



**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ
ТОВАРИСТВО
«ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ»**

Кафедра менеджменту та міжнародного бізнесу

Допустити до захисту
В. о. завідувача кафедри _____ проф. Янків М. Д.
«_____» лютого 2025 р.

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему:
«Обґрунтування процесу адаптації менеджера в новому колективі у
товаристві з обмеженою відповідальністю управлінська компанія «НОВЕ
МІСТО»»

Студента 2 курсу, групи ММОА-21
спеціальності 073 «Менеджмент (менеджмент організацій і
адміністрування)»

Луків Станіслава Ігоровича
(прізвище, ім'я, по-батькові)

Науковий керівник: _____ Дацишин Маркіян Богданович
(підпис) (прізвище, ім'я, по-батькові)
кандидат економічних наук, доцент
(науковий ступінь, вчене звання)

Рецензент: _____
(підпис) (прізвище, ім'я, по-батькові)

(науковий ступінь, вчене звання або посада)

ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра	<u>менеджменту та міжнародного бізнесу</u>
Ступінь	<u>Магістр</u>
Галузь знань	<u>07 «Управління та адміністрування»</u>
Спеціальність	<u>073 «Менеджмент (Менеджмент організацій і адміністрування)»</u>

ЗАТВЕРДЖУЮ

В. о. завідувача кафедри менеджменту та міжнародного бізнесу

Янків М. Д.

31 травня 2024 року

З А В Д А Н Н Я СТУДЕНТУ НА МАГІСТЕРСЬКУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Луків Станіславу Ігоровичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: **«Обґрунтування процесу адаптації менеджера в новому колективі у товаристві з обмеженою відповідальністю управлінська компанія «НОВЕ МІСТО»»**

Керівник роботи: **Дацишин Маркіян Богданович**
кандидат економічних наук, доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по інституту від 30 травня 2024 року №65

2. Строк подання студентом роботи 10 січня 2025 року

3. Вихідні дані до роботи Нормативно-правові акти та закони України, наукові публікації за темою дослідження, статистичні дані

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ. Теоретичний розділ – методологічні основи дослідження. Практичний розділ – розрахунково-аналітичні матеріали. Прогнозний розділ. Висновки. Список використаних джерел.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)
Рис. 1.1-1.5 і табл. 1.1-1.4 – теоретичні основи управління процесами адаптації персоналу підприємства

Рис. 2.1-2.5 і табл. 1.1-1.15 – аналіз ефективності управління процесами адаптації персоналу

Рис. 3.1 і табл. 3.1-3.6 – розробка стратегії вдосконалення управління процесами адаптації персоналу

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1 Сутність і роль адаптації персоналу підприємства	8
1.2 Особливості процесу адаптації персоналу на підприємстві.....	17
1.3 Методи оцінки ефективності системи адаптації персоналу	24
Висновки до 1 розділу	32
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ТОВ «Управлінська Компанія «Нове Місто»	34
2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «Управлінська Компанія «Нове Місто» та його кадрового забезпечення	34
2.2. Аналіз факторів впливу на систему адаптації персоналу на підприємстві..	50
2.3. Оцінка ефективності управління процесами адаптації персоналу підприємства	57
Висновки до 2 розділу	67
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ АДАПТАЦІЇ МЕНЕДЖЕРА НА ТОВ «Управлінська Компанія «Нове Місто»	69
3.1 Формування програми адаптації персоналу підприємства.....	69
3.2 Впровадження нових методів адаптації персоналу на ТОВ «Управлінська Компанія «Нове Місто»	81
3.3 Прогнозування результативності від впровадження системи адаптації працівників на ТОВ «Управлінська Компанія «Нове Місто»	86
Висновки до 3 розділу	91
ВИСНОВКИ.....	93
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	97
ДОДАТКИ.....	101

ВСТУП

Актуальність дослідження. У сучасному світі бізнесу адаптація нових працівників у колективі стає ключовим чинником для забезпечення конкурентоспроможності та довгострокового успіху підприємств. Успішна інтеграція нових членів команди не лише сприяє підвищенню їх продуктивності, а й допомагає зберегти мотивацію та зменшити плинність кадрів. Процес адаптації в новому колективі є важливим етапом у життєвому циклі працівника, і його ефективність безпосередньо впливає на загальний успіх організації.

Актуальність дослідження формування ефективного процесу адаптації персоналу на вітчизняних підприємствах у контексті воєнного стану зумовлена кількома важливими факторами. Воєнний стан суттєво вплинув на ринок праці, призвівши до збільшення плинності кадрів. Багато працівників були змушені залишити свої робочі місця, що створює значний дефіцит кваліфікованих спеціалістів у різних секторах. Це зумовлює необхідність компаній адаптувати нових працівників в умовах постійних змін, щоб забезпечити безперервність бізнес-процесів.

Зростає потреба формувати готовність компаній до адаптації нових працівників з числа ветеранів (учасників бойових дій). Ці співробітники можуть мати специфічні потреби та виклики під час інтеграції в цивільне життя, тому важливо розробити програми, які враховують їхні особливості та сприяють їх успішній адаптації.

Дефіцит чоловіків на ринку праці через мобілізацію та інші фактори змушує компанії переглядати гендерні стереотипи щодо окремих професій. Це відкриває нові можливості для жінок у традиційних чоловічих сферах, але також вимагає адаптаційних програм, які допоможуть новим працівникам - жінкам - інтегруватися в нове середовище, формуючи комфортні умови для роботи.

Ці фактори підкреслюють актуальність дослідження процесу адаптації персоналу на вітчизняних підприємствах у нинішніх умовах. Ефективна адаптація не тільки підвищує продуктивність праці, але й зміцнює соціальну

стійкість компаній, що особливо важливо в умовах воєнного стану.

У розумінні проблем управління адаптацією персоналу підприємства вагомий внесок зробили як вітчизняні, так і зарубіжні вчені. Вітчизняні дослідники, такі як Амоша О.І., Грішнова О.А., Дмитренко Г.А., Колот А.М., Лібанова Е.М., Лісогор Л.С., Семикіна М.В., та Шаульська Л.В., активно вивчають різні аспекти управління адаптацією персоналу в контексті української економіки та особливостей вітчизняного ринку праці. Їхні дослідження охоплюють теми, такі як ефективність адаптаційних програм, вплив корпоративної культури на інтеграцію нових працівників, і стратегії підвищення адаптаційної швидкості.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних та практичних аспектів процесу адаптації персоналу підприємства.

Вказана мета обумовлює наступні **завдання**:

- розкрити сутність і роль адаптації персоналу підприємства;
- дослідити особливості процесу адаптації персоналу на підприємстві;
- вивчити методи оцінки ефективності системи адаптації персоналу;
- навести загальну характеристику діяльності ТОВ «Управлінська Компанія «Нове Місто» та його кадрового забезпечення;
- здійснити аналіз факторів впливу на систему адаптації персоналу на підприємстві;
- провести оцінку ефективності управління процесами адаптації персоналу підприємства;
- здійснити формування програми адаптації персоналу підприємства;
- обґрунтувати провадження нових методів адаптації персоналу на ТОВ «Управлінська Компанія «Нове Місто»;
- здійснити прогнозування результативності від впровадження системи адаптації працівників на ТОВ «Управлінська Компанія «Нове Місто».

Об'єктом кваліфікаційної роботи є процес адаптації персоналу підприємства.

Предметом кваліфікаційної роботи є теоретичні і практичні засади

адаптації персоналу підприємства.

У процесі дослідження теми кваліфікаційної роботи було застосовано комплекс **методів**, як теоретичного, так і практичного характеру. Це дозволило забезпечити всебічний аналіз проблеми формування ефективного процесу адаптації персоналу на підприємстві та розробити рекомендації, що базуються на глибокому розумінні як теоретичних аспектів, так і реальної практики. До теоретичних методів відноситься Аналіз літератури, Синтез теорій, порівняльний аналіз. З практичних методів перевага була надана Анкетуванню і опитуванню, інтерв'ю, емпіричному аналізу.

В якості **інформаційної бази дослідження** використано роботи вітчизняних та зарубіжних науковців щодо питань адаптації персоналу, управління персоналом, економіки праці, менеджменту. Додатково використовувалися інформаційні ресурси Інтернету та звітність досліджуваного підприємства.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний зміст роботи складає 100 сторінок машинописного тексту без урахування додатків. Робота містить 25 таблиць, 11 рисунків та 2 додатки. Список використаних джерел включає 39 найменування і викладений на 4 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність і роль адаптації персоналу підприємства

На сьогоднішній день персонал є ключовим для успішної діяльності підприємства, згідно з загальносвітовою практикою. Професійно підготовлені, мотивовані та добре інтегровані у специфіку конкретного підприємства працівники можуть суттєво вплинути на його ефективність, розвиток та фінансовий успіх. Адаптація персоналу є важливим аспектом у цьому процесі, оскільки вона забезпечує ефективне та швидке вписування працівника в організаційні умови, а також адаптацію організації до нових працівників. Добре організована адаптація допомагає розкрити повний потенціал працівників і значно зменшити проблему високої плинності кадрів.

Термін «адаптація» має широке значення і застосовується в різних галузях науки, зокрема в соціології та психології. У цих галузях поняття адаптації часто розглядаються як два окремі, але взаємопов'язані процеси: соціальна та виробнича адаптація. Соціальна адаптація стосується процесу, за допомогою якого індивіди інтегруються в суспільство або соціальні групи [13, с. 335]. Виробнича адаптація стосується процесів адаптації, що відбуваються в контексті роботи та професійної діяльності. З точки зору управління персоналом виробнича адаптація є ключовим інструментом для вирішення задачі досягнення високого рівня продуктивності та якості праці нових працівників у скорочений термін. Вона допомагає швидше інтегрувати новачків у робочий процес і забезпечити їх ефективне виконання завдань.

Різноманіття визначень адаптації відштовхується від результатів дослідження в різних областях науки. Наукові підходи до трактування даної категорії різними авторами подані в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Наукові підходи до трактування терміну «адаптація працівників»

Автор	Визначення
Балабанова Л. В., Сардак О. В.	«взаємне пристосування працівника й організації, що ґрунтується на поступовому включенні працівника до процесу виробництва у нових для нього професійних, психофізіологічних, соціально-психологічних, організаційно-адміністративних, економічних, санітарно-гігієнічних та побутових умовах праці та відпочинку» [2]
Козак К.Б.	«взаємне пристосування людини і навколишнього середовища, як предметно-речовинного, так і соціального» [14]
Криворучко О. М., Водолажська Т. О.	«процес входження людини в організацію та її пристосування до умов функціонування нової організації» [16]
Зелінська Г.О., Процишин А.В.	«процес активного пристосування людини до нового середовища, знайомство з діяльністю організації, особливостями виробництва, включення в комунікативні мережі, знайомство з корпоративною культурою і зміна власної поведінки відповідно до вимог нового середовища» [13]
Куделя В. І., Гриценко Н. В.	«...ефективна адаптація працівників в організації є процесом пристосування особистості до змісту та умов діяльності на робочому місці, допомагає налагодити міжособистісні відносини» [17]
Панченко І. В., Микитюк Ю. М., Кирилюк О. І.	«...здатність будь-якої системи реагувати на навколишнє середовище і змінювати свою поведінку для оптимального функціонування» [24]
Лобза А. В., Бикова А. Л., Рябуха Т. В.	«...процес пристосування до змісту та умов роботи, соціального середовища. У його рамках відбувається детальне ознайомлення з колективом і новими обов'язками; освоєння стереотипів звертання. Відбувається асиміляція – повне пристосування до середовища та ідентифікація – ототожнення особистих інтересів і цілей із загальними» [19]
Тимошенко В. А.	«...процес зміни поведінки індивідуума під впливом інструментів менеджменту, результатом якого є освоєння, пізнання та пристосування до умов внутрішнього середовища організації» [19]
Шаповалова А.А., Булим В.Ю.	«...процес полегшення входження нових працівників у життя організації, допомога їм виховати і прийняти такі цінності і життєві орієнтири, які допомогли б їм знайти своє місце в колективі» [35]
Шапка І. В., Яшкіна Н. В.	«...процес пристосування параметрів господарюючих суб'єктів і систем загалом до нових, невизначених умов зовнішнього середовища, який забезпечує підвищення ефективності їх функціонування» [34]

*Джерело: складено автором на основі дослідження

На основі наведених визначень поняття «адаптація працівників» можна сформулювати таке визначення: адаптація - це процес активного пристосування

працівника до умов нової організації чи робочого середовища, який включає інтеграцію індивідуума в комунікативні мережі, освоєння корпоративної культури, зміну поведінки відповідно до вимог середовища та налагодження міжособистісних відносин. Цей процес передбачає взаємне пристосування працівника і організації для оптимального функціонування та ефективної взаємодії в нових професійних, соціально-психологічних і організаційних умовах.

Адаптацію не слід розглядати як окремий або ізольований процес, який не має прямого зв'язку з системою управління персоналом організації. Насправді адаптація є інтегральною частиною цієї системи і тісно пов'язана з багатьма її аспектами. Вона є важливим компонентом, який впливає на успішність та ефективність роботи всієї організації.

Виробнича адаптація включає в себе процеси, що допомагають новим працівникам швидше освоїтися в робочому середовищі, зрозуміти свої обов'язки та досягти високих стандартів продуктивності. Це передбачає тісну інтеграцію з іншими функціями управління персоналом, такими як набір і підбір кадрів, навчання та розвиток, управління ефективністю, а також підтримка і мотивація працівників [24].

Наприклад, процес адаптації часто починається ще до офіційного прийняття працівника на роботу, коли організація повинна забезпечити ефективний процес орієнтації та інтеграції. Це включає в себе підготовку до початку роботи, організацію тренінгів і навчальних програм, а також забезпечення менторської підтримки.

Більш того, успішна адаптація є результатом ефективної комунікації між новим працівником і його керівником, а також між новачком і колегами. Постійний зворотний зв'язок і підтримка з боку системи управління персоналом допомагають вчасно виявити і вирішити можливі проблеми, що можуть виникнути в процесі адаптації [24].

Таким чином, адаптація є критично важливою для забезпечення ефективності всіх аспектів управління персоналом і для досягнення загальних

цілей організації. Вона повинна бути інтегрована в стратегію управління персоналом, а не сприйматися як окремий, відокремлений процес.

Мета адаптації полягає в забезпеченні ефективного переходу нових працівників в організацію, що дозволяє їм швидко і безперешкодно інтегруватися в нове середовище та стати продуктивними членами команди. Цілями адаптації є [17, с.128]:

- оптимізація процесу інтеграції. Забезпечення ефективного включення нових працівників у робоче середовище і комунікативні мережі організації;
- оволодіння знаннями та навичками. Надання працівникам необхідної інформації про специфіку роботи, корпоративну культуру, правила і процедури організації;
- налагодження міжособистісних відносин. Сприяння формуванню позитивних робочих стосунків та інтеграція нових працівників у колектив;
- зменшення стресу та невизначеності. Допомога працівникам у подоланні стресу і адаптації до нових умов праці, зменшення почуття невизначеності та тривоги;
- покращення продуктивності. Забезпечення швидкої адаптації до робочих процесів і підвищення ефективності роботи працівника через знайомство з специфікою виконуваних завдань;
- забезпечення довгострокової лояльності. Формування позитивного ставлення до організації та сприяння збереженню працівників, що сприяє зменшенню плинності кадрів;
- підвищення корпоративної культури. Інтеграція нових працівників у корпоративні цінності і норми, що забезпечує гармонійне функціонування організації;
- оцінка та корекція. Постійний моніторинг процесу адаптації і корекція підходів для досягнення найкращих результатів у адаптації персоналу.

Коли процес адаптації здійснюється ефективно, він приносить значні переваги як для самих працівників, так і для підприємства в цілому. Розглянемо

детальніше, які вигоди забезпечує ефективна адаптація для обох сторін.

1. Вигоди для працівників [28, с.116]:

- швидка інтеграція в робоче середовище. Ефективна адаптація допомагає новим працівникам швидше звикнути до нової робочої обстановки. Це включає ознайомлення з корпоративною культурою, стандартами роботи та роллю в команді. Швидше освоєння знижує стрес і невпевненість, що позитивно впливає на загальне самопочуття і мотивацію працівника;

- підвищення рівня задоволеності. Коли працівник відчуває себе підтриманим і добре інтегрованим, його задоволеність роботою зазвичай зростає. Це може включати задоволення від навчальних програм, чітких інструкцій та доступу до ресурсів. Високий рівень задоволеності сприяє позитивному ставленню до компанії і зменшує ймовірність швидкої плинності кадрів;

- покращення професійних навичок. В рамках адаптаційного процесу нові працівники отримують можливість пройти навчання і розвивати свої професійні навички. Це може включати тренінги, наставництво і спеціалізовані курси. Розвиток компетенцій підвищує їхню ефективність і впевненість у власних силах;

- кращі взаємини з колегами. Ефективна адаптація забезпечує новим працівникам можливість налагодити добрі стосунки з колегами та керівництвом. Це важливо для створення сприятливого робочого середовища та командної роботи. Гармонійні стосунки сприяють кращій комунікації і співпраці, що полегшує виконання завдань.

2. Вигоди для підприємства [28, с.117]:

- збільшення продуктивності. Коли нові працівники швидко і ефективно адаптуються, вони швидше починають демонструвати свою продуктивність. Це зменшує час, необхідний для того, щоб вони стали повноцінними учасниками команди, і підвищує загальну ефективність роботи організації;

- зменшення плинності кадрів. Хороша адаптація знижує ймовірність

того, що нові працівники залишають компанію незабаром після початку роботи. Зменшення плинності кадрів економить ресурси на найм і навчання нових працівників, а також забезпечує стабільність у колективі;

- покращення корпоративної культури. Ефективний процес адаптації сприяє зміцненню корпоративної культури, оскільки нові працівники швидше вбирають ідеї та цінності організації. Це допомагає забезпечити єдність у команді і гармонійне функціонування всього колективу;

- оптимізація витрат на навчання. Коли адаптація є ефективною, витрати на додаткове навчання та виправлення помилок зменшуються. Заздалегідь підготовлені програми навчання і підтримки дозволяють зменшити витрати на повторне навчання та зменшити кількість помилок, спричинених недосконалим знанням процесів і процедур;

- покращення іміджу компанії. Організації, які успішно адаптують нових працівників, часто отримують позитивний відгук від своїх працівників. Це може сприяти поліпшенню репутації компанії на ринку праці, що робить її більш привабливою для майбутніх кандидатів.

Отже, ефективна адаптація є вигідною як для працівників, так і для підприємства. Для працівників це можливість швидше інтегруватися в нове середовище, підвищити задоволеність від роботи і розвивати свої навички. Для підприємства - це підвищення продуктивності, зменшення плинності кадрів, покращення корпоративної культури та оптимізація витрат. Впровадження якісних адаптаційних програм забезпечує стійкий розвиток і успіх як окремих працівників, так і організації в цілому.

Адаптацію працівників може класифікуватися за різними критеріями, що допомагає зрозуміти її характер та визначити оптимальні напрямки для ефективного впровадження (рис.1.1).

Наведені критерії допомагають структурувати процес адаптації, щоб забезпечити новим працівникам найкращі умови для успішної інтеграції і продуктивної роботи.

Класифікація
адаптації
персоналу

За суб'єктом адаптації:

Адаптація працівника. Процес, через який новий співробітник проходить, щоб впоратися з новим робочим середовищем, завданнями і ролями. Вона включає освоєння професійних навичок, розуміння корпоративної культури і встановлення ефективних комунікацій з колегами.

Адаптація підприємства. Процес, за допомогою якого компанія адаптує свої структури, процеси і політики для кращого інтегрування нових працівників. Це може включати розробку програм орієнтації, вдосконалення системи підтримки і перегляд політик для забезпечення більш комфортного прийому нових співробітників

За суб'єктно-об'єктним відношенням:

Активна адаптація. Це коли компанія активно бере участь у процесі адаптації нових співробітників, надаючи їм ресурси, підтримку та тренінги. Активна адаптація включає організовані програми, наставництво і регулярний зворотний зв'язок.

Пасивна адаптація. Це коли процес адаптації відбувається без значної активної участі з боку компанії. Новий працівник більше самостійно орієнтується в новій ролі, і отримує підтримку тільки за запитом або в разі виникнення проблем

За рівнем проведення адаптації:

Первинна адаптація. Початковий етап адаптації, що включає ознайомлення з основами роботи, політиками компанії та ключовими процесами. Вона зазвичай триває перші кілька тижнів і має на меті швидке введення працівника в робочий процес.

Вторинна адаптація. Подальший етап адаптації, коли працівник вже освоїв базові аспекти роботи і починає глибше інтегруватися в команду та організаційні процеси.

За спрямованістю:

Виробнича адаптація. Спрямована на освоєння специфічних завдань та функцій, пов'язаних з робочим процесом. Вона включає навчання нових технологій, методів роботи і процедур.

Позавиробнича адаптація. Процес інтеграції нових працівників у соціальне середовище компанії. Вона охоплює соціалізацію, розуміння корпоративної культури, встановлення стосунків з колегами та участь у соціальних заходах

За ступенем завершеності процесу:

Повна адаптація. Коли новий працівник успішно інтегрується в усі аспекти роботи і соціального середовища, відчуває себе впевнено у своїй ролі і демонструє високий рівень продуктивності.

Часткова адаптація. Коли працівник освоїв більшість аспектів роботи, але ще має певні труднощі або невизначеності в деяких областях, або ще не повністю інтегрований у соціальне середовище

За категоріями персоналу:

Адаптація для робітників. Охоплює специфічні аспекти адаптації для працівників фізичної праці або операційного рівня. Це може включати навчання технічним навичкам, знанням обладнання і стандартам безпеки.

Адаптація для службовців. Включає адаптацію для співробітників офісного або адміністративного рівня. Це може охоплювати навчання управлінським навичкам, комунікаційним практикам і корпоративним процедурам

Рис.1.1. Класифікація адаптації працівників

*Джерело: [19, с.175]

Адаптація працівників є вельми важливим процесом для будь-якого

підприємства, який має значний вплив на його загальну ефективність і успіх.

Однією з основних функцій адаптації є швидка інтеграція нових працівників у робочий процес. Важливо, щоб новачки швидко освоїлися в новому середовищі, зрозуміли корпоративну культуру, місію та цінності компанії. Перші дні на новій посаді можуть бути дуже стресовими, тому організовані програми орієнтації і навчання можуть значно полегшити цей процес. Це забезпечує новим працівникам необхідні знання про внутрішні процедури, політики і стандарти компанії, що допомагає уникнути непорозуміння і підвищує їхню впевненість у власних силах [29].

Процес адаптації безпосередньо впливає на продуктивність працівників і якість їхньої роботи. Добре сплановані адаптаційні програми забезпечують новим працівникам чітке розуміння своїх обов'язків і завдань, а також навички для їх ефективного виконання. Це дозволяє їм швидше досягати високих результатів, знижує ймовірність помилок і підвищує загальний рівень якості роботи. Внаслідок цього організація отримує більш продуктивних і впевнених у собі працівників, що позитивно впливає на досягнення її бізнес-цілей.

Адаптація відіграє важливу роль у зниженні плинності кадрів. Добре організований процес інтеграції допомагає зменшити рівень стресу і непевності у нових працівників, що в свою чергу підвищує їхню задоволеність від роботи. Коли працівники відчують підтримку і бачать, що їхня роль у компанії є цінною, вони менш схильні до пошуку інших можливостей. Це також дозволяє зменшити витрати на рекрутинг та навчання нових кадрів, що є вигідним для компанії [29].

Адаптація нових працівників сприяє формуванню ефективної команди. Процес адаптації допомагає новачкам інтегруватися у колектив, зрозуміти структуру команди і встановити робочі стосунки з колегами. Чітке розподілення ролей та обов'язків, а також участь у командних заходах сприяють розвитку командного духу і зниженню можливих конфліктів. В результаті організація отримує згуртовану команду, яка ефективно співпрацює для досягнення спільних цілей.

Адаптація допомагає забезпечити відповідність нових працівників внутрішнім стандартам і вимогам компанії. Процес навчання і орієнтації забезпечує розуміння корпоративних інструментів і технологій, що дозволяє уникнути помилок і підтримувати високий рівень якості роботи. Це також допомагає працівникам дотримуватися встановлених норм і процедур, що є критично важливим для забезпечення стабільності та якості бізнес-процесів.

Адаптація не обмежується лише первинним етапом інтеграції. Вона також включає в себе довгострокову підтримку професійного розвитку. Оцінка роботи, регулярний зворотний зв'язок і можливості для кар'єрного зростання допомагають працівникам покращувати свої навички і досягати нових висот у професійній діяльності. Це забезпечує сталий розвиток працівників і сприяє досягненню стратегічних цілей організації [29].

Війна в Україні стала важким випробуванням для всіх сферах життя, включаючи економіку, соціальну структуру та психоемоційний стан населення. Адаптація працівників у цей складний період набуває особливого значення, адже вона не лише впливає на ефективність роботи підприємств, але й на загальний добробут суспільства.

В умовах війни багато компаній стикаються з перебоями в постачанні, змінами у попиті на продукцію та послуги, а також необхідністю перегляду бізнес-моделей. Гнучкість і здатність швидко реагувати на зміни допомагають підприємствам залишатися на плаву. Працівники, які готові до змін, можуть швидше опанувати нові навички, що є критично важливим для збереження робочих місць та підтримання виробництва.

Війна приносить із собою не лише фізичні, а й емоційні травми. Багато людей стикаються з тривогою, стресом і невизначеністю. Організації, які підтримують своїх співробітників у цей складний час, створюють атмосферу довіри та взаємопідтримки. Проведення тренінгів з управління стресом, психологічної допомоги та згуртування команди може суттєво покращити моральний стан працівників.

Крім того, адаптація може включати навчання новим технологіям та

навичкам, які стали актуальними під час війни. Наприклад, працівники можуть отримувати знання з питань безпеки, цивільного захисту або дистанційної роботи. Це не тільки підвищує їхню професійну компетенцію, але й допомагає їм відчувати впевненість у своїй здатності впоратися з новими викликами.

В умовах війни важливо також переглядати організаційні процеси. Підприємства повинні бути готовими до змін у структурі, ресурсах і стратегічних цілях. Адаптація бізнес-моделей може включати диверсифікацію продукції або вихід на нові ринки, що дозволяє не лише вижити, а й знайти нові можливості для розвитку.

Значення адаптації працівників в умовах війни також полягає в зміцненні соціальної згуртованості. Коли працівники об'єднуються в складних умовах, вони створюють сильніші зв'язки між собою, що сприяє формуванню командного духу. Це, в свою чергу, допомагає всім членам колективу відчувати підтримку, що є особливо важливим у цей складний час.

Отже, адаптація працівників в умовах війни в Україні є критично важливою для збереження економічної стабільності, психологічного добробуту та соціальної згуртованості. Успішна адаптація дозволяє підприємствам залишатися на плаву, а працівникам – відчувати впевненість у завтрашньому дні. В умовах війни ми повинні підтримувати один одного та працювати разом, щоб подолати всі виклики і відновити мирне життя в нашій країні.

1.2 Особливості процесу адаптації персоналу на підприємстві

Адаптація працівників є критичним етапом для будь-якого підприємства, оскільки вона визначає, наскільки швидко і ефективно нові працівники зможуть інтегруватися в організацію і почати активно вносити свій внесок у її розвиток. Формування ефективного процесу адаптації персоналу має значення не тільки для самих працівників, але і для підприємства в цілому. Правильно організований процес адаптації допомагає новим працівникам швидше освоїтися на новому місці, зрозуміти корпоративну культуру і специфіку роботи, а також

впоратися з можливими викликами на старті. Процес адаптації має складну структуру, в якій виділяють такі складові: оволодіння системою професійних знань і навичок, оволодіння своєю професійною роллю, виконання вимог різних видів дисципліни, задоволеність виконуваної роботою, інтерес до роботи, прагнення до вдосконалення в обраній професії, інформованість, відчуття психологічного комфорту і безпеки, взаєморозуміння з керівництвом.

Для ефективної реалізації процесу адаптації в більшості компаній використовуються спеціально розроблені програми адаптації. Програма адаптації - це документ, розроблений для періоду випробувального терміну, який включає ряд заходів, що допомагають новим працівникам освоїти спеціалізовані професійні знання і навички, необхідні для їхньої посади, а також ефективно застосовувати їх на практиці [19, с.176].

Програма адаптації повинна містити чітко визначені цілі та перелік завдань, які новий працівник повинен виконати в межах своїх обов'язків, а також строки їх виконання і очікувані результати. Вона також повинна включати перелік нормативних документів, що регламентують роботу підрозділу, які новий працівник має засвоїти протягом адаптаційного періоду.

Програма адаптації нових працівників складається з двох основних частин: загальної та індивідуальної [19, с.176]. Загальна частина програми адаптації охоплює елементи, які є спільними для всіх нових працівників незалежно від їхніх посад або функцій. До її основних складових відносяться:

- орієнтація на корпоративну культуру. Ознайомлення з місією, цінностями, політиками та правилами компанії;
- знайомство з організаційною структурою. Інформація про різні відділи, ключових осіб і процеси;
- базове навчання. Тренінги і курси, що стосуються загальних процедур, використання корпоративних інструментів і ресурсів.

Індивідуальна частина програми адаптації розробляється з урахуванням специфіки конкретної посади та особливостей нового працівника. Вона включає:

- орієнтація на специфіку посади. Деталізоване ознайомлення з

обов'язками, задачами та очікуваннями, які пов'язані з конкретною роллю;

- навчання за спеціалізованими темами. Тренінги та курси, що фокусуються на специфічних навичках, знаннях та інструментах, необхідних для виконання обов'язків на даній посаді;

- персональний план адаптації. Конкретні завдання, терміни їх виконання і очікувані результати, що узгоджуються з керівником і наставником.

Обидві частини програми адаптації взаємодіють між собою, забезпечуючи комплексний підхід до інтеграції нового працівника в організацію. Загальна частина гарантує, що всі новачки отримають основні знання про компанію і її функціонування, тоді як індивідуальна частина дозволяє забезпечити конкретні навички та знання, необхідні для успішного виконання їхніх обов'язків.

Процес адаптації нового працівника на підприємстві можна розділити на кілька ключових етапів, кожен з яких відіграє важливу роль у забезпеченні успішної інтеграції новачка. Ці етапи включають підготовчу фазу, активну фазу та її підфази: первинну, поглиблену та остаточну адаптацію (рис.1.2).

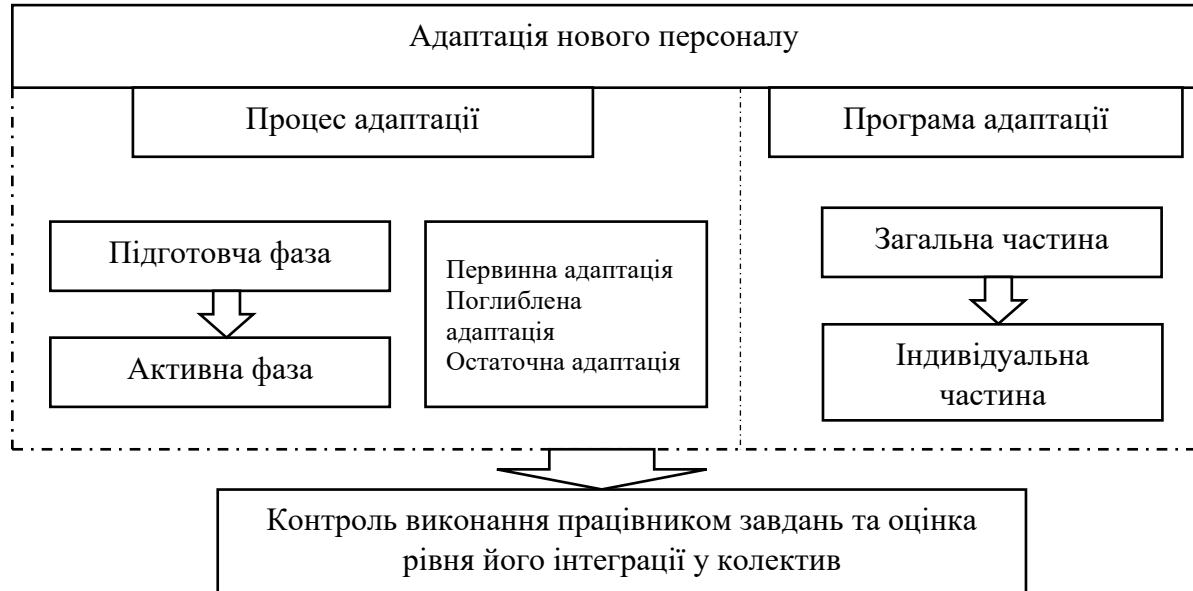


Рис.1.2. Процес адаптації нового працівника на підприємстві

*Джерело: складено автором на основі [13, 17, 19, 24]

Етап 1. Підготовча фаза є першим етапом процесу адаптації і включає в себе всі дії, що передують виходу нового працівника на роботу. На цьому етапі здійснюється [13, с. 336]:

- розробка програми адаптації. Складання плану адаптації, включаючи цілі, завдання, терміни і очікувані результати. Програма повинна охоплювати як загальні, так і індивідуальні аспекти;
- організація робочого місця. Підготовка робочого місця новачка, включаючи необхідні обладнання, програмне забезпечення та інші ресурси;
- підготовка документів. Підготовка всіх необхідних документів, таких як інформаційні матеріали про компанію, інструкції з безпеки та інше.

Етап 2. Активна фаза - це основний період адаптації, коли новий працівник починає свою роботу і активно включається в процеси компанії. Вона поділяється на три підфази [13, с.337]:

2.1. Первинна адаптація. Відбувається на початкових етапах, одразу після виходу нового працівника на роботу. Її завдання включають:

- орієнтація. Ознайомлення з корпоративною культурою, політиками, процедурою та основними правилами компанії;
- знайомство з командою. Презентація новачка колегам і ключовим особам, з якими йому доведеться взаємодіяти;
- навчання базовим процесам. Проведення тренінгів по основних функціях і використанню корпоративних інструментів;
- оцінка відповідності нового працівника та перехід до поглибленої адаптації.

2.2. Поглиблена адаптація. Охоплює період, коли новий працівник починає глибше занурюватися у свої обов'язки та спеціалізовані аспекти роботи:

- ознайомлення з конкретними завданнями. Детальне навчання специфічним завданням і проектам, які включені в обов'язки;
- поглиблене навчання. Участь у спеціалізованих тренінгах та семінарах, які сприяють розвитку необхідних навичок і знань;
- отримання зворотного зв'язку. Регулярні зустрічі з керівником і наставником для обговорення прогресу і коригування процесу адаптації.

2.3. Остаточна адаптація. Завершує активний період і фокусується на стабілізації новачка в ролі та оцінці його готовності до повноцінної роботи:

- оцінка адаптаційного процесу. Аналіз успішності адаптації, оцінка виконання завдань та досягнення цілей.
- завершення адаптації. Оцінка результатів роботи, визначення рівня продуктивності і відповідності вимогам посади.
- планування подальшого розвитку. Визначення можливостей для кар'єрного зростання і професійного розвитку на основі результатів адаптації.

Сьогодні існує безліч інструментів адаптації, які можна розділити на основні методики та допоміжні засоби. Деякі з цих інструментів є ключовими елементами адаптаційного процесу, тоді як інші виконують лише допоміжну роль. Кожен інструмент має свої переваги і недоліки, і те, що може бути неефективним для однієї компанії, може стати дуже корисним для іншої (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Інструменти адаптації працівників на підприємстві

Назва	Опис
1	2
Welcome-тренінг	Організований тренінг, що проводиться в перший день роботи нового працівника, який включає ознайомлення з корпоративною культурою, політиками та процедурами компанії.
Secondmen	Програма, в рамках якої новий працівник отримує підтримку від спеціально призначеного наставника або супроводжуючого, який допомагає в процесі адаптації та надає консультації.
Buddying	Система, в якій новий працівник отримує підтримку від досвідченого колеги (бадді), який допомагає йому в інтеграції в команду, відповідає на питання та надає поради.
Метод занурення	Метод, при якому новий працівник активно включається в робочий процес з самого початку, отримуючи практичний досвід через участь у реальних проектах і завданнях.
Shadowing	Процес, при якому новий працівник спостерігає за роботою досвідченого працівника для розуміння його обов'язків і робочих процесів. Це допомагає вивчити особливості роботи і підходи до завдань.
Наставництво	Метод, при якому новий працівник отримує підтримку від наставника – досвідченого працівника, який допомагає йому освоїтися в новій ролі, надає консультації і підтримує в професійному розвитку.
Метод неформалізованого супроводу	Неформальна форма підтримки, при якій новому працівнику надається допомога від колег і керівництва в неофіційній обстановці, наприклад, через неформальні зустрічі і обговорення.

Продовження табл.1.2

1	2
---	---

Коучинг	Процес, при якому новий працівник отримує індивідуальну підтримку від коуча для розвитку своїх професійних навичок, постановки і досягнення цілей, а також для покращення ефективності роботи.
Метод проведення заходів	Організація спеціальних заходів, таких як тренінги, семінари, які сприяють швидшій інтеграції нового працівника в робочий процес і команду.
Командний тренінг	Тренінг, що проводиться для нових працівників у формі командної діяльності, спрямований на розвиток командної роботи, комунікаційних навичок і взаєморозуміння між членами команди.
Папка нового працівника	Комплект документів, що надається новому працівнику, який включає важливу інформацію про компанію, політики, інструкції, контактні дані і інші ресурси, що полегшують процес адаптації.
Програма введення в посаду	Комплексний план адаптації, що включає всі необхідні етапи, завдання та ресурси, які новий працівник повинен пройти і освоїти для успішного виконання своїх обов'язків.

*Джерело: [34, с.39]

Важливо зазначити, що застосування всього комплексу методів адаптації не є обов'язковим для кожного підприємства. Проте набір методів, обраних компанією, має бути достатньо різноманітним і ефективним, щоб у встановлені терміни забезпечити належний рівень адаптації нових працівників до трудового колективу. Це дозволяє гнучко підходити до процесу адаптації, враховуючи специфіку організації та індивідуальні потреби новачків, і гарантує успішну інтеграцію в робоче середовище.

Також в процесі адаптації працівників компанії використовують сучасні технології адаптації персоналу, серед яких можна виділити наступні [34, с. 41]:

1. E-learning та Blended Learning. E-learning (електронне навчання) і Blended Learning (змішане навчання) є потужними інструментами для адаптації нових працівників. E-learning забезпечує доступ до навчальних матеріалів через інтернет, що дозволяє новачкам проходити курси та тренінги у зручний для них час. Blended Learning поєднує онлайн-навчання з очними заняттями, що дозволяє поєднати гнучкість електронних курсів з особистим контактом і практичними вправами.

2. Онлайн-індукційні програми. Онлайн-індукційні програми надають новим працівникам всю необхідну інформацію про компанію, її політику, культуру та процеси через інтерактивні платформи. Це може включати відео,

інтерактивні презентації, квізи та ресурси для самостійного навчання, що забезпечує швидкий доступ до важливих даних і допомагає працівникам ознайомитися з організацією.

3. Віртуальна реальність (VR) та доповнена реальність (AR). Віртуальна реальність і доповнена реальність використовуються для створення симуляцій робочих ситуацій, що дозволяє новим працівникам практикувати свої навички у безпечному середовищі. Ці технології можуть бути особливо корисними для навчання технічних навичок або ознайомлення з обладнанням.

4. Онлайн-платформи для комунікації

Платформи для комунікації, такі як Slack, Microsoft Teams або Zoom, сприяють швидкому налагодженню контактів між новими працівниками і членами команди. Вони забезпечують зручний спосіб для обговорення проектів, обміну інформацією та вирішення робочих питань у реальному часі.

5. Інтерактивні чек-листи і карти процесів

Інтерактивні чек-листи і карти процесів дозволяють новим працівникам відстежувати своє навчання і адаптацію, виконуючи завдання та ознайомлюючись з необхідною інформацією. Це допомагає організувати процес адаптації і забезпечити, щоб новачки не пропустили важливі етапи.

6. Аналітика і зворотний зв'язок

Технології аналітики дозволяють відстежувати ефективність процесу адаптації, збираючи дані про прогрес нових працівників, їхні результати та відгуки. Інструменти для збору зворотного зв'язку, такі як опитування та інтерв'ю, допомагають виявити проблеми і можливості для покращення процесу адаптації.

7. Автоматизовані системи управління персоналом

Системи управління персоналом (HRMS) автоматизують багато аспектів адаптації, таких як реєстрація нових працівників, управління документами та відстеження виконання завдань. Це дозволяє зменшити адміністративне навантаження і забезпечити безперервний процес адаптації.

Застосування технологій у процесі адаптації персоналу дозволяє створити

ефективну і зручну систему інтеграції нових працівників в організацію. Інструменти як E-learning, VR, онлайн-платформи для комунікації та автоматизовані системи управління персоналом допомагають забезпечити швидкий і комфортний процес адаптації, знижують стрес і підвищують продуктивність нових працівників. Впровадження цих технологій сприяє оптимізації адаптаційного процесу, що в кінцевому підсумку позитивно впливає на успіх компанії.

Отже, для досягнення успішної адаптації нових працівників необхідно розробити продуману і систематичну стратегію, яка включає людські та матеріальні ресурси. Важливо використовувати комплекс інструментів і технологій, які допоможуть подолати перешкоди на шляху до швидкої інтеграції новачка в колектив. Практика вже успішно функціонуючих компаній у створенні адаптаційних систем може стати корисним орієнтиром для вибору найбільш ефективних інструментів та технологій.

1.3 Методи оцінки ефективності системи адаптації персоналу

Процес адаптації вимагає значних фінансових інвестицій з боку компанії. Тому важливо розробити ефективний механізм оцінки системи адаптації персоналу, який дозволить об'єктивно оцінити ефективність та вплив цих інвестицій.

Оцінка ефективності системи адаптації персоналу - це процес аналізу та вимірювання результативності заходів, спрямованих на інтеграцію нових працівників у колектив та організацію.

Як зазначають Куделя В.І. та Гриценко Н.В. [17], існує ряд факторів, що впливають на ефективність (результативність) системи адаптації персоналу (табл.1.3).

Слід зазначити, що в даний час недостатньо розроблено методики для оцінки ефективності програм адаптації персоналу. Це може бути зумовлено складністю перетворення якісних аспектів адаптації на кількісні показники.

Окрім того, повна оцінка ефективності соціального середовища або корпоративної культури не може бути здійснена лише на основі фінансових показників, таких як прибутки або збитки. Тому, при вдосконаленні методів вимірювання ефективності програм адаптації персоналу, необхідно враховувати також якісні аспекти цього процесу [20].

Таблиця 1.3

Фактори впливу на результативність системи адаптації працівника

Чинники, що визначають негативну (неуспішну) адаптацію працівників	Чинники, що визначають позитивну (успішну) адаптацію працівників
Недостатня підготовка та підтримка	Добре організовані адаптаційні заходи
Невідповідність корпоративної культури	Соціально-психологічний клімат і організаційна культура
Низька підтримка від керівництва та колег	Активна підтримка від керівництва та колег
Нереалістичні очікування та вимоги	Регулярний зворотний зв'язок:
Стрес і відсутність управління змінами	Умови для оптимальної мотивації

*Джерело: [17, с.129]

Оскільки суть і характер виконуваної роботи представниками різних категорій працівників суттєво відрізняються, відповідно, критерії оцінки системи адаптації повинні бути адаптовані до специфіки кожної категорії персоналу. Важливо, щоб критерії оцінки враховували особливості завдань, ролей і обов'язків кожної групи працівників, що дозволить забезпечити точну і справедливую оцінку ефективності адаптаційних програм для кожної категорії. Це сприятиме більш ефективному управлінню адаптаційними процесами та покращенню загального рівня адаптації в організації.

На рис. 1.3 і 1.4 представлено критерії оцінки системи адаптації персоналу для категорії управлінського персоналу та категорії робітників.

Критерії адаптації для управлінського персоналу	здатність виконувати посадові інструкції
	кількісні та якісні показники роботи
	дотримання стандартів часу
	справлене на людей враження
	здатність вливатися в колектив
	зацікавленість в підвищенні кваліфікації та службового зростання
	задоволена оцінка якості трудового життя
	дотримання філософії та корпоративної культури підприємства

Рис.1.3. Критерії адаптації для управлінського персоналу

*Джерело: [28, с. 117]

Критерії адаптації для робітників	здатність виконувати встановлені норми виробітку
	здатність освоїти необхідні операції
	здатність освоїти технічні засоби
	стан здоров'я та стресостійкість
	дотримання норм трудової дисципліни
	здатність вливатися в робочий колектив
	дотримання етики та корпоративної культури підприємства

Рис. 1.4. Критерії адаптації для робітників

*Джерело: [28, с. 117]

Адаптацію персоналу в організації можна розглядати із двох сторін – як процес та як результат. У першому випадку аналіз передбачає, що організація робить певний ряд дій для того, щоб створити сприятливі умови при вступі нового працівника на посаду, соціальний клімат та організаційну структуру [31, с. 67]. Якщо розглядати процес адаптації як результат, то після розробки моделі адаптації як інструменту для управління, її впровадження в життя та грамотного управління можливе отримання значних результатів - об'єктивних та суб'єктивних [16, с. 64].

До об'єктивних результатів успішної системи адаптації слід віднести [16, с. 64]:

- зменшення числа звільнень працівників. Скорочення частоти добровільних або примусових звільнень нових працівників, що свідчить про їх успішну інтеграцію в організацію;

- зниження витрат на пошук нового персоналу. Зменшення фінансових і часових витрат, пов'язаних з процесом найму нових працівників, завдяки зниженню потреби в постійному рекрутингу;

- зменшення тимчасових витрат інших працівників на адаптацію новачків. Скорочення часу, який інші працівники витрачають на навчання і підтримку нових працівників, що дозволяє зберегти їх продуктивність і зосередитися на основних завданнях.

До суб'єктивних результатів успішної системи адаптації можна віднести [16, с. 66]:

- задоволення працівників. Рівень задоволеності нових працівників процесом адаптації та їх загальним досвідом роботи в компанії, що можна оцінити через опитування та зворотний зв'язок;

- спілкування та взаємодія в колективі. Якість комунікації та інтеграція нових працівників у колектив, включаючи рівень підтримки, відкритості та співпраці з колегами;

- внутрішня мотивація працівників. Рівень особистої мотивації нових працівників, їх зацікавленість в досягненні результатів та зусилля, спрямовані на виконання поставлених завдань;

- зростання відчуття прив'язаності до компанії. Поява почуття лояльності та прив'язаності до компанії, що може бути виявлено через збільшення довгострокових цілей та бажання залишитися в організації надовго.

Всі ці аспекти важливі для оцінки того, наскільки ефективно працює система адаптації в контексті задоволення та задоволеності працівників. Для оцінки цих аспектів використовуються різні методи дослідження, зокрема [34, с. 50]:

- опитувальники і анкети. Інструменти для збору відгуків працівників про їхній досвід адаптації, задоволеність процесом, рівень комунікації в

колективі та загальне відчуття інтеграції в компанії.

- інтерв'ю. Глибинні бесіди з новими працівниками, які дозволяють детально дослідити їхні особисті враження, внутрішню мотивацію та відчуття прив'язаності до компанії.
- фокус-групи. Групові обговорення серед нових працівників для виявлення загальних тенденцій, проблем та успіхів у процесі адаптації.
- оцінка корпоративної культури. Аналіз соціального клімату в компанії через методи, такі як спостереження, опитування щодо корпоративної культури, а також оцінка рівня підтримки і співпраці між працівниками.
- аналіз продуктивності і поведінкових змін. Оцінка того, як успішна адаптація впливає на продуктивність працівників, їхню мотивацію та участь у корпоративних заходах.
- моніторинг рівня лояльності. Вимірювання відчуття прив'язаності до компанії через інструменти, такі як опитування про ймовірність залишитися в компанії надовго, участь у програмах лояльності або рекомендаціях компанії друзям і знайомим.

Одним із першочергових завдань HR є розробка системи оцінки адаптації персоналу. Можна виділити такі підходи до оцінки ефективності адаптації, які характерні для сучасних українських організацій [1, с. 86]:

1. Оцінка через задоволеність.

У цьому підході до оцінки адаптації використовуються показники, такі як задоволеність нового працівника своєю роботою в організації і рівень задоволення організації від роботи працівника. Спеціально розроблені анкети дозволяють зібрати інформацію про труднощі, з якими стикається працівник, його професійні інтереси та темпи, з якими ці інтереси розвиваються. На основі отриманих відповідей обчислюються індекси, такі як «індекс зацікавленості в роботі», «індекс задоволеності роботою» та «індекс задоволеності професією».

Однак оцінка рівня задоволеності може бути складною, оскільки відповіді працівників не завжди відображають реальний стан справ. Проте на основі цих оцінок робляться висновки про те, наскільки швидко і легко новий працівник

проходить адаптаційний період. Вищий рівень задоволення потреб працівника свідчить про більшу ефективність його адаптації до корпоративного середовища.

3. Оцінка через розробку показників ефективності [1, с. 87].

Для оцінки ефективності адаптаційних процесів використовуються дві основні групи показників: об'єктивні та суб'єктивні. Об'єктивні показники дозволяють оцінити ефективність роботи працівника та його активність в різних аспектах діяльності. Об'єктивні показники поділяються на три основні категорії: професійні, соціально-психологічні, психофізіологічні. Суб'єктивні показники допомагають з'ясувати, як сам працівник сприймає свою роботу, своє ставлення до професії, якість взаємин з керівництвом та колегами, а також як він адаптується до умов праці та бере участь у вирішенні завдань організації. Наявність об'єктивних показників у системі оцінки адаптаційного процесу дозволяє кількісно виміряти результати адаптації і отримати чітке уявлення про її ефективність.

3. Інтегральна система оцінки ефективності адаптаційних програм.

У цій системі оцінки ефективності адаптації акцент робиться не тільки на розробку критеріїв ефективності, а й на аналіз їхнього впливу на процеси, які усередині організації. Інтегральна система оцінки дозволяє нам зрозуміти, ступінь залежності один від одного результатів адаптації працівників та діяльності організації, в цілому через формування лояльності та чітке розуміння стратегічних цілей. Показником ефективності управління процесом адаптації є комплексна реалізація системи оцінки [1, с. 86].

Розглянемо інтегральні показники оцінювання системи адаптації персоналу:

- наявність спеціаліста в організації, відповідального за адаптацію працівників;
- якість документу, що регулює процес адаптації персоналу;
- якість програми адаптації персоналу;
- наявність можливості адаптаційної програми для різних категорій працівників;

- якість інформаційних матеріалів про організацію;
- бюджет, виділений на адаптацію персоналу;
- наявність системи наставництва в організації;
- рівень продуктивності працівників до кінця випробувального терміну;
- співвідношення між коефіцієнтом плинності серед новачків і загальним коефіцієнтом плинності персоналу;
- частка працівників, що залишили компанію через незадоволеність процесом адаптації;
- якість адаптаційних заходів, що організовуються в перший день роботи;
- поділ працівниками цінностей і місії організації;

Кожен із показників оцінюється за 3-бальною шкалою (від 1 до 3 балів). Інтерпретація результатів оцінювання адаптації персоналу підприємства наведена в табл.1.4.

Таблиця 1.4

Інтерпретація результатів оцінювання адаптації персоналу підприємства

Бали	Інтерпретації отриманих результатів
від 1 до 11 балів	У компанії відсутня ефективна система адаптації персоналу або існуюча система є формальною. Працівники незадоволені процесом адаптації, оскільки реалізовані заходи не приносять очікуваних результатів. Це призводить до низької продуктивності праці, поганих результатів роботи і високого рівня плинності нових працівників..
від 12 до 23 балів	Система адаптації в організації є загалом задовільною: є розроблене нормативно-правове забезпечення, адаптаційні процедури відповідають вимогам різних посад і категорій працівників. Більшість новачків задоволені роботою наставників і процесом адаптації, що проявляється у високих результатах праці та природному рівні плинності серед новачків
від 24 до 36 балів	Система адаптації в організації функціонує на високому рівні: окремих працівників відповідає за всі аспекти адаптації, компанія виділяє ресурси для адаптації нових працівників та оплати праці наставників. Працівники задоволені процесом адаптації, демонструють високі результати праці і мають низький рівень плинності серед новачків.

*Джерело: складено автором на основі [1, 2, 13, 17, 19, 24]

Ефективність системи адаптації персоналу підприємства можна визначити через такі види показників, які можна розрахувати кількісно (рис.1.5).

Частка працівників, які успішно пройшли випробувальний термін, розраховується за формулою [1, с. 91]:

$$\text{Частка працівників} = \frac{\text{Кількість працівників, які успішно пройшли випробувальний термін}}{\text{Загальна кількість працівників, які почали випробувальний термін}} * 100 \quad (1.1)$$

Цей показник допомагає оцінити, наскільки ефективно організація проводить процес адаптації і наскільки успішно нові працівники інтегруються в компанію.



Рис. 1.5. Підходи до аналізу ефективності системи адаптації персоналу підприємства

*Джерело: складено автором на основі [1, 2, 13, 17, 19, 24]

Соціальна ефективність процесу адаптації персоналу може бути оцінена через коефіцієнт звільнених за власним бажанням працівників. Цей коефіцієнт допомагає виявити, наскільки успішно нові працівники інтегруються в організацію і чи є процес адаптації достатньо ефективним для запобігання

звільненню працівників за власним бажанням [1, с. 92].

$$\text{Кзвіл. за вл. б.} = \frac{\text{Кількість працівників, що звільнилися за власним бажанням}}{\text{Загальна кількість працівників}} * 100 \quad (1.2)$$

Низький коефіцієнт може свідчити про успішний процес адаптації, високий - про можливі проблеми в інтеграції нових працівників або у внутрішній організації компанії.

Витрати навчання і підготовку наставника можна розрахувати за наступною формулою[1, с. 96]:

$$\text{Рівень конфліктності} = \frac{\text{Витрати на одного наставника}}{\text{Кількість наставників}} \quad (1.3)$$

Отже, на даний момент не існує єдиного наукового підходу для оцінки результативності адаптації персоналу. Це зумовлено складністю впровадження та організації цього процесу в практику управління персоналом вітчизняних компаній.

Сучасна теорія та практика управління персоналом виділяють три основні підходи до оцінки ефективності адаптації: через рівень задоволеності, через показники ефективності та через інтегральні показники. Оскільки розрахунок економічних показників і показників задоволеності може бути складним, найбільш доцільним є використання інтегральних показників для оцінювання. Для цього розроблено відповідні показники та методики їх оцінки, що дозволяють отримати кількісні результати діагностики процесу адаптації персоналу в компанії.

Висновки до 1 розділу

Адаптація персоналу є критично важливою для успішного функціонування підприємства, оскільки вона забезпечує ефективну інтеграцію нових працівників у робоче середовище і корпоративну культуру. Це включає швидке освоєння

обов'язків, зменшення стресу та невизначеності, покращення професійних навичок і формування позитивних робочих стосунків. Успішна адаптація підвищує продуктивність, знижує плинність кадрів, сприяє формуванню згуртованих команд і покращує загальну ефективність підприємства. Інтеграція адаптаційного процесу в стратегію управління персоналом забезпечує стабільний розвиток і досягнення бізнес-цілей.

Адаптація персоналу є критично важливим етапом для успішної інтеграції нових працівників в організацію, що визначає їхню здатність швидко освоїтися, зрозуміти корпоративну культуру і ефективно виконувати свої обов'язки. Процес адаптації включає розробку програм, що містять загальні і індивідуальні частини, підготовчі та активні етапи з чіткими завданнями і строками. Ефективність адаптації забезпечується за рахунок використання різноманітних інструментів і сучасних технологій, таких як електронне навчання, віртуальна реальність та автоматизовані системи управління персоналом. Правильна організація адаптаційного процесу допомагає новачкам швидше стати продуктивними і інтегрованими членами команди.

Процес адаптації персоналу є важливим аспектом управління, що вимагає значних тимчасових і фінансових інвестицій з боку компанії. Для ефективної оцінки системи адаптації необхідно враховувати як об'єктивні, так і суб'єктивні аспекти, що включають показники задоволеності працівників, продуктивності, витрат на адаптацію та рівень конфліктності в колективі. Існує кілька підходів до оцінки ефективності, включаючи задоволеність працівників, розробку показників ефективності, а також інтегральну систему оцінки. Інтегральні показники, такі як частка успішно пройшли випробувальний термін працівників і рівень плинності, є найефективнішими для комплексної оцінки адаптаційного процесу, забезпечуючи об'єктивний аналіз його результатів.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ТОВ «Управлінська Компанія «Нове Місто»

2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «Управлінська Компанія «Нове Місто» та його кадрового забезпечення

Товариство з обмеженою відповідальністю «Управлінська Компанія «Нове Місто» (ТОВ «Управлінська Компанія «Нове Місто») спеціалізується на управлінні багатоквартирними житловими будинками, об'єднаннями співвласників багатоквартирних будинків (ОСББ), житловими кооперативами (ЖБК) та іншими об'єктами нерухомості як комунальної, так і приватної форми власності у м. Львові. Компанія була заснована у 2012 році і з того часу зарекомендувала себе як надійний партнер у сфері управління нерухомістю, забезпечуючи високий рівень сервісу та професійний підхід до кожного клієнта.

ТОВ «Управлінська Компанія «Нове Місто» є юридичною особою. Форма власності - приватна. Юридична адреса підприємства: 79024, Львівська обл., м. Львів, вул. Волинська, буд. 10. Основний вид діяльності ТОВ «Управлінська Компанія «Нове Місто» за КВЕД: «68.32 Управління нерухомим майном за винагороду або на основі контракту» [31].

Команда ТОВ «Управлінська Компанія «Нове Місто» складається з досвідчених фахівців, які готові надати комплексні послуги з управління та обслуговування житлових об'єктів, включаючи фінансовий менеджмент, технічне обслуговування, організацію поточних ремонтів та взаємодію з органами місцевого самоврядування. ТОВ «Управлінська Компанія «Нове Місто» прагне створити комфортні та безпечні умови для проживання мешканців, а також підвищити вартість нерухомості своїх клієнтів.

Мета ТОВ «Управлінська Компанія «Нове Місто» - створити затишну та дружню атмосферу в житлових комплексах, підтримувати високі стандарти обслуговування та дбати про стійкий розвиток житлової інфраструктури міста

[31].

На ТОВ «Управлінська Компанія «Нове Місто» застосовується лінійно-функціональна організаційна структура управління (рис. 2.1).

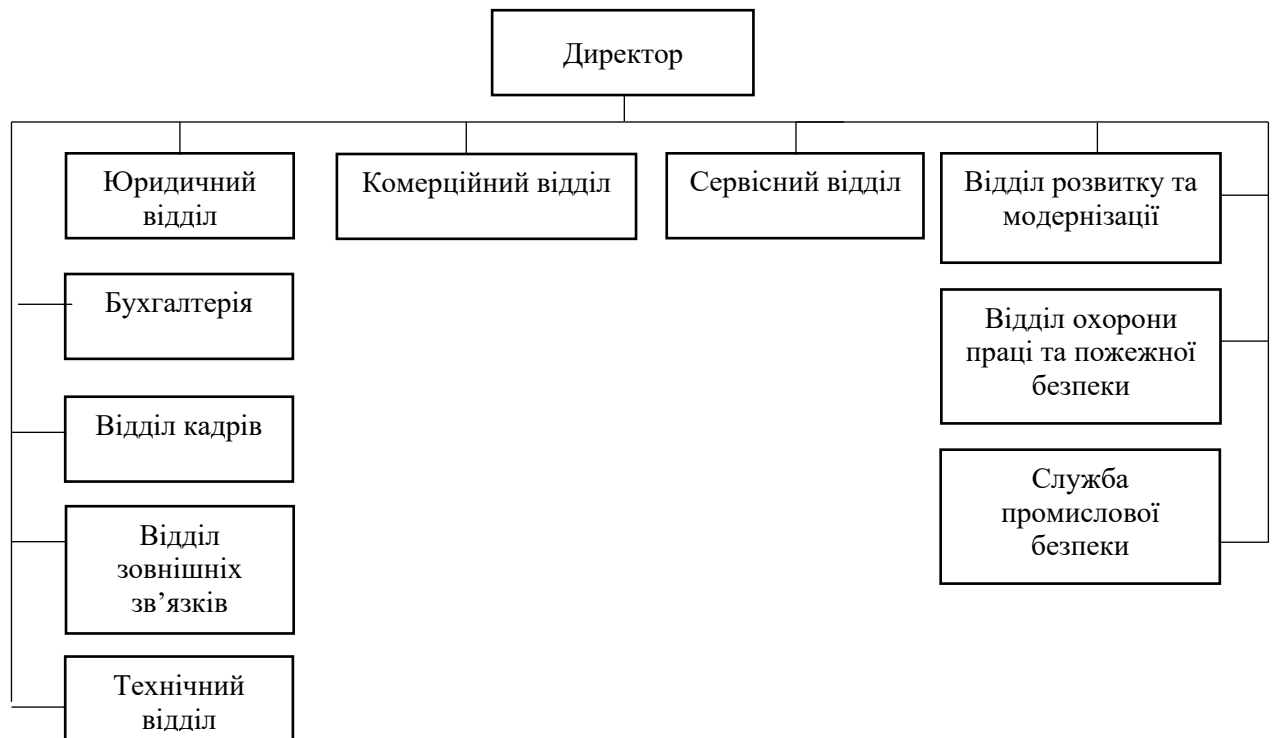


Рис. 2.1 Організаційна структура управління ТОВ «Управлінська Компанія «Нове Місто»

*Джерело: складено за даними ТОВ «Управлінська Компанія «Нове Місто»

Отже, організаційна структура управління ТОВ «Управлінська Компанія «Нове Місто» забезпечує ефективне функціонування компанії та сприяє її успіху на ринку.

Профіль ефективності управління дає уявлення про стратегічний потенціал підприємства (внутрішнє середовище) шляхом аналізу його сильних і слабких сторін. Профіль ефективності управління підприємства ТОВ «Управлінська Компанія «Нове Місто» наведено в табл.2.1. В якості експертів виступали фахівці підприємства.

Як видно з таблиці 2.1, експертні оцінки показують, що різні стратегії ТОВ «Управлінська Компанія «Нове Місто» мають різний рівень ефективності. У низькоефективній зоні, з оцінками від 1 до 4, опинилися фінансова, інвестиційна, кадрова та інноваційна стратегії. Це свідчить про наявність суттєвих проблем у

цих напрямках, які потребують термінового аналізу та вдосконалення.

Таблиця 2.1

**Профіль ефективності управління ТОВ «Управлінська Компанія
«Нове Місто»**

Види стратегій (Блоки управління)	Оцінка ефективності стратегії										Середня оцінка, бали
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Кадрова			C1	●							4,6
Техніко-технологічна					●						5,2
Виробнича						●					6,4
НДДКР (інновації)			C2	●							4,7
Маркетингова							●				7,0
Збутова						●					6,8
Логістична							●				7,0
Фінансова		A	●								3,9
Інвестиційна			B	●							4,2

*Джерело: складено автором

У високоефективній зоні (оцінки від 8 до 10) не було жодної стратегії, що свідчить про відсутність оптимально працюючих механізмів у компанії. У середній зоні (оцінки від 5 до 7) розташувалися техніко-технологічна, виробнича, збутова, маркетингова та логістична стратегії. Зокрема, найкраще виглядають збутова, маркетингова та логістична стратегії, що вказує на їхню відносну ефективність і потенціал для подальшого розвитку.

Таким чином, аналіз ефективності стратегій компанії вказує на необхідність зосередження зусиль на покращенні низькоефективних блоків, зокрема фінансової, інвестиційної, кадрової та інноваційної стратегії, з метою досягнення більш збалансованого і стійкого розвитку.

ТОВ «Управлінська Компанія «Нове Місто» займає стабільну частку на ринку управління нерухомістю у Львові. Позиції компанії на ринку змінюються в залежності від загальної економічної ситуації, попиту на послуги з управління нерухомістю, а також відновлення ринку після періодів економічної нестабільності (зокрема після криз або соціально-політичних змін). Компанія активно співпрацює з ОСББ і житловими кооперативами, що складають основну

частину її клієнтської бази. Частка на ринку зростає завдяки стратегічному розвитку та високій якості послуг (табл.2.2).

Таблиця 2.2

**Динаміка клієнтської бази та частки на ринку ТОВ «Управлінська
Компанія «Нове Місто» за 2019-2023 рр.**

Показники	2019	2020	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення, +,-	
						2022/ 2021	2023/ 2022
Кількість обслуговуваних об'єктів	34	41	36	21	34	-15	13
Кількість нових клієнтів (ОСББ, ЖБК)	6	8	9	5	7	-4	2
Частка на ринку управління нерухомістю (м. Львів), %	17	18	16	13	16	-3	3
Частка клієнтів з житлових кооперативів, %	40	45	43	44	42	1	-2
Частка клієнтів з ОСББ, %	35	35	35	35	40	0	5
Частка клієнтів з приватної нерухомості, %	25	20	22	21	18	-1	-3
Ритмічність оплат (відсоток своєчасних оплат), %	65	75	80	63	76	-0,17	0,13
Середній розмір контракту (тис. грн)	158	194	321	205	374	-116	169

*Джерело: складено автором

За 2022 рік спостерігається різке зниження кількості обслуговуваних об'єктів ТОВ «Управлінська Компанія «Нове Місто», що, ймовірно, пов'язано з економічною нестабільністю через війну в Україні. В 2023 році кількість обслуговуваних об'єктів відновились, що вказує на стабілізацію і росту клієнтської бази після падіння.

За 2022 рік кількість нових клієнтів ТОВ «Управлінська Компанія «Нове Місто» зменшилася, але в 2023 році спостерігається відновлення, що може свідчити про зростання попиту на послуги компанії після певного періоду стабілізації. У 2022 році ТОВ «Управлінська Компанія «Нове Місто» зменшила свою частку на ринку, але в 2023 році вдалося частково її відновити, що свідчить про позитивну динаміку компанії в умовах відновлення ринку.

Показник своєчасних оплат ТОВ «Управлінська Компанія «Нове Місто» зріс на 20,6% у 2023 році, що свідчить про покращення фінансового стану

клієнтів або покращення організації обслуговування.

Динаміка фінансово-господарських показників діяльності ТОВ «Управлінська Компанія «Нове Місто» за 2019 - 2023 рр. наведена в табл.2.3.

Таблиця 2.3

**Динаміка фінансово-господарських показників діяльності ТОВ
«Управлінська Компанія «Нове Місто» за 2019-2023 рр., тис.грн**

Показники	2019	2020	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення, +,-		Відносне відхилення, %	
						2022/ 2021	2023/ 2022	2022/ 2021	2023/ 2022
Активи	450,0	951,0	5718,3	6386,1	6755,6	667,8	369,5	11,68	5,79
Власний капітал	148,0	-3039,0	3029,4	2441,1	1840,5	-588,3	-600,6	-19,42	-24,60
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	890,0	928,0	5776,5	7209	8150,8	1432,5	941,8	24,80	13,06
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	639,0	677,0	109,5	6658,7	7844,7	6549,2	1186	5981,0	17,81
Інші операційні доходи	0,0	0,0	9,1	9,8	333,6	0,7	323,8	7,69	3304,08
Інші операційні витрати	339,00	3297,0	5617,6	928,9	1267,4	-4688,7	338,5	-83,46	36,44
Разом доходи	989	928,0	5785,6	7218,8	8484,4	1433,2	1265,6	24,77	17,53
Разом витрати	979	3974,0	5727,1	7587,6	9112,1	1860,5	1524,5	32,49	20,09
Фінансовий результат до оподаткування	10	-3046	58,5	-368,8	-627,7	-427,3	-258,9	-730,43	70,20
Податок на прибуток	1	0	10,5	0	0	-10,5	0	-100,00	0
Чистий прибуток (збиток)	8	-3046,0	48	-368,8	-627,7	-416,8	-258,9	-868,33	70,20
Рентабельність (збитковість) активів, %	1,78	-320,29	0,84	-5,78	-9,29	-6,61	-3,52	-	-
Рентабельність (збитковість) власного капіталу, %	5,41	-100,23	1,58	-15,11	-34,10	-16,69	-19,00	-	-
Рентабельність (збитковість) продаж, %	0,90	-328,23	0,83	-5,12	-7,70	-5,95	-2,59	-	-
Рентабельність (збитковість) послуг, %	1,25	-449,93	43,84	-5,54	-8,00	-49,37	-2,46	-	-

*Джерело: складено автором

Динаміка фінансово-господарських показників ТОВ «Управлінська Компанія «Нове Місто» за період 2019-2023 років свідчить про суттєві зміни в

результатах діяльності, які відображають вплив глобальних і локальних економічних факторів, зокрема пандемії COVID-19 та війни в Україні. Важливо зазначити, що значні коливання активів, власного капіталу, доходів та витрат компанії свідчать про різкі економічні шоки та труднощі, з якими підприємство зіткнулося.

Активи ТОВ «Управлінська Компанія «Нове Місто» зросли з 450,0 тис. грн у 2019 році до 6755,6 тис. грн у 2023 році. Найбільше зростання спостерігається між 2020 та 2021 роками (з 951,0 тис. грн до 5718,3 тис. грн). Це може бути пов'язано з адаптацією компанії до нових умов після початку пандемії, коли підприємства намагалися переорієнтувати свої стратегії. Проте, зростання активів відбулося на тлі негативних результатів в подальші роки, що вказує на інфляційні процеси та проблеми в ефективності управління активами.

Власний капітал ТОВ «Управлінська Компанія «Нове Місто» зазнав значних коливань. У 2019 році він становив 148 тис. грн, а вже в 2020 році показав значний негативний результат (-3039,0 тис. грн). Цей різкий спад, ймовірно, був обумовлений економічною кризою, спричиненою пандемією COVID-19, яка негативно вплинула на фінансовий стан підприємств в багатьох галузях. У 2021 році власний капітал відновився до позитивного значення (3029,4 тис. грн), проте в наступні роки відновлення не було стабільним, а в 2023 році показник становив 1840,5 тис. грн, що є негативною динамікою, зокрема через посилення економічних проблем, зумовлених війною в Україні.

Чистий дохід від реалізації продукції ТОВ «Управлінська Компанія «Нове Місто» зріз з 890 тис. грн у 2019 році до 8150,8 тис. грн у 2023 році, з найбільшим зростанням у 2021 році (з 928 тис. грн до 5776,5 тис. грн). Зростання доходу може бути частково пояснено послабленням карантинних обмежень після першої хвилі COVID-19 і відновленням економічної активності. Однак у 2022-2023 роках цей ріст сповільнився, що, ймовірно, пов'язано з погіршенням економічної ситуації через війну в Україні.

Собівартість реалізованої продукції ТОВ «Управлінська Компанія «Нове Місто» значно зросла у 2022 та 2023 роках, особливо у порівнянні з 2021 роком

(6658,7 тис. грн у 2022 році проти 109,5 тис. грн у 2021 році). Це може бути наслідком різкого зростання витрат, викликаних інфляцією, підвищенням цін на сировину та енергоресурси, а також проблемами з логістикою, пов'язаними з війною. Крім того, постійні коливання курсів валют і нестабільність у регіоні також впливають на зростання витрат.

Важливою є зміна у статті «Інші операційні доходи», які збільшились до 333,6 тис. грн у 2023 році порівняно з 0,0 тис. грн у попередні роки. Це може вказувати на спроби компанії диверсифікувати свої доходи або на отримання підтримки від держави чи міжнародних організацій в умовах кризи. З іншого боку, інші операційні витрати у 2020 році досягли високих значень (3297 тис. грн), що також можна пояснити кризовими ситуаціями, пов'язаними з пандемією та війною.

Фінансовий результат до оподаткування ТОВ «Управлінська Компанія «Нове Місто» в 2020 році був значно негативним (-3046 тис. грн), що свідчить про великий збиток, ймовірно, через зниження попиту та обмеження внаслідок пандемії. Відновлення результатів у 2021 році не було стабільним, і знову виникли збитки у 2022 та 2023 роках. Це також відображає складну економічну ситуацію через зовнішні шоки, зокрема через війну в Україні, яка спричинила загострення проблем з виробництвом і логістикою.

Динаміка чистого прибутку ТОВ «Управлінська Компанія «Нове Місто» за 2019-2023 рр. наведена на рис.2.2.

Динаміка чистого фінансового результату компанії за 2019-2023 роки показує, що підприємство переживало серйозні фінансові труднощі, пов'язані з глобальними і локальними кризами. Спочатку компанія мала невеликий прибуток у 2019 році, але наступні роки (2020-2023) були переважно збитковими, зокрема через пандемію COVID-19 у 2020 році і військовий конфлікт в Україні у 2022-2023 роках. Ці фактори мали вирішальний вплив на стабільність і фінансові результати підприємства.

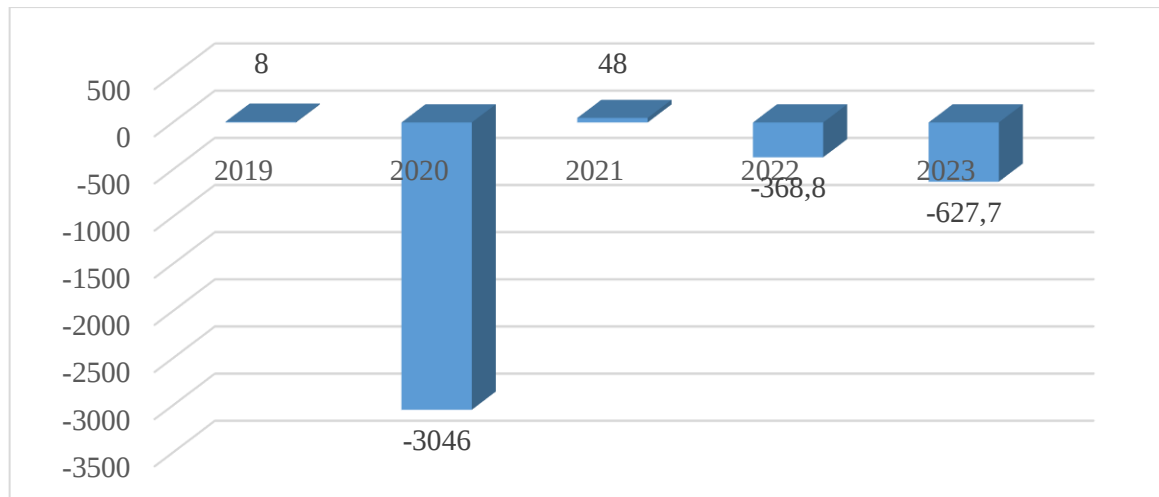


Рис.2.2. Динаміка чистого прибутку (збитку) ТОВ «Управлінська Компанія «Нове Місто» за 2019-2023 рр., тис.грн.

*Джерело: складено автором

Рентабельність - це один із ключових показників, що визначає ефективність господарювання підприємства. Вона відображає, наскільки успішно підприємство перетворює свої ресурси на прибуток і дозволяє оцінити, як добре підприємство використовує свої активи, капітал та витрати для генерування доходу.

Динаміка показників рентабельності ТОВ «Управлінська Компанія «Нове Місто» за 2019-2023 рр. продемонстрована на рис.2.3.

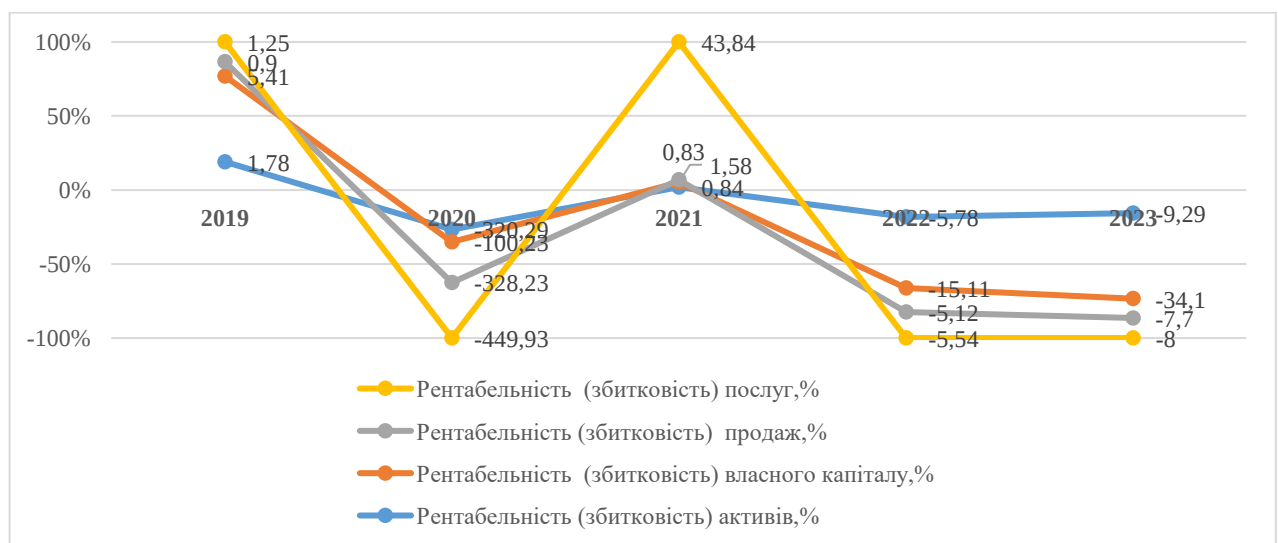


Рис.2.3. Динаміка показників рентабельності ТОВ «Управлінська Компанія «Нове Місто» за 2019-2023 рр., %

*Джерело: складено автором

Рентабельність ТОВ «Управлінська Компанія «Нове Місто» була дуже низькою або навіть негативною в окремі роки, що свідчить про великі фінансові труднощі. Особливо важкими стали 2022 та 2023 роки, коли рентабельність активів, власного капіталу та продажів стала негативною. Це підтверджує серйозні проблеми, з якими компанія зіткнулася в умовах економічної та політичної нестабільності.

Фінансові показники ТОВ «Управлінська Компанія «Нове Місто» в 2019-2023 роках відображають серйозний вплив пандемії COVID-19 та війни в Україні на діяльність компанії. Криза, викликана пандемією, і економічні труднощі, пов'язані з війною, значно погіршили фінансові результати, що призвело до значних збитків і падіння рентабельності. Незважаючи на це, компанія намагалася адаптуватися до нових умов, зокрема шляхом збільшення активів та доходів, хоча цього не вистачало для стабільного фінансового зростання.

Проведемо аналіз кадрового забезпечення ТОВ «Управлінська Компанія «Нове Місто». Динаміка чисельності та складу персоналу ТОВ «Управлінська Компанія «Нове Місто» за 2019-2023 рр. наведена в табл.2.4.

Таблиця 2.4

Динаміка чисельності та структури персоналу ТОВ «Управлінська Компанія «Нове Місто» за 2019-2023 рр.

Показники	2019 р.		2020 р.		2021 р.		2022 р.		2023 р.		Відхилення (+/-)			
	осі б	%	осі б	%	осі б	%	осі б	%	осі б	%	2022/2021		2023/2022	
Середньооблікова чисельність персоналу, всього, осіб	34	100	41	100	48	100	30	100	47	100	-18	-37,50	17	56,67
в тому числі:														
керівники	5	14,7	5	12,2	7	14,6	5	16,7	6	12,8	-2	-28,6	0	20
фахівці	4	11,8	5	12,2	5	10,4	4	13,3	7	14,9	-1	-20,0	3	75
робітники	25	73,5	31	75,6	36	75,0	21	70,0	34	72,3	-5	-41,7	3	61,9

*Джерело: складено автором

У 2019 році середньооблікова чисельність персоналу складала 34 особи, що було стабільним рівнем для компанії. У 2020 році чисельність персоналу збільшилась до 41 особи, що на 20,59% більше, ніж у попередньому році. Це зростання можна пояснити потребою у більшій кількості працівників для

адаптації до нових умов, викликаних пандемією, таких як зміни в організації праці та додаткові заходи для забезпечення безпеки. У 2021 році чисельність персоналу збільшилась до 48 осіб, що на 17,07% більше, ніж у 2020 році, що може свідчити про відновлення економічної активності після найгірших періодів пандемії. Однак у 2022 році, через війни в Україні, компанія змушена була скоротити кількість співробітників до 30 осіб, що на 37,5% менше, ніж у попередньому році. Це різке скорочення чисельності персоналу, ймовірно, відбулось через економічну нестабільність, втрату ринків та скорочення виробничих обсягів.

У 2023 році компанія збільшила чисельність персоналу до 47 осіб, що на 56,67% більше порівняно з 2022 роком, що може бути результатом відновлення бізнесу після значних труднощів, зокрема залучення додаткових кадрів для вирішення кризових завдань. Структура персоналу також змінилась протягом цих років. Кількість керівників варіювалась від 5 осіб у 2019 році до 7 осіб у 2021 році, але у 2022 році вона знову знизилась до 5 осіб і у 2023 році збільшилась до 6 осіб. Щодо фахівців, їх кількість змінювалась з 4 осіб у 2019 році до 5 осіб у 2020 році, але потім знову зменшилась до 4 осіб у 2022 році. Однак у 2023 році кількість фахівців зросла до 7 осіб, що на 75% більше порівняно з 2022 роком. Що стосується робітників, їх кількість в 2019 році складала 25 осіб, а в 2020 році зросла до 31 особи. У 2021 році робітників було 36 осіб, однак у 2022 році їх кількість зменшилась до 21 особи, що на 41,7% менше, ніж у попередньому році, через скорочення виробничих процесів. У 2023 році число робітників знову зросло до 34 осіб, що на 61,9% більше, ніж у 2022 році, відображаючи відновлення робочих процесів після кризового періоду.

Таким чином, динаміка чисельності та структури персоналу свідчить про адаптацію компанії до змінних економічних умов, спричинених пандемією та війною, з періодами зростання та скорочення чисельності співробітників у залежності від зовнішньоекономічної ситуації.

Розглянемо структуру персоналу ТОВ «Управлінська Компанія «Нове Місто» за статтю в табл.2.5.

Таблиця 2.5

**Динаміка та структура персоналу ТОВ «Управлінська Компанія
«Нове Місто» за статтю, 2021-2023 рр.**

Показник	2019 р.		2020 р.		2021 р.		2022 р.		2023 р.		Відхилення			
											2022/2021		2023/2022	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%
Чоловіки	19	55,9	23	56,1	21	58,3	15	71,4	12	35,3	-6	-28,6	-3	-20,0
Жінки	15	44,1	18	43,9	15	41,7	6	28,6	22	64,7	-9	-60,0	16	266,7
Всього	34	100	41	100	36	100,0	21	100,0	34	100,0	-15	-41,7	13	61,9

*Джерело: складено на основі даних підприємства

Аналіз табл. 2.5 показав, що основну частку працівників ТОВ «Управлінська Компанія «Нове Місто» за статтю становлять чоловіки. У 2021 році вони складали 58,3% від загальної чисельності персоналу, але в 2022 році їхня частка зменшилася до 71,4%. Це може бути пов'язано з тим, що чоловіки частіше залишали компанію через мобілізацію та пошук безпечніших умов.

У 2019 році загальна кількість співробітників становила 34 особи, із яких 55,9% (19 осіб) були чоловіками та 44,1% (15 осіб) - жінками. У 2020 році загальна кількість працівників збільшилася до 41 особи (підвищення на 7 осіб), при цьому частка чоловіків залишалася майже незмінною (56,1%, 23 особи), а кількість жінок зросла до 43,9% (18 осіб).

У 2021 році чисельність персоналу зменшилася до 36 осіб, що на 5 осіб менше, ніж у попередньому році. Водночас частка чоловіків збільшилася до 58,3% (21 особа), а частка жінок склала 41,7% (15 осіб). Цей рік вказує на певне зростання представництва чоловіків у порівнянні з попередніми роками.

У 2022 році, на фоні змін в економічній ситуації та війни, чисельність персоналу значно скоротилася до 21 особи, що на 15 осіб менше, ніж у 2021 році. Частка чоловіків у цьому році становила 71,4% (15 осіб), що вказує на значне зменшення кількості жінок в колективі - їх було всього 28,6% (6 осіб). Однак, у 2023 році спостерігається суттєве відновлення структури персоналу. Загальна кількість працівників знову досягла 34 осіб, що на 13 осіб більше, ніж у 2022 році. Найбільш вираженою зміною є зростання частки жінок, які становлять

64,7% (22 особи) в порівнянні з 28,6% у 2022 році. Кількість чоловіків знизилася до 35,3% (12 осіб), що свідчить про зміну кадрової політики компанії та сприяння більшій рівновазі у складі працівників.

Отже, за період з 2019 по 2023 рік компанія пережила значні коливання в структурі персоналу, зокрема зростання кількості жінок у колективі, що може бути пов'язано з адаптацією до нових умов, як внутрішніх, так і зовнішніх факторів, таких як війна та соціально-економічні зміни.

Структура та динаміка персоналу ТОВ «Управлінська Компанія «Нове Місто» за рівнем освіти представлена у таблиці 2.6.

У 2021 році працівники ТОВ «Управлінська Компанія «Нове Місто» зі середньою загальною освітою становили 4 особи (11,1% від загальної чисельності). У 2022 році їх кількість зменшилася до 3 осіб (14,3%), проте відсоток зріс через загальне скорочення чисельності персоналу. У 2023 році частка залишилася на рівні 8,8%, що свідчить про стабільність цього показника, незважаючи на загальний відтік працівників.

Таблиця 2.6

**Структура та динаміка персоналу ТОВ «Управлінська Компанія
«Нове Місто» за рівнем освіти за 2019-2023 рр.**

Показник	2019 р.		2020 р.		2021 р.		2022 р.		2023 р.		Відхилення			
											2022/2021		2023/2022	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%
Середня загальна освіта	3	8,8	4	9,8	4	11,1	3	14,3	3	8,8	-1	-25,0	0	0,0
Середня спеціальна освіта	6	17,6	6	14,6	6	16,7	3	14,3	3	8,8	-3	-50,0	0	0,0
Незакінчена вища освіта	9	26,5	11	26,8	12	33,3	9	42,9	13	38,2	-3	-25,0	4	44,4
Вища освіта	16	47,1	20	48,8	14	38,9	6	28,6	15	44,1	-8	-57,1	9	150,0
Всього	34	100	41	100	36	100	21	100	34	100	-15	-41,7	13	61,9

*Джерело: складено на основі даних підприємства

У 2019 році середній рівень освіти персоналу був досить рівномірно розподілений. 47,1% працівників мали вищу освіту, 26,5% - незакінчену вищу освіту, 17,6% - середню спеціальну освіту, а 8,8% - середню загальну освіту.

Протягом 2020 та 2021 років загальна структура освіти майже не змінювалась, хоча кількість працівників із незакінченою вищою освітою трохи зросла, а частка працівників з вищою освітою зменшилась. У 2021 році частка працівників з вищою освітою становила 38,9% (що на 9,8% менше, ніж у 2019 році), а незакінчену вищу освіту мали 33,3% працівників, що стало помітним зростанням порівняно з 2019 роком.

У 2022 році чисельність персоналу різко знизилась до 21 особи, і одночасно відбулося зменшення частки працівників із вищою та незакінченою вищою освітою. Вища освіта зменшилась до 28,6%, а незакінчена вища освіта до 42,9%. Частка працівників із середньою спеціальною освітою також скоротилась до 14,3%, що свідчить про певну деградацію кваліфікації серед персоналу у зв'язку з втратою деяких працівників та змінами в організації роботи.

У 2023 році спостерігається часткове відновлення структури за рівнем освіти. Частка працівників з вищою освітою зросла до 44,1%, що на 15% більше порівняно з попереднім роком. Знову ж таки, кількість працівників з незакінченою вищою освітою залишилась досить високою, складаючи 38,2%. Частка працівників з середньою спеціальною освітою знизилась до 8,8%, і залишилась на рівні 2019 року. У той же час, частка працівників з середньою загальною освітою залишилася стабільною, зменшившись лише на 0,0% порівняно з попереднім роком.

Таким чином, протягом 2019-2023 років спостерігаються значні зміни в освітньому складі персоналу ТОВ «Управлінська Компанія «Нове Місто». Після зниження частки працівників з вищою освітою та зростання частки працівників із незакінченою вищою освітою в 2022 році, у 2023 році відбулося часткове відновлення рівня вищої освіти. Проте все ще залишаються проблеми з підвищенням кваліфікації персоналу.

Динаміка та структура вікового складу працівників ТОВ «Управлінська Компанія «Нове Місто» за 2019-2023 рр. наведена в табл.2.7.

Таблиця 2.7

**Динаміка та структура вікового складу працівників ТОВ
«Управлінська Компанія «Нове Місто», 2019-2023 рр.**

Віковий склад, роки	2019 р.		2020 р.		2021 р.		2022 р.		2023 р.		Відхилення			
											2022/2021		2023/2022	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%
21-30	3	8,8	5	12,2	5	13,9	4	19,0	6	17,6	-1	-20,0	2	50,0
31-40	8	23,5	11	26,8	6	16,7	3	14,3	4	11,8	-3	-50,0	1	33,3
41-50	12	35,3	14	34,1	11	30,6	6	28,6	4	11,8	-5	-45,5	-2	-33,3
51-60 і вище	11	32,4	11	26,8	14	38,9	8	38,1	20	58,8	-6	-42,9	12	150,0
Всього	34	100	41	100	36	100	21	100	34	100	-15	-41,7	13	61,9

*Джерело: складено на основі даних підприємства

У 2019 році працівники вікової категорії 21-30 років становили 8,8% від загальної кількості, а до 2023 року їх частка зросла до 17,6%. В 2022 році кількість таких працівників зменшилась до 19,0%, але у 2023 році спостерігається відновлення на рівні 17,6%. Порівняно з 2022 роком цей показник збільшився на 50%, що вказує на збільшення кількості молодих працівників після зниження чисельності у 2022 році.

Вікова група 31-40 років показує значне зниження. У 2021 році частка цієї групи становила 16,7%, а до 2023 року вона знизилась до 11,8%. Це відображає загальну тенденцію до зменшення середньої вікової категорії працівників, особливо у 2022 році, коли частка цієї вікової групи впала до 14,3%. В 2023 році відбулося невелике збільшення на 33,3% у порівнянні з попереднім роком.

Вікова група 41-50 років також зменшила свою частку у компанії. У 2019 році працівники вікової категорії 41-50 років становили 35,3% від загальної кількості, а до 2023 року їх частка знизилась до 11,8%. У 2022 році цей показник був 28,6%, що свідчить про суттєве скорочення кількості працівників цієї вікової групи протягом 2022-2023 років. У порівнянні з 2021 роком цей показник знизився на 33,3%.

Вікова категорія 51-60 років і старше показала значне зростання у 2023 році. У 2021 році частка працівників цієї вікової категорії становила 38,9%, у

2022 році - 38,1%, а в 2023 році цей показник зріс до 58,8%. Зокрема, це мігло бути спричинено мобілізацією працівників молодших вікових груп, що у свою чергу призвело до потреби заповнити вакансії більш досвідченими фахівцями старшого віку. Мобілізація молодших працівників через мобілізацію та зміни в структурі персоналу могла створити вакуум, який був заповнений кандидатами старшого віку, забезпечуючи компанії необхідну стабільність у часи економічних чи соціальних змін.

Протягом 2019-2023 років структура вікового складу персоналу зазнала значних змін. Спостерігається зменшення частки середніх вікових груп (31-40 років і 41-50 років) та збільшення кількості молодших працівників (21-30 років) та працівників старшого віку (51-60 років і старше). Хоча загальне зростання відзначається, зміни в структурі вікового складу свідчать про серйозні виклики у збереженні балансу між молодими та досвідченими працівниками. Особливо помітним є відтік кадрів серед людей середнього віку, що може вплинути на ефективність команди.

Розглянемо структуру та динаміку працівників за стажом роботи, це дозволить визначити період роботи працівників на ТОВ «Управлінська Компанія «Нове Місто». Загальний стаж значно впливає на професійні якості працівників. Розподіл працівників ТОВ «Управлінська Компанія «Нове Місто», їх структура та динаміка за стажом представлена у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Динаміка та структура працівників ТОВ «Управлінська Компанія «Нове Місто» за стажем, 2021-2023 рр.

Стаж роботи	2019 р.		2020 р.		2021 р.		2022 р.		2023 р.		Відхилення			
											2022/2021		2023/2022	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%
Від 0 до 3 років	5	14,7	8	19,5	18	50,00	10	47,62	13	38,24	-8	-44,4	3	30,0
Від 3 до 5 років	18	52,9	19	46,3	5	13,89	3	14,29	7	20,59	-2	-40,0	4	133,3
Від 5 до 10 років	6	17,6	8	19,5	6	16,67	5	23,81	7	20,59	-1	-16,7	2	40,0
Більше 10 років	5	14,7	6	14,6	7	19,44	3	14,29	7	20,59	-4	-57,1	4	133,3
Всього	34	100	41	100	36	100	21	100	34	100	-15	-41,7	13	61,9

*Джерело: складено на основі даних підприємства

Аналіз динаміки та структури працівників ТОВ «Управлінська Компанія «Нове Місто» за стажем роботи у 2021-2023 роках вказує на важливі зміни в складі персоналу. У категорії працівників з досвідом роботи від 0 до 3 років у 2021 році налічувалося 18 осіб (50,0%), у 2022 році їх кількість зменшилася до 10 осіб (47,62%). У 2023 році спостерігається зростання до 13 осіб (38,24%). Хоча в абсолютних цифрах відзначається деяке покращення, відсоток все ще залишається нижчим порівняно з 2021 роком. Це може свідчити про те, що молоді працівники, які прийшли на роботу, не завжди залишаються в компанії на тривалий час.

В групі працівників зі стажем від 3 до 5 років у 2021 році було 5 осіб (13,89%), у 2022 році - 3 особи (14,29%), а у 2023 році їх кількість зросла до 7 осіб (20,59%). Зростання на 4 особи (133,3%) вказує на позитивну тенденцію в залученні фахівців з певним досвідом, що може свідчити про підвищений інтерес до компанії з боку професіоналів середньої кваліфікації.

Працівники зі стажем від 5 до 10 років у 2021 році становили 6 осіб (16,67%), у 2022 році їх кількість зменшилася до 5 осіб (23,81%), а у 2023 році зріс до 7 осіб (20,59%). Зміни в цій категорії свідчать про стабільність і можливість утримання досвідчених фахівців.

У групі працівників зі стажем більше 10 років у 2021 році було 7 осіб (19,44%), у 2022 році їх кількість зменшилася до 3 осіб (14,29%), але у 2023 році знову зросла до 7 осіб (20,59%). Зростання на 4 особи (133,3%) може свідчити про відновлення інтересу досвідчених працівників до компанії, що є позитивним знаком для організації.

В цілому, хоча загальна чисельність працівників знизилася у 2022 році, у 2023 році відзначається позитивна динаміка у відновленні чисельності та зміцненні складу працівників. Однак, компанії варто звернути увагу на утримання молодих фахівців і залучення працівників з досвідом, щоб забезпечити баланс у складі команди.

2.2. Аналіз факторів впливу на систему адаптації персоналу на підприємстві

Фактори впливу на систему адаптації персоналу на підприємстві можна розділити на зовнішні та внутрішні. Зовнішні фактори, такі як економічні умови, політична ситуація, соціальні тенденції та технологічні зміни, є чинниками, на які підприємство не має прямого впливу. Однак, розуміння цих факторів може допомогти підприємству адаптувати свої стратегії для кращої інтеграції в зовнішнє середовище.

У той же час, внутрішні фактори, такі як організаційна культура, структура управління, рівень підготовки персоналу та процеси навчання, є тією сферою, де підприємство може активно впливати. Керівництво може приймати рішення щодо поліпшення робочих умов, впровадження нових технологій або зміни в системі мотивації, щоб підвищити ефективність адаптації працівників.

Аналіз факторів впливу на систему адаптації персоналу на підприємстві є критично важливим для забезпечення ефективності роботи організації. Аналіз факторів допомагає виявити потенційні проблеми, які можуть ускладнити адаптацію персоналу, а також можливості для покращення процесів. Це дозволяє підприємству своєчасно реагувати на зміни. Збалансований підхід до зовнішніх і внутрішніх факторів допоможе підприємству стати більш гнучким і адаптивним у швидко змінюваному середовищі.

Для аналізу ефективності системи управління ТОВ «Управлінська Компанія «Нове Місто» спочатку проаналізуємо внутрішнє середовище підприємства використовуючи SNW-аналіз.

У рамках цього дослідження, порівнюємо ТОВ «Управлінська Компанія «Нове Місто», з показниками, які мають бути на підприємстві. У поданій таблиці 2.4 «0» - те, як має бути, а «Х» - те, як є в нашій компанії. Аналіз у таблиці 2.8 проходив за 5-ти основними функціональними зонами, які потребували дослідження.

Проаналізувавши загальне управління на підприємстві, можна зазначити, що ТОВ «Управлінська Компанія «Нове Місто» відстає у стратегічній діяльності

в порівнянні з іншими компаніями в цій галузі. Пояснення, щодо отриманих оцінок в SNW-аналізі ТОВ «Управлінська Компанія «Нове Місто» наведено в Додатку Б.

Таблиця 2.9

SNW-аналіз ТОВ «Управлінська Компанія «Нове Місто»

Найменування підсистеми	Якісна оцінка										
	Сильна					Нейтральна	Слабка				
	5	4	3	2	1	0	1	2	3	4	5
Фінанси											
Фінансова стійкість підприємства	0				X						
З/п працівників		0	X								
Цінова політика		0X									
Загальне управління											
Територіальне розташування		0X									
Організаційна структура	0	X									
Стратегія і її відповідальність діяльності підприємства		0			X						
Умови праці		0	X								
Маркетинг											
Імідж підприємства	0	X									
Асортимент	0	X									
Інформаційне забезпечення	0			X							
Сервіс											
Рівень технічного оснащення	0	X									
Якість послуг	0X										
Загальне управління персоналом											
Кваліфікація персоналу	0		X								
Психологічний клімат організації		0	X								
Мотивація і стимулювання персоналу		0	X								
Плинність кадрів	0			X							

*Джерело: складено автором

У функціональній зоні «Маркетинг» підприємство стикається із серйозними труднощами в інформаційному забезпеченні, що негативно впливає на його конкурентоспроможність. Відсутність належного аналізу ринку та

потреб клієнтів обмежує можливості для адаптації та інновацій.

У функціональних зонах «Виробництво» та «Персонал» критичних відхилень не спостерігається. Проте висока плинність кадрів залишається серйозною проблемою, що помітно відрізняється від середніх показників ринку. Це свідчить про необхідність впровадження ефективніших стратегій управління персоналом, які б забезпечили збереження ключових працівників і зменшили витрати на навчання нових кадрів.

Попри ці недоліки, ТОВ «Управлінська Компанія «Нове Місто» має й сильні сторони. Керівництво компанії активно приділяє увагу якості послуг, що надаються, що допомагає формувати позитивний імідж підприємства на ринку. Крім того, цінова політика залишається конкурентоспроможною, що сприяє утриманню клієнтської бази та залученню нових споживачів.

Узагалі, для покращення ситуації, підприємству слід зосередитися на вдосконаленні маркетингових стратегій, зниженні плинності кадрів та розвитку інновацій у всіх функціональних зонах. Це дозволить ТОВ «Управлінська Компанія «Нове Місто» не лише покращити свої позиції на ринку, а й забезпечити стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

Аналіз зовнішнього середовища дозволяє виявити критичні фактори впливу на ефективність системи адаптації підприємства та встановити загрози та можливості для її вдосконалення та розвитку.

На основі PEST-аналізу визначимо тенденції розвитку зовнішнього середовища, ризики, глобальні виклики, фактори, що впливають на ефективність системи мотивації ТОВ «Управлінська Компанія «Нове Місто» та відобразимо їх у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

PEST-аналіз ТОВ «Управлінська Компанія «Нове Місто»

Фактори зовнішнього середовища	Важливість фактору для підприємства (за 3-бальною шкалою)	Ймовірність настання фактору	Можливість (+), загроза (-)	Результат +/-
1	2	3	4	5
Політичні фактори				
Напад рф на Україну	3	0,3	-	+0/-1,5
Антиінфляційна політика	2	0,2	+/-	+0,4/-0,4
Підтримка бізнесу з боку держави та кредитних організацій	3	0,2	+	+0,6/0
Збільшення контролю за діяльністю організацій з боку держави	2	0,2	+/-	+0,4/-0,4
Демографічна політика	2	0,1	+/-	+0,2/-0,2
Економічні фактори				
Рівень інфляції	2	0,1	-	0/-0,2
Стан сировинної бази	3	0,2	+	+0,6/0
Оподаткування	2	0,1	-	0/-0,2
Рівень доходів населення	2	0,1	-	+0/-0,2
Інвестиційний бізнес-клімат	3	0,2	+/-	+0,6/-0,6
Динаміка вітчизняного ринку ветеринарних препаратів	3	0,1	+/-	+0,3/-0,3
Забезпеченість кваліфікованими кадрами	2	0,1	-	0/-0,2
Рівень глобалізації конкуренції	3	0,1	+/-	+0,3/-0,3
Соціальні фактори				
Чисельність та структура населення	3	0,2	+/-	+0,6/0
Сезонність	3	0,1	-	0/-0,3
Мобільність населення	2	0,1	-	0/-0,2
Благоустрій сільських територій	3	0,2	+/-	+0,6/-0,6
Традиції	2	0,1	+	+0,2/0
Соціальна реклама через ЗМІ	2	0,1	+	+0,2/0
Рівень освіти	2	0,2	+	+0,4/0
Технологічні фактори				
Впровадження нових технологій, інновацій	3	0,2	+/-	+0,6/-0,6
Фінансування НДДКР	3	0,1	+/-	+0,3/-0,3
Адаптація нових технологій	2	0,1	+/-	+0,3/-0,3
Автоматизація технологічних процесів	3	0,1	+/-	+0,2/-0,2
Забезпеченість основними засобами	3	0,2	-	0/-0,6
Рівень освоєння інформаційних технологій	2	0,2	+/-	+0,4/-0,4
Ступінь поінформованості, доступності та легкості отримання інформації про інноваційні розробки	2	0,1	+/-	+0,2/-0,2
Всього в балах +7,4 / -8,2				

*Джерело: складено автором

Результати PEST-аналізу наведено в табл.2.10.

Таблиця 2.10

Результати PEST-аналізу впливу факторів на адаптацію персоналу

ТОВ «Управлінська Компанія «Нове Місто»

Фактори	Позитивний вплив	Негативний вплив
Політичні	1,6	2,5
Економічні	1,8	2
Соціальні	2	1,1
Технологічні	2	2,6
Всього	7,4	8,2

*Джерело: складено автором

В результаті PEST-аналізу ТОВ «Управлінська Компанія «Нове Місто» можна відзначити наступні ключові моменти:

- політичні фактори мають значний вплив на розвиток як галузі, так і на діяльність компанії. Переважно цей вплив негативний через нестабільність, спричинену війною та політичними ризиками, що ускладнює адаптацію персоналу та бізнес-процеси;
- вплив економічних чинників є подвійним. Позитивними аспектами є наявність стабільної сировинної бази. Водночас, негативними факторами виступають несприятливий інвестиційний клімат, високий рівень оподаткування, загострення конкуренції через глобалізацію ринку, брак висококваліфікованих спеціалістів та зменшення доходів населення;
- вплив соціальних чинників на діяльність компанії є позитивним;
- вплив технологічних чинників виявляється негативним через низьку технологічну оснащеність галузі. Проте розвиток технологій має величезний потенціал для підвищення ефективності діяльності компанії. Інноваційний підхід до розвитку може значно поліпшити конкурентоспроможність ТОВ «Управлінська Компанія «Нове Місто».

Для виявлення сильних та слабких сторін, можливостей та загроз ТОВ «Управлінська Компанія «Нове Місто» проведено SWOT-аналіз (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

SWOT-аналіз ТОВ «Управлінська Компанія «Нове Місто»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Спеціалізація на управлінні нерухомістю. Компанія має глибоке розуміння специфіки управління багатоквартирними будинками, ОСББ та ЖБК, що дозволяє їй ефективно вирішувати питання, пов'язані з експлуатацією та обслуговуванням житлових об'єктів. 2. Досвід та професіоналізм. Наявність кваліфікованих фахівців у команді, які володіють досвідом у сфері управління нерухомістю та здатні забезпечити високий рівень обслуговування клієнтів. 3. Зосередженість на якості послуг. Компанія акцентує увагу на якості наданих послуг, що сприяє формуванню позитивного іміджу та задоволеності клієнтів. 4. Конкурентоспроможна цінова політика. Гнучкість в ціновій політиці дозволяє компанії залишатися привабливою для різних категорій клієнтів, включаючи ОСББ та приватних власників. 5. Налагоджені зв'язки з постачальниками. Можливість забезпечення своєчасного виконання робіт завдяки співпраці з перевіреними постачальниками послуг та матеріалів. 6. Інноваційний підхід. Використання новітніх технологій та інструментів управління, що дозволяє оптимізувати процеси обслуговування та підвищити ефективність роботи. 7. Позитивна репутація в регіоні. Наявність стабільної клієнтської бази та рекомендацій від задоволених клієнтів, що сприяє залученню нових замовлень	1. Висока плинність кадрів. Постійна зміна персоналу може негативно вплинути на якість обслуговування та стабільність команди, що важливо в управлінні нерухомістю. 2. Недостатнє інформаційне забезпечення. Проблеми з доступом до актуальної інформації про ринок, новини законодавства та інші важливі аспекти можуть ускладнити прийняття обґрунтованих рішень. 3. Обмежені ресурси для маркетингу. Недостатнє фінансування маркетингових кампаній може призвести до зменшення видимості компанії на ринку та зниження конкурентоспроможності. 4. Залежність від зовнішніх постачальників. Непередбачені проблеми з постачанням матеріалів або послуг можуть негативно вплинути на здатність компанії виконувати свої зобов'язання. 5. Відсутність чіткої стратегії розвитку. Невизначеність у напрямках розвитку компанії може призвести до відставання від конкурентів та зменшення потенційних можливостей зростання. 6. Низька технологічна оснащеність. Обмежене використання сучасних технологій в управлінні може знижувати ефективність процесів і впливати на швидкість реагування на запити клієнтів. 7. Обмежена географічна присутність. Фокус на одному регіоні може зменшувати можливості для розширення бізнесу та залучення нових клієнтів. 8. Слабка взаємодія з клієнтами. Недостатня увага до зворотного зв'язку від клієнтів може призводити до втрати лояльності та погіршення обслуговування

Продовження таблиці 2.11

Можливості	Загрози
1. Розширення географічної присутності. Вихід на нові ринки, як в інших містах України, так і за кордоном, може збільшити клієнтську базу та доходи. 2. Партнерство з іншими компаніями. Співпраця з будівельними, ремонтними компаніями та іншими постачальниками послуг може створити додаткову цінність для клієнтів та розширити спектр послуг. 3. Зростання попиту на управління нерухомістю. Підвищення уваги до якості управління багатоквартирними будинками, ОСББ та ЖБК створює можливості для залучення нових клієнтів. 4. Розвиток нових послуг. Впровадження додаткових послуг, таких як енергоефективні рішення, охорона та технічне обслуговування, може збільшити прибутки та залучити нових замовників. 5. Зміна законодавства. Вдосконалення законодавчих ініціатив у сфері управління нерухомістю може створити нові можливості для бізнесу, підвищивши попит на професійні послуги. 6. Фінансові інвестиції. Залучення інвесторів для розширення бізнесу може забезпечити необхідні ресурси для впровадження нових ініціатив. 7. Використання соціальних медіа та онлайн-маркетингу. Активне використання сучасних платформ для просування послуг може підвищити видимість компанії та залучити нових клієнтів.	1. Економічна нестабільність. Зростання інфляції, змінювані курси валют і нестабільність в економіці можуть негативно вплинути на фінансові показники компанії. 2. Конкуренція. Збільшення числа конкурентів на ринку управління нерухомістю може призвести до зниження цін і зменшення частки ринку. 3. Зміни в законодавстві. Введення нових законів або зміни в існуючому законодавстві можуть створити додаткові зобов'язання або обмеження для компанії. 4. Нестабільність на ринку нерухомості. Зниження попиту на житло або коливання цін можуть вплинути на обсяги управління нерухомістю. 5. Зовнішні фактори. Політична нестабільність, війна або соціальні конфлікти можуть призвести до зниження активності на ринку нерухомості. 6. Технологічні зміни. Поява нових технологій управління нерухомістю, які компанія не може або не встигає впровадити, може знизити її конкурентоспроможність. 7. Невизначеність споживчих уподобань. Зміни в поведінці споживачів і їхніх вимогах до якості послуг можуть створити труднощі в адаптації компанії.

*Джерело: складено автором

Отже, завдяки сильним сторонам, таким як високий рівень професіоналізму, орієнтація на якість послуг і конкурентоспроможна цінова політика, компанія має значні можливості для зростання. Проте, висока плинність кадрів і недоліки в інформаційному забезпеченні можуть заважати стабільному розвитку і утриманню конкурентоспроможності. Зовнішні загрози, такі як економічна нестабільність і політична ситуація, можуть обмежити розвиток, проте наявність можливостей для інновацій та розширення дозволяє зберегти конкурентні переваги при належному управлінні.

2.3. Оцінка ефективності управління процесами адаптації персоналу підприємства

На ТОВ «Управлінська Компанія «Нове Місто» відповідальність за залучення та адаптацію персоналу покладена на відділ управління персоналом. Цей відділ відіграє ключову роль у формуванні команди, забезпечуючи втілення стратегічних цілей компанії через підбір кваліфікованих фахівців.

Джерела найму є важливим аспектом у процесі оцінки залучення персоналу, оскільки аналіз цих каналів дає змогу визначити найбільш ефективні способи пошуку нових співробітників і оцінити їх результативність. За результатами аналізу джерел пошуку кандидатів у ТОВ «Управлінська Компанія «Нове Місто», основними каналами набору персоналу є інтернет-платформи, соціальні мережі та внутрішні ресурси компанії. Варто зазначити, що протягом часу використання цих каналів залишалось стабільним, що свідчить про їх незмінну популярність і ефективність у процесі залучення нових співробітників.

Зважаючи на домінування соціальних мереж та інтернет-ресурсів у процесі рекрутингу, для оцінки ефективності цього процесу в компанії було здійснено аналіз контенту, результати якого наведено в таблиці 2.12.

Аналітичні дані показують, що 12% від загальної кількості переходів на сторінку вакансій компанії відбувались через соціальні мережі. Найбільшу активність серед соціальних мереж демонстрував LinkedIn, який забезпечив 52% переходів, тоді як Instagram був джерелом лише 16% переходів. Висока ефективність LinkedIn підтверджується великим відсотком нових користувачів, які переходили на сторінку вакансій — 54%, що значно перевищує показник Instagram, де лише 13% відвідувачів були новими користувачами. Крім того, LinkedIn показав найкращі результати за середнім часом, проведеним на сайті, оскільки кандидати проводили більше часу на сторінці вакансій порівняно з іншими платформами. Це вказує на більшу зацікавленість і залученість користувачів LinkedIn, що підкреслює важливість посилення присутності компанії на цій платформі. Подальша робота з LinkedIn як основним каналом для

пошуку персоналу є пріоритетом для компанії, що дозволяє не лише залучати нових кандидатів, але й підтримувати високий рівень взаємодії з ними.

Таблиця 2.12

Оцінка ефективності окремих каналів пошуку персоналу ТОВ
«Управлінська Компанія «Нове Місто» за допомогою сервісу
GoogleAnalytics

Social Network	Acquisition			Behavior		
	Sessions	% new sessions	New users	Bounce Rate	Pages/ Session	Avg. session duration
Total	563 % of Total 12% (4,692)	38,37% Avg for View 65,77% (-41,67%)	216 % of Total 7% (3,086)	76,91% Avg for View 78,26% (-1,73%)	1,45 Avg for View 1,43 (1,22%)	00:01:14 Avg for View 00:01:30 (-17,85%)
Linkedin	293 (52,04%)	39,93%	117 (54,17%)	73,38%	1,47	00:01:11
Facebook	105 (18,65%)	31,43%	33 (16,28%)	77,14%	1,38	00:01:05
Instagram	90 (15,99%)	32,22%	29 (13,43%)	87,78%	1,44	00:01:26

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Серед популярних платформ для пошуку роботи, найкращі результати в плані залучення кандидатів продемонстрували Work.ua та Robota.ua, які забезпечили відповідно 25% і 18% від загальної кількості кандидатів, що звернулися до компанії. Однак для комплексної оцінки ефективності каналів пошуку персоналу важливо враховувати не лише кількість кандидатів, але й витрати на рекламу вакансій. За даними аналізу, витрати на рекламу вакансій ТОВ «Управлінська Компанія «Нове Місто» за останні три роки зросли на 25%, що свідчить про поступове збільшення інвестицій у просування вакансій та пошук персоналу.

Серед соціальних мереж, найбільш економічно ефективними є Facebook та Instagram, де витрати на один успішний відгук складають 230 грн та 320 грн відповідно. Хоча ці канали мають відносно низькі витрати, вони генерують меншу кількість кандидатів порівняно з іншими платформами. Водночас, такі сайти для пошуку роботи, як Work.ua та Robota.ua, є дорожчими, з витратами на

успішний відгук 360 грн та 380 грн відповідно. Попри більш високі витрати, ці платформи забезпечують найбільшу кількість кандидатів, які в подальшому стають співробітниками компанії.

Зважаючи на незначну різницю у вартості між каналами, ефективність використання Work.ua та Robota.ua очевидна, оскільки ці платформи забезпечують більшу кількість кандидатів, що в кінцевому підсумку може призвести до більшої кількості успішних наймів. Таким чином, варто продовжувати використовувати ці платформи як основні канали для пошуку персоналу, навіть незважаючи на їх вищі витрати, оскільки їх ефективність в залученні кандидатів виправдовує інвестиції.

Процес залучення персоналу на ТОВ «Управлінська Компанія «Нове Місто» має кілька суттєвих недоліків, які можуть негативно впливати на ефективність підбору фахівців:

- конкурс резюме проводить фахівець з кадрів, спираючись на посадову інструкцію та заявку на підбір фахівця. Це означає, що у нього може бути недостатньо даних для всебічної оцінки кандидатів, що може призвести до вибору невідповідних працівників;
- на ТОВ «Управлінська Компанія «Нове Місто» не виділено чітко відведений час для проведення співбесід. Кандидати приходять щодня, але часто змушені чекати, поки у керівника з'явиться вільний час. Це не лише створює незручності для претендентів, але й може зменшити інтерес до вакансій;
- впровадження професійних стандартів на ТОВ «Управлінська Компанія «Нове Місто» не здійснюється, що призводить до проблем із залученням відповідних працівників. Висока плинність кадрів може бути наслідком невідповідності між очікуваннями компанії та фактичними компетенціями нових працівників.

Наведені недоліки вимагають уваги та корекції, щоб підвищити ефективність процесу залучення персоналу, зменшити плинність кадрів і забезпечити кращу відповідність кандидатів вимогам компанії.

Структура першого робочого дня нового працівника ТОВ «Управлінська

Компанія «Нове Місто» представлена рис. 2.4.

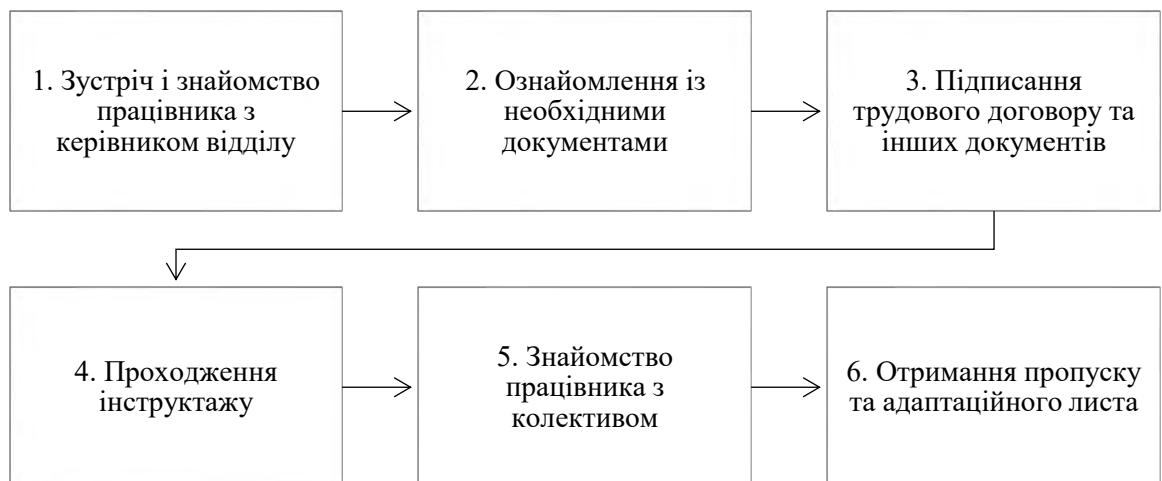


Рис.2.4. Структура першого робочого дня нового працівника ТОВ «Управлінська Компанія «Нове Місто»

*Джерело: складено автором на основі даних підприємства

На ТОВ «Управлінська Компанія «Нове Місто» на постійній основі застосовуються наступні методи адаптації нових співробітників - табл.2.13.

Таблиця 2.13

Методи адаптації на ТОВ «Управлінська Компанія «Нове Місто»

Методи	Характеристика
Економічні	Забезпечення пільг для нових працівників на початковому етапі роботи, зокрема через зниження норм виробітку для робітників та полегшення вимог до фахівців і менеджерів.
Організаційно-адміністративні	Встановлення системи моніторингу процесу адаптації працівників із можливістю внесення коригувальних заходів для покращення результатів адаптації.
Соціально-психологічні	Активне залучення нових співробітників до командних процесів і міжособистісних взаємодій в колективі, що сприяє швидшому інтегруванню та ефективному виконанню посадових обов'язків.

*Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Оцінка результатів та якості адаптації персоналу може здійснюватися за допомогою двох основних підходів: об'єктивних і суб'єктивних показників. Об'єктивні показники ґрунтуються на вимірюваних даних, що дають змогу отримати точну, статистично підтверджену інформацію про ефективність адаптації. Натомість суб'єктивні показники відображають думки та відгуки

співробітників, що дозволяє оцінити їх рівень задоволеності та психологічний стан під час адаптаційного процесу.

Дослідження об'єктивних показників ТОВ «Управлінська Компанія «Нове Місто» дало змогу визначити, що загальний рівень ефективності адаптації персоналу має середній рівень та потребує часткової реорганізації (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

**Динаміка змін об'єктивних показників адаптації персоналу ТОВ
«Управлінська Компанія «Нове Місто»**

Категорія персоналу/роки	2021	2022	2023
<i>Відсів протягом перших трьох місяців, %</i>			
Керівники	-	7%	5%
Фахівці	7%	9%	9%
Робітники	12%	15%	18%
<i>Відсів першого року, %</i>			
Керівники	10%	15%	20%
Фахівці	34%	38%	37%
Робітники	48%	51%	55%

*Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Протягом першого періоду адаптації (перші три місяці) найменший рівень відсіву спостерігається серед керівників ТОВ «Управлінська Компанія «Нове Місто». У 2022 році відсів склав 7%, а в 2023 році знизився до 5%. Це може свідчити про успішну адаптацію керівних кадрів, ефективне введення їх у нові умови роботи, а також про можливу високу мотивацію та стабільність на посаді. Також варто відзначити, що такі результати можуть бути результатом ретельнішого відбору кандидатів на керівні посади, а також більш високого рівня підтримки та адаптаційних програм для цієї категорії персоналу.

Серед фахівців ТОВ «Управлінська Компанія «Нове Місто» відсів протягом перших трьох місяців роботи був на рівні 7% у 2021 році, зріс до 9% у 2022 році і залишився на тому ж рівні в 2023 році. Цей показник вказує на те, що компанії, можливо, слід переглянути підходи до адаптації цієї категорії працівників, оскільки збільшення відсіву в перші місяці може бути пов'язане з недостатньою підтримкою з боку керівництва або не зовсім зрозумілими умовами роботи для нових співробітників.

Найбільш суттєві зміни відбуваються серед робітників ТОВ «Управлінська Компанія «Нове Місто», де відсів протягом перших трьох місяців зріс з 12% у 2021 році до 18% у 2023 році. Це свідчить про тенденцію до зростання недовгої тривалості роботи в компанії серед цієї категорії співробітників. Причиною такого зростання може бути низька мотивація до роботи, невідповідність очікувань та реальності, або проблеми з умовами праці. Компанії варто приділити особливу увагу цьому аспекту і провести детальний аналіз причин відсіву робітників на початкових етапах роботи.

Зміни в показниках відсіву протягом першого року вказують на загальну тенденцію до зростання відсіву серед усіх категорій персоналу ТОВ «Управлінська Компанія «Нове Місто». Так, серед керівників відсів за перший рік роботи збільшився з 10% у 2021 році до 20% у 2023 році. Це може бути пов'язано з різними факторами, такими як зростаючий рівень стресу на посаді, недостатнє управлінське середовище, або зміна пріоритетів у житті керівників. Зростання рівня відсіву керівників вимагає особливої уваги, адже втрата таких кадрів може мати серйозний вплив на стабільність компанії.

Серед фахівців ТОВ «Управлінська Компанія «Нове Місто» також спостерігається негативна тенденція - рівень відсіву за перший рік збільшився з 34% у 2021 році до 37% у 2023 році. Це може свідчити про проблеми з адаптацією або невідповідність робочих умов і очікувань співробітників цієї категорії. Це також може бути наслідком відсутності кар'єрних перспектив або незадоволення умовами праці.

Найбільший рівень відсіву спостерігається серед робітників ТОВ «Управлінська Компанія «Нове Місто»: з 48% у 2021 році до 55% у 2023 році. Така тенденція є досить тривожною, адже висока частка відсіву робітників на першому році роботи може вказувати на серйозні проблеми, пов'язані з умовами праці, оплатою, мотивацією або взаєминами в колективі. Це може також свідчити про недостатню увагу до процесу адаптації робітників, недостатні ресурси для їхнього професійного розвитку або наявність зовнішніх факторів, таких як економічні умови чи зміни на ринку праці.

Загалом, ці показники відсіву вказують на необхідність удосконалення процесу адаптації персоналу ТОВ «Управлінська Компанія «Нове Місто», зокрема робітників, а також перегляду підходів до підтримки нових співробітників у перші місяці та рік роботи. Варто звернути увагу на створення більш привабливих умов для всіх категорій персоналу та на розвиток програм підтримки і навчання для підвищення рівня задоволення співробітників і зменшення відсіву.

Одними з важливих показників, що свідчать про ефективність системи залучення та адаптації персоналу, є показники руху персоналу. Динаміка руху персоналу ТОВ «Управлінська Компанія «Нове Місто» за 2021-2023 роки представлений у таблиці 2.15.

Таблиця 2.15

Динаміка руху персоналу ТОВ «Управлінська Компанія «Нове Місто» за 2021-2023 рр.

	Показники	2021	2022	2023	Відхилення, +/-	
					2022/ 2021	2023/ 2022
1	Коефіцієнт загального обороту	0,23	0,43	0,32	0,20	-0,11
2	Коефіцієнт обороту з прийому працівників	0,13	0,07	0,15	-0,06	0,08
3	Коефіцієнт обороту з вибуття працівників	0,10	0,37	0,17	0,26	-0,20
4	Коефіцієнт плинності кадрів, %	5,66	25,0	16,28	19,34	-8,72
5	Коефіцієнт сталості кадрів, %	88,68	95,45	83,72	6,78	-11,73
6	Коефіцієнт заміщення кадрів, %	2,08	-30,0	-2,13	-32,08	27,87

*Джерело: складно автором на основі даних підприємства

За даними табл.2.15 можна зробити наступні висновки:

- зменшення коефіцієнта загального обороту працівників ТОВ «Управлінська Компанія «Нове Місто» з 0,43 у 2022 році до 0,32 у 2023 році (зменшення на 0,11) свідчить про те, що відсоток працівників, які залишають компанію протягом року, значно зменшився. Це може означати більшу стабільність кадрового складу та зниження рівня відтоку персоналу. Таке зменшення може бути позитивним сигналом для підприємства, оскільки воно може свідчити про покращення умов праці, задоволеність працівників та

ефективну політику управління персоналом;

- зменшення коефіцієнту загального обороту з 0,43 у 2022 році до 0,32 у 2023 році свідчить про зниження відсотка працівників, які залишають компанію. Це може вказувати на стабільність кадрового складу та покращення умов праці, що, в свою чергу, підвищує задоволеність працівників. Такі позитивні зміни можуть бути наслідком ефективної політики управління персоналом ТОВ «Управлінська Компанія «Нове Місто»;

- зростання коефіцієнту обороту з прийому працівників свідчить про активне залучення нових працівників. Це може бути ознакою розвитку ТОВ «Управлінська Компанія «Нове Місто» та позитивної репутації на ринку праці. Успішні стратегії набору персоналу, а також зростання бізнесу вимагають додаткових кадрів, що є добрим знаком для компанії;

- зменшення коефіцієнту обороту з вибуття працівників з 0,37 до 0,17 свідчить про значне зниження відтоку кадрів. Це може свідчити про покращення умов праці, підвищення задоволеності працівників або вдосконалення політики управління персоналом ТОВ «Управлінська Компанія «Нове Місто», що допомогло зберегти робочу силу;

- зниження коефіцієнту плинності кадрів на 8,72% до 16,28% вказує на позитивну динаміку в утриманні персоналу. Хоча зниження плинності кадрів є позитивним показником, він все ще перевищує норму для галузі (10%). Це може бути сигналом для ТОВ «Управлінська Компанія «Нове Місто» про необхідність подальших заходів для зменшення плинності та покращення умов праці.

Загалом, динаміка руху персоналу вказує на труднощі, з якими стикалося ТОВ «Управлінська Компанія «Нове Місто», особливо у 2022 році. Проте в 2023 році спостерігається позитивна тенденція до відновлення, зростання чисельності прийнятих працівників та зменшення звільнень, що свідчить про спроби поліпшення кадрової ситуації в ТОВ «Управлінська Компанія «Нове Місто».

Для поглибленого аналізу ефективності системи адаптації персоналу в ТОВ «Управлінська Компанія «Нове Місто» та вивчення суб'єктивних показників було проведено опитування серед працівників та менеджерів

компанії. Головною метою цього опитування було оцінити досвід адаптації нових співробітників, а також виявити потенційні проблеми та області, які потребують покращення (рис. 2.5). Респондентам було задано низку запитань, що охоплюють різні аспекти адаптації, зокрема рівень задоволеності умовами праці, соціально-психологічним кліматом, корпоративною культурою, а також взаємодією з колегами та керівництвом.

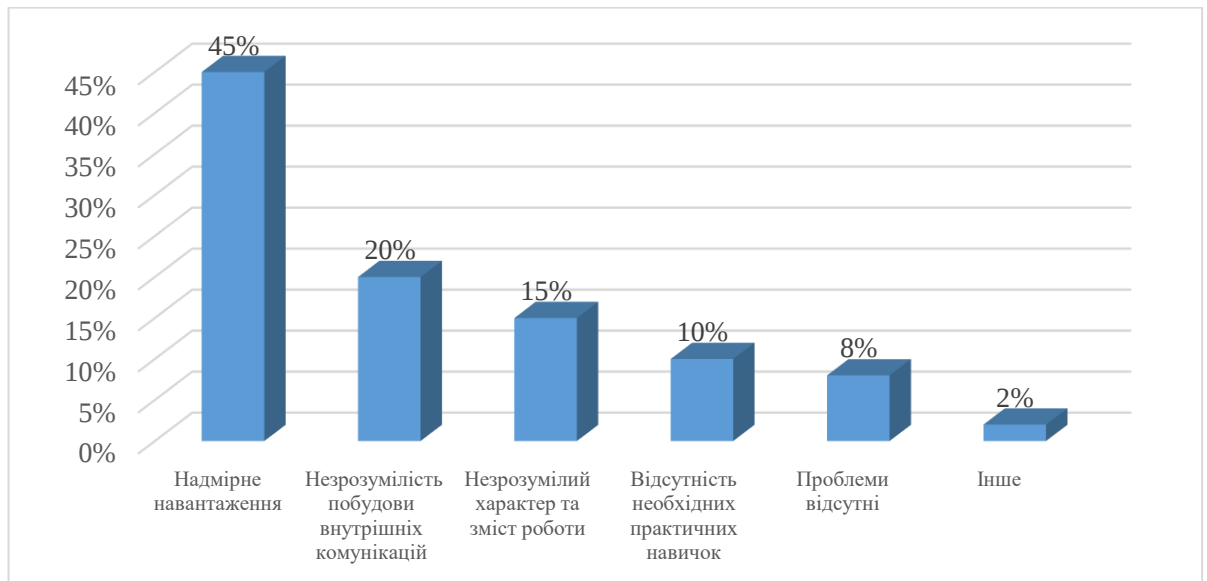


Рис. 2.5. Ключові труднощі з якими стикаються працівники ТОВ «Управлінська Компанія «Нове Місто» під час адаптації

*Джерело: побудовано автором

Згідно з результатами опитування, більше половини респондентів (52%) зазначили, що їх середній стаж роботи в ТОВ «Управлінська Компанія «Нове Місто» становить 3,5 роки з моменту заснування компанії. 20% респондентів мають стаж від 1 до 3,5 року, а 28% працівників працюють у компанії менше року. В процесі опитування також було з'ясовано основні причини, чому працівники обрали саме цю компанію для працевлаштування.

Зокрема, 17% респондентів вибрали компанію як стартову точку для побудови кар'єри, оскільки вони розпочали свою трудову діяльність після завершення навчання і прагнули набувати професійних навичок. 5% працівників потрапили до компанії після звільнення з попереднього місця роботи. Однак найбільша частка респондентів — понад 60% — вказали, що основною

причиною їх працевлаштування стало прагнення знайти більш високооплачувану чи цікаву роботу з кращими умовами. Це свідчить про те, що компанія є привабливим місцем для працівників, які шукають можливості для професійного та фінансового зростання.

За результатами опитування, проведеного серед працівників, було виявлено кілька ключових проблем, з якими нові співробітники стикалися на етапі адаптації. Так, 45% респондентів вказали, що основною складністю для них стало надмірне навантаження. Це може свідчити про те, що нові працівники вже з перших днів зіткнулися з високими вимогами, що могло спричинити стрес і знизити ефективність на етапі адаптації.

20% респондентів зазначили, що основною проблемою була незрозумілість системи внутрішніх комунікацій у компанії. Це свідчить про те, що нові працівники мали труднощі в установленні контактів з необхідними колегами або не розуміли, як функціонують внутрішні процеси компанії, що уповільнювало їх інтеграцію в команду.

15% респондентів зазначили, що їм було складно через незрозумілий характер та зміст роботи. Це може свідчити про невизначеність в описах посадових обов'язків або недостатнє пояснення робочих процесів під час адаптаційного періоду.

10% працівників зіткнулися з відсутністю необхідних практичних навичок для виконання своїх обов'язків. Це може свідчити про те, що система навчання нових співробітників потребує покращення або що деяким працівникам не вистачало професійної підготовки для ефективного виконання завдань.

8% опитаних зазначили, що не мали жодних проблем з адаптацією, що вказує на те, що для частини працівників процес інтеграції в компанію був простим і без значних труднощів.

Ці результати вказують на необхідність вдосконалення процесу адаптації в ТОВ «Управлінська Компанія «Нове Місто», зокрема в аспектах управління робочим навантаженням нових співробітників, покращення внутрішніх

комунікацій і надання відповідного навчання для виконання обов'язків.

Висновки до 2 розділу

ТОВ «Управлінська Компанія «Нове Місто» спеціалізується на управлінні багатоквартирними житловими будинками, об'єднаннями співвласників багатоквартирних будинків (ОСББ), житловими кооперативами (ЖБК) та іншими об'єктами нерухомості як комунальної, так і приватної форми власності у м. Львові. Фінансово-господарські показники ТОВ «Управлінська Компанія «Нове Місто» відображають серйозні труднощі, пов'язані з початком війни та її наслідками для ринку нерухомості. Зниження власного капіталу та негативні показники рентабельності свідчать про потребу у терміновому реформуванні управлінських стратегій. Загальна чисельність працівників знизилася у 2022 році, у 2023 році відзначається позитивна динаміка у відновленні чисельності та зміцненні складу працівників. Однак, компанії варто звернути увагу на утримання молодих фахівців і залучення працівників з досвідом, щоб забезпечити баланс у складі команди.

Політичні фактори мають значний вплив на розвиток як галузі, так і на діяльність компанії. Переважно цей вплив негативний через нестабільність, спричинену війною та політичними ризиками, що ускладнює адаптацію персоналу та бізнес-процеси. Вплив економічних чинників є подвійним. Позитивними аспектами є наявність стабільної сировинної бази. Водночас, негативними факторами виступають несприятливий інвестиційний клімат, високий рівень оподаткування, загострення конкуренції через глобалізацію ринку, брак висококваліфікованих спеціалістів та зменшення доходів населення. Вплив соціальних чинників на діяльність компанії є позитивним. Вплив технологічних чинників виявляється негативним через низьку технологічну оснащеність галузі. Проте розвиток технологій має величезний потенціал для підвищення ефективності діяльності компанії. Інноваційний підхід до розвитку може значно поліпшити конкурентоспроможність ТОВ «Управлінська Компанія «Нове Місто».

Дослідження об'єктивних показників адаптації персоналу в ТОВ «Управлінська Компанія «Нове Місто» показало, що загальний рівень ефективності адаптації можна оцінити як середній, і він потребує часткових змін та удосконалень. Показники відсіву у перші три місяці не є критичними (найменший відсоток серед керівників – 5%, найбільший серед робітників – 18% у 2022 році). Однак, спостерігається значний відтік працівників у перший рік роботи, який може досягати 55% в окремих категоріях. Виявлені основні проблеми адаптаційного процесу включають надмірне навантаження на працівників, неясність у побудові внутрішніх комунікацій, незрозумілий характер і зміст роботи, а також відсутність необхідних практичних навичок для виконання обов'язків.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ АДАПТАЦІЇ МЕНЕДЖЕРА НА ТОВ «Управлінська Компанія «Нове Місто»

3.1 Формування програми адаптації персоналу підприємства

ТОВ «Управлінська Компанія «Нове Місто» успішно конкурує на ринку та залучає все більше нових клієнтів, що сприяє збільшенню її популярності, престижу та стабільності. Компанія має добре налагоджену систему управління персоналом, проте існують певні аспекти, які потребують вдосконалення. Їх усунення в майбутньому дозволить підвищити ефективність діяльності компанії та зміцнити її конкурентні позиції на ринку управління нерухомістю в Україні.

Для вирішення проблем зазначених в попередньому розділі кваліфікаційної роботи, були розроблені заходи щодо удосконалення програми адаптації персоналу на ТОВ «Управлінська Компанія «Нове Місто», що наведені в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Програма удосконалення системи адаптації персоналу на ТОВ «Управлінська Компанія «Нове Місто»

Заходи	Відповідальний	Терміни реалізації	Загальні витрати, грн
Розробка і затвердження «навігатору» для нових працівників	Керівник відділу кадрів, фахівець з кадрів	1 кв. 2025 р.	5200
Складання плану входження в посаду			5500
Складання листівки «Пам'ятка новому працівнику»			3600
Створення інституту наставництва або кураторства			45650
Висвітлення на сайті компанії цінностей компанії			3500
Направлення лінійних керівників на навчання методам, прийомам і інструментам адаптації нового працівника			62300
Удосконалення матеріального стимулювання працівників			115600
Удосконалення моральної стимулювання працівників			59500
ВСЬОГО			300850

*Джерело: розроблено автором

Аналізуючи існуючі моделі, підходи та методи адаптації персоналу, а також вивчивши досвід як вітчизняних, так і зарубіжних компаній, що застосовують сучасні інструменти для адаптації нових працівників, пропонується впровадження інструменту «навігатор» для нових співробітників. Це документ, який дозволяє системно відстежувати процес освоєння необхідних знань та навичок, що забезпечать ефективну роботу на займаній посаді.

В рамках «навігатора» варто включити такі пункти, як:

1) особисті дані. Прізвище, ім'я, по-батькові новачка, а також колег і керівників, з якими він буде працювати.

2) план адаптації. Деталізований план діяльності новачка, що включає завдання та етапи його навчання на основі конкретних обов'язків, які були йому доручені. Це може включати вивчення необхідних інструкцій, ознайомлення з внутрішніми процесами, а також освоєння конкретних завдань, які він повинен виконувати.

3) зворотний зв'язок. Окремий розділ для отримання зворотної інформації від новачка про процес адаптації та навчання, що дозволить визначити, як покращити навчальні програми, адаптацію до нової роботи, а також процеси навчання в цілому.

Важливо, щоб «навігатор» був адаптований під специфіку діяльності ТОВ «Управлінська Компанія «Нове Місто», зокрема в частині управління багатоквартирними будинками, ОСББ та ЖБК. Це дозволить кожному новому працівнику швидко вивчити специфіку роботи, а також зрозуміти корпоративні цінності та вимоги.

У разі, якщо новий співробітник займає керівну посаду, де обсяг завдань є динамічним і змінюється в залежності від ситуацій, слід використовувати інший підхід до адаптації. Для таких посад рекомендується створення індивідуальних програм, що орієнтуються на розвиток лідерських та управлінських навичок, вивчення специфіки роботи з командою та визначення стратегічних цілей компанії.

План входження в посаду - це документ, який детально описує порядок та

терміни освоєння знань, умінь, навичок і компетенцій, необхідних для успішного виконання обов'язків новим керівником. Такий план зазвичай розробляється індивідуально для кожного нового керівника з урахуванням специфіки його посади та організаційних вимог.

Процес розробки плану часто здійснюється за участю самого новопризначеного керівника, що дає йому можливість не лише детально ознайомитися з основними завданнями і цілями на посаді, а й взяти на себе відповідальність за виконання плану. Це дозволяє новому керівнику безпосередньо впливати на свою адаптацію, визначаючи пріоритети у процесі освоєння необхідних знань та навичок.

Крім того, участь нового керівника у розробці плану входження дає можливість керівництву компанії бути впевненим у тому, що він підходить для виконання поставлених завдань і відповідає вимогам до своєї посади. Такий підхід забезпечує не тільки ефективну адаптацію, а й гарантує відповідальність обох сторін - як нового керівника, так і організації.

Для ТОВ «Управлінська Компанія «Нове Місто» важливо, щоб план входження в посаду для керівників був адаптований до специфіки управління багатоквартирними будинками, ОСББ та ЖБК, з урахуванням особливостей цієї сфери. У результаті, цей інструмент дозволить забезпечити ефективне введення нового керівника в робочі процеси та сприяти досягненню високих результатів в управлінні проектами та командою.

Важливим психологічним етапом адаптації нових співробітників є прояв уваги до них на особистому рівні. Це допомагає створити сприятливу атмосферу для інтеграції в колектив та підвищує мотивацію новачка. Тому пропонується для ТОВ «Управлінська Компанія «Нове Місто» підготувати спеціальну листівку «Пам'ятка новому працівнику», підписану керівником, та розмістити її на робочому місці разом із записною книжкою та ручкою з логотипом підприємства. Такий жест допомагає новому працівнику відчувати себе важливою частиною команди з самого початку.

План адаптації працівників є важливим інструментом для організації

ефективного входження нових кадрів в робочі процеси компанії. Він дає змогу чітко визначити кроки, які необхідно здійснити на кожному етапі адаптації, встановити порядок і терміни виконання, а також призначити відповідальних осіб за кожен етап. Це дозволяє ефективно планувати та контролювати процес адаптації, забезпечуючи оптимальний розподіл часу та відповідальності серед усіх учасників.

Для ТОВ «Управлінська Компанія «Нове Місто» таке системне підходження дозволить створити чітку та структуровану програму адаптації, яка буде сприяти швидкому освоєнню новими працівниками специфіки роботи в сфері управління багатоквартирними будинками, ОСББ та ЖБК.

Створення інституту наставництва або кураторства в організації є важливим кроком для забезпечення ефективної адаптації нових працівників та розвитку їх професійних навичок. Це дозволяє не лише передати знання та досвід, а й сприяти інтеграції новачків у корпоративну культуру, формуючи комфортне середовище для навчання та розвитку.

Пропонується для ТОВ «Управлінська Компанія «Нове Місто» наступне:

1) для кожного нового працівника має бути визначений наставник або куратор - досвідчений працівник компанії, який має глибоке розуміння роботи в сфері управління нерухомістю, ОСББ та ЖБК. Це може бути як керівник конкретного підрозділу, так і старший колега, який має необхідний досвід і знання.

2) наставник або куратор не лише допомагає новачкові з освоєнням специфіки роботи, але й надає консультації з питань внутрішніх процесів компанії, допомагає розібратися в корпоративних стандартах, правилах та очікуваннях. Він також активно залучає новачка до комунікації в команді та підтримує його на всіх етапах адаптації.

3) для ефективного функціонування інституту наставництва варто розробити чіткий план, що включатиме:

- етапи адаптації та завдання для новачка в рамках наставництва.
- терміни та обсяг навчання (наприклад, знайомство з інструкціями,

внутрішніми процесами, специфікою роботи в ОСББ та ЖБК).

– регулярні зустрічі між наставником і новачком для обговорення прогресу, зворотного зв'язку та корекції процесу адаптації.

4) важливо, щоб новий працівник мав можливість висловити свої думки і зауваження щодо процесу навчання та адаптації. Наставник або куратор має бути готовий до зворотного зв'язку та внести корективи в план адаптації, якщо це необхідно. Регулярне спілкування з керівництвом також дозволяє покращити саму програму наставництва на основі реальних відгуків.

5) інститут наставництва може стати не лише інструментом для адаптації, а й важливим етапом у професійному розвитку працівника. Наставники можуть допомогти в розвитку управлінських навичок, підвищенні кваліфікації та підготовці до нових посад.

Завдяки такому підходу ТОВ «Управлінська Компанія «Нове Місто» зможе створити сильну, згуртовану команду, де нові працівники швидко освоюють робочі процеси та отримують підтримку в своєму професійному розвитку. Це також сприятиме збереженню високого рівня лояльності та ефективності в роботі персоналу, що в свою чергу покращить конкурентоспроможність компанії на ринку управління нерухомістю.

Важливим елементом процесу адаптації нового працівника є ознайомлення з правилами та корпоративними звичаями компанії. Оскільки ці звичаї часто визначають культуру організації, важливо, щоб нові працівники зрозуміли та прийняли цінності, які є основою роботи компанії. Для цього рекомендується сформулювати ключові цінності ТОВ «Управлінська Компанія «Нове Місто», які відображають його принципи, етичні стандарти та організаційну культуру, і презентувати їх новачкам у вигляді чітко структурованого документа. Цей документ може містити основні орієнтири, якими мають керуватися працівники, такі як:

1) висока якість виконання завдань, чітке дотримання стандартів і процедур, уважність до деталей у роботі з об'єктами нерухомості.

2) підтримка і взаємодія між колегами для досягнення загальних цілей

компанії, взаємоповага та довіра в команді.

3) чіткість у комунікаціях, відсутність конфліктів інтересів, чесність у роботі з клієнтами та партнерами.

4) постійне прагнення до вдосконалення процесів і технологій, а також підтримка ініціатив щодо покращення сервісів для клієнтів.

5) усвідомлення важливості виконання своїх обов'язків не лише в рамках компанії, але й у контексті суспільної відповідальності перед клієнтами, партнерами та громадами, в яких працює компанія.

Цей документ має бути наданий новому працівнику ТОВ «Управлінська Компанія «Нове Місто» на початку процесу адаптації, щоб він зміг ознайомитися з цінностями, зрозуміти важливість їх дотримання, і підписати підтвердження про ознайомлення. Таким чином, це не лише формалізує знайомство з корпоративною культурою, але й допомагає новачкові відчувати себе частиною компанії з самого початку його роботи.

Враховуючи специфіку діяльності ТОВ «Управлінська Компанія «Нове Місто», де взаємодія з клієнтами, партнерами та колегами має величезне значення, таке впровадження цінностей є важливим кроком для забезпечення стабільної та ефективної роботи всіх працівників на всіх етапах їхнього професійного шляху.

Навчання лінійних керівників методам адаптації є важливим етапом у підготовці керівництва ТОВ «Управлінська Компанія «Нове Місто» до ефективного управління процесом інтеграції нових працівників. Адже саме лінійні керівники мають безпосередній вплив на успішність адаптації новачків, їхнє введення в робочі процеси та інтеграцію в колектив.

Мета пропонованої програми - підготовка лінійних керівників до ефективного управління адаптацією нових працівників, зокрема, через розвиток їхніх комунікаційних та лідерських навичок. Це дозволить забезпечити швидку адаптацію працівників, високу мотивацію та їхнє подальше професійне зростання, що сприятиме зростанню ефективності роботи компанії. Можна запропонувати наступні кроки програми навчання для лінійних керівників ТОВ

«Управлінська Компанія «Нове Місто»:

1) тренінги з ефективного спілкування з новими працівниками. Керівники отримають навички налагодження відкритої та конструктивної комунікації з новими працівниками, що допоможе прискорити процес їх адаптації та інтеграції в команду.

2) розвиток навичок активного слухання та конструктивного зворотного зв'язку. Підвищення здатності керівників до активного слухання, що дозволить краще зрозуміти потреби нових працівників та надавати їм точний, конструктивний зворотний зв'язок. Це допоможе ефективно реагувати на запити та коригувати процес адаптації в реальному часі.

3) навчання лінійних керівників основам лідерства. Керівники опанують навички мотивації нових працівників, надання підтримки у процесі освоєння корпоративних вимог та допомоги у розвитку їхнього потенціалу. Це також включатиме практичні поради, як надихати команду та сприяти її професійному росту.

4) семінари з управління командами та делегування обов'язків. Керівники навчатимуться ефективно організовувати роботу команд, делегувати обов'язки, а також створювати сприятливе робоче середовище, яке дозволить новим працівникам швидко адаптуватися.

5) підготовка до ролі менторів і наставництва. Навчання керівників основам наставництва і коучингу, щоб вони могли надавати кваліфіковану підтримку новим працівникам, допомагаючи їм адаптуватися до корпоративної культури та вимог компанії.

6) розробка інструментів для визначення потреб нових працівників. Створення інструментів, що допомагають керівникам оперативно виявляти потреби нових працівників, а також надавати необхідну підтримку та ресурси для ефективного проходження адаптації.

7) навчання вирішенню конфліктів. Керівники опанують методи вирішення конфліктних ситуацій, що можуть виникнути в процесі адаптації, забезпечуючи конструктивне вирішення проблем, таких як розбіжності з

колегами чи труднощі з освоєнням обов'язків.

8) підготовка до конструктивного реагування на труднощі адаптації. Підготовка керівників до виявлення і конструктивного вирішення проблем, які можуть виникнути у нових працівників, зокрема труднощів у взаємодії з колегами або в освоєнні робочих обов'язків. Це дозволить забезпечити безперешкодний процес адаптації та уникнути можливих труднощів.

Вартість тематичних тренінгів для лінійних керівників наведено у табл.3.2

Таблиця 3.2

**Вартість тематичних тренінгів для лінійних керівників на
національному ринку**

№ з/п	Напрямок	Вартість, грн
1	Тренінги з ефективного спілкування з новими працівниками	12500
2	Тренінги з розвитку навичок активного слухання та конструктивного зворотного зв'язку	13450
3	Тренінги основам лідерства	11500
4	Семінари з управління командами та делегування обов'язків	6700
5	Тренінги з підготовки до ролі менторів і наставництва	10650
6	Тренінги з навчання вирішенню конфліктів	7500
	Всього	62300

*Джерело: складено автором

Завдяки таким тренінгам і семінарам ТОВ «Управлінська Компанія «Нове Місто» зможе підготувати своїх лінійних керівників до ефективного управління процесом адаптації. Це дозволить не тільки скоротити час адаптації нових працівників, а й підвищити рівень їхньої мотивації та задоволення від роботи, що, в свою чергу, сприятиме стабільному розвитку компанії та її конкурентоспроможності на ринку управління нерухомістю.

Вдосконалення матеріальної мотивації та процесу адаптації нових працівників на ТОВ «Управлінська Компанія «Нове Місто» може бути досягнуто через впровадження системи грейдування. Ця система класифікації працівників за грейдами передбачає поділ співробітників на рівні або категорії залежно від їхніх професійних навичок, досвіду, компетенцій та здатності виконувати вимоги конкретних посад. Кожен грейд визначається на основі чітко встановлених критеріїв, таких як рівень складності завдань, професійна

підготовка та досягнення в роботі.

Впровадження системи грейдування є важливим кроком не лише для поліпшення матеріальної мотивації, але й для успішної адаптації нових співробітників. Вона дозволяє створити чітку структуру для професійного розвитку, що важливо на етапі адаптації. Кожен новий працівник має можливість зрозуміти, які саме навички і знання необхідно розвивати для підвищення свого рівня в компанії. Це дає змогу ефективно оцінити його внесок у загальні результати і мотивацію для досягнення нових професійних висот.

Для нових співробітників система грейдування стає орієнтиром на шляху адаптації, адже вона чітко окреслює вимоги до різних рівнів кваліфікації та можливості для подальшого кар'єрного росту. Врахування цих критеріїв на етапі введення працівника в компанію дає йому чітке розуміння його місця в організації, а також сприяє швидшій інтеграції в колектив і робочі процеси.

Приклад присвоєння грейдів за посадами ТОВ «Управлінська Компанія «Нове Місто» наведено в табл.3.3.

Таблиця 3.3

**Приклад присвоєння грейдів за посадами ТОВ «Управлінська
Компанія «Нове Місто»**

№ п/ п	Найменування посади, професії	Підсумкова бальна оцінка	Грей д	Опис грейда
1	2	3	4	5
1	Директор	185	1	Вищий рівень управління компанією, стратегічне керівництво, прийняття ключових рішень на рівні організації
2	Заступник директора	170	1	Управління основними функціями, стратегічна підтримка, управлінська підтримка директора
3	Керівник планово- економічного відділу	165	2	Координація планування та економічних процесів, оптимізація бюджетів і ресурсів

Продовження табл.3.3

1	2	3	4	5
4	Головний юрист	165	2	Правове забезпечення компанії, розробка правових стратегій, захист інтересів компанії
5	Керівник виробничо-технічного відділу	160	3	Керівництво виробничими процесами, технічне забезпечення та вдосконалення технологій
6	Керівник відділу кадрів	160	3	Управління персоналом, розробка стратегії підбору та розвитку кадрів
7	Керівник відділу матеріально-технічного постачання	155	3	Керівництво процесами постачання матеріалів та обладнання для виробничих потреб
8	Керівник ремонтно-механічної дільниці	155	3	Організація та контроль роботи ремонтно-механічної дільниці, технічне обслуговування
9	Керівник цеху по технічному обслуговуванню ліфтів	150	4	Керівництво цехом, контроль за технічним обслуговуванням ліфтів та внутрішньобудинкових систем
10	Головний майстер електродільниці	140	4	Керівництво електродільницею, технічне обслуговування та ремонт обладнання
11	Керівник дільниці саночистки	135	5	Керівництво дільницею саночистки, організація робочих процесів
12	Головний бухгалтер	130	5	Контроль за фінансовими операціями, управління бухгалтерськими процесами
13	Заступник головного бухгалтера	125	5	Підтримка головного бухгалтера, виконання бухгалтерських операцій
14	Старший інспектор з кадрів	120	6	Робота з кадрами, оформлення документів, підтримка кадрових процесів
15	Програміст	115	6	Розробка програмного забезпечення, підтримка ІТ-систем
16	Спеціаліст з матеріально-технічного постачання	105	7	Організація та контроль за постачанням матеріалів та техніки для виробництва
17	Спеціаліст виробничо-технічного відділу	105	7	Підтримка виробничих процесів, організація технічних робіт
18	Економіст	100	8	Аналіз економічної діяльності компанії, підготовка економічних звітів
19	Бухгалтер	85	9	Облік та фінансові операції, звітність
20	Інспектор з кадрів	65	10	Оформлення кадрів, базова підтримка кадрової документації
21	Охоронець	65	10	Забезпечення охорони на підприємстві, контроль за безпекою
22	Прибиральниця	50	11	Виконання прибирання та санітарії на підприємстві

*Джерело: складено автором

Наступний етап у встановленні посадових окладів та розрахунку «вилок»

окладів - аналіз регіонального ринкового рівня оплати праці. В результаті отримуємо скориговану таблицю 3.4 грейдів посад і професій ТОВ «Управлінська Компанія «Нове Місто»

Таблиця 3.4

**Присвоєння грейдів посадам та професіям ТОВ «Управлінська
Компанія «Нове Місто»**

№ з/п	Найменування посади, професії	№ грейду	Розмір оплати праці (грн)		
			Мінімальний	Середній	Максимальний
1	Директор	10	35000	48000	61000
2	Заступник директора	9	28500	38500	48500
3	Керівник планово-економічного відділу	8	23000	32000	41000
4	Головний юрист	8	22000	31000	40000
5	Керівник виробничо-технічного відділу	8	23000	32000	41000
6	Керівник відділу кадрів	8	23000	32000	41000
7	Керівник відділу матеріально-технічного постачання	8	22000	31000	40000
8	Керівник ремонтно-механічної дільниці	7	19500	27500	35500
9	Керівник цеху по технічному обслуговуванню ліфтів та обслуговуванню внутрішньобудинкових систем	7	19500	27500	35500
10	Головний майстер електродільниці	7	19500	27500	35500
11	Керівник дільниці саночистки	7	18000	26000	34000
12	Головний бухгалтер	6	17500	24500	31500
13	Заступник головного бухгалтера	6	15000	22000	29000
14	Старший інспектор з кадрів	5	13500	19500	25500
15	Програміст	5	12500	18500	24500
16	Спеціаліст з матеріально-технічного постачання	4	11500	16500	21500
17	Спеціаліст виробничо-технічного відділу	4	11500	16500	21500
18	Економіст	4	11500	16500	21500
19	Бухгалтер	3	10650	14650	18650
20	Інспектор з кадрів	2	10000	13000	16000
21	Охоронець	1	8500	10500	12500
22	Прибиральниця	1	8500	10500	12500

*Джерело: складено автором

Завдяки системі грейдування, адаптація нових працівників стає більш структурованою та прозорою. Кожен співробітник отримує підтримку в розвитку

необхідних компетенцій, що дозволяє йому швидше адаптуватися до корпоративної культури та специфіки роботи компанії. Це також дозволяє підвищити ефективність управління персоналом, знижуючи рівень стресу у нових працівників і забезпечуючи стабільний розвиток організації.

Крім того, чітке визначення вимог до кожного грейду та забезпечення співробітників можливістю професійного зростання стимулює їх досягати високих результатів. Це не лише підвищує продуктивність і якість виконуваних завдань, а й створює мотивацію для подальшого розвитку, що сприяє залученню та утриманню кваліфікованих кадрів. Тому, завдяки системі грейдування, ТОВ «Управлінська Компанія «Нове Місто» зможе створити сприятливі умови для адаптації нових працівників та одночасно підвищити їхню матеріальну мотивацію через чітке структуроване визначення рівня заробітної плати та бонусів, що відповідають результатам роботи і професійному розвитку.

Моральна мотивація є важливим чинником для успішної адаптації нових працівників та ефективності функціонування підприємства, зокрема ТОВ «Управлінська Компанія «Нове Місто». Високий моральний дух співробітників не тільки покращує їх продуктивність, але й сприяє швидшій адаптації новачків, зменшенню стресу на робочому місці та поліпшенню взаємин у колективі. Для успішної адаптації нових працівників та підтримки їх моральної мотивації на етапі входження в компанію можна впровадити кілька ефективних заходів:

1) створення культури визнання з перших днів роботи нового працівника. Важливо відзначати їхні успіхи на початку адаптації, що допоможе швидше включити їх у колектив та створить позитивний моральний клімат. Це може бути «Працівник місяця» або публічне визнання внеску в успішне виконання завдань на етапі освоєння.

2) врахування потреб нових працівників у гнучкості робочого графіка, можливості працювати віддалено чи знизити навантаження на початковому етапі адаптації. Це дозволяє знизити стрес та допомогти працівникам легше адаптуватися до нового робочого середовища.

3) організація заходів, які допомагають новим співробітникам швидше

познайомитися з корпоративними цінностями і злитись з колективом. Командні будні, тренінги та соціальні події забезпечують кращу інтеграцію новачків, даючи можливість познайомитися з колегами в неформальній обстановці.

4) створення каналу для зворотного зв'язку, де нові працівники можуть висловлювати свої переживання, пропозиції або проблеми. Це дозволяє не тільки знижувати рівень стресу, але й коригувати процес адаптації для кожного співробітника відповідно до його індивідуальних потреб.

5) створення можливості для нових працівників брати участь у тренінгах і курсах для професійного розвитку вже на етапі адаптації. Це не лише підвищує їхні професійні навички, але й показує їхню цінність для компанії, що позитивно впливає на моральний дух і мотивацію.

6) мотивування нових працівників до прояву ініціативи вже в процесі освоєння посадових обов'язків. Це створює враження важливості їхнього внеску в роботу компанії і стимулює до активної участі в корпоративних процесах, що сприяє швидшій адаптації і підвищенню моральної мотивації.

Забезпечення високої моральної мотивації в період адаптації є важливим елементом, який допомагає новим працівникам швидше інтегруватися в компанію, зменшити стрес і відчувати себе частиною колективу. Коли новачки відчують підтримку, заохочення та можливість для професійного зростання, це підвищує їхню лояльність і ефективність на роботі, що сприяє загальному розвитку компанії. ТОВ «Управлінська Компанія «Нове Місто» таким чином зможе створити позитивну та підтримуючу атмосферу для всіх співробітників, що не тільки підвищить продуктивність, але й зменшить плинність кадрів та покращить корпоративну культуру.

3.2 Впровадження нових методів адаптації персоналу на ТОВ «Управлінська Компанія «Нове Місто»

У сучасному бізнес-середовищі важливо постійно вдосконалювати процеси адаптації персоналу для забезпечення високої ефективності роботи

компанії та підтримки лояльності працівників. Для ТОВ «Управлінська Компанія «Нове Місто», яка прагне до впровадження інноваційних підходів у свою діяльність, пропонується впровадження новітніх методів адаптації, зокрема через цифровізацію процесу. Одним з найбільш перспективних рішень є інтеграція спеціалізованої інформаційної платформи «HURMA System» в систему управління персоналом компанії [39].

Використання цієї платформи дозволить значно покращити процес адаптації нових співробітників, а також оптимізувати рекрутинг та управління кадрами. Платформа надасть можливість автоматизувати багато рутинних завдань, забезпечивши більш прозорий, зручний та ефективний процес адаптації. Вона також дозволить швидко інтегрувати новачків у робочі процеси, забезпечуючи доступ до всіх необхідних ресурсів та інформації на кожному етапі їхнього входження в колектив.

Завдяки «HURMA System», компанія зможе створити централізовану базу даних, яка допоможе керівникам і HR-спеціалістам ефективно відслідковувати процес адаптації, надавати зворотній зв'язок і налаштовувати персоналізовані плани навчання для кожного співробітника. Крім того, цифровізація адаптації дозволить зменшити час, витрачений на адаптацію, та підвищити її ефективність, що сприятиме швидшому введенню нових працівників у робочі процеси та підвищенню їхнього рівня задоволеності від роботи

HURMA System значно спрощує процес адаптації нових працівників, пропонуючи все необхідне для ефективного онбордингу. Ця система включає зручні чеклисти, які допомагають швидко ознайомитися з корпоративними процесами, стандартами та вимогами. Інтуїтивно зрозумілий інтерфейс робить освоєння системи легким, навіть для тих, хто не має досвіду роботи з подібними інструментами.

Однією з основних переваг HURMA System є інтеграція з популярними месенджерами, такими як Slack, Telegram, WhatsApp і Viber. Це дозволяє новим працівникам швидко встановлювати контакт з колегами, ознайомлюватися з організаційною структурою компанії та отримувати всю необхідну контактну

інформацію. Такий підхід не тільки сприяє швидшій інтеграції, але й покращує комунікацію між новими та досвідченими працівниками.

Окрім цього, система дозволяє зосередитись на виконанні важливих завдань, а не витратити час на рутинні адміністративні процеси. Функціонал OKR (цілі та ключові результати) допомагає новим працівникам відслідковувати свій прогрес, коригувати свою діяльність і адаптуватися до нових умов роботи. Це дозволяє працівникам швидше досягати поставлених цілей і демонструвати високі результати.

Ще однією важливою перевагою є можливість заповнення всіх необхідних документів та форм онлайн, що значно пришвидшує процес онбордингу і дозволяє новим працівникам розпочати свою роботу без зайвих затримок. Впровадження HURMA System на ТОВ «Управлінська Компанія «Нове Місто» значно покращить процес адаптації, підвищить ефективність роботи персоналу та дозволить знизити адміністративні витрати на адаптацію нових співробітників [39].

Онлайн-зустрічі стають важливим елементом у процесі адаптації нових працівників, оскільки вони сприяють швидшій інтеграції в робочий процес та забезпечують налагодження взаємодії з командою. Регулярні віртуальні зустрічі дають новачкам можливість отримати необхідну інформацію про специфіку роботи, корпоративні стандарти та поточні проекти, що дозволяє їм швидше адаптуватися до нового середовища і розуміти свої завдання та ролі в компанії.

Одним із ефективних інструментів для моніторингу емоційного стану працівників є сервіс «Календар», який дозволяє HR-фахівцям та керівникам своєчасно виявляти проблеми та непорозуміння в колективі (рис. 3.1). Цей інструмент дає можливість регулярно проводити опитування або отримувати зворотний зв'язок від працівників під час онлайн-зустрічей, що дає змогу своєчасно реагувати на зміни в настрої та емоційному стані працівників. Зазначена інформація дозволяє вчасно виявляти потенційні труднощі або конфлікти в колективі та вживати відповідні заходи для їх вирішення.

Завдяки такому підходу компанія може підтримувати позитивну

атмосферу в колективі, що сприяє високому рівню залученості працівників та їхній ефективності. Це, в свою чергу, забезпечує успішну адаптацію нових працівників, знижує стресові фактори і створює сприятливі умови для їхнього професійного розвитку.



Рис.3.1. Вигляд сторінки HURMA Onboarding з розкладом для нового працівника [39]

Ціни на програмний продукт HURMA System наведено в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Ціни на програмний продукт HURMA System, станом на 01.12.2024 р

Модуль системи	Кількість користувачів	Вартість ліцензії (разовий платіж), грн..	Вартість підписки на оновлення та технічну підтримку (опційно, з 2-го року)
Класичний підбір	1	4205,4	2 800
	Без обмежень	115 000	36 500
Класичний + масовий підбір	1	10604,9	3 200
	Без обмежень	160 000	47 000
Інтерфейс керівника (замовника)	50	32 450	6 000
	100	48 300	9 600
	500	62 500	12 000
	Без обмежень	90 000	18 000

*Джерело: складено автором на основі [39]

Усі зазначені ціни включають ПДВ. Вартість підписки на оновлення та технічну підтримку охоплює право на оновлення до нових версій програми, що

випускаються, автоматичне оновлення Інтернет-модуля у разі змін у структурі або зовнішньому вигляді одного з підтримуваних сайтів, а також надається консультаційна підтримка через телефон та електронну пошту з питань використання системи. Важливо зазначити, що Інтернет-модуль доступний лише разом з підпискою на оновлення та технічну підтримку.

Ключові можливості та переваги HURMA System для ТОВ «Управлінська Компанія «Нове Місто»:

1) впровадження HURMA дозволяє значно знизити час, що витрачається на адміністративні завдання, за рахунок автоматизації таких процесів, як рекрутинг і управління персоналом. Це дає змогу HR-фахівцям зосередитися на стратегічних завданнях, що позитивно позначається на загальній ефективності компанії. Згідно з оцінками, час, витрачений на рутинні завдання, може зменшитися до 43%.

2) завдяки інтеграціям із популярними платформами для пошуку кандидатів, автоматичному сортуванню резюме та організації процесу відбору, HURMA допомагає знизити витрати на рекрутинг на 18%. Це підвищує ефективність підбору кандидатів і зменшує бюджетні витрати на пошук нових співробітників.

3) HURMA значно полегшує процес адаптації нових працівників, автоматизуючи онбординг. Платформа пропонує оцифровані шаблони для інтеграції новачків в корпоративну культуру, що сприяє швидшій адаптації. Вона також дозволяє ефективно збирати зворотний зв'язок від нових співробітників, що допомагає своєчасно реагувати на проблеми та забезпечує утримання талановитих працівників.

4) HURMA дає можливість встановлювати цілі на рівні компанії, команд і окремих працівників, що дозволяє чітко синхронізувати роботу всіх підрозділів і фокусуватися на найважливіших завданнях. Це сприяє зростанню продуктивності та кращій взаємодії між відділами.

5) завдяки потужним інструментам для збору та аналізу даних, HURMA надає можливість HR-фахівцям та керівникам отримувати глибоке розуміння

ефективності роботи з персоналом. Детальні звіти та аналітика допомагають приймати більш обґрунтовані рішення та удосконалювати HR-процеси.

Мета впровадження HURMA System – не тільки зниження витрат, а й значне вдосконалення процесів управління персоналом, зокрема адаптації нових співробітників. Завдяки автоматизації рутинних завдань система дозволяє HR-фахівцям зосередитися на більш важливих аспектах роботи з кадрами, таких як розвиток потенціалу працівників, стратегічне планування і підвищення загальної продуктивності.

Для ТОВ «Управлінська Компанія «Нове Місто» впровадження HURMA System є стратегічним кроком до підвищення конкурентоспроможності та забезпечення стабільного розвитку. Система допомагає не тільки полегшити процеси рекрутингу та адаптації нових працівників, але й сприяє швидкому інтегруванню нових співробітників в команду. Завдяки функціоналу HURMA, нові працівники отримують всі необхідні інструменти для швидкої адаптації, що допомагає уникнути затримок і проблем у процесі їх введення в робочі процеси компанії.

Таким чином, HURMA System є не лише інструментом для оптимізації HR-процесів, але й потужним засобом для покращення адаптації нових працівників, що, у свою чергу, позитивно впливає на загальну ефективність і продуктивність ТОВ «Управлінська Компанія «Нове Місто». Впровадження цієї системи дозволяє не тільки скоротити витрати і адміністративне навантаження, а й створює умови для більш швидкої та ефективної адаптації нових співробітників, що вкрай важливо для забезпечення сталого розвитку компанії.

3.3 Прогнозування результативності від впровадження системи адаптації працівників на ТОВ «Управлінська Компанія «Нове Місто»

Для оцінки економічної ефективності запропонованих заходів щодо удосконалення системи адаптації працівників на ТОВ «Управлінська Компанія «Нове Місто» можна застосувати кілька підходів, що допоможуть визначити, наскільки ці заходи принесуть економічну вигоду підприємству. Основними

критеріями є зниження плинності кадрів, підвищення продуктивності та рівня задоволеності працівників.

Плинність кадрів є важливою складовою витрат на персонал. Висока плинність може призводити до додаткових витрат на рекрутинг, навчання, адаптацію нових працівників, а також до зниження морального духу колективу і продуктивності. Згідно даних попереднього аналізу, плинність кадрів на ТОВ «Управлінська Компанія «Нове Місто» становила у 2023 році 16,28%. Для розрахунку економічної ефективності зниження плинності потрібно оцінити поточні витрати на заміщення працівників і порівняти їх з потенційними заощадженнями після впровадження системи адаптації.

Економічний ефект від зниження плинності кадрів можна обчислити за допомогою наступної формули:

$$Smk = (Dkmk * H * Sm) + (Dkmk * H * P) \quad (3.1)$$

де Smk - економічний ефект від зниження плинності кадрів (у грн);

$Dkmk$ - коефіцієнт зниження плинності кадрів (в даному випадку 6,28% або 0,0628);

H - чисельність персоналу на підприємстві (в даному випадку 34 особи);

Sm - витрати на звільнення, пошук, підбір, відбір та навчання одного нового працівника (в грн) (в даному випадку це 4200 грн);

P - втрати через зниження продуктивності через необхідність навчання нових працівників (в даному випадку це 3000 грн).

Підставимо дані:

$$Smk = (0,0628 * 34 * 4200) + (0,0628 * 34 * 3000) = 15373,44 \text{ грн.}$$

Таким чином, економічний результат за рахунок зниження плинності кадрів на 6,28% складе 15373,44 грн.

Результат показує, що завдяки впровадженню запропонованих заходів ТОВ «Управлінська Компанія «Нове Місто» зможе зекономити 15373,44 грн за рахунок зменшення витрат на заміщення працівників, включаючи витрати на пошук, підбір та навчання нових співробітників, та зменшення втрат через зниження продуктивності, оскільки нові працівники потребують часу для

адаптації та досягнення повної ефективності в роботі.

Таким чином, за рахунок зниження плинності кадрів компанія може значно знизити витрати та підвищити ефективність своєї діяльності.

Ефективні технології системи адаптації персоналу дозволяють збільшувати продуктивність праці працівників підприємства, тому можна визначити можливий економічний ефект від збільшення продуктивності праці в результаті впровадження запропонованих заходів.

Економічний результат від збільшення продуктивності праці визначається за формулою 3.2 [16, с.16]:

$$E_p = N * K_{рд} * (П/після - П/до), \quad (3.2)$$

де E_p - економічний результат у розрахунку за рік (у грн);

N - чисельність персоналу, яка підвищила продуктивність праці;

$K_{рд}$ - кількість робочих днів, відпрацьованих ними протягом року;

$П/після$ - середньоденний виробіток на одного працівника після впровадження заходів (в грн).;

$П/до$ - середньоденний виробіток на одного працівника до впровадження заходів (в грн).

Розрахуємо економічний результат збільшення продуктивності праці на 6,28% у результаті проведення заходів щодо вдосконалення системи адаптації персоналу на ТОВ «Управлінська Компанія «Нове Місто». Для аналізу використовуються показники, наведені у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

Показники для розрахунку економічного результату збільшення продуктивності праці на ТОВ «Управлінська Компанія «Нове Місто»

Показник	Значення на 2023 рік
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	8150,8
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	34
Кількість відпрацьованого часу, днів	226
Середньоденний виробіток у розрахунку на одного працівника за 2023 рік, тис.грн.	1,061
Середньоденний виробіток у розрахунку на одного працівника у разі зростання на 6,28%, тис.грн.	1,127

*Джерело: складено автором

Середньоденний виробіток на одного працівника обчислюється за формулою 3.3:

$$\text{Середньоденний виробіток} = \frac{\text{Чистий дохід від реалізації продукції/}}{(\text{Середньооблікова чисельність персоналу} * \text{Кількість відпрацьованих днів})} \quad (3.3)$$

Підставимо значення:

$$\text{Середньоденний виробіток} = 8150,8 / (34 * 226) = 1,061$$

Тепер, для обчислення середньоденного виробітку за умови зростання на 6,28%, потрібно збільшити отриману величину на 6,28%:

$$\text{Середньоденний виробіток після зростання} = 1,061 * 1,0628 = 1,127.$$

Річний економічний ефект від збільшення продуктивності праці працівників на 6,28% на підприємстві ТОВ «Управлінська Компанія «Нове Місто» складе:

$$E_p = 34 * 226 * (1,127 - 1,061) = 507,14 \text{ тис.грн.}$$

Практика показує, що використання більш ефективної системи адаптації персоналу може істотно підвищити продуктивність праці на підприємстві.

Впровадження заходів щодо вдосконалення системи адаптації персоналу може мати значний соціальний ефект для ТОВ «Управлінська Компанія «Нове Місто» та його працівників:

1. Покращення морального клімату в колективі. Підвищення рівня комфорту нових працівників завдяки ефективній адаптації сприяє покращенню морального клімату в компанії. Працівники відчують себе більш впевненими і підтримуваними, що знижує рівень стресу і тривоги в колективі.

2. Збільшення рівня залученості працівників. Коли нові працівники отримують достатню підтримку на етапі адаптації, вони швидше вникають у робочі процеси, почуваються частиною команди, що сприяє підвищенню їх залученості та мотивації.

3. Зменшення плинності кадрів. Хороша система адаптації дозволяє знизити рівень плинності кадрів, оскільки працівники почуваються більш впевненими в компанії і менше схильні до звільнення через стрес або невизначеність на новому місці роботи.

4. Покращення взаємодії між новими та існуючими працівниками. Створення умов для ефективної комунікації між новими і старими працівниками, наприклад, через наставництво або командні проекти, сприяє розвитку взаємодопомоги і підтримки в колективі, що зміцнює корпоративну культуру.

5. Підвищення рівня задоволеності працівників. Працівники, які проходять через успішну адаптацію, відчують підтримку з боку компанії і розуміють, що їхній розвиток є важливим для організації. Це може призвести до підвищення рівня задоволеності та лояльності до компанії.

6. Покращення іміджу компанії як роботодавця. Якщо ТОВ «Управлінська Компанія «Нове Місто» демонструє успішну систему адаптації працівників, це підвищує репутацію компанії на ринку праці. Потенційні кандидати будуть зацікавлені працювати в компанії, де є чітка система підтримки нових працівників.

7. Зростання професійного розвитку працівників. Впровадження спеціальних програм адаптації може також включати навчання та розвиток нових працівників. Це не лише прискорює їхню адаптацію, але й сприяє підвищенню їх професійних навичок та кар'єрного росту в компанії.

8. Підвищення соціальної відповідальності компанії. Вдосконалення системи адаптації може також бути сприйняте як прояв соціальної відповідальності з боку компанії, що турбується про своїх працівників, забезпечує їх соціальну та психологічну підтримку, а також сприяє створенню здорового клімату в колективі.

Отже, впровадження ефективної системи адаптації персоналу на ТОВ «Управлінська Компанія «Нове Місто» матиме не лише економічний, але й значний соціальний ефект, створюючи більш комфортні умови для працівників, сприяючи їх професійному розвитку та підвищенню рівня задоволеності роботою. Це позитивно позначиться на загальній атмосфері в колективі і допоможе компанії стати більш конкурентоспроможною на ринку праці.

Висновки до 3 розділу

Програма удосконалення системи адаптації персоналу на ТОВ «Управлінська Компанія «Нове Місто» передбачає низку заходів, спрямованих на покращення процесу введення нових співробітників в організацію. Основні кроки включають розробку навігатора для нових працівників, складання плану входження в посаду, створення інституту наставництва, а також підвищення ефективності матеріального та морального стимулювання. Очікувані витрати на реалізацію програми складають 300 850 грн, що сприятиме покращенню адаптації персоналу, підвищенню його мотивації та ефективності, що, у свою чергу, зміцнить конкурентні позиції компанії на ринку.

Впровадження нових методів адаптації персоналу на ТОВ «Управлінська Компанія «Нове Місто» через цифровізацію процесів, зокрема інтеграцію системи «HURMA», дозволить значно підвищити ефективність адаптації нових працівників. Ця система автоматизує рутинні завдання, спрощує рекрутинг, оптимізує процеси навчання та інтеграції, а також знижує адміністративні витрати. Впровадження «HURMA» також забезпечить швидку інтеграцію новачків у колектив та робочі процеси, підвищить рівень комунікації та задоволеності працівників, а також сприятиме загальному покращенню ефективності діяльності компанії.

Впровадження системи адаптації персоналу на ТОВ «Управлінська Компанія «Нове Місто» має значний економічний і соціальний ефект. Економічний результат від зниження плинності кадрів дозволить заощадити 15 373,44 грн, зменшуючи витрати на рекрутинг, навчання та адаптацію нових працівників, а також знижуючи втрати через зниження продуктивності. Крім того, підвищення продуктивності праці завдяки вдосконаленню адаптації принесе додатковий економічний ефект у розмірі 507,14 тис. грн. Соціальний ефект включає покращення морального клімату в колективі, підвищення рівня залученості працівників, зменшення плинності кадрів і покращення взаємодії між новими та існуючими працівниками. Впровадження ефективної системи адаптації також сприятиме підвищенню задоволеності працівників, покращенню

іміджу компанії та її соціальної відповідальності. Отже, впровадження заходів щодо вдосконалення системи адаптації персоналу не лише економічно доцільне, але й позитивно впливає на загальний клімат у колективі, що робить компанію більш конкурентоспроможною на ринку праці.

ВИСНОВКИ

Проведене у кваліфікаційній роботі дослідження теоретичних та практичних аспектів процесу адаптації персоналу підприємства дозволило зробити наступні висновки:

1. Адаптація персоналу є ключовим елементом для ефективного функціонування підприємства, оскільки вона сприяє успішній інтеграції нових працівників у робоче середовище та корпоративну культуру. Це охоплює швидке освоєння обов'язків, зниження стресу та невизначеності, розвиток професійних навичок та встановлення позитивних робочих відносин. Вдалий процес адаптації підвищує продуктивність, зменшує плинність кадрів, сприяє формуванню згуртованих команд і загальному покращенню ефективності компанії. Включення адаптаційного процесу в стратегію управління персоналом сприяє стабільному розвитку підприємства та досягненню його бізнес-цілей.

2. Адаптація персоналу є важливим етапом для швидкої інтеграції нових співробітників в організацію, що визначає їх здатність швидко освоїти робочі обов'язки, зрозуміти корпоративну культуру і стати ефективними в команді. Процес адаптації включає створення програм, що поєднують загальні та індивідуальні підходи, з чітким визначенням завдань і термінів для підготовчих та активних етапів. Для забезпечення ефективності адаптації використовуються різноманітні інструменти і сучасні технології, такі як електронне навчання, віртуальна реальність і автоматизовані системи управління персоналом. Вірно організований процес адаптації дозволяє новачкам швидше стати продуктивними та інтегрованими членами колективу.

3. Процес адаптації персоналу є важливою складовою управління, що вимагає значних тимчасових і фінансових витрат з боку компанії. Для ефективно оцінки системи адаптації потрібно враховувати як об'єктивні, так і суб'єктивні фактори, серед яких рівень задоволеності працівників, продуктивність, витрати на адаптацію та рівень конфліктності в колективі. Для оцінки ефективності використовуються різні методи, включаючи опитування

працівників, розробку показників ефективності та інтегральні системи оцінки. Інтегральні показники, такі як відсоток успішно пройшли випробувальний термін працівників і рівень плинності, дозволяють здійснювати об'єктивний аналіз результатів адаптаційного процесу.

4. ТОВ «Управлінська Компанія «Нове Місто» спеціалізується на управлінні багатоквартирними будинками, об'єднаннями співвласників багатоквартирних будинків (ОСББ), житловими кооперативами (ЖБК) та іншими об'єктами нерухомості, як комунальної, так і приватної власності в м. Львові. Фінансово-господарські показники компанії вказують на значні труднощі, зумовлені війною та її впливом на ринок нерухомості. Зниження власного капіталу та негативні рентабельні показники вказують на необхідність термінового перегляду управлінських стратегій. Загальна чисельність працівників зменшилася у 2022 році, але у 2023 році спостерігається позитивна динаміка відновлення штату. Однак компанії слід приділити увагу збереженню молодих фахівців і залученню досвідчених працівників для досягнення балансу в складі команди.

5. Політичні фактори мають значний вплив на розвиток галузі та діяльність компанії, зокрема через нестабільність, спричинену війною і політичними ризиками, що ускладнює адаптацію персоналу та бізнес-процеси. Економічні фактори мають двоякий вплив: з одного боку, стабільність сировинної бази є позитивним чинником, з іншого – негативними є несприятливий інвестиційний клімат, високий рівень оподаткування, зростаюча конкуренція через глобалізацію, нестача висококваліфікованих спеціалістів і зменшення доходів населення. Соціальні фактори мають позитивний вплив на діяльність компанії, тоді як технологічні чинники є негативними через низький рівень технологічного забезпечення галузі. Проте розвиток технологій має великий потенціал для підвищення ефективності компанії. Інноваційний підхід до розвитку може суттєво покращити конкурентоспроможність ТОВ «Управлінська Компанія «Нове Місто».

6. Аналіз об'єктивних показників адаптації персоналу в компанії

показав, що загальний рівень ефективності адаптації є середнім і потребує покращень. Показники відсіву в перші три місяці не є критичними (найменший відсоток серед керівників – 5%, найбільший серед робітників – 18% у 2022 році). Однак спостерігається значний відтік працівників протягом першого року роботи, що може досягати 55% в окремих категоріях. Основні проблеми адаптації включають надмірне навантаження на працівників, неясність у побудові внутрішніх комунікацій, непорозуміння щодо характеру і змісту роботи, а також відсутність практичних навичок для виконання обов'язків.

7. Програма удосконалення адаптації персоналу на ТОВ «Управлінська Компанія «Нове Місто» включає кілька ключових ініціатив, спрямованих на покращення процесу інтеграції нових працівників в організацію. Серед основних заходів - розробка навігатора для нових співробітників, складання плану адаптації на посаді, створення інституту наставництва та вдосконалення системи матеріального і морального стимулювання. Загальна сума витрат на реалізацію програми складає 300 850 грн, що дозволить не тільки покращити процес адаптації, а й підвищити мотивацію та ефективність працівників, зміцнивши тим самим конкурентні позиції компанії на ринку.

8. Запровадження цифрових технологій, зокрема інтеграція системи «HURMA», дозволить значно вдосконалити процес адаптації персоналу. Ця система автоматизує рутинні завдання, оптимізує рекрутинг, навчання та інтеграцію працівників, а також знижує адміністративні витрати. Впровадження «HURMA» забезпечить швидшу адаптацію нових співробітників, покращить комунікацію в колективі та збільшить рівень задоволеності працівників, що позитивно вплине на загальну ефективність компанії.

9. Економічний ефект від впровадження системи адаптації буде виражатися у зниженні плинності кадрів, що дозволить зекономити 15373,44 грн, зменшивши витрати на рекрутинг, навчання та адаптацію нових співробітників, а також втрати від зниження продуктивності. Крім того, завдяки підвищенню продуктивності праці, компанія отримає додатковий економічний ефект у розмірі 507,14 тис. грн. Соціальний ефект включає покращення морального

клімату в колективі, підвищення залученості працівників, зменшення плинності кадрів і поліпшення взаємодії між новими та існуючими співробітниками. Впровадження ефективної системи адаптації також підвищить задоволеність працівників, зміцнить імідж компанії та її соціальну відповідальність. У результаті реалізація заходів з удосконалення адаптації персоналу є не тільки економічно вигідною, але й сприяє покращенню загальної атмосфери в колективі, що підвищує конкурентоспроможність компанії на ринку праці.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом. Київ : ФОП Ямчинський О. В. 2020. 466 с.
2. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 468 с.
3. Ведерніков М. Д. Інноваційні технології управління персоналом промислового підприємства. *Держава та регіони. Сер. Економіка та підприємництво*. 2018. № 3. С. 72-78.
4. Волянська-Савчук Л. В. Використання інноваційних персонал-технологій в управлінні персоналом на підприємствах, *Економіка і організація управління*. 2019. № 1. URL: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/7063>
5. Воронкова В. Г. Концепція кадрового менеджменту в умовах кризи URL: <http://libfree.com/index.php>
6. Глущенко Л. Д., Пілявоз Т. М., Коваль Н. О. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. № 35. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-41>
7. Гордєєва-Герасимова Л. Управління персоналом підприємства: теоретичний аспект. *Молодий вчений*, № 12 (124), 2023, С.163-167. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-12-124-30>
8. Дашко І. М., Крилов Д. В., Серова В. Ю. Сучасні системи управління персоналом. *Фінансові стратегії інноваційного розвитку економіки*. 2021. Вип. 4(52). С. 121-128.
9. Джинджоян В. В., Бережна К. О. Досвід зарубіжних країн в управлінні персоналом підприємств сфери гостинності. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 2. С. 36–41.
10. Жосан Г. В., Кириченко Н.В. Менеджмент персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану в Україні. *Таврійський науковий вісник*. 2022. № 12. С. 46–51.
11. Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах

воєнного стану» від 15.03.2022 № 2136-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text>

12. Зеленко В. Практика управління персоналом США та Японії – досвід для України. URL <https://goo.gl/FNNnJR>
13. Зелінська Г. О., Процишин А. В. Адаптація персоналу підприємства: сутність та основні чинники. *«Молодий вчений»*, №10 (62), 2018. С. 334-337.
14. Козак К. Б. Особливості чинників, що впливають на трудову адаптацію персоналу. *Одеська національна академія харчових технологій*, 2020. С. 380-381.
15. Кравчук О. І., Варіс І. О., Бідна Т. О. Цифрові технології рекрутингу персоналу. *Маркетинг і цифрові технології*. 2022. Т. 5. № 3. С. 92–110.
16. Кириченко О. Зростання ефективності управління персоналом як основа конкурентоспроможності та якості діяльності організації, її функціональних підрозділів. *Вчені записки Університету «КРОК»*, №3(71), 2023. С. 46–53. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-71-46-53>
17. Куделя В. І., Гриценко Н. В. Управління адаптацією персоналу сучасного підприємства. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія «Економіка і управління»*. 2020. № 4. С. 128–131.
18. Лемещук Р. Поняття адаптації персоналу на підприємствах: онбординг та e-learning. *Економічні горизонти*, № 2-3(28), 2024. С. 111–118. [https://doi.org/10.31499/2616-5236.2\(28\).2024.305861](https://doi.org/10.31499/2616-5236.2(28).2024.305861)
19. Лобза А. В., Бикова А. Л., Рябуха Т. В. Розробка програми адаптації для персоналу. *Молодий вчений*. 2021. № 1. С. 174–178.
20. Махмудов Х., Чухліб В. Оцінка системи управління персоналом у підприємстві в умовах нестійкої економічної ситуації в країні. *Економіка та суспільство*, № 52. 2023. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-83>
21. Морозова М. Особливості управління персоналом. *Економічний аналіз*. 2022. № 3 (Т 32). С. 47–53.
22. Орел Ю. Л., Смаглюк А. А. HR-менеджмент в українському бізнесі: виклики цифровізації. *Академічні візії*. 2023. Вип. 19. DOI:

<http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7954499>

23. Куделя В. І., Гриценко Н. В. Управління адаптацією персоналу сучасного підприємства. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2020, № 4. С. 128-131.

24. Офіційний сайт ТОВ «Управлінська Компанія «Нове Місто»

25. Панченко І. В., Микитюк Ю. М., Кирилюк О. І. Удосконалення системи адаптації працівників в контексті розвитку кадрового потенціалу підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 44. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-94>

26. Парій Л. В., Черній В. В. Сучасний процес вдосконалення кадрового потенціалу підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2020. № 3. С. 69–75.

27. Придятько Е. М. Обґрунтування сутності та виокремлення етапів процесу формування персоналу промислового підприємства. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика*. 2018. № 1. 410– 419 с

28. Процик І. С., Кара Н. І. Плинність кадрів на підприємстві та шляхи її зменшення. *Молодий вчений*. 2020. № 3. С. 246–252.

29. Стрижеус Л., Тендюк А. Управління адаптацією персоналу організації в системі менеджменту персоналу. *Економічний форум*. 2022. Т. 1. № 4. С. 115–121. DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2022-4-14>

30. Тимошенко В. А. Економічні аспекти професійної адаптації персоналу організацій у сучасних умовах (на підприємствах виробничої сфери). *Актуальні проблеми економіки*. 2022. № 1. URL: https://economicscience.net/wp-content/uploads/2022/01/01.22._topic_Vitaliy-%D0%90.-Tymoshenk-71-78-1.pdf

31. Трудові відносини в умовах воєнного стану: дайджест змін. *ligazakon*. 2022. URL: https://biz.ligazakon.net/news/212674_trudov-vdnosini-v-umovakh-vonnogo-stanu-daydzhest-zmn

32. Федорчук Т. Ю., Можаровська Т. В. Теоретичні аспекти психологічних особливостей адаптації працівників. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Психологія»*. 2023. Вип. 2.

С. 65–68.

33. Хлебнікова Т. М., Темченко О. В., Білінська О. П. Ефективність системи управління персоналом в умовах військових дій. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-66>

34. Череп О., Калюжна Ю., Михайліченко Л.. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*, №48, 2023. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24>

35. Шапка І. В., Яшкіна Н. В. Інструментарій адаптації персоналу як фактор ефективної діяльності компанії. *Economic Synergy*. 2023. Вип. 3. С. 38–54.

36. Шаповалова А.А., Булим В.Ю. Основні проблеми адаптації персоналу та методи їх вирішення. *Збірник матеріалів всеукраїнської науково-практичної конференції*, 2020. 141-143 с.

37. Richard H. Euro Managers & Martians / H. Richard. Brussels : A Division of Europublic SA/NV, 2020. 264 p.

38. Rudnicki W. Methods of strategic analysis and proposal method of measuring productivity of a company. *Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie*. 2019. № 2 (25). С. 175-184.

39. Сервіс для онбордінгу. HURMA. URL: <https://hurma.work/capabilities/onboardingsoft/>.

ДОДАТКИ

Додаток А

Фінансова звітність малого підприємства за 2023 рік

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	0.00	5.00
первісна вартість	1001		8.80
накопичена амортизація	1002		3.80
Основні засоби:	1010	22.10	40.60
первісна вартість	1011	103.50	193.00
знос	1012	81.40	152.40
Усього за розділом I	1095	22.10	45.60
II. Оборотні активи Запаси:	1100	17.40	50.00
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	6 089.20	5 516.60
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135		0.90
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155		937.40
Гроші та їх еквіваленти	1165	214.60	204.50
Витрати майбутніх періодів	1170		0.60
Інші оборотні активи	1190	42.80	
Усього за розділом II	1195	6 364.00	6 710.00
Баланс	1300	6 386.10	6 755.60

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	2 441.10	1 840.50
Усього за розділом I	1495	2 441.10	1 840.50
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	189.80	121.50
товари, роботи, послуги	1615	2 886.40	4 187.50
розрахунками з бюджетом	1620	104.40	106.40
Інші поточні зобов'язання	1690	764.40	499.70
Усього за розділом III	1695	3 755.20	4 793.60
Баланс	1900	6 386.10	6 755.60

Звіт про фінансові результати за 2023 рік

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	8 150.80	7 209.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	7 844.70	6 658.70

Інші операційні доходи	2120	333.60	9.80
Інші операційні витрати	2180	1 267.40	928.90
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	8 484.40	7 218.80
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	9 112.10	7 587.60
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	-627.70	-368.80
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	-627.70	-368.80

Фінансова звітність підприємства за 2022 рік

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Основні засоби:	1010	2.90	22.10
первісна вартість	1011	12.90	103.50
знос	1012	10.00	81.40
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	2.90	22.10
II. Оборотні активи Запаси	1100	4.90	17.40
Поточна дебіторська заборгованість	1155	5 534.90	6 089.20
Гроші та їх еквіваленти	1165	175.60	214.60
Інші оборотні активи	1190	0.00	42.80
Усього за розділом II	1195	5 715.40	6 364.00
Баланс	1300	5 718.30	6 386.10

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Капітал	1400	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	3 029.40	2 441.10
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Усього за розділом I	1495	3 029.40	2 441.10
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	173.60	189.80
III. Поточні зобов'язання Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: товари, роботи, послуги	1615	1 613.70	2 886.40
розрахунками з бюджетом	1620	14.10	104.40
розрахунками зі страхування	1625	4.40	
розрахунками з оплати праці	1630	2.50	
Інші поточні зобов'язання	1690	880.60	764.40
Усього за розділом III	1695	2 515.30	3 755.20
Баланс	1900	5 718.30	6 386.10

Звіт про фінансові результати за 2022 рік

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За попередній період, тис. грн
-------------	-----------	-----------------------------	--------------------------------

Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	7 209.00	5 776.50
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	6 658.70	109.50
Інші доходи	2160	9.80	9.10
Інші витрати	2165	928.90	5 617.60
Разом доходи (2000 + 2160)	2280	7 218.80	5 785.60
Разом витрати (2050 + 2165)	2285	7 587.60	5 727.10
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	-368.80	58.50
Податок на прибуток	2300		10.50
Витрати (доходи), які зменшують (збільшують) фінансовий результат після оподаткування	2310		0.00
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300 - (+) 2310)	2350	-368.80	48.00

Фінансова звітність за 2020 рік

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітної року, тис. грн	На кінець звітної періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	0.00	0.00
первісна вартість	1001	0.00	0.00
накопичена амортизація	1002	0.00	0.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0.00	0.00
Основні засоби:	1010	125.00	117.00
первісна вартість	1011	156.00	150.00
знос	1012	30.00	32.00
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	0.00
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0.00	0.00
Інші необоротні активи	1090	0.00	0.00
Усього за розділом I	1095	125.00	117.00
II. Оборотні активи Запаси:	1100	0.00	7.00
у тому числі готова продукція	1103	0.00	1.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	0.00
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	35.00	33.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	0.00	1.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	1.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	269.00	787.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	0.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	19.00	4.00
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	0.00
Інші оборотні активи	1190	0.00	0.00
Усього за розділом II	1195	325.00	834.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	0.00
Баланс	1300	450.00	951.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітної року, тис. грн	На кінець звітної періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1.00	1.00
Додатковий капітал	1410	140.00	140.00
Резервний капітал	1415	0.00	0.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	8.00	-3 179.00
Неоплачений капітал	1425	1.00	1.00
Усього за розділом I	1495	148.00	-3 039.00
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	0.00	0.00
Короткострокові кредити банків	1600	0.00	0.00

III. Поточні зобов'язання Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	0.00
товари, роботи, послуги	1615	107.00	124.00
розрахунками з бюджетом	1620	31.00	29.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	0.00
розрахунками зі страхування	1625	34.00	26.00
розрахунками з оплати праці	1630	128.00	77.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	0.00
Інші поточні зобов'язання	1690	0.00	3 733.00
Усього за розділом III	1695	302.00	3 991.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	0.00
Баланс	1900	450.00	951.00

Звіт про фінансові результати за 2020 рік

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	928.00	890.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	677.00	639.00
Інші операційні доходи	2120	0.00	0.00
Інші операційні витрати	2180	3 297.00	339.00
Інші доходи	2240	0.00	99.00
Інші витрати	2270	0.00	0.00
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	928.00	989.00
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	3 974.00	979.00
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	-3 046.00	10.00
Податок на прибуток	2300	0.00	1.00
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	-3 046.00	8.00

Додаток Б

SNW-аналіз ТОВ «Управлінська Компанія «Нове Місто»

Найменування підсистеми	Якісна оцінка
Фінанси	
Фінансова стійкість підприємства	0 - Оцінка "0" вказує на недостатню фінансову стійкість підприємства. У 2023 році компанія зазнала фінансових труднощів, таких як збитки на рівні чистого прибутку і значні коливання в доходах і витратах. Це вказує на необхідність поліпшення фінансового управління та стабільності.
З/п працівників	2 - Зарплата є достатньо конкурентоспроможною, але існують проблеми з виплатами чи незначними затримками, що може негативно впливати на мотивацію та рівень задоволення працівників.
Цінова політика	3 - Компанія має цінову політику, яка здебільшого відповідає вимогам ринку, проте вона не є гнучкою в умовах нестабільності. Політика може потребувати коригування для кращого відображення змін на ринку управління нерухомістю.
Загальне управління	
Територіальне розташування	2 - Компанія працює в межах м. Львова, що обмежує її ринкову географію. Це може бути як сильним, так і слабким фактором в залежності від зростання попиту на управління нерухомістю в межах цього міста, однак для розширення необхідно розглядати нові ринки.
Організаційна структура	3 - Організаційна структура в цілому працює, але є необхідність удосконалення, адже зростання кількості обслуговуваних об'єктів може вимагати більш чіткої ієрархії та делегування обов'язків для ефективнішого управління.
Стратегія і її відповідальність діяльності підприємства	1 - Стратегія підприємства не є достатньо чітко визначеною для забезпечення стійкого зростання. Незважаючи на високі досягнення в окремих аспектах, відсутність чіткої стратегії управління може привести до труднощів в адаптації до змін на ринку.
Умови праці	2 - Умови праці на підприємстві є загалом прийнятними, але з потенціалом для покращення (зокрема, інфраструктурні аспекти, можливо, не відповідають вимогам сучасних стандартів в індустрії). Це може впливати на ефективність та мотивацію працівників.
Маркетинг	
Імідж підприємства	3 - Імідж компанії на ринку в цілому позитивний, однак компанія ще має потенціал для покращення впізнаваності та зростання довіри серед нових клієнтів. Це потребує покращення маркетингової комунікації та репутації через активнішу присутність у медіа.
Асортимент	3 - Компанія пропонує стандартний асортимент послуг для управління нерухомістю. Для зростання на ринку необхідно розширювати асортимент послуг і використовувати нові пропозиції для залучення більш різноманітної клієнтської бази.
Інформаційне	2 - Система інформаційного забезпечення підприємства може бути

забезпечення	удосконалена, щоб більш ефективно підтримувати робочі процеси та забезпечити швидку та точну інформацію для прийняття управлінських рішень. Це стосується як внутрішніх систем, так і комунікацій з клієнтами.
Сервіс	
Рівень технічного оснащення	3 - Технічне оснащення компанії є достатнім для забезпечення надання послуг на поточному рівні, проте в умовах росту та зростаючих вимог клієнтів компанії буде потрібно інвестувати в оновлення обладнання та інфраструктури для підвищення ефективності.
Якість послуг	3 - Якість послуг загалом висока, однак компанія повинна постійно вдосконалювати свої процеси, щоб підтримувати задоволеність клієнтів і залишатися конкурентоспроможною. Клієнти високо оцінюють компанію, але завжди є можливість для покращення рівня обслуговування та зменшення помилок.
Загальне управління персоналом	
Кваліфікація персоналу	3 - Кваліфікація персоналу на досить хорошому рівні, але є потреба у постійному навчанні та розвитку персоналу, щоб підтримувати високі стандарти управління і комунікації. Спеціалізація кадрів є важливою для забезпечення довготривалих результатів у галузі управління нерухомістю.
Психологічний клімат в організації	3 - Психологічний клімат в організації може бути підвищений шляхом вдосконалення мотивації та внутрішніх комунікацій. Наявність іноді високого рівня плинності кадрів вказує на потребу в більш ефективному управлінні людськими ресурсами.
Мотивація і стимулювання персоналу	2 - Система мотивації не є достатньо розвинутою і потребує вдосконалення для досягнення високих результатів і утримання працівників. Високий рівень плинності кадрів є індикатором необхідності змін у мотиваційних підходах для персоналу.
Плинність кадрів	2 - Плинність кадрів в компанії є значною, що може свідчити про недоліки в мотивації та умовах праці, що потребує покращення для зниження витрат на нові набори і адаптацію.

* Джерело: складено автором