

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА

Факультет управління персоналом, соціології та психології

Кафедра соціоекономіки та управління персоналом

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА
ПРОГРАМА
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

Менеджмент персоналу

07 – Управління та адміністрування
073 – Менеджмент

Форма навчання: денна

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему «Організація процесу адаптації персоналу»

здобувача Жебель Альбіни В'ячеславівни

Науковий керівник: к.т.н., доцент Рудакова С. Г.

підпис

Робота допущена до захисту перед екзаменаційною
комісією з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)

Завідувач кафедри соціоекономіки та управління
персоналом, доктор економічних наук, професор
Лопушняк Г.С.

підпис

Київ – 2026

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

**Факультет управління персоналом, соціології та психології
Кафедра соціоекономіки та управління персоналом**

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА Менеджмент персоналу

ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ

07 – Управління та адміністрування

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

073 - Менеджмент

ПОГОДЖЕНО

Керівник проектної групи (гарант) освітньо-
професійної програми

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ О.І. Кравчук
(підпис) (ініціали, прізвище)

_____ Г.С. Лопушняк
(підпис) (ініціали, прізвище)

_____ 20____ р

_____ 20__ р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувача вищої освіти Жебель Альбіни В'ячеславівни

денної форми навчання

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи

на тему: «Організація процесу адаптації персоналу»

Тему затверджено наказом ректора Університету від «09» вересня 2025 р., №1330-ст

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах мережі «Lviv Croissants»

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

- Розділ 1** Теоретико-методичні аспекти організації процесу адаптації персоналу
- Розділ 2** Аналіз системи адаптації персоналу у мережі «Lviv Croissants»
- Розділ 3** Напрями вдосконалення системи адаптації персоналу

- Об'єкт дослідження:** Організація процесу адаптації персоналу у мережі «Lviv Croissants»
- Предмет дослідження:** Теоретичні та практичні методи, засоби та інструменти процесу адаптації, ефективність наявної системи у мережі «Lviv Croissants».
- Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:** Розкрити сутність організації адаптації персоналу, практичне використання існуючої системи та впровадженню новітніх методів до вже створеної системи.

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

- Розділ 1**
1. Визначити сутність та значення адаптації персоналу в сучасних умовах;
 2. Розглянути види, методи та етапи адаптації;
 3. Дослідити методичні засади до оцінювання ефективності адаптації персоналу.
- Розділ 2**
1. Провести аналіз діяльності мережі «Lviv Croissants»;
 2. Оцінити ефективність адаптації персоналу в «Lviv Croissants».
- Розділ 3**
1. Розробити проект заходів щодо покращення системи адаптації персоналу;
 2. Провести оцінювання ефективності запропонованих заходів.

**Завдання
підготувала
науковий керівник**

Рудакова С.Г.

«_____» _____ 20__ р.

**Завдання одержала
здобувач**

Жебель А. В.

«_____» _____ 20__ р.

Реферат

Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 63 сторінки, 9 таблиць, 5 рисунків, список використаних джерел із 37 найменувань, 1 додаток.

«Організація процесу адаптації персоналу»

Об'єктом дослідження є організація процесу адаптації персоналу у мережі «Lviv Croissants».

Предметом дослідження є теоретичні та практичні методи, засоби та інструменти процесу адаптації, а також ефективність наявної системи у «Lviv Croissants».

Мета та завдання дослідження. Основною метою кваліфікаційної бакалаврської роботи є розкриття сутності організації адаптації персоналу, аналіз практичного використання існуючої системи та розробка рекомендацій щодо впровадження новітніх методів для її вдосконалення. Відповідно до поставленої мети виконано такі завдання:

- проаналізувати теоретичні основи та сутність адаптації персоналу в сучасних умовах;
- розглянути види, методи та етапи процесу адаптації;
- дослідити методичні засади оцінювання ефективності адаптації;
- провести аналіз фінансово-економічної діяльності мережі «Lviv Croissants»;
- здійснити аналіз практик адаптації для офісних працівників та персоналу пекарень;
- провести оцінювання ефективності системи адаптації;
- розрахувати фінансові витрати компанії на адаптацію нових співробітників;
- розробити проект заходів щодо вдосконалення системи адаптації;
- оцінити прогнозну ефективність та економічну доцільність запропонованих заходів.

Теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів. У ході роботи було систематизовано наукові підходи до трактування сутності адаптації як безперервного процесу в сучасних умовах, узагальнено класифікацію видів і методів адаптації та уточнено критерії оцінювання її ефективності для різних категорій персоналу.

Практичні результати дослідження полягають у розробці конкретних рекомендацій для мережі «Lviv Croissants», зокрема: впровадження LMS-платформи для дистанційного навчання, збільшення терміну адаптаційного періоду,

впровадження програми «працівників-універсалів» та запровадження системи наставництва в центральному офісі. Запропоновані заходи можуть бути використані для підвищення ефективності адаптації персоналу, зменшення плинності кадрів та покращення загальної результативності діяльності підприємства.

Роботу завершено та захищено у 2026 році.

Ключові слова: адаптація персоналу, онбординг, наставництво, плинність персоналу, цифровізація HR-процесів.

Keywords: personnel adaptation, onboarding, mentoring, staff turnover, digitalization of HR processes.

В і д г у к
про кваліфікаційну бакалаврську роботу здобувача
факультету управління персоналом, соціології та психології
освітньо-професійної програми
«Менеджмент персоналу»
Жебель Альбіни В'ячеславівни
на тему **«Організація процесу адаптації персоналу»**

1. *Актуальність теми.* Процес адаптації персоналу сприяє швидкій інтеграції нових працівників у професійне середовище, формуванню мотивації, засвоєнню корпоративних цінностей, стандартів діяльності організації. Від ефективності адаптаційних заходів значною мірою залежать продуктивність праці, рівень залученості персоналу, якість виконання професійних обов'язків та зниження плинності кадрів. Особливої актуальності тема набуває в умовах сучасних соціально-економічних викликів, коли організації змушені оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, забезпечуючи водночас збереження кадрового потенціалу та підтримання ефективної командної взаємодії.
2. *Позитивні риси кваліфікаційної бакалаврської роботи.* Автором кваліфікаційної бакалаврської роботи проаналізовані підходи вітчизняних та зарубіжних науковців до визначення поняття «адаптація персоналу». Здійснена систематизація та аналіз наукових теоретичних здобутків за заданою проблематикою.
3. *Наявність самостійних розробок автора.* Розроблено практичні рекомендації щодо вдосконалення системи адаптації персоналу, зокрема запропоновано впровадження LMS-платформи для дистанційного навчання, програми наставництва, розширення адаптаційного періоду та формування системи «універсальних працівників». Також проведено оцінювання прогностичної ефективності запропонованих заходів та обґрунтовано їх економічну доцільність.
4. *Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій.* Теоретичні висновки роботи узагальнюють сучасні підходи до організації адаптації персоналу, систематизують види, методи та етапи адаптації, уточнюють підходи до оцінювання її ефективності в умовах сучасного ринку праці та цифровізації HR-процесів. Практичні рекомендації мають прикладний характер, спрямовані на підвищення ефективності адаптації персоналу, зниження рівня плинності кадрів, скорочення термінів інтеграції працівників у посаду та покращення внутрішньої комунікації в колективі.
5. *Наявність недоліків.* Проведений аналіз відповідає в цілому вирішенню поставлених завдань, дозволяє провести необхідну діагностику досліджуваної проблеми, використовується адекватний інструментарій, є окремі недоліки в опрацюванні отриманих результатів (*аналітико-методичний рівень*). Текст оформлено із дотриманням вимог, наявні незначні порушення.

6. *Загальна оцінка кваліфікаційної бакалаврської роботи та її допущення до захисту перед ЕК.* Кваліфікаційна бакалаврська робота Жебель Альбіни В'ячеславівни на тему «Організація процесу адаптації персоналу» може бути допущена до захисту.

Науковий керівник:

доцент кафедри соціоекономіки та
управління персоналом, доцент, к.т.н.

С. Г. Рудакова

«14» травня 2026 р.

Рецензія

на кваліфікаційну бакалаврську роботу здобувача вищої освіти

Жебель Альбіни В'ячеславівни

на тему «Організація процесу адаптації персоналу»

Актуальність теми кваліфікаційної роботи і доцільність її розроблення. У сучасних умовах динамічного розвитку ринку праці, цифровізації HR-процесів та високої конкуренції за кваліфіковані кадри питання організації ефективної адаптації персоналу набуває особливої актуальності. Успішна адаптація нових працівників сприяє підвищенню продуктивності праці, зниженню рівня плинності кадрів, формуванню позитивного психологічного клімату в колективі та зміцненню бренду роботодавця. Особливого значення тема набуває в умовах діяльності сучасних мережових компаній, де важливими є стандартизація процесів, швидке навчання персоналу та підтримка корпоративної культури. Дослідження, виконане на матеріалах мережі «Lviv Croissants», є своєчасним і практично значущим, оскільки дозволяє визначити напрями удосконалення адаптаційних процесів із урахуванням сучасних тенденцій управління персоналом.

Якість проведеного дослідження. Кваліфікаційна робота демонструє глибоке розуміння теоретико-методичних засад адаптації. Авторка розкрила сутність процесу, проаналізувавши підходи різних науковців та детально розглянувши види й етапи адаптації. У роботі використано сучасні наукові джерела та актуальні підходи до управління персоналом. Практична частина містить детальний аналіз системи адаптації персоналу в мережі «Lviv Croissants», оцінювання її ефективності та виявлення основних проблемних аспектів.

Позитивні риси кваліфікаційної роботи. Робота має виражений практичний характер та спрямована на вирішення актуальних проблем управління персоналом.

Авторка приділила значну увагу сучасним інструментам адаптації персоналу, зокрема використанню LMS-платформ, наставництва, цифрових HR-рішень та програм розвитку працівників. Робота демонструє вміння авторки аналізувати HR-процеси, формувати практичні рекомендації та аргументовано обґрунтовувати напрями вдосконалення системи адаптації персоналу.

Зауваження. У роботі при описі впровадження LMS-платформи можна було б детальніше розглянути технічні вимоги до інтеграції такої системи з уже існуючим програмним забезпеченням компанії для ведення кадрового обліку, що посилює технічне обґрунтування реалізації проекту.

Практична значущість висновків і рекомендацій. Висновки та рекомендації мають прикладний характер і можуть бути використані для вдосконалення системи адаптації персоналу в сучасних підприємствах сфери обслуговування. Запропоновані заходи щодо впровадження LMS-платформи, структуризації адаптаційного періоду та формування універсальних працівників сприятимуть підвищенню ефективності адаптації та зниженню рівня плинності кадрів. Практичні рекомендації можуть бути використані як у діяльності мережі «Lviv Croissants», так і в інших компаніях, що прагнуть удосконалити систему управління персоналом.

Місце роботи та посада рецензента:

ТОВ «ПЕРСОНАЛЬ БІЗНЕС ГРУП»

Старший спеціаліст

Макаренко О. В.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРОЦЕСУ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ	6
1.1 Суть та значення адаптації персоналу в сучасних умовах управління	6
1.2 Види, методи та етапи адаптації персоналу	12
1.3 Методичні засади оцінювання ефективності адаптації персоналу	21
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ «LVIV CROISSANTS»	26
2.1 Загальна характеристика діяльності підприємства «Lviv Croissants»	26
2.2 Аналіз практик адаптації персоналу	33
2.3 Оцінювання ефективності адаптації персоналу	40
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ	47
3.1 Пропозиції щодо покращення організації адаптації персоналу	47
3.2 Оцінювання ефективності запропонованих заходів.....	51
ВИСНОВОК	56
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	59
ДОДАТКИ	64

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Процес адаптації – невід’ємна частина кожного підприємства при залученні нових працівників. Саме цей процес характеризується інтегруванням новачка у колектив та попутним навчанням робочим обов’язкам. Працівник швидше починає орієнтуватися у бізнес-процесах організації, розуміти що від нього вимагають та з більшою продуктивністю починає свій кар’єрний шлях.

Організація процесу адаптації персоналу на підприємстві є важливим аспектом у сучасному управлінні людським ресурсом, адже ринок праці постійно змінюється залежно від трендів та новітніх розробок у сфері управління. Адаптація нових працівників впливає на рівень продуктивності та залученості до проектів, дружність колективу й роботу у команді, збільшує мотивацію та зменшує рівень плинності кадрів. Через економічні та соціальні проблеми, які принесла війна, ця тема набирає великої актуальності для українського бізнесу, адже кількість вакансій збільшується швидше, ніж вдається їх закрити. Отже, успішна адаптація працівника допомагає мінімізувати його бажання звільнитися чи перейти в іншу компанію.

Дослідження показують, що одним з важливих аспектів адаптації є корпоративна культура підприємства. Чим більше вона розвинена, тим швидше новий працівник знаходить спільну мову з колективом, підлаштовується під робочий процес та підвищує свою продуктивність на користь компанії.

Обґрунтовано вистроєна система адаптаційних процесів підвищує конкурентоспроможність підприємства, знижує рівень плинності кадрів та робить процес інтеграції працівника більш плавним. Аналіз методів різних організацій у сфері адаптації персоналу допомагає визначити провідні темпи розвитку та можливі ідеї, які можна впровадити для покращення прогалин в адаптації на менш розвинутому підприємстві.

Технологічна сторона адаптації набуває все більшого значення з приходом епохи цифровізації. Майже всі процеси менеджменту персоналу переносяться в

онлайн формат, що робить підприємство більш гнучким до непередбачуваних ситуацій та створює образ провідної компанії. Цифровізація не оминула і адаптаційні процеси. Все більше компаній розроблюють програму адаптації в онлайн режимі, що допомагає працівнику краще пізнати напрями компанії та мати всі необхідні матеріали завжди «під рукою».

Таким чином, адаптаційний процес організацій має бути не тільки конкурентоспроможним за рахунок стандартних методів проведення адаптації, а й бути відповідним до сучасних умов, що й робить цю тему актуальною, особливо для українського бізнесу у період постійних випробувань.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Останні дослідження у сфері адаптації персоналу акцентують увагу на необхідності процесу на сучасній арені та наголошують на необхідності вдосконалення існуючих моделей. Таким чином, питання адаптації персоналу досліджували Колот А. М. [13, 17, 18, 19, 33], Цимбалюк С. [19], Кравчук О. [10, 11, 21, 22], Варіс І. [10, 11, 22], Василик А. [12], Лемещука Р. [23, 24], Бойко А. та Ситник Й. [9], Славенко Є., Домусчі В., Бузунар А. [32], Маценко Ю. О. [27], Якимова Н., Марценюк О., Мойсєєва В. [38], Гончар С., Боднарчук В. [14], Короленко О., Кутова Н. [20], Миронова О. М. [29], Брич В. [28], Щетініна Л. В., Рудакова С. Г., Данилевич Н. С. [37], Шапка І. В. та Яшкіна Н. В. [36], Бабій А. [8].

Мета роботи полягає у розкритті сутності організації адаптації персоналу, практичному використанні та впровадженню новітніх методів у вже створену систему. Відповідно до мети сформовані **завдання** дослідження:

- проаналізувати теоретичні основи адаптації персоналу;
- дослідити ефективність процесу адаптації у мережі Lviv Croissants;
- визначити переваги та недоліки процесу адаптації за допомогою SWOT-аналізу;
- розробити рекомендацій для покращення наявної системи адаптації у Lviv Croissants;

- оцінити прогнозовані результати наданих рекомендацій.

Об’єкт дослідження: організація процесу адаптації персоналу у Lviv Croissants.

Предмет дослідження: теоретичні та практичні методи, засоби та інструменти процесу адаптації, ефективність наявної системи у Lviv Croissants.

Методи дослідження включають у себе спостереження, порівняння, опис, аналіз та синтез, узагальнення, SWOT-аналіз, табличний та графічний методи, прогнозування.

Теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів. Отримані результати з проведеного дослідження дозволяють розширити та закріпити знання теоретичної частини стосовно процесу адаптації персоналу. Практична частина дослідження надає рекомендації для Lviv Croissants, що дозволять підвищити ефективність й результативність даного процесу на підприємстві та створити можливості більшої залученості працівників під час адаптації.

Наукова апробація отриманих результатів. Автор кваліфікаційної бакалаврської роботи брала участь у таких наукових конференціях:

Жебель А. В., Рудакова С. Г., Щетініна Л. В. Законодавчі засади громадських організацій: досвід країн Європи. *Інноваційні проекти для економічного відродження та конкурентного розвитку України*: зб. доп. 91-ї щорічної студентської конференції, 15 квітня – 19 травня 2024 р. С. 30-31. URL: https://kneu.edu.ua/ua/science_kneu/periodic/

Інформаційна база досліджень становить наукові статті, інтернет-джерела, підручники, сайт компанії, внутрішні звіти, проходження практики.

Структура роботи. Кваліфікаційна бакалаврська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 37 найменувань та 1 додаток. Загальний обсяг роботи становить 79 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРОЦЕСУ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

1.1 Суть та значення адаптації персоналу в сучасних умовах управління

Кожна людина в своєму житті стикається із пошуком роботи чи зміною місця роботи. В обох випадках незмінним залишається одне – при прийнятті на роботу, чи переходу на іншу, відбувається знайомство з новим колективом та правилами компанії. Часто буває так, що новому працівнику важко знайти спільну мову з уже сформованим колективом. Через це можуть виникати сварки та знижуватися рівень мотивації й продуктивності.

Формально, новий працівник і сам може адаптуватися, хоча це займе значно більше часу. В такий спосіб працівник відчуває себе покинутим та непотрібним. Нерідко, такі працівники покидають компанію протягом півроку, адже для нього це буде великий стрес та бажання якнайшвидше піти з роботи. Проте, якщо компанія від самого початку буде брати активну участь в адаптації працівника та всіма способами покаже, що зацікавлена у ньому, – це закладе фундамент довірливим стосункам та зменшить ризики звільнення. Ефективний процес адаптації допомагає працівникам швидше пристосуватися до своїх посадових обов'язків та підвищує рівень задоволеності роботою і організаційної відданості[7].

Перші місяці відіграють вирішальну роль у рішенні новачка, бо саме під час них формується рівень залученості та мотивації працівника. При правильному

проведенні процесу адаптації, з урахуванням професійно побудованих взаємовідносин, в нового працівника з'являється мотивація до роботи, що підвищує його продуктивність.

Знайомство з корпоративною культурою, правилами та процесами значно спрощує інтеграцію до нового робочого середовища. Коли працівнику надають все більше інформації стосовно нової роботи та всіх її аспектів, тим менше стресу він має та почувається впевнено, адже знає що від нього очікують. Колеги та керівники відіграють ключову роль у допомозі новим працівникам зрозуміти норми та очікування організації[4].

Новачку потрібен певний час щоб звикнути та пристосуватися до розпорядку на новому робочому місці. В цей час, роботодавці також будуть активно брати участь в акліматизації нового працівника. Такий процес називають адаптацією персоналу. Успішна адаптація працівників сприяє підвищенню продуктивності праці та формуванню більш міцного психологічного зв'язку з організацією[5].

Різні автори по різному презентують розуміння адаптації персоналу. Найпопулярніші з них висвітлені у табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Концепція «адаптації персоналу» у різних авторів

Автор	Значення
1	2
Колот А. М. та Цимбалюк С. О	Процес пристосування працівника до змісту праці, умов праці та соціально-організаційного середовища організації з метою забезпечення ефективного функціонування в колективі та виконання трудових обов'язків[19].
Кравчук О. та Варіс І.	Комплексний процес адаптації нового працівника в організації, що включає ознайомлення з корпоративною культурою, засвоєння ключових процедур та навчання технічним і «м'яким» навичкам взаємодії[22].
Василик А.	Процес пристосування працівника до умов організації, що відбувається через організаційну соціалізацію, засвоєння норм, ролей та цінностей трудового колективу[12].
Славенко Є., Домусчі В. та Бузунар А.	Механізм і сукупність процедур, визначених організацією, щоб допомогти новачкові влитися в колектив, набуті необхідних навичок і знань, ближче познайомитися з культурою, процесами та цілями компанії[31].

Продовження таблиці 1.1

1	2
Бабій А.	Двосторонній процес входження нового працівника в компанію і пристосування компанії до нового члена команди[8].
Лемешук Р.	Складний процес ознайомлення нових працівників з умовами і правилами роботи на підприємстві, а також допомога щодо інтеграції нового колеги в колектив[24].
Лобза А.В., Бикова А.Л. та Рябуха Т.В.	Поступовий процес пристосування працівника до нового професійного середовища та умов праці, результатом якого є повна асиміляція та розкриття потенціалу задля досягнення цілей підприємства[26].

Джерело: [8, 12, 19, 22, 24, 26, 31]

Адаптація нового персоналу з дослідження Руслана Лемешука — це процес сприяння інтеграції нових працівників у робоче оточення компанії, що включає вивчення корпоративної культури та цінності, знайомство з процесами та отримання необхідних навичок для успішного виконання службових обов’язків[24].

Якісне планування адаптаційних заходів допомагають знизити стрес та невизначеність серед нових працівників, покращують їх продуктивність та утримують в компаніях талановиті кадри. Згідно з даними приблизно 60% підприємств обмежуються лише адміністративними процедурами в адаптації нових працівників, що може спричинити високий рівень плинності персоналу[24].

Велику увагу потрібно приділяти соціально-психологічному пристосуванню, яке включає у себе встановлення позитивних взаємин та адаптацію до корпоративної культури компанії, що нерідко стає найважчою частиною процесу адаптації. Для встановлення цих зав’язків необхідні час і зусилля з обох сторін[24].

Варто усвідомлювати, що адаптація персоналу важлива у будь якому напрямку діяльності. Так у статті Бойко А. та Ситник Й. розглядають покращення процесу адаптації кадрів в ІТ-компаніях з фокусом на те, як цей процес корисний для підвищення ефективності роботи. Основні спрямування удосконалення включають створення чітких програм адаптації, застосування передових технологій для підтримки нових працівників та активне залучення команди до процесу адаптації.

Автори вказують на те, що якісна адаптація сприяє покращенню задоволеності працівників роботою, їх продуктивності і зменшенню плинності кадрів[9].

Розвиваючи думку про сучасні вимоги до адаптації, А. М. Колот у своєму дослідженні «Праця 5.0» висуває концепт формування новітньої платформи соціально-трудоного розвитку, де в центрі уваги перебуває людина. Відповідно до концепції, сучасні процеси адаптації, або онбордингу, мають поєднувати передові цифрові технології з високим рівнем емпатії та психологічної підтримки. Успішна адаптація в наш час вимагає від роботодавця створення персоналізованої програми входження на посаду, яка враховує індивідуальні особливості, цінності та психоемоційний стан працівника [17].

Програма адаптації – це документ, план, у якому поетапно прописано кроки адаптації персоналу, строки їх реалізації, конкретні адаптаційні заходи та особи, які відповідають за адаптацію новачка. Підприємство створює одну стандартну програму, яку редагує індивідуально до кожного нового працівника, що робить процес адаптації більш персоналізованим. На жаль, в Україні доволі рідко використовується програма адаптації, адже компанії вважають, що стажування буде достатньо. Проте великі підприємства використовують такі інструменти, як адаптаційний лист, Welcome-тренінг, корпоративна брошура та комплект новачка[25].

Славенко Є., Домусчі В., Бузунар А. в своїй статті розглядають адаптацію як важливий елемент управління персоналом, який включає професійну та соціально-психологічну сторони. Професійна адаптація пов'язана з ознайомленням з робочими процесами та навчанням нових навичок. Соціально-психологічна адаптація допомагає працівникам інтегруватися в колектив і культуру компанії. Необхідно пам'ятати про імідж компанії та репутацію, адже вони несуть значний вплив на привабливість вакансії та компанії в цілому[31].

Адаптація персоналу є не лише внутрішнім організаційним процесом, але й прямим відображенням рівня корпоративної соціальної відповідальності підприємства. З позиції корпоративної соціальної відповідальності, запровадження

якісної програми адаптації свідчить про відповідальне ставлення роботодавця до психологічного та фізичного здоров'я нового працівника. Компанії, які інтегрують принципи соціальної відповідальності у процес адаптації, значно швидше формують у новачків довіру до бренду роботодавця та полегшують їх соціально-психологічну інтеграцію у колектив[32].

За дослідженням Бабій А., адаптація персоналу працює у дві сторони, тобто не тільки працівник пристосовується до нових умов та колективу, а і колектив звикає до нового працівника. Середня тривалість адаптації новачка залежить від його посади та обов'язків та триває від одного до трьох місяців. У цей період вирішується чи залишається новий працівник у колективі, чи він не зміг пристосуватися до умов роботи[8].

Також, автори виділяють такі цілі процесу адаптації персоналу:[8]

- 1) можливість більш швидкого досягнення робочих показників, прийнятих для організації;
- 2) входження працівника в робочий колектив та відчуття себе частиною команди;
- 3) зниження тривожності та невпевненості, які відчуває новий працівник;
- 4) економія часу керівника та інших працівників;
- 5) скорочення плинності кадрів серед нових працівників;
- 6) підвищення лояльності у нового працівника до компанії, створення позитивного відношення до роботи та задоволеності нею;
- 7) зниження витрат на пошук нового персоналу;
- 8) формування кадрового резерву.

В сучасній практиці процес адаптації також називають онбордингом. Деякі компанії помилково вважають онбординг лише формальним завершенням документальних процедур і коротким ознайомленням, хоча насправді цей процес має на меті всебічну підтримку нового працівника до моменту, коли він стане самостійним і ефективним у своїй роботі. Онбординг є стратегічним процесом, що забезпечує

інтеграцію нових працівників у організаційну культуру та робоче середовище підприємства[6].

Кравчук О. та Варіс І. виділяють онбординг як комплексний підхід адаптації нового працівника у колективі. Під час нього також відбувається знайомство з корпоративною культурою та навчання нових працівників всім тонкощам та ключовим моментам роботи[22].

До основних завдань адаптації персоналу належить:

- познайомити з колегами та надати основні відомості стосовно компанії;
- розказати новачку про корпоративну культуру, цінності, організаційну структуру а політику;
- надати новому працівнику всю необхідну інформацію про його посаду, вимоги щодо роботи та необхідні документи, що прямо стосуються його обов'язків;
- створити сприятливі умови для успішного проходження випробувального терміну і вирішити всі пов'язані з цим питання;
- включити працівника в робочий процес та визначити для нього цілі на найближчий час;
- закласти основу для довірливих робочих відносин, що допоможе зміцнити репутацію роботодавця.

Варто пам'ятати, що чим більше компанія вкладає у своїх працівників, тим більші плоди отримує, у вигляді постійного та вмотивованого працівника. Ефективна адаптація призводить до зниження стресу, підвищення продуктивності та більшої лояльності до компанії, що, у свою чергу, сприяє зменшенню плинності та формує надійний та позитивний бренд роботодавця.

Що стосується ринку праці, то його місія в найбільш загальному тлумаченні полягає у налагодженні взаємовідносин між роботодавцями і носіями робочої сили, які формують попит і пропозицію на специфічному ринку, яким і є ринок праці. А

здля успішної взаємодії двох сторін необхідна правильна та якісна адаптація працівника у робочий процес[17].

Зважаючи на глобальні трансформації соціально-трудової сфери, варто звернути увагу на дослідження А. М. Колота та О. О. Герасименко. Автори наголошують, що у XXI столітті під впливом цифровізації, нестабільності та зміни поколінь, концепція управління персоналом кардинально змінюється. В таких умовах адаптація перестає бути одноразовим процесом прийому на роботу, а перетворюється на безперервний процес, оскільки працівникам доводиться постійно пристосовуватися до нових умов, технологій, гібридних форматів роботи та змінних бізнес-процесів. Здатність компанії забезпечити швидке та безболісне входження працівника в таке динамічне середовище стає її ключовою конкурентною перевагою на ринку праці[18].

Отже, адаптація персоналу – це безперервний процес ознайомлення як працівника з колективом та правилами компанії, так і колективу з новим працівником. Така практика актуальна не тільки для тих, хто щойно прийшов у компанію, а й при переході на нову посаду або до іншого відділу. Процес адаптації допомагає новому працівнику стати більш обізнаним стосовно правил та вимог компанії, швидше влитися в колектив, підтримувати та розвивати колективний рівень продуктивності.

1.2 Види, методи та етапи адаптації персоналу

Відповідно до дослідження Маценко Ю. виділяють три види адаптацій за різними напрямками – за рівнем, за характером, за спрямованістю, – що зазначені на рис. 1.1[27].

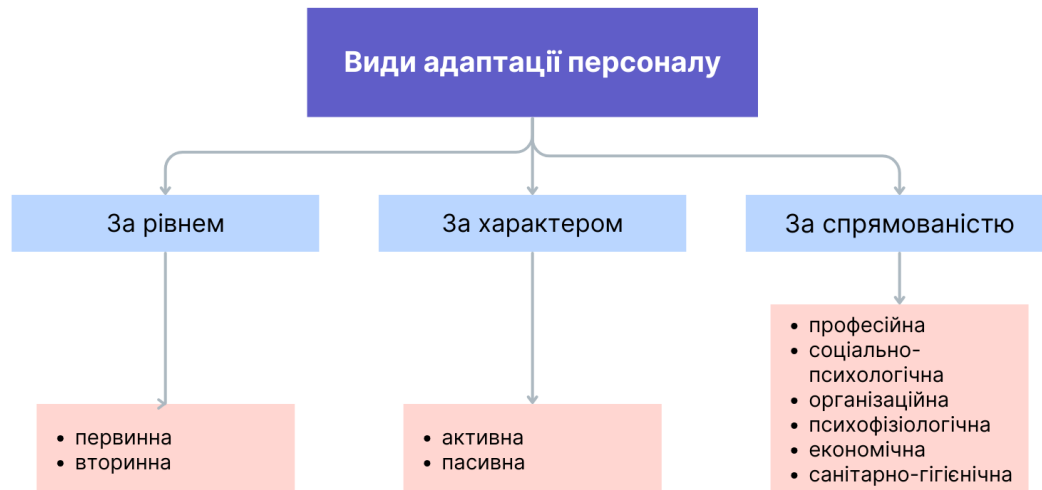


Рисунок 1.1 – Види адаптації персоналу

Джерело: створено автором на основі [27]

За рівнем автор виділяє два види адаптації персоналу – первинну та вторинну. Первинна адаптація призначення для працівників, які ще не мають досвіду роботи. В основному це можуть бути студенти, які щойно закінчили навчання та вступають на свою першу роботу по спеціальності або за іншою направленістю. Вторинна адаптація направлена на працівників, які, відповідно, вже мають досвід роботи. Це працівники, які перейшли з інших компаній або були підвищені до іншої посади, вони розуміють основні процеси роботи на своїй новій посаді і потребують легкого коригування та влиття у колектив.

За характером Маценко Ю. виділяє два види адаптації – активну та пасивну. Активна адаптація передбачає прагнення нового працівника якнайшвидше влитися в колектив, мати власний вплив, які провокують зміни у робочому середовищі. Пасивна адаптація – коли кандидат не прагне перевантажуватися і просто сприймає надану йому інформацію.

За спрямованістю виділяють чотири основних види адаптації: професійна, психофізіологічна, соціально-психологічна та організаційна адаптації. Також, додатково виділяють економічну та санітарно-гігієнічну адаптацію.[28]

Професійна адаптація – адаптація направлена на «влиття» у колектив, ознайомлення з робочим місцем та колективом, режимом роботи, вимогами до працівників, тобто – ознайомлення нового працівника з робочим процесом та його обов'язками. Включає в себе набуття нових знань, навичок і стандартів, необхідних для успішного виконання роботи; допомагає зменшити стрес, викликаний новими обов'язками.

Психофізіологічна адаптація базується на створенні умов для швидкої та легкої адаптації нового працівника, адже саме від цього буде залежати фізичний та моральний стан працівника; відповідає за пристосування працівника до нових навантажень, як фізичних, так і психологічних у контексті дотримання трудових норм роботи. Також стосується змін графіку роботи, перенавантажень та перепрацювань, відрядження.

Організаційна адаптація базується на розумінні організаційної структури компанії та відповідає за повне усвідомлення працівником своєї ролі та зони відповідальності, пристосування до ієрархії та розуміння всіх організаційно-економічних процесів компанії. Працівник отримує інформацію про трудовий розпорядок, особливості організації праці та в цілому дізнається більше про устрій компанії, її правила та стандарти.

Соціально-психологічна адаптація допомагає обом сторонам звикнути та пристосуватися до нового: працівнику до нового колективу, сталому колективу до нового учасника команди. Цей вид адаптації допомагає новому працівнику знайти своє місце у соціальному середовищі колективу, налагодити відносини з колективом та керівником, пізнання їх цінностей, устроїв та корпоративної культури. Також допомагає налагодити відносини, пізнати корпоративну культуру та традиції, неписані норми поведінки.

Якщо дивитися очима соціологів, то вони виділяють декілька етапів соціально-психологічної адаптації:

- до першого етапу можна віднести знайомство з колективом, коли працівник ще не визнає цінностей та напрямків колективу;
- другий етап знаменується визнанням певних норм поведінки один одного, не змінюючи при цьому своїх орієнтирів;
- на третьому етапі новий працівник починає розуміти цінності колективу, а колектив змінює свої цінності, приймаючи його;
- четвертий етап характеризується повним прийняттям новачком цінностей, напрямків та норм поведінки колективу, змінюючи своє мислення та пріоритети;
- на п'ятому етапі новий працівник повністю слідує за колективом, адже тепер є його повноцінною частиною.

Економічна адаптація направлена на ознайомлення працівника з економічною системою підприємства, умовами оплати праці, мотиваційною програмою та бонусами.

Санітарно-гігієнічна адаптація спрямована на ознайомлення працівника з технічними аспектами роботи, вимогами та правилами трудової дисципліни, санітарні й гігієнічні складові[28].

Використання всіх видів є необхідним для успішної адаптації нових працівників, адже вони доповнюють один одного та створюють всебічну адаптацію для нового члена команди. В колективі важливе не тільки позитивне внутрішнє середовище, а і розуміння кожного його учасника своєї зони обов'язків, можливості швидко пристосовуватися під групу та вміння застосовувати наявні й набуті навички для вирішення практичних задач.

Крім видів також розрізняють методи адаптації персоналу, які допомагають працівнику швидше відчувати себе частиною колективу та налагодити відносини з колективом. Спираючись на аналіз Шапки І. та Яшкіної Н., за природою впливу

виділяють три методи – економічні, організаційно-адміністративні, соціально-психологічні[35].

Економічні методи адаптації персоналу спрямовані на мотивацію персоналу грошовим винагородженням, що робить цей метод найбільш ефективним. Він реалізується наданням пільг на початку роботи, зменшенням робочого дня та надбавками певний період роботи. Такі заохочення допомагають знизити стрес від навантаження, підвищувати продуктивність та підтримувати мотивацію протягом роботи.

Організаційно-адміністративні методи відповідають за хід процесу адаптації нового працівника і, за потреби, коригуються його ментором. Якщо на адаптацію новачка немає часу і треба зробити це якнайшвидше, то цей захід є необхідним для успішного скорочення програми пристосування. При цьому зменшуються витрати на адаптацію, а сама програма не втрачає нічого важливого для нового працівника, за наявності вчасного внесення корективів.

Соціально-психологічні методи характеризуються залученістю новачка до взаємовідносин у колективі. Ці методи допомагають працівнику влитися у вже сформований колектив, знайти спільну мову з колегами та комфортно працювати у команді, допомагають підвищити довіру, впевненість та продуктивність під час колективної роботи.

У своєму дослідженні Маценко Ю. виділяє такі найпопулярніші для України методи адаптації персоналу за способом навчання, як інструктаж, наставництво, навчання без відриву від виробництва та навчання з відривом від виробництва[27].

Інструктаж – це пояснення та демонстрація аспектів роботи безпосередньо у робочому середовищі. Такий метод передбачений для працівників виробничого процесу, де теоретичного введення буде мало; він направлений на пояснення працівникові робочих моментів та діяльності, які входять до його основних обов'язків. Метод інструктажу відносно не дорогий, ефективний та швидкий у використанні.

Наставництво, або менторство, – метод, у якому працівник від самого початку входить в робочий процес та виконує роботу відповідно до своїх посадових обов’язків, але під наглядом досвідченого працівника. Ментор вводить нового працівника у курс справи, готовий допомогти та відповісти на питання, які виникають впродовж пізнання робочого процесу. Особливістю наставництва є те, що працівник-наставник є штатним працівником зі своїми обов’язками, який додатково виконує роботу наставника. Цей метод дозволяє новому працівникові проявити свій потенціал та різнопланово розвиватися за рахунок часткової самостійності під час адаптації.

Навчання без відриву від виробництва передбачає поєднання роботи із навчанням, яке відбувається у вільний від роботи час. Навчання з відривом від виробництва полягає у навчанні, яке відбувається протягом робочого часу і вимагає припинення роботи на певний період. За таким працівником зберігається місце роботи та виплачується середня заробітна плата.

Варто зазначити, що за кордоном методи адаптації персоналу є більш різноманітними, ніж в Україні, зазначені у табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Популярні закордонні методи адаптації персоналу

Назва методу	Зміст методу
1	2
Secondment (вторинне навчання)	Це "прикомандирування" персоналу на певний час в іншу структуру для оволодіння необхідними навичками. Його суть зводиться до того, що працівника на час відправляють в інший підрозділ тієї ж компанії або в іншу компанію. Secondment може бути як короткостроковим (близько 100 годин робочого часу), так і більш тривалим (до року).
Buddying (від. англ. Buddy – друг, приятель)	Метод заснований на наданні один одному об’єктивного та чесного зворотного зв’язку та підтримки у виконанні цілей і завдань, і в опануванні нових навичок. Суть – адаптація через приятелювання з колегою. Цей принцип відрізняється відсутністю якої-небудь ієрархічності і наявністю постійного двостороннього зворотного зв’язку. Оптимальний термін для buddying – один рік.

Продовження таблиці 1.2

1	2
E – learning (дистанційне навчання) або blended learning (змішане навчання)	Для ефективного використання e-learning потрібна висока дисципліна (навіть самодисципліна). В Європі цю проблему вирішують максимальною інтерактивністю модулів. Програми естетично красиві, від них неможливо відірватися, в них присутня інтрига, інтерес працівника постійно підігривається. На Заході e-learning існує близько 11 років.
Метод занурення	Використовується для керівників різного рівня. Він припускає повне "занурення" працівника в практичну діяльність з перших днів роботи. Основна мета методу – швидке входження нового працівника в трудовий процес. Передбачає, що у нового працівника в найкоротші терміни сформуються певні управлінські навички та вміння, необхідні йому для ефективного виконання своїх функцій на даному робочому місці.
Кадрові школи	Використовується коли необхідно в короткі терміни провести навчання нових працівників стандартам професійних навичок і знань. Таке навчання необхідно коли нові працівники з різних сфер діяльності. Основне завдання такого навчання людей різних професій – це привести їх до єдиного розуміння основних технологій та специфіки даної організації.
Job Shadowing	Суть Shadowing полягає в тому, що працівник супроводжує досвідченого працівника в реальній робочій обстановці, слідує за ним як "тінь" протягом робочого дня. Навчається, має можливість обговорювати робочі ситуації не тільки із працівником, "тінню" якого він є, але і з іншими членами команди, й отримувати зворотний зв'язок. Результатом Shadowing є більш чітке та ясне розуміння працівниками цілей і завдань організації.

Джерело: [27]

За аналізом Миронової О. М. деякі методи адаптації також відповідають і видам адаптації персоналу. Таким чином для професійної адаптації характерні методи інструктажу та наставництва; для психофізіологічної – це можливість спостереження за роботою колег; для соціально-психологічної – ознайомлення з програмою “для

новачків” та знайомство з колективом через керівника; для організаційної характерне наставництво та ознайомлення з програмою “для новачків”[29].

Загалом, методи адаптації персоналу потрібні для полегшення входження нових працівників у робочий процес і колектив; сприяють швидкому опануванню обов'язків, розвитку необхідних навичок, підвищення продуктивності та ефективності, зменшення стресу, мотивування та залученості, налагодження стосунків у колективі.

Процес адаптації персоналу не відбувається протягом кількох годин чи кількох днів. Він тривалий по часу і займає в середньому близько трьох місяців. Відповідно до цього періоду виділяють етапи адаптації персоналу. За дослідженням Кравчук О., Варіс І. та Яковленко М., в загальному є шість етапів, де кожен важливий та доповнює попередній, що зображені на рис. 1.2 [22].

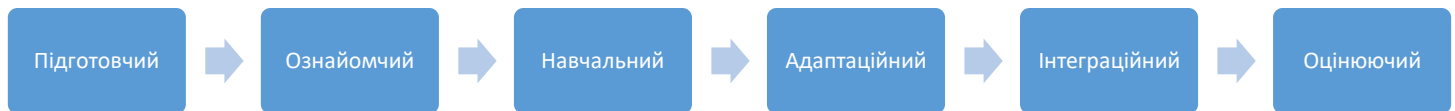


Рисунок 1.2 – Етапи процесу адаптації персоналу

Джерело: схематично зображено автором на основі [22]

Перший етап адаптації називають підготовчим, або преонбордингом. Під час нього відбувається підготовка робочого місця для нового працівника, докладаються всі необхідні документи та підключаються мережі з доступом до інформації, що тісно пов'язані з виконанням обов'язків на посаді; створюється індивідуальний план адаптації. Компанією призначається ментор, який зустріне новачка та буде супроводжувати його протягом всього періоду адаптації, тобто близько шести місяців.

Другий етап – ознайомчий. Його ще називають першим робочим днем, адже саме на цьому етапі працівник знайомиться зі своїм ментором, який в свою чергу знайомить працівника з компанією, колективом та розповідає основні організаційні питання. Працівник знайомиться з корпоративною культурою, яка включає у себе

правила, принципи і цінності компанії, та визначає відносини в колективі й впливає на імідж компанії в цілому.

Третій етап називається навчальний, або перший тиждень, про що свідчить його тривалість в один-два тижні. У цей період працівник вивчає свої посадові обов'язки та ознайомлюється зі специфікою своєї роботи. Щоденні зустрічі з ментором, який активно підтримує та відповідає на будь які питання, що виникають, допомагають новому працівнику швидше влитися у колектив та спрогнозувати майбутню роботу.

Четвертий етап – адаптаційний, який є одним з найважливіших етапів адаптації персоналу та триває в середньому два тижні. Протягом цього часу працівник зустрічається з ментором близько двох-трьох разів на тиждень задля вирішення останніх питань, оцінювання загального задоволення компанією та збору відгуків від роботи. Новий працівник більш глибоко вивчає всі процеси компанії та вже краще виконує свої обов'язки; бере участь у проектах і розвиває soft або hard skills, а ментор оцінює його успіхи в адаптації до колективу та роботі у команді.

П'ятий етап адаптації персоналу називають інтеграційним етапом, він триває близько одного-трьох місяців. Протягом цього періоду, новий працівник повністю входить до колективу та виконує роботу у повній мірі. Все більше бере участь у нових командних проектах та виконує більш складні завдання, що повністю відповідають його обов'язкам. Важливим аспектом є те, що у саме під час цього етапу директор та працівники вирішують чи залишати нового колегу, чи ні: саме від того наскільки добре проявив себе новачок, буде залежати чи залишиться він у колективі.

Шостий етап – оціночний, або завершальний етап адаптації нового працівника. Проводиться в кінці випробувального терміну, зазвичай, це кінець третього місяця знаходження працівника у компанії. Ментор або керівник відділу проводить завершальне оцінювання інтеграції нового працівника у колективі та на посаді. На цьому етапі відбувається підписання довгострокового договору роботи, обговорення подальших очікувань з обох сторін та складання плану на подальші три-шість місяців.

Після закінчення всього процесу адаптації підбивається підсумок, за результатами якого працівник має[15]:

- чітко і в повному обсязі виконувати покладені на нього обов'язки;
- якісно та в певному обсязі виконувати свою роботу;
- бути зацікавленим у своїй роботі та задоволений своєю посадою;
- дотримуватися трудової дисципліни та правил компанії;
- легко влитися в колектив та слідувати корпоративній культурі.

Отже, адаптація персоналу складається з шести ключових етапів адаптації працівника, які поступово інтегрують нового працівника в компанію. Процес починається з підготовчого етапу, коли готується робоче місце та закріплюється наставник. Наступні кроки – це введення в курс справи (перший день на роботі), навчання (перший тиждень), адаптація (глибше занурення через два тижні), інтеграція (повна участь у команді через один-три місяці) та оцінка (кінець випробувального терміну та укладення довгострокового контракту).

1.3 Методичні засади оцінювання ефективності адаптації персоналу

Адаптація нового працівника несе на меті його залучення до колективу та виконання нових обов'язків на високому рівні. Важливим моментом під час адаптації є необхідність утримання новачка, що дозволить компанії закрити вакансію та розвивати працівника для ефективної роботи у подальшому. Проте, далеко не кожен новий працівник лишається після того, як проходить весь період адаптації, або не звільняється протягом трьох-шести місяців[3].

Для розуміння цього фактора, нам необхідно зрозуміти чи є ефективним процес нашої адаптації, чи є ділянки процесу, які стримують пристосування та входження в колектив нових працівників. У цій ситуації ми маємо оцінити ефективність процесу адаптації, що дозволить виявити причини плинності новачків чи, навпаки, переваги, завдяки яким, нові працівники лишаються працювати саме у нашій компанії.

Оцінювання ефективності адаптації персоналу – процес оцінювання того, наскільки добре новий працівник пристосувався до робочої атмосфери та колективу, його перші результати праці та подальший їх розвиток. Таке оцінювання проводиться з метою виявлення слабких та сильних сторін процесу, пошуку нових способів та покращення вже існуючих методів.

Відповідно до публікації Дученко М. та Просяник А., сам процес адаптації персоналу та вимірювання його ефективності потребують певних фінансових витрат, що посилює необхідність розроблення або впровадження якісної системи оцінювання. Зазвичай оцінювання зупиняється суто на фінансових показниках, які приніс новачок. Проте, не можна орієнтуватися лише на фінансові результати, які не можуть оцінити ефективність корпоративної культури чи робочого середовища, тож варто розглядати й якісні моральні аспекти адаптації[16].

Важливим підґрунтям для успішного проходження працівником усіх етапів адаптації є забезпечення базових стандартів якості робочого середовища. Як зазначається у працях А. М. Колота, присвячених концепції «гідної праці», саме гідні умови праці є тим фундаментом, на якому будується лояльність новачка. Якщо підприємство не здатне забезпечити працівнику критерії гідної праці, навіть найсучасніші соціально-психологічні методи адаптації виявляться неефективними, що неминуче призведе до високої плинності кадрів на етапі випробувального терміну[13].

Відповідно до розглянутих нижче досліджень можна схематично зобразити розподіл системи оцінювання адаптації персоналу, яка зазначена на рис. 1.3.

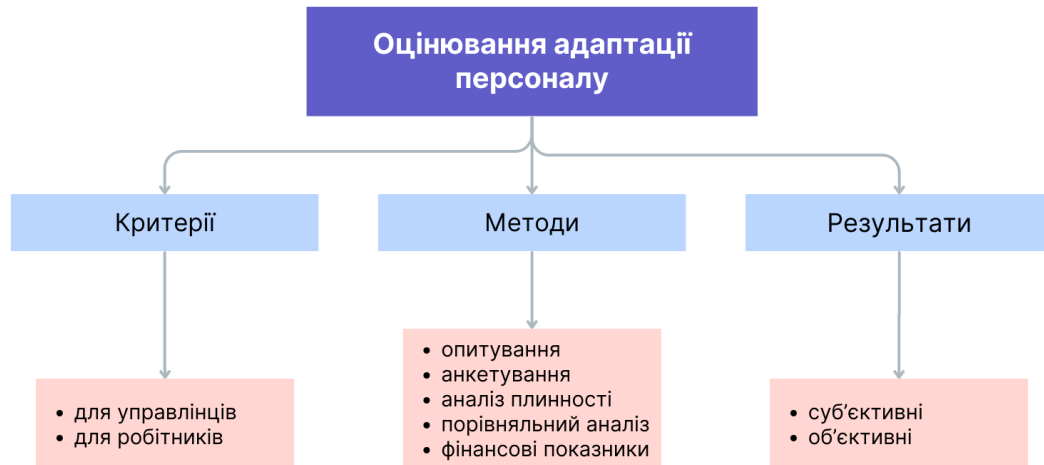


Рисунок 1.3 – Система оцінювання адаптації персоналу

Джерело: створено автором на основі [16, 23]

Перш за все, варто зазначити, що у процесу адаптації персоналу є певні критерії, які визначають її ефективність. Критерії поділяються на два типи: для управлінського персоналу та для робітників.

До критеріїв адаптації для управлінського персоналу відносять[16]:

- 1) здатність до виконання вимог посадової інструкції;
- 2) кількісні та якісні показники виконаної роботи;
- 3) дотримання стандартів часу (норм часу та обслуговування);
- 4) справлене на людей враження;
- 5) здатність влитися в колектив;
- 6) інтерес до підвищення кваліфікації та службового зростання;
- 7) зацікавленість в роботі;
- 8) дотримання філософії організації та корпоративної культури;
- 9) задовільна оцінка якості трудового життя.

Коли ми розглядаємо критерії оцінювання для категорії робітників, то варто зазначити, що критерії до них будуть більш технічними, ніж для працівників керуючих ланок. Різниця полягає у тому, що категорія робітників направлена на виконання доручень категорії управлінців.

Тож, до критеріїв адаптації для робітників відносять[16]:

- 1) здатність виконувати встановлені норми виробітку;
- 2) здатність освоїти необхідні операції;
- 3) здатність освоїти технічні засоби (устаткування);
- 4) показники якості роботи, процент рекламаций в межах допустимих норм;
- 5) дотримання норм трудової дисципліни;
- 6) здатність влитися в робочий колектив;
- 7) дотримання етики та корпоративної культури підприємства.

Крім критеріїв оцінювання ефективності адаптації, існують також і методи її оцінювання. Вони допомагають працівнику швидше відчувати себе частиною команди та налагодити відносини з колективом, а також визначити на якому етапі та яким способом ми будемо проводити оцінювання, адже тільки один метод не може використовуватися на всі випадки оцінювання. У своїй статті Лемещук Р. В., Табачук А. Я. та Вейдер Т. М. виділяють такі методи оцінювання ефективності процесу адаптації[23]:

- 1) проведення опитування для персоналу, що працює у компанії менше року – направлене на отримання інформації стосовно їхнього адаптаційного періоду, допомагає виявити позитивні та негативні сторони під час адаптації;
- 2) опитування персоналу в кінці першого, другого та третього місяців адаптації – допомагає визначити рівень задоволеності процесом адаптації, відповісти на всі питання новачків та вчасно надавати необхідну інформацію;
- 3) анкетування – передбачається проведення після закінчення адаптаційного процесу з метою отримання об'єктивного судження, тобто власну думку, про внутрішнє та зовнішнє робоче середовище; зазвичай проводиться анонімно;

- 4) порівняльний аналіз провальної та успішної адаптації – вказує на часті помилки під час процесу адаптації та показує більш вдалі рішення для програми адаптації;
- 5) аналіз фінансових показників, таких як плинність кадрів, коефіцієнт стабільності кадрів, коефіцієнти прийняття та вибуття кадрів, рівень продуктивності під час та після адаптаційного періоду.

Успішні результати оцінювання ефективності персоналу можуть бути суб'єктивними та об'єктивними[16].

Суб'єктивними результатами оцінювання ефективності називають результати, які напряду пов'язані з власними враженнями та почуттями працівника стосовно адаптації. Таким чином, суб'єктивні результати виражаються у рівні власної внутрішньої мотивації, рівні задоволеності нових працівників роботою та адаптаційним періодом, розвитку нових професійних навичок або удосконаленні наявних, взаємодії з колективом, виникненню прив'язаності до колективу та компанії в цілому, бажання працівника працювати в організації тривалий час, задоволеність роботою і лояльність до організації.

Об'єктивними результатами оцінювання ефективності називають результати, які відповідають за фінансові аспекти підприємства та покращення кадрового стану компанії. До них відносять такі показники, як зниження рівня звільнень, зниження витрат на пошуки персоналу та зменшення часу інших працівників на адаптацію новачків; скорочення часу, необхідного на те, щоб новий працівник став приносити користь організації.

Таким чином, оцінювання ефективності адаптації персоналу є необхідним елементом системи управління персоналом, оскільки воно дозволяє визначити рівень інтеграції працівника в колектив та робоче середовище, рівень досягнення ним запланованих показників діяльності та результат застосованих адаптаційних заходів.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ «LVIV CROISSANTS»

2.1 Загальна характеристика діяльності підприємства «Lviv Croissants»

Lviv Croissants – провідна українська франчайзингова мережа фаст-фуд їжі, яка має широкий асортимент свіжоспечених круасанів із солоною та солодкою начинкою. Гасло компанії «Пекарня щастя», що закликає людей повертатися у пекарню аби проводити свої найщасливіші моменти та розділяти їх разом, а також не обмежувати себе у виборі, адже мережа має безліч різних начинок та знайдеться круасан на будь-який смак.

Lviv Croissants відносяться до франчайзингової компанії Fast Food Franchising Group, а бренд Lviv Croissants відомий не тільки в Україні, а й по всьому світу.

Мережа бере початок у 2015 році та була заснована Галицьким Андрієм Євгеновичем, Галицьким Євгеном Євгеновичем, Загородським Юрієм Романовичем та Печенко Орестом Орестовичем. Перший заклад було відкрито 5 березня 2015 року у Львові, а вже 13 серпня 2015 року відбулося відкриття першої франчайзингової пекарні у Сумах. Такий формат швидкої їжі приніс великий прорив у розумінні вуличної їжі, адже була чимось новим для споживачів, що звикли до більш жирної їжі у розумінні фаст-фуду.

У 2016 році компанія була учасницею у конкурсі «Франшиза року 2016», де знайшла одних з перших партнерів, які побачили роботу пекарні та скуштували

найпопулярніші круасани. Таким чином, компанія підписала 10 контрактів, розпочала швидкий розвиток, розростання мережі та відкриття нових 27 точок. У результаті, у кінці року за підсумками конкурсу Франшиза 2016 компанія отримала нагороду у номінації «Відкриття року», що привернуло ще більше уваги не тільки інвесторів, а і споживачів.

Мережа Lviv Croissants швидко розвивається та на кінець 2017 року мала заклади у всіх найбільших містах України. У 2018 році мережа вийшла на міжнародний ринок, відкривши першу локацію у Польщі, а вже з 2024 року почала більш активний розвиток на міжнародному рівні: відкриття першої точки в США та продовження відкриття нових закладів в Європі. А вже у 2025 році з'явилися перші точки у Франції та Азії, а мережа Lviv Croissants увійшла до списку лідерів серед найбільшої кількості нових відкритих закладів. Таким чином, за останні три роки мережа відкрила 58 нових закладів як в Україні, так і по світу. Наразі мережа в загальному налічує 208 закладів: 190 закладів в Україні, 11 закладів у Польщі, по 2 у Чехії та США, та по 1 у Франції, Словаччині та Південній Кореї.

Нещодавно, 5 березня 2026 року, мережа Lviv Croissants відсвяткувала свою 11 річницю, що показує вміння компанії втриматися на плаву, велику прихильність споживачів до компанії та доводить, що український бізнес здатний розвиватися, проходити труднощі та ставати впізнаваним у всьому світі.

Організаційна структура мережі має лінійну форму як для мережі так і для окремої пекарні. Тобто кожен має свою сферу відповідальності та виконує тільки свої обов'язки; адміністратори звітують регіональним менеджерам, менеджери звітують керівнику відділу, а керівники відділів звітують перед директором. Така система допомагає структурувати обов'язки та чітко їх розділяти.

Загальну структуру мережі очолює її засновник, а далі управління переймає генеральний директор, який очолює Центральний офіс. Йому звітують керівники підзвітних відділів: операційного, виробничого, фінансового, маркетингового,

юридичного, франчайзингового, HR- та IT-відділів. Дана організаційна структура зазначена на рис. 2.1.

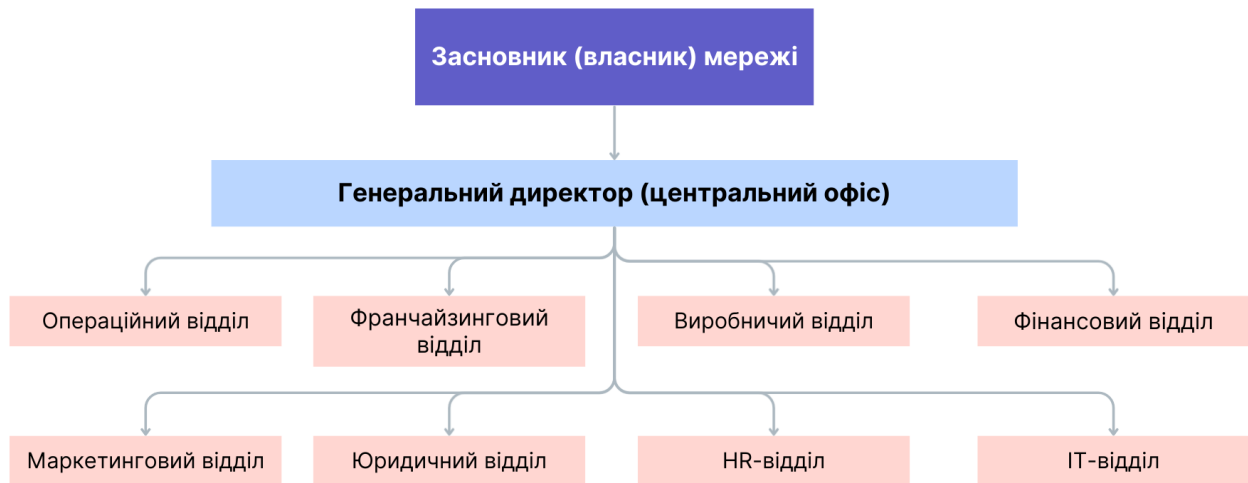


Рисунок 2.1 – Організаційна структура франчайзингової мережі Lviv Croissants

Джерело: розроблено автором

Якщо ми розглядаємо структуру будь-якої окремої пекарні, то найвищу позицію займає власник франшизи, якому звітує адміністратор точки. В підлеглих у адміністратора знаходиться персонал пекарні, тобто касири-бариста, офіціанти, кухарі та сендвіч-мейкери. Дана організаційна структура зазначена на рис. 2.2.

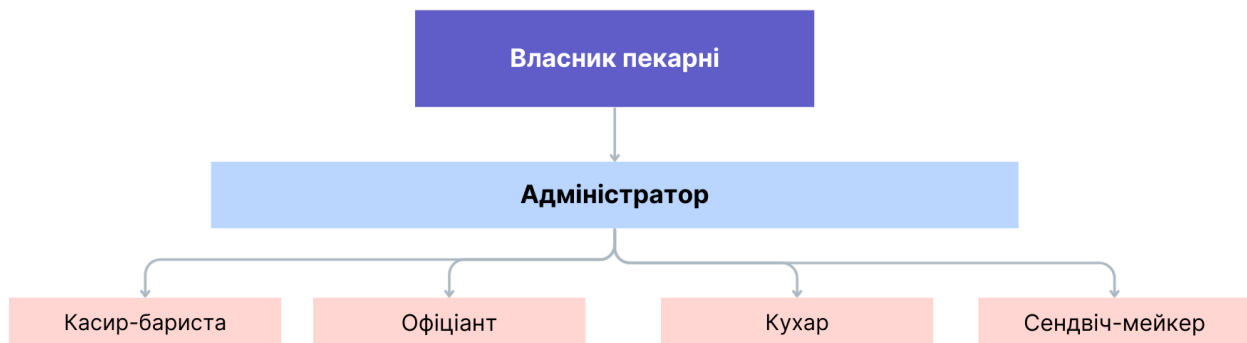


Рисунок 2.2 – Організаційна структура окремої пекарні Lviv Croissants

Джерело: розроблено автором

Для підприємства не менш важливим є його фінансовий стан, тож необхідно розглянути фінансову звітність мережі Lviv Croissants. Таким чином, нижче наведені основні показники фінансової звітності та зображені у табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Динаміка показників фінансового стану мережі «Lviv Croissants», тис. грн

Показник	2022	2023	2024	2025	Абсолютне			Відносне, %		
					2023/2022	2024/2023	2025/2024	2023/2022	2024/2023	2025/2024
Дохід	4470	4470	6939	8500	0	+2469	+1561	0	+55,2	+22,5
Собівартість продукції	2900	3050	4200	5000	+150	+1150	+800	+5,2	+37,7	+19
Валовий прибуток	1750	1420	2739	3500	-330	+1319	+761	-18,9	+92,9	+27,8
Витрати на збут	420	520	680	830	+100	+160	+150	+23,8	+30,8	+22,1
Операційний прибуток	530	200	1179	1620	-330	+979	+441	-62,3	+489,5	+37,4
Фінансові витрати	47	150	230	300	+103	+80	+70	+219,1	+53,3	+30,4
Чистий дохід	483	-598	620	980	-1081	+1218	+360	-223,8	-203,7	+58,1
Активи	2360	1890	2150	2480	-470	+260	+330	-19,9	+13,8	+15,3
Власний капітал	1720	1120	1650	2200	-600	+530	+550	-34,9	+47,3	+33,3
Поточні зобов'язання	450	582	400	280	+132	-182	-120	+29,3	-31,3	-30

Джерело: розроблено автором за даними [33]

Проведений аналіз фінансових показників табл. 2.1 свідчить про нерівномірну динаміку основних фінансових показників підприємства та поступове відновлення та зміцнення фінансового стану підприємства у 2024–2025 роках.

Таким чином, у 2023 році діяльність компанії характеризувалася погіршенням фінансових результатів: операційний прибуток скоротився на 330 тис. грн, а чистий дохід знизився на 1081 тис. грн, у результаті чого підприємство отримало збиток у розмірі 598 тис. грн. Одночасно спостерігалось зменшення активів на 470 тис. грн та власного капіталу на 600 тис. грн, що свідчить про негативний вплив економічної нестабільності та зростання витрат.

Починаючи з 2024 року, фінансовий стан підприємства значно покращився. Дохід компанії зріс на 2469 тис. грн порівняно з 2023 роком, а валовий прибуток збільшився майже вдвічі — на 1319 тис. грн. Особливо позитивною є динаміка операційного прибутку, який зріс на 979 тис. грн, що свідчить про відновлення ефективності господарської діяльності, розширення мережі та збільшення обсягів реалізації продукції. Також у 2024 році підприємство змогло перейти від збиткової діяльності до прибуткової, отримавши чистий дохід у розмірі 620 тис. грн.

У 2025 році тенденція до покращення фінансових результатів збереглася. Дохід підприємства збільшився ще на 1561 тис. грн, а чистий дохід зріс на 360 тис. грн порівняно з 2024 роком. Водночас відбулося збільшення власного капіталу на 550 тис. грн та скорочення поточних зобов'язань на 120 тис. грн, що свідчить про підвищення фінансової стійкості та платоспроможності компанії. Незважаючи на подальше зростання собівартості продукції та витрат на збут, темпи збільшення прибутку залишаються вищими, що є позитивною тенденцією для розвитку підприємства.

Іншу частину доходу мережа отримує від продажу прав на франчайзингову діяльність, щомісячних франчайзингових зборів, створення і продажу фірмового упакування та рекламних матеріалів, а також через створення мерчу (термокружки і чашки, наклейки і переводні тату, шопери і кепки, блокноти і канцелярія) та додаткової фірмової пропозиції (шоколадки, батончики, печиво та цукерки). Якщо ми

розглядаємо окремі пекарні, то їх дохід становить виручку за день, місяць або рік від продажу круасанів, салатів, сирників, гарячих і холодних напоїв та пропозиції додатків.

Варто зазначити, що Lviv Croissants змінили сприйняття закладів швидкого харчування, додавши йому більш теплий, спокійний та атмосферний характер. Мережа створила та розвиває свої стандарти та принципи, які так приваблюють споживачів:

- високий рівень якості продукції, як основи, так і начинки, що забезпечує відмінний смак;
- ненав'язлива атмосфера, яка дає відчутти комфорт та тепло, та створює бажання повернутися ще;
- вияв поваги до кожного відвідувача та створення особливого ставлення до кожного, заміна розуміння «клієнт» на «гість»;
- ввічливий та уважний персонал, який готовий допомогти та підказати, а також зробити перебування гостя максимально приємним та комфортним;
- різноманітний вибір круасанів на будь-який смак, з можливістю підібрати щось індивідуально для кожного гостя.

Така концепція відходить від традиційного та звичного розуміння фаст-фуду, оскільки за ті самі кошти пропонує значно більше для своїх клієнтів. Таким чином мережа показує, що дня неї важливо не тільки виконати свою головну задачу – швидко видача їжі та напоїв, – а також створити місце, куди гості будуть мати бажання повертатися знову і знову та зможуть проводити свої вечори у приємній та дружній атмосфері.

Також компанія слідує за трендами та створює відповідний контент аби завжди рухатися у ногу з часом та ламати стереотипи «типового» маркетингу. Профілі соціальних мереж заповнені яскравими фотографіями, новинками, челенджами та

відгуками, що показує відкритість і чесність мережі та викликає більше довіри у споживачів.

Для своїх клієнтів-гостей мережа організовує багато акцій, знижок та розіграшів, а також періодично проводить колоборації з різними брендами для створення більшої впізнаваності. Гості можуть слідкувати за новинами, останніми оновлення та шукати найближчі локації у зручному додатку, де також діє програма лояльності. Програма лояльності передбачає собою нарахування бонусів, які потім можна обміняти на одиницю продукції, у розмірі 5% від суми чеку; також бувають акції із подвоєнням бонусів.

Для працівників мережа створила програму корпоративних знижок, яка залежить від відпрацьованого часу у компанії. Також для нових працівників пекарень, безпосередньо, створена програма навчального дня у центральному офісі, де вони спочатку проходять тест, а потім розбирають всі помилки та більш детально пояснюють не зрозумілі аспекти. День-навчання розроблені для кожної позиції окремо, що допомагає концентруватися на своїх обов'язках. За останні три роки таке навчання пройшли більш, ніж 750 нових працівників мережі.

Також компанія періодично проводить навчання для вже досвідчених працівників, роблячи упор на підтримання наявних знань та відповідей стосовно новинок мережі. За останні три роки таке навчання пройшли близько 300 працівників мережі. Відповідно до кількості пройдених курсів новими працівниками, можна зазначити про великий потік персоналу. Велику плинність персоналу компанія по більшій частині списує на студентів – основну робочу силу пекарень – та на їх нестабільність у роботі.

Lviv Croissants як і будь-який заклад стикався з різними ситуаціями та сформував свої позитивні і негативні сторони, тобто переваги та недоліки в своїй діяльності, які можна чітко побачити за допомогою SWOT-аналізу діяльності мережі у табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – SWOT-аналіз діяльності Lviv Croissants

Сильні сторони	Слабкі сторони
• висока впізнаваність бренду та лояльність клієнтів в Україні; • унікальний концепт; • доступна цінова політика, що охоплює широку цільову аудиторію; • успішна франчайзингова модель, яка дозволяє швидко масштабуватися; • досвід міжнародної експансії; • висока швидкість обслуговування та стандартизація процесів.	• залежність від одного ключового продукту; • нерівномірна якість сервісу у франчайзингових точках, ризик втрати контролю якості на франчайзингових точках; • залежність від постачання сировини та матеріалів; • переважно позитивна, але не стабільна репутація бренду.
Можливості	Загрози
• масштабування на міжнародних ринках; • розширення меню (створення вегетаріанських страв); • експерименти з незвичними та цікавими поєднаннями продуктів; • розвиток програми лояльності; • збільшення колаборацій з блогерами, шеф-кухарями та іншими брендами.	• висока конкуренція; • наслідки війни в Україні; • зміна споживчих звичок; • дефіцит кваліфікованого персоналу; • економічні ризики; • ризик погіршення репутація.

Джерело: створено автором

Мережа Lviv Croissants має переважно позитивні відгуки, проте трапляються негативні відгуки, на які компанія одразу реагує та якомога швидше намагається виправити всі недоліки або запропонувати альтернативний розв’язок. Будь-які відгуки компанія сприймає як поштовх до росту і можливості змін, що створює позитивну репутацію для бренду.

2.2 Аналіз практик адаптації персоналу

Оскільки мережа Lviv Croissants є частиною сфери обслуговування, – особливо якщо це заклад швидкого харчування, де персонал швидко змінюється, – адаптація персоналу виступає важливим фактором для формування командної роботи та згуртованості колективу.

У компанії адаптація персоналу поділяється на два види: для працівників центрального офісу та для працівників самих пекарень. Обидва процеси схожі, проте мають певні відмінності. Наприклад, для офісу процес адаптація буде протікати легше та більш розслаблено, ніж для працівників точок, оскільки не вимагає стільки фізичної активності.

Якщо ми розглядаємо адаптацію офісних працівників, то її умовно можна розділити на первинну та вторинну адаптацію. Тобто працівники, яких компанія залучила з ринку праці, та працівники, які перейшли з інших відділів або з точок прямих продажів мережі.

Для нових офісних працівників існує трьох етапна адаптація – ознайомчий, навчальний та інтеграційний етапи.

Ознайомчий – це перший день нового працівника. Перш за все HR-менеджер проводить екскурсію компанією та коротко розказує історію створення і розвитку бренду. Також він розповідає про корпоративні заходи, традиції та показує зони відпочинку. HR-менеджер оформлює працівника з першого робочого дня та знайомить його з безпосереднім керівником його відділу.

Далі керівник відділу знайомить новачка з колективом, місцем роботи та повторює посадові обов'язки. Він також проводить декількагодинний пробний день для потенційного працівника, де той, під його наглядом, знайомиться з робочою програмою, супутніми додатками та документами. На цьому моменті перший день нового працівника закінчується.

Другий етап, навчальний, триває тиждень-два. За цей час новачок вчиться працювати у робочій програмі, знайомиться з аспектами роботи, занурюється у поточні проекти та відвідує колективні збори. Новачок більш детально ознайомлюється з корпоративною культурою та ієрархією у компанії, організаційну структуру та кар'єрні можливості.

Весь період адаптації новий працівник по суті справляється самостійно, адже в компанії не передбачений назначений ментор чи наставник, який буде допомагати у

цей період. Новачок самостійно знайомиться з колективом, вивчає їх посади та заводить дружні відносини. Він може спитати поради або пояснення не зрозумілого матеріалу у колег, проте, як показує практика, вони не завжди можуть підказати, адже можуть бути не знайомі з обов'язками та роботою певної посади

Завершальним етапом є інтеграційний. На цьому етапі, який триває близько двох місяців, працівник вже починає самостійно працювати та має набагато менше питань, ніж у період навчання. Новачок бере участь у більш глобальних та важливіших проектах, виконує вже складніші завдання, які повністю відповідають його посадовим обов'язкам, та працює на рівні із старшими працівниками.

Варто зазначити, що більшість працівників центрального офісу – це працівники точок мережі. Тобто, це людина, яка вже обізнана у всіх процесах пекарні, розуміється на сильних і слабких сторонах роботи та може надавати якісний зворотній зв'язок стосовно проблем, а також пропонувати варіантів їх вирішення та ідеї покращення робочого процесу. Тому процес адаптації проходить легше, адже працівник знає практичну частину діяльності мережі та йому лишається наздогнати більш теоретичні основи, наприклад, формування звітів, франчайзингову діяльність та маркетингові стратегії.

В кінці адаптаційного періоду HR-менеджер проводить невеличке опитування стосовно вивченого матеріалу. Також він збирає відгуки від нового працівника, його колег по роботі та керівника відділу з метою подальшого поліпшення адаптаційної програми.

Розглядаючи адаптацію працівників пекарень мережі, варто зазначити, що сам процес більше розвинутий, адже працівники пекарень відповідають безпосередньо за комунікацію із покупцями та створюють перше враження про саму мережу Lviv Croissants.

Перш за все для працівників пекарень одразу назначається наставник, який буде ознайомлювати з усіма деталями роботи та навчати у період стажування. Наставником може бути як адміністратор закладу, так і працівник позиції на яку

стажується новачок. Але обов'язково це має бути людина, яка працює саме на даній локації, адже вона знає що і де знаходиться та допоможе знайти спільну мову з колективом.

У перший день роботи нового працівника адміністратор закладу видає робочу форму, знайомить новачка із колективом, показує його робоче місце, ознайомлює з правилами мережі, відповідає на всі первісні організаційні питання. Далі адміністратор передає новачка у руки наставника. Наставник в свою чергу вводить його у курс справи, нагадує про обов'язки, розказує та показує базові знання і навички. Таким чином новий працівник у перший день проходить першу теоретичну частину запланованого навчання.

Наступним етапом навчання для нового працівника стає суміш теоретичного та практичного. З цього моменту новачок починає вчити меню та виконувати найпростіші завдання із своїх обов'язків. Наставник активно допомагає йому у цьому, пояснює більш складну частину роботи та відповідає на всі питання, що виникають. Ментор також слідкує за кожним кроком підопічного та виправляє всі його помилки, пояснюючи їх сутність.

Навчальний період триває тиждень, в середньому це близько 3-4 змін. Перший раз новачок виходить зранку на пів зміни, другий день – ввечері на пів зміни. Наступний раз вже на повний робочий день. Проте, якщо позиція має більше складних операцій або новий працівник не може швидко зрозуміти свою роботу, його можуть ще 1-2 рази виводити на зміни по пів дня.

У пекарнях, крім адміністратора, іде основне розгалуження на 4 позиції: касир-бариста, офіціант, сендвіч-мейкер та кухар. У кожної позиції різні обов'язки, проте майже однаковий список необхідних знань, наприклад, кожен працівник обов'язково має знати меню аби, у разі потреби, підказати гостеві. До обов'язків кожної позиції належать:

- Касир-бариста – обслуговування Гостей закладу, дотримання касової дисципліни, робота з касовим апаратом та грошима, здійснення

готівкового та безготівкового розрахунку, відкриття та закриття зміни, контроль якості готових страв та напоїв під час видачі, видача замовлень, робота з кавовим апаратом, формування списку для закупівель, проведення інвентаризації, приймання розхідних матеріалів від постачальника, вирішення конфліктних ситуацій.

- Офіціант – підготовку залу до відкриття пекарні та забезпечення чистоти протягом робочого часу, обслуговування Гостей, контроль наявності витратних матеріалів у сервісній зоні, контроль режиму вентиляції та температури повітря в залі, видача замовлень, приготування гарячих та холодних напоїв; прибирання залу, столів, миття посуду та приборів; прибирання санвузла та утилізація сміття, підтримка чистоти та порядку прилеглої території.
- Сендвіч-мейкер – приготування круасанів відповідно до замовлення Гостя, дотримання технологічних карт приготування, збереження заготівель продукції охолодженими, контроль якості випечених круасанів та заготовок, постійне оновлення інгредієнтів та продукції у робочій зоні, чистота та порядок у робочій зоні і всередині сендвіч-стола, завчасне надання кухарю списку необхідних заготовок.
- Кухар – забезпечення належного запасу продукції, підготовка переліку та кількості продукції для закупівлі, дотримання термінів зберігання і товарного сусідства продуктів та заготовок, випікання круасанів, приймання продукції від постачальника, наповнення вітрини круасанами, фасування заготовок, чистота та порядок у робочій зоні, робота з пароконвекційною піччю та вистійною шафою, списання протермінованої продукції.

Таким чином, новий працівник має вивчити теоретичну основу, необхідну для будь-якої посади, а також набути необхідних вмінь та навичок, відповідно до обов'язків своєї посади.

Заключним етапом є період інтеграції, коли новачок вже самостійно працює та орієнтується на власні сили. Цей період триває близько місяця. За цей час новий працівник повністю запам'ятовує свої обов'язки та виконує їх в повній мірі. Також новачок ще може допускати помилки через брак знань чи практичних навичок.

Варто зазначити, що робочий процес пекарні може страждати та бути нестабільним через велику плинність кадрів та переважно молодий колектив, тобто молодь і студенти. Молодь, у віці 17-21 років, становить 90% всіх працівників пекарень, тобто це не стабільний персонал, оскільки більшість з них на перше місце ставлять навчання та можуть швидко звільнитися з цієї причини. Або навпаки, вони не проходять до кінця період стажування через розуміння неможливості в подальшому поєднання навчання та роботи. Таке становище призводить до постійної зміни персоналу та відсутності більш кваліфікованих та старших працівників. У цьому контексті, період інтеграції може бути більш затягнутим та складним, оскільки одночасно може стажувати декілька людей на різні позиції, що зменшує кількість працівників із професійними навичками.

Не менш важливим моментом є фідбек нового працівника стосовно періоду навчання та інтеграції. HR-менеджер Центрального офісу проводить опитування серед новачків, які в подальшому мають піти на розгляд для створення покращення процесу адаптації. Проте, фактично, ці опитування просто формальності, які необхідні для оцінювання проходження стажування, але не впливають на його результати.

Порівнюючи адаптацію офісних працівників та працівників точок мережі, можна зазначити що система адаптації пекарень безпосередньо більш розвинута, ніж адаптація в офісі, проте все одно недостатньо для зменшення плинності та збільшення сталості персоналу. Не дивлячись на те, що плинність персоналу в офісі значно менша, ніж на самих точках мережі, вона лишається актуальною проблемою через явні недоліки системи адаптації. Аналізуючи рух персоналу, можна зазначити його нестабільність та досить високий рівень плинності персоналу, особливо на пекарнях, що зазначено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Динаміка показників руху персоналу у «Lviv Croissants» у 2022-2025 рр.

Показники	2022	2023	2024	2025	Абсолютне			Відносне %		
					2023/2022 2	2024/2022 3	2025/2022 4	2023/2022 2	2024/2022 3	2025/2022 4
К-ть пекарень	144	159	191	207	+15	+32	+16	+10,4	+20,1	+8,4
К-ть працівників пекарень, осіб	1358	1511	1857	2061	+153	+346	+204	+11,3	+22,9	+11
К-ть працівників Центрального офісу, осіб	438	445	488	500	+7	+43	+12	+1,6	+9,7	+2,5
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	1796	1957	2151	2453	+161	+194	+302	+9	+9,9	+14
Прийнято, осіб	780	620	1150	980	-160	+530	-170	-20,5	+85,5	-14,8
Звільнено, осіб	650	460	761	764	-190	+301	+3	-29,2	+65,4	+0,4
Коефіцієнт обороту з прийому, %	43,4	31,7	53,5	39,9	-11,7	+21,8	-13,6	-27,0	+68,8	-25,4
Коефіцієнт обороту зі звільнення, %	36,2	23,5	35,4	31,1	-12,7	+11,9	-4,3	-35,1	+50,6	-12,1
Коефіцієнт плинності персоналу, %	36,2	23,5	35,4	31,1	-12,7	+11,9	-4,3	-35,1	+50,6	-12,1

Джерело: розроблено автором за даними [33]

Аналіз показників руху персоналу у Lviv Croissants за 2022–2025 рр. свідчить про активний розвиток та розширення мережі. Протягом усіх чотирьох років спостерігається зростання кількості пекарень і загальної чисельності працівників. Найбільш стабільним був 2023 рік, коли показники прийому та звільнення зменшилися, тоді як у 2024 році через швидке розширення мережі значно зросли показники прийому персоналу та плинності кадрів. У 2025 році рух персоналу дещо стабілізувався, що свідчить про поступовий перехід компанії до більш збалансованого управління персоналом.

Найбільш нестабільною ситуація була у 2024 році, коли кількість прийнятих працівників зросла на 85,5% порівняно з 2023 роком, а кількість звільнених – на 65,4%. Одночасно коефіцієнт обороту з прийому збільшився до 53,5%, а коефіцієнт плинності персоналу – до 35,4%, що свідчить про високий рівень кадрової нестабільності. У 2025 році спостерігається певне покращення кадрової ситуації. Незважаючи на подальше збільшення кількості працівників та розширення мережі, коефіцієнт обороту з прийому знизився на 25,4%, а коефіцієнт плинності персоналу – на 12,1% порівняно з 2024 роком.

Загалом чисельність персоналу має стійку тенденцію до зростання, причому основну частку становлять працівники пекарень, що відповідає специфіці діяльності компанії.

2.3 Оцінювання ефективності адаптації персоналу

Розглянувши процеси адаптації офісних працівників та, безпосередньо, працівників пекарень мережі Lviv Croissants, можна зазначити, що обидві системи мають суттєві відмінності та потребують окремого підходу до оцінювання їхньої ефективності.

Доцільно розглядати критерії залежно від направлення діяльності однієї чи іншої групи, тобто розмежовувати групи критеріїв для управлінського персоналу та для робітничого.

Таким чином для управлінського персоналу, тобто офісних працівників, будуть розглядатися такі критерії: здатність виконання посадових вимог, дотримання стандартів мережі та інтерес до корпоративної культури, зацікавленість в досягненнях компанії, бажання йти до підвищення, а також якість та об'єм виконання необхідної роботи.

Відповідно для робітничого персоналу, тобто працівників пекарень, будуть розглядатися наступні критерії: здатність освоювати необхідний матеріал, здатність набувати навички для використання необхідного устаткування, дотримання та зацікавленість у корпоративній культурі, якість роботи та кількість відгуків, здатність витримувати велике навантаження.

На практиці в мережі Lviv Croissants процес оцінювання ефективності адаптації зводиться переважно до збору зворотного зв'язку – проведення опитування серед нових працівників. Однак, фактично ці опитування є здебільшого формальністю, яка необхідна для фіксації проходження стажування, але не впливає на його результати чи покращення самої програми.

Перше оцінювання працівників пекарень відбувається від адміністратора. Зазвичай це період першого тижня або протягом місяця після стажування. В цей час адміністратор оцінює наскільки працівник справляється зі своїми обов'язками, як добре він запам'ятав необхідний матеріал та стандарти мережі, та чи знайшов спільну мову із колективом. Таке первісне оцінювання допомагає знайти прогалини, які були допущені під час навчання та адаптації, надолужити та виправити їх.

Загальне оцінювання працівників пекарень здійснюється під час аудиту закріпленим за точкою регіональним менеджером. Такі перевірки проходять раз на три-чотири місяці та завжди неочікувані, з метою побачити реальну ситуацію під час робочого процесу. Регіональний менеджер проводить декілька годин на пекарні,

ретельно перевіряє роботу працівників під час виконання замовлень та комунікації із клієнтами. Він фіксує всі невідповідності робочого процесу та фотографує зони доопрацювання.

Після проведено аудиту регіональний менеджер формує звіт, який згодом надсилає адміністратору пекарні та, безпосередньо, керівництву Центрального офісу. У звіті вказується перелік факторів перевірки, відповідна оцінка до них, а також виявленні помилки та зони доопрацювання. Таким чином, результати оцінювання допомагають керівництву виявляти сильні сторони працівників, формувати кадровий резерв та підвищувати загальну ефективність роботи персоналу.

Для працівників Центрального офісу раз на рік проводять атестацію на знання всіх процесів посади, технологій та діяльності компанії. Зазвичай її проводять керівники відділів для своїх підлеглих, а для керівників – генеральний директор. Таким чином, атестація носить більш формальний вигляд, адже фактично контролює відповідність працівника займаній посаді.

Фінансові витрати на адаптацію працівників у мережі Lviv Croissants відрізняються залежно від категорії персоналу. Для працівників пекарень основними витратами є оплата стажування, час наставників та можливі списання продукції під час навчання, адже нові працівники під час стажування можуть допускати помилки у приготуванні продукції або обслуговуванні клієнтів. Для працівників центрального офісу витрати є вищими, оскільки процес адаптації триває довше, включає навчання внутрішнім процесам компанії та передбачає більш складну інтеграцію у роботу відділів. Фінансові витрати на адаптацію працівників пекарень та Центрального офісу зазначені у табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Витрати на адаптацію одного працівника мережі

Стаття витрат	Пекарня	Центральний офіс
1	2	3
Оплата стажування/навчального періоду, грн	5248	15430
Час наставника, грн	3180	—

Продовження таблиці 2.4

1	2	3
Проведення навчального дня у центральному офісі, грн	1142	—
Витрати на помилки під час навчання, грн	1685	3276
Адміністративні витрати HR-відділу, грн	743	1438
Витрати на робочу форму та навчальні матеріали, грн	1562	1287
Загальні витрати на одного працівника, грн	13560	21431

Джерело: розроблено автором за даними [33]

Аналіз показує, що витрати на адаптацію працівників Центрального офісу є вищими, ніж працівників пекарень, що пов'язано з довшим періодом навчання, необхідністю глибшого ознайомлення з бізнес-процесами компанії та більшими витратами часу керівників відділів. Проте адаптація працівників пекарень також потребує значних витрат через високу плинність кадрів, витрати часу наставників, а також можливі втрати продукції під час стажування нових працівників.

Таким чином загальні витрати на адаптацію персоналу за останні 4 роки становлять 50 779 854 грн. Проведені розрахунки свідчать, що мережа Lviv Croissants щорічно витрачає значні фінансові ресурси на адаптацію нових працівників. Загальні витрати на адаптацію персоналу коливаються від приблизно 8,5 млн грн у 2023 році до понад 17,5 млн грн у 2024 році, що пов'язано зі збільшенням кількості нових працівників у період активного розширення мережі. Розрахунки зазначені у табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Загальні витрати на адаптацію персоналу мережі Lviv Croissants 2022-2025 рр.

	2022	2023	2024	2025
1	2	3	4	5
Прийнято працівників	780	620	1150	980
Працівники пекарень	702	600	1112	961
Витрати на адаптацію працівників пекарень, грн	9 519 120	8 136 000	15 078 720	13 031 160

Продовження таблиці 2.5

1	2	3	4	5
Працівники ЦО	78	20	117	19
Витрати на адаптацію працівників ЦО, грн	1 671 618	428 620	2 507 427	407 189
Загальні витрати на адаптацію, грн	11 190 738	8 564 620	17 586 147	13 438 349

Джерело: розраховано автором за даними [33]

Також було проведено опитування для працівників компанії з метою проведення аналізу та виявлення поточного стану адаптації персоналу на підприємстві. В опитуванні взяли участь 150 працівників – 122 працівника пекарень та 28 працівників Центрального офісу. Опитування зазначено у Додатку А.

Відповідно до результатів опитування 57% працівників пекарень охарактеризували навчання в Центральному офісі як «занадто теоретичне», що вказує на невідповідність навчальних програм реальним практичним умовам роботи. Крім того, лише 30% опитаних вважають посадові інструкції та технологічні карти повністю зрозумілими, що спричиняє швидке інформаційне перенавантаження новачків.

Також 84% опитаних зазначили, що наставник вчасно виправляв помилки та надавав необхідні пояснення, що показує високий рівень ефективності даної практики. Ситуація в Центральному офісі є складнішою, адже всі працівники Центрального офісу, тобто 18%, вказали на повну відсутність обізнаної людини поруч, що змушувало їх проходити адаптацію самостійно, збільшуючи час на опанування посадових обов'язків.

Ключовими бар'єрами адаптації стали високий темп роботи в пекарнях та складність одночасного виконання кількох операцій під час пікових навантажень, що зазначили 82% респондентів. Середній рівень стресу працівників у такі періоди становить 4,4 бала з 5, що супроводжується постійним страхом припуститися помилки у замовленні або списанні продукції у 65% респондентів. Також 48% працівників

відзначили велику складність швидкої адаптації до змінного графіку та поєднання роботи з навчанням. Як наслідок, 42% працівників пекарень відчували складність інтеграції в колектив через високу плинність кадрів, яка заважає формуванню стійких професійних відносин.

Також 38% опитаних серйозно розглядають можливість звільнення найближчим часом саме через труднощі адаптаційного періоду. Основними демотивуючими факторами визначено фізично важкий графік (65%) та невідповідність реальних умов роботи очікуванням кандидата (42%). Лише 31% опитаних вважають місячний термін адаптації достатнім, тоді як 69% наголошує на необхідності збільшення часу для практичного відпрацювання навичок під наглядом досвідчених фахівців.

Таким чином, результати опитування свідчать про наявність певних труднощів під час процесу адаптації нових працівників, що пов'язані передусім із високим темпом роботи, значним обсягом інформації для засвоєння та необхідністю швидкої інтеграції у робочий колектив.

Відповідно до проведеного аналізу системи адаптації персоналу було виявлено ряд недоліків:

- короткий термін адаптації;
- перевага теоретичного навчання над практичним;
- інформаційне перевантаження;
- високе навантаження та стрес під час адаптації;
- не стандартизована програма менторства;
- велике навантаження наставників;
- відсутність цифровізації процесів;
- складність інтеграції у колектив;
- вплив високої плинності персоналу на процес адаптації.

Отже, мережі Lviv Croissants варто переглянути свої погляди до процесу адаптації персоналу, адже у подальшому можуть виникнути значно складніші проблеми із пошуком та наймом персоналу. Компанія, також, буде втрачати частину зароблених коштів за рахунок регулярних витрат на нераціональну та неефективну систему адаптації.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

3.1 Пропозиції щодо покращення організації адаптації персоналу

На основі проведеного аналізу системи адаптації мережі Lviv Croissants виявлено, що система адаптації персоналу на підприємстві має частковий характер та потребує вдосконалення комплексної програми адаптації, розвитку наставництва та оновлення навчання.

Для працівників Центрального офісу, де процес адаптації на доволі високому рівні, варто розглянути введення системи наставництва. Відповідно до проведеного опитування, всі опитані працівники Центрального офісу зазначили про повну відсутність ментора, що ускладнило процес адаптації через відсутність обізнаної людини поруч.

Перший час наставник буде контролювати всі кроки новачка, а згодом буде проводити щотижневі зустрічі та буде на зв'язку, аби допомогти йому швидше адаптуватися та відповідати на інші нагальні питання. Адже, коли нові працівники адаптуються самостійно, набагато більше бояться допустити помилку, адже не впевнені в можливості виправити її. Ментор допоможе зменшити страх помилки, адже буде контролювати всі дії новачка, допомагати виправляти помилки та підказувати у суперечливих ситуаціях.

Також, опитані працівники Центрального офісу зазначають про невідповідність наявних посадових інструкцій до реальних обов'язків посад, адже ті застарілі. Необхідно переглянути та переписати посадові інструкції аби вони відповідали реальній інформації стосовно посад.

Система адаптації працівників пекарні потребує значно більших змін, адже має більш складні умови праці, такі як регулярні фізичні навантаження і ситуації що мають на меті навички швидкого реагування, та необхідність покращення задля досягнення кращого результату.

Перш за все варто звернути увагу на тривалість періоду адаптації. Більша частина опитаних працівників пекарень вважає період адаптації закоротким для навчання та освоєння всіх необхідних знань та навичок. Також під час швидкої адаптації виникає складність у запам'ятовуванні великої кількості матеріалу, що також призводить до невпевненості працівника та помилок під час робочого процесу, а також інформаційного перевантаження.

Таким чином, варто збільшити час на адаптацію з 1 місяця до 2 місяців та період навчання-стажування під наглядом ментора до 2 тижнів. Також необхідно структурувати процес входження працівника у посаду, забезпечити контроль його прогресу та сформулювати зрозумілі очікування щодо результатів роботи та впровадити поетапну оцінку результатів.

Варто зазначити, що майже всі працівники зазначили складність роботи під час пікового навантаження, що також супроводжується високим рівнем стресу для новачків. Таким чином, необхідно залучати допомогу ментора особливо під час пікового навантаження в перші тижні.

Програми днів-навчання для працівників у Центральному офісі також потребують змін. Навчальні програми створювалися ще на початку масштабування мережі та мають застарілу інформацію стосовно робочого процесу. Необхідно регулярно оновлювати інформацію для навчальних днів, враховуючи всі

нововведення та новинки продукції, а також з розрахунком для різних позицій для працівників пекарень.

Варто розглянути перегляд графіків роботи стосовно можливості частішого поділу на пів зміни, не тільки в період стажування, а й під час формування звичайних графіків, а також розроблення електронного графіку роботи, до якого працівники у будь-який момент будуть мати доступ та зможуть виправити у разі необхідності. Електронний графік можна створити у найпростішій програмі, наприклад Google Tables або Excel, та надати доступ всім працівникам пекарні.

Як вже зазначалося, більшість опитаних працівників зауважують на недостатньому часі для запам'ятовування матеріалу; також мережа має низький рівень цифровізації процесів. Компанії варто ввести LMS-платформу, тобто платформу онлайн навчання.

Платформа має бути зручна у використанні, із зрозумілими інтерфейсом та навігацією. Дана програма має бути орієнтована не тільки на комп'ютер, а й на телефон, що спростить її використання та збільшить можливий час на навчання. Також платформа має бути орієнтована на велику кількість користувачів, у даному випадку 2000+, аби гарантувати стійкість програми, відсутність «зависань» та перебоїв у її роботі під час використання. Працівникам має надаватися постійний доступ до інформації, щоб забезпечити безперебійне навчання у будь-який вільний для них час.

Платформа онлайн навчання має включати у себе перелік всіх необхідних матеріалів, тобто відомості стосовно компанії, загальні стандарти роботи мережі, технологічні карти, посадові інструкції та з регулярним оновлення інформації відповідно до появи новинок. Відповідно до матеріалів та різних категорій інформації про продукцію будуть розроблені навчальні курси, які обов'язкові для проходження усіма працівниками.

Курси будуть включати у себе не тільки текстовий матеріал та малюнки, а також відеоінструкції. Після проходження курсу для працівника буде відкрите

тестування, яке перевірить, визначить моменти доопрацювання та допоможе закріпити вивчений матеріал.

Доцільним буде гейміфікувати процес навчання та адаптації персоналу, наприклад, створення інтерактивних завдань. Також для зацікавлення працівників у навчанні можна створити рейтинги успішності, де новий працівник змагається з іншими працівниками у виконанні тестів та проходження курсів.

Можливе також використання чек-листів адаптації з візуальним відображенням прогресу. Наприклад, кожен новачок отримує список завдань: вивчити меню, опанувати роботу з касою, засвоїти стандарти обслуговування, пройти навчальні відео.

Окремою, проте не менш важливою, рекомендацією буде створення програми розвитку та створення працівників-універсалів. Програма буде орієнтована на розвиток у поточних працівників пекарні одного процесу навичок іншого будь-якого процесу.

Узагальнюючи, можна визначити необхідні такі зміни для працівників пекарень:

- збільшення тривалості адаптаційного періоду до 2 місяців;
- забезпечення підтримки новачків під час пікових навантажень;
- оптимізація графіків роботи з урахуванням потреб персоналу;
- регулярне оновлення навчальних програм і матеріалів;
- впровадження цифрової платформи навчання;
- зменшення інформаційного перевантаження через поетапне навчання;
- впровадження програм розвитку працівників-універсалів.

Для працівників офісу необхідні такі зміни відповідно:

- запровадження системи наставництва для працівників;
- оновлення посадових інструкцій відповідно до реальних обов'язків.

3.2 Оцінювання ефективності запропонованих заходів

Оцінювання ефективності запропонованих заходів з удосконалення системи адаптації персоналу у мережі Lviv Croissants є важливим етапом дослідження, що дозволяє визначити необхідність та коректність їх впровадження та прогнозувати зміни у діяльності підприємства.

На основі даних рекомендацій, що зазначалися у пункті 3.1, підприємство може досягти описаних нижче прогнозованих успіхів під час адаптації персоналу.

1. Збільшення тривалості адаптації та періоду стажування. Новачки будуть мати більше часу на навчання та запам'ятовування необхідного матеріалу, а також практику набутих навичок. Збільшення періоду навчання-стажування під наглядом ментора дозволить краще підготувати нового працівника та зменшити його страх створення помилки та кількість помилок.

2. Структурування процесу адаптації та поетапна оцінка. Дозволить контролювати успіхи нового працівника, а також дозволить своєчасно виявляти проблемні моменти адаптації.

3. Допомога ментора під час пікового навантаження. Допоможе новому працівнику швидше зорієнтуватися, покаже приклад та дасть поради, а також зменшить рівень стресу.

4. Графіки роботи. Такі зміни допоможуть дещо зменшити навантаження на працівників, а для студентів це стане гарною можливістю поєднання навчання з роботою, не втрачаючи при цьому можливість повноцінного навчального процесу навіть на денній формі навчання.

5. Програма створення працівників-універсалів. Допоможе вже працюючим працівникам допомагати новачкам під час навчання та у період високого

навантаження, а також мати можливість лінійного переміщення. Також, універсальні працівники зможуть замінювати своїх колег при екстрених ситуаціях.

6. Введення LMS-платформи. Дозволить новим працівникам швидше адаптуватися та вивчити весь необхідний матеріал, адже це особливо актуально для мережевих підприємств, де стандарти обслуговування повинні бути єдиними для всіх закладів.

7. Гейміфікація навчання. Впровадження елементів гейміфікації дозволить підвищити залученість нових працівників, прискорити процес адаптації та сформувати позитивне ставлення до роботи, що є особливо важливим для сфери обслуговування. Також такий спосіб дозволить краще сконцентрувати увагу працівників на запам'ятовуванні матеріалу за допомогою візуального формату та цікавих завдань.

8. Рейтинги успішності. Дозволить новачкам оцінити свій прогрес, краще орієнтуватися у пройдений курсах та необхідної кількості для проходження.

Загалом, використання цифрових технологій дозволить зробити процес адаптації легше та зрозуміліше для нових працівників, а також зробити його більш доступним та структурованим; буде сприяти підвищенню ефективності навчання, а також скороченню витрат на повторне навчання працівників.

Таким чином, інструменти цифровізації, їхній ефект та результати впровадження цифрових технологій у процес адаптації Lviv Croissants зазначені у табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Використання цифрових технологій у процесі адаптації Lviv Croissants

Інструмент	Ефект	Результат
1	2	3
LMS-платформа	Швидке засвоєння матеріалу, стандартизація навчання	Краще засвоєння матеріалу, підвищення якості обслуговування

Продовження таблиці 3.1

1	2	3
Єдина база навчальних матеріалів	Зібрання всієї необхідної інформації в одному місці	Зменшення помилок у роботі, уніфікація стандартів
Поетапне навчання	Зменшення інформаційного перевантаження	Краще засвоєння матеріалу та зниження стресу
Тестування після проходження курсів	Контроль знань і зворотний зв'язок	Підвищення якості підготовки працівників
Гейміфікація	Підвищення інтересу до навчання	Зростання мотивації та швидша адаптація
Рейтинги працівників	Конкуренція та стимул до навчання	Підвищення продуктивності та швидкості навчання

Джерело: створено автором

Таким чином, впровадження сучасних цифрових технологій у процес адаптації персоналу дозволяє не лише підвищити якість навчання та інтеграції працівників, але й створює передумови для отримання економічного ефекту за рахунок скорочення витрат і підвищення продуктивності.

Розглянемо докладніше витрати, пов'язані з реалізацією проекту вдосконалення системи адаптації для пекарень мережі Lviv Croissants у табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Витрати реалізації заходів щодо вдосконалення процесу адаптації

Проектний захід	Витрати на рік
Робота наставника (2 тижні)	6360 грн * 12 міс = 76 320 грн
Впровадження LMS-платформи	211 985 грн
Програма «працівники-універсали»	15000 грн
Всього	303 305 грн

Джерело: створено автором

У даній пропозиції розглянутий варіант використання LMS-платформи для одночасного навчання 150 працівників одночасно, що відповідає приблизній кількості наймання нових працівників. Для впровадження LMS-платформи рекомендується

обрати розробку від AcademyOcean пакет «Професіонал». Він включає у себе всі необхідні зміни та ідеально підходить для зацікавлення майбутніх працівників у швидшому навчанні завдяки функції гейміфікації.

Також приблизна вартість створення навчальної програми «працівників-універсалів» включає у себе підготовку матеріалів, проходження навчального тижня у Центральному офісі та створення тестів на закріплення вивчених матеріалів. Тривалість курсу розрахована на працівників, які вже працюють на певній позиції не менше 3-х місяців та поверхнево ознайомлені з роботою інших процесів, що зменшує час на пояснення базових складових обраних позицій та дає поглибитися у вивчення практичних та необхідних знань.

Вартість запропонованого проекту адаптації персоналу становить 303 305 грн, що значно менше, ніж адаптація працівників у 2025 році у розмірі 13 438 349 грн. Інвестиції у створення LMS-платформи має позитивний характер, адже платформа буде слугувати не рік, а сама інвестиція має одноразовий характер. Вона допоможе новим працівникам швидше адаптуватися та бути впевненими у своїх знаннях. Таким чином, вартість даної інвестиції буде оправдана.

Припустимо, що за допомогою введених нами змін плинність персоналу знизиться. Розглянемо на прикладі працівників пекарень. У 2025 році кількість прийнятих становила 980, а звільнених – 764 людини, з них – 711 працівників пекарень. У поточному році після введення заданих змін компанія найме таку саму кількість нових працівників що і в 2025 році, а кількість звільнених буде становити 661, що на 50 людей менше.

Таким чином, можемо вирахувати економію від зменшення кількості звільнених працівників за формулою (3.1):

(3.1)

$$E = V_{до} - V_{після},$$

де:

- E – економічний ефект;

- $V_{\text{до}}$ – витрати підприємства до впровадження;
- $V_{\text{після}}$ – витрати після впровадження заходів.

З вихідної інформації: $E = (711 - 661) * 13\,560 = 678\,000$ грн.

У результаті отримуємо 678 000 грн економії, а, отже, можемо розрахувати ефективність введеної програми за формулою (3.2):

(3.2)

$$K = E/B \times 100\%,$$

де:

- K – коефіцієнт ефективності;
- E – економічний ефект;
- B – витрати на реалізацію запропонованих заходів.

Підставимо значення: $K = (678\,000/303\,305) * 100\% = 223,5\%$

Отриманий коефіцієнт ефективності становить 223,5%, що свідчить про високу економічну доцільність впровадження запропонованих заходів щодо вдосконалення системи адаптації персоналу. Таким чином, на кожну 1 грн витрат підприємство потенційно отримає 2,23 грн економічного ефекту за рахунок зниження плинності кадрів, скорочення витрат на повторний підбір та навчання персоналу.

Отже, запропоновані заходи покращення процесу адаптації є економічно обґрунтованими. Дані рекомендації допоможуть компанії краще утримувати працівників, відповідно зменшиться потреба у пошуку нового персоналу та його плинність, що робить запропонований проект ефективним у впровадженні.

ВИСНОВОК

У ході дослідження було розкрито сутність і значення процесу адаптації персоналу, розглянуто особливості його організації на сучасному підприємстві, а також проаналізовано практичність його застосування на прикладі мережі «Lviv Croissants» та розроблено напрями вдосконалення даної системи.

У першому розділі роботи було досліджено сутність поняття «адаптація персоналу» та узагальнено підходи вітчизняних і зарубіжних науковців до його трактування. Таким чином, адаптація персоналу є комплексним і безперервним процесом інтеграції працівника до нового середовища, який охоплює професійні, організаційні, психофізіологічні та соціально-психологічні аспекти. Вона передбачає не лише ознайомлення нового працівника з посадовими обов'язками та правилами компанії, а й формування його залученості, лояльності та готовності до ефективної командної взаємодії. Ефективна адаптація сприяє скороченню рівня плинності кадрів, підвищенню продуктивності праці, зменшенню рівня стресу працівників та зміцненню бренду роботодавця.

У ході дослідження було розглянуто основні види, методи та етапи адаптації персоналу. Таким чином, найбільш ефективною є комплексна система адаптації, а успішність адаптації значною мірою залежить від використання сучасних методів навчання та підтримки нових працівників, зокрема наставництва. Окрему увагу було приділено цифровізації процесів адаптації, яка дозволяє зробити навчання більш доступним, систематизованим і зручним для працівників

Також у теоретичній частині було досліджено методичні підходи до оцінювання ефективності адаптації персоналу. Визначено, що оцінювання має здійснюватися не лише за фінансовими показниками діяльності працівника, але й за рівнем його залученості, швидкістю інтеграції в колектив, задоволеністю роботою, рівнем мотивації та тривалістю перебування в компанії після проходження адаптації.

Постає необхідність комплексного підходу до оцінювання ефективності адаптаційних заходів із використанням як кількісних, так і якісних показників.

У другому розділі роботи було проведено аналіз діяльності мережі «Lviv Croissants» та досліджено особливості організації процесу адаптації персоналу на підприємстві. Компанія активно розвивається та має значну потребу у швидкому та якісному залученні нових працівників. Аналіз фінансово-економічних показників показав загальну тенденцію до зростання та відновлення після кризових періодів, що свідчить про ефективність управління компанією. Також, в компанії використовуються базові інструменти адаптації, зокрема стажування, наставництво, ознайомлення з корпоративними стандартами та навчання безпосередньо на робочому місці.

Дослідження системи адаптації персоналу на підприємстві дозволило виявити як сильні сторони, так і певні недоліки. До переваг можна віднести наявність базових елементів адаптації, таких як навчальні програми, наставництво та корпоративна культура, що сприяє інтеграції нових працівників. Проте, недостатня структурованість адаптаційного процесу, відсутність єдиної цифрової платформи для навчання, обмежений термін адаптації та нерівномірний рівень підтримки нових працівників з боку наставників негативно впливають на швидкість інтеграції персоналу. Таким чином, система адаптації потребує більшої структурованості, формалізації та впровадження сучасних підходів, зокрема цифрових інструментів.

У межах практичного дослідження було проведено оцінювання ефективності адаптації персоналу у мережі «Lviv Croissants». Аналіз показав, що значна частина нових працівників стикається зі складнощами у перші місяці роботи, що впливає на рівень плинності кадрів та загальну продуктивність праці.

У третьому розділі роботи було запропоновано напрями вдосконалення системи адаптації персоналу, які включають розробку чіткої програми адаптації, впровадження цифрових платформ навчання, розширення використання наставництва та регулярного зворотного зв'язку. Одним із ключових напрямів удосконалення

запропоновано впровадження LMS-платформи для дистанційного навчання та систематизації адаптаційних матеріалів. Використання цифрової платформи дозволить працівникам отримувати необхідну інформацію у зручному форматі, проходити навчальні модулі у власному темпі та мати постійний доступ до навчальних матеріалів.

Крім того, було запропоновано розширення терміну адаптаційного періоду та впровадження системи регулярного супроводу нових працівників, що дозволить більш якісно оцінювати професійні та соціально-психологічні результати інтеграції працівника у колектив.

Проведене оцінювання прогностичної ефективності запропонованих заходів підтвердило їх економічну та організаційну доцільність. Очікується, що впровадження запропонованих рекомендацій сприятиме скороченню рівня плинності кадрів, підвищенню продуктивності працівників, покращенню внутрішньої комунікації в колективі та зростанню рівня задоволеності працівників умовами праці. Крім того, удосконалена система адаптації позитивно вплине на імідж роботодавця та конкурентоспроможність підприємства на ринку праці.

Отже, в сучасних умовах ефективна адаптація персоналу є не просто допоміжним елементом управління, а важливим стратегічним інструментом розвитку організації. Вона потребує постійної уваги, оновлення підходів і впровадження інновацій.

Поставлена мета кваліфікаційної бакалаврської роботи була досягнута, а визначені завдання виконані у повному обсязі. Проведене дослідження дозволило обґрунтувати важливість системного підходу до організації адаптації персоналу та довести необхідність використання сучасних HR-інструментів для забезпечення ефективної інтеграції працівників у діяльність підприємства. Отримані результати мають практичну цінність і можуть бути використані для вдосконалення системи управління персоналом як у мережі «Lviv Croissants», так і на інших підприємствах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Armstrong M. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 15th ed. London : Kogan Page, 2020. 800 p.
2. Boxall P., Purcell J., Wright P. *The Oxford Handbook of Human Resource Management*. Oxford : Oxford University Press, 2007. 720 p.
3. Dessler G. *Human Resource Management*. 16th ed. Pearson Education, 2020. 720 p.
4. Ellis A. M., Nifadkar S., Bauer T. N. Observational learning during organizational socialization. *Journal of Applied Psychology*. 2019. Vol. 104. P. 806–821. DOI: <https://doi.org/10.1037/apl0000377> .
5. Kammeyer-Mueller J., Wanberg C. Unwrapping newcomer adjustment: The role of proactive behaviors. *Journal of Management*. 2020. DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206316636949> .
6. Klein H. J., Polin B., Sutton K. L. Specific onboarding practices for the socialization of new employees. *International Journal of Selection and Assessment*. 2015. Vol. 23. P. 263–283. DOI: <https://doi.org/10.1111/ijsa.12113> .
7. Saks A. M., Gruman J. A. Organizational socialization and positive organizational behaviour. *Canadian Journal of Administrative Sciences*. 2021. Vol. 38. P. 257–267. DOI: <https://doi.org/10.1002/cjas.1569> .
8. Бабій А. І. Удосконалення системи управління процесом адаптації персоналу. *Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса*. 2020. Т. 1. № 12. С. 176–179. URL: <https://jvestnik-sss.donnu.edu.ua/article/view/8444> (дата звернення: 24.11.2025).

9. Бойко А., Ситник Й. Напрями вдосконалення процесу адаптації персоналу ІТ-підприємств. *Економіка та суспільство*. 2024. № 63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-122> .
10. Варіс І. О., Кравчук О. І., Зайцева П. О. Гейміфікація бізнес-процесів менеджменту персоналу. *Бізнес Інформ*. 2023. № 4. С. 189–196. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-4-189-196> .
11. Варіс І. О., Кравчук О. І. Перспективи використання технологій штучного інтелекту в управлінні персоналом. *Управління проєктами. Перспективи розвитку проєктного та нейроменеджменту, інформаційних технологій управління, технологій створення та використання об'єктів права інтелектуальної власності, трансфер технологій*: зб. наук. пр. VI Міжнар. науково-практ. інтернет-конф. м. Дніпро, 21-22 берез. 2024 р. Дніпро, 2024. С. 328–336.
12. Василик А., Мурза К. Сучасні підходи до адаптації та організаційної соціалізації персоналу. *Галицький економічний вісник*. 2020. Т. 64. № 3. С. 137–146. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2020.03.137 .
13. Гідна праця: імперативи, українські реалії, механізми забезпечення : монографія / А. М. Колот та ін. ; за наук. ред. А. М. Колота. Київ : КНЕУ, 2017. 500 с.
14. Гончар С., Боднарчук В. Вдосконалення процесів адаптації персоналу підприємства. *Наука і техніка сьогодні*. 2023. № 9. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2023-9\(23\)-157-172](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2023-9(23)-157-172) .
15. Григорієв О. Організація процесу адаптації персоналу на підприємстві. *Розвиток сучасного українського суспільства: соціологічний та політологічний виміри*. VI Міжнародна наук.-практ. конференція : матеріали 6-ї Міжнар. наук.-практ. конф., м. Харків, 24 груд. 2020 р., 2020.

16. Дученко М. М., Просяник А. С. Критерії ефективності системи адаптації персоналу на сучасному підприємстві. *Моделювання та прогнозування економічних процесів* : матеріали XVII Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 7 груд. 2023 р. Київ, 2023. С. 158–160. URL: <https://mpeproc.fmm.kpi.ua/article/view/298311/291083> (дата звернення: 24.11.2025).
17. Колот А. М. Праця 5.0: теоретико-прикладний концепт формування новітньої платформи соціально-трудового розвитку : препринт. Київ : КНЕУ, 2025. 84 с.
18. Колот А. М., Герасименко О. О. Праця XXI: філософія змін, виклики, вектори розвитку : монографія. Київ : КНЕУ, 2021. 488 с. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/f58fd527-f8d5-4430-ae0e-149e23c0a42a/content> .
19. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотивація персоналу : підручник. Київ : КНЕУ, 2011. 397 с.
20. Короленко О., Кутова Н. HR-менеджмент підприємства: виклики та реалії сьогодення. *Економіка та суспільство*. 2023. № 53. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-60> .
21. Кравчук О. І., Азовцева К. С. Цифровізація онбордингу персоналу в умовах дистанційної та гібридної зайнятості. Трансформація практики управління інноваційним розвитком соціально-економічних систем : колект. монографія / ред. В. В. Храпкіна, К. В. Пічик. Київ, 2024. С. 638–658. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/handle/123456789/29561> (дата звернення: 12.01.2026).
22. Кравчук О., Варіс І., Яковленко М. Теоретико-методичні засади та сучасні практики онбордингу персоналу. *Економіка та суспільство*. 2024. № 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-9> .

23. Лемещук Р. В., Табачук А. Я., Вейдер Т. М. Аналіз інструментів оцінки ефективності системи адаптації персоналу в українському бізнесі. *Бізнес Інформ*. 2023. № 12. С. 404–411. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-12-404-411>.
24. Лемещук Р. Поняття адаптації персоналу на підприємствах: онбординг та e-learning. *Економічні горизонти*. 2024. № 28. С. 111–118. DOI: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.2\(28\).2024.305861](https://doi.org/10.31499/2616-5236.2(28).2024.305861).
25. Лобза А. В., Козир В. В. Розробка програми адаптації персоналу на підприємстві як необхідна умова утримання конкурентоздатного персоналу. *Молодий вчений*. 2018. № 12. С. 287–291. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2018-12-64-69>.
26. Лобза А., Бикова А., Рябуха Т. Розробка програми адаптації для персоналу. *Молодий вчений*. 2021. № 1. С. 174–178. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2021-1-89-36>
27. Маценко Ю. О. Сутність системи адаптації персоналу в сучасних умовах. *Соціально-гуманітарний вісник*. 2020. Вип. 32–33. С. 236–240. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sochumj_2020_32-33_119 (дата звернення: 18.11.2025).
28. Менеджмент персоналу : підручник / Л. Алексеєнко, В. Брич, О. Борисяк [та ін.] ; за заг. ред. В. Брича. Тернопіль : ЗУНУ, 2023. 636 с.
29. Миронова О. М. Основні проблеми адаптації персоналу та методи їх вирішення на підприємствах. *Економіка і суспільство*. 2017. № 13. С. 602–608. URL https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/101.pdf (дата звернення: 03.11.2025)
30. Пенюк В. О. Адаптація як складова процесу онбордингу персоналу. *Бізнес Інформ*. 2024. № 4. С. 332–338. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-4-332-338>.

31. Славенко Є. А., Домусчі В. О., Бузунар А. В. Особливості рекрутингу й адаптації персоналу в сучасних умовах розвитку організації. *Бізнес Інформ*. 2021. № 12. С. 268–276. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-12-268-276> .
32. Соціальна відповідальність: теорія і практика розвитку : монографія / А. М. Колота та ін. ; за наук. ред. А. М. Колота. Київ : КНЕУ, 2012. 501 с. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/items/77d0f5d1-4ccf-4211-bbc7-e1034219579c> .
33. Фаст Фуд Франчайзинг Груп : фінансова звітність підприємства. YouControl. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/39900465/ (дата звернення: 10.03.2026).
34. Фурман Д. Г. Теоретико-методичні засади формування мотивації персоналу підприємств. *Ефективна економіка*. 2023. № 8. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.8.16> .
35. Шапка І. В., Яшкіна Н. В. Інструментарій адаптації персоналу як фактор ефективної діяльності компанії. *Економічна синергія*. 2023. № 3. С. 38–54. DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2023-3-3> .
36. Щетініна Л. В., Рудакова С. Г., Данилевич Н. С. Корпоративна культура в системі менеджменту персоналу: значення, характер та взаємозв'язки. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2020. № 11. С. 79–87. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.4475559>.
37. Якимова Н., Марценюк О., Мойсєєва В. Удосконалення системи розвитку персоналу на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2021. № 32. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-5> .

ДОДАТКИ

Додаток А

Опитування працівників мережі Lviv Croissants стосовно процесу адаптації на підприємстві

З метою вдосконалення системи адаптації персоналу та забезпечення комфортних умов праці та інтеграції працівників в робочі процеси мережі Lviv Croissants, просимо вас взяти участь у даному опитуванні. Ваші відповіді допоможуть оптимізувати програму адаптації для майбутніх фахівців. Опитування є анонімним, а отримані дані будуть використані виключно в узагальненому вигляді.

1. Ваше місце роботи:

- Працівник (-ця) Центрального офісу;
- Працівник (-ця) пекарні.

2. Ваш вік:

- 17-20
- 20-25
- 25-30
- 30-40
- 40-50
- 50+

3. Ваш стаж роботи:

- До 1 місяця;
- Від 2 до 6 місяців;
- 6-12 місяців;
- Від 1 року;
- 2 і більше років.

4. Чи було проведено для Вас ознайомчу екскурсію в перший робочий день та зрозуміло пояснено аспекти роботи?

- Так

- Ні
 - Частково
5. Чи проходили Ви спеціалізований навчальний день у Центральному офісі?
- Так, це допомогло розібратися у тонкощах моєї позиції
 - Так, але навчання було занадто теоретичним
 - Ні, не проходив(ла)
6. Чи був Вам призначений наставник для допомоги у навчанні?
- Так
 - Ні
7. Якщо наставник був призначений, оцініть його роботу:
- 1) Наставник вчасно виправляв помилки та надавав пояснення
- Так
 - Ні
 - Частково
- 2) Наставник терпляче пояснював складні рецептури та стандарти
- Так
 - Скоріше так, ніж ні
 - Ні
- 3) Наставник допоміг налагодити контакт із колективом
- Так
 - Ні
 - Частково
8. Наскільки зрозумілими та доступними для Вас є посадові інструкції або технологічні карти?
- Повністю зрозумілі
 - Частково зрозумілі
 - Незрозумілі взагалі

9. Скільки часу Вам знадобилося, щоб повністю зрозуміти свої робочі обов'язки?

- До 1 тижня
- 1–2 тижні
- До 1 місяця
- Більше 1 місяця

10. Які чинники викликали найбільші труднощі під час адаптації? (можна обрати декілька):

- Високий темп роботи
- Нестача часу для запам'ятовування меню/процесів
- Складність інтеграції в колектив
- Інформаційне перенавантаження
- Відсутність досвідченої людини поруч для консультацій

11. Чи відчуваєте Ви себе повноцінним членом команди після проходження адаптаційного періоду?

- Так
- Скоріше так, ніж ні
- Ні

12. Чи допомогли Вам колеги познайомитися з «неписаними правилами» та традиціями колективу?

- Так, мене активно залучали до спілкування
- Скоріше ні, я почувався(лася) «відчуженим(ою)»

13. Як Ви оцінюєте свій рівень стресу під час пікових годин навантаження у пекарні? (1 — спокійний, 5 — дуже високий стрес)

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

14. Чи відчуваєте Ви страх перед допущенням помилок у роботі (наприклад, неправильне списання або помилка в замовленні)?

- Так, постійно хвилююся
- Іноді
- Ні, я знаю, що команда допоможе виправити ситуацію

15. Чи розглядаєте Ви можливість звільнення найближчим часом через труднощі в адаптації?

- Так
- Ні

16. Що з переліченого нижче змушує Вас думати про звільнення? (оберіть всі підходящі варіанти):

- Важкий фізичний графік
- Складність витримувати темп у «пікові години»
- Складність поєднання роботи з навчанням
- Відсутність чіткої допомоги від керівництва у складних ситуаціях
- Недостатня оплата праці на етапі стажування
- Невідповідність реальної роботи моїм очікуванням

17. Чи вважаєте Ви період адаптації в один місяць достатнім?

- Так, цілком достатньо
- Ні, потрібно більше часу для практики

18. Як Ви оцінюєте загальний рівень своєї адаптації ? (1 — спокійний, 5 — дуже високий стрес)

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Метадані

ДОКУМЕНТ

Заголовок

Організація адаптації персоналу

Автор

Жебель

Науковий керівник / Експерт

Рудакова

ІД документу

333855583

ОРГАНІЗАЦІЯ

Назва організації

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman KNEU

підрозділ

кафедра соціоекономіки та управління персоналом

ЗВІТ

Дата звіту

5/14/2026

Дата редагування

Обсяг знайдених подібностей

Коефіцієнт подібності визначає, який відсоток тексту по відношенню до загального обсягу тексту було знайдено в різних джерелах. Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.

4.96%

4.96%

КП 1

25

Довжина фрази для коефіцієнта подібності 2

2.02%

2.02%

КП 2

11785

Кількість слів

0.4%

0.4%

КЦ

89131

Кількість символів

Тривога

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових спотворень. Ці спотворення в тексті можуть говорити про МОЖЛИВІ маніпуляції в тексті. Спотворення в тексті можуть мати навмисний характер, але частіше характер технічних помилок при конвертації документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо вам підходити до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

Заміна букв		1
Інтервали		0
Мікропробіли		6
Білі знаки		0
Парафрази (SmartMarks)		33

Джерела

Нижче наведений список джерел. В цьому списку є джерела із різних баз даних. Колір тексту означає в якому джерелі він був знайдений. Ці джерела і значення Коефіцієнту Подібності не відображають прямого плагіату. Необхідно відкрити кожне джерело і проаналізувати зміст і правильність оформлення джерела.

10 найдовших фраз

Колір тексту

#	НАЗВА ТА АДРЕСА ДЖЕРЕЛА URL (НАЗВА БАЗИ)	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

Факультет управління персоналом, соціології та психології

**ЗБІРНИК ДОПОВІДЕЙ
91-ї щорічної студентської наукової конференції
«ІННОВАЦІЙНІ ПРОЄКТИ
ДЛЯ ЕКОНОМІЧНОГО ВІДРОДЖЕННЯ
ТА КОНКУРЕНТНОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ»**

15 квітня – 19 травня 2024 р.

Жебель А.В.

«Менеджмент персоналу», 2 курс

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

Наукові керівники - к.т.н., доцент кафедри соціоекономіки

та управління персоналом Рудакова С.Г.,

к.е.н., – доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом Щетініна Л.В.

ЗАКОНОДАВЧІ ЗАСАДИ ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ: ДОСВІД КРАЇН ЄВРОПИ

У кожній країні громадські організації відіграють важливу роль у житті суспільства. Вони створюються для захисту прав і свобод, реалізації спільних інтересів, наприклад економічних, культурних, екологічних чи соціальних, та задля вирішення інших нагальних проблем суспільства. Громадські організації прагнуть підняти соціально важливі теми та розвинути відповідні до них проекти.

Розглянемо на прикладі Франції та України. Законодавчо діяльність громадських організацій регулюється певними законами, якщо точніше, то в Україні це Закон України «Про громадські об'єднання» [4], у Франції це “Loi du 1er juillet 1901 relative au contrat d'association” [3]. В обох законах є спільні й відмінні риси, тобто їх порівняння може бути корисним для українських громадських організацій та спростити їх функціонування.

Утворення та реєстрація громадської організації у Франції відбувається значно легше, адже має бути подана заява до префектури департаменту та статут організації. В той час як в Україні обов'язково мають бути проведені установчі збори, оформлено їх протокол та пакет відповідних документів, наприклад, відомості про членів організації; в окремих випадках потрібна згода уряду на її створення. В Україні на створення громадської організації має бути не менше двох осіб, в той час як у Франції немає вимоги до мінімальної чисельності членів.

Система податкових пільг у Франції доволі складна та багаторівнева, хоча і більш розвиненіша та гнучка, ніж в Україні, де ця система є більш зрозумілою. Водночас, в Україні пільги обмежені та часто складні для отримання. Також, у Франції існує більше можливостей для отримання різноманітних податкових пільг відповідно до загальної кількості існуючих податків або звільнення від сплати податків.

Фінансування громадських організацій як і у Франції, так і в Україні є доволі жорстким та прискіпливим. Не дивлячись на це, у Франції більш різноманітніші джерела фінансування, в той час як в Україні вони обмежені. Також, в Україні обмежені можливості отримати державне фінансування та фінансування від іноземних інвесторів, що робить політику Франції більш лояльною до фінансування громадських організацій та дає більше можливостей для реалізації соціальних проектів.

Політична участь громадських організацій у житті країн схожа, але вплив різний. У Франції громадські організації можуть приймати участь у політичних компаніях, якщо дотримуються неупередженості та об'єктивності у своїх діях, але при цьому не можуть підтримувати жодних партій чи кандидатів. В Україні громадським організаціям заборонено приймати участь у будь-яких виборах та референдумах, підтримувати політичні партії та кандидатів, а також фінансувати їх. Проте в обох країнах вони можуть впливати на формування політичної діяльності різними способами, наприклад, проводити консультаційні роботи, мітинги, звернення з офіційними запитами.

Найбільшою перевагою громадських організацій Франції є наявність більших можливостей фінансування, особливо доступ до державного, яке дає більше можливостей для розвитку. У Франції перевагою також є велика кількість можливих пільг та їх не складне отримання. Розвинуті можливості політичного участі громадських організацій дають їм більший вплив на устрій в країні, залишаючись при цьому неупередженими та об'єктивними.

Законодавство про громадські організації в Україні постійно розвивається та вдосконалюється. Важливо, щоб вони мали більше доступу до фінансових ресурсів і могли ефективно виконувати свою роль у суспільстві, адже громадські організації мають значний внесок у вирішення соціальних проблем нашого суспільства. Необхідно продовжувати дослідження та порівняльний аналіз законодавства різних країн Європи для знаходження потенціалу розвитку громадських організацій.

Список використаних джерел

1. Конституція України. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/constitution>
2. Конституція Франції. URL: <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT00000571356/>
3. Законодавство про громадські об'єднання у Франції. URL: <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/LEGITEXT000006069570/>
4. Закон України «Про громадські об'єднання». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/4572-17>
5. Податковий кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2755-17>
6. Податковий кодекс Франції. URL: https://www.legifrance.gouv.fr/codes/texte_lc/LEGITEXT000006069577/