

**ECONOMIES' HORIZONS**
Економічні горизонтиDOI: doi.org/10.31499/2616-5236Homepage: <http://eh.udpu.edu.ua>ISSN
2522-9273
(print)
2616-5236
(online)

UDC: 005.95.658.3

JEL Classification J24, M12, M53, M51, Q12

DOI: [10.31499/2616-5236.2\(31\).2025.327435](https://doi.org/10.31499/2616-5236.2(31).2025.327435)

Svitlana Podzihun, Pavlo Tychyna Uman State Pedagogical University
PhD in Economics, Associate Professor, Head of the Department of Marketing,
Management, and Business Administration

Ruslan Lemeshchuk, Pavlo Tychyna Uman State Pedagogical University
Postgraduate Student in the Specialty 073 "Management" of the Department of
Marketing, Management and Business Management

**ВПЛИВ ЕЛЕМЕНТІВ СИСТЕМИ АДАПТАЦІЇ НА ПРОДУКТИВНІСТЬ
ПРАЦІ ЯК ОДНІЄЇ ІЗ ХАРАКТЕРИСТИК СТАНУ ВИКОРИСТАННЯ
ПЕРСОНАЛУ АГРОПІДПРИЄМСТВА****ADAPTATION SYSTEM ELEMENTS AND THEIR EFFECT ON LABOR
PRODUCTIVITY WITHIN AGRIBUSINESS PERSONNEL UTILIZATION**

Анотація: У статті досліджено стан використання персоналу агропідприємств та вплив адаптації на продуктивність праці нових працівників в сучасних умовах. Розроблено перелік метрик для оцінювання стану використання персоналу, досліджено вплив елементів системи адаптації на продуктивність праці та доведено наявність статистично значущого зв'язку між визначеними елементами системи адаптації персоналу та рівнем продуктивності праці.

Abstract: The article presents the results of an empirical study conducted by the authors on the current state of employee utilization in agricultural enterprises, focusing on the impact of specific elements within the employee adaptation system on the labour productivity of newcomers as one of the key indicators of personnel utilization. The research direction was determined by the increasing shortage of qualified personnel in Ukraine's agricultural sector, as confirmed by a series of previous studies, highlighting the need for enhanced human resource management practices, particularly through the improvement of newcomer adaptation processes.

A set of metrics was developed to assess personnel utilization and facilitate benchmarking in agricultural enterprises. The analysis focused on four key

indicators: 1) Turnover rate; 2) Attrition rate; 3) Replacement rate; 4) Labour productivity.

The conducted research indicates that personnel management in the analysed agricultural enterprises is relatively effective compared to other sectors. At the same time, it reveals specific areas requiring improvement.

The study highlights the importance of labour productivity among new employees as a key characteristic of personnel utilization and establishes the influence of specific elements of the adaptation system on their productivity. The results of the correlation analysis confirmed a statistically significant relationship between elements of the employee adaptation system and the productivity levels of new hires.

Accordingly, the effective implementation of adaptation system elements such as «Availability of a flexible adaptation program», «Clear functional responsibilities, goals, and tasks», «Fair and transparent salary system for the adaptation period», «Involvement of company management in adaptation programs», and «Use of modern adaptation methods» can substantially enhance the productivity of new employees during their initial integration into the company. Future research prospects have also been identified.

Keywords: *human capital, employee onboarding, employee adaptation system, management system, labour productivity, employee turnover, personnel utilization, onboarding method*

Ключові слова: *людський капітал, адаптація персоналу, система адаптації персоналу, система управління, продуктивність праці, плинність персоналу, стан використання персоналу, метод адаптації*

Постановка проблеми. Серед ключових факторів, які істотно впливають на ситуацію в компанії в сучасних умовах, виділяють людський капітал, переоцінюючи управлінські підходи до використання найбільш цінного активу - людського. Менеджмент сучасного підприємства вимушений враховувати ситуацію на ринку праці, оскільки дефіцит кваліфікованих працівників посилюється.

Прогнозовано у наступні 10 років Україні може не вистачати 8,6 млн людей для виконання тих чи інших робіт [1].

Результати досліджень засвідчують: упродовж року 34%

респондентів змінювали місце роботи; 12% опанували нову професію, лише 54% респондентів увесь рік працювали в одній компанії. А 50 % українців можуть змінити професію або місце роботи 2025 року з метою опанувати нову професію чи продовжити кар'єру в іншій компанії [2].

Кризові явища спричиняють негативний вплив на функціонування підприємств аграрної сфери, підприємства якої знаходяться серед найбільших роботодавців України, - з дефіцитом кваліфікованого персоналу, який зростає, у розрізі окремих підрозділів та посад, стикнулась 64%

опитаних підприємств аграрної сфери [3].

Потреба сучасних підприємств реагувати на виклики часу посилюється. Стають все більш критичними питання ефективності використання персоналу на підприємствах, перегляду існуючих підходів до управління персоналом на системному рівні, зокрема, підходів до управління адаптацією персоналу як підсистеми системи управління персоналом, яка покликана усунути негативні наслідки дефіциту кваліфікованого персоналу, швидко та якісно інтегруючи нових працівників в компанію, сприяти покращенню стану використання персоналу в сучасних умовах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасні науковці та фахівці в сфері управління персоналом досить широко розкривають питання ефективності використання персоналу на підприємствах, досліджують питання управління персоналом, з-поміж іншого, адаптації персоналу, приділяючи увагу її важливості, її формам та методам. Серед них: Ачкасова Л., Балабанюк Ж., Богацька Н., Вайлдман Дж.Л., Водолажська Т., Гриценко Н., Доценко Н., Демкович О., Дуда А., Злобенко О., Конотопцева Ю., Лобенко А., Мельничук Д., Миронова О., Мирошніченко В., Орух Е., Рейс І., Рой М., Склярчук Т., Скотт К., Седдон П., Хміль Ф., Ярброу Дж. В. та інші.

Виділення невирішених частин загальної проблеми, якій присвячена стаття. Аналіз досліджень та публікацій останнього

часу дозволяє зробити висновок, що питання оцінювання стану використання персоналу, визначення впливу системи адаптації на стан використання персоналу, зокрема, на продуктивність праці, удосконалення адаптації як підсистеми системи управління персоналом не отримали належного висвітлення. Більшість аспектів даної проблеми залишаються або малодослідженими, або досліджені фрагментарно. Що визначає потребу подальшого їхнього опрацювання на системному рівні та розвитку задля вирішення актуальних завдань управління персоналом агропідприємств у викликах сьогодення.

Постановка проблеми. Метою статті є виклад результатів емпіричного дослідження стану використання персоналу агропідприємства із визначенням впливу елементів системи адаптації персоналу на продуктивності праці нових працівників як однієї із характеристик стану використання персоналу агропідприємства. Об'єкт дослідження - адаптація персоналу як підсистема системи управління агропідприємством. Предмет дослідження – елементи системи адаптації персоналу та їхній вплив на продуктивність праці нових працівників як однієї із характеристик стану використання персоналу агропідприємства. Під час проведення дослідження використано методи Дельфі, системного та статистичного аналізу, порівняння, індукції та синтезу, логічного узагальнення.

Виклад основного матеріалу.

Оцінювання стану використання персоналу являє собою комплексний підхід, сформований на формування розуміння, наскільки ефективно компанія управляє своїм персоналом, допомагає виявити області, які потребують покращення задля досягнення мети ефективного використання персоналу, утримання персоналу, забезпечення кращих результатів роботи та підвищення конкурентоспроможності компанії, створення можливостей для розвитку. В основу комплексного підходу до оцінювання закладають різні методи та інструменти, які дозволяють виконати оцінювання, враховуючи складні взаємозв'язки та взаємодії між елементами системи управління персоналом.

Дослідниця теми адаптації Варіс І. О. з колегами-науковцями зазначають: «Для України важливим є врахування досвіду адаптації персоналу з інших країн, оскільки це сприяє ефективному управлінню міжнародним персоналом, залученню талановитих іноземних працівників, розширенню міжнародних бізнес-зв'язків та забезпеченню сталого розвитку компаній» [4, с.363].

Розділяючи погляди колег-науковців, для проведення дослідження стану використання персоналу нами емпірично обрано міжнародні агропромислові компанії, в яких розвинута система управління персоналом та запроваджені на системному рівні процеси адаптації нових працівників – товариства з обмеженою відповідальністю, які є частинами

міжнародних компаній, з зареєстрованими видами діяльності: вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур, оброблення насіння для відтворення, виробництво пестицидів та іншої агрохімічної продукції, оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин; з річним доходом у 2023 році та доходом за три квартали 2024 року від 421 350 000 грн. до 8 514 793 000 грн., річним чистим прибутком за 2023 рік від 49 288 000 грн. до 485 534 000 грн [5].

Проведене нами опитування серед репрезентантів досліджуваних підприємств у складі діючих керівників структурних підрозділів напрямків по роботі з персоналом забезпечило нам змогу сформулювати розуміння сукупності показників, які застосовують для оцінювання стану використання персоналу та здійснювати бенчмаркінг [6]. Результати дослідження узагальнено представлені на рис.1.

Зважаючи на масив показників, які можуть бути використані для оцінювання стану використання персоналу на підприємстві як виокремлено, так і у комбінації, для оцінювання стану використання персоналу, нами виділено наступні показники:

1. Коефіцієнт загального обороту персоналу;
2. Коефіцієнт плинності персоналу;
3. Коефіцієнт відновлення персоналу;
4. Продуктивність праці.



Рис.1. Метрики, які використовують підприємства АПК для оцінювання стану використання персоналу та здійснення бенчмаркінгу
(Джерело: розроблено авторами)

Коефіцієнт загального обороту персоналу розраховуємо як відношення загальної кількості прийнятих і звільнених працівників за період до середньооблікової	чисельності працівників за відповідний період. Так, у досліджуваних нами підприємствах загальний оборот персоналу становив від 0,13 до 0,17.
---	---

Коефіцієнт плинності персоналу розраховуємо як відношення кількості звільнених працівників до середньооблікової чисельності. Коефіцієнт відновлення - відношення кількості новоприйнятих працівників за період до кількості звільнених. У досліджуваних нами підприємствах коефіцієнт плинності персоналу 2024 року становив від 0,09 до 0,15. А коефіцієнт відновлення - від 0,5 до 0,75.

Продуктивність праці розраховуємо як відношення обсягу вироблених продукції/послуг в грошовому вираженні до середньооблікової чисельності персоналу. Середня продуктивність праці досліджуваних нами підприємств (підрозділи виробництва та дистрибуції) 2023 року становила 2 519 217 грн/люд. Що нижче попередніх періодів у середньому на 16%.

Зважаючи на отримані дані, можемо зазначити: на досліджуваних підприємствах відбулося оновлення персоналу, яке не є надмірним. Підприємства не змогли успішно відновлювати кількісний склад працівників, які вибули з різних причин, за рахунок кількості новоприйнятих. Рівень плинності персоналу, у порівнянні до інших галузей, відносно невисокий. Наприклад, середня плинність персоналу в банківській сфері 2024 року становила 18%, серед транспортно-логістичних компаній – 16%, а в роздрібній торгівлі – 24%, а мінімальні плинність – в секторі телекомунікацій (6%) [6].

При цьому, серед факторів, які стримують зростання продуктивності праці відзначають брак актуальних компетенцій, негативний вплив війни, якість лідерства, організації праці та проблеми підбору, зокрема в частині адаптації персоналу, коли на ринку праці бракує кандидатів, які відповідають вимогам компанії за рівнем кваліфікації та мотивації.

Зважаючи на мету нашого дослідження, нами виокремлено питання продуктивності праці нових працівників як однієї із характеристик стану використання персоналу підприємства для дослідження впливу системи адаптації на продуктивність праці нових працівників. Серед ключових елементів системи адаптації, які впливають на продуктивність праці нових працівників (ступінь впливу вище 60%), досліджувані агропідприємства виділяють наступні:

1. Наявність гнучкої програми адаптації, яка розробляється за участі нового працівника, враховує рівень навантаження та особливості нового працівника.
2. Зрозумілі функціональні обов'язки, цілі та завдання.
3. Використання сучасних методів адаптації, які базуються на розумінні механізмів роботи мозку людини (нейроменеджменту), з метою оптимізації процесів навчання, врахування реакцій на стрес і когнітивного навантаження, управління емоціями, увагою тощо.
4. Доступ до сучасних технологій, наявність інтерактивного довідника нового працівника, чат-ботів. Використання штучного інтелекту

для адаптивного навчання, автоматизації рутинних процесів.

5. Залучення менеджменту компанії до програм адаптації у ролі наставника.

6. Підтримка та відкритість нових колег до співпраці.

7. Справедлива та прозора система оплати праці на період адаптації.

8. Комфортні та безпечні умови праці.

9. Баланс між роботою та особистим життям, гнучкий графік роботи.

10. Програми well-being.

Для визначення впливу елементів системи адаптації на продуктивність праці нових працівників (N=30), було

використано методи статистичної обробки даних, виконано кореляційний аналіз з використанням коефіцієнту лінійної кореляції Пірсона (r).

Статистичну обробку отриманих даних було здійснено за допомогою Microsoft Office Excel та IBM SPSS Statistics 30.0. В результаті було розроблено матрицю кореляцій, за допомогою якої визначили зв'язок між елементами системи адаптації та продуктивністю праці нових працівників на статистично значимому рівні. Результати кореляційного аналізу узагальнено оформлено в таблицю 1.

Таблиця 1

Узагальнені дані: коефіцієнти кореляції між елементами системи адаптації нового персоналу та продуктивністю їхньої праці

Елементами системи адаптації	Продуктивність праці
1. Наявність гнучкої програми адаптації, яка розробляється за участі нового працівника, враховує рівень навантаження та особливості нового працівника. Коефіцієнт кореляції (r)	,526
2. Зрозумілі функціональні обов'язки, цілі та завдання. Коефіцієнт кореляції (r)	,531
3. Використання сучасних методів адаптації, які базуються на розумінні механізмів роботи мозку людини (нейроменеджменту), з метою оптимізації процесів навчання, врахування реакцій на стрес і когнітивного навантаження, управління емоціями, увагою тощо. Коефіцієнт кореляції (r)	,519
4. Доступ до сучасних технологій, наявність інтерактивного довідника нового працівника, чат-ботів. Використання штучного інтелекту для адаптивного навчання, автоматизації рутинних процесів. Коефіцієнт кореляції (r)	,451
5. Залучення менеджменту компанії до програм адаптації у ролі наставника. Коефіцієнт кореляції (r)	,516
6. Підтримка та відкритість нових колег до співпраці. Коефіцієнт кореляції (r)	,395
7. Справедлива та прозора система оплати праці на період адаптації. Коефіцієнт кореляції (r)	,509
8. Комфортні та безпечні умови праці. Коефіцієнт кореляції (r)	,402
9. Баланс між роботою та особистим життям, гнучкий графік роботи. Коефіцієнт кореляції (r)	,423
10. Програми well-being. Коефіцієнт кореляції (r)	,362

Як бачимо з таблиці, для кожного значимого елемента системи адаптації розраховано коефіцієнт кореляції Пірсона (r). Значущий помітний за силою зв'язок з продуктивністю праці характерний для наступних елементів системи адаптації: "Наявність гнучкої програми адаптації" ($r = 0.526$), "Зрозумілі функціональні обов'язки, цілі та завдання" ($r = 0.531$), "Використання сучасних методів адаптації" ($r=0.519$), "Справедлива та прозора система оплати праці на період адаптації" ($r = 0.509$), "Залучення менеджменту компанії до програм адаптації" ($r = 0.516$) на рівні $p < 0,01$. Ймовірно, саме ці аспекти адаптації мають найбільший вплив на продуктивність. Це означає, що коли в агропідприємстві присутні гнучкі програми адаптації, працівникам їм зрозумілі їхні функціональні обов'язки, цілі та очікування, коли використовуються сучасні методи адаптації, а оплата праці прозора та справедлива, тоді продуктивність їхньої праці може бути відповідною вже на етапі адаптації.

Демонструють помірний зв'язок з продуктивністю праці елементи системи адаптації "Доступ до сучасних технологій" ($r = 0.451$), "Підтримка та відкритість нових колег до співпраці" ($r = 0.395$), "Баланс між роботою та особистим життям" ($r = 0.423$), "Комфортні та безпечні умови праці" ($r = 0.402$) та "Програми well-being" ($r = 0.362$) на рівні $p < 0,05$. Це означає, що ці елементи також важливі, хоча їхній вплив менш виражений.

Досліджені елементи позитивно корелюють з

продуктивністю, тобто покращення кожного з них потенційно сприяє зростанню продуктивності нових працівників.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Сучасний ринок праці, особливо в аграрному секторі, характеризується посиленням дефіциту кваліфікованих працівників. Це створює значні виклики для агропідприємств і вимагає перегляду підходів до управління персоналом, зокрема, до управління системою адаптації. Для ефективного управління сучасним підприємством необхідно застосовувати комплексний підхід до оцінювання стану використання персоналу, який включає різноманітні метрики. Агропідприємства використовують широкий спектр показників для оцінки стану використання персоналу, включаючи коефіцієнти обороту, плинності, відновлення персоналу, а також показники продуктивності праці та інші.

Проведене нами емпіричне дослідження вказує на відносно ефективне управління персоналом досліджуваних агропідприємств у порівнянні з іншими галузями, допомагає виявити області, які потребують покращення. Так, зважаючи на негативні прогнози та тенденції на ринку праці, актуальним є питання залучення та адаптації нових працівників, забезпечення належного рівня продуктивності їхньої праці. Врахування виявлених ключових елементів системи адаптації, які істотно впливають на продуктивність праці нових працівників, може сприяти

досягненню мети ефективного використання персоналу підприємства.

Проведений кореляційний аналіз підтвердив статистично значущий позитивний зв'язок між досліджуваними елементами системи адаптації та продуктивністю праці нових працівників. Відповідно, забезпечення належного рівня реалізації таких елементів системи адаптації як "Наявність гнучкої програми адаптації", "Зрозумілі функціональні обов'язки, цілі та завдання", "Справедлива та прозора система оплати праці на період адаптації", "Залучення менеджменту компанії до програм адаптації" та "Використання сучасних методів адаптації" можуть істотно підвищити продуктивність праці нових працівників вже на етапі їхнього входження в компанію. Решта елементів показали слабший зв'язок з продуктивністю праці нових працівників, що може вказувати на їхню меншу значущість

безпосередньо на етапі адаптації працівників, але не виключає їхнього впливу на довгострокову залученість та утримання персоналу.

Спрямовання подальших досліджень має за мету розробку ефективних сучасних методів адаптації, їхнього впливу на різні аспекти продуктивності праці. Проведення лонгітюдних досліджень дозволить відстежити динаміку продуктивності праці нових працівників протягом тривалого періоду часу та оцінити довгостроковий ефект системи адаптації, у тому числі - економічний.

На основі отриманих результатів передбачається розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення адаптації персоналу як підсистеми системи управління персоналом задля прийняття викликів сьогодення та забезпечення передумов для розвитку підприємств аграрного сектору України.

References

- Work.ua - Ukraine's job site (2024). Minsocpolityky: U nastupni 10 rokiv Ukraini mozhe ne vystachaty 8,6 mln liudey dlia roboty [Ministry of Social Policy: In the next 10 years, Ukraine may face a shortage of 8.6 million workers]. URL: <https://www.work.ua/news/ukraine/2681/> [in Ukrainian].
- Work.ua - Ukraine's job site (2024). Polovyna ukraintsiv planuiut zminyty profesiiu abo mistse roboty u 2025 rotsi [Half of Ukrainians plan to change their profession or job in 2025]. URL: <https://www.work.ua/news/ukraine/2863/> [in Ukrainian].
- Agravery Info Agency (2024). Agrohubs 2024: Kadrovyi holod ta dynamika zarplat v ahraryi sferi [Agrohubs 2024: Personnel shortage and salary dynamics in the agricultural sector]. URL: <https://agravery.com/uk/posts/show/agrohub-2024-kadrovij-golod-ta-dynamika-zarplat-v-agrarnij-sferi> [in Ukrainian].
- Varys, I. O., Kravchuk, O. I., & Ivakhnenko, K. O. (2024). Svitovyi dosvid u protsesakh adaptatsii personalu: vid teorii do praktychnoho vprovadzhennia v Ukraini [Global experience in personnel adaptation processes: From theory to practical implementation in Ukraine]. *Biznes Inform - Business Inform*, 5, 357–366. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-5-357-366> [in Ukrainian].
- Access to state registers (2025). URL: <https://opendatabot.ua> [in Ukrainian].
- Horbanovska, O. (2024). General Industry Compensation and Benefits Survey: HR policies and Practices. *EY People Advisory Services*, 179.