

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ**  
**Навчально-науковий інститут економіки і управління**  
**Кафедра економіки праці та менеджменту**

«До захисту в ЕК»

«До захисту допущено»

Директор інституту (декан факультету)

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ Шеремет О. О.  
(підпис) (прізвище та ініціали)

\_\_\_\_\_ Березянко Т. В.  
(підпис) (прізвище та ініціали)

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2021 р.

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2021 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА**

зі спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»  
освітньо-професійної програми «Управління персоналом та економіка праці»

на тему: **«Заходи покращення адаптації персоналу підприємства»**

Виконав: здобувач 4 курсу, групи УП-4-11

Пархоменко Олександра Максимівна

Керівник проф., д.е. н., зав. каф. Березянко Тамара Володимирівна

Рецензент к. е. н., доц. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
(підпис)

\_\_\_\_\_  
(підпис)

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Засвідчую, що в цій  
кваліфікаційній роботі немає  
запозичень із праць інших  
авторів без відповідних  
посилань.

Здобувач \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Київ – 2021 р.

# НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут Навчально-науковий інститут економіки і управління  
Кафедра економіки праці та менеджменту  
Освітній ступінь бакалавр  
Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»  
Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»  
Освітньо-професійна програма «Управління персоналом та економіка праці»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри економіки праці  
та менеджменту

\_\_\_\_\_ Т. В. Березянко

“26” січня 2021 року

## **ЗАВДАННЯ**

### **НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА**

**Пархоменко Олександра Максимівна**

1. Тема роботи «Заходи покращення адаптації персоналу підприємства»

керівник роботи Березянко Тамара Володимирівна проф., д.е. н., зав. каф.

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

затверджені наказом закладу вищої освіти від 21 січня 2021 року № 50-КС

2. Строк подання здобувачем роботи 01 червня 2021 р.

3. Вихідні дані до роботи Закони України, законодавчі та нормативні акти, Постанови Кабінету Міністрів України; інструкції органів виконавчої влади; аналітичні та статистичні матеріали стосовно теми роботи, бухгалтерська, статистична звітність та аналітичні матеріали ТОВ «Задля Руху»

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ. Розділ 1. Теоретичні засади адаптації працівників підприємства. Розділ 2. Аналіз стану адаптації працівників ТОВ «Задля Руху». Розділ 3. Розроблення удосконаленої програми адаптації персоналу на ТОВ «Задля руху». Висновки. Список використаної літератури  
Додатки.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) Результати дослідження відображено в 23 таблицях, 6 рисунках

ілюстративного матеріалу та презентації роботи за допомогою Microsoft PowerPoint

#### 6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 26 січня 2021 р.

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання плану роботи, опрацювання літературних джерел, статистичної інформації	До 07.02.21	<i>виконано</i>
2.	Обґрунтування актуальності теми, написання вступу	До 21.02.21	<i>виконано</i>
3.	Робота над розділом 1: «Теоретичні засади адаптації працівників підприємства»	До 31.03.21	<i>виконано</i>
4.	Робота над розділом 2: «Аналіз стану адаптації працівників ТОВ «Задля Руху»	До 09.05.21	<i>виконано</i>
5.	Робота над розділом 3: «Розроблення удосконаленої програми адаптації персоналу на ТОВ «Задля руху»	До 24.05.21	<i>виконано</i>
6.	Написання висновків	До 28.04.21	<i>виконано</i>
7.	Оформлення роботи	До 01.06.21	<i>виконано</i>
8.	Підготовка ілюстративного матеріалу (презентації роботи)	До 01.06.21	<i>виконано</i>
9.	Підготовка до попереднього захисту роботи	До 01.06.21	<i>виконано</i>
10.	Захист роботи		<i>виконано</i>

**Здобувач**

\_\_\_\_\_

( підпис )

**Пархоменко О. М.**

( прізвище та ініціали )

**Керівник роботи**

\_\_\_\_\_

( підпис )

**Березянюк Т.В.**

( прізвище та ініціали )

...

## АНОТАЦІЯ

**Пархоменко О.М. Розроблення програми стимулювання персоналу. – Рукопис.**

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра виконана на матеріалах Лубенського ТОВ «Задля Руху» за 2018-2020 рр.

У першому розділі роботи здійснено теоретичне обґрунтування ефективності використання персоналу підприємства – визначено поняття, структура та класифікацію персоналу підприємства, визначено сутність, функції та критерії ефективності використання персоналу підприємства, а також окреслено методику оцінювання ефективності використання персоналу на підприємстві.

У другому розділі кваліфікаційної роботи надана техніко-економічна характеристика Лубенського ТОВ «Задля Руху», а також проведена оцінка ефективності використання персоналу на зазначеному підприємстві. Детально проаналізовано стан стимулювання персоналу Лубенського ТОВ «Задля Руху» з виявленням існуючих переваг та недоліків.

У третьому розділі кваліфікаційної роботи обґрунтовано го ТОВ «Задля Руху», запропоновано організаційну модель процесу підвищення ефективності використання його персоналу. Обґрунтовано економічну доцільність впровадження заходу з позитивним впливом на показники економічної діяльності Лубенського ТОВ «Задля Руху».

Робота містить 118 сторінок, 23 таблиць, 6 рисунків, 50 використаних джерел.

**Ключові слова:** персонал, класифікація, ефективність використання персоналу, аналіз, шляхи удосконалення, стимулювання праці.

## SUMMARY

### **Parkhomenko O.M. Development of the program of stimulation of the personnel. - Manuscript.**

Qualification work for the bachelor's degree was performed on the materials of Lubny LLC "For the Movement" for 2018-2020.

In the first section the theoretical substantiation of efficiency of use of the personnel of the enterprise is carried out - the concept, structure and classification of the personnel of the enterprise is defined, essence, functions and criteria of efficiency of use of the personnel of the enterprise are defined, and also the technique of estimation of efficiency of use of the personnel at the enterprise is outlined.

The second section of the qualification work provides technical and economic characteristics of Lubny LLC "For the Movement", as well as an assessment of the effectiveness of the use of personnel at the specified enterprise. The state of stimulation of the staff of Lubny LLC "For the Movement" was analyzed in detail, revealing the existing advantages and disadvantages.

In the third section of the qualification work the ways of increasing the efficiency of personnel use at Lubensky LLC "For the Movement" are substantiated, the organizational model of the process of improving the efficiency of its personnel use is offered. The economic expediency of the implementation of the measure with a positive impact on the indicators of economic activity of Lubny LLC "For the Movement" is substantiated.

The work contains 118 pages, 23 tables, 6 figures, 50 sources used.

**Key words:** personnel, classification, efficiency of use of personnel, analysis, ways of improvement, stimulation of work.

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АДАПТАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА .....	6
1.1 Сутність та види адаптації працівників .....	6
1.2 Фактори впливу на адаптацію працівників підприємства .....	18
1.3 Методичні підходи до аналізу ефективності адаптації працівників підприємства.....	21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ АДАПТАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ТОВ «ЗАДЛЯ РУХУ» .....	34
2.1 Організаційна характеристика та аналіз фінансово-економічних показників ТОВ «ЗАДЛЯ РУХУ» .....	34
2.2 Аналіз кадрового забезпечення ТОВ «Задля руху».....	45
2.3 Оцінка процесу адаптації персоналу на підприємстві ТОВ «Задля руху»	49
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБЛЕННЯ УДОСКОНАЛЕНОЇ ПРОГРАМИ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ТОВ «Задля руху».....	68
3.1 Основні напрями покращення системи адаптації персоналу на ТОВ «Задля руху» .....	68
3.2 Техніко-економічне обґрунтування та оцінювання ефективності впровадження запропонованого заходу в ТОВ «Задля руху» .....	70
ВИСНОВКИ.....	84
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	87
ДОДАТКИ.....	91

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Існуючі трансформаційні процеси в економічній сфері суспільного життя підвищують важливість підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств, що ставить принципово нові виклики у сфері управління персоналом. Змінюються вимоги до працівника, його професійна кваліфікація та здатність швидко адаптуватися до мінливих умов навколишнього середовища.

Тому підхід до адаптації як елементу системи управління персоналом як безперервного процесу змушує розробляти оптимальну технологію управління. Досвід показує, що в сучасних умовах людський фактор визначає досягнення передбачуваних цілей і припущень розвитку компанії.

Співробітники створюють його конкурентний потенціал - капітал, яким потрібно раціонально керувати. Ефективне управління персоналом, створення системи швидкої адаптації нових працівників до умов компанії та ринкових умов, створення соціально комфортних умов для самореалізації особистості - фактори, що визначають успішне, стабільне та економічно безпечне функціонування компанії.

Проблема адаптації персоналу на підприємстві та її вплив на ефективність роботи персоналу в різних аспектах розглядалася в наукових публікаціях багатьох науковців, зокрема: Д. Аширова, Л. Балабанової, А. Бикової, Д. Богині, Д. Василичева, В. Васильченка, О. Віханського, А. Волгіна, О. Гетьман, В. Гриньова, О. Грішнєвої, В. Герасимчука, А. Гриненка М. Дороніної, Н. Касьянова, Є. Качан, Л. Керб, А. Кібанова, Є. Кобцевої, А. Колот, В. Корнюшина, О. Крушельницької, Г. Назарова, В. Пономаренко, І. Троцької, М. Хілб, Ф. Хміля, В. Хьюбера, О. Харчишиної, Л. Щербак, О. Ястремської та ін. Проте недостатньо висвітленими залишаються питання

адаптації нових працівників на підприємствах в умовах трансформаційних перетворень в економіці.

**Мета** – дослідження теоретичних та практичних засобів забезпечення адаптації персоналу.

**Завданнями** дослідження є:

- Визначити сутність та види адаптації працівників
- Висвітлити фактори впливу на адаптацію працівників підприємства
- Дослідити методичні підходи до аналізу ефективності адаптації працівників підприємства
- Дослідити організаційну характеристика та аналіз фінансово-економічних показників
- Проаналізувати кадрового забезпечення
- Оцінити ефективності діючої програми адаптації персоналу на
- Розробити основні напрями покращення системи адаптації персоналу на ТОВ «Задля руху»
- Визначити техніко-економічне обґрунтування та оцінювання ефективності впровадження запропонованого заходу в ТОВ «Задля руху»

**Об'єктом дослідження** є процес покращення адаптації на підприємстві.

**Предметом дослідження** є теретико-методичні підходи до вдосконалення адаптації персоналу.

**Сферою застосування** є господарська діяльність підприємства, на матеріалах якого виконана випускна кваліфікаційна робота.

У роботі використані загальнонаукові та спеціальні методи, які дозволяють системно вирішувати проблемні завдання з обраного напрямку дослідження.

Інформаційною базою виконання даної роботи є праці вітчизняних та зарубіжних вчених, законодавчі акти, накази, розпорядження, а також

статистична та бухгалтерська звітність, результати обстежень і опитувань ТОВ «За для руху».

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Обсяг основного тексту викладено на 118 сторінках. Робота містить 23 таблиці та 6 рисунків. Список використаних джерел налічує 50 найменування. Робота має 9 додаток.

# РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АДАПТАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА

## 1.1 Сутність та види адаптації працівників

У науковому світі не існує єдиного і чіткого визначення та сприйняття певних категорій досліджень. Значимість та наукова новизна кожного понятійно-категоріального апарату залежить від включення до наукових засобів нових категорій та понять або пояснення існуючих визначень, які б адекватно відображали суть проблеми (явища, процесу) [1].

Деякі автори вважають, що адаптація - це процес адаптації працівників до умов зовнішнього та внутрішнього середовища; взаємна адаптація працівника до умов організації, заснована на поступовому освоєнні нових професійних, соціальних та організаційних умов праці [6].

Деякі вчені вважають, що адаптація працівника — це адаптація особистості до робочого місця та робочої сили. Це пов'язано з активною позицією особистості, усвідомленням її соціального статусу та роллю, пов'язаною з нею як формою реалізації індивідуальних можливостей особистості [4].

На наш погляд, адаптація — це здатність адаптувати працівника, організацію до реальних умов, систем її існування та трудової адаптації — це взаємна адаптація працівника та організації один до одного, включаючи нову людину на роботі, інше психологічні, трудові та соціально-економічні умови.

Перш за все, ми слід зазначити, що робота посідає особливе місце серед багатьох видів соціальної діяльності, яких людина вчиться. Тільки роблячи це, людина за допомогою знарядь праці впливає на природу і використовує її для задоволення своїх потреб. Як ми знаємо, праця є вічним, природним станом людського життя і, отже, не залежить від жодної форми цього життя, навпаки, вона однаково нерозривна у всіх соціальних формах. Як наслідок, адаптація людини до праці займає провідне місце серед процесів

адаптації, вона є необхідною умовою та засобом оволодіння не лише роботою, а й соціальною діяльністю загалом.

Кібанов А.Я. [4] підкреслює, що з урахуванням психологічного аспекту поняття адаптації слід трактувати як вид діяльності - адаптаційну діяльність. Таке розуміння концепції адаптації збігається з попередньою точкою зору, оскільки дія передбачає активну взаємодію живих істот із навколишнім середовищем.

У той же час трактування адаптації як адаптивної взаємодії є неприйнятним за визначенням. У деяких випадках, навіть не вказуючи особливостей адаптації, цей термін прирівнюється до людської діяльності. Так, Ф.І. Хміль, визнаючи поняття «адаптація» як універсальне явище, використовує ту саму термінологію: адаптація як адаптаційну діяльність [7].

Як відомо, персонал - це міцна основа успіху функціонування будь-якої організації, визначаючи її економічні показники та конкурентоспроможність. Внесок людських ресурсів у досягнення цілей організації залежить від ефективності відбору, оцінки, навчання та мотивації працівників. Однак занадто мало уваги приділяється таким питанням, як адаптація нових працівників, незважаючи на важливість цього аспекту для функціонування всієї організації. Тому, не приділяючи достатньої уваги адаптації нових співробітників, робота з відбору, відбору та найму нового працівника може бути витрачена даремно. Різні автори мають власну інтерпретацію поняття «адаптація персоналу» (табл. 1.1).

*Таблиця 1.1*

### **Наукові підходи до визначення поняття «адаптація персоналу»**

Автори	Трактування поняття «адаптація персоналу»
Едгар Шейн	Процес пізнання гілок влади, процес досягнення доктрин, прийнятих в організації, процес навчання, усвідомлення того, що є важливим у цій організації або її підрозділах [2, с. 67].
Крушельницька О. В	Процес пристосування працівників до умов зовнішнього і внутрішнього середовищ; взаємне пристосування працівника та умов організації, що базується на поступовому освоєнні нових професійних, соціальних та організаційних умов праці [3, с. 131].

Балабанова Л. В	Це двосторонній процес. З одного боку, за фактом, що людина приступила до роботи у новому підприємстві, стоїть її свідомий вибір, заснований на певній мотивації прийнятого рішення, і відповідальність за це рішення. З іншого боку, і підприємство приймає на себе певні зобов'язання, наймаючи працівника [1, с. 255].
Кібанов А. Я.	Це взаємне пристосування робітника та організації, яке ґрунтується на поступовій спрацьованості співробітника до нових професійних, соціальних та організаційно-економічних умов праці [4, с. 358]
Аширов Д. А.	Включення особистості в нове для неї предметно-речове та соціальне середовища [5, с. 108].
Кобцева Е. Н.	Це процес взаємного пристосування працівника й організації, активного освоєння індивідом професійних і соціальних функцій, що передбачає подолання можливих негативних моментів, ініційованих працівником і роботодавцем » [6].
Національне агентство України з питань державної служби	Це взаємний процес ознайомлення, при звичання новопризначених державних службовців до змісту та умов службової діяльності у державному органі, що базується на поступовому освоєнні нових професійних, соціальних та організаційних умов праці, соціального середовища та корпоративної культури державного органу, а також процес удосконалення професійних знань, умінь і навичок та особистих якостей цих державних службовців [7].

Створення ефективної системи адаптації включає комплекс заходів, що дозволяють працівникові успішно зайняти певну посаду з мінімальними втратами, як для працівника, так і безпосередньо для компанії.

Підставою для диференціації кадрових політик може бути принципова орієнтація на власний персонал або на зовнішній персонал, ступінь відкритості стосовно зовнішнього середовища при формуванні кадрового складу. По цій підставі традиційно виділяють два типи кадрової політики – відкриту і закриту.

Відкрита кадрова політика характеризується тим, що організація прозора для потенційних співробітників на будь-якому рівні, можна прийти і почати працювати як із самої низової посади, так і з посади на рівні вищого керівництва. Організація готова прийняти на роботу будь-якого фахівця, якщо він має відповідну кваліфікацію, без врахування досвіду роботи в цій або родинних їй організаціях. Таким типом кадрової політики характеризуються сучасні телекомунікаційні компанії або автомобільні

концерни, що готові «купувати» людей на будь-які посадові рівні незалежно від того, чи працювали вони раніше в подібних організаціях. Такого типу кадрова політика може бути адекватна для нових організацій, що ведуть агресивну політику завоювання ринку, орієнтованих на швидкий ріст і стрімкий вихід на передові позиції у своїй галузі.

Не зважаючи на те, що процес адаптації персоналу було визнано вкрай важливим і поступово він став невід'ємною часткою системи управління персоналом підприємства, тривалий час фахівці з управління персоналом не приділяли йому належну увагу у порівнянні з такими аспектами як підбір, навчання і розвиток, оцінка, формування організаційної культури.

Однак на етапах економічного розвитку, які характеризуються негативною динамікою (криза, спад, рецесія, уповільнення) основною метою заходів з управління персоналом стало зниження витрат організації, що привернуло увагу до впровадження програм адаптації персоналу. З іншого боку, на етапі економічного розвитку (наприклад, у першій половині 2000-х рр.) основною метою адаптаційних програм було піклування про інтереси працівників і просування іміджу підприємства як відповідального роботодавця.

Закрита кадрова політика характеризується тим, що організація орієнтується на включення нового персоналу тільки з нижчого посадового рівня, а заміщення відбувається тільки з числа співробітників організації. Такого типу кадрова політика характерна для компаній, орієнтованих на створення визначеної корпоративної атмосфери, формування особливого духу причетності, а також, можливо, що працюють в умовах дефіциту кадрових ресурсів.

Головним завданням та результатом стратегічного управління персоналом є формування та ефективне використання кадрового потенціалу підприємства. Як об'єкт стратегічного управління персоналом, кадровий потенціал може істотно вплинути на результати діяльності підприємства за

умови, що всі інструменти стратегії управління персоналом – набір, вибір, адаптація, кар'єрне просування, оцінка і мотивація персоналу, поєднані у цілісну програму, яка є невід'ємним елементом стратегії управління персоналом підприємства. Реалізація такого підходу дозволить забезпечити підприємству стратегічні переваги на ринку праці.

Необхідно мати на увазі, що робота з персоналом не починається з вакансії і не закінчується прийомом на роботу. Процес роботи з персоналом повинний бути побудований так, щоб найкоротшим шляхом приходити до бажаного результату у відношенні будь-якого питання або проблеми в кадровій сфері.

Ця система призначена для подолання труднощів у процесі адаптації, а також для підвищення ефективності процесу адаптації до умов праці. На думку експертів, впровадження цієї системи має дозволити [2]:

#### 1. Компанія:

- підвищення ефективності працівника та прискорення процесу досягнення належного рівня продуктивності праці;
- встановлювати або підтримувати позитивні стосунки в колективі;
- запобігати помилкам, які можуть робити нові працівники, та мінімізувати пов'язані з цим втрати;
- зменшити потенційні витрати досвідчених робітників на допомогу новим працівникам;
- зменшення плинності працівників;

#### 2. Працівник:

- налагодити здорові трудові відносини;
- набути необхідних професійних навичок та знань;
- знизити рівень нервового стресу.

Система адаптації працівника, як показує практика, повинна містити деякі ключові елементи, без яких вона не може ефективно функціонувати [15]:

1. Програма адаптації, яка регулює діяльність та графік навчання нового працівника і відповідає за логічну послідовність цього процесу.
2. Система наставництва - це залучення досвідченого працівника до допомоги новому працівникові в організації його роботи.
3. Система сертифікації, тобто процедура оцінки діяльності нового працівника на основі реалізації комплексу адаптаційних заходів.

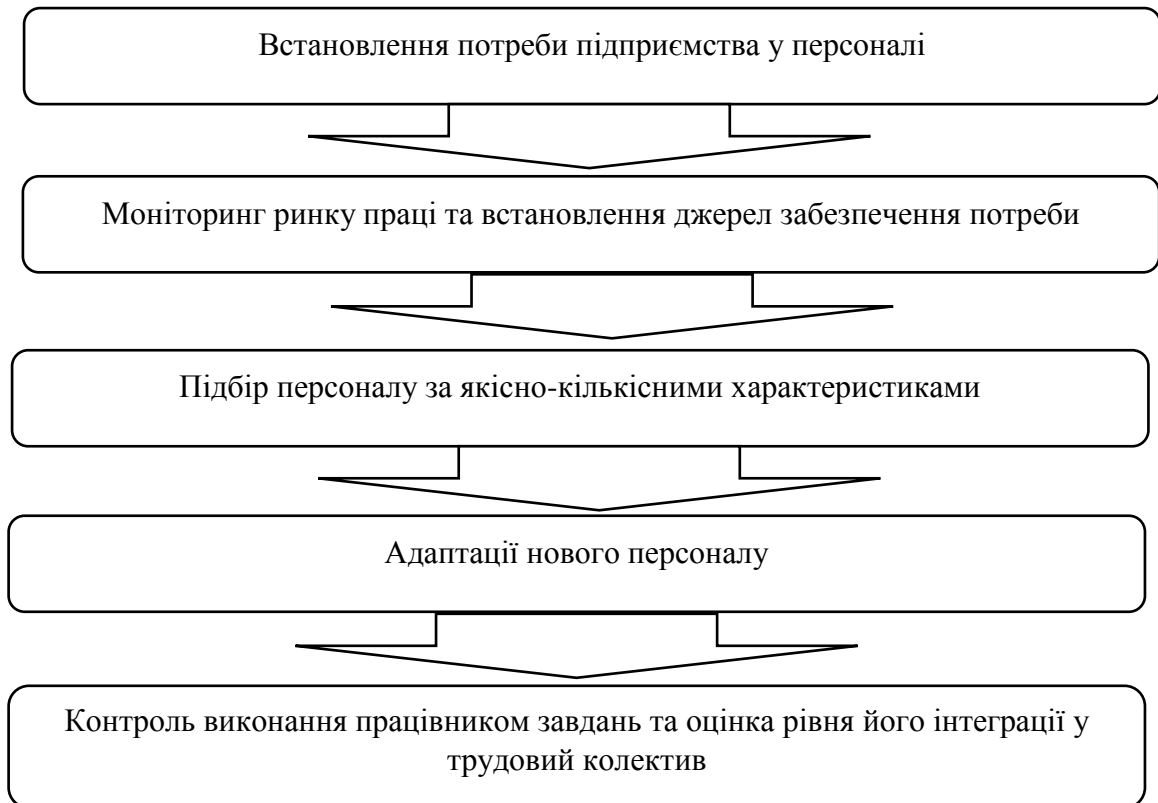


Рис 1.1 - Механізм залучення персоналу підприємства [4]

На основі існуючих підходів [1, 2, 4] процес адаптації нового працівника на підприємстві складається з таких етапів:

1. Підготовчий етап. На цьому етапі оцінюється предметний рівень кандидата на посаду, що є основною умовою реалізації ефективної програми адаптації.
2. Активна фаза. На цьому етапі новий працівник безпосередньо адаптується до організаційних умов після прийняття на роботу та вступу в штат.

2.1. Початкова адаптація - відбувається в перший день роботи і вимагає від нового працівника подолання психологічного тягаря перебування в іноземній команді.

2.2. Поглиблена адаптація - відбувається в першій частині випробувального періоду і визначається готовністю нового працівника зайняти бажане місце в колективі в контексті існуючої організаційної культури.

2.3. Остаточна адаптація - відбувається в останній частині випробувального терміну і пов'язана з остаточним виходом працівника на ринок праці.

Отже, як видно процес адаптації має низьку механізми, які кожна компанія має враховувати при підборі персоналу.

Розрізняють наступні види адаптації:



Рис 1.2 – Види адаптації персоналу [7]

- 1) психофізіологічний - коли відбувається процес адаптації до нових психологічних та фізіологічних навантажень;
- 2) соціально-психологічна - адаптація до організаційної культури;
- 3) професійна - поступовий розвиток трудових навичок;

4) організаційний - освоєння ролі та організаційного статусу вашого робочого місця.

Соціальна адаптація полягає в тому, щоб допомогти людині безболісно і без конфліктів увійти в колектив, засвоїти письмові та неписані правила (хто має реальну владу, які реальні шанси на підвищення, бонуси та винагороди, який рівень продуктивності праці колеги вважають достатнім тощо).

На ринку 1.3 представлено схематично основні показники праці та заробітної плати.

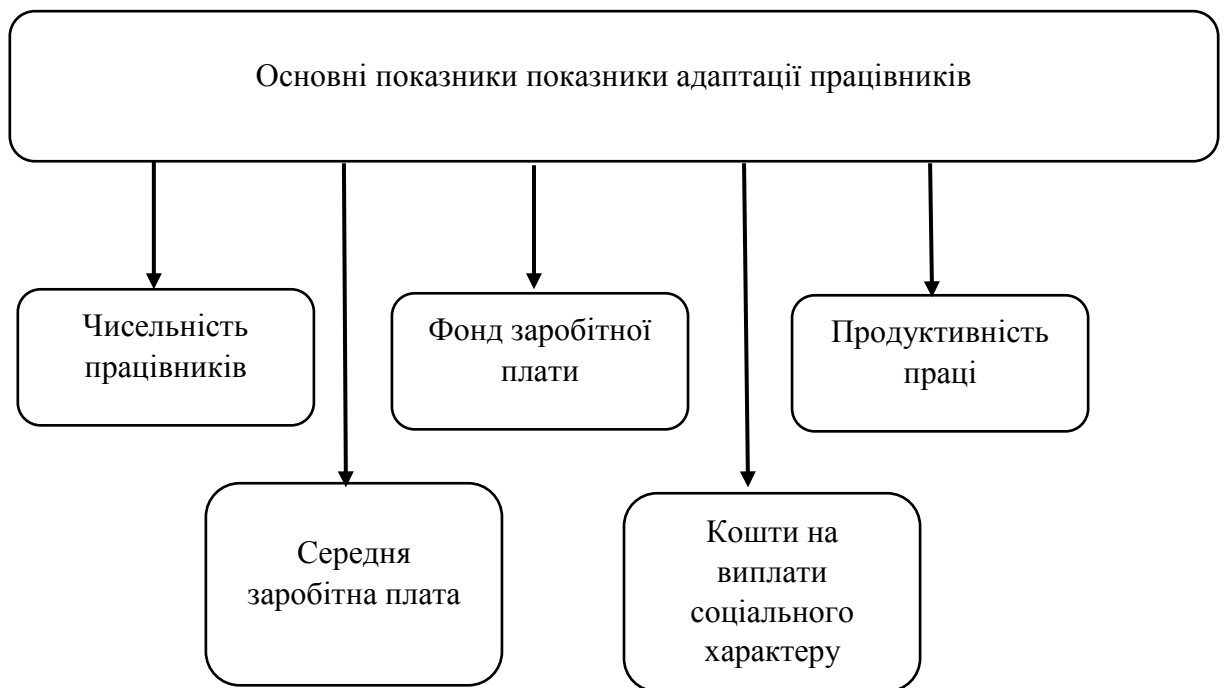


Рис. 1.3. Основні показники праці та заробітної плати [6]

Отже, необхідно відзначити, що адаптація персоналу дуже важливий елемент успішного функціонування підприємства, за її допомогою робітники швидко освоюються в колективі та можуть ефективно виконувати свої обов'язки.

## **1.2 Фактори впливу на адаптацію працівників підприємства**

Адаптація нових працівників на підприємствах є прямим і дуже важливим засобом продовження процесу найму. Шукаючи нового працівника, компанія вже витрачає багато грошей. Тому його цікавить той факт, що новий працівник, по-перше, не звільнився протягом декількох тижнів чи місяців, а по-друге, він почав приносити компанії певний дохід якомога швидше.

Адаптація нових працівників у підприємствах є прямим і дуже важливим заходом продовження процесу наймання. Під час пошуку нового працівника підприємство вже витрачає чималі кошти. Тому, воно зацікавлене в тому, щоб новий співробітник, по-перше, не звільнився через кілька тижнів або місяців, по-друге, як можна швидше почав приносити підприємству певний дохід.

Часто тривалість адаптації відповідає тривалості випробувального терміну, який встановлюється відповідно до чинного законодавства та внутрішніми документами підприємства.

Управління процесом адаптації здійснюється співробітниками відділу пошуку, підбору та адаптації персоналу, керівниками структурних підрозділів і наставниками. Їх головна мета - зробити процес адаптації максимально ефективним та безболісним, тим самим полегшивши їх входження в посаду.

Для ефективної реалізації процесу адаптації в більшості розвинутих компаній використовується програма адаптації – документ, розрахований на період випробувального терміну і передбачає ряд заходів, спрямованих на оволодіння системою спеціалізованих професійних знань і умінь, необхідних для даної посади, а також ефективно їх застосування на практиці.

Мета програм адаптації в період проходження випробувального терміну полягає в:

- прискоренні процесу входження в посаду нового співробітника;
- зменшенні психологічного дискомфорту співробітників в їх перші робочі дні;
- досягненні необхідної ефективності роботи в найбільш короткі терміни;
- зменшенні кількості можливих помилок, пов'язаних з включенням у роботу;
- підготовці співробітників до ефективного виконання функцій і обов'язків у повному обсязі, підвищення їх рівня кваліфікації;
- об'єктивній оцінці реального рівня кваліфікації та потенціалу співробітників безпосередньо в робочому процесі;
- зниженні плинності кадрів і пов'язаних з нею фінансових втрат;
- зниженні кількості звільнень співробітників, що проходять випробувальний термін;
- звикання нового співробітника до колективу, його структури;
- освоєнні ним основних вимог корпоративної культури і правил поведінки;
- запобіганні міжособистісних конфліктів в підрозділах;
- формуванні кадрового резерву.

Програма адаптації повинна включати в себе цілі та перелік завдань у рамках обов'язків нового співробітника, терміни їх виконання і передбачуваний результат, перелік нормативних документів, що регламентують роботу підрозділу, необхідних для засвоєння співробітником за період адаптації, а також іншу інформацію, що сприяє якнайшвидшому входженню в посаду нового співробітника.

Часто адаптаційний період відповідає тривалості випробувального періоду, який визначається відповідно до чинного законодавства та внутрішніх документів компанії. Керують процесом адаптації співробітники відділу досліджень, відбору та адаптації, керівники структурних підрозділів

та наставники. Їх головна мета - зробити процес адаптації максимально ефективним і безболісним, полегшуючи тим самим вступ на посаду. Процес адаптації персоналу на підприємстві включає такі аспекти:

- психофізіологічні;
- соціально-психологічний;
- професійний;
- організаційні [1, с. 256].

З метою ефективного впровадження процесу адаптації більшість розвинених компаній використовують програму адаптації - документ, призначений для випробувального періоду, і передбачають ряд заходів, спрямованих на оволодіння системою фахових професійних знань та навичок, необхідних для цієї посади, а також як ефективне їх застосування на практиці.

Метою програм адаптації до випробувального періоду є:

- прискорення процесу вступу на посаду нового працівника;
- зменшення психічного дискомфорту працівників у перші дні роботи;
- досягнення необхідних показників у найкоротші терміни;
- зменшення кількості можливих помилок, пов'язаних з інтеграцією в роботу;
- повна підготовка працівників до ефективного виконання функцій та обов'язків, підвищення їх кваліфікації;
- об'єктивна оцінка фактичного рівня кваліфікації та потенціалу працівників безпосередньо в процесі роботи;
- зменшення плинності кадрів та пов'язаних з ними фінансових втрат;
- зменшення кількості звільнень працівників протягом випробувального періоду;
- звикання нового працівника до колективу, його структури;
- засвоєння основних вимог корпоративної культури та правил поведінки;

- запобігання міжособистісним конфліктам у осіб;
- створення резерву персоналу. Програма адаптації повинна містити цілі та перелік завдань, що входять в коло обов'язків нового працівника, графік їх виконання та очікуваний результат, перелік нормативних актів, що регулюють роботу підрозділу, який працівник повинен засвоїти під час адаптації період, а також інша інформація, що вводить посаду нового працівника.

Адаптація як процес має певну тривалість і, звичайно, має початок і кінець. Вся процедура адаптації на підприємствах зазвичай ділиться на п'ять етапів, кожен з яких пов'язаний із виконанням конкретних завдань, які, в свою чергу, покладаються на відповідального учасника процедури:

1-й етап. Підготовка до адаптації до початку роботи нового працівника.

2 етап. Перший робочий день нового працівника.

3 етап. Перший робочий тиждень.

4-й етап. Впровадження програми адаптації у перший, другий та третій місяць роботи нового працівника.

5-й етап. Кінець адаптаційного періоду. Контроль та підведення підсумків випробувального періоду.

Нова програма адаптації працівників складається з двох основних частин - загальної та індивідуальної. Загальна частина адаптації спрямована на формування загальної концепції підприємства, під час якої інформація про:

1. Цілі, місія та цінності компанії, її історія та перспективи розвитку, основні напрямки діяльності, організаційні особливості та структура;

2. Стандарти та принципи корпоративної культури, особливості спілкування та відносин (усередині відділу, з іншими відділами);

3. Форми та система оплати праці, правила та порядок виплати винагороди на підприємстві, винагорода за понаднормові роботи; система заохочень та правила застосування штрафних санкцій;

4. Страхування, допомога по тимчасовій непрацездатності та оплата лікарняного та лікарняного, навчання на виробництві; інші переваги та послуги компанії для своїх працівників;

5. Дотримання принципів економічної та IT-безпеки на підприємстві, охорони праці, пожежної охорони, правил поведінки у випадку нещасних випадків та повідомлення про них;

6. Статус та можливості просування по службі: випробувальний термін та умови працевлаштування, призначення, переведення та підвищення;

7. Умови праці, гігієнічні норми (включаючи їжу, туалети тощо).

Загальна частина складається з таких елементів:

– перша співбесіда з керівником відділу досліджень, підбору та адаптації персоналу;

– особисте знайомство з компанією та її працівниками; – знання робочого місця;

– орієнтаційна співбесіда із завідувачем кафедри. Зазвичай загальна частина програми адаптації містить перелік документів, необхідних для пріоритетної самооцінки всіма працівниками, незалежно від сфери діяльності (Положення, Положення, Посібник тощо).

Індивідуальна програма адаптації встановлюється керівником відділу за погодженням з керівником підприємства та керівником відділу підбору та адаптації персоналу. Ця програма включає більш детальне вивчення діяльності структурного підрозділу підприємства, детальне вивчення посади та особливостей роботи, набуття певних специфічних навичок (наприклад, програмне забезпечення, внутрішня документація тощо). Наставник або безпосередній керівник заповнює цей перелік, включаючи спеціальні документи, що стосуються його підрозділу. Ця частина коригування встановлена в індивідуальному плані роботи на випробувальний період з детальним описом поточної роботи, вимог до якості виконаної роботи та очікуваних результатів.

Слід зазначити, що процеси як первинної, так і вторинної адаптації суттєво не відрізняються, тобто сукупність заходів загальної та індивідуальної програм може бути використана як для початкової, так і для вторинної адаптації працівника.

Професійно важливі характеристики людини досліджуються за допомогою анкет, технічних та тестових методів.

Методи опитування містять інформацію про професійні знання, вміння та інтереси працівника. Технічний метод дає можливість оцінити індивідуальні психофізіологічні дані працівника за допомогою спеціальних пристроїв, що фіксують наявність людських характеристик, необхідних для виконання конкретної роботи.

Тестовий метод включає комплекс завдань, в ході яких вирішується, які виявляються особистісні та психофізіологічні характеристики людини: здібності, рівень інтелекту, комунікабельність, емоційність та інші.

Вимоги професії відображаються на професіях, які створюються на основі спостереження працівника в процесі роботи, включаючи психофізіологічні вимірювання, синхронізацію, фотографування часу, соціометричні структури матриць взаємодії працівників.

Професіограма - опис особливостей професії, що розкриває зміст професійної роботи, а також вимоги, які вона висуває до конкретного працівника. Професія повинна містити такі пункти, як опис професії, загальна інформація про неї, зміни під впливом НТП, перспективи її розвитку, робочий процес, характеристики робочого процесу, обсяг і вид робіт, продукція та інструменти, основні види діяльності та професійні обов'язки, робоче місце, -гігієнічні умови праці, режим праці та відпочинку, темп роботи, професійні захворювання, медичні показники. Етапи адаптації працівника З організаційної точки зору адаптація відбувається у кілька етапів.

Етап пізнання, етап пізнання один одного, етап поступової інтеграції, етап ідентифікації. Етап ознайомлення характеризується зовнішньою переорієнтацією працівника, це період його адаптації до нового середовища, що триває один місяць. Молодий працівник, який ще не знайомий з організаційною культурою компанії, застосовними стандартами, процедурами, ієрархією в колективі, неформальними керівниками, не визнає цінності нової команди. Менеджер відіграє значну роль у успішній адаптації нових працівників. Бажано, щоб у перший тиждень менеджер збирався щодня, цікавлячись успіхами, труднощами в адаптації нових працівників. Це дозволить вам дізнатись про сильні та слабкі сторони нових співробітників, їхні стосунки в колективі та допомогти у разі потреби. Перші завдання для нового працівника не повинні бути дуже простими, але і не надто складними, щоб працівник міг успішно виконувати його і насолоджуватися ним.

Адаптаційний період молодого спеціаліста ускладнюється некомпетентністю безпосереднього начальника, який замість допомоги намагається створити різні перешкоди.

Етап взаємного визнання. На другому етапі людина та громада оцінюють одне одного, не змінюючи позицій. Це може тривати до року, протягом якого працівник, як правило, сумісний з колективом. На цьому етапі керівник групи може спробувати два підходи:

Перший - це змусити працівника визнати культуру та цінності організації.

Другий підхід - це прийняття нових людей і позбавлення від тих, хто не хоче змінювати свої позиції.

Фаза поступової інтеграції. На четвертому етапі особистість повністю внутрішньо сприймає культуру організації та перебудовує її поведінку. Існує досить складний процес, під час якого одиничні значення та засоби об'єкта та об'єкта управління стають організаційно загальними. Динаміка цих відносин полягає у досить складному обміні індивідуально значущими результатами

або інструментами, що забезпечують досягнення взаємовигідних результатів як для працівника, так і для організації. Окрім адаптації людини до робочого місця, існує відповідна адаптація до людини.

Важливою соціальною та фізіологічною якістю людини є її працездатність - здатність виконувати певну роботу протягом певного періоду часу. Для цього необхідно встановити як загальну працездатність людини, так і час настання втоми з початку робочого дня. Втома супроводжується дратівливістю, сонливістю, поганим сном, загальною слабкістю, головним болем, втратою апетиту.

Працездатність коливається протягом тижня. Понеділок - при вступі на роботу найкращі ефекти спостерігаються у вівторок, середу та четвер, а в п'ятницю та суботу знижується працездатність.

Так в Японії перші зміни здійснюються за рахунок жайворонків, у робочий день голуби працюють краще, а ввечері - сови. Знання фізіологічних можливостей людей дозволяє менеджеру раціонально розподіляти речі, які є легкими і складними, простими і складними, відповідальними і менш відповідальними протягом робочого тижня і певним чином їх змінювати відповідно до змін продуктивності праці.

### **1.3 Методичні підходи до аналізу ефективності адаптації працівників підприємства**

Для того, щоб визначити ефективність адаптації, а також ступінь готовності працівника до виробничої діяльності в організації, необхідно періодично проводити професійно-психологічну оцінку роботи членів колективу. Оцінку слід проводити у три основні блоки:

- професійне навчання;
- особисті якості та здібності;
- стосунки з іншими членами організації.

При розробці системи основних заходів необхідно встановити критерії оцінки ефективності процесу адаптації нового працівника.

Ступінь успішності вступу працівника на посаду оцінюється на підставі таких критеріїв:

- Оволодіння навичками та знаннями, необхідними для цієї посади;
- виконання поставлених завдань Програми адаптації та досягнення ефекту від роботи;
- командні відносини;
- рівень знань нормативних документів підприємства, відповідність корпоративним стандартам, нормам і правилам;
- дисциплінованість (ступінь дотримання норм і стандартів внутрішнього трудового розпорядку, прийнятих на підприємстві). Результати професійної та психологічної оцінки - це три висновки:

- 1) відповідає перспективам організації;
- 2) відповідає робочій позиції та посаді (відповідність роботі);
- 3) не відповідає роботі або посаді.

Найпоширенішим методом оцінки ефективності адаптації з точки зору прискореного технічного процесу, характерним для сучасних вітчизняних підприємств, є метод розрахунку коефіцієнта адаптації.

З позиції інтеграції підсистеми адаптації в систему управління персоналом особливе місце займає питання комплексу внутрішніх і зовнішніх факторів (чинників), які спричиняють вплив на адаптацію персоналу. До внутрішніх факторів можуть бути віднесені особистісні характеристики новго працівника: мобільність, активність, адаптованість, комунікативність, самоконтроль, швидкість орієнтування у виробничій ситуації, ціннісні орієнтації, а також навички, уміння та досвід, який він отримав у період трудової діяльності. Також до до цих же факторів можуть бути віднесені вік, стать, освіту, стаж роботи.

Виділяють шість соціальних факторів, які впливають на адаптацію персоналу, зокрема:

1) рівень забезпечення матеріальними і соціальними благами, до яких належать наявність або відсутність у працівника житла, його можливостей з оздоровлення і відпочинку, наявність медичної страховки тощо;

2) розміри середньої заробітної плати та наявність різних доплат;

3) середній прибуток на одного члена сім'ї;

4) рівень освіти і культури: (високий рівень освіти і культури індивіда сприяють адаптації, роблять її коротшою за часом і менш болісною);

5) ступінь розвитку трудової і суспільної активності (Чим більше людина залучена до громадського життя трудового колективу, тим скоріше її сприймає колектив, більше прислухається до її думок і взагалі вважає її «своєю»);

б) характер проведення дозвілля (чим більше особистість сприймає і користується колективними формами дозвілля, бере участь у колективному відпочинку з членами свого трудового колективу, тим скоріше відбувається адаптація особистості) [20, с. 31-32].

До зовнішніх факторів адаптації персоналу на підприємстві можуть бути віднесені: ставлення менеджменту підприємства до підлеглих, співробітників і неформального лідера; соціально-психологічний клімат у колективі і організаційна культура; престиж професії; привабливість організації (об'єктивність та прозорість процедур прийому на роботу, оцінки діяльності та мотивації) [11].

Не менш важливим від перерахованих вище аспектів, що забезпечують взаємозв'язок адаптації персоналу із іншими підсистемами управління персоналом на підприємстві є аспект видів адаптації персоналу. У вітчизняній економічній і психологічній науці увага приділяється поділу видів адаптації за змістом, дещо меншою мірою – за рівнем. Як правило виділяють такі види адаптації за змістом: професійну, психофізіологічну,

соціально-психологічну, організаційно-адміністративну, економічну та санітарно-гігієнічну.

Отже, можемо констатувати, що процес адаптації персоналу на підприємстві є невід'ємною частиною системи управління персоналом організації, адже перебуває у тісних взаємозв'язках із всіма ключовими функціями управління персоналом.

У кінцевому підсумку успішна адаптація трудових ресурсів ґрунтується на знанні відповідей на наступні питання [3]:

- Скільки працівників, яка кваліфікація, коли і де вони знадобляться;
- Як залучити право та обмежити чи оптимізувати використання зайвої праці;
- Найкраще використовувати трудові ресурси відповідно до його вмінь, здібностей та внутрішньої мотивації;
- Як забезпечити умови для розвитку людських ресурсів;
- Які витрати будуть потрібні для запланованих заходів.

При розрахунку адаптації працівників підприємства необхідно забезпечити найбільш раціональне використання трудових ресурсів, оптимальне співвідношення різних категорій персоналу, максимально можливе вивільнення працівників для використання їх для освоєння нових видів діяльності.

Основними завданнями адаптації працівників підприємства є:

- визначення потреби в чисельності працівників, в тому числі за професіями, спеціальностями і кваліфікації, достатньої для вирішення поставлених перед підприємством завдань;
- визначення засобів на заробітну плату і соціальні потреби, достатні для стимулювання праці працівників, в тому числі вибору ефективних систем мотивації праці, раціональних в умовах, що склалися діяльності та відповідних цілям підприємства.

Обґрунтування планових показників персоналу підприємства відбувається на основі наступних принципів організації праці [5]:

- здатність задіяної робочої сили здійснювати загальну стратегію підприємства і вирішувати виникаючі проблеми в процесі діяльності;
- стабілізація трудового колективу;
- створення нормальних і гідних умов праці для працівників, що відповідають нормам трудового права;
- взаємозамінності працівників;
- оптимальне співвідношення результатів праці і коштів на заробітну плату

На попит на працівників впливають обставини, пов'язані з характеристиками досягнутого рівня розвитку компанії та очікуваного стану після наступного етапу розвитку. Це можуть бути: динаміка та прогноз ринку, на якому працює організація (перспективи бізнесу та розширення чи скорочення ринку товарів, послуги компанії); внутрішні ресурси компанії, включаючи людські ресурси, та їх розвиток (наявність ресурсів та їх розмір); виробнича, кадрова та економічна політика (що зазвичай робить компанія, які методи та методи застосовує у цих сферах); стан ринку праці для необхідних професій (співвідношення попиту та пропозиції, ціна працівника) тощо.

Зазвичай попит на працівників визначається на етапі розробки програми для реалізації стратегії розробки, підготовки та розробки бізнес-плану.

На підготовчому етапі узгоджують перспективи організаційного, економічного та виробничого розвитку компанії, збирають запити керівників на заповнення їх підрозділів.

На стадії розробки бізнес-плану його розділи поєднуються і графік, підрядники, ресурси та джерела доходу збалансовані.

При визначенні числа підлеглих використовують такі фактори [3]:

- рівень компетентності керівника і підлеглих;
- інтенсивність взаємодії між групами або окремими підлеглими;
- обсяг робіт неуправленческого характеру у керівника і потреба в контактах за межами підрозділу;
- схожість або відмінності в змісті праці підлеглих (при однаковій роботі допустиму кількість підлеглих більше);
- широта нової проблематики в підрозділі (частка інновацій);
- рівень стандартизації і уніфікації процедур в організації;
- ступінь фізичних відмінностей в діяльності.
- Стандарти контролю створюються в міжгалузевих методичних матеріалах щодо вдосконалення організаційних структур управління підприємствами та виробничими об'єднаннями [4]:

- для керівників організацій та їх перших заступників – не більше 10-12 чол. (підрозділів);
- для функціональних відділів – не менше 7-10 чол.;
- для функціональних бюро – не менше 4-6 чол.;
- для конструкторських і технологічних відділів – 15-20 чол.;
- для конструкторських і технологічних бюро – 7-10 чол.

Посада заступника керівника підрозділу вводиться, як правило, при перевищенні норми керованості в 1,5 рази.

На потребу в персоналі впливає організаційна структура фірми: лінійна, лінійно-штабна, функціональна, програмно-цільова, матрична, дивізіональна, яка, в свою чергу, залежить від принципових підходів до поділу та організації праці.

Методами м'якого планування є в основному соціологічні методи: анкетування співробітників, інтерв'ювання менеджерів, оцінка, взаимооценка, характеристики працівників, дані про рух кадрів.

За допомогою аналізу цих даних можна з'ясувати [8]:

- мотивацію працівників;

- задоволеність від роботи;
- культуру організації;
- спосіб управління людьми;
- ставлення до принципу рівних можливостей;
- розуміння бізнес-цілей компанії;
- організаційна поведінка.

Жорстке планування зосереджено і ґрунтується на таких аспектах:

- передбачення майбутнього можливого попиту на людські ресурси;
- визначення масштабів змін в структурі людських ресурсів і ефект від цього на потреби в людських ресурсах;
- аналіз поточного стану людських ресурсів;
- передбачення про внутрішньому пропозиції людських ресурсів;
- прогнозування зовнішнього пропозиції людських ресурсів;
- зіставлення прогнозів і реальних даних;
- прийняття рішень і планування.

Оцінка потреби персоналу є однією з найважливіших завдань планування, оскільки вона включає кількість та тип необхідних працівників, а в організації можуть відбуватися зміни в методах використання персоналу.

Для планування в потреби персоналу застосовуються різні методи:

Об'єктивні методи – це статистичний метод і метод дослідницької роботи.

Статистичний метод заснований на естрополяції тенденцій чисельності працівників в організації та співвідношенні попиту на працівників з чинниками організації та навколишнього середовища.

Суб'єктивні методи – оцінка результатів та методика Делфі.

Планування попиту на персонал – це один з найважливіших напрямків планування персоналу, який дозволяє визначити якісний та кількісний склад персоналу на конкретний час [9].

Схема планування потреби в персоналі включає наступні елементи:

1. Плани організації: матеріально-технічний план постачання, фінансовий план, інвестиційний план, організаційний план, план виробництва тощо. На основі планів організації проводиться попередній кількісний та якісний розрахунок майбутніх потреб у персоналі.

2. Інформація про персонал організації. Він використовується для прогнозування кількісної та якісної наявності персоналу за часовий горизонт. В результаті попередніх розрахунків та прогнозування кількості персоналу попит на працівників визначається шляхом порівняння майбутніх попиту на працівників з їх наявністю відповідно до прогнозу. Згодом плануються заходи для досягнення або підтримання кількісної та якісної сумісності між майбутніми потребами у персоналі та їх наявністю як прогноз. Ці кошти поділяються на: організаційні та технологічні заходи (розташування структури виробництва, структура управління організацією роботи, технологічні процеси); ресурси для забезпечення потреб у персоналі (підбір, перерозподіл, звільнення, розвиток персоналу); інші заходи (поглиблення спеціалізації та управління, вдосконалення соціальних послуг) [9].

Першою проблемою будь-якого планування, особливо довгострокового планування, є наявність інформаційних прогалин та невизначеності в початковій ситуації. Планування передбачає прогнозування того, що більш-менш достовірно прогнозує, що певні події відбудуться в майбутньому, а планування визначає, як діяти для досягнення конкретних бажаних результатів у майбутньому. Прогнози часто стають основою планування. Другу проблему можна віднести до особливої складності планування персоналу, яка пов'язана з тим, що багато цілей практично не відрізняються (або неможливо оцінити кількісно), а тому наслідки зміни ключових факторів не можуть бути точно враховані в приватних планах. Типи планування тісно пов'язані з третьою проблемою – необхідністю узгодження окремих планів. Навіть якби були враховані всі важливі впливові

фактори, і було б добре відомо, що в майбутньому вони обов'язково виявлять себе, ідеальне обмеження виробничих цілей до оптимальних – з урахуванням взаємозалежності окремих виробничих планів – могло б бути досягнуто лише в процесі планування виробництва, в якому всі важливі цілі будуть встановлені одночасно. На практиці узгодження окремих планів відбувається послідовно в рамках загального планування виробництва, і ця процедура часто визначається так званим законом рівності планування, який вказує на те, що в короткостроковій перспективі всі приватні плани повинні відповідати найслабшій ланці виробництва (вузьке місце), і все це Області планування одна за одною пристосовуються до вузьких місць. У той же час довгострокове планування повинно прагнути подолати це вузьке місце. Хоча врівноважувати окремі плани на практиці, повна інтеграція областей планування майже неможлива. Скоріше, часткова інтеграція переважає, де, наприклад, планування персоналу відповідає плануванню виробництва та продажу. На практиці планування персоналу часто виконується не всіма, а лише окремими кадровими функціями (підсистемами) [10].

Таким чином, завдяки методичному плануванню кадрів, підприємство зможе знайти необхідні ланки, які допоможуть йому залучити фахівців, котрі дотримуються усіх необхідних вимог. Планування кадрів є комплексним механізмом, тому кожна дія має вагомий вплив на функціонування підприємства.

## **РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ АДАПТАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ТОВ «ЗАДЛЯ РУХУ»**

### **2.1 Організаційна характеристика та аналіз фінансово-економічних показників ТОВ «ЗАДЛЯ РУХУ»**

Метою діяльності ТОВ «Задля руху» є задоволення суспільних потреб юридичних і фізичних осіб в роботах, товарах і послугах і отримання прибутку.

Предметом діяльності Товариства є:

- торгівля автотранспортними засобами;
- технічне обслуговування і ремонт автотранспортних засобів;
- технічне обслуговування і ремонт легкових автомобілів;
- надання інших видів послуг з технічного обслуговування автотранспортних засобів;
- торгівля автомобільними деталями, вузлами, приладдям;
- купівля і продаж власних нежитлових будівель та приміщень;
- діяльність ресторанів, кафе;
- оптова торгівля паливом, включаючи авіаційний бензин;
- оптова торгівля іншим рідким і газоподібним паливом.

Оптова та роздрібна реалізація товарів відбувається через власний інтернет-сайт з використання власної сторонньої логістичної служби.

Компанії ТОВ «Задля руху» сьогодні активно співпрацює з юридичними особами та індивідуальними підприємцями, які здійснюють продаж автозапчастин, або працюють в сфері обслуговування і ремонту автомобілів іноземного виробництва.

Компанія пропонує самі конкурентні ціни та висока якість поставлених автокомпонентів.

На даний момент прайс-лист компанії містить більше 6000 позицій, в який входять:

- автозапчастини для автомобілів;
- кріплення, хомути, важки балансування;
- масла автомобільні та експлуатують рідини;
- диски колісні;
- допоміжне обладнання та приладдя;
- охоронні системи та їх компоненти;
- оптика, ксенон, лампи, плати ліхтарів, протитуманні фари;
- автохімія, автофарба, антикор, автоемалі;
- автошини, камери;
- автозвук, відеотехніка та електроніка;
- інше.

Наявність великого асортименту дозволяло врахувати будь-які побажання клієнтів компанії і надати тільки якісні, сертифіковані запчастини, отримані за прямими дилерським договорами, а, отже, мають оптимальне співвідношення ціна / якість.

Аналізуючи систему управління персоналом компанії, слід зазначити, що на ТОВ «Задля руху» діє штатний розклад, затверджений директором підприємства, що містить повний перелік посад, кількість працівників та їх посадові оклади. Зокрема, до управлінського персоналу відносяться директор, головний бухгалтер, директор управління продажів, начальники відділів продажів, маркетингу, реклами, кадрів, логістики, закупівель, технічного відділу, керівники магазинів.

Ефективне функціонування підприємства забезпечується завдяки існуючій організаційній структурі підприємства.

Загальні збори учасників є вищим органом товариства, який визначає напрямки діяльності, вносить зміни до статуту, вирішує питання про

реорганізацію підприємства, обирає директора та здійснює інші повноваження передбачені законодавством України та статутом.

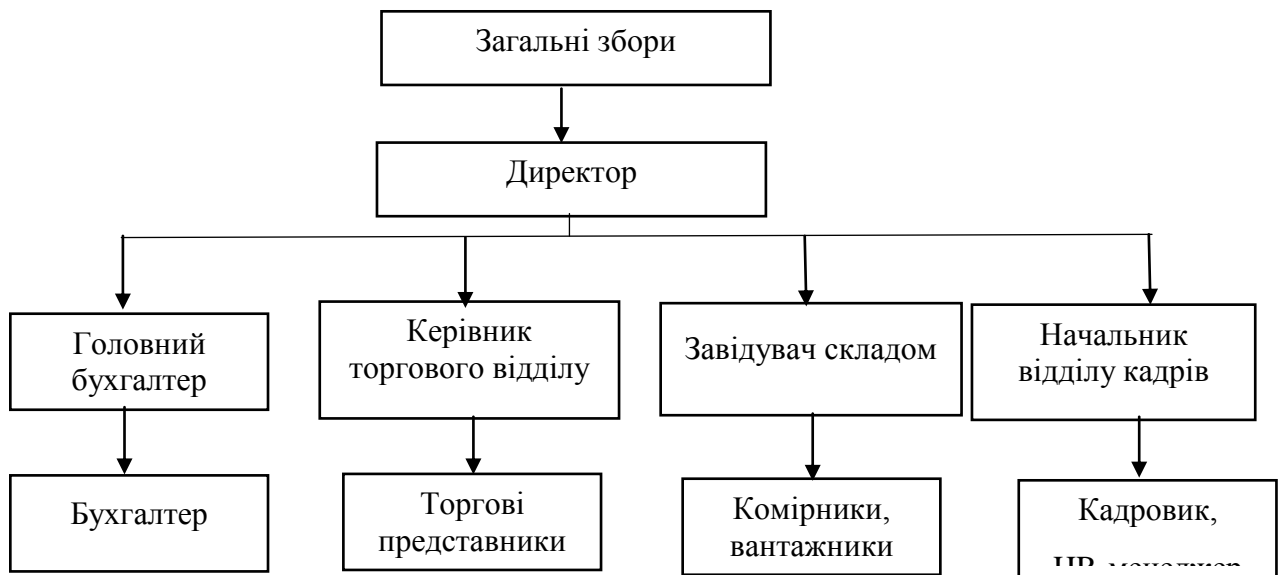


Рис. 2.1 Організаційна структура ТОВ «Задля руху»

Директор підприємства здійснює загальне керівництво виробничо-господарської діяльності підприємства. Несе повну відповідальність прийняті управлінські рішення, за ефективність діяльності підприємства та збереження майна.

Головний бухгалтер — керівник бухгалтерської служби (бухгалтерії), який забезпечує ведення бухгалтерського обліку на підприємстві. Забезпечує ведення бухгалтерського обліку, дотримуючись єдиних методологічних засад, встановлених Законом України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні», з урахуванням особливостей діяльності підприємства і технології оброблення облікових даних. Організовує роботу бухгалтерської служби, контроль за відображенням на рахунках бухгалтерського обліку всіх господарських операцій. Вимагає від підрозділів, служб та працівників забезпечення неухильного дотримання порядку оформлення та подання до обліку первинних документів.

Начальник відділу кадрів – займається організацією відбору, набору та найму персоналу необхідної кваліфікації і в необхідному обсязі; створює ефективні системи штатних співробітників; розробляє кар'єрні плани працівників; розробляє кадрові технології.

Керівник торгового відділу займається організацією продажу продукції в роздріб та оптом, веде облік реалізованої продукції. Організує комплексне вивчення і аналіз вітчизняних та зарубіжних ринків, перспектив їх розвитку з метою одержання інформації щодо співвідношення попиту і пропозиції, рівня цін на продукцію, можливих замовлень, розвитку виробництва підприємств-конкурентів, стратегії і тактики їх діяльності, реакції на появу нової продукції. Здійснює розроблення коротко-, середньо- та довготермінової стратегії маркетингової діяльності, орієнтує проектувальників та виробництво на виконання вимог споживачів щодо продукції, що виробляється підприємством. Визначає стратегію і тактику збуту продукції. Організує роботи з аналізу ефективності використання каналів збуту, найбільш ефективних форм і методів реалізації продукції, послуг посередників.

Завідувач складом Керує роботами, які охоплюють приймання, зберігання і відпуск товарно-матеріальних цінностей на складі, їх розміщення з урахуванням найбільш раціонального використання складських площ, полегшення і прискорення пошуку необхідних матеріалів, інвентарю тощо. Забезпечує зберігання складованих товарно-матеріальних цінностей, додержання режимів зберігання, веде облік складських операцій. Забезпечує додержання правил оформлення і здавання прибутково-видаткових документів, складає встановлену звітність. Стежить за наявністю і справжністю протипожежних засобів, станом приміщень, обладнання та інвентарю на складі і забезпечує їх своєчасний ремонт. Організує проведення вантажно-розвантажувальних робіт на складі з додержанням правил і норм охорони праці, виробничої санітарії і протипожежного захисту, зберігання і

своєчасне повернення постачальникам вантажного реквізиту. Бере участь у проведенні інвентаризацій товарно-матеріальних цінностей. Керує працівниками складу.

Організаційна структура ТОВ «Задля руху» побудована за лінійно - функціонального типу, який забезпечує чітку вертикальну інтеграцію і централізацію прийняття ключових рішень.

Основні виробничі фонди (їх стан та ефективність використання), наявність технічного забезпечення - є важливими факторами які впливають на показник конкурентоспроможності. Щоб визначити стан та ефективність використання ОВФ та наскільки підприємство забезпечене технікою - проведемо аналіз забезпеченості та використання матеріально - технічної бази підприємства (табл. 2.1).

Аналізуючи дані таблиці 2.1 можна зробити висновки що фондозабезпеченість збільшилась на 72,1% і у звітному році становить 715,9 тис. грн. На це вплинуло збільшення вартості основних фондів Це свідчить про те, що підприємство збільшує розмір основних фондів або оновлює їх.

*Таблиця 2.1*

**Забезпеченість підприємства основними виробничими фондами їх стан та ефективність використання**

Показники	2018	2019	2020	2020 р. у % до 2018 р.
Фондозабезпеченість, тис. грн.	416,2	580,4	715,9	172,01
Фондоозброєність, тис.грн.	178,1	224,1	275,4	154
Фондовіддача, грн.	1,3	0,9	0,9	69,2
Фондомісткість, грн.	1,1	1,1	1,1	0
Вироблено валової продукції в постійних цінах на 1-госередньооблікового працівника, тис.грн.	158,40	210,78	249,54	X

Аналізуючи дані таблиці ми можемо зробити висновок, що фондоозброєність збільшилась на 54,6 % у звітному періоді і становить 275,4, тис.грн. На це вплинуло зменшення середньооблікової чисельності працівників чоловіки, та збільшення середньорічної вартості оборотних фондів на 25%. Це свідчить про збільшення частки уречевленої праці і відповідно зменшення частки живої праці в сукупних витратах праці на одиницю виробленої продукції.

Фондовіддача зменшилась на 30,8% і у звітному періоді становить 0,9 грн. Фондомісткість змін не відбулося

Отже, можемо зробити висновок про те, що господарство достатньо забезпечене фондами, оскільки відбувається збільшення фондозабезпеченості, фонди використовуються інтенсивно, оскільки спостерігається зростання фондоозброєності, однак фонди використовуються неефективно, оскільки скорочується фондовіддача.

*Таблиця 2.2*

### **Основні економічні показники діяльності підприємства**

Показники	2018р.	2019р.	2020р.	Відхилення 2020 р. у % до 2018 р.
1. Валова продукція	5860,81	8642,06	10231,3	174,6
2. Валовий прибуток (збиток)	2467	631	2268	91,9
3. Чистий прибуток (збиток)	2344	49	1164	62,5
4. Рівень рентабельності %	61,93	0,98	19,65	-42,28

Аналізуючи дані таблиці, можна зробити висновки, що валова продукція збільшилась на 74,6% і у звітному періоді становить 10231,3 тис.грн.

Виробництво валової продукції на 1 середнього робітника збільшилось на 57,5%, причинами збільшення є збільшення валової продукції та зменшення робітників на підприємстві. Це свідчить про ефективне

використання робочої сили. Валова продукція на 100 грн. основних виробничих фондів збільшилась на 1,9 %, причиною їх збільшення є зменшення основних виробничих фондів та збільшення валової продукції. Це свідчить про ефективне використання фондів на підприємстві.

Ефективність діяльності підприємства зменшилась, про що свідчить зменшення рівня рентабельності на 42,28 п.в., на це вплинуло зменшення чистого прибутку на 37,5%. На зменшення прибутку вплинуло збільшення собівартості продукції та підвищення рівня самообслуговування.

Фінансовий стан підприємства треба систематично й усебічно оцінювати з використанням різних методів, прийомів та методик аналізу. Це уможливить критичну оцінку фінансових результатів діяльності підприємства як у статистиці за певний період, так і в динаміці - за ряд періодів, дасть змогу визначити «больові точки» у фінансовій діяльності та способи ефективнішого використання фінансових ресурсів, їх раціонального розміщення.

Щоб оцінити сильні та слабкі сторони компанії, необхідно провести SWOT-аналіз. Основні завдання SWOT-аналізу включають:

- виявлення можливостей, що відповідають ресурсам компанії;
  - виявлення загроз та розробка заходів щодо нейтралізації їх наслідків;
  - виявлення сильних сторін компанії та порівняння їх із ринковими можливостями;
  - виявлення слабких сторін компанії та розробка стратегічних напрямків їх подолання;
  - виявлення конкурентних переваг компанії та визначення її стратегічних пріоритетів.
- В табл. 2.3 представлений SWOT – аналіз.

Основні вимоги українських фермерів до одиниць були і залишатимуться поєднанням ціни, надійності та ефективності. Вибираючи вітчизняних виробників, ми орієнтуємось насамперед на вигідніші умови продажу та подальше обслуговування. Найпопулярніша модель - придбання

обладнання малими та середніми фермерськими господарствами для власних оборотних коштів з відстрочкою платежу дилеру, торговій компанії (для якої, як визнають представники таких компаній, це теж тягар, і в цьому випадку сам дилер часто змушений повертатися до банків після позики). підвищення їх фінансових можливостей).

Таблиця 2.3

## SWOT – аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища ТОВ

### «Задля руху»

	Можливості	Загрози
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.Можливості підприємства дозволяють постійно удосконалювати послуги.</li> <li>2. Послуги підприємства дуже відомі на ринку, тому вони користуються великим попитом</li> <li>3.Можливості розширення виробничих потужностей</li> <li>4.Наявність висококваліфікованого робочого персоналу.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.Пандемія COVID_19</li> <li>2. Важка економічна ситуація в країні</li> <li>3.Збільшення конкурентів на ринку</li> <li>4. Загроза відновлення військових дій на сході України</li> <li>5. Підвищення попиту на продукцію конкурентів на ринку</li> </ol>
Сильні сторони	Сильні сторони і можливості	Сильні сторони і загрози
<ol style="list-style-type: none"> <li>1.Послуги відповідають усім ринковим викликам</li> <li>2.Постійне проведення акцій дає можливість підвищувати попит на наші послуги.</li> <li>3. Максимальне розповсюдження послуг.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Поліпшувати послуги компанії та захоплювати долі ринку</li> <li>2.Розширювати підприємство</li> <li>3.Поліпшувати соціальні умови робітникам нашого підприємства.</li> <li>4. Розширювати клієнтську групу за рахунок проведення акцій та розробок нової товарних ліній.</li> <li>5. Поліпшувати якість послуг підприємства</li> <li>6. Поліпшити обладнання на підприємстві.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Якісний менеджмент дозволить уникнути загрози банкрутства.</li> <li>2.Поліпшувати якість послуг для збільшення попиту.</li> <li>4. Розроблення нових послуг для клієнтів</li> <li>5. Проведення акцій для покриття збитків у зв'язку з можливим локдауном</li> <li>6.Розробка послуг в патріотичному стилі, яка принесе прибутковість.</li> </ol>
Слабкі сторони.	Слабкі сторони і можливості.	Слабкі сторони і загрози.
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Збереження відомої марки.</li> <li>2. Порівняно з головними конкурентами у компанії ТОВ «Задля</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.Поліпшувати якість послуг для підвищення попиту на неї.</li> <li>2. Розширення лінії послуг.</li> <li>3. Поліпшувати якість праці</li> <li>4. Підвищити заробітну плату працівникам підприємства,</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.Поліпшити якість послуг для автомобілів</li> <li>2. Надання послуг у національному стилі</li> <li>3. У п'ять років треба зайняти лідируючі позиції на ринку, для</li> </ol>

руху» виробничі потужності.	велика	поліпшити їм умови праці та залучати до праці молодих спеціалістів.	цього треба проводити серйозні реформи всередині компанії, та розробляти довгострокові стратегії.
-----------------------------------	--------	---	---

Згідно з SWOT-аналізом, компанія зможе продовжувати успішно працювати на ринку, необхідно дотримуватися рекомендацій щодо поліпшення якості обладнання та розширення асортименту. Основною загальною особливістю розвитку дилерських мереж є іноземні виробники обладнання, для яких розташування дилерських центрів є якомога ближчим до споживачів. Критерієм є розташування центрів, щоб відстань до клієнта пройшла за годину.

Таблиця 2.4

### PEST аналіз зовнішнього середовища ТОВ «Задля руху»

Фактор	Стан/прояв фактору	Тенденція розвитку фактора	Характер впливу фактору на майбутню діяльність підприємства
1	2	3	4
<b>1. Економічний фактор</b>			
Рівень інфляції	8 %	Стабілізація	"+" – нешвидкий темп знецінення грошей; "- " – можлива дефляція
Рівень безробіття	10 %	Стабілізація	"+" платоспроможне населення;
Приріст ВВП	2,7 %	Зростання	"+" – підвищення виробництва; "+ " – покращення привабливості країни для інвестування.
Зростання заробітної плати	За останній рік заробітна плата населення в середньому виросла на 1464 грн.	Зростання	"+" – підвищення платоспроможності населення та їх купівельної спроможності;
<b>2. Політико правові фактори</b>			
Зовнішня політика	Збільшує співробітництво з країнами ЄС	Зростання	"+" – співробітництво та лояльні відносини з іншими країнами.
Свобода інформації і незалежність ЗМІ	ЗМІ не знаходяться під вплив держави	Середня	"-" – немає тиску на свободу слова

Можливість воєнних дій в країні.	Воєнна агресія на сході країни	Висока	"-" – є загроза повномасштабний дій
3. Соціокультурні фактори			
Демографічна структура населення	42 153 200	Зменшення	"-" – зменшення населення і попиту;
Мова	Офіційних українська	Стабілізація	"+" – простота спілкування при ділових зустрічах;
Відтік працездатного населення з країни	Загрожує ефективному становленню вітчизняної економіки, та знижує попит на продукцію, що відображається в економічній прибутковості підприємства	Зменшення	«-» – зменшення прибутковості підприємства
4. Технологічні фактори			
Рівень розвитку ІТ	Ринок ІТ послуг на стадії розвинення	Зростання	"+" – можливість використання комп'ютерів у діяльності ; "+" – швидкість обміном інформацією;
Доступ до новітніх технологій	У країні вільний доступ до новітніх технологій.	Зростання	"+" – швидкість обміном інформацією;

*Джерело: складено автором на основі [24-26]*

Імовірність групових факторів (наприклад, економічних) оцінюється шляхом присвоєння їм певної ваги в діапазоні від 0 (низька ймовірність) до 1 (висока ймовірність). Сума ваг для кожної групи факторів повинна бути рівною одиниці [33].

Ступінь впливу (значення) цього чинника на бізнес підприємства визначається за 5-бальною шкалою [33]:

5– сильний вплив, серйозна небезпека;

1 – відсутність удару, незначні загрози.

Загальний вплив групи факторів на діяльність ТОВ «Задля руху» визначається множенням ймовірності того, що цей фактор буде його

впливом, і розраховується підсумкова і зважена оцінка для підприємства. Загальна оцінка вказує на ступінь впливу на діяльність підприємства та визначає необхідність визначення способів реагування на поточні та очікувані фактори навколишнього середовища [26]. В табл. 2.5 представлена загальна оцінка факторів зовнішнього середовища.

Таблиця 2.5

**Загальна оцінка факторів зовнішнього середовища ТОВ «Задля руху»**

Фактор	Імовірність прояву фактору, P (0 ÷ 1)	Значимість фактору, I(1÷5)	Загальна оцінка впливу фактору, P×I	Засоби реагування підприємства на прояв фактору
1	2	3	4	5
<b>Економічні фактори</b>				
Рівень інфляції	0,3	4	1,2	Зменшення витрат на виробництво
Рівень безробіття	0,3	5	1,5	Пошук дешевої робочої сили
Приріст ВВП	0,2	5	1	Підвищення виробництва
Зростання заробітної плати	0,2	4	0,8	Пошук дешевої робочої сили
<b>Політико правові фактори</b>				
Зовнішня політика	0,4	5	2	Налагодження відносин з іншими країнами
Свобода інформації і незалежність ЗМІ	0,2	3	0,6	Поширення реклами
Можливість воєнних дій в країні.	0,4	5	2	Налагодження відносин з іншими країнами
<b>Соціокультурні фактори</b>				
Демографічна структура населення	0,2	4	0,8	Розширення ринків збуту
Мова	0,5	4	2	Можливість проведення переговорів на усіх мовах ЄС
Відтік працездатного населення з країни	0,3	3	0,9	Проведення переговорів
<b>Технологічні фактори</b>				
Рівень розвитку ІТ	0,3	4	1,2	Використання

				ІТ технологій для своєї діяльності
Доступ до новітніх технологій	0,3	4	1,2	Розвиток інновацій

*Джерело: [24-26]*

Загальна оцінка впливу:

Економічні фактори =  $1,2 + 1,5 + 1 + 0,8 = 4,5$

Політико правові фактори =  $2 + 0,6 + 2 = 4,6$

Соціокультурні фактори =  $0,8 + 2 + 0,9 = 3,7$

Технологічні фактори =  $1,2 + 1,2 = 2,4$

PESTаналіз показує, що найбільш важливішими факторами є: економічні та політико правові. На території України підприємства дуже залежать від цих двох основних факторів впливу, тому що в країні погана економічна ситуація у порівнянні з країнами Європи.

## **2.2 Аналіз кадрового забезпечення ТОВ «Задля руху»**

Всіма кадровими питаннями ТОВ «Задля руху» займається відділ кадрів. Основним завданням відділу є підбір кваліфікованих працівників для забезпечення безперебійної, якісної, а також ефективної роботи підприємства та створення сприятливих умов праці.

Відділ кадрів організовує свою діяльність відповідно до загальних цілей розвитку організації і конкретними напрямками кадрової політики для досягнення ефективного використання, а також професійного вдосконалення працівників.

Відділ кадрів є структурним підрозділом ТОВ «Задля руху» і при вирішенні певних кадрових питань взаємодіє безпосередньо з іншими підрозділами і відділами підприємства. Так, наприклад, з питань оплати праці, а також для надання копій наказів про прийом на роботу, звільнення,

переведення, відпустці відділ кадрів взаємодіє з бухгалтерією. Отримання інформації про зміни в чинному законодавстві і правове забезпечення при підготовці кадрових документів узгоджується з юридичним відділом підприємства.

Відділ кадрів ТОВ «Задля руху» має два підвідділу:

- підвідділ по роботі з персоналом;
- підвідділ по підборі персоналу.

До основних функцій підвідділу по підборі персоналу ТОВ «Задля руху» відносяться наступні:

- моніторинг і аналіз сучасного ринку праці;
- визначення технологій і методів підбору персоналу;
- взаємодія з вищими і середніми навчальними закладами, кадровими агентствами;
- підбір персоналу на всі посади і спеціальності підприємства;
- оцінка і відбір кандидатів;
- оформлення кандидатів;
- формування кадрового резерву.

Далі слід розглянути більш детально кожну функцію підвідділу по підборі персоналу.

1. Моніторинг та аналіз сучасного ринку праці включає в себе:

- збір актуальної інформації про ринок праці;
- вивчення економічної і політичної ситуації в цілому;
- аналіз попиту і пропозиції.

2. Визначення технологій і методів підбору персоналу

У ТОВ «Задля руху» використовуються наступні методи і технології підбору персоналу:

1) традиційні:

- анкетування, метою застосування якого є первинне знайомство.

Досить часто комбінується з співбесідою. Основними перевагами цього

методу є простота і невисока вартість, а недоліками - неможливість визначити «людські» властивості (вміння слухати, вести бесіду, чітко розуміти завдання і т.д.) і необхідність застосування додаткових методів;

– співбесіду, яке має такі різновиди: кваліфікаційне (оцінка професійних якостей) і дисциплінарне (визначення відповідно до особливих умов роботи). До переваг співбесіди можна віднести прямий контакт з кандидатами, а до недоліків - суб'єктивність оцінки;

– інтерв'ю - це спрямована на оцінку професійно важливих якостей претендента бесіда;

– тестування на профпридатність, перевірки здібностей. До переваг тестування відноситься можливість оцінки сучасного стану кандидата з урахуванням особливостей майбутньої посади; до недоліків - значні витрати, необхідність в консультації фахівців і обмеженість самих тестів.

## 2) креативні

– імітаційні методи (коучинг) - це один з інструментів розвитку і оцінки творчого мислення, який показує, на скільки людина адаптується в нових умовах і може змодельовати потенційно-проблемну ситуацію. Основою перевагою цього методу є можливість виявлення потенціалу людини і можливості його мотивувати, а недоліком - досить висока вартість;

– особистісні тести дозволяють оцінити рівень розвитку окремих особистих якостей людини і здатність проаналізувати, до якого типу темпераменту він належить. До переваг можна віднести здатність прогнозування потенційних можливостей майбутнього працівника підприємства, до недоліків - значна трудомісткість;

– метод «аналізу ранніх дитячих спогадів» А. Адлера, сутність якого полягає в такій побудові питань, що кандидат оцінює не себе, а взагалі оточуючих людей. Перевага методу полягає у високій імовірності визначення індивідуальних властивостей і нестандартності мислення кандидата;

– метод «CASE-інтерв'ю» дозволяє охопити ті характеристики кандидата, які важливі для конкретного роботодавця, а метод «Інтерв'ю за компетенціями» - оцінити поведінкові характеристики кандидата. Перевагами цих методів є визначення можливості кандидата по застосуванню свого досвіду для формування конкретних дій в різних ситуаціях.

– взаємодія з вищими і середніми навчальними закладами, кадровими агентствами.

Діяльність по підбору персоналу ТОВ «Задля руху» спрямована в першу чергу на залучення молодих мотивованих фахівців, зацікавлених в роботі в компанії. Для цього ТОВ «Задля руху» розвиває дружні та ділові стосунки з провідними навчальними закладами.

4. Підбір персоналу на всі посади і спеціальності підприємства включає в себе наступні етапи:

- планування вакансії;
- формування профілю шуканого кандидата;
- пошук потенційних кандидатів.

#### 5. Оцінка і підбір кандидатів

Для оцінки і відбору кандидатів в ТОВ «Задля руху» використовується групове інтерв'ю.

Групове інтерв'ю являє собою процедуру оцінки групи зовнішніх кандидатів на вакантні масові позиції ВСП (внутрішнього структурного підрозділу).

Дана процедура складається з наступних етапів:

- вступний (підготовчий) етап;
- оціночний етап;
- етап підведення підсумків і прийняття рішення.

#### 6. Оформлення кандидатів.

Оформлення кандидатів на вакантну посаду кандидатів в ТОВ «Задля руху» відбувається наступним чином:

- менеджер з підбору персоналу приймає заяву про прийом на роботу від кандидата;
- на підставі певного пакету документів, після їх звірки, відбувається підготовка до оформлення кандидата;
- перед тим, як зареєструвати наказ про прийом на роботу, а також трудовий договір, працівника знайомлять з правилами внутрішнього трудового розпорядку, іншими ВНЗ підприємства, пов'язаними з трудовою діяльністю працівника;
- здійснюється підписання наказу і трудового договору.
- Проведемо детальний аналіз структури та динаміки персоналу даної компанії.
- У таблиці 2.6 показана чисельність персоналу на підприємстві.

*Таблиця 2.6*

**Аналіз складу персоналу ТОВ «Задля руху» за різними ознаками у 2019 - 2020 рр.**

№	Показники (в особах)	Роки		Абсолютне відхилення, осіб	Темп росту, %
		2019	2020		
1	2	3	4	5	6
1	Всього персоналу, в тому числі:	345	349	4	101,16
2	За гендерною ознакою:				
2.1	жінок	117	131	14	111,97
2.2	чоловіків	228	218	-10	95,61
3	За віком:				
3.1	до 20 років	29	27	-2	93,10
3.2	21 - 30 років	95	93	-2	97,89
3.3	31 - 40 років	117	121	4	103,42
3.4	41 - 50 років	64	70	+6	109,38
3.5	понад 50 років	40	38	-2	95,00
4	Осіб з інвалідністю	0	0	0	0

Аналіз таблиці 2.5 показує, що у 2020 році відбувається ріст персоналу. У таблиці 2.6 наведено структуру персоналу за підрозділами ТОВ «Задля руху»

Таблиця 2.7

**Структура персоналу ТОВ «Задля руху» за підрозділами у 2018 - 2019 рр.**

№	Показники (у %)	Рік		Відхилення в структурі, %
		2019	2020	
1	Керівний апарат	19	19	0
2	Адміністративні працівники	44	47	3
3	Робітники	282	283	1

Аналіз таблиці 2.6 показує, що у 2020 році відхилення у структурі персоналу незначне. У таблиці 2.8 наведена динаміка чисельності персоналу ТОВ «Задля руху».

Таблиця 2.8

**Динаміка чисельності персоналу підприємства ТОВ «Задля руху»**

№	Показники	Роки		
		2018	2019	2020
1	Середньооблікова чисельність працівників, осіб	340	345	349
2	Прийнято всього, осіб	10	11	5
3	Вибуло всього, осіб, у т. ч.:	5	7	8
	- за власним бажанням, за згодою сторін	5	5	6
	- у зв'язку зі скороченням штатів	0	2	2
	- неминуче звільнених	0	2	2
4	Чисельність працівників, що були в	340	345	349
5	Темп зростання середньооблікової	-	1,05	1,01

Таким чином, аналіз таблиця 2.8 показує щорічне зростання середньооблікової чисельності працівників. У таблиці 2.9 наведені дані про середньомісячну заробітну плату на підприємстві та заборгованість ТОВ «Задля руху»

**Дані про середньомісячну заробітну плату на підприємстві та  
заборгованість**

№	Показники	2018	2019	2020
1	Середньомісячна заробітна плата, грн.	8870,00	9546,00	10 532,00
2	Заборгованість, грн.	-	-	-

Таким чином, у ТОВ «Задля руху» відсутня заборгованість по заробітній платні.

Як видно з кожним роком зростає кількість працівників в компанії на рисунку 2.2 представлено основні причини за рахунок чого компанія постійно збільшує персонал

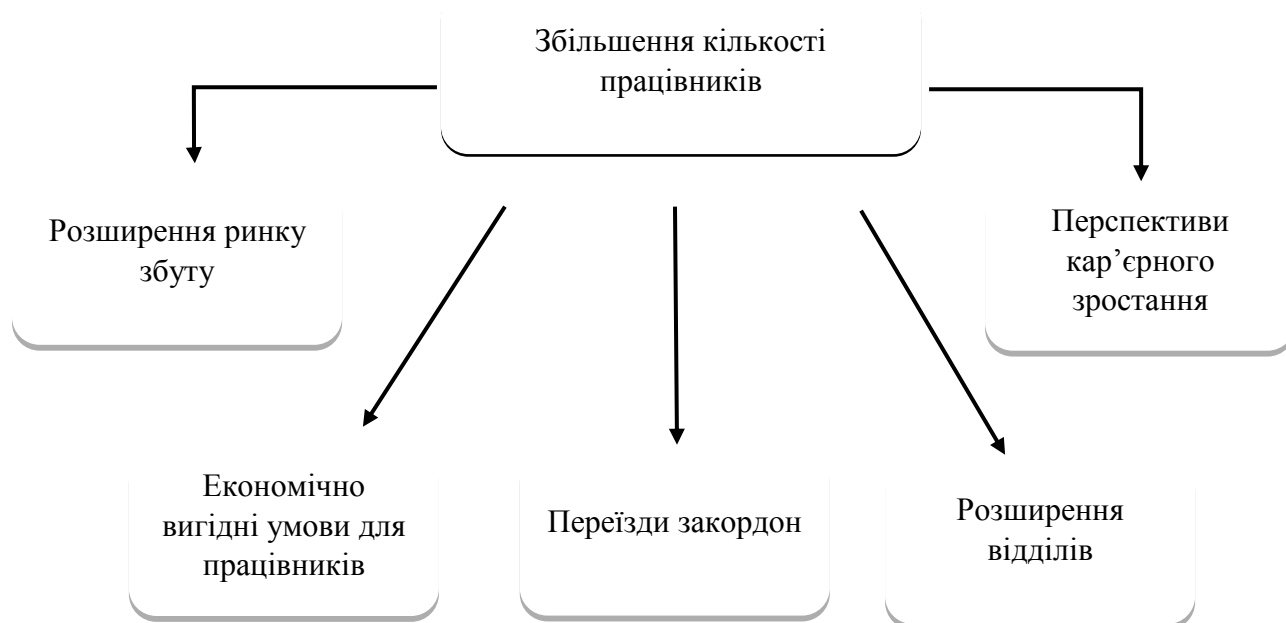


Рис. 2.2. Основні причини розширення персоналу на ТОВ «Задля руху»

Джерело: Розроблено автором на основі [25].

ТОВ «Задля руху» надає прекрасні перспективи для професійного розвитку та реалізацій амбітних ідей, що створює сприятливе середовище для залучення молодих, енергійних фахівців. Тому не дивно, що в структурі

підприємства 34% молодих спеціалістів. Чоловіків на підприємстві працює на 12% більше ніж жінок. Цей показник свідчить про те, що зберігається стійка тенденція до встановлення гендерного рівноправ'я працівників у виробничій сфері праці.

На рисунку 2.3 зображена структура підприємства за професійною майстерністю (кваліфікацією). Ця структура включає сім груп працівників, об'єднаних за кваліфікаційною ознакою. Така розгалуженість пов'язана із великим обсягом потужностей виробництва. Найбільша кількість є фахівця у сфері виробництва та управління ресурсами підприємства. Необхідність великої кількості висококваліфікованих фахівців пов'язана зі складністю робочих задач, необхідності управління широкою мережею виробничих потужностей підприємства. Фахівці – це працівники, які володіють знаннями в одній чи більше галузях природознавчих, технічних і гуманітарних наук. Їх професійні завдання полягають у виконанні спеціальних робіт, пов'язаних із застосуванням положень та використанням методів відповідних наук.

Фахівцям відповідає кваліфікація за дипломом чи іншим відповідним документом: молодшого спеціаліста, бакалавра, спеціаліста, що проходить післядипломну практику, спеціаліста (на роботах з керування складними технічними комплексами чи їх обслуговування) [11].

На другому місці за кількістю працівників у структурі професійної кваліфікації персоналу, займають технічні працівники (14%). Вони забезпечують технічну базу виконання виробничих задач. Значну частку також складають працівники торгівлі (12%). Вони є необхідним елементом в структурі працівників підприємства, оскільки виконують важливу функцію – займаються реалізацією виробленого товару.

Професіонали – це працівники для яких передбачають високий рівень знань у галузі фізичних, математичних, технічних, біологічних, агрономічних, медичних чи гуманітарних наук, їх кількість складає лише 9% у структурі персоналу підприємства. Професійні завдання полягають у

збільшенні існуючого фонду (обсягу) знань, застосуванні певних концепцій, теорій та методів для розв'язання виробничих та управлінських проблем чи в систематизованому викладенні відповідних дисциплін у повному обсязі. Від працівника вимагається кваліфікації за: дипломом про повну вищу освіту (спеціаліст, магістр); дипломом про присудження наукового ступеня (кандидат наук, доктор наук); атестатом про затвердження вченого звання (старший науковий співробітник, доцент, професор).

Найменшу частку в загальній структурі (по 7-8%) займають представники з роботи та обслуговування технічного устаткування, найпростіших професій, працівники з інструментом. Вони займаються виконанням найпростіших завдань, які не потребують спеціальних знань та навичок.



Рис. 2.3. Структура Effes ABInBev за професійною кваліфікацією

Джерело: Розроблено автором на основі [25].

Як видно з рисунку 2.3 підприємство завжди дотримується балансу у структурі підприємства за професійною кваліфікацією, дуже важливим

моментом є швидке реагування керівництва на потребу в персоналі за тією чи іншою кваліфікацією. За період існування компанії структура підприємства виглядає саме так.

Для підприємства дуже важливим моментом є розрахунок коефіцієнтів ефективності використання працівників на підприємства, за рахунок цього керівництва може спостерігати тенденції змін та ухвалювати рішення по розширенню розділів або зміни працівників.

### **2.3 Оцінка процесу адаптації персоналу на підприємстві ТОВ «Задля руху»**

Важливе місце розвитку ТОВ «Задля руху» займає система навчання персоналу.

Організацією направлення на навчання працівників займається відділ кадрів на підставі існуючого положення відділу і стандарту організації. Відділ кадрів несе відповідальність за організацію навчання, методичне забезпечення і здійснює контроль за якістю його проведення.

Система навчання персоналу ТОВ «Задля руху» включає:

- 1) Підвищення кваліфікації робітників;
- 2) Отримання робочими другої професії;
- 3) Навчання робітничими професіями в навчальних центрах;
- 4) Підвищення кваліфікації керівників і фахівців (з відривом від виробництва);
- 5) Курси цільового призначення (з частковим відривом від виробництва).

Щорічно до відділу підготовки та розвитку персоналу надходять плани-заявки на майбутній рік від структурних підрозділів з візуванням керівниками за напрямом діяльності.

Завдання відділу підготовки та розвитку персоналу полягає в систематизації заявок, їх подальшому аналізі і відборі найбільш пріоритетних до навчання співробітників.

Система навчання персоналу здійснюється:

- 1) В інститутах підвищення кваліфікації;
- 2) На факультетах підвищення кваліфікації та курсах;
- 3) На курсах підвищення кваліфікації та семінарах, що проводяться навчальними закладами та освітніми центрами;
- 4) В організації (курси цільового призначення).

Підвищення кваліфікації робітників і отримання робітниками другої професії проводиться на території організації, закінчується виконанням пробної роботи та здачею іспиту. Для цього створюється кваліфікаційна комісія на чолі з головою, а також присутністю членів кваліфікаційної комісії. Робочі здають іспит, після якого отримують відповідне посвідчення, завірене підписом і печаткою.

Підвищення кваліфікації керівників і фахівців в сторонніх організаціях проводиться також на основі затвердженого річного та місячного плану.

Організація навчання працівників ТОВ «Задля руху»:

- 1) подача заявок на навчання від підрозділів;
- 2) визначення вибору навчального центру;
- 3) визначення дати і часу проведення навчання;
- 4) подача заявки на навчання працівника в навчальний центр;
- 5) запит про надання статутних документів та виставлення рахунку та договору на навчання;
- 6) збір необхідних підписів і передача в договірний відділ;
- 7) відстеження оплати навчання;
- 8) випуск розпорядчого документа про направлення співробітника на навчання;

9) інформування співробітника про дату, час і місце проведення навчання, видача анкети зворотного зв'язку;

10) по закінченню навчання співробітник привозить звітні документи, заповнену анкету і копію свідоцтва;

11) закриття звітних документів;

12) робиться відмітка про виконання в існуючій базі;

13) копія свідоцтва направляється до особової справи співробітника.

Курси цільового призначення ґрунтуються на вивченні нового матеріалу, техніки і обладнання, а також технологічних процесів.

Заняття проводяться в укомплектованій групі від 10 до 25 осіб, забезпечуючи отримання працівниками нових знань в досліджуваному питанні для використання в практичній діяльності. Завершуються курси цільового призначення іспитом, заліком або тестом.

Навчання проводиться тільки з організаціями-постачальниками, які мають ліцензію на право здійснення освітньої діяльності. Вона підтверджує наявність програм навчання, професіоналізм викладачів, які мають право проводити навчання, оцінювати отримані знання і видавати документ про успішне його завершення.

У таблиці 2.9 наведені розраховані показники для аналізу стану кадрової безпеки на підприємстві ТОВ «Задля руху»

*Таблиця 2.9*

**Розраховані показники для аналізу стану кадрової безпеки на підприємстві**

№	Показники	2017	2018	2019
1	Коефіцієнт обороту кадрів з прийняття,	0,029	0,032	0,014
2	Коефіцієнт обороту кадрів зі звільнення,	0,015	0,020	0,023
3	Коефіцієнт співвідношення прийнятих і звільнених працівників,	1,93	1,6	0,61
4	Коефіцієнт плинності кадрів,	5	6,99	7,99
5	Коефіцієнт постійності кадрового складу,	0,97	1	1,012

Таким чином, данні розрахунки свідчать про високий рівень кадрової безпеки на ТОВ «Задля руху»

Для того, щоб розрахувати витрати на підбір персоналу необхідно визначити, чи дотримується бюджет по підбору в цілому і яка вартість найму одного співробітника.

Для цього необхідно розрахувати такий показник, як виконання плану (формула 2.1)

$$ВП = \sum \Phi B \div \sum ЗВ \times 100 \quad (2.1)$$

де  $\Sigma\Phi B$  - сума фактичних витрат на підбір персоналу за звітний період;

$\Sigma ЗВ$  - сума запланованих витрат на підбір персоналу за звітний період.

У 2020 році в ТОВ «Задля руху» була встановлена сума запланованих витрат на підбір персоналу в розмірі 90 тис. грн.

Однак фактичні витрати на підбір персоналу склали 133,5 тис. грн.

$$ВП = 133,5 / 90 * 100 = 148,3$$

Даний показник свідчить про те, що при підборі персоналу були перевищені заплановані витрати на 43,5 тис. грн.

На підприємстві ТОВ «Задля руху» обліком робочого часу працівників організації займається відділ кадрів. Для виконання цієї завданням співробітниками відділу кадрів використовується табельний облік. Відповідальні за облік робочого часу співробітники відділу кадрів зобов'язані контролювати фактичного час перебування працівника компанії на роботі, вести табельний звіт з повною відповідальністю за інформацію, що відображається в таблиці робочого часу співробітника, своєчасно надавати таблиць для розрахунку.

Основними завданнями і обов'язками співробітників, що відповідають за ведення табельного обліку, є:

– проводити контроль за своєчасним наданням і правильним оформлення документів, які підтверджують право працівника на відсутність на своєму робочому місці. До таких документів належать: лист про тимчасову непрацездатність, підписаний керівником, довідка по догляду за хворими та ін.;

– готують списки працівників організації для складання наказів про роботу в святкові неробочі та вихідні дні;

– ведення обліку штатного складу працівників організації.

Процес обліку робочого часу проводиться з використання типових бланків обліку робочого часу. Однак, як показує практика, зазначені бланки відображають витрати робочого часу не повною мірою. Крім цього, хотілося б відзначити, що посадові інструкції зазначених вище співробітників організації, що відповідають за облік робочого часу, не містять пунктів, що зобов'язують їх здійснювати контроль за використанням робочого часу. В основному посадові інструкції припускають лише фіксацію прогулів і неявок співробітників організації на роботу.

Процес аналізу використання робочого часу містить кілька етапів:

- безпосередньо сам аналіз використання робочого часу працівниками;
- аналіз змінного режиму часу;
- аналіз невикористаного робочого часу;
- виявлення та аналіз причин втрат робочого часу;
- аналіз понаднормових годин;
- аналіз більш ефективного використання робочого часу;
- аналіз впливу втрат часу на фінансово-економічні показники діяльності організації.

Головним фактором підвищення ефективності організації та збільшення продуктивності праці є повне і раціональне використання робочого часу. Підвищення ефективності організації в свою чергу підвищує значення і роль економного використання робочого часу. Щоб провести

аналіз фактично відпрацьованого часу, необхідно порівнювати не тільки весь фонд робочого часу (ФРЧ), але і час, відпрацьований одним співробітників в людино-днях і в людино-годинах, а також середню тривалість робочого часу. Даний аналіз доцільно проводити для кожної категорії співробітників, по кожній групі і в цілому по ІІ Степанова.

Для аналізу використання робочого часу ТОВ «Задля руху» складемо таблицю 2.10.

Таблиця 2.10

**Аналіз використання робочого часу ТОВ «Задля руху» за 2018-2020 рр.**

Показники	2018	2019	2020	Зміна		
				2019 до 2018	2020 до 2019	2020 До 2018
1	2	3	4	5	6	7
Середньооблікова чисельність адміністративних працівників, чол.	15	22	21	7	-1	6
Відпрацьовано днів одним робочим за рік	247	247	237	0	-10	-10
Відпрацьовано годин одним робочим за рік	1974	+1973	1890	-1	- 83	- 84
Середня тривалість робочого дня, годин (стор. 3: стр. 2)	7,99	7,99	7,9 7	0,00	- 0,02	0,02
Загальна кількість відпрацьовано людино-годин робочими	29610	43406	39690	13796	- 3716	10080

Аналіз таблиці 2.9 показує, що в ТОВ «Задля руху» ФРЧ в 2019 році виріс на 13796 людино-годин, проте в 2020 зменшився на 3716 людино-годин.

Визначимо основні причини зниження фонду робочого часу в 2020 року. Для цього проведемо розрахунок впливу чинників методом різниць абсолютних величин.

1. В результаті зміни чисельності співробітників (формула 2.3):

$$\begin{aligned} \text{ДФРВ чр} &= (\text{ЧР}2020 - \text{ЧР}2019) \times \text{Д}2019 \times \text{П}2019 = & (2.3) \\ (21 - 22) \times 247 \times 7,99 &= - 1973,53 \text{ чол. година.} \end{aligned}$$

де, ЧР - середньорічна чисельність робітників;

Д - кількість відпрацьованих одним співробітником днів за рік;

Ч - кількість відпрацьованих одним співробітником годин за рік;

П - середня тривалість робочого дня.

Таким чином, скорочення чисельності персоналу на співробітника призвело до скорочення загального числа відпрацьованого часу на 1973,53 людино-годин.

2. Вплив зміни кількості відпрацьованих днів одним робочим (формула 2.4).

$$\begin{aligned} \text{ДФРВ д} &= \text{ЧР}2020 \times (\text{Д}2020 - \text{Д}2019) \times \text{П}2019 = & (2.4) \\ 21 \times (237 - 247) \times 7,99 &= - 1677,9 \text{ чол. година.} \end{aligned}$$

Даний розрахунок показує, що скорочення на 10 днів загальної кількості відпрацьованих днів призвело до зменшення загального числа відпрацьованого часу на 1677,9 людино-годин.

3. Вплив зміни тривалості робочого дня (формула 2).

$$\begin{aligned} \text{ДФРВп} &= \text{ЧР}2020 \times \text{Д}2020 \times (\text{П}2020 - \text{П}2019) = & (2.5) \\ 21 \times 237 \times (7,97 - 7,99) &= 298 \times 180,75 \times 0,02 = -99,54 \text{ людино-години.} \end{aligned}$$

Отримане значення означає, що зменшення на 0,02 години тривалості роботи одного співробітника сприяло зменшенню загального числа відпрацьованого часу на 99,54 людини-години.

Аналіз таблиці 6.2 вказує на те, що ТОВ «Задля руху» не в повній мірі використовує існуючі трудові ресурси. Так, в середньому в 2020 році одним співробітником відпрацьовано 237 днів, що нижче значень 2019 року.

З метою визначення причин цілоденних і внутрішньозмінних втрат робочого часу необхідно зіставити дані планового і фактичного балансу робочого часу. Даная інформація відображена в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

**Основні показники по обліку робочого часу ТОВ «Задля руху»**

показник	2018	2019	2020	Темп зростання, %		
				2019 до 2018	2020 до 2019	2020 до 2018
1	2	3	4	5	6	7
Календарний час, дн., в тому числі:	366	365	365	99,73	100,00	99,73
- святкові і вихідні дні.	119	118	118	99,16	100,00	99,16
Номінальний фонд робочого часу, дн.	247	247	247	100,00	100,00	100,00
Неявки на роботу, дн. в тому числі:						
чергові і додаткові відпустки	98	244	140	248,98	57,38	142,86
хвороби,	0	10	140	100,00	100,00	100,00
неявки, дозволені законом (виконання державних обов'язків)	0	0	0			
відпустку з дозволу адміністрації	18	74	28	411,11	37,84	155,56
прогули	0	0	0			
Середня тривалість робочого дня, (година)	7,99	7,99	7,97	100,00	99,75	99,75
кількість днів відпрацьований одним працівником	247	247	237	100,00	95,95	95,95
кількість годин відпрацьоване одним працівником	1974	+1973	1890	99,95	95,79	95,74

Найбільшу вагу, 49,17% в загальній структурі неявок на роботу, доводиться на хвороби. Однак дані показник повністю нівелює вплив організації. Друге місце в структурі зі значенням 28,45% займають втрати робочого часу через хворобу. Проте, хоч цей показник характеризується тенденцією до зниження, його значення є досить високим. На зменшення даного показника організація може вплинути, розробивши заходи, спрямовані на зміцнення стану здоров'я всіх членів трудового колективу.

Далі проаналізуємо витрати робочого часу співробітника на підставі даних, відображених в таблиці 2.12, які були отримані методом фотографії робочого часу. На підставі цього методу зводиться таблиця однойменних витрат робочого часу і формується фактичний баланс робочого часу. Аналіз використання робочого часу проведемо на прикладі Групи кондитерів. Об'єктом аналізу були обрані витрати робочого часу виконавців. Термін вивчення витрат охоплює три робочих дня. У таблиці 2.12 відображено зведені дані по витратах робочого часу.

Таблиця 2.12

### Зведені дані по часу спостережень за роботою персоналу ТОВ

#### «Задля руху»

Показник	Працівники					
	час, хв.	%	час, хв.	%	час, хв.	%
Час роботи	1122	77,92	1 074	74,58	1 128	78,33
в тому числі		0,00		0,00		0,00
Час підготовчо-заключний (ТПЗ)	33	2,29	36,00	2,50	48	3,33
Час оперативний (Топ)	1023	71,67	987,00	68,54	1040	72,29
Час обслуговування (Тобс)	24	1,67	24,00	1,67	24	1,67
Час на відпочинок та особисті потреби (Тотл)	33	2,29	27,00	1,88	15	1,04
втрати всього	318	22,08	366	25,42	312	21,67
в тому числі						
Простої з організаційно технічних питань (Тпот)	90	6,25	84,00	5,83	93	6,46
Простої, викликані порушенням трудової дисципліни (Тнтд)	228	15,83	282,00	19,58	219	15,21
Разом	1440	100	1440	100	1440	100,00

Таблиця 2.12 містить баланс робочого часу виконавців за результатами групової фотографії робочого дня.

Дані таблиці 2.13 показують, що на оперативне час припадає найбільша частка в структурі витрат робочого часу. Вона становить 70,83%. Однак його показник за фактом є нижче планового значення через великий показника простоїв, що виникли через порушення виконавцями трудової дисципліни. Частка цієї категорії склала 16,88%.

Таблиця 2.13

**Баланс витрат робочого часу виконавців ТОВ «Задля руху»**

показники	планові показники	Фактичні витрати робочого часу	надлишок (+), недолік (-)	Питома вага витрат робочого часу
Час підготовчо-завершальний (ТПЗ)	108	117	9	2,70
Час оперативний (Топ)	3915	3060	-855	70,83
Час обслуговування (Тобс)	72	72	0	1,67
Час на відпочинок та особисті потреби (Тотл)	90	75,00	-15	1,74
Простої з організаційно технічних питань (Тпот)	135	267,00	132	6,18
Простої викликані порушенням трудової дисципліни (Тнтд)	0	729,00	729	16,88
Разом	4320	4320	0	100

Зазначені дані дають нам можливість зробити висновки, що оперативне час для всіх виконавців нижче планового на 855 хвилин. Час обслуговування і підготовчо-заклучний знаходиться в межах нормованих показників. Значення показників часу на відпочинок і особисті потреби нижче планових на 15 хвилин. На 132 хвилини перевищують план простої з організаційно-технічних причин. Внаслідок того, що втрати через порушення трудової дисципліни не закладені в плани компанії, їх розмір склав 729 хвилин. Отже,

можна зробити висновок, що в організації за трьома виконавцям 3060 хвилин використовуються продуктивно, а не продуктивно - 1260 хвилин.

В результаті дані таблиць визначають наступні показники використання фонду робочого часу:

- 76,94% всіх витрат робочого часу використовуються на виробничі потреби;

- 6,18% робочого часу - на організаційно-технічні причини;

- 16,88% - втрати внаслідок порушення трудової дисципліни.

Крім цього, з таблиць видно, що зайвий час витрачається співробітником на обслуговування засобів своєї праці.

Об'єктом даного дослідження є система організації праці на ТОВ «Задля руху». Оцінити стан організації праці можна за допомогою аналізу результатів діяльності підприємства, системи трудових показників, а також стану нормування праці та рівня організації робочих місць. Так, аналіз практичної діяльності та системи управління підприємства ТОВ «Задля руху» дав можливість виявити резерви зростання продуктивності праці за рахунок зміни підпорядкування управлінської структури. Зокрема пропонується створити замість комерційного відділу, обов'язки якого визначені не досить чітко, відділ виробничо-технологічного контролю за якістю продукції, який би займався технологічним контролем за якістю продукції на всіх стадіях виробництва, а також відділ маркетингу, що здійснював би управління діяльністю підприємства, і робота якого включала б аналіз, планування та контроль заходів, спрямованих на інтенсифікацію попиту на продукцію, як рослинництва, так и тваринництва. Діяльність даних відділів повинна бути тісно пов'язана з функціонуванням економічних служб підприємства, зокрема планово-економічним відділом та бухгалтерією.

У ході аналізу було вивчено використання фонду оплати праці підприємства протягом 2019-2020 років, аналіз показників ефективності використання витрат на заробітну плату, показників продуктивності праці та

їх динаміки. Негативно на діяльність підприємства вплинула відсутність планів щодо зростання продуктивності праці. Робота по плануванню зниження трудомісткості продукції не проводилась.

На підприємстві за досліджуваний період не проводились підготовка та підвищення кваліфікації фахівців та робітників. Робота по підвищенню рівня професійної майстерності працівників є доцільною та необхідною, як елемент ефективної системи організації праці. Це дає змогу знаходити резерви зростання ефективності витрат праці та постійно впроваджувати їх на підприємстві.

Управління ефективністю організації праці пов'язане з розробкою тактики та стратегії розвитку підприємства. В основі усіх розробок та проведення робіт стоїть працівник. Тому саме від того, наскільки ефективно мотивовані робітники до досягнення результатів праці, залежить виконання виробничих планів та програм.

Отже, для ефективної роботи підприємства недостатньо лише сформулювати систему цілей діяльності. Необхідно, щоб досягнення цих цілей супроводжувалося розробкою мотиваційного механізму, який би відповідав сучасним умовам діяльності підприємства. Для цього необхідно приділяти значну увагу мотивації працівників на індивідуальному рівні.

На основі проведеного аналізу системи організації праці на підприємстві ТОВ «Задля руху» можна запропонувати основні напрями вдосконалення мотиваційного механізму на підприємстві, серед яких: впровадження в системі преміювання нових механізмів заохочення до продуктивної праці не допускаючи перевитрат фонду оплати праці; організація роботи консультативного медичного пункту; відновлення і ремонт побутових приміщень для санітарного обслуговування персоналу; впровадження системи оцінки праці персоналу за рейтинговою системою на основі атестації працівників та робочих місць.

Особливу увагу пропонується приділити непрямим економічним методам мотивації праці та основні вивчення потреб персоналу підприємства шляхом анкетування. Анкети повинні містити перелік питань, які б охоплювали відношення працівників до власного підприємства, робочого місця і колективу.

Відродження підприємства та підвищення ефективності його діяльності пов'язане і з відновленням технічного нормування праці, яке дозволить планувати економічну діяльність більш ефективно. Найбільш важливі напрями цієї діяльності такі: поширення технічного нормування праці на основні роботи в цехах, де виготовляється продукція; застосування укрупнених нормативів і типових, групових норм; застосування розроблених на підприємстві, а також типових норм і нормативів з праці.

В даний час на ТОВ «Задля руху» нормування праці не здійснюється. З метою впровадження системи нормування праці авторами пропонується обов'язки з проведення спостережень за робочим часом і виробничими процесами, розроблення і перегляду норм і нормативів з праці покласти на економіста, який займається плануванням продуктивності праці та заробітної плати, або включити до штатного розпису нормувальника (можливо молодшого спеціаліста), який би підпорядковувався головному економісту. З метою контролю за раціональним використанням робочого часу та усунення його внутрішньозмінних втрат на основі проведення нормативних спостережень пропонується запровадити дисциплінарні санкції, адміністративні стягнення тощо за порушення технології та організації виробничих процесів і трудової дисципліни на ТОВ «Задля руху».

Одним із основних елементів організації праці на підприємстві є планування персоналу. Планування персоналу означає визначення не тільки його кількісних і якісних параметрів, але і відповідних витрат на нього. Також потрібне впровадження в навчальний процес гнучких модульних технологій підготовки кадрів на виробництві; розроблення і видання

навчальних програм та методичної документації з питань професійного навчання кадрів на виробництві; розроблення механізму стимулювання персоналу підприємств з метою посилення їх зацікавленості в безперервному удосконаленні своїх знань та вмінь. Спрямування фінансових коштів на розвиток працівників не тільки сприяє забезпеченню стабільності персоналу, а й ще створює умови формування та розвитку трудового потенціалу безпосередньо на виробництві, що є важливим фактором задоволеності потреб працівників у самореалізації та кар'єрному зростанні.

Для проведення заходів щодо вдосконалення кадрової політики на ТОВ «Задля руху» пропонується проводити атестацію персоналу раз на 4 роки, оскільки динаміка рівня продуктивності праці є негативною саме за останні три роки. Атестація працівників дозволить оцінити реальні трудові можливості кожного працівника з метою раціонального перерозподілу коштів на поточне преміювання та інші заохочення, що у свою чергу призведе до оптимізації структури витрат на заробітну плату по підприємству в цілому. Якщо результати даного заходу не призведуть у найближчий період (1-2 роки) до зростання ефективності праці на підприємстві, то пропонується призначити для окремих працівників повторну атестацію, і розробити висновки про якість підбору персоналу.

На основі узагальнення результатів проведеного аналізу стану організації праці на ТОВ «Задля руху» були сформульовані пропозиції щодо покращення елементів системи організації праці, основними з яких є:

- здійснення стратегічного планування діяльності підприємства;
- підвищення ефективності використання витрат на заробітну плату;
- вдосконалення мотиваційного механізму;
- підвищення ефективності використання робочого часу;
- відновлення технічного нормування праці;
- проведення атестації працівників та робочих місць;

- планування підготовки на підвищення кваліфікації працівників та організація кадрового просування (планування кар'єри).

Напрями вдосконалення адаптації персоналу на підприємстві передбачають оптимізацію всіх її елементів, забезпечення їх відповідності технічним параметрам виробництва, цілям діяльності, критеріям її ефективності. Запропоновані заходи мають за мету не лише досягнення підвищення рівня продуктивності праці, зниження зарплатомісткості продукції, але й підвищення ефективності використання кадрового потенціалу підприємства, поліпшення якісного складу працівників, посилення мотиваційних чинників праці, оптимізацію витрат праці на виробництво продукції. За рахунок виявлення резервів покращення використання робочого часу пропонується розробляти відповідні програми управління організацією та ефективністю праці на підприємстві систематично раз на 2 роки.

Для того, щоб оцінка персоналу на підприємстві проводилася ефективно - на ТОВ «Задля руху» розроблено та затверджено Положення про порядок проведення оцінки виконавців, дослідників і керівників для встановлення відповідності їх професійних знань займаній посаді і визначення їх подальшого кар'єрного просування.

Згідно зазначеного Положення оцінка персоналу (оцінка внутрішніх трудових ресурсів) в ТОВ «Задля руху» впроваджується для створення єдиної системи оцінки ефективності виконання співробітниками своїх посадових обов'язків.

Мета оцінки персоналу - оцінка діяльності співробітників в реалізації завдань ТОВ «Задля руху», поліпшення діалогу між керівником і підлеглим і підвищення ефективності індивідуальної діяльності працівників, створення системи мотивації в залежності від рівня професійної кваліфікації.

Цілі проведення оцінки повинні відповідати цілям і завданням Організації.

Для досягнення своїх цілей оцінка адаптації персоналу повинна забезпечувати виконання таких завдань, як:

- оцінка ефективності діяльності співробітників відповідно до їх посадовими обов'язками;
- виявлення професійного потенціалу та відповідності співробітника займаної посади;
- визначення напрямку і потреби в підвищенні кваліфікації співробітників;
- надання співробітникам зворотного зв'язку за результатами їх роботи і професійної кваліфікації;
- проведення мотиваційних заходів для співробітників: кадрове переміщення, зміна заробітної плати і соцпакета.

У положенні вказані принципи оцінки адаптації персоналу:

- відповідність цілям організації;
- відповідність цілей оцінки методам оцінки;
- взаємозв'язок результатів оцінки з цілями оцінки;
- об'єктивність;
- регулярність;
- прозорість;
- відкритість.

Перед атестацією персоналу проводяться такі заходи: визначається склад атестаційної комісії; встановлюються терміни проведення оцінки; організовується роз'яснювальній роботі щодо проведення оцінки.

Організацією та проведенням оцінки адаптації персоналу на підприємстві займається атестаційна комісія. Атестаційна комісія складається з п'яти чоловік. Головою атестаційної комісії є заступник керівника підприємства, секретарем - представник профспілкового органу. Членами комісії є провідні фахівці підприємства. Атестаційна комісія затверджується наказом керівника підприємства.

Атестаційна комісія починає свою роботу за три тижні до початку проведення оцінки та закінчує роботу після двох тижнів після проведення оцінки і підведення підсумків із запропонованими рекомендаціями щодо подальшої роботи персоналу підприємств. Такий термін надається для того, щоб персонал мав можливість ознайомитися з результатами оцінки і в разі незгоди оскаржити результати. Скарги щодо результатів оцінки в атестаційну комісію приймаються протягом трьох днів після оголошення результатів. При наявності таких скарг від персоналу атестаційна комісія на наступний день починає їх розглядати і, в разі необхідності, проводить повторну атестацію.

Якщо атестується персонал вже проходив цю процедуру і має атестаційний лист за попередній період, то він надає його атестаційній комісії для перегляду. Коли ж під час оцінки той працівник, який атестується, відсутня, його атестують без його присутності.

Умови проведення оцінки адаптації персоналу ТОВ «Задля руху» регулюються відповідними нормативно - правовими актами.

Терміни проведення оцінки адаптації затверджуються керівником підприємства. Також вказується назва підрозділу, де працює людина, яка атестується, його прізвище, посаду, дата пред'явлення в атестаційну комісію необхідних документів для оцінки і дата проведення оцінки.

Атестацію персоналу ТОВ «Задля руху» починають з ознайомлення з даними про персонал, а саме: освіта, сімейний стан, фізичний розвиток, стан здоров'я, тип характеру, особливості інтелекту, комунікабельність, головні інтереси, хобі. Зазначена інформація дозволяє краще вивчити життєві інтереси персоналу, які відіграють значну роль при формуванні і розвитку професійних здібностей.

За три дні до початку проведення оцінки адаптації, атестаційна комісія надає персоналу матеріали для їх оцінки. Той персонал, який підлягає оцінці, протягом трьох днів опрацьовує наданий матеріал і проставляє оцінки сам

собі, тобто сам оцінює свою роботу. Далі матеріали подаються до атестаційної комісії і проводиться оцінка комісією.

Як показало дослідження адаптації персоналу, факторами, які впливають на його результати є: стать, вік, стан здоров'я, стан економіки, мотивація праці, рівень життя, складність роботи, умови праці, обсяг і якість отриманої інформації, рівень використання науково технічних досягнень, ставлення до праці, морально-психологічний клімат в колективі, рівень інфляції, рівень безробіття, конкуренція.

Аналіз закордонного досвіду проведення оцінки та обробки вітчизняних методик дозволяє використовувати наступний механізм її проведення на ТОВ «Задля руху». Атестацію адаптації персоналу проводиться в двох напрямках: самооцінка; оцінка особистих якостей.

Для того, щоб правильно оцінити адаптацію персоналу і визначити майбутні пріоритети розвитку його кар'єрного просування необхідно визначити його важливість, тобто коефіцієнти значущості.

У табл. 2.14 визначені коефіцієнти значущості для управлінських кадрів.

*Таблиця 2.14*

#### **Коефіцієнти значимості для факторів оцінки кадрів**

<b>№ п/п</b>	<b>Фактори оцінки</b>	<b>Коефіцієнти значущості</b>
<b>1</b>	Самооцінка	<b>0,4</b>
<b>2</b>	Особисті якості	<b>0,6</b>
<b>Всього</b>		<b>1,00</b>

Після проведення оцінки та визначення загального коефіцієнта (Додаток Б,В,Г,Д,Є) комісія робить висновок про підвищення за посадою, залишення на тій же, надання випробувального терміну або звільнення з посади (табл. 2.15).

**Результати оцінки адаптації персоналу**

Загальний коефіцієнт	результати оцінки
до 0,40	Звільнити з посади
від 0,45 - до 0,55	Надати випробувальний термін - 6 місяців
від 0,60 - до 0,75	Залишити на тій же посаді
від 0,80 - до 1	Підвищити в посаді

Результати оцінки адаптації кадрів ТОВ «Задля руху» дозволяють прийняти рішення про кар'єрне просування кадрів компанії. Висновки атестаційної комісії заносяться до особової справи кожного працівника незалежно від займаної ним посади. Після занесення результатів оцінки до особової справи в відділі кадрів затверджуються плани роботи кадрів на перспективу, тобто на наступний рік або на кілька років. Якщо атестаційна комісія зробила висновок, який передбачає звільнення працівника, то керівництво установи даним питанням займається протягом двох місяців. Протягом зазначеного терміну проводиться процедура звільнення працівника і пошук йому заміни. Що стосується інших висновків атестаційної комісії, то вони виконуються протягом трьох місяців з дня проведення оцінки.

Таким чином, проведення оцінки адаптації кадрів для визначення кар'єрного просування кадрів цього підприємств вкрай необхідно, адже є позитивним явищем як для установи, так і для самого кадрів. Для проведення оцінки сприяє поліпшенню роботи кадрів, його контролю, зростання продуктивності праці, підвищення ефективності функціонування всієї установи. Щодо кадрів, то періодична оцінка буде контролювати їх і дозволить, в разі позитивного відгуку атестаційної комісії, просуватися по кар'єрних сходах, а це, в свою чергу, передбачає вищу посаду, велику заробітну плату, придбання вищого рівня професійних та кваліфікаційних знань і умінь. Проведення оцінки кадрів дозволяє вирішити ряд завдань:

виявити стан розвитку кадрів установи; виявити сильні і слабкі сторони кожного співробітника; стрімко розвивати сильні сторони і пригнічувати розвиток слабких сторін.

## **РОЗДІЛ 3. РОЗРОБЛЕННЯ УДОСКОНАЛЕНОЇ ПРОГРАМИ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ТОВ «ЗАДЛЯ РУХУ»**

### **3.1 Основні напрями покращення системи адаптації персоналу на ТОВ «Задля руху»**

Управління процесом адаптації до праці вимагає, перш за все, вивчення факторів, що сприяють або перешкоджають її ефективності. Факторами адаптації є умови, що впливають на хід, терміни, темпи та результати цього процесу. Аналіз цих факторів дозволяє теоретично обґрунтувати та застосувати на практиці систему сприятливих умов для ефективної адаптації працівника [3, с. 128].

Основними негативними аспектами системи адаптації працівника на підприємстві є:

1) занадто багато інформації, яку новий працівник отримує негайно і за короткий час - на наш погляд, інформація повинна подаватися в дозах, але своєчасно і без певного «перевантаження»;

2) недостатня ефективність програми адаптації новачка - тобто використання кількох або однакових методів адаптації для різних категорій працівників, новачків з різним рівнем досвіду тощо. Вона повинна бути принципово різною;

3) відсутність чітко визначеної процедури моніторингу адаптації працівника - важливо розуміти, що контрольні заходи повинні відбуватися не тільки після завершення завдання, а й на етапі постановки завдання, забезпечуючи розуміння підрядником мети.

Для полегшення процесу адаптації працівників ТОВ «Задля руху» може бути запропонований типовий проект розробки програми адаптації персоналу, беручи до уваги, що кожна компанія, розробляючи такий

документ, звичайно зосереджується на діяльності, спрямованій на подолання власних проблем, але може використовувати алгоритм у цій діяльності.

Першим етапом є складання списку працівників, які будуть включені до Робочої групи з розробки та впровадження Програми адаптації. Перш за все, до цієї групи слід віднести лінійних керівників та менеджерів з персоналу.

Другий етап - опис результатів, яких слід досягти завдяки програмі адаптації. Чіткі формулювання допоможуть керівникам лінійних служб зрозуміти цілі програми.

Третій етап - класифікація нових працівників за категоріями. Визначення вимог до програм адаптації для кожної категорії працівників.

Четвертий етап - складання списків питань, які зазвичай виникають у нових співробітників, та визначення того, хто і як буде обговорювати ці питання з новачком.

П'ятий етап - складання переліку діяльності нового працівника під час програми адаптації (випробувальний період), а також складання необхідної інформації.

Шостий етап - розробка програми в перший день працівника.

Сьомий етап - планування екскурсії по організації, її змісту, часу. Призначення особи, відповідальної за її здійснення.

Восьмим етапом є визначення того, як нового співробітника познайомлять з рештою команди та що будуть розповідати про новачка.

Дев'ятий етап - підготовка набору друкованих матеріалів, який за необхідності включає наступні розділи:

- місія компанії, історія компанії;
- корпоративна культура, кадрове регулювання, внутрішні відносини;
- організаційна структура, положення про підрозділи, посадова інструкція;
- технології роботи, безпека;

- список працівників з їх посадою, навчанням, номером телефону, електронною поштою;

- список відповідей на найбільш стандартні запитання для початківців із зазначенням, до кого звертатися для подальших роз'яснень.

Десятий етап є виявлення необхідності спеціального навчання нового працівника з метою опанування його професійних обов'язків.

Одинадцятий етап - визначення критеріїв закінчення випробувального періоду, можливості його дострокового припинення.

Дванадцятий етап - визначення форми надання інформації від нового працівника та його опікуна про хід адаптаційного стажування (випробувальний період).

Тринадцятий етап - розробка програми для підведення підсумків випробувального періоду та переведення працівника в основний штат.

Дуже важливим етапом адаптації персоналу буде проведення тренінгів, які будуть допомагати збільшувати комунікацію серед працівників.

Дані тренінги дуже розповсюджені серед європейських компаній, де-які запрошують представників театрів для того, щоб вони допомагали співробітникам відкритися один одному та надають їм колективні завдання.

### **3.2 Техніко-економічне обґрунтування та оцінювання ефективності впровадження запропонованого заходу в ТОВ «Задля руху»**

Адаптація персоналу є найважливішим засобом управління системою роботи з персоналом компанії і тому повинно здійснюватися в інтересах як компанії, так і персоналу. Для компанії важливо мати потрібний персонал у потрібний час, у потрібній кількості та якості, для виконання конкретних завдань для досягнення конкретних цілей. Тому планування персоналу також повинно включати визначення методів оцінки, мотивацію до вищої

ефективності та задоволеності. Це пов'язано з тим, що працівники в першу чергу залучають до роботи, які створюють умови для розвитку їхньої кваліфікації та гарантують високий і стабільний заробіток [27].

Реалізація цих аспектів адаптації людських ресурсів дозволить інтегрувати всі типи планування підприємства в одну логічно пов'язану систему. Такий підхід представляє адаптацію персоналу як процес реалізації комбінованих функцій, які змінюються в часі та просторі для вирішення проблем та завдань компанії [22].

За своєю природою адаптація персоналу є цілісним видом планування, тому планування персоналу на підприємствах залишається вагомим частиною системи управління. Він заснований на діючих законах розвитку виробництва, які проявляються як у формі загальних теорій, так і опису поведінки динамічних моделей з кількісно визначеними параметрами.

Ефективним способом вирішення проблем адаптації персоналу на національних підприємствах повинна стати систематична методологія, яка включає певну послідовність роботи з описом процедур їх впровадження, всебічний аналіз інформації, нові принципи планування персоналу, які допомагають ефективніше керувати підприємством.

Адаптація персоналу підприємств має стати стійким процесом, оскільки: планування людських ресурсів має значний вплив на визначення ваших майбутніх потреб у персоналі; кадрове планування дає можливість компанії адаптуватися до змін зовнішнього середовища, вносити зміни у зміст роботи, необхідний рівень кваліфікації, якість та кількість персоналу; Планування персоналу надає необхідну інформацію про створення та реалізацію HR-подій [26].

Якщо ми звернемося до зарубіжного досвіду адаптації персоналу, наприклад до англійської компанії, система цінностей якої базується на теорії міжособистісних відносин, типовому формуванні кадрової політики на основі поваги до особистості працівника, системи мотивації та

стимулювання, а також систем планування персоналу для постійного творчого розвитку співробітників за рахунок програм навчання та підвищення кваліфікації.

Завдяки запропонованим заходам, необхідно дати оцінки їх ефективності:

Загалом тренінги для відділу трейд-маркетингу у літній час складатимуть 32000 грн, що дуже гарна ціна для компанії та дозволить швидко адаптувати персонал один до одного та швидко вирішувати стратегічні задачі.

В табл.3.1. наведено розрахунок витрат на навчання персоналу, а саме: маркетологів, менеджерів зі збуту, працівників виробництва гофрокартонної тари, продавців-консультантів, менеджерів по роботі з клієнтами ТОВ «Задля руху» задля розвитку креативності, протягом року в KROK Business School, загалом планується відправити на семінари-тренінги 16 осіб.

*Таблиця 3.1*

**Витрати на навчання персоналу ТОВ «Задля руху» протягом року,  
задля забезпечення адаптації**

<b>Посада</b>	<b>Кількість працівників, осіб</b>	<b>Вартість навчання на одного працівника, тис.грн</b>	<b>Загальна вартість навчання, тис.грн.</b>
Маркетолог	3	48	144
Менеджер зі збуту	3	48	144
Працівники виробництва	6	48	288
Консультанти	2	48	96
Менеджер по роботі з клієнтами	2	48	96
<b>Разом</b>	<b>16</b>	<b>48</b>	<b>768</b>

Джерело: Складено автором

Отже, загалом витрати на навчання в KROK Business School, на різних модулях семінарів-тренінгів протягом року, для 16 осіб персоналу ТОВ

«Задля руху» загалом складуть 768 тис.грн., а саме: на навчання маркетологів – 144 тис.грн, на навчання менеджерів зі збуту – 144 тис.грн, працівників виробництва– 288 тис.грн, Консультантів, які працюють в фірмових магазинах підприємства – 96 тис.грн, менеджерів по роботі з клієнтами – 96 тис.грн.

Після впровадження заходу «Витрати на навчання персоналу ТОВ «Задля руху» протягом року, задля розвитку їх креативності» очікує позитивного результату, тобто збільшення обсягів збуту своєї продукції. Прогнозні значення приросту чистого доходу (виручки) від реалізації ТОВ «Задля руху» знайдемо за методом експертних оцінок, для цього скористаємось опитуванням провідних спеціалістів підприємства. Дані наведені у табл. 3.2.

*Таблиця 3.2*

**Результати опитування експертів щодо збільшення прогнозованого чистого доходу від реалізації в результаті запропонованого заходу**

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації, тис. грн.	8300	9400	8800	9100	8900	8500	9500

Джерело: Складено автором на основі даних експертів підприємства

Величини даного прогнозу необхідно перевірити на надійність і типовість.

Визначаємо середнє квадратичне відхилення, що характеризує розсіювання думок окремих експертів відносно середнього значення.

$$\alpha = \sqrt{\frac{\sum (O_i - \overline{O_{\text{ндо}}})^2}{n}} \quad (3.1)$$

**Проміжні розрахунки для визначення середньоквадратичного відхилення**

Експерти	1	2	3	4	5	6	7	Разом
1 Приріст чистого доходу від реалізації $O_i$ , тис грн	3200	2800	3500	2700	3000	2600	2900	3200
2 $O_{\text{сер}}$	2957,1							x
3 Відхилення	242,9	-157,1	542,9	-257,1	42,9	-357,1	-57,1	x
4 $\Delta O^2$	58980	24694	294694	66122	1837	127551	3265	577143

Джерело: Складено та розраховано автором

Знаходимо середнє арифметичне прогнозних значень чистого доходу (виручки) від реалізації:  $O_{\text{сер}}=8928,6$  тис. грн.

$$\alpha = \sqrt{\frac{\sum (O_i - O)^2}{n}} \quad (3.2)$$

$$a = \sqrt{\frac{577143}{7}} = 287,14 \text{ тис. грн.}$$

Визначаємо коефіцієнт варіації, який характеризує однорідність сукупності думок експертів:

$$w = \frac{a}{O_c} \times 100\% = 287,14/2957,1 * 100 = 9,71 \%$$

Оскільки розрахункове значення коефіцієнта варіації  $\omega < 33\%$ , то сукупність думок експертів можна вважати однорідною, що вказує на

можливість використання даних експертних оцінок для подальших розрахунків.

Найбільш вірогідний чистий дохід можна визначити методом стандартного розподілу вірогідностей. Для цього прогнозні значення приросту чистого доходу представимо в порядку їх зростання. В даному випадку ряд має такий вигляд (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

**Ранжування значень приросту чистого доходу ТОВ «Задля руху» в порядку зростання показника**

Значення	2600	2700	2800	2900	3000	3200	3500
Прогноз	Песимістичний прогноз (П)			Вірогідний прогноз (В)			Оптимістичний прогноз (О)

Джерело: Складено та розраховано автором

Прогнозуємо зростання обсягу реалізації продукції підприємства в результаті запропонованого заходу за допомогою методу стандартного розподілу вірогідностей:

$$ОП = \frac{О+4В+П}{6}, \quad (3.3)$$

де О – оптимістичний прогноз, тис. грн.

В – найбільш вірогідний прогноз, тис. грн.

П – песимістичний прогноз, тис. грн [47, с.32].

Прогнозні значення збільшення обсягів реалізації продукції в результаті запропонованого заходу.

Прогнозні значення збільшення обсягів реалізації продукції в результаті запропонованого заходу.

$$ОП = \frac{3500 + 4 * 2900 + 2600}{6} = 2950 \text{ тис. грн.}$$

Розраховуємо приріст чистого доходу:

$$2950/221373*100\% = 1,33\%$$

(221373 тис. грн. – базове значення чистого доходу від реалізації продукції на підставі фінансового звіту (форма №2))

Чистий дохід в проектному році складе:

$$221373+2950=224323 \text{ тис.грн.}$$

Знаходимо величину повних витрат в проектному році.

Повні витрати на виробництво і реалізацію в базисному році склали 216356 тис. грн., (джерело- форма №2) в т. ч. постійні витрати – 65906 тис. грн., змінні –150450 тис. грн.

Змінні витрати прямо пропорційні змінам чистого доходу, тому приріст їх у проектному році становитиме.

$$150450*0,0133=2000,99 \text{ тис.грн.}$$

Проведення заходу потребує витрат, а саме витрати на навчання персоналу для розвитку креативності ( табл.3.1. – 768 тис.грн.) складуть:

сумарний приріст повних витрат становитиме:

$$768+2000,99=2768,99 \text{ тис.грн.}$$

Таким чином, повні витрати в проектному році складуть:

$$2768,99+216356=219124,99 \text{ тис.грн.}$$

Обчислюємо приріст прибутку від реалізації продукції в проектному році:

$$\Delta \text{ПР} = 2950-2768,99= 181,01 \text{ тис. грн.}$$

Отже, прибуток від реалізації продукції в проектному році складе:

$$5017+181,01= 5198,01 \text{ тис. грн.}$$

(5017 тис. грн. – базове значення прибутку від реалізації продукції (джерело- форма №2))

Приріст чистого додаткового прибутку від реалізації продукції становитиме ( $\Delta$ ЧП):

$$181,01 * (100-18) = 148,43 \text{ тис. грн.}$$

Де 18% – податок на прибуток на 01.01.2021 р.

Результати попередніх розрахунків зведено у табл.3.5

*Таблиця 3.5*

**Очікувані результати від впровадження запропонованого заходу на  
ТОВ «Задля руху», тис. грн.**

<b>Показники</b>	<b>Значення показника, тис.грн</b>
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції	2950
Приріст повних витрати на виробництво та реалізацію продукції	2768,99
Приріст прибутку від реалізації продукції	181,01
Приріст чистого прибутку	148,43

Джерело: Складено та розраховано автором

Провівши розрахунки та представивши їх в табл.3.5. можна зробити наступні висновки, що за реалізацію проекту, щодо навчання персоналу для підвищення їх рівня креативності приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції складе 2950 тис.грн, приріст повних витрати на виробництво та реалізацію продукції на 2768,99 тис.грн, приріст прибутку від реалізації продукції на 181,01 тис.грн, приріст чистого прибутку на 148,43 тис.грн.

На основі попередніх розрахунків визначимо основні показники економічної ефективності від впровадження запропонованих заходів.

Початкові інвестиції (капітальні витрати) складаються з суми капітальних вкладень та приросту нормативу обігових коштів у разі зростання обсягів реалізації ( $\Delta OK$ ), що пов'язані з ефектом запропонованого заходу:

$$PI = K_{обл} + D - B_{p.o} - B_{бр} + K_{бюд} + K_{сум} + K_{ини} + \Delta OK \quad (3.4)$$

де « $PI$  – початкові інвестиції;

$K_{обл}$  – повна початкова вартість впроваджуваного обладнання

( $K_{обл} = K_o + K_{тр} + K_{заг} + K_{пр} + K_m$ ), що включає:  $K_o$  – ціну обладнання;  $K_{тр}$  – транспортні витрати (4-5 % від вартості обладнання);  $K_{заг}$  – заготівельно-складські витрати (1-1,5 % від вартості обладнання);  $K_{пр}$  – витрати на проектування;  $K_m$  – витрати на монтаж (8-10 % від вартості технологічного обладнання, 3-5 % для торгівельного обладнання);

$D$  – витрати на демонтаж обладнання, що підлягає заміні;

$B_{p.o}$  – вартість реалізації демонтованого обладнання;

$B_{бр}$  – сума, одержана підприємством за зданий брукт;

$K_{бюд}$  – витрати на будівельні роботи, пов'язані з переплануванням або добудовою виробничих площ і споруд;

$K_{сум}$  – витрати, що виникають в інших цехах, службах підприємства, а також у суміжних галузях виробництва;

$K_{ини}$  – інші капітальні витрати на науково-дослідні та конструкторські роботи, технічну підготовку, налагодження та освоєння виробництва тощо;

$Z_{o.k}$  – зміна нормативу обігових коштів у разі зростання обсягів виробництва. (Зміна обігових коштів становить 3-6% від 80-85% приросту змінних витрат, який буде отримано в результаті впровадження заходу)» [47, с.35].

По інвестиційному проекту, щодо навчання персоналу не передбачено модернізацію основних засобів, тому початкові інвестиції складаються лише з приросту нормативу обігових коштів, який з'являється в результаті зміни чистого доходу за рахунок зростання продуктивності праці працівників, що пройшли навчання.

Отже:

$$PI = \Delta OK = 2000,99 \times 0,85 \times 0,06 = 102,05 \text{ тис. грн.}$$

Термін окупності (недисконтований) капітальних вкладень:

$$T = \frac{PI}{\Delta ЧП} = \frac{102,05}{148,43} = 0,69 \text{ року,} \quad (3.5)$$

Величина чистого генерованого грошового потоку визначається як:

$$ЧГП = \Delta ЧП + \Delta AM = \Delta ЧП + \text{Нам.обл} * K_{обл} + \text{Нам.буд} * K_{буд} \quad (3.6)$$

де « $\Delta Am$  – додаткові амортизаційні відрахування на нове обладнання та нові будівлі;

$\text{Нам.обл.}$ ,  $\text{Нам.буд}$  – норма амортизаційних відрахувань відповідно на обладнання та будівлі;

$K_{обл}$  – повна початкова вартість впроваджуваного обладнання;

$K_{буд}$  – витрати на будівельні роботи, пов'язані з переплануванням або добудовою виробничих площ і споруд, обумовлені впровадженням нововведення» [47, с.39].

Враховуючи всі умови проекту можна сказати, що чистий генерований грошовий потік буде дорівнювати лише приросту чистого додаткового прибутку від реалізації продукції:

$$ЧГП = \Delta ЧП = 148,43 \text{ тис. грн.}$$

Додаткові амортизаційні відрахування відсутні, оскільки даний захід не передбачає встановлення нового обладнання.

Величини коефіцієнтів приведення ( $\alpha_i$ ) розраховуються на основі ставки дисконту (по роках життєвого циклу):

$$\alpha_i = \frac{1}{(1+p)^i}, \quad (3.7)$$

де  $p$  – ставка дисконту;

$i$  – певний рік терміну економічного життя проекту, грошові надходження в якому оцінюються на сьогоднішній момент.

В даному прикладі термін економічного життя проекту складає 2 роки, ставка дисконту -7,5% [32].

$$1 \text{ рік: } \alpha_1 = \frac{1}{(1+0,075)^1} = \frac{1}{1,075^1} = 0,93;$$

$$2 \text{ рік: } \alpha_2 = \frac{1}{(1+0,075)^2} = \frac{1}{1,075^2} = 0,87.$$

Нинішня вартість майбутніх грошових потоків ( $\sum HB_i$ ) накопичених за весь життєвий цикл запропонованого проекту:

$$\sum_{i=1}^N HB_i = HB_1 + HB_2 + HB_3 + HB_4 + HB_5 = ЧГП(\alpha_1 + \alpha_2 + \alpha_3 + \alpha_4 + \alpha_5) = \quad (3.8)$$

$$\sum_{i=1}^n HB_i = 148,43 * (0,93 + 0,87) = 267,17 \text{ тис. грн.}$$

«Чиста нинішня вартість (*ЧНВ*) – різниця між сумою нинішніх вартостей, накопичених за весь життєвий цикл проекту та початковими інвестиціями» [47, с.38]:

$$ЧНВ = \sum_{i=1}^N HB_i - ПІ = 267,17 - 102,05 = 165,12 \text{ тис. грн.} \quad (3.9)$$

Дисконтований (гарантований) період повернення інвестицій визначають як відношення початкових інвестицій до середньорічної нинішньої вартості:

$$ТГ = \frac{ПІ}{HB_{cp}} = \frac{102,05}{82,56} = 1,24 \text{ року} < 2 \text{ років,} \quad (3.10)$$

де  $HB_{cp}$  – середньорічна нинішня вартість:

$$HB_{cp} = \frac{\sum HB_i}{N} = \frac{165,12}{2} = 82,56 \text{ тис. грн.} \quad (3.11)$$

Індекс доходності визначається відношенням чистої нинішньої вартості до початкових інвестицій:

$$ІД = \frac{ЧНВ}{ПІ} = 165,12 / 102,05 = 1,62 > 0. \quad (3.12)$$

Індекс прибутковості визначається відношенням суми нинішніх вартостей, накопичених за весь життєвий цикл запропонованого проекту, до початкових інвестицій:

$$ІП = \frac{\sum_{i=1}^N HB_i}{ПІ} = 267,17 / 102,05 = 2,62 > 1 \quad (3.13)$$

Розраховані значення зведемо до табл. 3.6.

Таблиця 3.6

### Основні показники економічної ефективності

Показники	Одиниці виміру	Значення показника
1. Капітальні витрати (початкові інвестиції)	тис. грн.	102,05
2. Додатковий прибуток	тис. грн.	181,01
3. Чистий додатковий прибуток	тис. грн.	148,43
4. Сума нинішніх вартостей, накопичених за весь термін економічного життя проекту	тис. грн.	267,17
5. Чиста нинішня вартість	тис. грн.	165,12
6. Термін окупності недисконтований	роки	0,69
7. Термін окупності дисконтований	роки	1,24
8. Індекс доходності	–	1,62
9. Індекс прибутковості	–	2,62

Джерело: Складено та розраховано автором

З табл.3.6. можна зробити наступні висновки, що до впровадження на ТОВ «Задля руху» навчання персоналу на семінарах–тренінгах в KROK Business School, задля підвищення їх креативності: ЧНВ на кінець життєвого циклу з наростаючим підсумком є величина позитивна – 165,12 тис. грн. Строк повернення інвестицій гарантований складає 1,24 роки, що є прийнятним, так як менше терміну економічного життя проекту, що дорівнює 2 рокам.  $ID = 1,62 > 0$ , що свідчить про ефективність проекту.  $IP = 2,62 > 1$ , що є прийнятним і свідчить про ефективність проекту.

Всі проаналізовані показники свідчать про доцільність впровадження на ТОВ «Задля руху» навчання персоналу на семінарах–тренінгах в KROK Business School, задля підвищення їх креативності, оскільки це позитивно вплине на діяльність підприємства, збільшивши його прибутки.

Очікувані результати від впровадження заходу, а саме навчання персоналу (маркетологів, менеджерів зі збуту, працівників виробництва гофрокартонної тари, продавеців-консультантів, менеджерів по роботі з клієнтами) з метою підвищення рівня їх креативності подано в табл. 3.7.

**Вплив запропонованого заходу на основні техніко-економічні показники роботи ТОВ «Задля руху»**

Показники	Один. виміру	Базові значення	Проектні значення	Відхилення	
				Абсолютне, +/-	Відносне, %
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	221373	224323	2950	1,3
2. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн.	216356	219125	2768,99	1,3
3. Прибуток від реалізації продукції	тис. грн.	5017	5198,0	181,01	-3,6
4. Чистий прибуток	тис. грн.	4433	4581,4	148,43	3,3
5. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	коп.	97,73	97,68	-0,1	-0,05
6. Рентабельність діяльності (продаж)	%	2,00	2,04	0,04	x
7. Рентабельність продукції	%	2,32	2,37	0,05	x

Джерело: Складено та розраховано автором

Отже, після проведених розрахунків можна побачити, що за рахунок впровадження на ТОВ «Задля руху» навчання персоналу на семінарах–тренінгах в KROK Business School, задля підвищення їх креативності зростуть фінансові показники, а саме збільшиться чистий дохід від реалізації на 1,3% і складе 224323 тис.грн, збільшиться чистий прибуток на 148,43 тис.грн, або на 3,3%, також спостерігаємо збільшення рентабельності продаж на 0,04%, і даний показник у проектному році складе 2,04%, також збільшиться рентабельність продукції, на 0,05% і складе 2,37%.

Результати обчислень показників економічної ефективності запропонованих заходів показали, що вони дійсно є ефективним і можуть бути рекомендованим до впровадження.

За своєю природою адаптація персоналу є цілісним видом планування, тому планування персоналу на підприємствах залишається ваговою частиною системи управління. Він заснований на діючих законах

розвитку виробництва, які проявляються як у формі загальних теорій, так і опису поведінки динамічних моделей з кількісно визначеними параметрами.

Ефективним способом вирішення проблем адаптації персоналу на національних підприємствах повинна стати систематична методологія, яка включає певну послідовність роботи з описом процедур їх впровадження, всебічний аналіз інформації, нові принципи планування персоналу, які допомагають ефективніше керувати підприємством.

Адаптація персоналу підприємств має стати стійким процесом, оскільки: планування людських ресурсів має значний вплив на визначення ваших майбутніх потреб у персоналі; кадрове планування дає можливість компанії адаптуватися до змін зовнішнього середовища, вносити зміни у зміст роботи, необхідний рівень кваліфікації, якість та кількість персоналу; Планування персоналу надає необхідну інформацію про створення та реалізацію HR-подій [26].

## ВИСНОВКИ

Тому, згідно з представленими матеріалами, адаптація працівників є важливою умовою сталого розвитку компанії. Загалом обидві сторони зацікавлені в успішній адаптації працівника на підприємстві. Тому діяльність, спрямована на адаптацію нового працівника до ринку праці, повинна бути комплексною та цілеспрямованою.

Як відомо, основою кожного підприємства є людина, оскільки це залежить від ефективного використання всіх доступних для суб'єкта ресурсів у майбутньому він визначає показники ефективності та загальний рівень конкурентоспроможності. Тому проблема як найму, так і подальшого вступу нових працівників до колективу має особливе значення для роботодавців у створенні злагодженої команди. У той же час, сама людина змушена конкурувати між тими ж професіоналами, що й вона сама, щоб отримати бажану посаду, особливо здатність адаптуватися до нової роботи.

Основними ознаками, що свідчать про ефективну адаптацію працівників, є: правильне виконання обов'язків та відповідальності за вирішення завдань новими працівниками, ступінь їх відповідності нормам поведінки та ступінь контакту з іншими працівниками, а також доля їх належність до неформальної групи тощо. Успішне завершення основних етапів адаптації разом із реалізацією попередньо розробленої програми, яка не є абсолютно універсальною і повинна враховувати індивіда, дозволяє швидко досягти конструктивних результатів, які збільшать рівень конкурентоспроможності компанії та її економічна безпека.

Можна стверджувати, що економічна криза актуалізувала існуючі проблеми управління персоналом торгівельних підприємства: низька якість менеджменту як (невідповідність методів управління сучасним вимогам, нездатність до лідерства і неготовність до змін), так і трудових ресурсів (низький рівень компетенцій і пасивне ставлення до роботи). Дослідження основних груп чинників різних рівнів, які впливають на функціонування

нафтовидобувних підприємств, дозволяє зробити висновок, що їм доводиться працювати в умовах, що характеризуються низьким рівнем розвитку економіки країни, відсутністю державної підтримки, нестачею фінансових ресурсів, високим рівнем морального і фізичного зносу техніки та застарілістю технологій виробництва. На основі огляду різних точок зору авторів про складові середовища підприємства або групи факторів нафтовидобувного підприємства, можна виділити фактори впливу на систему управління персоналом.

Проведене дослідження виявило, що в подальшій перспективі необхідно: скорегувати перелік чинників різних рівнів середовища, що впливають на формування системи управління персоналом нафтовидобувного підприємства і виявити важливість цих чинників для представників різних ланок управління.

В роботі проведено аналіз трудових і матеріальних ресурсів компанії. Проведений аналіз дозволив виявити наявність відносно високого показника плинності кадрів.

У компанії присутня як система мотивації та й корпоративна культура.

Система мотивації є комбінацією різних методів мотивації:

- система оплати праці;
- трудовий колектив;
- соціальний пакет;
- мотиваційний клімат;
- навчання і розвиток персоналу.

Механізм формування корпоративної культури ТОВ «Задля руху» полягає у взаємодії її джерел, які вони визначають, домінуючи в колективі, значення та ієрархію цінностей. Ієрархічна система виділених таким чином цінностей породжує найбільш адекватну сукупність способів їх реалізації, які втілюються в способах діяльності та формують норми і моделі поведінки.

Однак, при наявності досить великої системи мотивації, щорічне збільшення коефіцієнта плинності кадрів свідчить про наявність проблем з мотивації. Тому запропонований комплекс заходів повинен бути, перш за все, спрямований на зниження коефіцієнта плинності персоналу в ТОВ «Задля руху».

Кожна організація, відповідно до своїх цілей, можливостей та обмежень, реалізує або планує реалізувати конкретні заходи з планування персоналу з різним ступенем успіху. Зокрема, великі організації зі складною структурою потребують більшого планування, ніж невеликі організації з відносно однорідною та робочою силою. Компанія надає близько 7 тисяч робочих місць, забезпечує гідний рівень заробітної плати та можливість професійного розвитку всередині підприємства про що свідчить низький рівень плинності кадрів.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л. В. Управління персоналом: підручник. / Л. В. Балабанова, О.В. Сардак. К. : Центр навчальної літератури, 2011. 468 с.
2. Корнюшин В. Ю. Основы управления персоналом : пособие / Корнюшин В. Ю. М. : МИЕМП, 2010. 237 с.
3. Крушельницька О. В. Управління персоналом : навчальний посібник / Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. 2-ге вид., переробл. й доп. К. : Кондор, 2005. 308 с.
4. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации / Кибанов А. Я. 3-е изд., дод. и перераб. М. : ИНФРА-М, 2000. 638 с.
5. Аширов Д. А. Управление персоналом Етапи адаптації персоналу на промисловому підприємстві 1 етап. Оцінка рівня підготовленості новачка 2 етап. Орієнтація 3 етап. Діюча адаптація 4 етап. Функціонування/ Аширов Д. А., Резниченко Л. А.; Московский международный институт эконометрики, информатики, финансов и права. М., 2004. 193 с.
6. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом: навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 288 с.
7. Посилкіна О. В., Братішко Ю. С., Кубасова Г. В. Управління персоналом: навч. посіб. для студ. економічних спец. вищих мед. та фарм. навч. закл. Х. : Вид-во НФаУ, 2015. 517 с.
8. Грузіна І.А., Дериховська В.І. Проблеми розвитку персоналу в системі стратегічного управління підприємством: монографія. Х.: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. 252 с.
9. Сардак О.В. Розробка системи компетенцій персоналу підприємства / О.В. Сардак // Вісник Дніпропетровського університету. Серія «Економіка». Дніпропетровськ: ДНУ. 2010. Вип. 4 (3). С. 122-126.
10. Економіка праці та соціально-трудові відносини: навч. посіб. за ред.. Посилкіної О.В. Х: НФаУ, 2014. 548 с.

11. Криворучко О.М. Моделювання процесу розробки стратегій управління персоналом підприємства / О.М. Криворучко, Т.О. Водолажська // Вісник ХНТУСГ імені Петра Василенка: зб. наук. праць. Х. : ХНТУСГ, 2012. Вип. 127. С. 16-21
12. Новікова М.М., Мажник Л.О. Технологія управління персоналом: теоретичні та методичні аспекти: монографія; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. Х.: ХНАМГ, 2012. 215 с.
13. Никифороенко В.Г. Управління персоналом: навч. посіб.; 2-е вид., випр. та доп. Одеса: Атлант, 2013. 275 с.
14. Олійник С.У. Теорія та практика менеджменту персоналу: підручник. Х.: НУА, 2013. 376 с.
15. Пасічник В.Г. Планування діяльності підприємства : Навч. посіб. для студ. вузів/ В.Г. Пасічник, О.В. Акіліна. К.: Центр навчальної літератури, 2005. 256 с.
16. Лук'янихін В.О. Менеджмент персоналу: Навч.посіб. Суми: ВТД «Університетська книга», 2004. 592 с.
17. Бербенець О.В. Управління персоналом (людськими ресурсами) як фактор збільшення капіталізації компанії / О.В. Бербенець // Економіка і держава. 2017. № 7. С.31–33.
18. Балабанова Л.В. Управління персоналом: навч. посіб. / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. К.: ВД Професіонал, 2006. 512с
19. Нагара М.Б. Оцінка компетентності працівників як пріоритетний напрямок управління людськими ресурсами на засадах коучингу / М.Б. Нагара // Вісник НТУ «ХП». Х.: НТУ «ХП». 2010. Вип. 7. С. 143-149.
20. Вартанова О.В. Принципові засади формування компетенції персоналу промислового підприємства / О.В. Вартанова, Є.П. Скляр // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля: наук. журн. Луганськ: СНУ ім. В. Даля, 2011. Вип. № 16 (170). URL:

звернення 15.04.20)

21. Гребеньок І.В. Кадрова політика підприємства в сучасних умовах та методологічні засади її формування / І.В. Гребеньок, І.В. Бондар // Економіка. Управління трудовими ресурсами. К.: КНТЕУ, 2012. С. 49–64

22. Балабанова Л.В. Стратегічне управління персоналом підприємства: навч. посіб. / Л.В. Балабанова, О.В. Стельмашенко. К.: Знання, 2011. 236 с.

23. Водолажська Т.О. Визначення сутності поняття «компетенції працівників» / Т.О. Водолажська // Проблеми та перспективи розвитку підприємництва : матер. VI міжнар. наук.-практ. конф., 23 листопада 2012 р. Х. : ХНАДУ, 2012. С. 69–70

24. Качмарик Я.Д. Шляхи оптимізації витрат торговельного підприємства [Електронний ресурс] / Я.Д. Качмарик, М.П. Гольонко // Науковий вісник НЛТУ України: зб. наук.-техн. праць. Львів: РВВ НЛТУ України. 2011. Вип. 21.1. С. 211–215.

26. Андрушко В. К. Управління персоналом: Політика. Стратегія. Тактика. Мотивація. Розвиток. Атестація. Ефективність : навч.-метод. посіб. / Андрушко В. К., Комар Ю. М., Кома С. Ю. Хмельницький : Хмельницький ін-т регіонального управління та права, 2000. 255 с

27. Балабанова Л. В. Стратегічне управління персоналом підприємства : навч. посіб. / Л. В. Балабанова, О. В. Стельмашенко. К. : Знання, 2011. 236 с.

28. Крушельницька О. В. Управління персоналом: навч. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.] / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. К. : Кондор, 2013. 296 с

29. Петюх В. М. Управління персоналом: навч.-метод. посіб. [для самостійного вивчення дисципліни] / Петюх В. М. К. : Київський національний економічний ун-т, 2000. 122 с

30. Сівашенко І.О. Сучасні підходи до оцінки персоналу / І.О. Сівашенко // Економічний аналіз: збірник наукових праць. Тернопіль:

Видавництво Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2011. Вип. 8. Частина 2. С. 315–318.

31. Щетініна Л. В. Негрошова мотивація персоналу як спосіб підвищення ефективності його роботи / Щетініна Л. В., Рудакова С. Г., Лобунець І. С. // Проблеми економіки. 2018. №2. С. 268–275.

32. Зайко Т. О. Сучасні технології скорочення плинності персоналу компаній / Т. О. Зайко, О. М. Поплавська // Бізнес Інформ. 2017. № 12. С. 434-439

33. Ізмайлова О.В. Методи прийняття багатокритеріальних рішень в інформаційних системах: Навчальний посібник. К.: КНУБА, 2016. 112 с.

34. Кальницкая И.В., Данилов А.Н. Управленческие решения в модели управления организацией / Омский научный вестник. 2018. №3 (129). С. 45-47

35. Мала Н. Т., Проник І. С. Мистецтво прийняття управлінського рішення. / Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Львів: Вид-во НУ «Львівська політехніка», 2018. Вип. 20.14. С. 345-351.

36. Орлов Ф. И. Принятие управленческих решений. URL: <http://www.newteh.ru/orlov/decizion/htm>. (дата звернення 13.11.2020).

37. Основи менеджменту. Теорія і практика: навч. посіб. [колективне видання]; за заг. редакція Г.Є. Мошека. Київ : Ліра-К, 2017. 527 с.

38. Петров Э.Г., Новожилова М.В., Гребенник И.В., Соколова Н.А. Методы и средства принятия решений в социально-экономических и технических системах: Учебное пособие. Херсон: ОЛДИ–плюс, 2003. 380 с.

39. Пилипко А. Г. Формула вирішення управлінських завдань – марево чи реальність / Актуальні проблеми державного управління: Збірник наукових праць. Х.: Вид-во ХорРІ НАДУ «Магістр», 2015. № 1 (23). 356 с.

40. Ровенська В. В. Оцінка формування та використання трудового потенціалу промислового підприємства / В. В. Ровенська // Економіка і організація управління. – 2014. – № 3-4 (19-20). – С. 215-220.

41. Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации [5-е изд., перераб. и доп] / С. В. Шекшня. – М.: Бизнес-школа «Интел-синтез», 2005. – С. 345.
42. Управление персоналом : [учебник для вузов] / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М. : ЮНИТИ, 2006. – 432 с.
43. Петрова І. Л. Стратегічне управління персоналом : реалії та перспективи / І. Л. Петрова // Формування ринкової економіки : зб. наук. праць. – Т.2 Управління персоналом в організаціях. – К. : Вид-во КНЕУ, 2005. – С. 214-223.
44. Корсаков Д.О. Організаційна діагностика системи управління персоналом підприємства / Д.О. Корсаков [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Ecoroz/2011\\_3/e113kors.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ecoroz/2011_3/e113kors.pdf).
45. Колтунович О. С. Методичні аспекти оцінки кадрового потенціалу підприємства /О. С. Колтунович // Україна: аспекти праці. – 2007. – № 5. – С. 42-47.
46. Єлець О. П. Трудові ресурси підприємства та підходи до їх оцінки / О. П. Єлець, І. О. Гармаш // Економіка і суспільство. – 2017. – Вип. 9. – С. 418-422.
- 47.Касич А. О. Сучасні методичні підходи до аналізу використання персоналу підприємств / А. О. Касич, М. В. Черняхівська, А. М. Мірошніченко // Фінансовий простір, 2018. – № 3 (31). – с. 35-40.
- 48.Касич А. О. Методичні підходи щодо оцінки ефективності діяльності підприємства / А. О. Касич, І. Г. Хіміч // Бізнес-Інформ. – 2012. – № 12. – С. 55-59.
49. Крушельницька О. Управління персоналом: навч. пос. / О. Крушельницька, Д. Мельничук. – Київ: Кондор, 2013. – 296 с.
50. Галенко В. Управление персоналом и стратегия предприятия/ В. Галенко. – Санкт-Петербург: изд. СПбУЭФ, 2009. – 212 с

## Річна фінансова звітність ТОВ «Задля руху» 2020 р.

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

на 31.12.2020 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи:	1000	55	
первісна вартість	1001	2906	2906
накопичена амортизація	1002	2851	2906
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1163	19208
Основні засоби:	1010	685633	489697
первісна вартість	1011	2207145	2206862
знос	1012	1521512	1717165
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0
первісна вартість	1016	0	0
знос	1017	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>686851</b>	<b>508905</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	147378	215183
Виробничі запаси	1101	88964	119385
Незавершене виробництво	1102		
Готова продукція	1103	58414	95798
Товари	1104	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	293620	387589
Дебіторська заборгованість за розрахунками:	1130	36775	14521
за виданими авансами			
з бюджетом	1135	0	37144
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	8213	5317
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	21628	144140
Готівка	1166	89	127

Рахунки в банках	1167	21539	144013
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0
Інші оборотні активи	1190	0	0
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>514023</b>	<b>804547</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>1200874</b>	<b>1313452</b>

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1548100	1588191
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	1216	12017
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-685447	-988893
Неоплачений капітал	1425	0	0
Вилучений капітал	1430	0	0
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>863869</b>	<b>611315</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	29645	19700
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	<b>29645</b>	<b>19700</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість:			
за довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
за товари, роботи, послуги	1615	266818	669968
за розрахунками з бюджетом	1620		
за у тому числі з податку на прибуток	1621		
за розрахунками зі страхування	1625		
за розрахунками з оплати праці	1630		132
за одержаними авансами	1635	0	0

за розрахунками з учасниками	1640	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	0	0
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	29640	12337
<b>Усього за розділом III</b>	1695	307360	682437
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	1700	0	0
<b>V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду</b>	1800	0	0
<b>Баланс</b>	1900	1200874	1313452

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)  
за 2020 рік**

**I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2730378	2491256
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(1711148)	(1518566)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	1019220	972690
Валовий: збиток	2095	0	0
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Інші операційні доходи	2120	72528	105350
Адміністративні витрати	2130	273084	207555
Витрати на збут	2150	950812	927923
Інші операційні витрати	2180	174492	27317
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	306640	84755
Фінансові витрати	2250	0	0
Втрати від участі в капіталі	2255	0	0
Інші витрати	2270	0	0
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290		
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	316827	88715
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	13383	-19810
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350		
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	303446	108525

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-303446	-108525

### III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Матеріальні затрати	2500	1418080	1193174
Витрати на оплату праці	2505	242504	219470
Відрахування на соціальні заходи	2510	54998	53985
Амортизація	2515	240251	280212
Інші операційні витрати	2520	1153703	934521
Разом	2550	3109536	2681362

### IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Середньорічна кількість простих акцій	2600	0	0
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	0	0
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0	0
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0	0
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0

## Річна фінансова звітність ТОВ «Задля руху» за 2019 р.

Баланс (Звіт про фінансовий стан)  
на 31.12.2019 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи:	1000	132	55
первісна вартість	1001	2906	2906
накопичена амортизація	1002	2774	2851
Незавершені капітальні інвестиції	1005	520257	1163
Основні засоби:	1010	731557	685633
первісна вартість	1011	2038961	2207145
знос	1012	1307404	1521512
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0
первісна вартість	1016	0	0
знос	1017	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>783746</b>	<b>686851</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	167852	147378
Виробничі запаси	1101	97038	88964
Незавершене виробництво	1102		
Готова продукція	1103	70814	58414
Товари	1104	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	260076	293620
Дебіторська заборгованість за розрахунками:	1130	76136	36775
за виданими авансами			
з бюджетом	1135	0	37144
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	7454	8213
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	5655	21628

Готівка	1166	260	89
Рахунки в банках	1167	15	21539
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0
Інші оборотні активи	1190	0	0
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>517628</b>	<b>514023</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>1301374</b>	<b>1200874</b>

<b>Пасив</b>	<b>Код рядка</b>	<b>На початок звітного періоду</b>	<b>На кінець звітного періоду</b>
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1544016	1548100
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	1228	1216
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-576922	-685447
Неоплачений капітал	1425	0	0
Вилучений капітал	1430	0	0
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>1018322</b>	<b>863869</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	7661	29645
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	<b>7661</b>	<b>29645</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість:	1610	0	0
за довгостроковими зобов'язаннями			
за товари, роботи, послуги	1615	240690	266818
за розрахунками з бюджетом	1620		
за у тому числі з податку на прибуток	1621		
за розрахунками зі страхування	1625		
за розрахунками з оплати праці	1630		

за одержаними авансами	1635	0	0
за розрахунками з учасниками	1640	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	0	0
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	27157	29640
<b>Усього за розділом III</b>	1695	275391	307360
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	1700	0	0
<b>V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду</b>	1800	0	0
<b>Баланс</b>	1900	1301374	1200874

## Річна фінансова звітність ТОВ «Задля руху» за 2018 р.

Баланс (Звіт про фінансовий стан)  
на 31.12.2018 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи:	1000		
первісна вартість	1001	9024	2906
накопичена амортизація	1002	9215	2774
Незавершені капітальні інвестиції	1005	(191)	520257
Основні засоби:	1010	819294	731557
первісна вартість	1011	1877147	2038961
знос	1012	(1057853)	1307404
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0
первісна вартість	1016	0	0
знос	1017	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>887062</b>	<b>783746</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	134512	167852
Виробничі запаси	1101	88964	97038
Незавершене виробництво	1102		
Готова продукція	1103	76999	70814
Товари	1104	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	243624	260076
Дебіторська заборгованість за розрахунками:	1130	23956	76136
за виданими авансами			
з бюджетом	1135	2622	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	33480	7454
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	22478	5655

Готівка	1166	0	260
Рахунки в банках	1167	0	15
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0
Інші оборотні активи	1190	0	0
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>577733</b>	<b>517628</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>1424835</b>	<b>1301374</b>

<b>Пасив</b>	<b>Код рядка</b>	<b>На початок звітного періоду</b>	<b>На кінець звітного періоду</b>
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1560667	1544016
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	10006	1228
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(444904)	-576922
Неоплачений капітал	1425	0	0
Вилучений капітал	1430	0	0
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>1109052</b>	<b>1018322</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	7661
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	<b>0</b>	<b>7661</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість:	1610	25890	0
за довгостроковими зобов'язаннями			
за товари, роботи, послуги	1615	7906	240690
за розрахунками з бюджетом	1620		
за у тому числі з податку на прибуток	1621		
за розрахунками зі страхування	1625		
за розрахунками з оплати праці	1630		

за одержаними авансами	1635	0	0
за розрахунками з учасниками	1640	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	0	0
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	0	27157
<b>Усього за розділом III</b>	1695	33796	275391
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	1700	0	0
<b>V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду</b>	1800	0	0
<b>Баланс</b>	1900	1424835	1301374

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)  
за 2018 рік**

**I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	3204610	2900349
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(1592284)	(1554596)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	1089961	852273
Валовий: збиток	2095	0	0
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Інші операційні доходи	2120	118188	2113
Адміністративні витрати	2130	346765	202310
Витрати на збут	2150	862594	652394
Інші операційні витрати	2180	23834	156074
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	25044	156392
Фінансові витрати	2250	0	0
Втрати від участі в капіталі	2255	0	0
Інші витрати	2270	0	0
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290		
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	28158	159295
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	0	0
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350		0
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	43627	177199

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-303446	-108525

### III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Матеріальні затрати	2500	1242558	1484695
Витрати на оплату праці	2505	224529	168949
Відрахування на соціальні заходи	2510	56512	51975
Амортизація	2515	343281	294709
Інші операційні витрати	2520	958597	565047
Разом	2550	2825447	2565375

### IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Середньорічна кількість простих акцій	2600	0	0
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	0	0
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0	0
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0	0
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0

## Питання для самооцінки кадрів організації

Питання	самооцінка		
	Високий рівень (3 бали)	Середній рівень (2 бали)	Низький рівень (1 бал)
1. Уривень професійних знань			
2. Якість виконаної роботи			
3. Обсяг виконаної роботи			
4. Рівень професійних знань			
5. Якість виконаної роботи			
6. Обсяг виконаної роботи			
7. Рівень професійних знань			
8. Допомога колегам у вирішенні проблем, з якими вони стикаються в своїй роботі			
9. Дотримання трудової дисципліни			
10. Інтенсивність праці			
11. Рівень кваліфікації, який необхідний для виконання посадових обов'язків			
12. Здатність пристосовуватися до нових ситуацій			
13. Здатність до раціональної організації виконувати роботу			
14. Визначення потреби в професійному навчанні, підвищенні кваліфікації			
15. Встановлення стандартів виконання роботи			
16. Планування діяльності та розподіл ресурсів			
17. Дисциплінованість			
18. Врівноваженість			
19. Оперативність			
20. Рішучість			
21. Працьовитість.			
22. Принциповість			

23. Самокритичність			
24. Чесність			
25. Енергійність			
26. Наполегливість			
27. Твердість			
28. Працездатність			
29. Цілеспрямованість.			
30. Ініціативність.			
31. Самостійність			
32. Дружелюбність			
33. Відповідальність			
34. Самокритичність			
35. Терпимість			
Всього балів з кожного питання			
всього балів			

**Межі самооцінки кадрів**

Межі самооцінки (в балах)	Коефіцієнт значущості
от 35 до 60	0,20
от 61 до 80	0,30
от 81 до 108	0,40

## Бальні оцінки особистих якостей кадрів організації

№ п / п	Види особистих якостей кадрів	Високий рівень (3 бали)	Середній рівень (2 бали)	низький рівень (1 бал)
1	дисциплінованість			
2	зібраність			
3	комунікабельність			
4	лідерство			
5	працьовитість			
6	принциповість			
7	самокритичність			
8	чесність			
9	енергійність			
10	наполегливість			
11	твердість			
12	працездатність			
13	цілеспрямованість			
14	ініціативність			
15	самостійність			
16	діловитість			
17	авторитет			
18	Дружелюбність			
19	відповідальність			
20	самокритичність			
21	терпимість			
22	врівноваженість			
23	оперативність			
24	рішучість			

25	Стан здоров'я			
26	гуманність			
27	справедливість			
28	Уміння організовувати колектив			
Всього по кожному рівні				
всього				

**Межі бальних оцінок особистих якостей для кадрів**

Межі оцінки особистих якостей кадрів (в балах)	Коефіцієнти значущості
от 28 до 42	0,2
от 43 до 69	0,4
от 70 до 84	0,6

**Коефіцієнти значимості для факторів оцінки персоналу ТОВ «Задля руху»**

№ п/п	Фактори оцінки	Коефіцієнти значущості
1	Самооцінка	0,4
2	Особисті якості	0,6
Всього		1,00

**Межі самооцінки персоналу ТОВ «Задля руху»**

Межі оцінки особистих якостей кадрів (в балах)	Коефіцієнти значущості
від 35 до 60	0,2
від 61 до 80	0,3
від 81 до 108	0,4