

Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра менеджменту, маркетингу та економіки

Бакалаврська кваліфікаційна робота на тему:

«УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА
ПІДПРИЄМСТВІ (НА ПРИКЛАДІ ПРИВАТНОГО АКЦІОНЕРНОГО
ТОВАРИСТВА «ВІННИЦЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА»)»

Виконав: студент 4 курсу, групи МЗД-206
спеціальності 073 «Менеджмент»



Попов В. О.
(прізвище та ініціали)

Керівник: к.е.н., доц. каф. ММЕ



Сметанюк О. А.
(прізвище та ініціали)

«10» червня 2024 р.

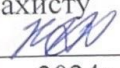
Рецензент: к.е.н., доц. каф. ЕПВМ



Причепя І. В.
(прізвище та ініціали)

«1» червня 2024 р.

Допущено до захисту

Зав. кафедри  Карачина Н.П.

«12» червня 2024р.

Вінниця ВНТУ – 2024 рік

Вінницький національний технічний університет
 Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
 Кафедра менеджменту, маркетингу та економіки
 Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)
 Галузь знань – 07 Управління та адміністрування
 Спеціальність – 073 «Менеджмент»
 Освітньо-професійна програма – Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності

ЗАТВЕРДЖУЮ
завідувач кафедри ММЕ
 д.е.н., професор Карачина Н.П.

«15» 03 2024 р.

ЗАВДАННЯ **НА БАКАЛАВРСЬКУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ**

Попову Валерію Олександровичу
 (прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: Удосконалення процесу адаптації персоналу на підприємстві (на прикладі приватного акціонерного товариства «Вінницька кондитерська фабрика»)

керівник роботи Сметанюк Олена Анатоліївна, к.е.н., доцент,
 (прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджена наказом ВНТУ від «11» березня 2024 року №80.

2. Строк подання студентом роботи: 5 червня 2024 р.

3. Вихідні дані до роботи: нормативні та законодавчі акти України, основні положення наукових праць вітчизняних і зарубіжних вчених, матеріали періодичних видань, наукових конференцій та інші матеріали, оприлюднені у друкованій формі чи розміщені в мережі Internet у межах досліджуваного проблемного поля, офіційні матеріали Держкомстату України, форма №1 «Баланс», форма №2 «Звіт про фінансові результати» ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» (додаток Б)

4. Зміст текстової частини: Теоретико-методичні основи процесу адаптації персоналу на підприємстві. Аналіз процесу адаптації персоналу на ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика». Удосконалення процесу адаптації персоналу ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика»

5. Перелік ілюстративного матеріалу: Таблиці та рисунки, що ілюструють значення та роль процесу адаптації працівників на підприємства, основні методи та процедури процесу адаптації в Україні, методичні засади оцінювання ефективності процесу адаптації персоналу на підприємстві, загальну характеристику та аналіз основних показників діяльності досліджуваного підприємства, аналіз системи управління підприємством, оцінювання системи управління адаптацією персоналу на ПрАТ «Вінницька

кондитерська фабрика», аналіз резервів, а також план заходів удосконалення процесом адаптації персоналу на досліджуваному підприємстві

6. Консультанти розділів роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1. Спеціальна частина	Сметанюк О. А., доцент кафедри ММЕ		

7. Дата видачі завдання «15» березня 2024 р.

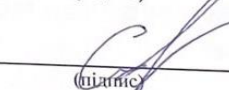
КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів бакалаврської кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітки
1	Формування та затвердження теми бакалаврської кваліфікаційної роботи (БКР)	березень	
2	Виконання спеціальної частини БКР. Перший рубіжний контроль виконання БКР. (1-й розділ БКР)	березень-квітень	
3	Виконання спеціальної частини БКР. Другий рубіжний контроль виконання БКР. (2-й розділ БКР)	травень	
4	Виконання спеціальної частини БКР. Третій рубіжний контроль виконання БКР. (3-й розділ БКР)	травень-червень	
5	Нормоконтроль БКР. Попередній захист БКР	1-а декада червня	
6	Рецензування БКР	2-а декада червня	
7	Захист БКР	2,3-я декада червня (за графіком)	

Студент

Керівник роботи


(підпис)


(підпис)

Попов В.О.

Сметанюк О.А.

АНОТАЦІЯ

Бакалаврська кваліфікаційна робота складається з 104 сторінок формату А4, на яких є 8 рисунків, 24 таблиці, список використаних джерел містить 45 найменувань.

Метою роботи є дослідження теоретичних, методичних і прикладних засад процесу адаптації персоналу на підприємстві, а також обґрунтування на цій основі пропозицій та рекомендацій щодо його удосконалення на досліджуваному підприємстві.

В роботі розглянуто теоретико – методичні засади управління процесом адаптації персоналу на підприємстві. На прикладі ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» проведено аналіз основних показників діяльності підприємства, оцінено ефективність управління процесом адаптації персоналу на підприємстві. На основі проведеного аналізу розроблено ряд пропозицій та рекомендацій щодо удосконалення процесу адаптації персоналу на ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика»

Ключові слова: адаптація, процес адаптації, адаптація працівника, адаптація організації, первинна адаптація, вторинна адаптація, професійна адаптація, соціально- психологічна адаптація.

ABSTRACT

The bachelor's thesis consists of 104 pages of A4 format, on which there are 8 figures, 24 tables, the list of used sources contains 45 items.

The purpose of the work is to study the theoretical, methodical and applied principles of the process of personnel adaptation at the enterprise, as well as to substantiate on this basis proposals and recommendations for its improvement at the enterprise under study.

Theoretical and methodical bases of management of process of adaptation of the personnel at the enterprise are considered in the work. On the example of PJSC «Vinnitsa Confectionery Factory» the analysis of the main indicators of the enterprise, the effectiveness of management of the process of adaptation of personnel at the enterprise. Based on the analysis, a number of proposals and recommendations were developed to improve the management of the process of staff adaptation at PJSC «Vinnitsa Confectionery Factory»

Key words: adaptation, adaptation process, employee adaptation, organization adaptation, primary adaptation, secondary adaptation, professional adaptation, social and psychological adaptation.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ПРОЦЕСУ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ	7
1.1. Адаптація персоналу на підприємстві: сутність та класифікація видів	7
1.2 Етапи, методи та інструменти адаптації персоналу на підприємстві	15
1.3 Методичні підходи до оцінювання ефективності процесу адаптації персоналу на підприємстві	21
2 АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПРАТ «ВІННИЦЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА»	34
2.1 Загальна характеристика ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» та аналіз основних показників його діяльності	34
2.2 Аналізування системи управління досліджуваного підприємства	48
2.3 Оцінювання процесу адаптації персоналу на ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика»	57
3 УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПРАТ «ВІННИЦЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА»	67
3.1 Особливості процесу адаптації персоналу під час воєнного стану	67
3.2 Обґрунтування програми адаптації персоналу на досліджуваному підприємстві	75
3.3 Економічне обґрунтування доцільності запропонованих заходів	81
ВИСНОВКИ	93
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	99
ДОДАТОК А (обов'язковий). Протокол перевірки кваліфікаційної роботи на наявність текстових запозичень	106

ДОДАТОК Б (обов'язковий). Фінансова звітність підприємства ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» за 2022-2023 роки	107
ДОДАТОК В (обов'язковий). Ілюстративний матеріал	118

ВСТУП

Актуальність теми. Вітчизняні підприємства переходять сьогодні до нового рівня конкуренції, рівень якої визначається більшою мірою здібностями колективу, а не активами. Тому умовами здобуття та утримання позиції лідера є знання і безперервне навчання, іншими словами виграють ті підприємства, які навчились ефективно створювати і знаходити знання і інтегрувати їх в нові продукти і послуги швидше за конкурентів. Це, в свою чергу, формує високу зацікавленість підприємств у працівниках зі спеціальними кваліфікаціями, проте ці ж кваліфікації визначають значно вищу мобільність на ринку праці таких працівників. За поточних умов скорочення довгострокової зайнятості у більшості галузей економіки, підприємства вимушені разом з ефективними методами підбору персоналу залучати дієві комплекси заходів та процедур щодо максимально швидкої адаптації персоналу, яка, без сумнівів, може стати однією з конкурентних переваг підприємства, за рахунок суттєвого скорочення негативних наслідків плинності персоналу та швидкої інтеграції персоналу в бізнес-процеси із забезпеченням оптимальних рівнів продуктивності праці.

Процес адаптації персоналу на підприємстві привертав увагу як іноземних науковців (Т. Бауер, Д. Брадт, М. Уоткінс, М. Штейн), так і вітчизняних (С.В. Беляєвої, М.Д. Виноградського, А.М. Виноградської, О.М. Шканової, Л.В. Балабанової, О.В. Крушельницької, Д.П. Мельничук, Ю. Конотопцевої, О.С. Демкович, Н.С. Куріної, Н.Д. Дарченко, Д.В. Василичева, В.А. Мирошніченко та інших), що підтверджує актуальність досліджуваного питання та значення людського ресурсу у формуванні успішної діяльності підприємства.

Мета і завдання. Метою роботи є дослідження теоретичних, методичних і прикладних засад процесу адаптації персоналу на підприємстві, а також обґрунтування на цій основі пропозицій та рекомендацій щодо його удосконалення на досліджуваному підприємстві.

Досягнення сформованої мети передбачає розв'язання таких задач:

- дослідити сутність адаптації персоналу на підприємстві та визначити особливості її видів
- вивчити етапи, методи та інструменти адаптації персоналу на підприємстві
- визначити методичні підходи до оцінювання ефективності процесу адаптації персоналу на підприємстві
- дати загальну характеристику ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» та провести аналіз основних показників його діяльності;
- проаналізувати систему управління досліджуваного підприємства;
- оцінити процес адаптації персоналу на ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика»;
- визначити особливості процесу адаптації персоналу під час воєнного стану;
- обґрунтувати програму адаптації персоналу на досліджуваному підприємстві;
- провести економічне обґрунтування доцільності запропонованих заходів

Об'єктом дослідження є процес адаптації персоналу на підприємстві.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та прикладні аспекти процесу адаптації персоналу на підприємстві (на прикладі приватного акціонерного товариства «Вінницька кондитерська фабрика»).

Методами дослідження є діалектичний метод пізнання, який забезпечив вивчення трудових відносин підприємств в їх розвитку, взаємозв'язку та взаємозалежності. В процесі дослідження використовувались прийоми аналізу і синтезу, порівняльний і економічний аналіз, графічний метод. Обробка даних здійснювалася з використанням сучасних комп'ютерних технологій і програмного забезпечення.

Практична цінність отриманих результатів полягає в прикладній

спрямованості теоретичних розробок і визначається тим, що використання запропонованих в роботі висновків і рекомендацій щодо підвищення ефективності управління процесом адаптації на підприємстві сприятиме поліпшенню конкурентних позицій та фінансових результатів діяльності досліджуваного підприємства.

Апробація результатів бакалаврської кваліфікаційної роботи. Основні положення дослідження доповідалися на Молодіжній науково-практичній інтернет-конференції «Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи», м. Вінниця.

Публікації результатів бакалаврської кваліфікаційної роботи. Основні положення, рекомендації та висновки опубліковано у 1 публікації у збірнику тез доповідей конференції [1]

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ПРОЦЕСУ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Адаптація персоналу на підприємстві: сутність та класифікація видів

У теперішніх умовах України, враховуючи введення повномасштабних воєнних дій на її території, зовнішнє середовище вітчизняних підприємств характеризується невизначеністю, високою динамічністю і значною непередбачуваністю. Водночас, аналогічна ситуація характерна і для їх внутрішнього середовища, що особливо актуалізує необхідність гнучкої реакції та адаптації до змін із метою уникнення або послаблення кризової ситуації, та відповідно, продовження функціонування підприємства.

Демографічні та геополітичні процеси скорочення населення України, а відповідно і споживчого попиту, спричинили суттєве зменшення кількості вакансій, що значно підвищило конкуренцію за робочі місця із одночасним дефіцитом чоловіків через мобілізацію. Наразі на чоловічі спеціальності роботодавці вже активно шукають жінок [2].

Водночас ринок зайнятості України демонструє стабільну стійкість: впродовж 2023 року у країні «зареєстровано 483,2 тис. безробітних, що на 45,6% менше, ніж роком раніше» [3].

Як бачимо проблем найму працівників та їх утримання в штаті однозначно є актуальними для вітчизняних підприємств, зокрема для сектору критичної сфери, який забезпечує життєдіяльність країни та включає: паливно-енергетичні підприємстві, цифрові технології, продуктові та господарські магазини, комунальні служби, лікарні, аптеки, транспортні підприємства, пошта, фінансові та інші установи [4].

Такі підприємства постійно зіштовхуються з необхідністю найму нових працівників та, відповідно, проведенні їх адаптації на підприємстві.

Важливість процесу адаптації чітко розуміють і менеджери з персоналу, і керівництво підприємства, що однозначно актуалізує потребу у дослідженні

ефективності діяльності служби управління персоналом підприємства щодо удосконалення процесу адаптації персоналу на підприємстві

Розвиток персоналу завжди був та залишається однією з найважливіших складових підвищення продуктивності праці та отримання ефективних результатів діяльності організацій. В сучасних турбулентних умовах, викликаних воєнним станом, велика кількість українських організацій опинилася в складних соціоекономічних умовах, що призвели до проблем розвитку персоналу,

У таблиця 1.1 наведено узагальнення визначень поняття «адаптація персоналу» у літературних джерелах.

Таблиця 1.1 – Визначення поняття «адаптація персоналу» різними авторами

Джерело	Визначення
Куделя В.І., Гриценко Н.В..[5]	взаємне пристосування працівника й організації, що ґрунтується на поступовому включенні працівника до процесу виробництва у нових для нього професійних, психофізіологічних, соціально-психологічних, організаційно-адміністративних, економічних, санітарно-гігієнічних та побутових умовах праці та відпочинку
Никифороенко В.Г. [6]	взаємне пристосування людини і навколишнього середовища, як предметно-речовинного, так і соціального. У її рамках відбувається детальне ознайомлення з колективом і новими обов'язками; засвоєння стереотипів поведінки; асиміляція – повне пристосування до середовища і, нарешті, ідентифікація – ототожнення особистих інтересів і цілей із загальними
Польова Н. М., Кулик Я. О. [7]	процес активного пристосування людини до нового середовища, знайомство з діяльністю організації, особливостями виробництва, включення в комунікативні мережі, знайомство з корпоративною культурою і зміна власної поведінки відповідно до вимог нового середовища
Зелінська Г. О., Процишин А. В.. [8]	процес пристосування колективу до зміни умов зовнішнього і внутрішнього середовища організації; пристосування індивідуума до робочого місця і трудово-го колективу
Конотопцева Ю. [9]	процес входження людини в організацію та її пристосування до умов функціонування нової організації

Продовження табл. 1.1

Джерело	Визначення
Гарват О. А., Голянтус І. О [10]	процес входження людини в організацію та її пристосування до умов функціонування нової організації. Цілями адаптації є: зменшення витрат підприємства на залучення персоналу; зниження рівня невпевненості у власних здібностях, знаннях, навичках та уміннях у нових працівників; скорочення плинності робочої сили; економія часу керівника і співробітників»
Миронова О. М. [11]	процес пристосування людини до нового середовища, що ґрунтується на поступовому включенні працівника до процесу виробництва у нових умовах. Успішність адаптації залежить від характеру виробництва, його середовища та самого працівника. Чим це середовище складніше, більше відрізняється від звичайного на попередньому місці роботи, тим важче проходить процес адаптації
Гетьман О. О., Редько В. А. [12]	«Професійна адаптація передбачає оволодіння новим працівником спеціальністю, набуття необхідних компетенцій і умінь. Вона залежить від навченості новачка, рівня підготовки його робочого місця і забезпечення необхідними робочими матеріалами. Застосування професійної та психологічної адаптації в комплексі веде до успішного завершення випробувального терміну нового працівника й економії витрат на пошук, навчання та оцінку персоналу» [12]
Василичев Д. В., Мирошниченко В. А [13]	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 ефективне їх застосування на практиці
Крушельницька О.В., Мельничук Д.П.[14]	Процес пристосування працівників до умов зовнішнього і внутрішнього середовища. Взаємне пристосування працівника та умов організації, що базується на поступовому освоєнні нових професійних, соціальних та організаційних умов праці.

Як видно з табл. 1.1 адаптація персоналу – це процес пристосування людини до нового середовища, що ґрунтується на поступовому включенні працівника до процесу виробництва у нових умовах.

Адаптація передбачає активну позицію особистості, усвідомлення свого соціального статусу і пов'язаної з ним рольової поведінки як форми реалізації індивідуальних можливостей особистості в процесі вирішення загальних завдань. У її межах відбувається детальне ознайомлення з колективом і новими обов'язками; засвоєння стереотипів поведінки; асиміляція – повне

пристосування до середовища і, нарешті, ідентифікація – ототожнення особистих інтересів і цілей із загальними [15].

Існує декілька підходів до класифікації видів адаптації [14-17]. Узагальнену класифікацію наведемо в табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Класифікація видів адаптації працівників [14-17].

Класифікаційна ознака	Види	Характеристика
за суб'єктом адаптації	адаптація працівника	процес пристосування працівника до організації
	адаптація організації	процес пристосування трудового середовища допрацівника
за рівнем	первинна адаптація	для осіб, що не мають трудового досвіду
	вторинна адаптація	для осіб, що вже працювали в трудових колективах
за суб'єктно-об'єктними відносинами	активна	учасник адаптації намагається впливати на організаційне середовище з метою його зміни
	пасивна	працівник не намагається вплинути на трудовесередовище
за сферою впливу	адаптація до нової посади	введення працівника в нову посаду
	реадаптація	для працівників, що зайняли посади після довгої відсутності, наприклад, у зв'язку з хворобою, декретною відпусткою, відрядженнями
	адаптація до зниження в кар'єрі	адаптація працівників, що займають посади, нижчі за попередні
	адаптація до звільнення	вивільнення у зв'язку з виходом на пенсію, реорганізацією та ліквідуванням організації
за ступенем завершеності процесу	повна адаптація	високі показники пристосування працівника до всіх аспектів організаційної культури
	часткова адаптація	працівник пристосувався тільки до окремих аспектів трудового середовища
	дезадаптація	працівник не зміг пристосуватися до жодного аспектів трудової діяльності в організації
за видами діяльності	професійно-виробнича адаптація	пристосування до умов та режиму праці
	суспільно-політична адаптація	пристосування до суспільної праці в організації, соціального статусу
	міжособистісна адаптація	звикання до стилю спілкування в колективі, дотрадицій та норм поведінки
	особистісна адаптація	самореалізація, особистісний ріст, прагнення до інтелектуального та морального самовдосконалення

Продовження табл. 1.2

Класифікаційна ознака	Види	Характеристика
за змістом	організаційна адаптація	розуміння своєї ролі в організаційній структурі, вивчення та пристосування до ієрархічних зв'язків в організації
	психофізіологічна адаптація	звикання працівника до психологічних та фізіологічних умов праці
	соціально-психологічна адаптація	пристосування працівника до відносин у колективі
	економічна адаптація	знайомство з економічним механізмом управління організацією, системою оплати праці та винагородження
	професійна адаптація	пристосування наявних знань, умінь та навичок до посадових обов'язків, особливостей професії

Процес взаємного пристосування, або трудової адаптації, співробітника і організації буде тим успішніше, чим більшою мірою норми і цінності колективу є або стають нормами і цінностями співробітника, чим швидше і краще він приймає, засвоює свої соціальні ролі в колективі.

Виділяються два напрямки адаптації:

– первинна, тобто пристосування молодих співробітників, які не мають досвіду професійної діяльності (як правило, мова йде про випускників навчальних закладів різного рівня);

– вторинна, тобто пристосування співробітників, що мають професійний досвід (як правило, змінюють об'єкт діяльності або професійну роль, наприклад, переходять у ранг керівника).

Успішність адаптації залежить від характеру виробництва, його середовища та самого працівника. Чим це середовище складніше, більше відрізняється від звичайного на попередньому місці роботи, тим важче проходить процес адаптації. Автори [18] виділяють чинники, які можуть вплинути на результати адаптації на підприємстві (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Чинники впливу на результати адаптації працівника [18]

Чинники, що визначають негативну (неуспішну) адаптацію працівників	Чинники, що визначають позитивну (успішну) адаптацію працівників
несумісність із рештою співробітників;	об'єктивність оцінки під час прийому і в процесі діяльності;
незадоволення стилем керівництва;	відпрацьований механізм адаптації;
невиправдані надії стосовно організації та умов праці;	імідж та репутація організації;
нерозуміння працівником вимог, що пред'являються до нього;	привабливість професії;
висока інтенсивність і складні умови праці на новому місці;	умови для оптимальної мотивації;
незбіг очікуваної і фактичної оплати праці;	система навчання і підвищення кваліфікації;
низький рівень комунікабельності, негативні риси характеру	соціально-психологічний клімат і організаційна культура;
	особисті якості працівника

Сучасні українські підприємства стикаються з низкою типових проблем, які приводять до необхідності вдосконалення процесу адаптації. Розглянемо детальніше найбільш типову карту проблем адаптації персоналу на підприємстві (рис. 1.1).

Вище керівництво українських підприємств, переслідуючи мету економії витрат, не приділяє цьому питанню вагомої уваги, що і створює значні труднощі в роботі, адже люди – це той головний ресурс, той мотор, від якого залежить ефективність діяльності підприємства загалом. Проте, незважаючи на все це, на відділ кадрів зазвичай покладено безліч функцій, які потребують оптимального їх виконання з боку співробітників підрозділу, а саме:

- забезпечення дотримання принципів підбору персоналу на підприємстві;
- забезпечення і здійснення контролю за виконанням трудового законодавства, наказів, вказівок і рішень вищестоящих організацій з питань роботи з кадрами;
- організація роботи з підвищення ділової кваліфікації працівників, організація виробничо-економічного навчання з усіма працівниками підприємства;



Рисунок 1.1 – Карта проблем адаптації працівників на підприємствах [11]

- створення адекватної системи мотивації;
- вивчення практичної діяльності керівників і фахівців, забезпечення на цій основі правильного розміщення кадрів;
- створення лояльного персоналу;
- дослідження психологічного клімату всередині підприємства тощо.

Поряд із цим через обмеженість ресурсів на вітчизняних підприємствах виділяється замало коштів на оплату праці працівників відділу кадрів (або департаменту (відділу) з роботи з персоналом) загалом та адаптацію персоналу зокрема. Це зумовлює невелику кількість працівників у зазначеному підрозділі та зазвичай невисоку кваліфікацію таких працівників, оскільки через невисоку мотивацію вони не бажають навчатися та підвищувати свою кваліфікацію.

Слід також зазначити, що працівники відділів кадрів часто не мають спеціальної освіти в галузі управління персоналом, психології тощо. Усі ці проблеми зумовлюють негативні наслідки, в тому числі підвищують плинність персоналу на підприємствах.

Поряд із цим зазначені недоліки у складі відділу кадрів приводять до іншої проблеми: посадові інструкції для персоналу складають безпосередньо керівники відділів. А це приводить до певних проблем, оскільки посадова інструкція містить лише професійні обов'язки кандидата на посаду, однак для набору персоналу та подальшої його адаптації необхідно брати до уваги його психологічну придатність, а також перспективи кар'єрного зростання, оскільки тільки людина, яка прагне постійно вдосконалюватися, може бути дійсно корисною для підприємства.

Негативним наслідком складання інструкцій керівниками відділів є мала кількість персоналу з вищою освітою, тому що керівникам відділів не вигідно наймати у свої відділи професіоналів з вищою освітою, оскільки вони можуть бути конкурентами для керівників. Це й приводить до того, що у відділи наймаються працівники з професійною, але не вищою освітою.

Іншим негативним проявом найму працівників керівниками функціональних відділів є розвиток «сімейства» та «кумівства», оскільки підбір персоналу за допомогою співробітників підприємства є тим головним ресурсом робочої сили, до якого в основному звертається керівництво. На українських підприємствах вже доволі міцно сформувався та закріпився ланцюжок прийому на роботу по «блату», який бере свій початок від вищого керівництва та досягає рівня працівників робітничих професій.

Ще однією проблемою, яка є наслідком складання посадових інструкцій керівниками відділів без урахування особистісних якостей потенційного працівника, є небажання працівників підвищувати кваліфікацію та навчатися. А цьому потрібно приділяти значну увагу. Це дасть змогу в подальшому зберегти конкурентоспроможність підприємства та продукції, що випускається.

Усі наведені вище проблеми приводять до того, що більшість зусиль керівництва в межах управління персоналом спрямовані на підбір, підготовку та навчання персоналу, а на адаптацію нових або наявних працівників до нових умов праці, робочих місць та посад уваги, часу та коштів бракує. Таким чином, існує нагальна необхідність в удосконаленні процесу адаптації персоналу.

1.2 Етапи, методи та інструменти адаптації персоналу на підприємстві

Миронова О. М. [11] пропонує таку послідовність етапів процесу адаптації:

- оцінка рівня підготовленості новачка;
- орієнтування в організації;
- пояснення завдань і вимог до роботи;
- введення у робочу групу;
- заохочення допомоги новачку;
- функціонування.

Бикова А. Л., Паранько Д. Д. [15] пропонують виділяти такі чотири етапи:

1 етап. Оцінка рівня підготовленості новачка необхідна для розробки найбільш ефективної програми адаптації. Якщо співробітник має не тільки спеціальну підготовку, а й досвід роботи в аналогічних компаніях, робота в новій організації обов'язково буде пов'язана з новим середовищем, персоналом, технологією діяльності, локальною інформаційною системою, корпоративною культурою та ін., що спричиняє негативний вплив на його роботу в незнайомій раніше ситуації.

2 етап. Орієнтація у нових умовах – практичне знайомство нового працівника з положенням про структурний підрозділ, посадовою інструкцією, наказами, розпорядженнями керівництва та ін. вимогами, які до нього пред'являються з боку організації.

3 етап. Безпосередня адаптація. Даний етап полягає в пристосуванні новачка до свого статусу, і значною мірою, обумовлюється його включенням в міжособистісні стосунки з колегами. На цьому етапі новому працівнику важливо отримувати психологічну підтримку. Відповідальним фахівцям служби управління персоналом або безпосередньому керівнику важливо регулярно проводити бесіди та оцінювати ефективність його роботи на новому місці.

4 етап. Остаточне включення в роботу. Цей етап завершує процес адаптації. Новачок поступово долає виробничі і особисті проблеми і плавно переходить до стабільної роботи. Як правило, при недостатньо організованому процесі адаптації цей етап настає після 1-1,5 років роботи. Якщо ж процес адаптації регулювати, то ефективна та результативна робота може розпочатися вже через декілька місяців. Таке скорочення адаптаційного періоду здатне принести вагому фінансову вигоду [15].

Як бачимо, найважливішим завданням керівників у процесі адаптації є надання допомоги працівникові в успішній інтеграції його в організацію. Практично інтеграція (або адаптація) повинна починатися з процесу одержання працівником інформації про історію підприємства, продукцію, що випускається, надавані послуги, структуру управління, правила внутрішнього розпорядку, пільги для співробітників, про можливості підвищення кваліфікації та кар'єрне зростання тощо. Всі ці відомості повинні надаватися працівникові фахівцями відділу кадрів. А ознайомлення з робочим місцем проводиться безпосереднім лінійним керівником. Він представляє нового працівника колегам, знайомить із виробничими функціями, дає можливість поспостерігати за роботою колег.

Варто зазначити, що працівники у більшості випадків звільняються саме протягом перших місяців після прийому в організацію. При цьому витрати працедавця включають:

- витрати на найм нового працівника;
- витрати на введення (навчання та ін.);
- витрати на тимчасове заміщення;
- витрати на додатковий контроль та виправлення помилок.

Бикова А.Л. і Паранько Д.Д [15] зазначають, що такі витрати складають до 75% річної оплати його праці. Для обслуговуючих працівників витрати можуть легко сягнути до рівня 50% оплати.

Методи адаптації персоналу поділяють на три групи: економічні, організаційно-адміністративні та соціально-психологічні (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 – Методи адаптації [19]

Назва методу	Загальна характеристика
Економічні	Забезпечують надання пільг у перші місяці роботи у вигляді пониження: - норм виробітку для працівників; - вимог для фахівців і управлінських працівників
Організаційно-адміністративні	Встановлюють контроль за ходом адаптації працівника та застосування коригувальних дій
Соціально-психологічні	Залучають працівника в різні зв'язки і взаємодії в колективі, сприяють швидшому введенню в посаду

Нині на українських підприємствах та у зарубіжних компаніях використовують різноманітні інструменти для ефективної побудови адаптації, які дозволяють враховувати посаду співробітника, його професійний рівень, сферу діяльності організації. Лобза А. В., Юрченко К. А. [20] узагальнили інструменти адаптації, які використовуються на вітчизняних та закордонних підприємствах (табл. 1.5).

Таблиця 1.5 – Сутність та особливості інструментів для адаптації персоналу

Інструменти адаптації персоналу	Сутність	Особливості
На вітчизняних підприємствах		
Наставництво	Розвиток і навчання на робочому місці шляхом передання знань, умінь і навичок від більш досвідченого колеги, тобто наставника	Процес припускає тісні ділові стосунки між учителем і учнем, найчастіше їх називають наставником і підопічним
Коучинг	Сприяє мобілізації внутрішніх можливостей і потенціалу працівників, постійному вдосконаленню професіоналізму і ґрунтується, насамперед, на питаннях, які коуч ставить перед своїм клієнтом	Коуч або тренер – не є керівником над підопічним і не являється радником, він нічого не радить, а лише підштовхує до знаходження рішень
Стажування	Прискорене входження в посаду і розуміння співробітником основних бізнес-процесів	У ряді компаній практикується стажування фахівців у суміжних підрозділах

Продовження табл. 1.5

Інструменти адаптації персоналу	Сутність	Особливості
Адаптаційний лист	Готується лінійним керівником і підписується новим співробітником в перший день його роботи разом з посадовою інструкцією	Може бути підготовлений як у друкованому, так і в електронному вигляді
Корпоративна брошура	Орієнтація у великому обсязі інформації, яку новачку необхідно дізнатися про компанію	Може видаватись як в друкованій формі, так і в електронній. Як показує практика, найбільш зручний формат такого видання – А6, або 105 x 148 мм, що дозволяє йому називатися кишеньковим довідником
Дні новачків	Командоутворення	В компанії можуть відбуватися з різною періодичністю. Найбільш часто зустрічаються варіанти – один раз на місяць та один раз на квартал. У деяких компаніях День новачків замінює Welcome! Тренінг. У цьому випадку захід зазвичай включає офіційну (змістовну) і неофіційну (розважальну) частини.
Комплект новачка	Зазвичай включає в себе: посадову інструкцію, локальні нормативні документи, зокрема Положення про персонал; Адаптаційний лист; Книгу співробітника; корпоративні пам'ятки, положення; останній випуск корпоративного видання; маркетингові матеріали; корпоративний сувенір (наприклад, ручка, блокнот тощо); телефонний довідник	Частина документів може бути записана на компакт-диск, наприклад, разом з фільмом про компанію
Welcome! Тренінг. (або «Ласкаво просимо в компанію!»)	Формування і підвищення лояльності нових співробітників до компанії, спрямований на відпрацювання будь-яких навичок	Може проводитися у формах: аудиторний тренінг, електронний курс, змішаний варіант. Як правило, триває від двох годин до двох днів
У зарубіжних компаніях		
Secondment (повторне навчання)	Співробітника на час відправляють в інший департамент тієї ж компанії або в іншу компанію для оволодіння необхідними навичками	Може бути як короткостроковим (близько 100 годин робочого часу), так і більш тривалим (до року)
E-learning (дистанційне навчання) або blended learning (змішане навчання)	Командоутворення	Для ефективного використання e-learning вимагається висока дисципліна (навіть самодисципліна)
Buddying (від англ. buddy – друг, приятель)	Адаптація через приятельство з колегою	Відсутність якої-небудь ієрархічності і наявність постійного двостороннього зворотнього зв'язку. Оптимальний термін для buddying – один рік, і він особливо важливий у перші тижні роботи новачка

Діденко Є.О., Козуб О.В. [21] виділяють такі нові методи адаптації працівників на підприємстві (табл 1.6)

Таблиця 1.6 – Нові методи адаптації працівників на підприємстві

Назва	Сутність
Метод занурення	Метод, що припускає швидке входження співробітника в трудовий процес та передбачає формування у працівника навичок і вмінь, необхідних для ефективного виконання функцій на певному робочому місці.
Shadowing	Метод, що передбачає супроводження досвідченого колеги працівником в реальній робочій обстановці, результатом чого є чітке та ясне розуміння філософії, цілей і завдань діяльності.
Метод неформалізованого супроводу	Метод, що передбачає співпрацю підприємства зі спеціалізованими установами, зокрема кадровими агентствами, які надають послуги з психологічного, консультування «humanresources»-менеджменту та здійснюють супровід працівника.
Метод проведення заходів	Метод, який застосовується для полегшення відносин у колективі за рахунок неформального спілкування з колегами в ході проведення корпоративних заходів.
Командний тренінг	Метод, що передбачає проведення тренінгу задля розвитку відносин між колегами, які вчаться спілкуватися і поважати думку інших в процесі ділової гри або аналізу конкретної ситуації.
Папка нового співробітника	Метод, що передбачає формування комплексу документів окремого підрозділу, який включає основні відомості; покликаний надати відповіді на питання нового працівника задля полегшення розуміння структурних вимог до нього.

Потрібно відмітити, що використання всього комплексу методів не є обов'язковим, але, в той же час, їх набір, що використовується підприємством, має у встановлені терміни забезпечити належний рівень адаптації працівників, які входять до трудового колективу. Слід відзначити, що кожне підприємство обирає самостійно більш дієві інструменти. Так, одні підприємства надають перевагу наставництву, а інші - технології групового коучингу. Як показує досвід, нині в Україні такі інструменти як, адаптаційний лист, Welcome! тренінг, корпоративна брошура та комплект новачка використовуються у великих підприємствах, які зацікавлені привабленням висококваліфікованих фахівців, розвитком підприємства та покращенням показників діяльності. Меншим компаніям достатньо, на їх думку, лише стажування та системи наставництва [15].

Бикова А. Л., Паранько Д. Д. [15] виділяють такі переваги ефективної адаптації в залежності від виду адаптації персоналу (табл. 1.7).

Таблиця 1.7 – Переваги адаптації для працівників і підприємства в залежності від її виду

Переваги ефективної адаптації	
Для працівника	Для підприємства
Психофізіологічна	
Більш низький рівень стомлюваності	Зниження витрат на забезпечення здоров'я працівників
Професійна	
1. Формування у співробітників необхідних для ефективного функціонування професійних компетенцій. 2. Найбільш повне пристосування до процесу праці.	1. Забезпечення підприємства висококваліфікованими кадрами. 2. Зниження рівня плинності кадрів. 3. Зниження кількості помилок, що виникли через недостатнє знання функціональних обов'язків.
Соціально-психологічна	
1. Працівник формує своє уявлення про структуру взаємовідносин у трудовому колективі. 2. Працівник набуває своє коло спілкування.	1. Сприятливий соціально-психологічний клімат, що забезпечує ефективну діяльність підприємства. 2. Відсутність конфліктів в колективі. 3. Дотримання виробничої і технічної дисципліни. 4. Підвищення зацікавленості у праці (підвищення продуктивності праці).
Організаційна	
1. Внаслідок усвідомлення того, яке місце працівник займає в структурі підприємства, формується уявлення про свою ролі в загальному виробничому процесі. 2. Внаслідок ознайомлення працівника з технологією та особливостями діяльності, відбувається усвідомлення того, які результати очікує від нього керівництво. 3. Задоволеність працею.	1. Підприємство отримує працівника, який має чітко сформовану позицію з приводу свого значення в організаційній структурі підприємства. Тим самим, забезпечуючи собі швидке досягнення поставлених перед працівниками цілей. 2. Зменшення витрат, пов'язаних з низькою ефективністю роботи. 3. Досягнення цілей в мінімальні терміни.
Первинна	
1. Швидке входження в професійну діяльність. 2. Формування у співробітників професійних компетентностей.	1. Можливість побудови ефективно функціонуючого колективу під впливом звикання до сформованим суспільним відносинам. 2. Підприємство отримає впевненого співробітника, який вписався в колектив, чітко усвідомлює необхідність своєї роботи для підприємства.
Вторинна	
1. Полегшення входження в колектив в зв'язку зі зміною трудової діяльності або переходу з одного підрозділу в інший.	1. Зниження витрат через високу плинність кадрів. 2. Підвищення згуртованості колективу

Як видно з табл. 1.7 адаптація персоналу має безліч переваг для працівників та організації в цілому. Працівник отримує безліч вигод, основними серед яких є отримання інформації, необхідної для ефективної роботи, зняття нервового напруження, яке виникає через заняття новою трудовою діяльністю і входження в новий колектив, освоєння пріоритетних норм соціально-культурної сфери підприємства. Для підприємства це забезпечення організації висококваліфікованими кадрами, зниження певних груп витрат, а також збільшення трудової дисципліни і, природно, підвищення прибутку. Найголовнішим фактором адаптації є мотиваційний. Саме від сили, стійкості, структури та ієрархії мотивів залежить успішність адаптації і, відповідно, подальша тривала безперервна робота підшефного.

1.3 Методичні підходи до оцінювання ефективності процесу адаптації персоналу на підприємстві

Оцінювання ефективності процесу адаптації персоналу повинна проводитися за трьома основними блоками:

- професійна підготовка;
- особистісні якості і здібності;
- відносини з іншими членами організації.

Коли система основних заходів розроблена, необхідно визначити критерії оцінки результативності проходження новим співробітником процесу адаптації.

Ступінь успішності входження співробітника на посаду оцінюється за такими критеріями: оволодіння навичками і знаннями, необхідними для даної посади; виконання поставлених завдань Програми адаптації та досягнення робочого результату; взаємовідносини в колективі; рівень знань регламентуючих документів підприємства, дотримання корпоративних стандартів, норм та правил; дисципліна (рівень дотримання правил та

стандартів внутрішнього трудового розпорядку прийнятих на підприємстві) [11].

Результатами професійно-психологічної оцінки є три складових:

- 1) відповідає перспективам організації;
- 2) відповідає робочому місцю і посаді (посадова відповідність);
- 3) не відповідає робочому місцю і посаді.

Найбільш поширеним методом оцінки ефективності адаптації, в умовах прискореного технічного процесу, характерні для сучасних вітчизняних підприємств є метод розрахунку коефіцієнта адаптації, який дозволяє проаналізувати результати адаптації працівників лише за кількісною складовою. Проте, він зовсім не дає уяви про якісну складову процесу адаптації. Варто наголосити використання цього коефіцієнту, при розрахунках аналізу результатів адаптації нових співробітників, буде не коректним, оскільки в загальну чисельність звільнених за відповідний період можуть потрапити працівники, які звільнені з різних причин за умови, що термін їх роботи в організації перевищує випробувальний. У цьому разі ефективність адаптації молодого фахівця може оцінювати його наставник. Наставник може оцінити успішність професійного становлення підшефного, визначивши наскільки повно той адаптувався до умов службової діяльності.

Однозначним показником успішно проведеного процесу адаптації персоналу і введення його в посаду є успішне виконання роботи. Успішна адаптація персоналу сприятиме економії витрат на пошук нових працівників, скороченню плинності кадрів, розвитку персоналу, задоволеністю працівників роботою та формуватиме позитивне відношення до праці, колективу і підприємства в цілому (рис.1.2).

Система адаптації працівників, як свідчить практика, має включати в себе певні ключові елементи, без яких вона не може успішно функціонувати [22]:

1. Програма адаптації, яка регламентує заходи і терміни навчання нового співробітника та відповідає за логічну послідовність даного процесу.



Рисунок 1.2 – Місце оцінювання ефективності адаптації у механізмі залучення персоналу підприємства

2. Система наставництва – це залучення досвідченого працівника задля допомоги новому працівникові в ході організації його трудової діяльності.

3. Система атестації, яка являє собою порядок оцінки діяльності нового співробітника за підсумками реалізації комплексу адаптаційних заходів.

Найбільш поширеною думкою щодо показника успішно проведеного процесу адаптації персоналу і введення його на посаду є успішне виконання роботи. За цією логікою те, наскільки ефективними виявилися відбір кандидатів і проходження ними програми адаптації, можна визначити з низки простих критеріїв.

Так кількісними критеріями адаптації для робітників можуть бути

використані:

- виконання норм виробітку;
- виконання змінно-добових завдань;
- опанування робочим місцем (верстатом, обладнанням, операціями)

відповідно до технічних умов;

– якість роботи — відсоток бракованої продукції у межах допустимих норм підприємства;

- дотримання трудової дисципліни;

– здатність влитися в колектив бригади (навпаки, «відторгнення» бригадою);

- дотримання ділової філософії підприємства

В свою чергу критеріями адаптації для управлінського персоналу можуть виступати:

- виконання посадової інструкції;
- якість виконаної роботи;
- кількість виконаної роботи;
- дотримання стандартів часу (норм часу і обслуговування);
- враження на людей;
- здатність влитися в колектив;
- зацікавленість у роботі;
- інтерес до підвищення кваліфікації та службового росту;
- дотримання філософії організації;
- задовільна оцінка якості трудового життя [23].

Опосередковано охарактеризувати кваліфікаційну, соціальну та мотиваційну складові трудового потенціалу підприємства можна за допомогою таких показників як: коефіцієнт кількісної укомплектованості кадрів, коефіцієнт втрат робочого часу внаслідок тимчасової непрацездатності, коефіцієнт кваліфікації кадрів, коефіцієнт творчої активності, коефіцієнт організованості, коефіцієнт плинності кадрів,

коефіцієнт закріплення кадрів, темпи приросту продуктивності праці, коефіцієнт матеріальної привабливості підприємства, коефіцієнт якості послуг, показник надання послуг на 1 грн. заробітної плати, коефіцієнт освітнього рівня та інші [24].

Логічним є той факт, що включення нового співробітника в організацію означає його інтенсивне ознайомлення з діяльністю організації, а також зміну власної поведінки відповідно до вимог нового для нього середовища. Основне завдання, на нашу думку, полягає у тому, щоб створити умови для нового фахівця, за яких він міг би реалізувати свої можливості та вдосконалити навички та вміння. Таким чином категорія «психологічне благополуччя» може виступати критерієм адаптації молодого співробітника в організації.

У психології під благополуччям розуміють, «з одного боку, міру близькості психологічних механізмів функціонування суб'єкта до оптимального рівня (психологічне благополуччя), а з іншого боку – суб'єктивну оцінку міри близькості актуального стану до бажаного (суб'єктивне благополуччя), в якій поєднуються емоційні та раціональні компоненти» [25].

На думку Данильченко Т.В. [26] категорія «психологічне благополуччя» відображає власне ставлення людини до своєї особистості, життя та процесів, що мають важливе значення з погляду засвоєних нормативних уявлень про зовнішнє та внутрішнє середовище. Автор також виділяє ряд функцій, які виконує благополуччя особистості:

- 1) регуляторна (адаптація) – дозволяє регулювати внутрішнє самоставлення, самопочуття, взаємовідносини з оточуючим світом;
- 2) управління когнітивними процесами – забезпечує адаптацію та інтеграцію особистості у суспільстві;
- 3) «поведінкова» – дозволяє обирати стратегії поведінки та спрямованість особистості;
- 4) розвиток – забезпечує творчий рух як для саморозвитку, так і для забезпечення зовнішніх умов для задоволення вищих потреб та приведення

всієї системи до рівноваги [26] .

При визначенні методики оцінювання ефективності процесу адаптації ми будемо виходити, з того, що краща адаптованість співробітника в організації сприяє підвищенню рівня його психологічного благополуччя.

Для оцінювання рівня психологічного благополуччя скористаємось науковим підходом Т.В. Данильченко, яка запропонувала цілісну соціально-психологічну концепцію суб'єктивного соціального благополуччя [26].

На думку Данильченко Т.В. суб'єктивне соціальне благополуччя залежить від задоволення соціальних потреб трьох груп:

- потреби в соціальній залученості (внутрішня – прив'язаність, відчуття «свого місця», прийняття, любов, зовнішня – приналежність, інтеграція, вплив),
- соціальному схваленні (внутрішня – компетентність, цінність, довіра, зовнішня – повага, статус, визнання, солідарність, корисність)
- соціальній підтримці (внутрішня – розуміння, співпереживання, зовнішня – турбота, фізичний контакт, допомога) [26].

Для ефективного оцінювання суб'єктивного соціального благополуччя цим автором виділено:

- 1) задоволеність соціальних потреб, від чого буде залежати оцінка соціальних відносин різного рівня;
- 2) соціальна зв'язність (міра «зануреності» в соціальне функціонування, протилежність автономії), де виділяємо когнітивний компонент (уявлення про бажаний соціальний стан) та поведінковий компонент (виконання соціальних ролей та індивідуальна активність). Важливо те, що ця система є динамічною, тому обов'язково враховувати реакцію особистості на зміни ситуації та її прагнення зберегти чи змінити соціальну ситуацію.

Данильченко Т.В. розробила «Опитувальник параметрів суб'єктивного соціального благополуччя», який дозволяє проаналізувати провідні соціальні потреби: соціальне прийняття, соціальне схвалення, соціальна помітність.

За запропонованою нею інструкцією, досліджуваним слід оцінити своє

соціальне життя за останні три місяці: «Для відображення Вашої відповіді оберіть один з семи варіантів оцінок, що Вам підходить: 1 – абсолютно не згоден; 2 – не згоден; 3 – швидше не згоден; 4 – щось посередині; 5 – швидше згоден; 6 – згоден, 7 – абсолютно згоден. Обраний Вами варіант відповіді позначте в бланку у відповідній клітинці. Будь ласка, не залишайте жодну позицію непозначеною» [26].

Ефективність адаптації персоналу також можна визначити як успішне пристосування працівників до професійних, соціальних і організаційних умов за найкоротший допустимий проміжок часу та при використанні мінімальних ресурсів.

З цієї позиції для оцінювання рівня адаптації працівників на вітчизняних підприємствах запропоновано враховувати низку показників, що наведені в табл. 1.8.

Таблиця 1.8. Рекомендовані показники оцінювання рівня адаптації працівників на вітчизняних підприємствах [27]

Показники	Формула
Загальний термін адаптації (Т, дні)	Загальна кількість днів, за які працівник адаптувався до компанії та колективу (дані лінійного керівника та менеджера з персоналу)
Кількість проведених заходів, необхідних для адаптації працівника (I, одиниць)	$I = \sum_{i=1}^n I_i,$ де, I_i – і – тий інструмент адаптації, од.; n – загальна кількість інструментів з адаптації, од.
Кількість коштів, затрачених для адаптації працівників (Z, грн)	$Z = \sum_{i=1}^n Z_i,$ де Z_i – витрати на використання інструменту адаптації для працівника, грн
Рівень задоволення працівника за певний період часу (R_z , од.)	$R_z = R_s / T_a,$ де R_s – кількість скарг від працівника на його перебування в компанії чи в колективі, од.; T_a – загальна кількість днів, за яку аналізується рівень задоволення працівника, дні.
Оцінка професійної адаптації (P_a , %.)	Частка виконання робіт працівника в загальній величині планових показників підрозділу та порівняння її з середніми показниками в колективі

Не зважаючи на недоліки даної методики, вона все-таки може бути використана в якості методу оцінки для встановлення психологічного рівня доцільності та результативності програми адаптації з точки зору працівників, які пройшли адаптацію. Такі результати можна брати до уваги при подальшому виборі інструментів адаптації персоналу, що дозволить підвищити її ефективність.

В рамках обґрунтування методики оцінювання ефективності адаптаційного процесу доречним також є вивчення досвіду оцінювання ефективності інвестування у людський капітал. Наприклад, методики розробленої Дональдом Кіркпатріком [28], як моделі оцінки ефективності навчання персоналу підприємства, яка складається у оцінці та співставленні знань, навичок та поведінки працівників до навчання, відразу після проведення процедури навчання та через певний проміжок часу, необхідний для засвоєння викладеного матеріалу. Проте дана методика має суттєві обмеження щодо точності вартісного вираження та значну трудомісткість. Саме тому, автор методики припускав, що не завжди економічно доцільно проводити кінцеву економічну оцінку ефективності навчання, проте це вперше стосується великих організацій, де інвестуванням у людський капітал охоплено переважну більшість персоналу [28].

З цією метою також можна використовувати модель оцінки ефективності інвестування у навчання персоналу розроблену Д. Філіпсом [29]. Ця модель включає чотири рівня оцінювання:

- першим етапом є анкетування персоналу з метою виявлення його реакції на програму навчання.
- другим – проведення тестування персоналу з метою визначення зміни знань працівників в результаті пройденого навчання.
- третім – оцінювання практичних досягнень працівників, які пройшли навчання їх безпосередніми керівниками шляхом співставлення трудової поведінки своїх підлеглих до та після навчання.
- четвертим – оцінювання економічного результату шляхом розрахунку

показника ROI (Return of investment – «повернення на інвестиції») за допомогою формули:

$$ROI = (B - I) \times 100\% / I, \quad (1.1)$$

де В – збільшення економічних вигод (наприклад, прибутку) як результат навчання працівників, грош. од.;

I – всі види грошових витрат, які інвестувало підприємство в навчання персоналу, грош. од [29].

Проте потрібно зважати, що адаптаційний процес належить до соціальних, які за своєю суттю важко формалізувати і виміряти, у практиці управління підприємствами дослідження ефективності передбачає здійснення процесу «оцінювання», яке розуміють як систематична оцінка операцій чи результатів програми або політики у порівнянні з комплексом явних та неявних стандартів, з метою вдосконалення програми чи політики.

Як бачимо виділяють оцінювання процесів та оцінювання результатів. Під першим розуміють вивчення того, що відбувається в межах програми в процесі її виконання (оцінка ефективності) (застосовують на ранніх етапах програми з метою її покращення). Під другим – вивчення кінцевих результатів програми та їх значення, досягнення поставленої мети (оцінка результативності). Слід зауважити, що при оцінюванні процесів увага надається залученню учасників, пропонованим видам діяльності, здійснюваним заходам, практиці роботи персоналу та діям клієнтів, а під час оцінювання результатів - що сталося з клієнтами (учасниками) після виконання програми [30].

Однозначним успіхом процесу адаптації є сформовані нові стереотипи трудової поведінки працівників, підтримка позитивної мотивації працівників, формування та подальша підтримка прагнення працювати на стабільний результат. Проте вибір критеріїв і індикаторів для вимірювання зазначених показників залишається складною проблемою.

Додатково має бути враховано і питання нормативно-правового забезпечення процесу адаптації працівників підприємства. Стаття 29

Кодексу законів про працю України [31] «Обов'язок власника або уповноваженого ним органу проінструктувати працівника і визначити йому робоче місце» передбачає, що «До початку роботи за укладеним трудовим договором власник або уповноважений ним орган зобов'язаний:

- 1) роз'яснити працівникові його права і обов'язки та проінформувати під розписку про умови праці, наявність на робочому місці, де він буде працювати, небезпечних і шкідливих виробничих факторів, які ще не усунуто, та можливі наслідки їх впливу на здоров'я, його права на пільги і компенсації за роботу в таких умовах відповідно до чинного законодавства і колективного договору;
- 2) ознайомити працівника з правилами внутрішнього трудового розпорядку та колективним договором;
- 3) визначити працівникові робоче місце, забезпечити його необхідними для роботи засобами;
- 4) проінструктувати працівника з техніки безпеки, виробничої санітарії, гігієни праці і протипожежної охорони» [31].

Як бачимо Кодексі законів про працю не виділяє безпосередньо термін «адаптація», проте конкретизує певні зобов'язання підприємств щодо адаптаційного процесу, зокрема його психофізіологічного, організаційно-адміністративного, економічного та санітарно-гігієнічного аспектів. Таким чином, нормативно-правове регулювання трудових відносин на початковій стадії роботи працівника на підприємстві має певний вплив на організацію системи адаптації персоналу і на підприємствах.

Таким чином оцінювати ефективність адаптаційного процесу на досліджуваному підприємстві ми плануємо із використанням таких трьох показників:

1. Результативність професійної діяльності, яка включає:
 - оцінювання міри виконання, поставлених задач або певного рішення (виконані повністю або частково);

- оцінювання встановлених термінів виконання (з дотриманням або із затримкою, запізненням);

- оцінювання ступеня задоволеності отриманими результатами безпосереднього керівника та наставника (позитивно або негативно).

Вказане оцінювання забезпечується за рахунок систематичного планування очікуваних результатів праці кожного нового працівника.

2. Ступінь розуміння та сприйняття новим працівником специфіки організації, якій оцінюється із залученням експертних оцінок від його наставника, безпосереднього керівника і HR-менеджера щодо успішності «входження» нового співробітника в бізнес-процеси підприємства та, відповідно, прийняттям остаточних висновків про успішне або неуспішному проходження адаптації.

3. Характер взаємодії нового співробітника з колегами, який діагностується на основі опитування працівників, які безпосередньо взаємодіють з новим співробітником. Така діагностика включає аналіз відгуків щодо:

- готовності до сприйняття, засвоєння і застосування нових знань працівником;

- швидкості сприйняття та обсягу пам'яті нового працівника;

- оцінюванні якості виконуваних робіт безпосередньо новим працівником і його націленості на результат;

- визначенню характеру особистих взаємин з членами колективу і ступеня готовності роботи в команді.

Сучасні дослідження дозволяють встановити такі фактори, що впливають на ефективність трудової адаптації персоналу на конкретному підприємстві:

- наявність дієвої корпоративної культури;

- наявність у співробітників високого рівня освіти;

- рівень матеріального достатку суб'єктів, які адаптуються;

- належність нових співробітників до певної соціально-професійної групи.

Саме тому управління адаптацією персоналу вимагає ретельного планування, а обрання конкретних заходів, термінів і учасників процесу адаптації повинно відбуватись виключно із врахуванням особливостей системи управління конкретного підприємства [32].

Отже, формування ефективної системи адаптації включає комплекс заходів, що дозволяють співробітнику успішно зайняти певну посаду з мінімальними втратами, як для самого працівника, так і безпосередньо для підприємства. Ця система створюється для подолання труднощів у процесі адаптації, а також для підвищення ефективності процесу пристосування до умов діяльності.

Як вважають фахівці, реалізація даної системи має дозволити підприємству:

- забезпечити підвищення ефективності роботи співробітника і прискорити процес його виходу на відповідний рівень продуктивності;
- налагодити або підтримати позитивні відносини у колективі;
- запобігти помилкам, яких можуть припуститися нові працівники, та мінімізувати пов'язані з цим втрати;
- скоротити можливі витрати досвідчених працівників, пов'язані з допомогою новим співробітникам;
- зниження рівня плинності кадрів;

Водночас, співробітнику реалізація даної системи має дозволити:

- увійти у здорові трудові відносини;
- придбати необхідні професійні навички і знання;
- знизити рівень нервового навантаження.

Відповідно дії, спрямовані на адаптацію співробітника мають носити комплексний та цілеспрямований характер. Першочерговими ознаками, що вказують на успішну адаптацію персоналу, виступають:

- належне виконання новими працівниками покладених на них обов'язків та наявність відповідальності за вирішення встановлених завдань,

- рівень дотримання ними поведінкових норм;
- ступінь контактності з іншими співробітниками, а також факти їх входження до неформальних груп тощо.

Використання різноманітних інструментів для ефективної побудови адаптації дозволяє забезпечити підприємство висококваліфікованим та конкурентоспроможним персоналом, здатним швидко справитися з поставленими завданнями, продемонструвати достатній рівень професіональних компетенцій і досвіду, стати частиною команди та знайти спільну мову з безпосереднім керівником. Впровадження системи адаптації є складним і трудомістким завданням, вирішення якого впливає на зменшення витрат на управління персоналом, зменшення плинності кадрів, покращання показників ефективності його роботи, формуватиме позитивне ставлення до праці, колективу та лояльність до підприємства в цілому.

2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ АДАПТАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ НА ПРАТ «ВІННИЦЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА»

2.1 Загальна характеристика ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» та аналіз основних показників його діяльності

Досліджуваним підприємством бакалаврської кваліфікаційної роботи обрано ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» (ПрАТ «ВКФ»), яке було створено у 1929 році. За рішенням РВ ФДМУ по Вінницькій області від 07.08.1995 року №146-П державне підприємство Вінницька кондитерська фабрика в процесі приватизації була перетворена у Відкрите акціонерне товариство «Вінницька кондитерська фабрика» відповідно до Указу Президента України «Про заходи щодо забезпечення прав громадян на використання приватизаційних майнових сертифікатів» від 26.11.1994 р. № 699/94.

Відповідно до вимог Закону України «Про акціонерні товариства» в 2010 році Загальними зборами акціонерів прийнято рішення про зміну найменування Товариства з Відкритого акціонерного товариства «Вінницька кондитерська фабрика» на Публічне акціонерне товариство «Вінницька кондитерська фабрика». Рішенням загальних зборів акціонерів товариства в 24.04.2017 р. найменування товариства змінено на Приватне акціонерне товариство «Вінницька кондитерська фабрика», у зв'язку зі зміною типу акціонерного товариства [33].

Ключовим напрямком діяльності досліджуваного підприємства на сьогодні є: виробництво какао, шоколаду, цукрових кондитерських виробів та виробництво борошняних кондитерських виробів з давальницької сировини, яке орієнтовано на одного вітчизняного замовника ДП «КК «Рошен». Ще одним видом діяльності ПрАТ «ВКФ» є надання в операційну оренду власного нерухомого майна, проте цей вид діяльності не є основним для ПрАТ «ВКФ» та займає незначну частину в структурі його доходів.

Протягом звітнього періоду змін стосовно видів діяльності, а також важливих подій у розвитку, в тому числі злиття, поділ, приєднання, перетворення, виділення не відбувалось.

Метою діяльності Товариства є одержання прибутку в інтересах Товариства та його акціонерів від провадження основної та інших видів діяльності та здійснення інших операцій, відповідно до законодавства та вимог Статуту Товариства [34]

Приватне акціонерне товариство «Вінницька кондитерська фабрика» входить до корпорації Roshen, до складу якої на сьогодні входять українські фабрики (Київська, Кременчуцька, Бориспільська та два виробничі майданчики у Вінниці), Клайпедська кондитерська фабрика (Литва), Bonbonetti Choco Kft (Будапешт, Угорщина), а також Вінницький молочний завод, який забезпечує фабрики натуральною високоякісною молочною сировиною [34].

Roshen посідає перше місце серед 20 найбільших компаній харчової промисловості й виробництва напоїв і входить у рейтинг 200 найбільших приватних компаній України від Forbes [35].

У березні 2022 року Roshen зупинив роботу двох фабрик – у Києві та Борисполі, і зменшив потужності фабрик у Вінниці та Кременчуці. Продажі в перші місяці вторгнення впали вп'ятеро, до 3000 т. Roshen посідає 23-тє місце з обсягом продажів \$800 млн у рейтингу Candy Industry топ-100 кондитерських компаній 2023 року .

У середині 2023 року продукція Roshen зникла з полиць гіпермаркетів «Auchan Україна». Це через те що, ритейлер продовжує працювати у Росії, казав Forbes у серпні 2023 року президент та співвласник Roshen В'ячеслав Москалевський [35]

Власна мережа Roshen охоплює 95 магазинів у 16 містах України, згідно з даними офіційного сайту [34]. З них 39 точок – у Києві. Торік компанія відкрила перші фірмові магазини у трьох містах – Луцьку, Хмельницькому, Івано-Франківську.

У 2023 році чистий дохід Roshen від реалізації продукції становив 31,85 млрд грн при собівартості реалізованої продукції 21,46 млрд грн, за даними YouControl [36]. У 2022 році виторг компанії становив 22,13 млрд грн, собівартість реалізованої продукції – 15,32 млрд грн. Водночас, чистий прибуток Roshen за 2023 рік – майже 5,64 млрд проти 3,93 млрд грн у 2022 році, тобто зростання прибутку склало 43,5%.

У 2023 році продажі і прибуток компанії зросли завдяки збільшенню експорту, каже президент та співвласник ROSHEN В'ячеслав Москалевський. За його словами, експорт зріс приблизно у півтора рази. Водночас частка України в структурі реалізації продукції впала [35].

Виробничі об'єкти кондитерської корпорації ROSHEN сертифіковані відповідно до вимог міжнародних стандартів якості та безпеки продуктів харчування. На підприємствах корпорації ROSHEN працює система управління якістю, яка відповідає вимогам ISO 9001:2008, та система управління безпечністю харчових продуктів, яка відповідає вимогам стандарту ISO 22000:2005, що підтверджується наявністю у кожної з фабрик Корпорації сертифікатів відповідності.

Усі кондитерські фабрики корпорації ROSHEN забезпечені обладнанням для моніторингу контролю якості продукції та відповідних досліджень. Розробкою технологій і запуском високоякісних кондитерських виробів займаються спеціалісти, які пройшли атестацію та навчання у спеціалізованих іноземних центрах.

На сьогоднішній день Вінницька кондитерська фабрика ROSHEN – один із лідерів серед кондитерських підприємств України. На фабриці працює понад 1,500 чоловік. На сучасному високопродуктивному обладнанні (німецьких, італійських та чеських виробників) випускається близько 200 найменувань кондитерських виробів, загальний обсяг яких становить понад 100 тис. т. на рік.

Вінницька кондитерська фабрика ROSHEN орієнтована на випуск широкого асортименту: шоколаду, борошняних виробів, цукерок. Також тут

випускається понад 40 видів новорічних подарунків, що складаються з продукції з усіх підприємств корпорації. Асортимент шоколадної продукції включає в себе повний спектр усіх сортів класичного шоколаду (з включеннями та без), три сорти пористого шоколаду, міні плитки з різними смаками та включеннями, більше 20 видів порожніх шоколадних фігур і шоколад із начинкою.

На фабриці застосовується технологія виливки багат шарових цукерок методом one shot і triple shot. Фабрика вперше для українського ринку випустила «м'який» ірис з різними начинками та без. Також одне з досягнень — випуск без аналогових для України неглазурованих цукерок типу фадж, що випускаються під назвою «Fudgenta».

Вінницька фабрика ROSHEN освоїла унікальну для України технологію виробництва желейних цукерок. Завдяки цьому з'явилися «Шалена бджілка» та «Сонячний жук».

Проведемо аналіз фінансових показників господарської діяльності досліджуваного підприємства на основі фінансової звітності підприємства наведеної на сайті Clarity Project (clarity-project.info) [37]

Розпочнемо із аналізу складу і структури активів (табл. 2.1)

Як видно з табл. 2.1. у 2023 році середньорічна вартість активів ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» складала 4557960 тис. грн, що на 136258 тис. грн менше за відповідний показник 2022 року (4694218 тис. грн), що підтверджує звуження обсягів господарської діяльності, яке є наслідком скорочення попиту на продукцію досліджуваного підприємства.

Варто відзначити, що найбільшу питому частку активів ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» займають необоротні активи. Так у 2022 році їх частка складала 86,03% або 4038373 тис. грн, а у 2023 році – відповідно 86,01% або 3920380 тис. грн, що свідчить про сталість структури активів досліджуваного підприємства навіть на умов скорочення загальної вартості активів.

Таблиця 2.1 – Аналіз складу та структури активів ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика»

Статті активів	2022 рік		2023 рік		Зміна		
	тис. грн	%	тис. грн	%	абсолют-на, тис. грн	віднос-на, %	у структурі
Нематеріальні активи (залишкова вартість)	1190	0,03	1067,5	0,02	-122,5	-10,3	0,00
Основні засоби (залишкова вартість)	4004000	85,30	3878147	85,09	-125 853,5	-3,1	-0,21
Інвестиційна нерухомість (залишкова вартість)	23917	0,51	23193,5	0,51	-723,5	-3,0	0,00
Відстрочені податкові активи	9266	0,20	17972,5	0,39	8 706,5	94,0	0,20
Усього необоротних активів	4038373	86,03	3920380	86,01	-117 993,0	-2,9	-0,02
Запаси	191076,5	4,07	204573	4,49	13 496,5	7,1	0,42
Виробничі запаси	189049	4,03	202318,5	4,44	13 269,5	7,0	0,41
Незавершене виробництво	1375	0,03	1856,5	0,04	481,5	35,0	0,01
Товари	652,5	0,01	398	0,01	-254,5	-39,0	-0,01
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи,	355885	7,58	363166,5	7,97	7 281,5	2,0	0,39
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	18533,5	0,39	15412,5	0,34	-3 121,0	-16,8	-0,06
з бюджетом	0	0,00	303,5	0,01	303,5	-	0,01
Інша поточна дебіторська заборгованість	926	0,02	326,5	0,01	-599,5	-64,7	-0,01
Гроші та їх еквіваленти	69,5	0,00	196	0,00	126,5	182,0	0,00
Рахунки в банках	69,5	0,00	196	0,00	126,5	182,0	0,00
Інші оборотні активи	2759,5	0,06	4854,5	0,11	2 095,0	75,9	0,05
Усього Оборотних активів	569250	12,13	588832,5	12,92	19 582,5	3,4	0,79
Усього необоротних активів, утримуваних для продажу	86595	1,84	48747,5	1,07	-37 847,5	-43,7	-0,78
Усього активів	4694218	100,00	4557960	100,00	-136 258,0	-2,9	0,00

У складі необоротних активів основну питому частку займають основні засоби. Так середньорічна залишкова вартість основних засобів у 2022 році складала 4004000 тис. грн або 85,3% від загальної вартості активів досліджуваного підприємства. У 2023 році середньорічна залишкова вартість основних засобів скоротилась на 125853,5 тис. грн або 3,1%, що склало 3878147 тис. грн або 85,09% відповідно. Решта статей необоротних активів займають менше 1% у структурі загальної вартості активів, проте потребує уваги нарощення середньорічної вартості відстрочених податкових активів, яка зросла у 2023 році на 8706,5 тис. грн або 94% відповідно аналогічного значення 2022 року, що може свідчити про погіршення майнового стану, фінансової стійкості, платоспроможності та ліквідності, зниження інтенсивності використання ресурсів та ефективності господарської діяльності, тобто негативно впливає на фінансовий стан підприємства.

Аналіз складу та структури оборотних активів вказує на їх позитивну динаміку зміна: у 2022 році середньорічна вартість оборотних активів складала 569250 тис. грн або 12,13% у загальній вартості активів, а у 2023 році – вже 588832,5 тис. грн або 12,92% відповідно, що вказує на зростання мобільності активів досліджуваного підприємства на 19582,5 тис. грн або 3,4%.

У складі оборотних активів найбільшу питому частку займають:

- дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи: у 2022 році – 7,58% , у 2023 році – 7,97% від загальної вартості активів.
- запаси : у 2022 році – 4,07%, а у 2023 році – 4,49% від загальної вартості активів.

Також варто відмітити, про скорочення середньорічної вартості необоротних активів, утримуваних для продажу. Так, у 2022 році їх середньорічна вартість складала 86595 тис. грн або 1,84% у загальній вартості активів, а у 2023 році – на 37847,5 тис. грн або 43,7% менше, тобто 48747,5 тис. грн або 1,07% відповідно.

Наступним етапом проаналізуємо склад і структуру джерел формування активів досліджуваного підприємства (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Аналіз складу і структури пасивів ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика»

Статті активів	2022 рік		2023 рік		Зміна		
	тис. грн	%	тис. грн	%	абсолют-на, тис. грн	віднос-на, %	у структурі
Зареєстрований (пайовий) капітал	1026876	21,88	1026876	22,53	0,0	0,0	0,65
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	685384,5	14,60	666243	14,62	-19141,5	-2,8	0,02
Інші резерви	0	0,00	1995851	43,79	1995851,0	-	43,79
Усього власного капіталу	4018156	85,60	3999063	87,74	-19093,0	-0,5	2,14
Інші довгострокові зобов'язання	8157	0,17	9864,5	0,22	1 707,5	20,9	0,04
Усього довгострокових зобов'язань	8157	0,17	9864,5	0,22	1 707,5	20,9	0,04
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	0	0,00	234	0,01	234,0	-	0,01
товари, роботи, послуги	197231,5	4,20	103411	2,27	-93820,5	-47,6	-1,93
розрахунки з бюджетом	32862	0,70	44796	0,98	11 934,0	36,3	0,28
у тому числі з податку на прибуток	1816,5	0,04	341,5	0,01	-1 475,0	-81,2	-0,03
розрахунки зі страхування	12775,5	0,27	17231,5	0,38	4 456,0	34,9	0,11
розрахунки з оплати праці	46752,5	1,00	64236	1,41	17 483,5	37,4	0,41
Поточні забезпечення	20581,5	0,44	34921,5	0,77	14 340,0	69,7	0,33
Інші поточні зобов'язання	357702	7,62	284202,5	6,24	-73499,5	-20,5	-1,38
Усього поточних зобов'язань	667905	14,23	549032,5	12,05	-118872,5	-17,8	-2,18
Усього джерел фінансування активів	4694218	100,00	4557960	100,00	-136258,0	-2,9	0,00

Як видно з табл. 2.2 середньорічна вартість джерел фінансування активів ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» скоротилась на 136258 тис. грн або

2,9%. Це скорочення відбулось за рахунок зменшення середньорічної вартості власного капіталу (на 19093 тис. грн або 0,5%) та поточних зобов'язань та забезпечення (на 118872,5 тис. грн або 17,8%). Водночас, мало місце зростання довгострокових зобов'язань досліджуваного підприємства з 8157 тис. грн або 0,17% у складі загальної вартості активів у 2022 році, до 9864,5 тис. грн або 0,22% відповідно у 2023 році.

Аналіз складу власного капіталу досліджуваного підприємства свідчить про сталість суми статутного капіталу впродовж досліджуваного періоду (1026876 тис. грн), проте зростання його частки у складі загальної вартості пасивів ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика»: у 2022 році – це 21,88%, а у 2023 році – це 22,53%.

Водночас, негативним явищем в діяльності підприємства є наявність непокритих збитків, які зменшили частку статті нерозподілений прибуток із рівня 685384,5 тис. грн у 2022 році до 666243 тис. грн у 2023 році.

Наявність середньорічного залишку за статтею «інші резерви» у 2023 році у розмірі 1995851 тис. грн або 43,79% від загальної вартості пасивів досліджуваного підприємства, свідчить про його спробу захистити капітал від редукації, підтримці економічного потенціалу підприємства та забезпеченні фінансово-економічних умов провадженні його діяльності у періоди невизначеності.

Аналіз складу і структури поточних зобов'язань та забезпечень вказує на їх скорочення (на 118872 тис. грн або 17,8%) та те, що найбільшу частку в них займають інші поточні зобов'язання (у 2022 році 667905 тис. грн або 14,23% у загальній вартості пасивів та у 2023 році – 284202,5 тис. грн або 6,24% відповідно) та поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи і послуги (у 2022 році – це 197231,5 тис. грн або 4,2% від загальної вартості пасивів, а у 2023 році – це 103411 тис. грн або 2,27% відповідно).

Наступним етапом узагальнимо основні показники господарської діяльності ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» (табл. 2.3, рис. 2.1)

Таблиця 2.3 – Основні показники господарської діяльності ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» за 2022-2023 роки

Основні показники	Роки		Відхилення	
	2022	2023	абс. знач.	темп приросту, %
1. Загальна вартість майна підприємства, тис. грн	4694218	4557960	-136258	-2,90
2. Необоротні активи, тис. грн	4038373	3920380	-117993	-2,92
3. Оборотні активи, тис. грн	569250	588833	19583	3,44
4. Власний капітал, тис. грн	4018156	3999063	-19093	-0,48
5. Залучений капітал, тис. грн	676062	558897	-117165	-17,33
6. Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	2035396	2604874	569478	27,98
7. Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	1866618	2351639	485021	25,98
8. Валовий прибуток, тис. грн	168778	253235	84457	50,04
9. Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн	-29683	-12103	17580	-59,23
10. Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн	-28448	-17815	10633	-37,38
11. Чистий прибуток, тис. грн	-23464	-14722	8742	-37,26
12. Чисельність персоналу, осіб	1800	1500	-300,00	-16,67

Як видно з табл. 2.3 та проілюстровано на рис. 2.1. динаміка основних показників господарської діяльності ПрАТ «Вінницька кондитерської фабрики» є достатньо позитивною, не зважаючи на звуження виробничого потенціалу, яке спричинено активними воєнними діями на території України та скороченням попиту на продукцію підприємства на вітчизняному ринку.

Як бачимо, досліджуваному підприємству вдалось збільшити чистий дохід (виручку) від реалізації продукції на 569478 тис. грн або на 27,98% у 2023 році порівняно із 2022 роком., водночас собівартість реалізованої продукції зросла на 485021 тис. грн або 25,98% відповідно. Таке випередження темпів зростання чистого доходу від реалізації над темпами зростання собівартості реалізованої продукції забезпечило зростання

валового прибутку на 84457 тис. грн або 50,04%, що однозначно є ПОЗИТИВНИМ.

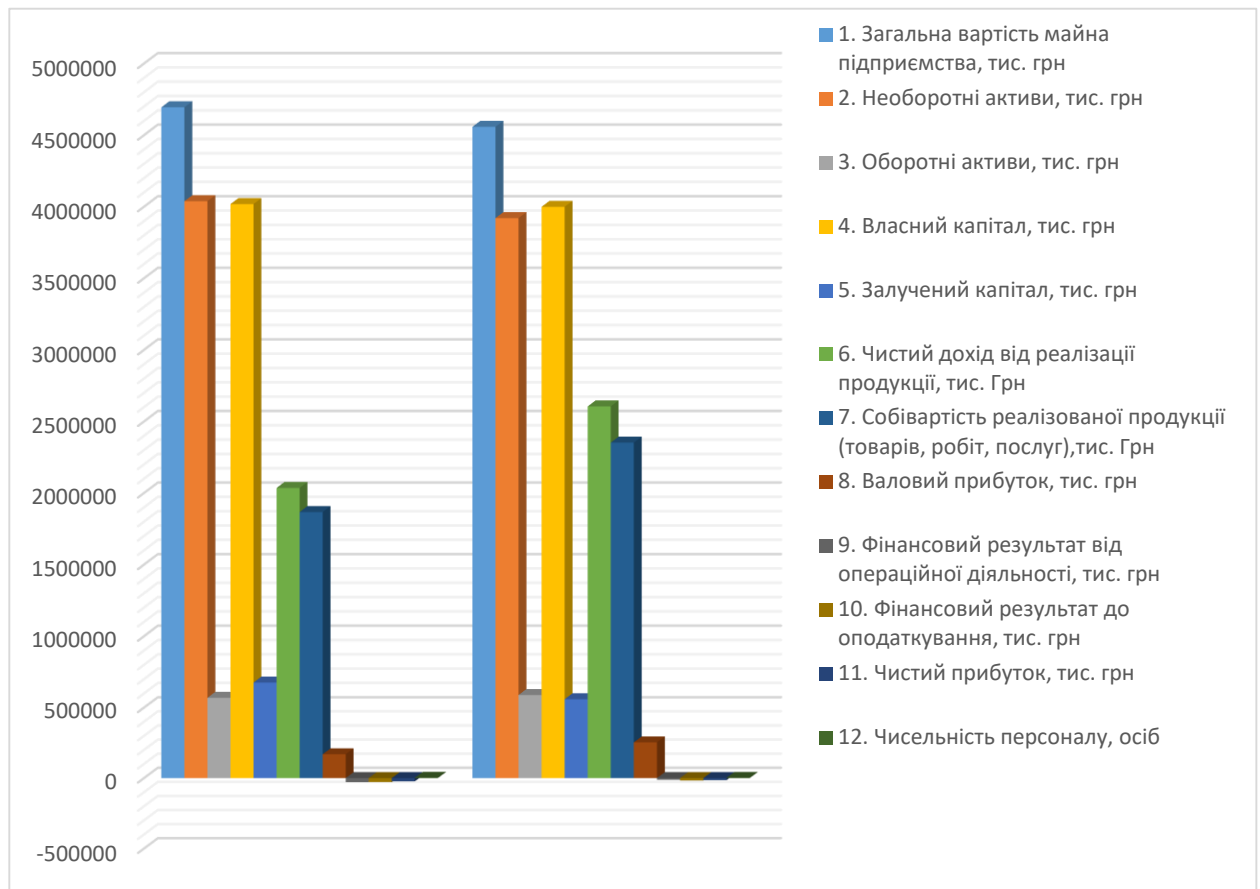


Рисунок 2.1 – Динаміка основних показників господарської діяльності
ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» за 2022-2023 роки

Проте, перевищення витрат операційної діяльності над сформованими доходами від неї у 2023 році визначили від'ємний фінансовий результат від операційної діяльності у розмірі 12103 тис. грн збитку, що є негативним явищем. Водночас, у 2022 році досліджуване підприємство понесло значно більший збиток від операційної діяльності, зокрема 29683 тис. грн) тобто у звітному періоді можна констатувати позитивну динаміку скорочення розміру збитку на 17580 тис. грн або 59,23%.

Аналогічні зміни відмічаємо і щодо фінансового результату до оподаткування: у 2022 році збиток складав 28448 тис. грн, а у 2023 році – це 17815 тис. грн, тобто збиток менший на 8742 тис. грн або 37,36%.

Не зважаючи на збитковий фінансовий результат до оподаткування, ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика», будучи великим платником податків зменшує фінансовий результат до оподаткування на частину суми від'ємного значення об'єкта оподаткування минулих податкових (звітних) років до повного його погашення у такому порядку [42], тим самим зменшивши непокритий збиток у 2022 році до рівня 23464 тис. грн та у 2023 році – до 14722 тис. грн, тобто скорочення збитку складає 8742 тис. грн або 37,26%.

Окремо слід відзначити скорочення середньої чисельності персоналу підприємства на 300 осіб або 16,67%, що спричинено скороченням обсягів операційної діяльності та вивільненням значної частини працівників за рахунок мобілізації.

Наступним етапом проведемо аналіз елементів витрат операційної діяльності ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» за 2022-2023 роки (табл. 2.4)

Таблиця 2.4 – Аналіз складу та структури елементів витрат операційної діяльності ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика»

№	показник	Значення року				Відхилення значень 2023 року від значень 2022 р.		
		2022		2023		абсолютне	Відносне	В структурі
		Тис. грн	відсотків	Тис. грн	відсотків			
9	Матеріальні витрати	542 811	26,30	629 248	23,96	86 437	15,92	-2,34
10	Витрати на оплату праці	850 552	41,21	1 220 963	46,49	370 411	43,55	5,28
11	Відрахування на соціальні заходи	181 529	8,80	259 381	9,88	77 852	42,89	1,08
12	Амортизація	396 267	19,20	405 092	15,42	8 825	2,23	-3,78
13	Інші операційні витрати	92 661	4,49	111 653	4,25	18 992	20,50	-0,24
14	Всього	2 063 820	100,00	2 626 337	100,00	562 517	27,26	0,00

Як видно з табл. 2.4 величина витрат операційної діяльності зросла у 2023 році порівняно із 2022 р. на 562517 тис. грн або 27,26 %. Таке зростання в основному було спричинено підвищенням витрат на оплату праці (на 370411 тис. грн або 43,55%) та, відповідно, витрат на відрахування на соціальні заходи (на 77852 тис. грн або 42,89%), а також матеріальних витрат (на 86437 тис. грн або 15,92%).

Аналіз структури елементів витрат операційної діяльності вказує, що найбільшу питому частку таких витрат складають витрати на оплату праці, із одночасним зростанням їх питомої ваги у 2023 році до 46,49% від суми загальних операційних витрат (зростання склало 5,28 пунктів відносно значень 2022 року). Водночас, ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» при абсолютному зростанні розміру матеріальних витрат, витрат на амортизацію та інших операційних витрат змогло скоротити їх частки відповідно на 2,34, 3,78 та 0,24 пункти порівняно із 2022 роком, що ще раз доводить пріоритетність утримання персоналу та його мотивування в сучасних надзвичайно динамічних умовах (рис. 2.2).

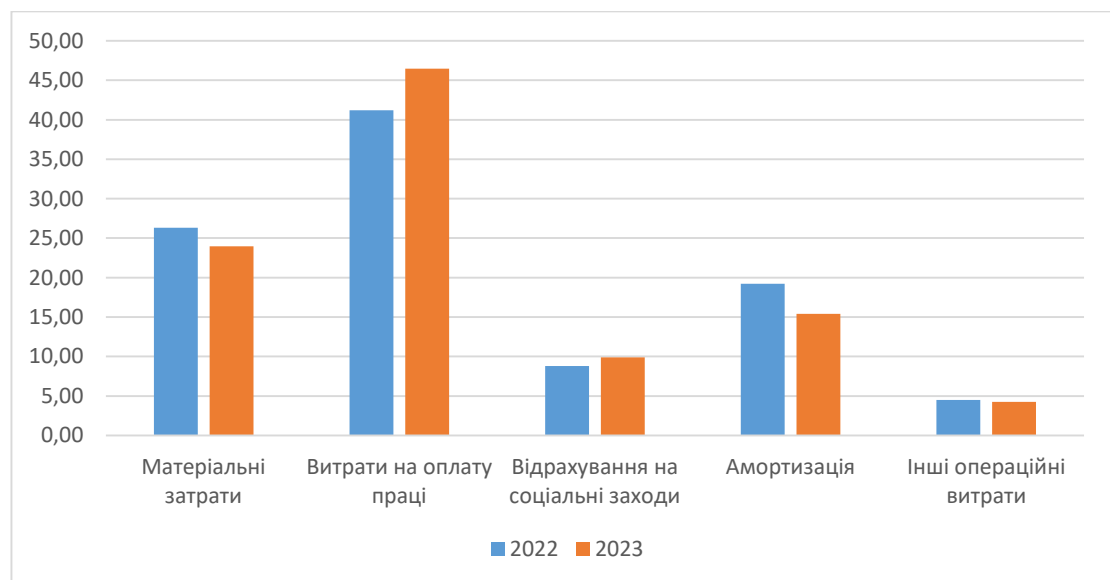


Рисунок 2.2 – Динаміка структури витрат операційної діяльності

З метою оцінювання фінансового стану досліджуваного підприємства проведемо розрахунок основних показників фінансового стану ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» (табл. 2.5)

Таблиця 2.5 – Аналіз основних показників фінансового стану ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика»

показники	Значення за роки		відхилення значень	
	2022	2023	абс. знач.	темп приросту, %
аналіз майнового стану підприємства				
коефіцієнт зносу основних засобів	0,39	0,43	0,04	10,95
коефіцієнт придатності основних засобів	0,61	0,57	-0,04	-6,96
аналіз ліквідності підприємства				
коефіцієнт покриття	0,85	1,07	0,22	25,84
коефіцієнт швидкої ліквідності	0,57	0,70	0,13	23,61
коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,0001	0,0004	0,0003	243,07
чистий оборотний капітал, тис. грн	-98655	39800	138455	-140,34
аналіз фінансової стійкості підприємства				
коефіцієнт фінансової автономії	0,856	0,877	0,02	2,50
коефіцієнт фінансової залежності	1,17	1,14	-0,03	-2,44
коефіцієнт маневреності власного капіталу	-0,01	0,02	0,02	-491,05
коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	-0,04	0,13	0,17	-476,25
коефіцієнт забезпеченості запасів власними оборотними коштами	-0,11	0,38	0,49	-463,52
аналіз рентабельності підприємства				
коефіцієнт рентабельності активів	-0,005	-0,003	0,002	-35,38
коефіцієнт рентабельності власного капіталу	-0,006	-0,004	0,002	-36,96
коефіцієнт чистої рентабельності продажу	-0,012	-0,006	0,01	-50,97
коефіцієнт рентабельності операційної діяльності	-0,014	-0,004	0,01	-69,92
коефіцієнт рентабельності звичайної діяльності	-0,013	-0,006	0,01	-53,58
коефіцієнт рентабельності господарської діяльності	-0,011	-0,005	0,01	-53,49
аналіз ділової активності підприємства				
коефіцієнт оборотності активів	0,43	0,57	0,14	31,80
коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	6,98	11,32	4,34	62,15
коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	5,42	6,87	1,45	26,78

Продовження табл. 2.5

показники	Значення за роки		відхилення значень	
	2022	2023	абс. знач.	темп приросту, %
строк погашення дебіторської заборгованості, днів	66,39	52,37	-14,02	-21,12
строк погашення кредиторської заборгованості, днів	51,55	31,79	-19,76	-38,33
коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача)	0,51	0,67	0,16	32,13
коефіцієнт оборотності власного капіталу	0,51	0,65	0,14	28,59
коефіцієнт оборотності залученого капіталу	3,01	4,66	1,65	54,81

Як видно з табл. 2.5 на ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» зростає коефіцієнт зносу основних засобів з 39% у 2022 році до 43% у 2023 році, що свідчить про скорочення (проте ще не критичне) придатності основних засобів досліджуваного підприємства.

Аналіз показників коефіцієнтів групи ліквідності вказує на позитивну динаміку, адже ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» вдалося покращити значення показника покриття до рекомендованих меж : із значення 0,85 у 2022 році до значення 1,07 (що вже відповідає рекомендованим межам (1..2) у 2023 році. Також зріс показник швидкої ліквідності на 0,13 пунктів або 23,61% та увійшов до рекомендованого діапазону (0,5..0,7). Проте показник абсолютної ліквідності і у 2022 році, і у 2023 році не відповідає рекомендованому значенню (0,1..0,2), що свідчить про певні складнощі ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» із швидким покриттям своїх термінових поточних зобов'язань. Однозначно позитивним є формування у 2023 році додатньої величини чистого оборотного капіталу (39800 тис. грн), на відміну від значення у 2022 році на рівні – 98655 тис. грн .

Аналіз показників фінансової стійкості вказує на стійкість фінансової автономії ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика», адже питома частка власного капіталу складає понад 85%: у 2022 році – це 85,6%, а у 2023 – це

87,7%. Також однозначно позитивною є динаміка зміни показника маневреності власного капіталу, який із негативного значення у 2022 року досяг позитивного значення на рівні 2% у 2023 році, хоча абсолютне значення показника, ще не відповідає рекомендованому рівню. Аналогічна тенденція спостерігається щодо динаміки показників забезпеченості власними оборотними активами (зростання на 0,17 пунктів або 476%) та забезпеченості власними оборотними коштами (на 0,49 пунктів або 465%).

Аналіз показників рентабельності підтверджує позитивну динаміку результативності досліджуваного підприємства за умови збиткових фінансових результатів підприємства. Так значення показників коефіцієнтів рентабельності мають від’ємні значення, водночас, із тенденцією до їх скорочення: рентабельність активів є негативною, але зростає на 35,38%, аналогічно чиста рентабельність власного капіталу – зросла на 36,96%, чиста рентабельність реалізації – на 50,97%, рентабельність операційної діяльності – на 53,58%.

Аналіз коефіцієнтів ділової активності в цілому указує на позитивну динаміку. Так оборотність активів зросла на 0,14 пунктів або 31,8% та у 2023 році складає 57%. Також спостерігається і зростання показників оборотності кредиторської заборгованості на 4,32 пункти або 62,15% (водночас строк її погашення скоротився на 19,76 днів та складає у 2022 році майже 32 дні) та оборотності дебіторської заборгованості – на 1,45 пункти або 26,78% (строк погашення якої скоротився у 2023 році на 14 днів та складає трохи більше 52 днів. Відбувається прискорення оборотності і основних засобів (на 0,16 пунктів або 32,13%), і власного капіталу (на 0,14 пунктів або 28,59%), і залученого капіталу (на 1,65 пункти або 54,81 %).

2.2 Аналізування системи управління досліджуваного підприємства

На сайті підприємства [34] вказано, що сфері сталого розвитку ПрАТ «ВКФ» прагне досягати найвищих цілей та займати лідерську позицію, будучи однією із кращих соціально відповідальних компаній України. Для підтримки

цієї мети та для забезпечення інформаційної відкритості Кондитерська корпорація ROSHEN починає публікувати звітність зі сталого розвитку.

На сайті [34] наводиться Звіт, який містить детальний опис масштабних проектів, які ROSHEN реалізувала впродовж останніх двох років. Крім цього, у звіті наводиться інформація і про плани на найближче майбутнє [38].

Вказаний звіт корпорації ROSHEN складався з урахуванням стандартів Global Reporting Initiative G4. У ньому зазначається, що Компанія буде розвивати та удосконалювати соціальну звітність, включаючи в неї нові сфери і аспекти. Також адміністрація підприємства вказує, що вона сподівається на відкритий діалог та відгуки на інформацію, яку вона публікує, зокрема від партнерів, експертів, громадських діячів та наших покупців, адже вони є найголовнішою цінністю Товариства.

Говорячи про якість продукції підприємства, керівництво заявляє про її відповідність найвищим стандартам, що забезпечується застосуванням новітніх технологій та впровадженням систем управління якістю та безпечністю харчових продуктів відповідно до вимог міжнародних стандартів ISO та IFS, що підтверджується відповідними сертифікатами.

Щодо інновацій – підприємство прагне не тільки постійно створювати нові оригінальні продукти з використанням сучасних технологій та якісних інгредієнтів, а й вдосконалювати процес виробництва з метою оптимізації природних ресурсів.

Водночас адміністрація підприємства підкреслює спадковість, багатий досвід кращих кондитерів попередніх поколінь, який шанують та застосовують у процесі виробництва.

Також на сайті підприємства, зазначається, що організація цінує чесність, веде свій бізнес прозоро і відкрито. Саме на цих ключових опціях заснована вся робота ROSHEN, в тому числі соціальна

У діяльності ROSHEN знаходять відображення практично всі позиції. Соціальна політика корпорації значною мірою орієнтована на досягнення цих глобальних цілей. У [38] розкрита інформація про проекти за такими

напрямами: міцне здоров'я і благополуччя, гідна праця та економічне зростання, сталий розвиток міст та спільнот. Проте досліджуване підприємство реалізує і проекти поза межами цих цілей. Адміністрація має намір докласти максимум зусиль, щоб виконати ці завдання. Водночас на підприємстві прекрасно розуміють, що досягти Цілей сталого розвитку ООН можливо лише в тісному і ефективному партнерстві з усіма зацікавленими сторонами як на локальному і національному, так і на глобальному рівнях. Тому адміністрація щиро розраховує на співпрацю з усіма, хто прагне змінити поточну соціальну ситуацію на краще

Всі основні положення функціонування підприємства зафіксовані в Статуті. Вищим органом ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» є збори учасників. У ПрАТ «ВКФ» створюється одноособовий виконавчий орган (директор)

Директор вирішує усі питання діяльності товариства, за винятком тих, що належать до виключної компетенції зборів акціонерів (табл. 2.6). Директор підзвітний зборам учасників і організує виконання їх рішень. Контроль за діяльністю директора фабрики здійснюється ревізійною комісією, що утворюється зборами акціонерів товариства з їх числа, в кількості, передбаченій установчими документами, але не менше 3 осіб.

Таблиця 2.6 – Інформація про акціонерів ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика»

Назва	2023		20t9	
	Кількість акцій	Частка володіння, %	Кількість акцій	Частка володіння, %
ДП «КК «Рошен»	4 070 405 445	99,0968	4 070 405 445	99,0968

В 2022 та 2023 роках дивіденди не оголошувались і не виплачувались.

Директор Товариства – виконавчий орган Товариства, який здійснює керівництво його поточною діяльністю, обирається і відкликається з посади Загальними зборами акціонерів Товариства.

Йому підпорядковані:

- технічний директор;
- начальник виробничого відділу;
- головний бухгалтер;
- відділ головного технолога;
- планово-економічний відділ;
- загальний відділ;
- служба охорони праці;
- служба контролю якості;
- відділ АСКВ;
- юридичний відділ;
- дільниця постачання та відвантаження продукції;
- контрольно-пропускна служба;
- адміністративно-господарський відділ;
- штаб цивільної оборони;
- медпункт [39].

Організаційна структура підприємства зображена на рис. 2.3

Перевірка діяльності директора товариства проводиться ревізійною комісією за дорученням зборів, з власної ініціативи або на вимогу акціонерів товариства. Ревізійна комісія вправі вимагати від посадових осіб товариства подання їй усіх необхідних матеріалів, бухгалтерських чи інших документів та особистих пояснень.

Ревізійна комісія доповідає результати проведених нею перевірок вищому органу товариства, а також складає висновок по річних звітах та балансах.

Організаційна структура управління ПрАТ "ВКФ"

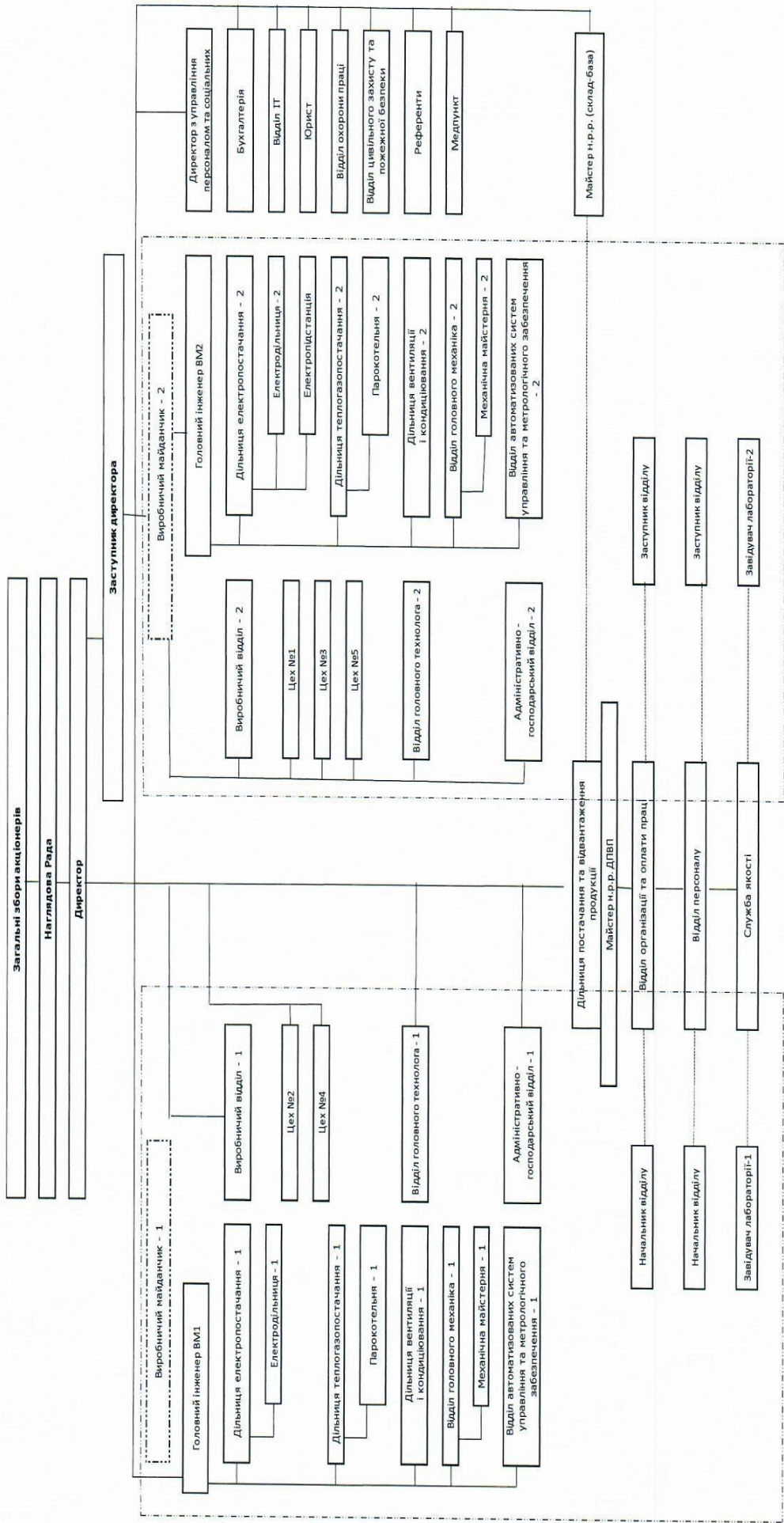


Рисунок 2.3 – Організаційна структура управління ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика»

Організаційна структура на ПрАТ «ВКФ» організована по лінійно-функціональному принципу. Лінійно-функціональна організація структура являє собою комбінацію лінійної та функціональної структур. В основу такої структури покладено принцип розподілу повноважень і відповідальності за функціями та прийняття рішень по вертикалі. Лінійно-функціональна структура дозволяє організувати управління за лінійною схемою, а функціональні підрозділи допомагають лінійним керівникам у вирішенні відповідних управлінських функцій [69].

Переваги лінійно-функціональної структури поєднують переваги лінійних та функціональних структур а саме:

- чіткість і простота взаємодії (відсутні суперечливі розпорядження);
- надійність контроль та дисципліна (відповідальність кожного за виконання свого завдання);
- оперативність прийняття та виконання управлінських рішень;
- економність (за умови невеликих розмірів організації)
- спеціалізація функціональних керівників;
- інформаційна оперативність;
- розвантаження вищого керівництва.

Недоліками такої структури є:

- потреба у керівниках універсальної кваліфікації;
- обмеження ініціативи працівників нижчих рівнів;
- перевантаження вищого керівництва;
- можливість необґрунтованого збільшення управлінського апарату;
- порушення принципу єдиноначальності;
- складність контролю;
- недостатня гнучкість.

Фірма проводить статистичний, бухгалтерський й оперативний облік відповідно до діючого законодавства України. Всі бухгалтерські звітності

покладені на головного бухгалтера. Організаційна структура підприємства установа самостійно самим підприємством, згідно завдань, які воно перед собою поставило. Найвищим органів керування товариства є співвласники підприємства.

Планово-економічний відділ та бухгалтерія ведуть фінансовий облік і бухгалтерський облік підприємства, відділ збуту відповідає за організацію збутової і маркетингової діяльності. Основними документами, що регламентують діяльність підприємства є:

- положення про загальні збори акціонерів;
- положення про спостережну раду;
- положення про виконавчий орган (правління);
- положення про посадових осіб акціонерного товариства;
- положення про ревізійну комісію;
- положення про акції акціонерного товариства;
- положення про порядок розподілу прибутку;
- статут.

Нині, розглянемо також кожен з факторів впливу на мотивацію працівників окремо. Отож, почнемо з стартової програми – доступ до навчальних програм. Коли підприємства навчають своїх працівників, вони, як правило, вкладають кошти в тих, хто має більш високу освіту або високооплачувану перспективну посаду. Крім того, те, як підприємство все частіше обирають структурувати роботу — від традиційних трудових відносин і все більше до роботи за контрактом — припускає, що в майбутньому вони, ймовірно, ще більше зменшать свої витрати на навчання та участь у ньому [34] .

Згадуючи корпоративні перевезення, то варто зазначити, що це є прекрасною манерою мотивації працівників, адже це не потребує затрати часу та їх особистих коштів. Такий же мотив і в компенсації обіду. Адже працівник може користуватися послугами корпоративної їдальні, або за умови невикористання такого заохочення може отримати грошову компенсацію.

Щодо грошових премій, то вважаємо, що професіонали та працівники цінують, що їх помічають за їхні зусилля та відданість. Корпоративна нагорода у грошовому еквіваленті — це стильний спосіб показати вдячність за прикладенні зусилля.

Таким чином, компанія «Roshen» виконує функцію мотивування працівників в основному через призму грошового еквіваленту, винагород та компенсацій.

Також доповнемо аналіз оцінюванням показників продуктивності праці, який розпочнемо з вивчення її рівня, динаміки та узагальненої оцінки виконання завдання. Найбільш узагальнюючим показником продуктивності праці вважають середньорічний виробіток продукції одним працюючим (PB), який можна подати у вигляді добутку наступних факторів:

$$PB = \%P \times D \times T \times GB \quad (2.1.),$$

де $\%P$ — питома вага робітників в загальній чисельності промислово-виробничого персоналу, %;

D — кількість відпрацьованих ними днів, дн.;

T — тривалість робочого дня, год.;

GB — середньогодинний виробіток, грн/год.

Використовуючи вказану формулу визначимо вплив чинників на рівень середньорічного виробітку робітників підприємства згідно з даними табл. 2.7.

Як видно з табл. 2.7 середньогодинний виробіток одного робітника у 2023 році фактично склав 2,014 тис. грн, що на 0,355 тис. грн є більшим за плановий рівень продуктивності праці. Також відмічається перевиконання плану і при аналізі середньорічного виробітку робітника, який складає 3606,81 тис. грн на рік та на 420,54 тис. грн є більшим за плановий рівень. Проте розрахунок середньорічного виробітку на одного працюючого вказує, що план недовиконано, адже фактичний рівень цього показника склав 1822 тис. грн при плановому рівні 2000 тис. грн на одного працюючого. Таку ситуацію можна

пояснити за рахунок суттєвого скорочення частки робітників у складі промислово-виробничого персоналу підприємства.

Таблиця 2.7 – Вихідні дані для факторного аналізу річного виробітку

Показники	Значення		Відхилення, (+,-)
	план	фактично	
1. Обсяг виробництва продукції, тис.грн.	2600000,0	2351639,0	-248361,0
2. Середньоспискова чисельність, осіб			
а) промислово-виробничого персоналу	1300	1290	-10
б) робітників	816	652	-164
в) питома вага робітників, %	62,8	50,6	-12,2
3. Відпрацьовано днів 1-им робітником, дні	240	230	-10
4. Середня тривалість робочого дня, год.	8,0	7,8	-0,2
5. Загальна кількість відпрацьованого часу за рік, тис. люд.год:			
а) одним робітником, (р.3*р.4)	1,92	1,79	-0,13
б) всіма робітниками, (р.3*р.4*р.2б)	1566,72	1169,69	-397,03
6. Середньорічний виробіток, тис. грн./особу			
а) одного працюючого (р.1/р.2а)	2000	1828,23360	-172,12
б) одного робітника (р.1/р.2б)	3186,27	6,81	+420,54
7. Середньогодинний виробіток робітника тис. грн./особу (р.6б./5а)	1,659	2,014	+0,355

Також з табл. 2.7 видно, що фактично лише 50,6% працівників зайнято безпосередньо виробництвом продукції, в той час, як відповідно плану їх частка мала складати 62,8%. Також негативно позначились скорочення фактично відпрацьованих днів (з планових 240 днів до фактичних 230 днів) та тривалість робочого дня (з планових 8 годин до фактичних 7,8 годин), що частково може бути пояснено повітряними тривогами та переміщенням на їх час працівників в укриття.

Оцінку впливу чинників на зміну середньорічного виробітку працівників підприємства проведемо прийомом різниці абсолютних величин у табл. 2.8

Таблиця 2.8 – Розрахунок впливу чинників на рівень середньорічного виробітку працівників підприємства

Показник	Розрахунок	Зміна річного виробітку
Зміна середньорічного виробітку працівників	$0,506 \cdot 230 \cdot 7,8 \cdot 2,014 - 0,628 \cdot 240 \cdot 8 \cdot 1,659$	$1828,23 - 2000 = -172,12$
за рахунок зміни частки робітників	$(-0,119) \cdot 240 \cdot 8 \cdot 1,659$	-379,05
кількості днів, відпрацьованих робітником	$0,506 \cdot (-10) \cdot 8 \cdot 1,659$	-67,16
тривалості робочого дня	$0,506 \cdot 230 \cdot (-0,2) \cdot 1,659$	-38,61
середньогодинного виробітку	$0,506 \cdot 230 \cdot 7,8 \cdot (+0,355)$	+322,26
Всього		-172,12

З табл. 2.8 видно, що вирішальну роль у зменшенні середньорічного виробітку працівників відіграє зміна частки робітників у середньообліковій чисельності персоналу. Так, в той час, як фактично кількість робітників зменшилась на 164 чол., чисельність промислово-виробничого персоналу зменшилась лише на 10 чол., що свідчить про нераціональне скорочення штату підприємства та потребу у використанні цих недоліків в якості резервів підвищення продуктивності праці.

2.3 Оцінювання процесу адаптації персоналу на ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика»

У Звіті соціальних проектів [38] вказано, що найсильніша сторона корпорації – це працівники Товариства. Наразі в ROSHEN понад 5000 працівників. Усі співробітники компанії, незалежно від посади, віку, статі та національності, мають можливість брати участь в усіх внутрішніх подіях та мотиваційних програмах, користуватися рівними пільгами та претендувати на

кар'єрне зростання. Для Товариства важливо, щоб кожен працівник корпорації мав можливості для професійного та особистісного зростання. Для тих, хто тільки хоче приєднатися до колективу висококласних спеціалістів, у корпорації відкрили програму навчання, після завершення якої шанси кандидата на успішне працевлаштування зростають.

На поточний момент має місце така вікова структура працівників підприємства (табл. 2.9)

Таблиця 2.9 – Співвідношення працівників за віком (%) [73]

Вік працівників	30.11.2022	30.11.2023
Молодші за 20 років	0%	1%
Від 21 -30 років	16%	18%
Від 31 до 40 років	39%	39%
Від 41 до 50 років	27%	26%
Старші за 50 років	18%	16%

При цьому чисельність нових працівників – жінок у 2023 році суттєво зросла (табл. 2.10.)

Таблиця 2.10. – Чисельність нових працівників (%)

Стать нових працівників	За період січень – листопад 2022 року	За період січень- листопад 2023 року
Чоловіки	60%	53%
Жінки	40%	47%

Процес адаптації на досліджуваному підприємстві має таку послідовність. Безпосередній керівник розробляє план роботи на випробувальний термін для нового працівника та критерії його проходження. Нового працівника ознайомлюють з планом проходження випробувального терміну та критеріями його проходження на початку виконання його службових обов'язків. При якісному виконанні завдань випробувального терміну керівник доводить до відома відділ управління персоналом про

результати роботи працівника. Наприкінці першого (в середини другого) місяця роботи керівник проводить вивчення думки співробітників про працівника (соціометрія) для оцінки успішності проходження випробувального терміну та адаптації в ПрАТ «вінницька кондитерська фабрика». Адаптація нового працівника вважається успішною, якщо він засвоїв організаційну структуру, принципи та систему управління в ПрАТ «ВКФ», дотримується правил внутрішнього трудового розпорядку ПрАТ «ВКФ» та норм дисципліни праці, розподіляє та дотримується корпоративної культури ПрАТ «ВКФ» [39].

Процес адаптації персоналу на посадах менеджерів середньої ланки ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» відбувається в шість етапів (рис. 2.4).

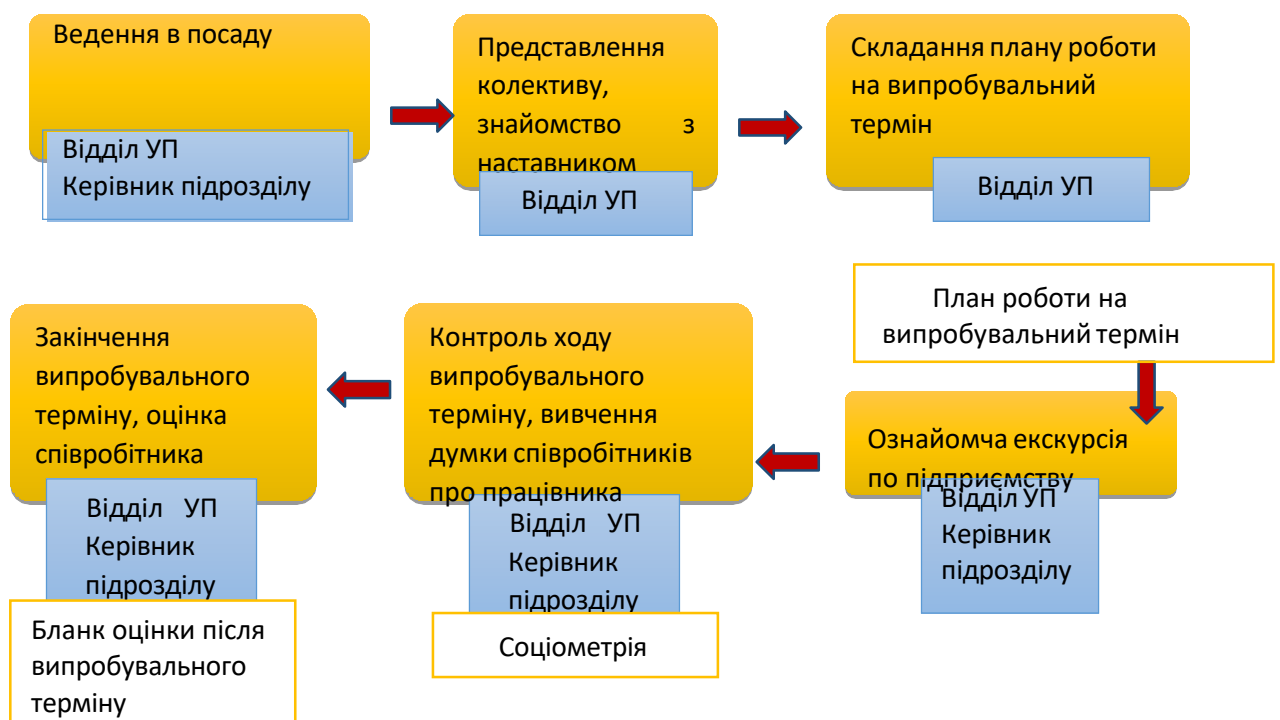


Рисунок 2.4 – Процес адаптації персоналу на посадах менеджерів середньої ланки ПрАТ «ВКФ»

Статистичні дослідження, проведені на ПрАТ «ВКФ» засвідчують – близько 80% людей, які покинули нове робоче місце в перший рік роботи

прийняли це рішення в перші тижні роботи. Серед основних причин, що призвели до таких дій, респонденти відзначили складність «увійти в колектив» (50%) та виконання професійних обов’язків – 35%.

На рис. 2.5 показано результати анкетування працівників ПрАТ «ВКФ» щодо визначення основних перешкод до швидкої адаптації персоналу в ринкових умовах.

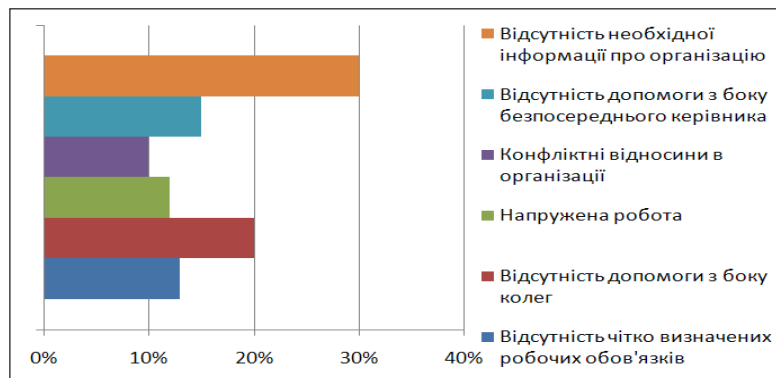


Рисунок 2.5 – Перешкоди швидкої адаптації працівників на ПрАТ «ВКФ» (2023 р.)

На нашу думку, основні чинники, які впливають на ефективність адаптації персоналу на ПрАТ «ВКФ» можна оцінити за допомогою бальної оцінки, яка ґрунтується на соціологічному опитуванні різних категорій працюючих на підприємстві. Відповідно [41] для цього було використано анонімне анкетування з обов’язковим зазначенням віку, статі, фаху. Як показав проведений аналіз такий підхід до досліджуваної проблеми має як позитивні, так і негативні моменти.

Як позитив – отримання правдивої, відкритої інформації стосовно ефективності управління персоналом, що має стати програмою дій для керівництва підприємства та його кадрового менеджменту, як негатив – суб’єктивний характер окремо взятого респондента. Узагальнені результати аналізу дозволили сформулювати вимоги як до роботодавця, так і до співробітника ПрАТ «ВКФ», які представлено у табл. 2.10.

Таблиця 2.11 – Вимоги до роботодавця та найманого працівника

Вимоги до роботодавця	Вимоги до нового співробітника
– високий рівень продуктивності праці;	– вміння працювати у команді;
– гнучкість прийняття управлінського рішення;	– відчуття причетності до організації;
– чесна винагорода за результатами праці;	– мотивація до професійного розвитку та самовдосконалення;
– доброзичлива психологічна атмосфера в колективі;	– володіння культурою ділового спілкування;
– дотримання трудового законодавства;	– чесність;
– гарантування безпечних умов праці	– одержання ефективного зворотнього зв'язку.

Розвиток професійних знань і навичок є важливою частиною корпоративної культури ПрАТ «ВКФ». Для різних груп співробітників розроблені навчальні програми, де заплановано як аудиторні заняття, так і електронні курси, які передбачають самостійне освоєння матеріалу. Для навчання, зберігання та оновлення даних з історії навчання кожного співробітника використовуються електронні платформи. Система внутрішнього навчання включає адаптацію нових співробітників, розвиток професійних навичок, підвищення особистої ефективності і розвиток лідерства. Навчальні програми, розвиваючі функціональні навички і лідерські якості, об'єднані в рамках каталогу, з якого можна вибрати саме той курс, в якому в даний момент є необхідність. Крім того, на підприємстві велика увага приділяється вивченню іноземної мови. Працівники мають можливість регулярно відвідувати корпоративні заняття з англійської мови. Навчання поділяється за рівнями і відбувається за прогресивними методиками із залученням професійних викладачів.

Відсутність професійного досвіду часто стає перешкодою для молодих фахівців на початку їхньої кар'єри. З метою полегшити молоді процес пошуку роботи ROSHEN організовує стажування та практики, які є джерелом отримання корисного досвіду і важливих навичок, необхідних для кар'єрного зростання.

Також ROSHEN відбирає молодих, амбітних студентів, які бажають якомога раніше почати будувати професійну кар'єру в успішній корпорації і запрошує їх на Програми професійного навчання.

Це люди, що мріють навчатися через практичний досвід, працюючи з провідними фахівцями на виробничих майданчиках. Тривалість Програми – два роки з подальшою можливістю працевлаштування та побудови кар'єри на одному з виробничих майданчиків у корпорації (Київ, Кременчук, Вінниця).

Під час навчання по Програмі передбачається часткова зайнятість студентів на кондитерській фабриці у Києві під час їх четвертого та п'ятого років навчання у ВНЗ (без відриву від очного навчання). З першого ж дня навчання студенти отримують справжні виробничі завдання. Їм надається підтримка у виборі теми та підготовці кваліфікаційної роботи. А також – гідна оплата праці

У дослідженні взяли участь 2 групи співробітників: 1 група (молоді працівники) – особи, які мають стаж роботи від 1 до 5 років у кількості 37 осіб; 2 група – особи, які мають стаж роботи від 7 до 10 років. Статевий склад обох вибірок є однорідним: у групі 1 – 40,5% жінки, 59,5% чоловіки; у групі 2 – 46,15% жінки, 53,85% чоловіки.

Первинні дані за шкалами методики «Опитувальник суб'єктивного соціального благополуччя» представлено у таблиці 2.11

Таблиця 2.12 – Середньоарифметичні значення та середньо-квадратичні відхилення за шкалами методики «Опитувальник суб'єктивного соціального благополуччя» (Т.В. Данильченко) [26]

Назва шкали	Група 1 (n ₁ =37)		Група 2 (n ₁ =39)	
	М	SD	М	SD
Соціальна помітність	40,86	5,31	43,15	4,86
Соціальна дистантність	23,67	3,12	24,09	2,91
Емоційне прийняття	38,19	4,56	37,16	3,05
Соціальне схвалення	34,53	3,21	35,24	3,47
Соціальні переконання	18,34	2,23	15,97	1,76

Примітки: М – arithmetic mean; SD – mean square deviation

Порівнюючи отримані результати з тестовими нормами за методикою, можна зробити висновок, що середньогруповий показник «Соціальна помітність» є вищим в групі 2, тобто у більш досвідчених співпрацівників ($M = 43.15$; $SD = 4.86$), на відміну від працюючої молоді ($M = 40.86$; $SD = 5.31$).

Шкала «Соціальна дистантність» показує майже однаковий рівень у двох досліджуваних підвибірках: у групі 1 ($M = 23.67$; $SD = 3.12$); у групи 2 ($M = 24.09$; $SD = 2.91$), на нашу думку, якщо у більш досвідчених працівників це є, скоріше, проявом зрілої особистісної та професійної автономії, то у молодих співробітників може виявлятися відчуження та соціальне дистанціювання внаслідок процесу адаптації, яка ще триває.

За шкалою «Емоційне прийняття» також відмінностей за середніми показниками між двома групами не виявлено: група 1 ($M = 38.19$; $SD = 4.56$); група 2 ($M = 37.16$; $SD = 3.05$).

За показником «Соціальні переконання» середньогруповий показник молодих працівників ($M = 18.34$; $SD = 2.23$); трохи перевищує показник групи 2 ($M = 15.97$; $SD = 1.76$).

Порівняльний аналіз між дослідницькими групами співробітників за показниками виразності суб'єктивного соціального благополуччя проведено за допомогою критерію кутового перетворення Фішера. Результати представлено у таблиці 2.13. Для проведення порівняльного аналізу взято відсоток осіб з кожної групи, які мають високий рівень прояву відповідного показника.

Таблиця 2.13 – Порівняльна таблиця за показниками суб'єктивного соціального благополуччя між групами співробітників з різним стажем

Назва шкали	Група 1 (n1=37)	Група 2 (n1=39)	Критерій Фішера	Рівень значущості
Соціальна помітність	24,3%	43,6%	1,83	$p < 0.05$
Соціальна дистантність	18,9%	35,9%	1,71	$p < 0.05$
Емоційне прийняття	32,4%	28,2%	—	—
Соціальне схвалення	29,7%	12,8%	1,87	$p < 0.05$
Соціальні переконання	37,8%	20,5%	1,70	$p < 0.05$

В результаті проведеного дослідження було виявлено відмінності між групою 1 та групою 2 за деякими параметрами. Так, доволі логічними є відмінності за показником суб'єктивного соціального благополуччя «Соціальна помітність» ($f_{\text{емп.}} = 1.83$; $p < 0.05$).

Цей показник є вищим у групі осіб з більшим стажем роботи в організації та відображає оцінку соціальної значущості особистості, тобто пов'язаний із посадою, із соціальним статусом людини в суспільстві та в організації.

Вважаємо, що цей параметр свідчить про більш високий рівень адаптованості людини в організації, характеризує людину, яка активно впливає на процеси, що відбуваються на підприємстві, визнається як соціально успішна людина.

Цікаво, що за шкалою «Соціальна дистантність» також група 2, тобто більш досвідчені співробітники, переважають молодих працівників ($f_{\text{емп.}} = 1.71$; $p < 0.05$).

Проте, мабуть, у цьому разі це свідчить скоріше про набуту, усвідомлену автономність, про наявність особистісної та професійної зрілості, про самодостатність, а не про негативні стани відчуженості та негативні соціальні відносини.

За шкалою «Емоційне прийняття» не виявлено відмінностей між досліджуваними групами. Враховуючи, що майже третина досліджуваних з кожної із груп (32,4% та 28,2% відповідно) має високий рівень за показником «Емоційне прийняття», можна стверджувати про задоволеність стосунками, наявність підтримки та визнання близькими людьми.

Виявлено відмінності між групами за параметром «Соціальне схвалення» ($f_{\text{емп.}} = 1.87$; $p < 0.05$), причому більш високий показник у групі молодих працівників, тобто продуктивність та ефективність функціонування в соціумі, оцінюється з орієнтацією на думку інших значущих осіб – колег, керівництва, близьких осіб.

Також підтверджено значущі відмінності між молодими співпрацівниками та тими, хто має більш великий стаж роботи, за шкалою «Соціальні переконання» ($F_{\text{емп.}} = 1.70$; $p < 0.05$). Ця шкала свідчить про наявність позитивної думки, позитивних соціальних уявлень про інших людей, а саме їхню довіру, доброту, чесність. Цей показник є вищим в групі працюючої молоді, тому вважаємо, що життєвий досвід, інколи не завжди позитивний, змушує більш досвідчених осіб корегувати свої соціальні уявлення про інших осіб.

Отже, в другому розділі бакалаврської кваліфікаційної роботи нами надано загальну характеристику ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика», яка входить до корпорації ROSHEN, яка виробляє понад 320 найменувань високоякісних кондитерських виробів. В асортимент корпорації входять шоколадні та желейні цукерки, карамель, ірис, шоколадні плитки та батончики, печиво, вафлі, бісквітні рулети, тістечка та торти. Деякі з них не мають аналогів на ринку України. Загальний обсяг виробництва продукції сягає близько 300 тисяч тон на рік. Кондитерські вироби ROSHEN виготовлені за найсучаснішими технологіями. Експлуатація сучасного високовиробничого обладнання, чітке дотримання рецептури, використання виключно високоякісної сировини та матеріалів є запорукою головних переваг продукції ROSHEN.

Було з'ясовано, що процес адаптації нових співробітників у ПрАТ «ВКФ» проводиться безпосереднім керівником нового працівника, контролюється та при необхідності коригується відділом управління персоналу. Основною метою адаптації нових співробітників є ефективне втілення нового члена команди до активних процесів, що відбуваються в ПрАТ «ВКФ» та підготовка лояльного працівника з акцентом на необхідні для успішної роботи навичок та знань. Підставою для здійснення процедури адаптації нового працівника є прийняття позитивного рішення про прийом кандидата до штату ПрАТ «ВКФ», оформлення листів узгодження з відміткою

про прийом кандидата до штату ПрАТ «ВКФ», запрошення (в усній або письмовій формі) кандидата для оформлення трудових відносин.

Виявлено відмінності у проявах показників суб'єктивного соціального благополуччя між групою молодих працівників організації, які перебувають у процесі трудової адаптації, та більш досвідченими співробітниками, які мають більший стаж роботи: соціальна помітність, соціальна дистантність, соціальне схвалення, соціальні переконання ($p < 0.05$), тобто молоді співробітники вважають недостатньою свою соціальну значущість, соціальний престиж та авторитетність з погляду інших осіб; вони відчують іноді соціальну ізолюваність, відчуженість, незадоволеність соціальними стосунками; працююча молодь в оцінках своїх особистісних та професійних якостей переважно орієнтується на сторонні думки колег, керівництва, водночас має позитивні уявлення про якості, чесноти інших осіб та справедливість та позитивність світу.

Таким чином, можемо констатувати, що задля досягнення стратегічних цілей підприємства його керівництво повинно постійно дбати про найцінніший ресурс організації – людський. Враховуючи не тільки економічні, але й соціальні потреби персоналу, забезпечуючи його інтереси можна сподіватися на вирішення проблеми плинності кадрів. Тому першочерговим завданням менеджменту на ПрАТ «ВКФ» має стати розробка системи ефективних заходів, направлених на адаптацію нових співробітників, що сприятиме стійкості персоналу та його професійному розвитку.

З УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПРАТ «ВІННИЦЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА»

3.1 Особливості процесу адаптації персоналу під час воєнного стану

Через воєнний стан в Україні ринок праці суттєво змінився, а тому процес адаптації персоналу для багатьох бізнесів набув значних особливостей.

Узагальнення даних [42] дозволило виявити такі особливості процесу адаптації у воєнний час:

1) Вимога універсальності працівника під час адаптації персоналу. Наведена вимога викликана прискоренням та значним скороченням строків поточної адаптації, коли працівник якомога швидше повинен розпочати роботу, тобто від одразу має засвоїти багато знань, навичок і внутрішніх стандартів. Якщо у довоєнний час на підприємствах дотримувались чіткого розподілу за функціоналом посад, то тепер всі працівники стали «універсальними солдатами» і за потреби мають бути готові замінити колег, які поїхали або з особистих причин не можуть вийти на роботу. Це призвело до появи «стажерів» навіть з числа вже досвідчених співробітників, які повинні опанувати нові для них процеси. Водночас, підготовка новачків також проходить в умовах, що їм потрібно бути готовими виконувати додаткові функції. Також вимога до універсальності компетенцій у працівників викликана тим, що багато організацій планують зменшити кількість працівників, а також через війну люди можуть просто звільнитися чи взяти незаплановану відпустку або бути мобілізованими.

2) Турбота про безпеку і нові потреби клієнтів при навчанні новачків. Усі підприємства мають забезпечити заходи безпеки під час повітряної тривоги та обстрілів та, відповідно, вчасно повідомити про них новачків. Деякі організації до складу адаптаційних заходів включають тренінги з надання невідкладної медичної допомоги. Водночас це дозволяє підтримати людей емоційно, з однієї сторони, та надати конкретні і чіткі інструкції, щоб

команда зібралася та фокусувалася на продуктивності фірми.

Під час війни дещо змінилися й очікування клієнтів від комунікацій із представниками бізнесів. Наприклад, у торгівлі покупці стали ще менш лояльними до будь-якого тиску, а в умовах постійного стресу його проявом може здатися навіть звичайне питання продавця «Що вам підказати?». Аналітика клієнтського досвіду свідчить, що покупці не люблять, коли до них без запиту підходять продавці-консультанти. Під час війни непрохані контакти та зайва інформація вітаються ще менше. Тому продавці завжди в залі для консультацій із будь-яких питань, проте без жодної нав'язливості.

3) Збереження контакту й якості навчання навіть онлайн. Ще під час ковідних обмежень і масового переходу на віддалену роботу працедавці відзначали, що найскладнішим став саме процес адаптації. Важко інтегрувати новачка в колектив, коли він із командою бачать одне одного тільки на екрані комп'ютера. Тоді стали популярними нові інструменти онбордингу, які актуальні й під час війни, коли команда «розпорошена» Україною чи працює в евакуації за кордоном. Наприклад, віртуальні екскурсії компанією, «стріми» з домашніх офісів, онлайн-посиденьки чи майстер-класи з колегами. Багато підприємств вдаються до гібридного режиму роботи. Експерти зазначають, що і люди, що залишилися, і ті, що продовжили працювати віддалено з-за кордону, якщо дозволяє робота, – на початку війни, по суті, проходили адаптацію вдруге. Всім довелося пристосовуватися до нових для себе умов і режиму [42].

Під час віддаленої роботи найбільше допомагає наявність зрозумілих завдань, структурування робочого дня та регулярні робочі наради, наприклад, короткі ранкові зустрічі. «Налаштувати процеси і навчити їх новачків навіть дистанційно – доволі просто. А от інтегруватися в культуру без “живих” комунікацій – складніше, – зауважує експертка. Тому, зазвичай, не практикують лише віддаленку для новачків [42].

Якість адаптації, що безпосередньо впливає на подальшу роботу, має залишатися високою попри війну. Важливий елемент – не тільки соціалізація,

а й навчання. Водночас ресурсів, які компанії можуть виділити на кожного нового працівника, часто бракує. Наприклад, через високу завантаженість наставників на основній роботі. Тому навчання потребує змін. Деякі підприємства з цією метою впроваджують дистанційне навчання, щоб частину матеріалу стажери могли спочатку опанувати самостійно, а потім – відпрацювати на практиці й пройти оцінювання офлайн. Прикладами таких елементів є «мікронавчання» за допомогою відеороликів, проте важливо організувати подібні навчання системно

4) Психологічна підтримка та більше емпатії. Крім фізичної безпеки, роботодавці дбають про психологічний стан працівників, зокрема й нових. Адже від цього залежить їхня здатність якнайшвидше вийти на потрібний рівень продуктивності та якості спілкування з клієнтами. Наприклад, є роботодавці, які залучають до онбордингу психологів, насамперед для новачків, які перебували в окупації чи зоні бойових дій і пережили травмуючі події. Також компанії запускають психологічні гарячі лінії чи проводять майстер-класи з роботи в стресових умовах.

У комунікаціях із робітниками стало більше емпатії та людяності. Уміння слухати, підтримувати людей, бути з ними поряд у різних емоційних станах – стають одними з найважливіших компетенцій керівника та HR-менеджера. Водночас бізнес має розвиватися й досягати фінансових результатів – задля збереження стійкості та стабільності. Керівник та HR не мають перебирати на себе роль батьків або психологів. Зустрічаються випадки, коли надмірна опіка зіграла з компаніями злий жарт: робітники вранці писали, що не працюватимуть певний час, бо знову не мають ресурсу. Крім того, є випадки, коли HR-менеджери й керівники беруть на себе функцію «рятівників» (якщо мають психологічну освіту), зокрема коли помічають у працівників ознаки ПТСР чи депресії. Водночас, максимум, що досвідчені HR менеджери рекомендують у таких випадках, це помітивши факт проблеми, знайти контакти та організувати допомогу кваліфікованих фахівців.

5) Фокус в історії про компанію – на стабільності. Бренд роботодавця

будується зокрема й на комунікаціях – на тому, що транслюється претендентам на посаду і команді. Люди хочуть працювати в компанії, яка відповідає їхнім цінностям та потребам. Водночас під час війни очікування змінилися: пріоритетними стали не можливості розвитку, а стабільність (вчасні виплати зарплати, збереження робочих місць).

Працедавці, які встояли та продовжили роботу попри війну, додають цю інформацію, розповідаючи про себе на ринку праці. Наприклад, кандидатам на співбесідах і новачкам у перші дні роботи важливо почути, як у компанії реагували на вторгнення: чи допомагали працівникам і їхнім родинам матеріально та з евакуацією, чи зберегли штат і виплати – повністю або частково.

Водночас у цих питаннях важлива чесність. Наприклад, після початку війни багатьом роботодавцям довелося скоротити штат і затримати зарплати, проте деякі в публічному просторі заперечували це. Така тактика не має сенсу, адже новачок все одно дізнається правду від колег. Краще визнавати, що проблеми були – адже причини цілком зрозумілі. І розповідати, як компанія знайшла рішення попри тиск обставин.

6) Welcome-тренінги, наставники й «бокси новачків» – досі актуальні. Цінність welcome-тренінгів у тому, що вони є своєрідною «ін'єкцією культури» для новачків. Адже акцент не на робочих процесах, а на цінностях та правилах взаємодії в команді.

Наставництво також є важливим інструментом адаптації, і більшість компаній зберігає його, трансформуючи лише за потреби. Наприклад, у деяких організаціях з наставниками працюють в спеціальних групах, де їх вчать не тільки передавати знання, а й правильно реагувати на сумніви, заперечення, страхи і попереджати власне вигорання».

Багато компаній забезпечують новачків не тільки знаннями й знайомствами, а й матеріальними «вітаннями» з брендваною символікою – це так звані welcome-бокси. За відгуками, після вимушеного переїзду й роботи віддалено ці предмети допомагають співробітникам відчувати приналежність

до команди. Навіть якщо колеги зустрічаються тільки в Zoom – зате з однаковими фірмовими чашками, як до війни.

Отже, воєнний час потребує рішучих дій від менеджменту підприємств, а саме: прискорення прийняття управлінських рішень, гнучкість стилю керівництва, удосконалення комунікаційних процесів, забезпечення безпеки працівників, їхнього ментального здоров'я, підтримання їхньої продуктивності тощо. Все це вимагає розроблення нових, адаптації до форс-мажорних умов функціонування інструментів управління персоналом. Зважаючи на те, що досвіду управління персоналом на українських підприємствах в умовах воєнного стану немає, це формує нові виклики для науковців галузі менеджменту та адміністрування.

Для реалізації стратегії адаптації можуть бути застосовані наступні шляхи:

1. Адаптація персоналу при збереженні постійного складу усього персоналу та відсутності скорочень робочого часу, з застосуванням системи м'яких адаптаційних заходів: відмова від послуг сторонніх найманих працівників та організацій та передача їх власному персоналу, припинення укладання тимчасових трудових угод, скорочення кількості заходів стимулювання персоналу підприємства, економія на додаткових винагородах та преміях, ретельний вибір робіт, проектів, скорочення витрат на навчання персоналу, перенесення часу роботи та відпусток; внутрішньофірмові перемашчення персоналу; скорочення інтенсивності праці (наприклад, відмова від відрядної праці). Система заходів при цьому орієнтована на скорочення витрат на персонал, при збереженні чисельності постійного персоналу за рахунок зниження інтенсивності праці та економії фонду її оплати.

2. Адаптація персоналу при збереженні постійного складу, але за умови скорочення робочого часу: скорочення часу понадурочної роботи; дозвіл неоплачуваних невиходів на роботу (наприклад, неоплачувані відгули та відпустки); введення неповного робочого дня (скорочення звичайного робочого часу на одного найманого працівника); тривале скорочення

регулярного робочого часу. Зазначені заходи дозволяють скоротити витрати на персонал, при збереженні чисельності постійного персоналу, та економії фонду оплати праці за рахунок скорочення часу роботи.

3. Адаптація кадрів шляхом скорочення чисельності постійного персоналу уникаючи звільнень постійного персоналу: припинення найму (місця, які звільняються, не заміщаються); тимчасові трудові угоди після закінчення терміну дії не поновлюються); заохочення плинності (допомога працівникам в пошуках роботи); ініціювання припинення трудових відносин за згодою сторін (як правило, з компенсацією); достроковий вихід на пенсію.

4. Адаптація кадрів через звільнення постійного персоналу: окремі звільнення; тимчасові звільнення; масові звільнення: а) з наданням допомоги у працевлаштуванні на інших підприємствах або підвищенні кваліфікації; б) у відповідності з соціальним планом (наприклад, виплата компенсацій, тимчасова виплата зарплати після звільнення); в) без соціальних гарантій [43].

Цей факт підтверджують результати онлайн-опитування спільноти «HR-аналітика» в середині квітня 2023 р. [41], яке ставило за мету визначити антикризову модель компетенцій з п'яти найважливіших. Результати вказаного опитування вказують, що нові вимоги є відмінними від попередніх.

На думку експертів, найважливішими компетенціями є: адаптація до змін (81%), вміння працювати в ситуації невизначеності (74%), самодисципліна (69%), управління часом (60%), самостійність (52%). Експерти звертають увагу, що креативність, яка раніше займала топові місця, наразі опинилась на останньому місці [41], в той час, як сучасні умови виводять на перші місця інші вимоги до молодих фахівців, серед яких їх адаптивні компетентності мають високий показник.

Для вітчизняного ринку праці поняття дистанційної зайнятості однозначно виступає високо затребуваним явищем в умовах економічної кризи та воєнного стану. Серед переваг цієї форми зайнятості варто відзначити

- суттєве зниження витрат на утримання офісів та забезпечення

робочого місця,

- можливість залучення висококваліфікованих спеціалістів на тимчасових умовах (обмежений термін співпраці);
- можливість суттєво розширити географію найму співробітників.

Наразі визнаним фактором є те, що дистанційна робота впевнено править ринком праці в умовах вимушеної самоізоляції, адже до традиційних моделей ведення бізнесу і роботи з командами зможуть повернутись не усі підприємства. Крім того багато організацій вже оцінили свої можливості інвестувати в управління віддалено розподіленими командами та зростання ефективності такого інвестування.

Деякі організації випробували варіант, коли натомість завдання однієї офісної позиції (з повною зайнятістю й гідною оплатою праці) були розподілені між кількома віддаленими працівниками з оплатою за результат, а не за години. Вказаний варіант довів його економічність, а у деяких випадках і якісніший результат, адже завдання розподіляються максимально з врахуванням індивідуальних компетенцій кожного виконавця.

Для сучасного молодого працівника дистанційна форма є реальною завдяки розвитку інформаційно-цифрових технологій, становленню інформаційно-електронного суспільства. Як наслідок, є постійна можливість створення робочих місць з багатьох спеціальностей, практично, в будь-якому місці, де є Інтернет, або інші сучасні комунікаційні ресурси. Це призводить до стійкої тенденції поступового заміщення «реальних» практик і процедур зайнятості на їх віртуальні аналоги, що впливає на специфіку соціальних активностей.

Сучасний віртуальний простір успішно освоюється майже всіма категоріями населення завдяки відносній доступності, інформаційній насиченості, можливістю здійснювати реальні соціальні взаємодії та формувати стійкі комунікативні зв'язки. Для більшості молодих осіб дистанційна зайнятість є достатньо простою в опануванні.

Проте, як зазначає Н. Вапнярчук [44], крім позитивних рис,

дистанційна зайнятість має і негативні. Автор виділяє у складі позитивних рис 2 групи:

перша, це «об'єктивна потреба окремих категорій працівників у працевлаштуванні, для яких повна зайнятість з якихось причин скрутна або небажана (працівники похилого віку, матері-одиначки, безробітна молодь без професійних навичок та ін.)», а також те, що дистанційна зайнятість дозволяє працівникам поєднувати роботу за наймом з іншими видами активності, зокрема виконанням сімейних обов'язків, участю в громадському житті, підтриманням здоров'я та ін.

друга визначається тим, що «така зайнятість продиктована об'єктивною потребою ринку в мобільній робочій силі, викликаній глобалізацією, децентралізацією й спеціалізацією виробництва, а також появою нових технологій. Зайнятість фахівців у галузі інформаційних технологій має за визначенням гнучкий характер» [44].

Серед негативних рис поширення дистанційної зайнятості виділяють відсутність або зниженням соціального захисту, гарантій трудових прав працівників, брак перспективи професійного розвитку, що пояснюється тим, що працедавець не зацікавлений вкладати кошти в підвищення кваліфікації працівника. [44].

Слід зазначити, що криза зайнятості є глобальною тенденцією, проте вона має свої індивідуальні прояви щодо масштабів та характеру в кожній країні. Крім того, вона має суттєво непропорційний вплив на певні групи населення, проте особливо гостро вона впливає на молодь. В Україні крім глобальних чинників на вказаний сегмент ринку праці також впливають внутрішні чинники, зокрема стрімке скорочення чисельності населення країни й активні міграційні процеси.

Вітчизняні працедавці вже відмічають структурний кадровий голод, зокрема бракує представників робочих спеціальностей (електриків, слюсарів, механіків). Крім того іноземні держави залучають висококваліфікованих українців (фахівці з галузі ІТ, лікарів), тобто має місце трудова міграція

переважно інтелектуального характеру. Але при цьому зараз, як і раніше за кордон виїжджають молоді люди для виконання некваліфікованих робіт [45]

Нажаль, міграційні настрої молоді є занадто негативним явищем для економіки країни, у якій ще й частина молоді гине на війні. Якщо чисельність населення скорочується, мова не може йти про зростання економіки країни. З цих причин збереження та розвиток молодіжного потенціалу мають стати пріоритетами активної державної політики.

3.2 Обґрунтування програми адаптації персоналу на досліджуваному підприємстві

Проведений аналіз у другому розділі дозволив виділити ряд недоліків, які мають місце на ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» під час адаптаційного процесу його нових працівників, усунення яких, на нашу думку, дозволить значно удосконалити процес адаптації (онбордінгу) на підприємстві

1. На ПрАТ ВКФ має місце некоректний супровід і контроль адаптаційного процесу, а тому обов'язки при онбордінгу важливо розділити, адже працівники HR служби або керівник не можуть контролювати все. Завдання працівників HR служби лише окреслити формат процесу адаптації й простежити за його виконанням. А вже безпосередній керівник визначає наставника для новачка, його безпосередні обов'язки, визначає робоче місце, формує адаптаційний лист і відповідає за випробувальний термін. Саме наставник повинен ознайомити співробітника з колективом, робочим процесом і дати об'єктивний зворотний зв'язок щодо результатів;

2. На досліджуваному підприємстві мали випадки ототожнення адаптації та випробувального терміну. Але це є не коректним, адже процес адаптації значно триваліший, ніж випробувальний термін. Адаптаційний період залежно від кваліфікації працівника може тривати від 8 до 26 тижнів, в то час, як випробувальний термін, як оцінювання професійних якостей

стажера, тримає максимум 3 місяці. Керівництву ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» потрібно враховувати, що навіть якщо співробітник вже повноцінно виконує свої професійні завдання, це не означає, що він повністю адаптувався;

3. Адміністрації підприємства варто враховувати факт надлишку інформації й перевантаження обов'язками в перші ж тижні роботи нових співробітників. Так багато керівників досліджуваного підприємства відразу перевіряли новачків «на міцність», не враховуючи при такому порівнянні, що інші співробітники відділу, які вже працюють, мають досвід і освоїлися в компанії. За таких умов потрібно враховувати факт, що новий працівник одночасно має швидко вчитися й виправдовувати очікування, а це може спричиняти його стресовий стан.

4. Певні відділи досліджуваного підприємства демонстрували відсутність забезпечення двосторонньої адаптації нового працівника до колективу та колективу до новачка, внаслідок чого виникали претензії, захисні реакції наявних працівників, які були пов'язані з бажанням підтвердити власну компетентність. У таких випадках ефективним заходом може виступати робота HR менеджера щодо організації взаємодії й комунікацій новоприйнятого працівника з колективом, залучення колег до програми тренінгів, інструктажів, бесід тощо.

Під час цілеспрямованого управління адаптацією варто розробити і реалізувати ряд заходів, спрямованих на прискорення адаптування новоприйнятих працівників. При цьому варто пам'ятати, що є фактори, на які організація не може вплинути. Прикладом таких факторів є вік працівника, його стать, родинний стан, життєві цінності, очікування та плани на майбутнє. З цих міркувань, управління адаптацією виходить за межі підприємства, адже належить до системи таких соціальних інститутів, як родина і заклади освіти, які, в свою чергу, визначають процес формування систем цінностей і норм молодого працівника, його готовність до професійної діяльності, його перспективні плани тощо. Врахування інформація щодо тенденцій, характеру

впливу наведених факторів на адаптацію працівника забезпечить кращий ефект при розробці відповідної кадрової політики.

ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» має розробити програму адаптації, тобто документ, який би відображав етапи адаптації, а також конкретні адаптаційні заходи, строки їх проведення і осіб, які відповідають за їх виконання. Наразі підприємство має типову програму адаптації, але вона, нажаль, не переглядається для кожного нового співробітника з урахуванням його особливостей.

Довід сучасних вітчизняних та зарубіжних компаній, які використовують найрізноманітніші інструменти для ефективно побудови адаптаційних заходів, які дозволяють враховувати посаду співробітника, його професійний рівень, сферу діяльності організації також повинен бути врахований HR відділом ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика».

Досвід великих за розміром підприємств включає використання адаптаційних листів, Welcome-тренінгів, корпоративних брошур та комплектів новачка, що однозначно підкреслює зацікавленість підприємства привабленням висококваліфікованих фахівців, розвитком підприємства та покращенням показників діяльності.

Менші за розміром компанії практикують стажування та системи наставництва.

Наявність та дотримання плану адаптації співробітників дозволяє вибудувати всі необхідні дії по кожному напрямку в певному порядку, визначити форми їх проведення, виконавців і терміни, з метою кращої організації процесу адаптації, оптимальнішого розподілу часу і відповідальності.

Так, на ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика», вже розроблено Положення про адаптацію, проте процес адаптації не вважається великою проблемою і цьому питанню уваги приділяється недостатньо. Керівники досліджуваного підприємства вважають, що успішне проходження адаптації, залежить виключно від самої людини, від її адаптивності. Але і підприємство

повинно зробити усе можливе, щоб скорочувати строки адаптації, які суттєво позначаються на рівні продуктивності та якістю праці.

У даному випадку, важливого значення набуває проведення заходів з більш швидкої адаптації нових працівників. При цьому поширеними негативними моментами системи адаптації працівників на підприємстві можуть бути такі:

- надмірна інформація, яку отримує новий співробітник одночасно і за короткий проміжок часу. На нашу думку, інформацію потрібно доводити «дозовано», але своєчасно і без певних «перевантажень»;

- застосування однакових методів проведення адаптації для різних категорій персоналу, а також новачків, які мають принципово різний рівень досвіду;

- відсутність контролю за адаптацією працівників під час усього процесу, у тому числі під час постановки задачі, прийняття та розуміння виконавцем поставленої перед ним цілі, а не тільки її кінцевих результатів

Враховуючи вищенаведене ми пропонуємо удосконалити процес адаптації працівників ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика, шляхом розробки типового проекту програми адаптації персоналу, який вміщує такі етапи:

На першому етапі – має бути складено списки співробітників, які увійдуть до робочої групи з формування та реалізації адаптаційної програми. Зрозуміло, що у таку групу мають бути включено лінійних керівників і HR менеджера.

На другому – має бути визначено результати, які очікується отримати в результаті реалізації програми адаптації, з чіткими формулюваннями, які однозначно допоможуть лінійним керівникам зрозуміти цілі програми.

На третьому етапі – має бути класифіковано нових працівників за категоріями та визначено вимоги до програми адаптації для кожної категорії персоналу.

На четвертому етапі – має бути складено списки питань, які найчастіше мають нові працівники і визначено хто саме і у який спосіб буде обговорювати

ці питання ними.

На п'ятому етапі – має бути складено список дій нового працівника під час проходження програми адаптації (випробувального терміну), а також перелік необхідної для нього інформації.

На шостому етапі – має бути розроблена програма першого дня співробітника.

На сьомому етапі – сплановано екскурсії по території організації, визначено її програму та час, а також призначено відповідального за її проведення.

На восьмому етапі – має бути визначено, яким чином буде представлений новий співробітник іншим членам колективу, яку інформацію щодо нового співробітника буде доведено

На дев'ятому етапі – має бути підготовлено комплект друкованих матеріалів, які будуть вміщувати такі розділи:

- місія компанії та її історія;
- основні положення корпоративної культури та організаційної структури,
- Положення про персонал; Положення про окремі підрозділи
- внутрішньо фірмові відносини та посадова інструкція;
- основні технології технології роботи та техніки безпеки;
- перелік співробітників із зазначенням посади, робочого місця (кабінету), номера телефону, e-mail тощо;
- перелік відповідей на найпоширеніші питання новачків із зазначенням осіб, до яких можна звернутися для додаткових роз'яснень.

На десятому етапі – має бути визначено доцільність спеціальних навчальних заходів щодо освоєння новим співробітником своїх посадових обов'язків.

На одинадцятому етапі – мають бути визначено критерії успішності проходження випробувального терміну, а також варіанти його дострокового припинення.

На дванадцятому етапі – має бути визначено канали та способи передачі

інформації від нового співробітника і його наставника про перебіг адаптаційного періоду (випробувального терміну).

На тринадцятому – розроблено програму оцінювання результатів випробувального терміну і прийняття рішення щодо переведення співробітника в основний штат. На цьому етапі проводиться повторна оцінка шляхом заповнення адаптаційного аркуша роботи співробітника і узагальнюються висновки щодо продовження адаптації або прийому на роботу

Слід зазначити, що на кожному переліченому етапі виконання проектних заходів має бути чітко визначений перелік відповідальних за проведення планових заходів. Так, після першого місяця роботи керівник або прикріплений співробітник (як варіант, наставник) складають адаптаційний лист, за допомогою якого можливим є оцінка професійних якостей новачка, його здатності пристосовуватися до нових умов праці, особистих та ділових якостей нового працівника, проблеми, які найчастіше. Обов'язковим також є доведення оцінки результатів роботи до працівника та за необхідності коригування його роботи.

Після завершення адаптаційного періоду (випробувального терміну) проводиться повторна оцінка шляхом заповнення адаптаційного аркуша роботи співробітника і формують висновки щодо продовження адаптації або прийомі на роботу.

Висновок (оцінка) рівня адаптованості нового працівника проводиться HR менеджером разом з лінійним керівником підрозділу, до якого прийнято працівника, а також із наставником.

Можна судити про успішну трудову адаптацію за такими показниками:

- відсутність почуття напруги, невпевненості;
- оволодіння необхідним обсягом знань і навичок, потрібним для виконання роботи;
- демонстрація робочої поведінки, що відповідає вимогам професійної діяльності керівництва;

- відповідність робочих показників працівника встановленим нормативам;
- бажання працівника вдосконалюватися та розвивати професійні компетентності.

Таким чином, ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика», а саме працівникам його служби управління персоналом, важливо зрозуміти, що управління процесом трудової адаптації вимагає, перш за все, вивчення факторів, що перешкоджають або сприяють її ефективності. Під такими факторами розуміють умови, що впливають на перебіг, строки, темпи і результати процесу адаптації. Аналіз вказаних факторів однозначно дозволяє обґрунтувати і застосувати на практиці систему сприятливих умов для успішної адаптації кожного працівника. З метою удосконалення процесу адаптації працівників пропонується типовий проект розробки програми адаптації персоналу на підприємстві, який передбачає не тільки алгоритм побудови такої програми, але й повинен надати оцінку застосування запланованих заходів як з боку роботодавця, так і з боку новачка.

3.3 Економічне обґрунтування доцільності запропонованих заходів

Ми переконані, що розроблені в попередніх підрозділах пропозиції дозволять ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» покращити імідж та репутацію як у бізнес-середовищі, так і на ринку праці.

Окрім цього, на нашу думку, запропоновані заходи сприятимуть посиленню привабливості компанії на ринку праці та підвищенню рівня лояльності та відданості персоналу та його мотивації за рахунок запровадження конкурентної заробітної плати, розширеного соціального пакета та поліпшенню умов, а також завдяки проведенню відкритих зустрічей з представниками компанії, конференцій, днів відчинених дверей тощо.

У будь-якому разі формування сильного корпоративного бренду висуває нові вимоги до внутрішнього механізму управління підприємством та до

організації його структури управління, яка однозначно повинна бути розроблена як для окремих елементів, так і для всього підприємства в цілому.

Структура апарату управління ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика», як і будь якого успішного підприємства, повинна бути оптимальною та забезпечувати економічність управління, іншими словами - необхідний ефект від управління повинен бути досягнутим при мінімальних витратах на утримання апарату управління.

Аналізування ОСУ ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика», проведений у аналітичній частині бакалаврської кваліфікаційної роботи, показав, що відділами, які не відповідають нормативним вимогам щодо мінімальної чисельності персоналу, є відділ організації та оплати праці (9 чол.), відділу автоматизованих систем та метрологічного забезпечення (8 чол.), відділу охорони праці (6 чол.) та відділу цивільного захисту і пожежної безпеки (3 чол.).

Тому, доцільно запропонувати наступні шляхи укрупнення:

1. Об'єднання відділу організації та оплати праці та служби якості.

Кількість службовців фактична: 30 (9+21) чол..

Кількість службовців за нормативом: 26 чол.:

Начальник відділу -1

Заступник $0,6 + 0,0206 \cdot X = 1$ чол;

Начальник бюро $0,06 + 0,09250 \cdot X = 2$ чол.;

Старші виконавці $-0,26 + 0,256 \cdot X = 3$ чол. ;

Виконавці $-1,66 + 0,6272 \cdot X = 19$ чол..

Внаслідок такого об'єднання відділів скорочуються 1 начальник відділу (посада начальника відділу організації та оплати праці скорочується, а особі, яка її обіймала буде запропоновано посаду заступника начальника відділу якості), 1 заступник начальника відділу та 2 виконавці.

2) Об'єднання відділу головного технолога та відділу автоматизованих систем та метрологічного забезпечення.

Кількість службовців фактична 24 (8+16) чол.

Кількість службовців за нормативом: 20 чол. (розрахунки проводимо аналогічно попереднім).

У результат цього об'єднання відділів скорочується 1 начальник відділу, 1 заступник начальника відділу та 2 виконавці.

3) Об'єднання відділу охорони праці, відділу цивільного захисту і пожежної безпеки та відділу персоналу та створення на їх основі відділу управління персоналом.

Кількість службовців фактична: 19 (3+6+10) чол.

Кількість службовців за нормативом: 12 чол.

В результаті створення відділу управління персоналом скорочується 2 начальника відділу, 2 заступники начальників відділів та 3 виконавці.

Нижче більш детально розглянемо цю пропозицію.

Ми впевнені, що затрати на персонал та підвищення його потенціалу мають не менш важливий вплив, ніж кошти на виробничі запаси або основні фонди, оскільки власне праця людей вирішальною мірою визначає прибутковість ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» та його успіх на ринку.

Наразі структура управління персоналом на ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» не відповідає концепції маркетингу робочої сили, через що необхідним є створення такої структури, функціональним ланцюгом якої стане відділ управління персоналом, який буде створено на базі перерахованих вище відділів.

Варто відмітити, що в організаційній структурі ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» кадровою роботою підприємства керували одночасно кілька підрозділів: відділ кадрів, планово-економічний відділ та відділ охорони праці. На нашу думку, доцільно буде об'єднати усі підрозділи, діяльність яких пов'язана з роботою персоналу, у єдину кадрову службу з єдиним керівництвом в особі начальника відділу управління персоналом. Організаційною основою цієї служби стане інтеграція функцій управління, мотивації та розвитку персоналу, дозволить ПрАТ «Вінницька кондитерська

фабрика» забезпечити комплексне управління персоналом, відповідаючи сучасним вимогам кадрової політики.

Нами пропонується у компетенцію відділу управління персоналом ввести такі спеціальні функції:

1. формування стабільного та гнучкого трудового колективу;
2. розподіл та призначення кадрів по підрозділам та робочим місцям;
3. управління адаптацією та внутрішньозаводським переміщенням кадрів;
4. відбір персоналу, тестування та інтерв'ювання кандидатів;
5. відбір менеджерів – лідерів із числа молодих працівників, які мають організаторські здібності;
6. оцінка людського капіталу та рівня його використання на робочих місцях із застосуванням відповідних методик та технічних засобів;
7. атестація спеціалістів.

Оновлений штатний розпис зведено до табл. 3.1. У ньому враховано запропоноване зниження чисельності окремих категорій працівників за рахунок реорганізації певних відділів. У таблиці 3.2 проведене порівняння чисельності відділів до впровадження заходів та після удосконалення ОСУ. Унаслідок такого удосконалення існуючої ОСУ ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» зможе повністю використати виявлені резерви.

Далі проведемо обчислення загальної економії від удосконалення ОСУ ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика». У результаті реорганізації скорочується 4 начальники відділу (оклад 15000 грн.), 4 заступники начальників відділів (оклад 12000 грн.) та 7 службовців (оклад 8500 грн.)

$E = (4 \times 15000 + 4 \times 12000 + 7 \times 8500) \times 1,22 \times 12 = 2452,2$ тис.грн , тобто близько 2,5 млн. грн. щорічно.

Таблиця 3.1 – Штатний розклад ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» після реорганізації.

Найменування підрозділів	Чисельність службовців та управлінців, чол.
1. Виробничі майданчики (ВМ)	56
2. Відділ головного конструктора та капітального будівництва (ВГКіКБ)	20
3. Відділу головного технолога та автоматизованих систем та метрологічного забезпечення (ВГТіАСіМЗ)	26
4. Відділ організації та оплати праці і служби якості (ВООПіСУ)	13
5. Бухгалтерський відділ	12
6. Відділ матеріально-технічного постачання (ВМТП)	13
7. Відділ управління персоналом (ВУП)	12
8. Відділ маркетингу і збуту	12
Разом по підприємству	164

Таблиця 3.2 – Порівняння виявлених та використаних резервів щодо чисельності ІТР та службовців

Найменування посадових категорій	Загальна чисельність				
	Розрахо- вана за нормати вами	Фактич- на	Після реоргані- зації ОСУ	Відхилення значень удосконаленої ОСУ від	
				Норма- тивної	Фактич- ної
Начальник відділу	8	12	8	0	-4
Заступники начальника відділу	6	12	8	+2	-4
Начальники бюро (груп)	24	24	24	0	0
Старші виконавці	44	20	20	-24	0
Службовці	102	111	104	+2	-7
Разом	184	179	164	-18	-13

Однак, через скорочення працівників ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» виплачуватиме їх впродовж 3 місяців виплати в сумі їхніх

середньомісячних окладів, що спричинить додаткові витрати у сумі:

$$ДВ = (4 \times 15000 + 4 \times 12000 + 7 \times 8500) \times 3 = 502,5 \text{ тис.грн}$$

Реорганізацію організаційної структури варто підсилити переглядом перелік посад, тарифів та ставок посадових окладів з урахуванням галузевих та внутрішньофірмових особливостей. Наприклад, на досліджуваному підприємстві при проведенні підбору та подальшого найму персоналу необхідно забезпечити співпрацю кадровиків та лінійних керівників з метою виявлення відповідності потенційних кандидатів на наявні вакансії. Це буде можливим, за умови розробки спеціальних посадових інструкцій, ділових портретів потенційних кандидатів та контрактів найманих працівників, що дозволить більш ефективно формувати оголошення вакансій, проводити початковий відбір кандидатів, оцінювати кандидатів через систему співбесід. У результаті проведення таких заходів, на нашу думку, суттєво вдасться зменшити витрати на пошук працівників необхідної кваліфікації, що складе щонайменше на 25% від показника 2023 р. (344 тис. грн.), тобто на 86,0 (344*0,25) тис. грн. Необхідно також зауважити, що додаткові витрати, пов'язані із цим заходом, становитимуть приблизно 5% витрат 2023 р., тобто 17,2 (344*0,05) тис. грн.

Ще одним перспективним напрямом вдосконалення кадрової політики ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» є застосування нових підходів до стимулювання та мотивації праці персоналу, зокрема на засадах стратегії гарантованого окладу чи гарантованого мінімального заробітку. Розробкою такою моделі мотивації персоналу повинен зайнятися відділу управління персоналом на основі обліку співвідношення рівня оплати праці та робочого часу, інтенсивності праці, приросту прибутку, тощо.

За таких умов, кожному працівнику гарантується щонайменше виплата основної заробітної плати на фіксованому рівні, а винагорода за високу продуктивність праці та трудові визначатиметься з врахуванням проміжних та кінцевих результатів діяльності підприємства. Але варто зазначити, що розподіл колективного результату між працівниками має відбуватись

виключно з урахуванням вагомості їхнього особистого внеску у досягнення окремих результатів та з урахуванням відносних коефіцієнтів реалізації потенціалу групи чи працівника.

Стратегію гарантованого мінімального заробітку можна також використовувати на ПрАТ ВКФ при встановленні цілей на короткі проміжки часу, наприклад, квартал чи місяць.

Нами прогнозується, що виділення на створення даного фонду стимулювання персоналу 0,05% нерозподіленого прибутку підприємства забезпечить відповідне зростання результатів діяльності, зокрема чистого доходу від реалізації продукції, на приблизно 0,05% (за прогнозами складе 2610000 тис. грн, тобто $2610000 * 0,05\% / 100 = 1305$ тис. грн).

Розрахуємо відповідні числові значення за результатами діяльності за 2023 р. На кінець 2023 року нерозподілений прибуток складав 658882 тис. грн, тому фонд стимулювання складе 329,4 ($658882 * 0,05\% / 100\%$) тис. грн.

На рис. 3.1 наведено три основних вектора впроваджень, які охоплюють весь цикл підбору персоналу від початку до його кінцевої стадії – адаптації новачків. Розглянемо ці пропозиції більш детально.

Перший вектор впровадження стосується удосконалення процедур підбору персоналу. Необхідною умовою для початку його реалізації є прийняття рішення керівництвом компанії про застосування періодичного аудиту та оцінки: професійних навичок працівників; рівня їх завантаженості на роботі; ступеня їх задоволеності своєю посадою та ефективності їх роботи.

Аудит дозволить компанії визначитись з наявною та майбутньою потребою в кадрах.

Паралельно з цією роботою, доцільно також запровадити постійний моніторинг та дослідження ринку праці на предмет насиченості його потенційно необхідними для компанії фахівцями. Це сприятиме ідентифікації найбільш зручного моменту для початку активного рекрутингу найбільш затребуваних кандидатів для закриття потреби в кадрах.

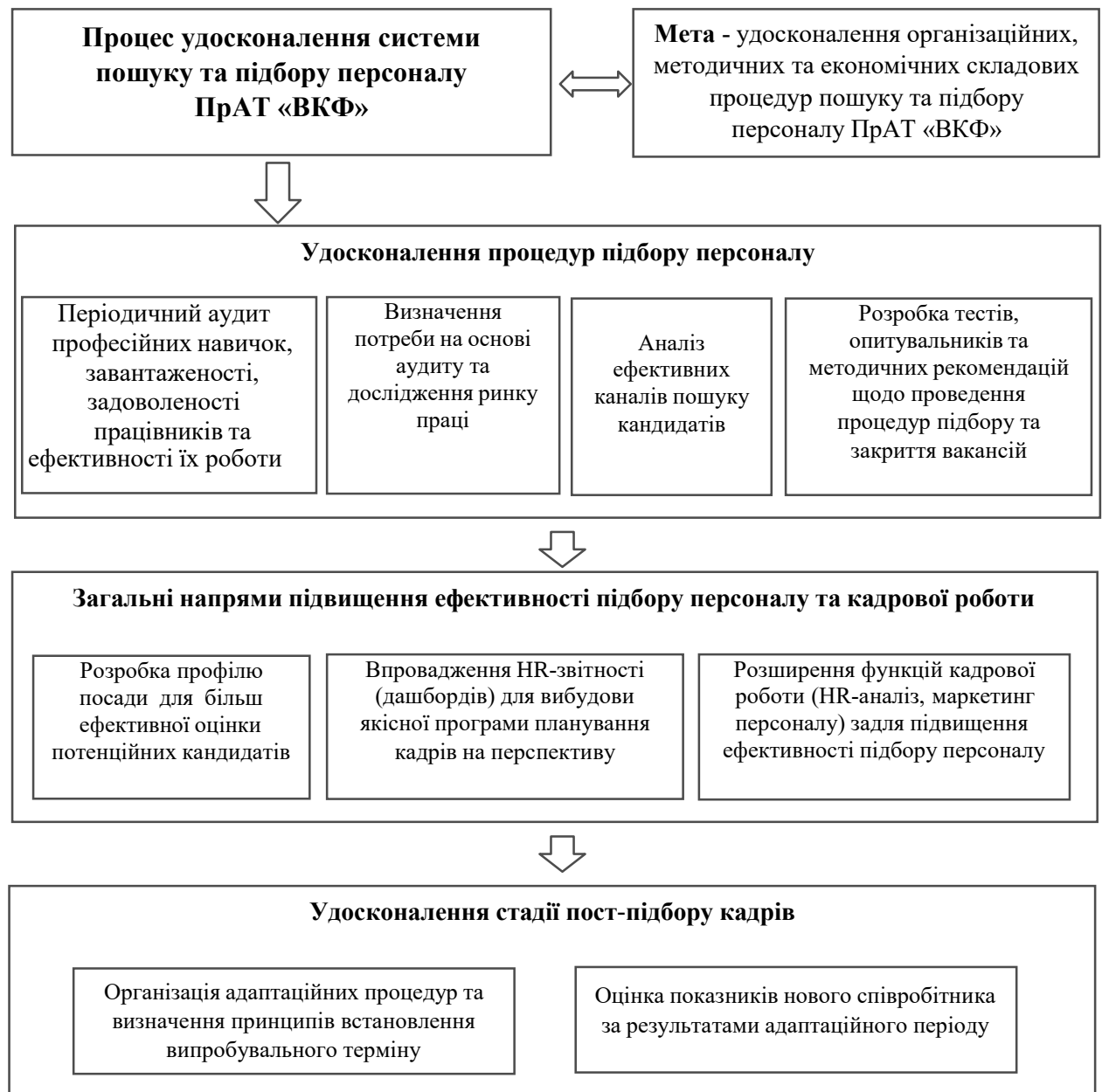


Рисунок 3.1 – Схема процесу удосконалення системи пошуку та підбору персоналу в ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика»

Важливим етапом підбору є також проведення аналізу пулу потенційних каналів пошуку кандидатів. ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» в основному використовує для пошуку кадрів два канали: ресурси центрів зайнятості та особисті зв'язки працівників компанії. У такій ситуації доцільно запропонувати компанії розширити коло потенційних джерел пошуку кадрів. Наразі в практиці підбору активно застосовуються соціальні

мережі, сервіси пошуку роботи, фахові сайти тощо. На наш погляд, необхідно звернути більшу увагу керівництва ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» на ці ресурси. Для визначення найбільш ефективного з них, слід також опрацювати процедуру аналізу каналів пошуку. На ринку програмного забезпечення є безліч варіантів (наприклад, Google Analytics), за допомогою яких можна легко і дешево аналізувати активність потенційних кандидатів в різних соцмережах або інших сайтах. Розміщуючи чергове оголошення про пошук необхідного фахівця в якомога більшій кількості каналів, потім можна оцінювати поведінку кандидатів, що читають оголошення компанії про вакансію. Таким чином, можна виділити для компанії найбільш пріоритетний спосіб пошуку персоналу.

Важливим є також методична підтримка процесу підбору персоналу. Розробка адаптованих під необхідні посади тестів, опитувальників може прискорити роботу з підбору, відсіюючи некомпетентних кандидатів вже на початковій стадії.

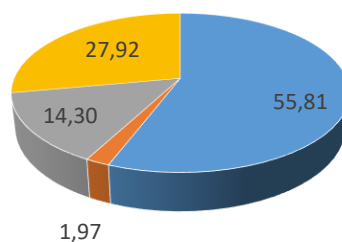
Розробка методичних рекомендацій щодо проведення процедур підбору та закриття вакансій також може стати в нагоді для подальшої чіткої організації дій з підбору та прийняття кандидатів на посаду.

Очікуваний ефект за рахунок оптимізації реклами вакансій розрахуємо орієнтовно: додаткових витрат даний захід не потребує, адже буде проведено в межах поточного бюджету. Очікуваний дохід складе економію на адміністративних витратах на 0,5% (У 2023 році адміністративні витрати склали 99 911 тис. грн, отже дохід складе 499,6 ($99\,911 \cdot 5\% / 100\%$) тис. грн

Графічно структуру ефекту від впровадження запропонованих заходів подано на рис.3.2

Таблиця 3.3 – Розрахунок суми економії від впровадження заходів

Заходи	Виконавці	Термін виконання	Витрати, тис. грн	Доходи, тис. грн	Економічний ефект, тис. грн.	Питома вага, %
Удосконалення організаційної структури управління	Відділ кадрів	2 місяці	502,5	2452,2	1949,7	55,81
Укрупнення ОСУ (скорочення кількості відділів та відповідно чисельності їх персоналу)	Відділ кадрів	1 місяць	17,2	86	68,8	1,97
Удосконалення роботи кадрової служби, у т.ч. за рахунок оптимізації реклами вакансій та відбору персоналу	Відділ кадрів	3 місяці	0	499,6	499,6	14,30
Ефективна системи оплати й стимулювання праці всіх категорій працівників	Відділ кадрів	2 місяці	329,4	1305	975,6	27,92
РАЗОМ		-	849,1	4342,8	3493,7	100,00



- Удосконалення організаційної структури управління
- Укрупнення ОСУ (скорочення кількості відділів та відповідно чисельності їх персоналу)
- Удосконалення роботи кадрової служби, у т.ч. за рахунок оптимізації реклами вакансій та відбору персоналу

Рисунок 3.2 – Структура ефекту від впровадження запропонованих заходів

Таким чином, провівши дослідження можемо узагальнити, що в сучасних умовах воєнного стану та системної кризи, заходи з адаптації персоналу та стимулювання до праці мають носити невідкладний, масштабний та скоординований характер за трьома напрямками: правовому, економічному та організаційному.

Не дивлячись на ряд прийнятих нормативних документів, що враховують особливості роботи в умовах воєнного стану, сучасні норми трудового законодавства нажалі ще є недосконалими, стримують ведення бізнесу й не враховують захист певних категорій населення, і особливо молоді.

Проведене оцінювання діяльності ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» та систематизація отриманих результатів виявили відсутність забезпечення балансу інтересів учасників корпоративних відносин і, як результат, існування великої кількості конфліктів між ними.

Ефективне управління ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» потрібно будувати на засадах реалізації своєї головної виробничої та економічної діяльності з обов'язковою інтеграцією принципів корпоративно-соціальної відповідальності, які сприятимуть реалізації місії та цінностей у всіх підрозділах та підвищенню їх конкурентоспроможності.

Важливу роль для успішної діяльності ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» відіграють програми адаптації персоналу, наявність та удосконалення яких може забезпечуватись оновленими підходами до підбору кадрів та взаємодії з ними, які будуються на принципах відкритості, комунікативності, професіоналізму та підтримки молодих фахівців, а також заохоченні професійного розвитку кожного працівника та впровадженню на системній основі нових навчальних та тренінгових програм з розвитку персоналу у професійній сфері.

Також удосконалення системи управління ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» повинне бути доповнене процесом управління HR іміджем компанії, що полягає у розробка концепції іміджу головних мотивів

та цінностей, характерних як для компанії, обрання засобів вираження критеріїв формування іміджу, визначення цільової аудиторії та закріплення створеного іміджу у свідомості споживача.

Запропоновані заходи щодо удосконалення ОСУ підприємства, оптимізації кадрової політики та розробки типового проекту адаптаційної програми дозволять підприємству отримати 3493,7 тис. грн економічного ефекту.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволило сформулювати такі висновки:

1. В результаті дослідження сутності та основних чинників процесу адаптації персоналу підприємства з'ясовано, що варто розуміти адаптацію як двосторонній процес, який з однієї сторони включає бажання, здатність і прагнення самого працівника адаптуватись, а з іншої - існуючі організаційні, економічні, виробничі, соціальні, психологічні елементи адаптивної ситуації.

За змістом адаптацію поділяють на професійну (удосконалення професійних умінь на основі додаткового засвоєння знань і навичок), психофізіологічну (засвоєння сукупності всіх умов, які справляють різний психофізіологічний вплив на працівника під час праці), соціально-психологічну (знайомство з корпоративною культурою організації, пристосування працівника до керівника, колективу підрозділу і організації), організаційно-адміністративну (засвоєння працівником особливостей організаційного механізму управління).

Серед основних чинників успішної адаптації персоналу роботі виділено такі: престижність, стабільність підприємства на ринку, привабливість як роботодавця; конкурентність і прозорість компенсаційної політики; умови праці, оснащення та організація робочих місць; рівень організації усіх процесів управління персоналом та процедур адаптації, їх об'єктивність, прозорість, чіткість, справедливість тощо; якість документів, що регламентують права, завдання, обов'язки, відповідальність працівників: інструкцій, положень, регламентів тощо; рівень розвитку та формалізації корпоративної культури підприємства; соціально-психологічний клімат у колективі, налагодження комунікацій, організація командної роботи; індивідуальні характеристики новоприйнятих працівників: рівень знань, умінь, навиків, мотивація, особистісні якості, адаптивність, задоволеність професією та ін.

2. Вивчення етапів, методів та інструментів адаптації персоналу на підприємстві дозволило визначити, що основними етапами процесу адаптації виділено такі чотири етапи: 1. Оцінка рівня підготовленості новачка, впродовж якого проводять розробку найбільш ефективної програми адаптації; 2. Практичне знайомство нового працівника з положенням про структурний підрозділ, посадовою інструкцією, наказами, розпорядженнями керівництва та ін. вимогами, які до нього пред'являються з боку організації; 3. Безпосередня адаптація та 4. Остаточне включення в роботу.

Визначено основні методи адаптації, зокрема економічні, які забезпечують надання пільг у перші місяці роботи у вигляді пониження: норм виробітку для працівників та - вимог для фахівців і управлінських працівників; організаційно-адміністративні, які встановлюють контроль за ходом адаптації працівника та застосування коригувальних дій; соціально- психологічні, які залучають працівника в різні зв'язки і взаємодії в колективі, сприяють швидшому введенню в посаду

Узагальнення розгляду даного напрямку виявило такі найпоширеніші інструменти адаптації на вітчизняних підприємствах : наявність наставника, організація welcome-тренінгів, розсилка інформації на робочу пошту, поширення буклетів із необхідною інформацією, проведення командотворчих заходів. Основними інструментами адаптації за кордоном можна виділити Secondment (вторинне навчання), buddying, E-learning (дистанційне навчання) або blended learning (змішане навчання), метод занурення, кадрові школи.

3. Серед основних методичних підходів до оцінювання ефективності процесу адаптації особистості до професійного середовища організації було виділено 2 підходи: соціально-психологічний та професійний.

Визначено доцільність проводити оцінювання ефективності адаптаційного процесу на досліджуваному підприємстві із використанням показників: результативності професійної діяльності, ступеня розуміння та сприйняття новим працівником специфіки організації та характером взаємодії

нового співробітника з колегами. Основними фактори, що впливають на ефективність трудової адаптації персоналу на конкретному підприємстві можуть виступати наявність дієвої корпоративної культури; наявність у співробітників високого рівня освіти; рівень матеріального достатку суб'єктів, які адаптуються; належність нових співробітників до певної соціально-професійної групи.

4. Дослідження проводилось на прикладі приватного акціонерного товариства «Вінницька кондитерська фабрика», основними видами діяльності якого є виробництво какао, шоколаду, цукрових кондитерських виробів та виробництво борошняних кондитерських виробів з давальницької сировини, яке орієнтовано на одного вітчизняного замовника ДП «ОК «Рошен». Ще одним видом діяльності ПрАТ «ВКФ» є надання в операційну оренду власного нерухомого майна, проте цей вид діяльності не є основним для ПрАТ «ВКФ» та займає незначну частину в структурі його доходів.

Проведений аналіз структури активів досліджуваного підприємства вказав на скорочення середньорічної вартості активів ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» на 136258 тис. грн або 2,9%. Це скорочення відбулось за рахунок скорочення середньорічної вартості необоротних активів (на 117993 тис. грн або 2,9%) та необоротних активів, утримуваних для продажу (на 37847,5 тис. грн або 43,7%) Водночас середньорічна вартість оборотних активів зросла 19582,5 тис. грн або 3,4%, що вказує на зростання мобільності активів підприємства за умов відносно тяжкої структури активів (частка оборотних активів у 2022 році складала 12,13%, а у 2023 році - 12,92% .

Аналіз складу джерел фінансування активів підтверджує високу фінансову автономність досліджуваного підприємства. Частка власного капіталу у 2022 році складала 85,7%, а у 2023 році сягнула – 87,74%. Водночас в абсолютному значення середньорічна вартість власного капіталу скоротилась на 19093 тис. грн або 0,5%, в основному за рахунок отримання непокритого збитку . частка поточних зобов'язань складала 14,23% у 2022 році, та 12,05% у 2023 році. Основне скорочення її середньорічної вартості

мало місце за рахунок скорочення кредиторської заборгованості за товари (на 93820,5 тис. грн або 47,6%) та інших поточних зобов'язань (на 73499,5 тис. грн або 20,5%)

ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» впродовж досліджуваного періоду є збитковим підприємством: збиток у 2022 році складав 23464 тис. грн, а у 2023 році – 14722 тис. грн, що є негативним явищем в діяльності підприємства. Позитивним було оцінено зростання чистого доходу від реалізації у 2023 році на 569478 тис. грн або 27,98%, що забезпечило зростання валового прибутку майже вдвічі.

5. Аналізування системи управління досліджуваного підприємства дозволило визначити, що ОСУ на ПрАТ «ВКФ» організована по лінійно-функціональному принципу, в основу якої покладено принцип розподілу повноважень і відповідальності за функціями та прийняття рішень по вертикалі, при чому управління на підприємстві відбувається за лінійною схемою, а функціональні підрозділи допомагають лінійним керівникам у вирішенні відповідних управлінських функцій.

6. Оцінювання процесу адаптації персоналу на ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» включало виявлення основних чинників, які впливають на ефективність адаптації персоналу на підприємстві, за допомогою бальної оцінки, яка ґрунтувалась на соціологічному опитуванні різних категорій працівників. Відповідно для цього було використано анонімне анкетування з обов'язковим зазначенням віку, статі, фаху. Як показав проведений аналіз такий підхід до досліджуваної проблеми має як позитивні, так і негативні моменти.

Серед основних вимог, які формують очікування працівників від роботодавців ми виділили такі: високий рівень продуктивності праці; гнучкість прийняття управлінського рішення; чесна винагорода за результатами праці; доброзичлива психологічна атмосфера в колективі; дотримання трудового законодавства та гарантування безпечних умов праці. В цей же час до нового працівника ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика»

висуває такі вимоги: вміння працювати у команді; відчуття причетності до організації; мотивація до професійного розвитку та самовдосконалення; володіння культурою ділового спілкування; чесність; одержання ефективного зворотнього зв'язку.

Діагностування психологічного благополуччя, виявило ряд відмінностей у проявах показників суб'єктивного соціального благополуччя між групою молодих працівників в організації, які перебувають у процесі трудової адаптації, та більш досвідченими співробітниками, які мають більший стаж роботи: соціальна помітність, соціальна дистантність, соціальне схвалення та соціальні переконання.

7. Дослідження особливостей процесу адаптації персоналу на підприємстві в умовах воєнного стану дозволи визначити, що напруженість на ринку праці України, яка відчувалася й раніше, зросла чи не вдвічі, частина працездатного населення мігрувала за кордон, інша частина вимушено залишилась безробітною, багато громадян стали на захист країни, всі ці чинники вплинули на загальний стан у країні. Суттєвим чинником став дисбаланс між попитом та пропозицією робочої сили. Попит на робочу силу знизився через неможливість працювати у зонах бойових дій, виникли значні проблеми із логістикою і неможливістю довгострокового планування. Стрімкий ріст тіньового сектору на ринку праці обумовлений зростом вакансій без оформлення і тимчасового найму. Очевидним є і те що в реаліях сьогодення українцям все важче розраховувати на соціальні гарантії, легальну заробітну платню, страховий стаж. Новими реаліями вітчизняного ринку праці є стрімкий розвиток гібридної зайнятості, яка має широке коло переваг, зокрема суттєве зниження витрат на утримання офісів та забезпечення робочого місця, можливість залучення висококваліфікованих спеціалістів на тимчасових умовах (обмежений термін співпраці); можливість суттєво розширити географію найму співробітників. Поруч з тим є і негативні риси, зокрема відсутність або зниженням соціального захисту, гарантій трудових прав працівників, брак перспективи професійного розвитку, що пояснюється

тим, що працедавець не зацікавлений вкладати кошти в підвищення кваліфікації працівника.

8. У бакалаврській кваліфікаційній роботі обґрунтовано програму адаптації персоналу на досліджуваному підприємстві, яка включає 13 етапів, на кожному з яких має бути чітко визначений перелік відповідальних за проведення планових заходів. Обов'язковим також є доведення оцінки результатів роботи до працівника та за необхідності коригування його роботи.

Рішення щодо успішної трудової адаптації може бути прийняте, якщо відсутнє почуття напруги і невпевненості; працівник оволодів необхідним обсягом знань і навичок, потрібним для виконання роботи; він демонструє робочу поведінку, що відповідає вимогам професійної діяльності керівництва; є відповідність робочих показників працівника встановленим нормативам; працівник проявляє бажання вдосконалюватися та розвивати професійні компетентності.

9. Впровадження запропонованих заходів щодо удосконалення ОСУ підприємства, оптимізації кадрової політики та розробки типового проекту адаптаційної програми вважаємо доцільним, адже вони дозволять підприємству отримати 3493,7 тис. грн економічного ефекту. Також обґрунтовано доцільність використання соціальних мереж (зокрема фейсбук та інстаграм) та телеграм каналів, на прикладі work.ua, для оптимізації реклами вакансій та відбору персоналу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Сметанюк О.А., Халупняк В.Р., Попов В.О. Антикризове управління персоналом підприємства. *Матеріали Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції «Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи (МН-2024)»* URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/mn/mn2024/paper/view/21065> (дата звернення 24.04.2024)
2. Офіційний сайт «Державний центр зайнятості» URL: <https://www.dcz.gov.ua/novyna/nelegkyu-poshuk-komuvdayetsya-znayty-robotu> (дата звернення 20.04.2024)
3. Ринок праці України під час війни 2024 – як він змінився, огляд проблем — Ексклюзив ТСН (tsn.ua). URL: <https://tsn.ua/exclusive/deficit-cholovikiv-cherez-mobilizaciyu-yak-zminivsia-rinok-praci-ukrayini-i-yakiy-shans-z-yavivsia-u-zhinok-45-2489653.html> (дата звернення 20.04.2024)
4. Деякі питання об'єктів критичної інфраструктури. Постанова Кабінету Міністрів України. від 09.10.2020 № 1109 з правками (rada.gov.ua). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1109-2020-%D0%BF#n42> (дата звернення 20.04.2024)
5. Куделя В.І., Гриценко Н.В. Управління адаптацією персоналу сучасного підприємства. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2020. №4. С. 128–131. URL: https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/31_70_4/31_70_4_1/25.pdf (дата звернення 20.04.2024)
6. Никифоренко В. Г. Управління персоналом: навч. посіб.. Одеса: Атлант, 2013. 275 с.
7. Польова Н. М., Кулик Я. О. Управління адаптацією нових працівників. *Інвестиції: практика та досвід*. 2012. № 12. С. 47-50.
8. Зелінська Г. О., Процишин А. В. Адаптація персоналу підприємства: сутність та основні чинники. *Молодий вчений*. 2018. № 10(1). С. 334-337.
9. Конотопцева Ю. Адаптація персоналу державної служби. *Науковий вісник*. 2014. Вип. 14 «Демократичне врядування». С. 100–107. URL:

- http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVr_2014_14_25. (дата звернення 20.04.2024)
10. Гарват О. А., Голянтус І. О. Основні проблеми та напрями адаптації персоналу підприємств. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія економічні науки*. 2016. Випуск 17. Частина 1. С. 104-107.
 11. Миронова О. М. Основні проблеми адаптації персоналу та методи їх вирішення на підприємствах. *Економіка і суспільство*. 2017. Випуск № 13. С. 602-608. URL: repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/18058/1/Миронова%20О.М..pdf (дата звернення 20.04.2024)
 12. Гетьман О. О., Редько В. А. Особливості розроблення програм адаптації персоналу на підприємствах харчової промисловості. *Економіка і суспільство*. 2017. Випуск №13. С. 969-975.
 13. Василичев Д. В., Мирошніченко В. А. Організація процесу адаптації персоналу на підприємстві. *Економіка і організація управління*. 2019. Вип. 3-4. С. 44-50.
 14. Сметанюк О. А., Вітюк А. В., Мукоїд Д. Д. Місце і значення сучасних персонал-технологій при побудові hr-бренду вітчизняних організацій. *Ефективна економіка*. 2021. № 1. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8498> (дата звернення: 29.04.2024)
 15. Бикова А. Л., Паранько Д. Д. Складові ефективної адаптації персоналу. *Молодий вчений*. 2016. №12. С. 640-646.
 16. Томілін О. О., Маслак М. М. Сутність адаптації персоналу підприємств агропромислового виробництва в сучасних умовах. *Економіка і суспільство*. 2018. Випуск №14. С. 753-758.
 17. Чорнобиль О. В. Адаптація персоналу як напрям діяльності систем навчання та розвитку вітчизняних підприємств. *Теорія та практика державного управління*. 2015. Вип. 1. С. 196-202.
 18. Василичев Д.В., Мирошніченко В.А. Організація процесу адаптації персоналу на підприємстві. *Економіка і організація управління*. 2014. № 3–4.

- С. 44–50.
19. Карабаджак К. І. Методи адаптації персоналу. Управління розвитком. 2013. № 14. С. 19-21. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/4013> (дата звернення: 29.04.2024)
 20. Лобза А. В., Юрченко К. А. Сучасні персонал-технології як засіб забезпечення ефективної системи найму та адаптації персоналу: вітчизняний та зарубіжний досвід. *Молодий вчений*. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2015/11/50.pdf> (дата звернення: 29.04.2024)
 21. Діденко Є.О., Козуб О.В. Особливості процесу адаптації персоналу на підприємстві. *Електронний архів Київського національного університету технологій та дизайну*. URL: <https://er.knutd.edu.ua/> (дата звернення: 29.04.2024)
 22. Збрицька Т.П., Савченко Г.О., Татаревська М.С. Управління розвитком персоналу : навчальний посібник / за ред. М.С. Татаревської. Одеса : Атлант, 2013. 427 с.
 23. Адаптація персоналу. *Бізнес Портал Луцька*. URL: http://toplutsk.com/articles-article_216.html (дата звернення: 29.04.2024)
 24. Адаптація як пристосування працівника до умов праці в державному органі. *Держслужбовець* 2018. № 7. URL: <https://i.factor.ua/ukr/journals/ds/2018/july/issue-7/article-37777.html> (дата звернення: 29.04.2024)
 25. Berman S. L., Weems C.F., Stickle T. R. Existential anxiety in adolescents. Prevalence, structure, association with psychological symptoms and identity. *Journal Youth Adol.* 2006. Vol. 35(3). Pp. 303–310.
 26. Данильченко Т.В. Психологічна структура соціального благополуччя та неблагополуччя. *Український психологічний журнал*. 2017. № 2. С. 7–22. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ukpsj_2017_2_3 (дата звернення: 25.04.2024)
 27. Ярошенко, В. В., Передало Х. С. Соціальна адаптація працівників-мігрантів в умовах євроінтеграції. *Економічний аналіз: зб. наук. праць*.

- Тернопільський національний економічний університет. Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2018. Том 28. № 1. С. 105-114.*
28. Kirkpatrick D. L. , Kirkpatrick J.D. Evaluating Training Programs: The Four Levels – 3rd ed. *Berrett-Koehler Publishers*, 2008. 379 p., p. 169-171 URL[^] <https://books.google.com.ua/books?id=BJ4QCmvP5rcC&printsec=frontcover&hl=ru#v=onepage&q&f=false> (дата звернення: 2.05.2024)
 29. Phillips J. J. Return on Investment in Training and Performance Improvement Programs. – 2nd ed. *Butterworth-Heinemann*, 2003. 344 p., p. 290-291 URL: https://www.academia.edu/67845494/Jack_J_Phillips_Return_on_Investment_in_Training_and_Performance_Improvement_Programs_Second_Edition_Improving_Human_Performance (дата звернення: 2.05.2024)
 30. Захарова О. В. , Калошина Ю.О. Обґрунтування вибору моделі оцінки ефективності у людський капітал. *Інформаційно-аналітичний щотижневик «Наука та освіта»*. 2018. № 29 (131). URL: science.crimea.edu/zapiski/djvu_econom/2018/econ.../012_zaharova.pdf
 31. Кодекс законів про працю України від 10.12.1971. № 322-VIII / (rada.gov.ua) URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> (дата звернення: 2.05.2024)
 32. Управління трудовою адаптацією персоналу в 2021 році. *«Директор з персоналу» (medvedplus.com.ua)* URL; <https://medvedplus.com.ua/text/uk/adaptacia-upravlinna-trudovou-adaptacieu-personalu-v-2021-roci.html> (дата звернення: 5.05.2024)
 33. Вінницька кондитерська фабрика: Код ЄГРПОУ 00382013 (youcontrol.com.ua) URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/00382013/ (дата звернення: 2.05.2024)
 34. ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» URL: <https://www.roshen.com/ua/ua/pro-roshen/fabryky-i-zavody/prat-vinnyc-ka-kondyters-ka-fabryka> (дата звернення: 2.05.2024)

35. Виторг кондитерської корпорації Roshen виріс на 44% у 2023 році. *Forbes.ua* URL: <https://forbes.ua/news/solodki-32-mlrd-grn-vitorg-konditerskoi-korporatsii-roshen-viris-na-44-u-2023-rotsi-15032024-19907> (дата звернення: 10.05.2024)
36. Кондитерська корпорація РОШЕН: Код ЄДРПОУ 25392188. *youcontrol.com.ua*. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/25392188/ (дата звернення: 10.05.2024)
37. 00382013 - ПРАТ "ВКФ" - Основна інформація . *Clarity Project (clarity-project.info)* URL: <https://clarity-project.info/edr/00382013> (дата звернення: 10.05.2024)
38. Звіт про соціальні проекти Кондитерської корпорації РОШЕН. URL: [kcf.roshen.com http://kcf.roshen.com/](http://kcf.roshen.com) (дата звернення: 10.05.2024)
39. ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» - Roshen__AR-2023 -preview-min.pdf URL: https://www.roshen.com/uploads/Roshen__AR-2023__FIN-preview-min.pdf (дата звернення: 10.05.2024)
40. Врахування від'ємного значення об'єкта оподаткування минулих податкових (звітних) років у платника податку на прибуток підприємств. *Tax.gov.ua*. URL: <https://dp.tax.gov.ua/media-ark/news-ark/554629.html> (дата звернення: 10.05.2024)
41. Антикризова модель компетенцій: канал блога HR-аналітика. URL: <https://edwvb.blogspot.ua/> (дата звернення: 10.05.2024)
42. Адаптація персоналу в умовах війни: 6 особливостей . *Офіційний блог OLX.ua* . URL: <https://blog.olx.ua/29155/adaptacija-personalu-v-umovah-vijni-6-osoblivostej/> (дата звернення: 10.05.2024)
43. Звіт про управління ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» 2022 / *vcf.roshen.com* URL: http://vcf.roshen.com/uploads/DDNN_NDN_2022.pdf (дата звернення: 15.05.2024)
44. Вапнярчук Н.М. Дистанційна зайнятість: проблеми правового регулювання. *Право та інновації*. 2022. № 1. С. 101–106. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apir_2022_1_16.17 (дата звернення: 15.05.2024)

45. Сметанюк О. А., Вітюк А. В., Мукоїд Д. Д. Місце і значення сучасних персонал-технологій при побудові hr-бренду вітчизняних організацій. *Ефективна економіка*. 2021. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8498> (дата звернення: 15.05.2024).

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

(обов'язковий)

Протокол перевірки кваліфікаційної роботи
на наявність текстових запозиченьНазва роботи: Удосконалення процесу адаптації персоналу на підприємстві
(на прикладі приватного акціонерного товариства «Вінницька
кондитерська фабрика»)Тип роботи: бакалаврська кваліфікаційна роботаПідрозділ кафедра ММЕ, факультет МІБ
(кафедра, факультет)

Показники звіту подібності Unichesk

Оригінальність 84% Схожість 16%

Аналіз звіту подібності (відмітити потрібне)

- ☐ Запозичення, виявлені у роботі, оформлені коректно і не містять ознак плагіату.
- ☐ Виявлені у роботі запозичення не мають ознак плагіату, але їх надмірна кількість викликає сумніви щодо цінності роботи і відсутності самостійності її автора. Роботу направити на доопрацювання.
- ☐ Виявлені у роботі запозичення є недобросовісними і мають ознаки плагіату та/або в ній містяться навмисні спотворення тексту, що вказують на спроби приховування недобросовісних запозичень.

Особа, відповідальна за перевірку Карачина Н.П.
(підпис) (прізвище, ініціали)

Ознайомлені з повним звітом подібності, який був згенерований системою Unichesk щодо роботи.

Автор роботи Понтов В.О.
(підпис) (прізвище, ініціали)Керівник роботи Сметанюк О.А.
(підпис) (прізвище, ініціали)

ДОДАТОК Б
(обов'язковий)

ФІНАНСОВА ЗВІТНІСТЬ

ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика»

за 2022-2023 роки

Додаток 1

до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"

КОДИ		
2023	01	01
00382013		
0510100000		
230		
10.82		

Дата (рік, місяць, число) Підприємство

Приватне акціонерне товариство "Вінницька кондитерська фабрика"

за ЄДРПОУ

Територія ВІННИЦЬКА

за КОАТУУ

Організаційно-правова форма господарювання

Акціонерне

товариство за КОПФГ Вид економічної діяльності

Виробництво

какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів

за КВЕД

Середня кількість працівників

1809

Адреса, телефон вулиця ГЛІБА УСПЕНСЬКОГО, буд. 8, м. ВІННИЦЯ, ВІННИЦЬКА обл., 21001

0432274310

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці): за

положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку за

міжнародними стандартами фінансової звітності

v

Баланс (Звіт про фінансовий стан) 2022 рік

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис, грн	На кінець звітного періоду, тис, грн
I, Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	1 129,00	1 251,00
первісна вартість	1001	2 934,00	3 638,00
накопичена амортизація	1002	1 805,00	2 387,00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0,00	
Основні засоби	1010	4 171 029,00	3 836 971,00
первісна вартість	1011	6 518 077,00	6 576 922,00
знос	1012	2 347 048,00	2 739 951,00
Інвестиційна нерухомість	1015	24 279,00	23 555,00
первісна вартість	1016	29 425,00	29 425,00
знос	1017	5 146,00	5 870,00
Довгострокові біологічні активи	1020	0,00	
первісна вартість	1021	0,00	
накопичена амортизація	1022	0,00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0,00	
інші фінансові інвестиції	1035	0,00	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0,00	
Відстрочені податкові активи	1045	4 107,00	14 425,00
Гудвіл	1050	0,00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0,00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0,00	
Інші необоротні активи	1090	0,00	
Усього за розділом I	1095	4 200 544,00	3 876 202,00
II, Оборотні активи Запаси	1100	113 356,00	268 797,00
Виробничі запаси	1101	111 153,00	266 945,00
Незавершене виробництво	1102	1 249,00	1 501,00
Готова продукція	1103	0,00	
Товари	1104	954,00	351,00
Поточні біологічні активи	1110	0,00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис, грн	На кінець звітнього періоду, тис, грн
Депозити перестрахування	1115	0,00	
Векселі одержані	1120	0,00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	370 288,00	341 482,00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	12 169,00	24 898,00
з бюджетом	1135	0,00	
у тому числі з податку на прибуток	1136	0,00	
з нарахованих доходів	1140	0,00	
із внутрішніх розрахунків	1145	0,00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1 509,00	343,00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0,00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	92,00	47,00
Готівка	1166	0,00	
Рахунки в банках	1167	92,00	47,00
Витрати майбутніх періодів	1170	0,00	
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0,00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0,00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0,00	
резервах незароблених премій	1183	0,00	
інших страхових резервах	1184	0,00	
Інші оборотні активи	1190	1 244,00	4 275,00
Усього за розділом II	1195	498 658,00	639 842,00
III, Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	92 960,00	80 230,00
Баланс	1300	4 792 162,00	4 596 274,00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис, грн	На кінець звітнього періоду, тис, грн
I, Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1 026 876,00	1 026 876,00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0,00	
Капітал у дооцінках	1405	0,00	
Додатковий капітал	1410	2 269 400,00	2 269 400,00
Емісійний дохід	1411	2 269 400,00	2 269 400,00
Накопичені курсові різниці	1412	0,00	
Резервний капітал	1415	36 447,00	36 544,00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	697 165,00	673 604,00
Неоплачений капітал	1425	0,00	
Вилучений капітал	1430	0,00	
Інші резерви	1435	0,00	
Усього за розділом I	1495	4 029 888,00	4 006 424,00
II, Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0,00	
Пенсійні зобов'язання	1505	0,00	
Довгострокові кредити банків	1510	0,00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис, грн	На кінець звітнього періоду, тис, грн
Інші довгострокові зобов'язання	1515	6 993,00	9 321,00
Довгострокові забезпечення	1520	0,00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0,00	
Цільове фінансування	1525	0,00	
Благодійна допомога	1526	0,00	
Страхові резерви	1530	0,00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0,00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0,00	
резерв незароблених премій	1533	0,00	
інші страхові резерви	1534	0,00	
Інвестиційні контракти	1535	0,00	
Призовий фонд	1540	0,00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0,00	
Усього за розділом II	1595	6 993,00	9 321,00
III, Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0,00	
Векселі видані	1605	0,00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0,00	
товари, роботи, послуги	1615	346 486,00	47 977,00
розрахунками з бюджетом	1620	20 671,00	45 053,00
у тому числі з податку на прибуток	1621	2 950,00	683,00
розрахунками зі страхування	1625	11 985,00	13 566,00
розрахунками з оплати праці	1630	43 038,00	50 467,00
за одержаними авансами	1635	0,00	
за розрахунками з учасниками	1640	0,00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0,00	
за страховою діяльністю	1650	0,00	
Поточні забезпечення	1660	9 688,00	31 475,00
Доходи майбутніх періодів	1665	0,00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0,00	
Інші поточні зобов'язання	1690	323 413,00	391 991,00
Усього за розділом III	1695	755 281,00	580 529,00
IV, Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0,00	
V, Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0,00	
Баланс	1900	4 792 162,00	4 596 274,00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

За 2022 рік

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис, грн	За аналогічний період попереднього року, тис, грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2 035 396,00	1 951 879,00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0,00
Премії підписані, валова сума	2011		0,00
Премії, передані у перестраховування	2012		0,00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0,00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0,00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	1 866 618,00	1 805 922,00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0,00
Валовий: прибуток	2090	168 778,00	145 957,00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0,00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0,00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0,00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0,00
Інші операційні доходи	2120	27 619,00	6 882,00
Адміністративні витрати	2130	85 241,00	91 966,00
Витрати на збут	2150	5 065,00	5 436,00
Інші операційні витрати	2180	135 774,00	50 180,00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0,00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0,00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190		5 257,00
збиток	2195	29 683,00	
Дохід від участі в капіталі	2200		0,00
Інші фінансові доходи	2220	36 857,00	22 969,00
Інші доходи	2240		0,00
Фінансові витрати	2250	35 334,00	25 005,00
Втрати від участі в капіталі	2255		0,00
Інші витрати	2270	288,00	113,00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0,00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290		3 108,00
збиток	2295	28 448,00	
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	4 984,00	-1 158,00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0,00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350		1 950,00
збиток	2355	23 464,00	

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис, грн	За аналогічний період попереднього року, тис, грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0,00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0,00
Накопичені курсові різниці	2410		0,00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0,00
Інший сукупний дохід	2445		0,00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0,00	0,00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		0,00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0,00	0,00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-23 464,00	1 950,00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис, грн	За аналогічний період попереднього року, тис, грн
Матеріальні затрати	2500	542 811,00	465 978,00
Витрати на оплату праці	2505	850 552,00	849 909,00
Відрахування на соціальні заходи	2510	181 529,00	182 532,00
Амортизація	2515	396 267,00	372 349,00
Інші операційні витрати	2520	92 661,00	92 928,00
Разом	2550	2 063 820,00	1 963 696,00

Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Середньорічна кількість простих акцій	2600	4 107 504 000,00	4 107 504 000,00
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	4 107 504 000,00	4 107 504 000,00
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-0,01	0,00
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-0,01	0,00
Дивіденди на одну просту акцію	2650		0,00

Додаток 1

до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"

КОДИ		
2023	01	01
00382013		
0510100000		
230		
10.82		

Дата (рік, місяць, число) Підприємство

Приватне акціонерне товариство "Вінницька кондитерська фабрика"

за ЄДРПОУ

Територія ВІННИЦЬКА

за КОАТУУ

Організаційно-правова форма господарювання

Акціонерне

товариство за КОПФГ Вид економічної діяльності

Виробництво

какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів

за КВЕД

Середня кількість працівників

1510

Адреса, телефон вулиця ГЛІБА УСПЕНСЬКОГО, буд. 8, м. ВІННИЦЯ, ВІННИЦЬКА обл., 21001

0432274310

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати
(Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці): за
положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку за
міжнародними стандартами фінансової звітності

v

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

За 2023 рік

АКТИВ

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис, грн	На кінець звітного періоду, тис, грн
I, Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	1 251,00	884,00
первісна вартість	1001	3 638,00	3 992,00
накопичена амортизація	1002	2 387,00	3 108,00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0,00	
Основні засоби	1010	3 836 971,00	3 919 322,00
первісна вартість	1011	6 576 922,00	7 055 125,00
знос	1012	2 739 951,00	3 135 803,00
Інвестиційна нерухомість	1015	23 555,00	22 832,00
первісна вартість	1016	29 425,00	29 425,00
знос	1017	5 870,00	6 593,00
Довгострокові біологічні активи	1020	0,00	
первісна вартість	1021	0,00	
накопичена амортизація	1022	0,00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0,00	
інші фінансові інвестиції	1035	0,00	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0,00	
Відстрочені податкові активи	1045	14 425,00	21 520,00
Гудвіл	1050	0,00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0,00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0,00	
Інші необоротні активи	1090	0,00	
Усього за розділом I	1095	3 876 202,00	3 964 558,00
II, Оборотні активи Запаси	1100	268 797,00	140 349,00
Виробничі запаси	1101	266 945,00	137 692,00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис, грн	На кінець звітнього періоду, тис, грн
Незавершене виробництво	1102	1 501,00	2 212,00
Готова продукція	1103	0,00	
Товари	1104	351,00	445,00
Поточні біологічні активи	1110	0,00	
Депозити перестрахування	1115	0,00	
Векселі одержані	1120	0,00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	341 482,00	384 851,00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	24 898,00	5 927,00
з бюджетом	1135	0,00	607,00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0,00	607,00
з нарахованих доходів	1140	0,00	
із внутрішніх розрахунків	1145	0,00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	343,00	310,00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0,00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	47,00	345,00
Готівка	1166	0,00	
Рахунки в банках	1167	47,00	345,00
Витрати майбутніх періодів	1170	0,00	
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0,00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0,00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0,00	
резервах незароблених премій	1183	0,00	
інших страхових резервах	1184	0,00	
Інші оборотні активи	1190	4 275,00	5 434,00
Усього за розділом II	1195	639 842,00	537 823,00
III, Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	80 230,00	17 265,00
Баланс	1300	4 596 274,00	4 519 646,00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис, грн	На кінець звітнього періоду, тис, грн
I, Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1 026 876,00	1 026 876,00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0,00	
Капітал у дооцінках	1405	0,00	
Додатковий капітал	1410	2 269 400,00	2 269 400,00
Емісійний дохід	1411	2 269 400,00	2 269 400,00
Накопичені курсові різниці	1412	0,00	
Резервний капітал	1415	36 544,00	36 544,00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	673 604,00	658 882,00
Неоплачений капітал	1425	0,00	
Вилучений капітал	1430	0,00	
Інші резерви	1435	0,00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис, грн	На кінець звітного періоду, тис, грн
Усього за розділом I	1495	4 006 424,00	3 991 702,00
II, Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0,00	
Пенсійні зобов'язання	1505	0,00	
Довгострокові кредити банків	1510	0,00	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	9 321,00	10 408,00
Довгострокові забезпечення	1520	0,00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0,00	
Цільове фінансування	1525	0,00	
Благодійна допомога	1526	0,00	
Страхові резерви	1530	0,00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0,00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0,00	
резерв незароблених премій	1533	0,00	
інші страхові резерви	1534	0,00	
Інвестиційні контракти	1535	0,00	
Призовий фонд	1540	0,00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0,00	
Усього за розділом II	1595	9 321,00	10 408,00
III, Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0,00	
Векселі видані	1605	0,00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0,00	468,00
товари, роботи, послуги	1615	47 977,00	158 845,00
розрахунками з бюджетом	1620	45 053,00	44 539,00
у тому числі з податку на прибуток	1621	683,00	
розрахунками зі страхування	1625	13 566,00	20 897,00
розрахунками з оплати праці	1630	50 467,00	78 005,00
за одержаними авансами	1635	0,00	
за розрахунками з учасниками	1640	0,00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0,00	
за страховою діяльністю	1650	0,00	
Поточні забезпечення	1660	31 475,00	38 368,00
Доходи майбутніх періодів	1665	0,00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0,00	
Інші поточні зобов'язання	1690	391 991,00	176 414,00
Усього за розділом III	1695	580 529,00	517 536,00
IV, Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0,00	
V, Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0,00	
Баланс	1900	4 596 274,00	4 519 646,00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

За 2023 рік

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис, грн	За аналогічний період попереднього року, тис, грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2 604 874,00	2 035 396,00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0,00
Премії підписані, валова сума	2011		0,00
Премії, передані у перестраховання	2012		0,00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0,00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0,00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	2 351 639,00	1 866 618,00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0,00
Валовий: прибуток	2090	253 235,00	168 778,00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0,00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0,00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0,00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0,00
Інші операційні доходи	2120	219 812,00	27 619,00
Адміністративні витрати	2130	99 911,00	85 241,00
Витрати на збут	2150	7 068,00	5 065,00
Інші операційні витрати	2180	378 171,00	135 774,00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0,00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0,00
збиток	2195	12 103,00	29 683,00
Дохід від участі в капіталі	2200		0,00
Інші фінансові доходи	2220	28 772,00	36 857,00
Інші доходи	2240		0,00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0,00
Фінансові витрати	2250	34 413,00	35 334,00
Втрати від участі в капіталі	2255		0,00
Інші витрати	2270	71,00	288,00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0,00
збиток	2295	17 815,00	28 448,00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	3 093,00	4 984,00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0,00
збиток	2355	14 722,00	23 464,00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис, грн	За аналогічний період попереднього року, тис, грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0,00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0,00
Накопичені курсові різниці	2410		0,00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0,00
Інший сукупний дохід	2445		0,00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0,00	0,00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		0,00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0,00	0,00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-14 722,00	-23 464,00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис, грн	За аналогічний період попереднього року, тис, грн
Матеріальні затрати	2500	629 248,00	542 811,00
Витрати на оплату праці	2505	1 220 963,00	850 552,00
Відрахування на соціальні заходи	2510	259 381,00	181 529,00
Амортизація	2515	405 092,00	396 267,00
Інші операційні витрати	2520	111 653,00	92 661,00
Разом	2550	2 626 337,00	2 063 820,00

Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Середньорічна кількість простих акцій	2600	4 107 504 000,00	4 107 504 000,00
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	4 107 504 000,00	4 107 504 000,00
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0,00	-0,01
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0,00	-0,01
Дивіденди на одну просту акцію	2650		0,00

ДОДАТОК В
(обов'язковий)

ІЛЮСТРАТИВНИЙ МАТЕРІАЛ

«УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА
ПІДПРИЄМСТВІ (НА ПРИКЛАДІ ПРИВАТНОГО АКЦІОНЕРНОГО
ТОВАРИСТВА «ВІННИЦЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА»))»

Удосконалення процесу адаптації
персоналу на підприємстві
(на прикладі приватного акціонерного
товариства
«Вінницька кондитерська фабрика»)

Виконав: студент 4 курсу, групи МЗД-206

Спеціальності 073 – «Менеджмент»

Попов В.О.

Керівник: к.е.н., доцент каф. ММЕ

Сметанюк О.А.

- **Метою роботи є** Метою роботи є дослідження теоретичних, методичних і прикладних засад процесу адаптації персоналу на підприємстві, а також обґрунтування на цій основі пропозицій та рекомендацій щодо його удосконалення на досліджуваному підприємстві.

Досягнення сформованої мети передбачає розв'язання таких **задач**:

- дослідити сутність адаптації персоналу на підприємстві та визначити особливості її видів
- вивчити етапи, методи та інструменти адаптації персоналу на підприємстві
- визначити методичні підходи до оцінювання ефективності процесу адаптації персоналу на підприємстві
- дати загальну характеристику ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» та провести аналіз основних показників його діяльності;
- проаналізувати систему управління досліджуваного підприємства;
- оцінити процес адаптації персоналу на ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика»;
- визначити особливості процесу адаптації персоналу під час воєнного стану;
- обґрунтувати програму адаптації персоналу на досліджуваному підприємстві;
- провести економічне обґрунтування доцільності запропонованих заходів

- **Об'єктом дослідження** є процес адаптації персоналу на підприємстві.
- **Предметом дослідження** є теоретико-методичні та прикладні аспекти процесу адаптації персоналу на підприємстві (на прикладі приватного акціонерного товариства «Вінницька кондитерська фабрика»).
- **Практична цінність** отриманих результатів полягає в прикладній спрямованості теоретичних розробок і визначається тим, що використання запропонованих в роботі висновків і рекомендацій щодо підвищення ефективності управління процесом адаптації на підприємстві сприятиме поліпшенню конкурентних позицій та фінансових результатів діяльності досліджуваного підприємства.
- **Апробація результатів бакалаврської кваліфікаційної роботи.** Основні положення дослідження доповідалися на Молодіжній науково-практичній інтернет-конференції «Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи», м. Вінниця (2024 р.).

Таблиця 1 - Визначення поняття «адаптація персоналу» різними авторами

Джерело	Визначення
Куделя В.І., Гриценко Н.В..[5]	взаємне пристосування працівника й організації, що ґрунтується на поступовому включенні працівника до процесу виробництва у нових для нього професійних, психофізіологічних, соціально-психологічних, організаційно-адміністративних, економічних, санітарно-гігієнічних та побутових умовах праці та відпочинку
Никифоренко В.Г.[6]	взаємне пристосування людини і навколишнього середовища, як предметно-речовинного, так і соціального. У її рамках відбувається детальне ознайомлення з колективом і новими обов'язками; засвоєння стереотипів поведінки; асиміляція – повне пристосування до середовища і, нарешті, ідентифікація – ототожнення особистих інтересів і цілей із загальними
Польова Н. М., Кулик Я. О. [7]	процес активного пристосування людини до нового середовища, знайомство з діяльністю організації, особливостями виробництва, включення в комунікативні мережі, знайомство з корпоративною культурою і зміна власної поведінки відповідно до вимог нового середовища
Зелінська Г. О., Процишин А. В.. [8]	процес пристосування колективу до зміни умов зовнішнього і внутрішнього середовища організації; пристосування індивідуума до робочого місця і трудово-го колективу
Конотопцева Ю. [9]	процес входження людини в організацію та її пристосування до умов функціонування нової організації

Джерело	Визначення
Гарват О. А., Голянтус І. О [10]	процес входження людини в організацію та її пристосування до умов функціонування нової організації. Цілями адаптації є: зменшення витрат підприємства на залучення персоналу; зниження рівня невпевненості у власних здібностях, знаннях, навичках та уміннях у нових працівників; скорочення плинності робочої сили; економія часу керівника і співробітників»
Миронова О. М. [11]	процес пристосування людини до нового середовища, що ґрунтується на поступовому включенні працівника до процесу виробництва у нових умовах. Успішність адаптації залежить від характеру виробництва, його середовища та самого працівника. Чим це середовище складніше, більше відрізняється від звичайного на попередньому місці роботи, тим важче проходить процес адаптації
Гетьман О. О., Редько В. А. [12]	«Професійна адаптація передбачає оволодіння новим працівником спеціальністю, набуття необхідних компетенцій і умінь. Вона залежить від навченості новачка, рівня підготовки його робочого місця і забезпечення необхідними робочими матеріалами. Застосування професійної та психологічної адаптації в комплексі веде до успішного завершення випробувального терміну нового працівника й економії витрат на пошук, навчання та оцінку персоналу» [12]
Василичев Д. В., Мирошніченко В. А [13]	для ефективної реалізації процесу адаптації в більшості розвинutih 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 ефективне їх застосування на практиці

Як видно з табл. 1 адаптація персоналу – це процес пристосування людини до нового середовища, що ґрунтується на поступовому включенні працівника до процесу виробництва у нових умовах.

Таблиця 2 - Класифікація видів адаптації працівників

Класифікаційна ознака	Види	Характеристика
за суб'єктом адаптації	адаптація працівника	процес пристосування працівника до організації
	адаптація організації	процес пристосування трудового середовища до працівника
за рівнем	первинна адаптація	для осіб, що не мають трудового досвіду
	вторинна адаптація	для осіб, що вже працювали в трудових колективах
за суб'єктно-об'єктними відносинами	активна	учасник адаптації намагається впливати на організаційне середовище з метою його зміни
	пасивна	працівник не намагається вплинути на трудове середовище
за сферою впливу	адаптація до нової посади	введення працівника в нову посаду
	реадаптація	для працівників, що зайняли посади після довгої відсутності, наприклад, у зв'язку з хворобою, декретною відпусткою, відрядженнями
	адаптація до зниження в кар'єрі	адаптація працівників, що займають посади, нижчі за попередні
	адаптація до звільнення	вивільнення у зв'язку з виходом на пенсію, реорганізацією та ліквідуванням організації
за ступенем завершеності процесу	повна адаптація	високі показники пристосування працівника до всіх аспектів організаційної культури
	часткова адаптація	працівник пристосувався тільки до окремих аспектів трудового середовища
	деадаптація	працівник не зміг пристосуватися до жодного аспектів трудової діяльності в організації
за видами діяльності	професійно-виробнича адаптація	пристосування до умов та режиму праці
	суспільно-політична адаптація	пристосування до суспільної праці в організації, соціального статусу
	міжособистісна адаптація	звикання до стилю спілкування в колективі, до традицій та норм поведінки
	особистісна адаптація	самореалізація, особистісний ріст, прагнення до інтелектуального та морального самовдосконалення
за змістом	організаційна адаптація	розуміння своєї ролі в організаційній структурі, вивчення та пристосування до ієрархічних зв'язків в організації
	психофізіологічна адаптація	звикання працівника до психологічних та фізіологічних умов праці
	соціально-психологічна адаптація	пристосування працівника до відносин у колективі
	економічна адаптація	знайомство з економічним механізмом управління організацією, системою оплати праці та винагородження
	професійна адаптація	пристосування наявних знань, умінь та навичок до посадових обов'язків, особливостей професії



Таблиця 3 - Чинники впливу на результати адаптації працівника

Чинники, що визначають негативну (неуспішну) адаптацію працівників	Чинники, що визначають позитивну (успішну) адаптацію працівників
несумісність із рештою співробітників;	об'єктивність оцінки під час прийому і в процесі діяльності;
незадоволення стилем керівництва;	відпрацьований механізм адаптації;
невиправдані надії стосовно організації та умов праці;	імідж та репутація організації;
нерозуміння працівником вимог, що пред'являються до нього;	привабливість професії;
висока інтенсивність і складні умови праці на новому місці;	умови для оптимальної мотивації;
незбіг очікуваної і фактичної оплати праці;	система навчання і підвищення кваліфікації;
низький рівень комунікабельності, негативні риси характеру	соціально-психологічний клімат і організаційна культура;
	особисті якості працівника

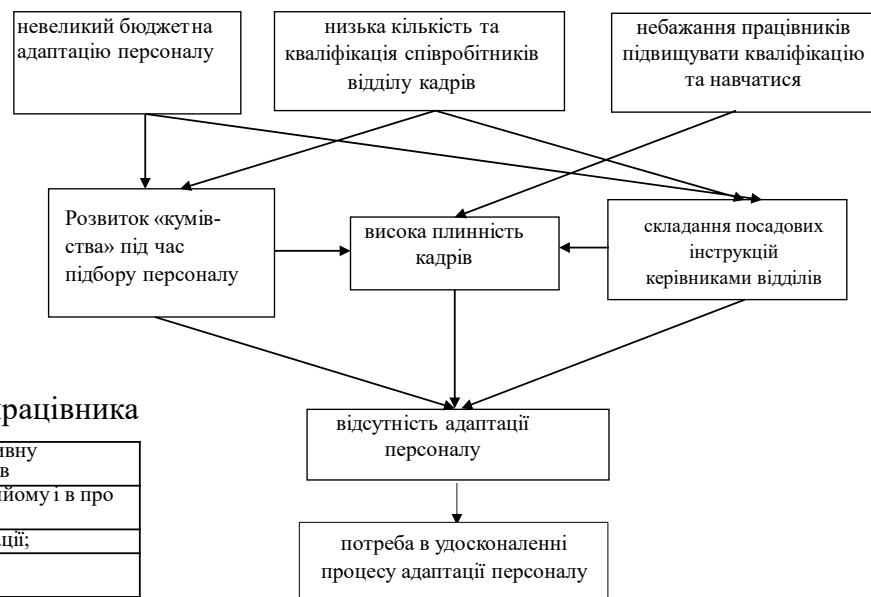


Рисунок 1 - Карта проблем адаптації працівників на підприємствах

Таблиця 4 - Методи адаптації

Назва методу	Загальна характеристика
Економічні	Забезпечують надання пільг у перші місяці роботи у вигляді пониження: - норм виробітку для працівників; - вимог для фахівців і управлінських працівників
Організаційно-адміністративні	Встановлюють контроль за ходом адаптації працівника та застосування коригувальних дій
Соціально-психологічні	Залучають працівника в різні зв'язки і взаємодії в колективі, сприяють швидшому введенню в посаду

Таблиця 5 - Сутність та особливості інструментів для адаптації персоналу

Інструменти адаптації персоналу	Сутність	Особливості
На вітчизняних підприємствах		
Наставництво	Розвиток і навчання на робочому місці шляхом передання знань, умінь і навичок від більш досвідченого колеги, тобто наставника	Процес припускає тісні ділові стосунки між учителем і учнем, найчастіше їх називають наставником і підопічним
Коучинг	Сприяє мобілізації внутрішніх можливостей і потенціалу працівників, постійному вдосконаленню професіоналізму і ґрунтується, насамперед, на питаннях, які коуч ставить перед своїм клієнтом	Коуч або тренер – не є керівником над підопічним і не являється радником, він нічого не радить, а лише підштовхує до знаходження рішень
Стажування	Прискорене входження в посаду і розуміння співробітником основних бізнес-процесів	У ряді компаній практикується стажування фахівців у суміжних підрозділах

Продовження табл. 5

Інструменти адаптації персоналу	Сутність	Особливості
Адаптаційний лист	Готується лінійним керівником і підписується новим співробітником в перший день його роботи разом з посадовою інструкцією	Може бути підготовлений як у друкованому, так і в електронному вигляді
Корпоративна брошура	Орієнтація у великому обсязі інформації, яку новачку необхідно дізнатися про компанію	Може видаватися як в друкованій формі, так і в електронній. Як показує практика, найбільш зручний формат такого видання – А6, або 105 x 148 мм, що дозволяє йому називатися кишеньковим довідником
Дні новачків	Командоутворення	В компанії можуть відбуватися з різною періодичністю. Найбільш часто зустрічаються варіанти – один раз на місяць та один раз на квартал. У деяких компаніях День новачків замінює Welcome! Тренінг. У цьому випадку захід зазвичай включає офіційну (змістовну) і неофіційну (розважальну) частини.
Комплект новачка	Зазвичай включає в себе: посадову інструкцію, локальні нормативні документи, зокрема Положення про персонал; Адаптаційний лист; Книгу співробітника; корпоративні пам'ятки, положення; останній випуск корпоративного видання; маркетингові матеріали; корпоративний сувенір (наприклад, ручка, блокнот тощо); телефонний довідник	Частина документів може бути записана на компакт-диск, наприклад, разом з фільмом про компанію
Welcome! Тренінг. (або «Ласкаво просимо в компанію!»)	Формування і підвищення лояльності нових співробітників до компанії, спрямований на відпрацювання будь-яких навичок	Може проводитися у формах: аудиторний тренінг, електронний курс, змішаний варіант. Як правило, триває від двох годин до двох днів
У зарубіжних компаніях		
Secondment (повторне навчання)	Співробітника на час відправляють в інший департамент тієї ж компанії або в іншу компанію для оволодіння необхідними навичками	Може бути як короткостроковим (близько 100 годин робочого часу), так і більш тривалим (до року)
E-learning (дистанційне навчання) або blended learning (змішане навчання)	Командоутворення	Для ефективного використання e-learning вимагається висока дисципліна (навіть самодисципліна)
Buddying (від англ. buddy – друг, приятель)	Адаптація через приятельство з колегою	Відсутність якої-небудь ієрархічності і наявність постійного двостороннього зворотнього зв'язку. Оптимальний термін для buddying – один рік, і він особливо важливий у перші тижні роботи новачка

Таблиця 6 - Рекомендовані показники оцінювання рівня адаптації працівників на вітчизняних підприємствах

Показники	Формула
Загальний термін адаптації (Т, дні)	Загальна кількість днів, за які працівник адаптувався до компанії та колективу (дані лінійного керівника та менеджера з персоналу)
Кількість проведених заходів, необхідних для адаптації працівника (I, одиниць)	$I = \sum_{i=1}^n I_i,$ де, I_i – і – тий інструмент адаптації, од.; n – загальна кількість інструментів з адаптації, од.
Кількість коштів, затрачених для адаптації працівників (Z, грн)	$Z = \sum_{i=1}^n Z_i,$ де Z_i – витрати на використання інструменту адаптації для працівника, грн
Рівень задоволення працівника за певний період часу (Rz, од.)	$Rz = Rs / Ta,$ де R_s – кількість скарг від працівника на його перебування в компанії чи в колективі, од.; T_a – загальна кількість днів, за яку аналізується рівень задоволення працівника, дні.
Оцінка професійної адаптації (Pa, %.)	Частка виконання робіт працівника в загальній величині планових показників підрозділу та порівняння її з середніми показниками в колективі

Оцінювати ефективність адаптаційного процесу на досліджуваному підприємстві ми плануємо із використанням таких трьох показників:

1. Результативність професійної діяльності, яка включає

- - оцінювання міри виконання, поставлених задач або певного рішення (виконані повністю або частково);
- - оцінювання встановлених термінів виконання (з дотриманням або із затримкою, запізненням);
- - оцінювання ступеня задоволеності отриманими результатами безпосереднього керівника та наставника (позитивно або негативно).

• 2. Ступінь розуміння та сприйняття новим працівником специфіки організації, якій оцінюється із залученням експертних оцінок від його наставника, безпосереднього керівника і HR-менеджера щодо успішності «входження» нового співробітника в бізнес-процеси підприємства та, відповідно, прийняттям остаточних висновків про успішне або неуспішному проходження адаптації.

• 3. Характер взаємодії нового співробітника з колегами, який діагностується на основі опитування працівників, які безпосередньо взаємодіють з новим співробітником.

- Дослідження проводилось на прикладі приватного акціонерного товариства «Вінницька кондитерська фабрика», основними видами діяльності якого є виробництво какао, шоколаду, цукрових кондитерських виробів та виробництво борошняних кондитерських виробів з давальницької сировини, яке орієнтовано на одного вітчизняного замовника ДП «КК «Рошен»
- Ще одним видом діяльності ПрАТ «ВКФ» є надання в операційну оренду власного нерухомого майна, проте цей вид діяльності не є основним для ПрАТ «ВКФ» та займає незначну частину в структурі його доходів.
- Вінницька кондитерська фабрика ROSHEN сертифікована відповідно до вимог міжнародних стандартів якості безпеки продуктів харчування IFS Food ver.6.1.
- На фабриці застосовується технологія виливки багат шарових цукерок методом one shot і triple shot. Фабрика вперше для українського ринку випустила «м'який» ірис з різними начинками та без. Також одне з досягнень — випуск без аналогових для України неглазурованих цукерок типу фадж, що випускаються під назвою «Fudgenta».



Таблиця 7 – Аналіз складу да структури активів ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика»

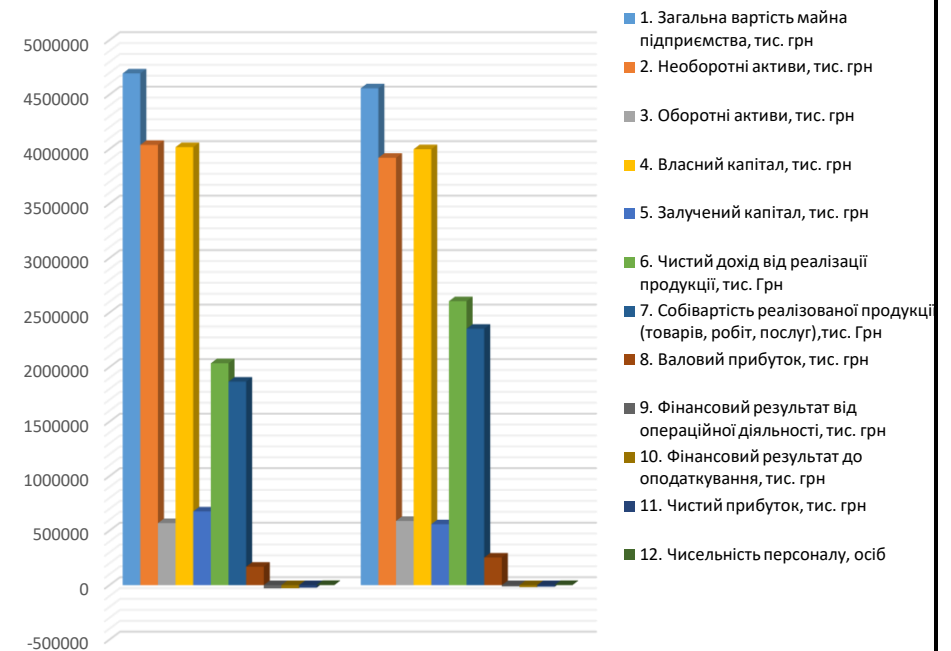
Статті активів	2022 рік		2023 рік		Зміна		
	тис. грн	%	тис. грн	%	абсолют-на. тис. грн	віднос-на, %	у структурі
Нематеріальні активи (залишкова вартість)	1190	0,03	1067,5	0,02	-122,5	-10,3	0,00
Основні засоби (залишкова вартість)	4004000	85,30	3878147	85,09	-125 853,5	-3,1	-0,21
Інвестиційна нерухомість (залишкова вартість)	23917	0,51	23193,5	0,51	-723,5	-3,0	0,00
Відстрочені податкові активи	9266	0,20	17972,5	0,39	8 706,5	94,0	0,20
Усього необоротних активів	4038373	86,03	3920380	86,01	-117 993,0	-2,9	-0,02
Запаси	191076,5	4,07	204573	4,49	13 496,5	7,1	0,42
Виробничі запаси	189049	4,03	202318,5	4,44	13 269,5	7,0	0,41
Незавершене виробництво	1375	0,03	1856,5	0,04	481,5	35,0	0,01
Товари	652,5	0,01	398	0,01	-254,5	-39,0	-0,01
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи,	355885	7,58	363166,5	7,97	7 281,5	2,0	0,39
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	18533,5	0,39	15412,5	0,34	-3 121,0	-16,8	-0,06
з бюджетом	0	0,00	303,5	0,01	303,5	-	0,01
Інша поточна дебіторська заборгованість	926	0,02	326,5	0,01	-599,5	-64,7	-0,01
Гроші та їх еквіваленти	69,5	0,00	196	0,00	126,5	182,0	0,00
Рахунки в банках	69,5	0,00	196	0,00	126,5	182,0	0,00
Інші оборотні активи	2759,5	0,06	4854,5	0,11	2 095,0	75,9	0,05
Усього Оборотних активів	569250	12,13	588832,5	12,92	19 582,5	3,4	0,79
Усього необоротних активів, утримуваних для продажу	86595	1,84	48747,5	1,07	-37 847,5	-43,7	-0,78
Усього активів	4694218	100,00	4557960	100,00	-136 258,0	-2,9	0,00

Таблиця 8 – Аналіз складу да структури пасивів ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика»

Статті активів	2022 рік		2023 рік		Зміна		
	тис. грн	%	тис. грн	%	абсолют-на, тис. грн	віднос-на, %	у структурі
Зареєстрований (пайовий) капітал	1026876	21,88	1026876	22,53	0,0	0,0	0,65
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	685384,5	14,60	666243	14,62	-19141,5	-2,8	0,02
Інші резерви	0	0,00	1995851	43,79	1995851,0	-	43,79
Усього власного капіталу	4018156	85,60	3999063	87,74	-19093,0	-0,5	2,14
Інші довгострокові зобов'язання	8157	0,17	9864,5	0,22	1 707,5	20,9	0,04
Усього довгострокових зобов'язань	8157	0,17	9864,5	0,22	1 707,5	20,9	0,04
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	0	0,00	234	0,01	234,0	-	0,01
товари, роботи, послуги	197231,5	4,20	103411	2,27	-93820,5	-47,6	-1,93
розрахунками з бюджетом	32862	0,70	44796	0,98	11 934,0	36,3	0,28
у тому числі з податку на прибуток	1816,5	0,04	341,5	0,01	-1 475,0	-81,2	-0,03
розрахунками зі страхування	12775,5	0,27	17231,5	0,38	4 456,0	34,9	0,11
розрахунками з оплати праці	46752,5	1,00	64236	1,41	17 483,5	37,4	0,41
Поточні забезпечення	20581,5	0,44	34921,5	0,77	14 340,0	69,7	0,33
Інші поточні зобов'язання	357702	7,62	284202,5	6,24	-73499,5	-20,5	-1,38
Усього поточних зобов'язань	667905	14,23	549032,5	12,05	-118872,5	-17,8	-2,18
Усього джерел фінансування активів	4694218	100,00	4557960	100,00	-136258,0	-2,9	0,00

Таблиця 9 – Основні показники господарської діяльності ПрАТ
«Вінницька кондитерська фабрика» за 2022-2023 роки

Основні показники	Роки		Відхилення	
	2022	2023	абс. знач.	темп приросту, %
1. Загальна вартість майна підприємства, тис. грн	4694218	4557960	-136258	-2,90
2. Необоротні активи, тис. грн	4038373	3920380	-117993	-2,92
3. Оборотні активи, тис. грн	569250	588833	19583	3,44
4. Власний капітал, тис. грн	4018156	3999063	-19093	-0,48
5. Залучений капітал, тис. грн	676062	558897	-117165	-17,33
6. Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	2035396	2604874	569478	27,98
7. Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	1866618	2351639	485021	25,98
8. Валовий прибуток, тис. грн	168778	253235	84457	50,04
9. Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн	-29683	-12103	17580	-59,23
10. Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн	-28448	-17815	10633	-37,38
11. Чистий прибуток, тис. грн	-23464	-14722	8742	-37,26
12. Чисельність персоналу, осіб	1800	1500	-300,00	-16,67



Таблиця 10 - Аналіз основних показників фінансового стану ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика»

показники	Значення за роки			відхилення значень
	2022	2023	абс. знач.	темپ приросту, %
аналіз майнового стану підприємства				
коефіцієнт зносу основних засобів	0,39	0,43	0,04	10,95
коефіцієнт придатності основних засобів	0,61	0,57	-0,04	-6,96
аналіз ліквідності підприємства				
коефіцієнт покриття	0,85	1,07	0,22	25,84
коефіцієнт швидкої ліквідності	0,57	0,70	0,13	23,61
коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,0001	0,0004	0,0003	243,07
чистий оборотний капітал, тис. грн	-98655	39800	138455	-140,34
аналіз фінансової стійкості підприємства				
коефіцієнт фінансової автономії	0,856	0,877	0,02	2,50
коефіцієнт фінансової залежності	1,17	1,14	-0,03	-2,44
коефіцієнт маневреності власного капіталу	-0,01	0,02	0,02	-491,05
коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	-0,04	0,13	0,17	-476,25
коефіцієнт забезпеченості запасів власними оборотними коштами	-0,11	0,38	0,49	-463,52
аналіз рентабельності підприємства				
коефіцієнт рентабельності активів	-0,005	-0,003	0,002	-35,38
коефіцієнт рентабельності власного капіталу	-0,006	-0,004	0,002	-36,96
коефіцієнт чистої рентабельності продажу	-0,012	-0,006	0,01	-50,97
коефіцієнт рентабельності операційної діяльності	-0,014	-0,004	0,01	-69,92
коефіцієнт рентабельності звичайної діяльності	-0,013	-0,006	0,01	-53,58
коефіцієнт рентабельності господарської діяльності	-0,011	-0,005	0,01	-53,49
аналіз ділової активності підприємства				
коефіцієнт оборотності активів	0,43	0,57	0,14	31,80
коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	6,98	11,32	4,34	62,15
коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	5,42	6,87	1,45	26,78
строк погашення дебіторської заборгованості, днів	66,39	52,37	-14,02	-21,12
строк погашення кредиторської заборгованості, днів	51,55	31,79	-19,76	-38,33
коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача)	0,51	0,67	0,16	32,13
коефіцієнт оборотності власного капіталу	0,51	0,65	0,14	28,59
коефіцієнт оборотності залученого капіталу	3,01	4,66	1,65	54,81

$$PB = \%P \times D \times T \times GB$$

де $\%P$ – питома вага робітників в загальній чисельності промислово-виробничого персоналу, %;
 D – кількість відпрацьованих ними днів, дн.;
 T – тривалість робочого дня, год.;
 GB – середньогодинний виробіток, грн/год.

Таблиця 11 – Розрахунок впливу чинників на рівень середньорічного виробітку працівників підприємства

Показник	Розрахунок	Зміна річного виробітку
Зміна середньорічного виробітку працівників	$0,506 \cdot 230 \cdot 7,8 \cdot 2,014 - 0,628 \cdot 240 \cdot 8 \cdot 1,659$	$1828,23 - 2000 = -172,12$
за рахунок зміни частки робітників	$(-0,119) \cdot 240 \cdot 8 \cdot 1,659$	-379,05
кількості днів, відпрацьованих робітником	$0,506 \cdot (-10) \cdot 8 \cdot 1,659$	-67,16
тривалості робочого дня	$0,506 \cdot 230 \cdot (-0,2) \cdot 1,659$	-38,61
середньогодинного виробітку	$0,506 \cdot 230 \cdot 7,8 \cdot (+0,355)$	+322,26
Всього		-172,12

Таблиця 12 - Вимоги до роботодавця та найманого працівника

Вимоги до роботодавця	Вимоги до нового співробітника
– високий рівень продуктивності праці;	– вміння працювати у команді;
– гнучкість прийняття управлінського рішення;	– відчуття причетності до організації;
– чесна винагорода за результатами праці;	– мотивація до професійного розвитку та самовдосконалення;
– доброзичлива психологічна атмосфера в колективі;	– володіння культурою ділового спілкування;
– дотримання трудового законодавства;	– чесність;
– гарантування безпечних умов праці	– одержання ефективного зворотнього зв'язку.

Таблиця 13 – Співвідношення працівників за віком (%)

Вік працівників	30.11.2022	30.11.2023
Молодші за 20 років	0%	1%
Від 21 -30 років	16%	18%
Від 31 до 40 років	39%	39%
Від 41 до 50 років	27%	26%
Старші за 50 років	18%	16%

Таблиця 14 – Чисельність нових працівників (%)

Стать нових працівників	За період січень – листопад 2022 року	За період січень- листопад 2023 року
Чоловіки	60%	53%
Жінки	40%	47%

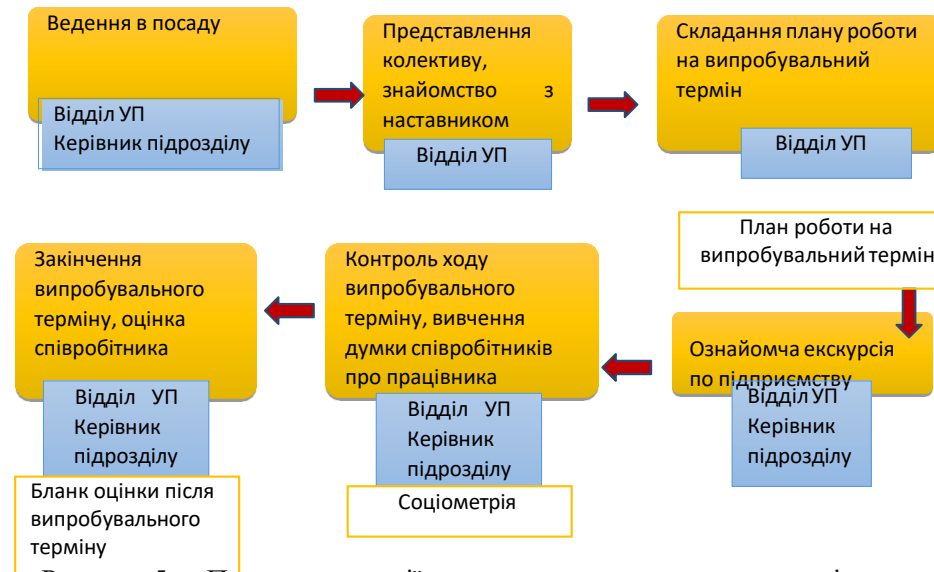


Рисунок 5 - Процес адаптації персоналу на посадах менеджерів середньої ланки ПрАТ «ВКФ»

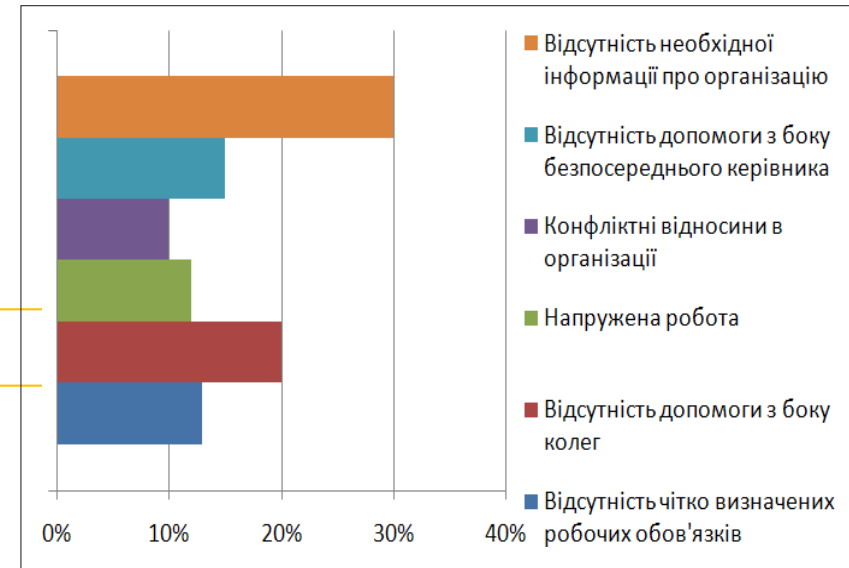


Рисунок 6 - Перешкоди швидкої адаптації працівників на ПрАТ «ВКФ» (2023 р.)

Таблиця 15- Порівняльна таблиця за показниками суб'єктивного соціального благополуччя між групами співробітників з різним стажем

Назва шкали	Група 1(n1=37)	Група 2(n1=39)	Критерій Фішера	Рівень значущості
Соціальна помітність	24,3%	43,6%	1,83	p < 0.05
Соціальна дистантність	18,9%	35,9%	1,71	p < 0.05
Емоційне прийняття	32,4%	28,2%	—	—
Соціальне схвалення	29,7%	12,8%	1,87	p < 0.05
Соціальні переконання	37,8%	20,5%	1,70	p < 0.05

Узагальнення даних [42] дозволило виявити такі особливості процесу адаптації у воєнний час:

- 1) Вимога універсальності працівника під час адаптації персоналу.
- 2) Турбота про безпеку і нові потреби клієнтів при навчанні новачків.
- 3) Збереження контакту й якості навчання навіть онлайн.
- 4) Психологічна підтримка та більше емпатії.
- 5) Фокус в історії про компанію – на стабільності.
- 6) Welcome-тренінги, наставники й «бокси новачків» – досі актуальні.

Отже, воєнний час потребує рішучих дій від менеджменту підприємств, а саме: прискорення прийняття управлінських рішень, гнучкість стилю керівництва, удосконалення комунікаційних процесів, забезпечення безпеки працівників, їхнього ментального здоров'я, підтримання їхньої продуктивності тощо. Все це вимагає розроблення нових, адаптації до форс-мажорних умов функціонування інструментів управління персоналом. Зважаючи на те, що досвіду управління персоналом на українських підприємствах в умовах воєнного стану немає, це формує нові виклики для науковців галузі менеджменту та адміністрування.

Враховуючи вищенаведене ми пропонуємо удосконалити процес адаптації працівників ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика, шляхом розробки типового проекту програми адаптації персоналу, який вміщує такі етапи:

На першому етапі – має бути складено списки співробітників, які увійдуть до робочої групи з формування та реалізації адаптаційної програми. Зрозуміло, що у таку групу мають бути включено лінійних керівників і HR менеджера.

На другому – має бути визначено результати, які очікується отримати в результаті реалізації програми адаптації, з чіткими формулюваннями, які однозначно допоможуть лінійним керівникам зрозуміти цілі програми.

На третьому етапі – має бути класифіковано нових працівників за категоріями та визначено вимоги до програми адаптації для кожної категорії персоналу.

На четвертому етапі – має бути складено списки питань, які найчастіше мають нові працівники і визначено хто саме і у який спосіб буде обговорювати ці питання ними.

На п'ятому етапі – має бути складено список дій нового працівника під час проходження програми адаптації (випробувального терміну), а також перелік необхідної для нього інформації.

На шостому етапі – має бути розроблена програма першого дня співробітника.

На сьомому етапі – сплановано екскурсії по території організації, визначено її програму та час, а також призначено відповідального за її проведення.

На восьмому етапі – має бути визначено, яким чином буде представлений новий співробітник іншим членам колективу, яку інформацію щодо нового співробітника буде доведено

На дев'ятому етапі – має бути підготовлено комплект друкованих матеріалів,

На десятому етапі – має бути визначено доцільність спеціальних навчальних заходів щодо освоєння новим співробітником своїх посадових обов'язків.

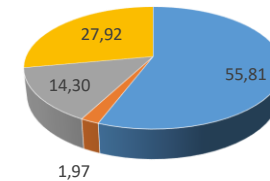
На одинадцятому етапі – мають бути визначено критерії успішності проходження випробувального терміну, а також варіанти його дострокового припинення.

На дванадцятому етапі – має бути визначено канали та способи передачі інформації від нового співробітника і його наставника про перебіг адаптаційного періоду.

На тринадцятому – розроблено програму оцінювання результатів випробувального терміну і прийняття рішення щодо переведення співробітника в основний штат. На цьому етапі проводиться повторна оцінка шляхом заповнення адаптаційного аркуша роботи співробітника і узагальнюються висновки щодо продовження адаптації або прийому на роботу

Таблиця 18 – Розрахунок суми економії від впровадження заходів

Заходи	Виконавці	Термін виконання	Витрати, тис. грн	Доходи, тис. грн	Економічний ефект, тис. грн.	Питома вага, %
Удосконалення організаційної структури управління	Відділ кадрів	2 місяці	502,5	2452,2	1949,7	55,81
Укрупнення ОСУ (скорочення кількості відділів та відповідно чисельності їх персоналу)	Відділ кадрів	1 місяць	17,2	86	68,8	1,97
Удосконалення роботи кадрової служби, у т.ч. за рахунок оптимізації реклами вакансій та відбору персоналу	Відділ кадрів	3 місяці	0	499,6	499,6	14,30
Ефективна системи оплати й стимулювання праці всіх категорій працівників	Відділ кадрів	2 місяці	329,4	1305	975,6	27,92
РАЗОМ		-	849,1	4342,8	3493,7	100,00



- Удосконалення організаційної структури управління
- Укрупнення ОСУ (скорочення кількості відділів та відповідно чисельності їх персоналу)
- Удосконалення роботи кадрової служби, у т.ч. за рахунок оптимізації реклами вакансій та відбору персоналу

Рисунок 7 – Структура ефекту від впровадження запропонованих заходів

ДЯКУЮ ЗА УВАГУ!