

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УНІВЕРСИТЕТ МИТНОЇ СПРАВИ ТА ФІНАНСІВ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ, БІЗНЕСУ ТА МІЖНАРОДНИХ ВІДНОСИН
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ ТА ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: Організація процесу підбору і адаптації персоналу
організації

Виконав: магістр II курсу, групи УП-22-1зм

спеціальності 051 «Економіка»

Блей Ольга Андріївна

Керівник к.е.н., доц. Бикова Адель Леонідівна

Рецензент Косих Кристина Анатоліївна

Дніпро – 2024 року

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали, посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Дослідницький (розділ 1) Аналітичний (розділ 2) Проектний (розділ 3)	Бикова А.Л. к.е.н., доцент		

7. Дата видачі завдання “20” листопада 2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи	27.11.23	виконано
2.	Підбір та систематизація науково-літературних джерел	28.11.23 18.12.23	виконано
3.	Затвердження змісту та написання вступу до кваліфікаційної роботи магістра	19.12.23 25.12.23	виконано
4.	Написання дослідницького розділу	26.12.23 07.01.24	виконано
5.	Систематизація матеріалу для підготовки аналітичного розділу кваліфікаційної роботи	08.01.24 09.01.24	виконано
6.	Підготовка аналітичного розділу роботи	10.01.24 21.01.24	виконано
7.	Формування проєктних рішень	22.01.24	виконано
8.	Написання проєктного розділу роботи	23.01.24 24.01.24	виконано
9.	Формування висновків дослідження	25.01.24	виконано
10.	Оформлення роботи відповідно до методичних рекомендацій та перевірка на плагіат	26.01.24	виконано
11.	Одержання відгуку наукового керівника	29.01.24	виконано
12.	Одержання рецензії на роботу за місцем проходження переддипломної практики	30.01.24	виконано
13.	Підготовка презентаційних матеріалів	31.01.24	виконано
14.	Подання кваліфікаційної роботи в екзаменаційну комісію	01.02.24	виконано
15.	Попередній захист кваліфікаційної роботи	15.02.24	виконано

Студент _____ О.А.Блей
(підпис)

Керівник роботи _____ А.Л.Бикова
(підпис)

АНОТАЦІЯ
кваліфікаційної роботи магістра
Блей Ольги Андріївни

Тема роботи: Організація процесу підбору і адаптації персоналу організації.
Керівник роботи к.е.н., доц. Бикова А.Л.

Кваліфікаційна робота складається із вступу, 3 розділів, висновків і пропозицій. Робота викладена на 93 сторінках, містить 17 таблиць, 14 рисунків, 17 сторінок додатків. Список використаних джерел містить 44 найменувань.

***Зміст анотації:** В роботі досліджено процеси організації підбору та адаптації персоналу підприємства на базі ТОВ «МВК Єкатеринославський».*

У кваліфікаційній роботі визначено сутність та значення підбору і адаптації персоналу організації, розглянуто методи підбору і адаптації персоналу організації, проаналізовано інструментарій аналізу ефективності підбору і адаптації кадрового ресурсу, представлена організаційно-економічна характеристика ТОВ «МВК Єкатеринославський». Досліджено особливості підбору і адаптації персоналу ТОВ «МВК Єкатеринославський», та наведено аналіз ефективності підбору і адаптації персоналу ТОВ «МВК Єкатеринославський». Автор розробив проєкт впровадження та оптимізації програми адаптації персоналу ТОВ «МВК Єкатеринославський»

Ключові

слова: підбір, адаптація, персонал, кадри, організація, процес, підприємство, ефективність, продуктивність

ABSTRACT

Blei Olga

Work topic: Organization of the process of selection and adaptation of the organization's personnel.

Scientific supervisor Bikova A.L.

The qualification work consists of an introduction, 3 sections, conclusions and proposals. The work is laid out on 93 pages, contains 17 tables, 14 figures, 17 pages of appendices. The list of used sources contains 44 items.

***Content of the abstract:** The work examines the processes of organizing the selection and adaptation of the company's personnel on the basis of "MVK Ekaterinoslavskiy" LLC.*

In the qualification work, the essence and significance of the selection and adaptation of the organization's personnel is determined, the methods of selection and adaptation of the organization's personnel are considered, the toolkit of the analysis of the effectiveness of the selection and adaptation of the personnel resource is analyzed, the organizational and economic characteristics of LLC "MVK Yekaterinoslavskiy" are presented. Peculiarities of personnel selection and adaptation of LLC "MVK Yekaterinoslavskiy" LLC were studied, and an analysis of the effectiveness of personnel selection and adaptation of LLC "MVK Yekaterinoslavskiy" LLC was provided. The author developed a project for the implementation and optimization of the staff adaptation program of "Ekaterinoslavskiy MVK" LLC

Keywords: selection, adaptation, personnel, personnel, organization, process, enterprise, efficiency, productivity

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ ПІДБОРУ І АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	10
1.1 Сутність та значення підбору і адаптації персоналу організації	10
1.2 Методи підбору і адаптації персоналу організації	14
1.3 Інструментарій аналізу ефективності підбору і адаптації кадрового ресурсу.....	22
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1	25
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСІВ ПІДБОРУ І АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «МВК ЄКАТЕРИНОСЛАВСЬКИЙ».....	26
2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «МВК Єкатеринославський».....	26
2.2 Аналіз особливостей підбору і адаптації персоналу ТОВ «МВК Єкатеринославський».....	34
2.3 Оцінка ефективності підбору і адаптації персоналу ТОВ «МВК Єкатеринославський».....	41
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2.....	45
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПІДБОРУ І АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «МВК ЄКАТЕРИНОСЛАВСЬКИЙ»	47
3.1 Шляхи підвищення ефективності підбору і адаптації персоналу ТОВ «МВК Єкатеринославський»	47
3.2 Розробка проєкту впровадження програми адаптації персоналу ТОВ «МВК Єкатеринославський»	55
3.3 Оптимізація проєкту та економічне обґрунтування запропонованих заходів у ТОВ «МВК Єкатеринославський».....	Error! Bookmark not defined.
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3.....	67
ВИСНОВКИ	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	73
ДОДАТКИ	77

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Наслідками кризових процесів в економіці країни, які потребують від суб'єктів господарювання максимально ефективного використання наявних та залучених ресурсів, найціннішим з яких є персонал, а від обраних засобів підбору та адаптації, - його продуктивність на майбутнє.

Раціонально спланований та організований процес підбору та адаптації персоналу в контексті загальної політики управління кадрами є запорукою успіху та виконання місії будь-якого підприємства, так як людина є стрижнем виконання всіх бізнес-процесів від задуму щодо випуску продукції чи створення послуги, до безпосереднього її просування до кінцевого споживача.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Тема кваліфікаційної роботи відповідає науковій тематиці кафедри економіки та економічної безпеки «Забезпечення національної економічної безпеки в умовах соціально-економічних загроз» та пов'язана із підбором та адаптацією персоналу, що є невід'ємною частиною успішного функціонування будь-якої організації.

Метою даної роботи є дослідження процесів організації підбору та адаптації персоналу на підприємства.

Для досягнення цієї мети поставлені наступні **завдання:**

- з'ясувати сутність та значення підбору і адаптації персоналу організації;
- розглянути методи підбору і адаптації персоналу організації;
- проаналізувати інструментарій аналізу ефективності підбору і адаптації кадрового ресурсу;
- надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «МВК Єкатеринославський»;
- дослідити особливості підбору і адаптації персоналу ТОВ «МВК Єкатеринославський»;
- оцінити ефективність чинної системи підбору і адаптації персоналу

ТОВ «МВК Єкатеринославський»;

– визначити шляхи підвищення ефективності підбору і адаптації персоналу ТОВ «МВК Єкатеринославський»;

– розробити проєкт впровадження програми адаптації персоналу ТОВ «МВК Єкатеринославський» та провести його оптимізацію;

– навести економічне обґрунтування запропонованих заходів у ТОВ «МВК Єкатеринославський».

Об’єкт дослідження – процеси підбору та адаптації персоналу в ТОВ «МВК Єкатеринославський».

Предмет дослідження – теоретичні та практичні підходи до організації процесів підбору та адаптації персоналу на підприємстві ТОВ «МВК Єкатеринославський».

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню актуальних аспектів процесів підбору й адаптації персоналу на підприємствах присвячена значна кількість праць зарубіжних і вітчизняних вчених, серед яких: Балабанова Л.В., Богиня Д. П., Грішнова О.А., Брич В.Я., Бутусевич А. В., Бикова А. Л., Василичев Д. В. та інші. Варто зазначити, що значна кількість теоретичних питань за даною проблемою ще не вирішені, знаходяться на етапі постановки і вимагають подальшого розв’язання та комплексного дослідження щодо визначення сутності, управління та оцінки ефективності процесів підбору й адаптації персоналу в організаціях у сучасних умовах.

Методи дослідження. У процесі дослідження застосовано загальнонаукові та спеціальні методи наукового пізнання, а саме: критичного, історично-логічного та діалектичного аналізу і синтезу, наукової абстракції, індукції та дедукції, узагальнення та порівняння, економіко-статистичний та SWOT-аналіз.

Практичне значення дипломної роботи. Практичне значення одержаних результатів дослідження полягає в можливості застосування розроблених пропозицій щодо вдосконалення процесів підбору для середніх та великих підприємств. Визначено соціальний ефект який полягає у створенні

сприятливого середовища входження працівника в компанію, прискорення виходу на необхідний рівень продуктивності та налагодження позитивних відносин у трудовому колективі, що забезпечить результативність діяльності підприємства в цілому з довідки № 30/02 від 07.02.2024 видана ТОВ «МВК ЄКАТЕРИНОСЛАВСЬКИЙ»

Апробація результатів роботи. Результати досліджень, викладені у кваліфікаційній роботі магістра. За результатами дослідження у співавторстві з науковим керівником Биковою А.Л., опубліковано тези за темою: «Організація підбору та адаптації персоналу » у фаховому виданні «International Scientific Unity» 02.02.2024 року.

Основна частина. В першому розділі роботи розкрито сутність та значення підбору і адаптації персоналу організації ;проаналізовано існуючі методи підбору і адаптації персоналу організації та розглянуто інструментарій аналізу ефективності підбору і адаптації кадрового ресурсу.

У другому розділі кваліфікаційної роботи досліджено організаційно-економічну характеристику ТОВ «МВК ЄКАТЕРИНОСЛАВСЬКИЙ»; проаналізовані особливості підбору та адаптації персоналу та визначена оцінка ефективності підбору та адаптації кадрового ресурсу.

В третьому розділі кваліфікаційної роботи визначено шляхи підвищення ефективності підбору і адаптації персоналу ТОВ «МВК ЄКАТЕРИНОСЛАВСЬКИЙ» та розроблено проєктні заходи впровадження та оптимізації програми адаптації персоналу.

Структура та обсяг роботи. Дипломна робота складається із вступу, 3 розділів, висновків і пропозицій. Робота викладена на 93 сторінках, містить 17 таблиць, 14 рисунків, 17 сторінок додатків. Список використаних джерел налічує 43 найменувань.

Ключові слова: підбір, адаптація, персонал, кадри, працівники, організація, процес, підприємство, ефективність, продуктивність

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ ПІДБОРУ І АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Сутність та значення підбору і адаптації персоналу організації

В сучасних умовах виконання завдань підприємствами суттєво залежить від якості управління персоналом, яке можливо забезпечити шляхом його підбору на існуючих ринках праці та підготовки до роботи, прийняття до лав вже існуючих колективів, тобто адаптацією.

Завдання щодо підбору персоналу стоїть практично перед будь-яким сучасним підприємством, а особливо — новоствореним чи таким, що розширює свої потужності. Професійний підбір нових працівників є основою його майбутнього успіху, а підприємство яке не стоїть на місці, а динамічно розвивається та змінюється, звичайно має проблеми, пов'язані з підбором якісних і вузькоспеціалізованих кандидатів на вакантну посаду. Помилки при відборі персоналу призводять до суттєвих негативних наслідків: недоотриманого прибутку, втрати клієнтів, часу, інших ресурсів, високої плинності персоналу, несприятливого морально-психологічного клімату, конфліктів, неготовності до змін, недбалого виконання обов'язків, зниження трудової дисципліни, низької ефективності використання робочого часу.

Значна кількість вчених розглядають підбір як процес, направлений на визначення особистих та професійних якостей працівника та створення на їх основі резерву кандидатів, з яких відбирається найбільш підходящий працівник на дану посаду.(табл..1.1)

Підбір персоналу - це процес вивчення психологічних і професійних якостей працівника з метою встановлення його відповідності до вимог робочого місця і підбору з наявних претендентів того, хто найбільше підходить на це робоче місце, з врахуванням його кваліфікації, спеціальності, особистих якостей, здібностей, характеру та інтересів організації. Це є складний і дорогий

процес. Дослідження показують, що як правило, процес підбору здійснюється поетапно. Спочатку проводиться попередня співбесіда; заповнення заяв і анкет; співбесіда з менеджером з персоналу; тестування, перевірка рекомендації і послужного списку, медичний огляд. І вже за їх результатами лінійні керівники або менеджер з персоналу приймають остаточне рішення про найм на роботу.

Таблиця 1.1

Підходи до визначення поняття «підбір персоналу»

Автор	Поняття
Єршов В. А., Філіна Ф. Н.	Процес раціонального вибору на основі вивчення професійних та особистісних якостей претендентів тих із них, хто кращим чином відповідає вимогам посади та придатності до виконання обов'язків на певному робочому місці [11, с. 2]
Сербіновський Б. Ю., Самигін С. І.	Процес вибору підприємством одного з претендентів на вакантне місце, найбільш відповідного за критеріями відбору, задоволення потреби майбутнього працівника в бажанні отримати посаду, щоб реалізувати здібності та можливості [28, с. 297]
Аллін О. Н., Сальнікова Н. І.	Система доцільних дій щодо залучення на роботу кандидатів, які мають якості, що потрібні для досягнення цілей підприємства [9, с. 23]
Щокін Г. В.	Визначення психологічних та професійних якостей людей із метою визначення їх відповідності роботі, що ними виконується [12, с. 803]
Розанова В. А.	Процедура, що надає можливість створити резерв потенційних кандидатів для посад, які планує відділ кадрів [14, с. 374]
Журавльов П. В., Карташов С. А., Маусов Н. К.	Оцінювання професійно важливих ділових або інших якостей на вакантні посади; вибір кращих із резерву, створеного під час вербування [13, с. 178]
Грехем Х. Т., Р. Беннетт	Перший етап процесу заповнення вакансій, який включає вивчення характеристик вакантного місця, розгляд умов залучення відповідних кандидатур, встановлення контактів із цими претендентами та отримання від них заповненої анкети претендента на посаду [19, с. 292]
Самигін С. І., Столяренко Л. Д.	Створення необхідного резерву кандидатів на всі посади та спеціальності, з яких підприємство відбирає найбільш підходящих працівників [24, с. 211]
Крушельницька О. В., Мельничук Д. П.	Процес вивчення психологічних і професійних якостей працівників з метою встановлення їх відповідності вимогам робочого місця і підбору з наявних претендентів того, хто найбільше підходить на це робоче місце, з урахуванням його кваліфікації, спеціальності, особистих якостей, здібностей, характеру та інтересів підприємства [32, с. 87]

Джерело: складено автором

Наразі на практиці не виділено єдиної так би мовити правильної моделі підбору, оскільки кожен менеджер з персоналу створює свої правила і критерії за якими, власне, і буде здійснюватися підбір персоналу, визначає, якими саме з традиційних методів він буде користуватися у своїй роботі, чи буде він

працювати з одним або скомпонує кілька методів — залежить від мети підбору та його компетентності [17, с. 52].

Розглянемо принципи якими керуються при відборі персоналу:

- орієнтація на сильні, а не на слабкі сторони людини і пошук не ідеальних кандидатів, яких у природі не існує, а тих, які найбільш підходять для даного робочого місця, посади;

- відмова від найму нових працівників незалежно від кваліфікації і особистих якостей, якщо в них немає потреби;

- забезпечення відповідності індивідуальних якостей претендентів до вимог, які потрібні для даної роботи (освіта, стан, досвід, а інколи й стать, вік, стан здоров'я);

- орієнтація на кадри високої кваліфікації, але не вищої, ніж вимагає дане робоче місце;

- визначення критеріїв підбору. їх повинно бути небагато, тільки основні - освіта, досвід, ділові якості, професіоналізм, тип особистості, фізичні характеристики та потенційні можливості.

Діяльність з організації з підбору і адаптації персоналу підприємства спрямована на:

- встановлення заробітної плати відповідно вище законодавчих стандартів щодо рівня мінімальної оплати праці та прожиткового мінімуму;

- не допущення заборгованості з оплати праці роботодавцями;

- резервування виплат працівникам при звільненні, преміюванні тощо.

У рамках системи відбору персоналу виділяються три найважливіші частини:

1. Виробнича концепція, пов'язана з інформацією про попит споживачів, стан ринку, тенденції його розвитку і т.д.

2. Фінансово-економічна концепція, що враховує основні аспекти грошових ресурсів.

3. Соціальна концепція, зв'язана з розвитком і задоволенням потреб людини.

Процеси управління персоналом, окрім його пошуку на ринку праці, та відповідно, підбору, також потребують його введення до колективу та посади, тобто адаптації.

Адаптація персоналу покликана полегшити входження нових співробітників у колектив. Нові працівники стикаються з великою кількістю труднощів, основна маса яких породжується саме відсутністю знань щодо специфіки виконання обов'язків, а також психологічних рис нових колег та особливостей взаємовідносин з ними.

Розглянемо механізми адаптації персоналу на підприємствах.



Рис. 1.1. Механізм адаптації персоналу на підприємстві

Джерело: [17, с. 36]

Адаптація персоналу – це процес ознайомлення співробітників з умовами і правилами роботи в організації, а також допомога в інтеграції працівника в колектив. Вона необхідна як для фахівців, які тільки прийшли працювати в компанію, так і для співробітників, які були підвищені на посаді.

Адаптація у загальному вигляді являє собою взаємне пристосування співробітника та підприємства одне до одного, що передбачає поступове освоєння працівником певної сукупності наявних умов праці [18, с. 94].

Процедура адаптації може сприяти зняттю більшої кількості проблем, з якими він може стикнутися, пришвидшити входження співробітника до колективу та його прийняття корпоративної культури підприємства.

Заходи для поліпшення адаптації персоналу на підприємстві:

- виявлення глибоких причин виникнення даного негативного явища;
- розробка пропозицій щодо оптимізації організаційної структури;
- внесення пропозицій щодо зміни умов праці;
- зміна систем мотивації персоналу;
- проведення тестових заходів щодо згуртування колективу у структурних відділах (підрозділах);
- атестація персоналу;
- соціологічне дослідження взаємовідносин у колективах (групах) із подальшою ротацією.

Отже, підбір персоналу –пошук, тестування та наймання людей, які можуть і хочуть працювати, мають потрібні роботодавцю компетенції, знаннями та поділяють цінності компанії. Підбір персоналу підприємств зазвичай проводиться до параметрів штатного розкладу компанії та особливостям виконання поточних обов'язків працівників у повсякденній діяльності.

1.2 Методи підбору і адаптації персоналу організації

Ефективна адаптація та підбір персоналу можливі в разі застосування дієвих та прогресивних методів, яких існує чимала кількість в арсеналі кадрової політики підприємства.

Методи підбору персоналу є своєрідним інструментом рекрутингового процесу, і водночас одним з його етапів. На практиці, HR-фахівець будує план найму, вибирає метод підбору і тільки після цього приступає до розгляду кандидатів.

Погоджуємося зі Зленко А.М., який вважає, що застосування новітніх

підходів до підбору працівників стає ключовим фактором успіху. Жодне підприємство, якщо воно дбає про своє майбутнє, не може дозволити собі наймати випадкових людей як з точки зору витраченого часу і зусиль, так і з точки зору фінансових ресурсів [14, с. 97].

Підбором персоналу на практиці займаються рекрутингові агентства. Рекрутингове агентство – це посередник на ринку праці, організація, яка надає послуги роботодавцям в області пошуку й підбору персоналу та претендентам у пошуці роботи та працевлаштуванні.

На підприємстві підбір персоналу здійснюється за допомогою застосування певних методів. Доцільно розглядати методи пошуку і підбору кандидатів залежно від категорії працюючих. Розрізняють спеціалістів вищої, середньої та нижчої ланки на підприємстві, і залежно від цього використовуються різні методи пошуку кандидатів (Табл. 1.1)

Для пошуку фахівців вищої ланки застосовують метод хедхантинг. Вартість пошуку кандидатів за допомогою хедхантингу висока, оскільки послуги рекрутингового агентства здебільшого становлять приблизно 30 – 60 % від річного доходу найнятого працівника.

Середня ланка на підприємстві – білі та частково сині комірці. До цієї категорії відносять менеджерів середньої та нижчої ланок, спеціалістів і кваліфікованих працівників [17].

Пошук спеціалістів середньої ланки не такий складний, як у першому випадку, але деякі спеціальності є дефіцитними на ринку праці, тому їх залучення потребує значних зусиль і часу, а також фінансових витрат. Пошук даних спеціалістів, як правило, здійснюється на регіональному та місцевому рівнях.

Для пошуку працівників даної ланки застосовується технологія, яка називається рекрутингом.

Нижча ланка на підприємстві – частина синіх комірців. Група включає обслуговуючий персонал і персонал, зайнятий на допоміжних роботах. Вакантні посади цієї групи закриваються на місцевому рівні за рахунок малокваліфікованого персоналу, який не є дефіцитним на ринку праці [16].

Таблиця 1.1

Методи підбору персоналу та особливості їх застосування для різних категорій персоналу

Метод	Сутність, джерело	Особливості застосування для категорій персоналу
Хедхантинг (Head hunting)	Здійснюється підбір ключових і рідкісних, як за фахом, так і за рівнем професіоналізму, фахівців.	Найчастіше використовується для підбору керівників підприємств, бухгалтерів, юристів, фахівців вузьких профілів.
Нетворкінг	Вміння налагоджувати взаємовигідні зв'язки між людьми.	Нетворкінг застосовується тоді, коли роботодавець знає, залучення яких людей є нераціональним на певне робоче місце і де ці люди працюють, але вважає, що не зможе провести переговори з даними кандидатами, в результаті яких досягне своєї мети.
Прямий пошук (Direct search)	Напрям, під час якого і рекрутингове агентство, і замовник визначають перелік підприємств, де можна знайти потрібного працівника.	Для підбору працівників на посади, які підходять під розроблену модель компетенцій, потім представник рекрутингового агентства робить пропозицію потенційним кандидатам.
Рекрутинг	Підбір персоналу в штат компанії, або під замовлення клієнта у випадку рекрутингового агентства; основна функція і обов'язок менеджерів по персоналу організації та рекрутерів.	База пошуку кандидатів для рекрутингу набагато ширша порівняно з прямим пошуком. Рекрутинг проводить підприємство або рекрутингове агентство на основі існуючих баз кандидатів, відгуків на оголошення в ЗМІ або в Інтернеті.
Скринінг, або "поверхневий підбір".	Використовується для пошуку персоналу нижчої ланки. Скринінг відбувається за такими ознаками: освіта, вік, стать, досвід роботи. Організація самостійно розміщує оголошення в ЗМІ, Інтернеті, надсилає запити до Державної служби зайнятості.	Використовується для пошуку персоналу первинних ланок

Джерело: складено автором за [17, с. 52].

Розглянемо традиційні та нетрадиційні методи підбору персоналу на рис. 1.2.

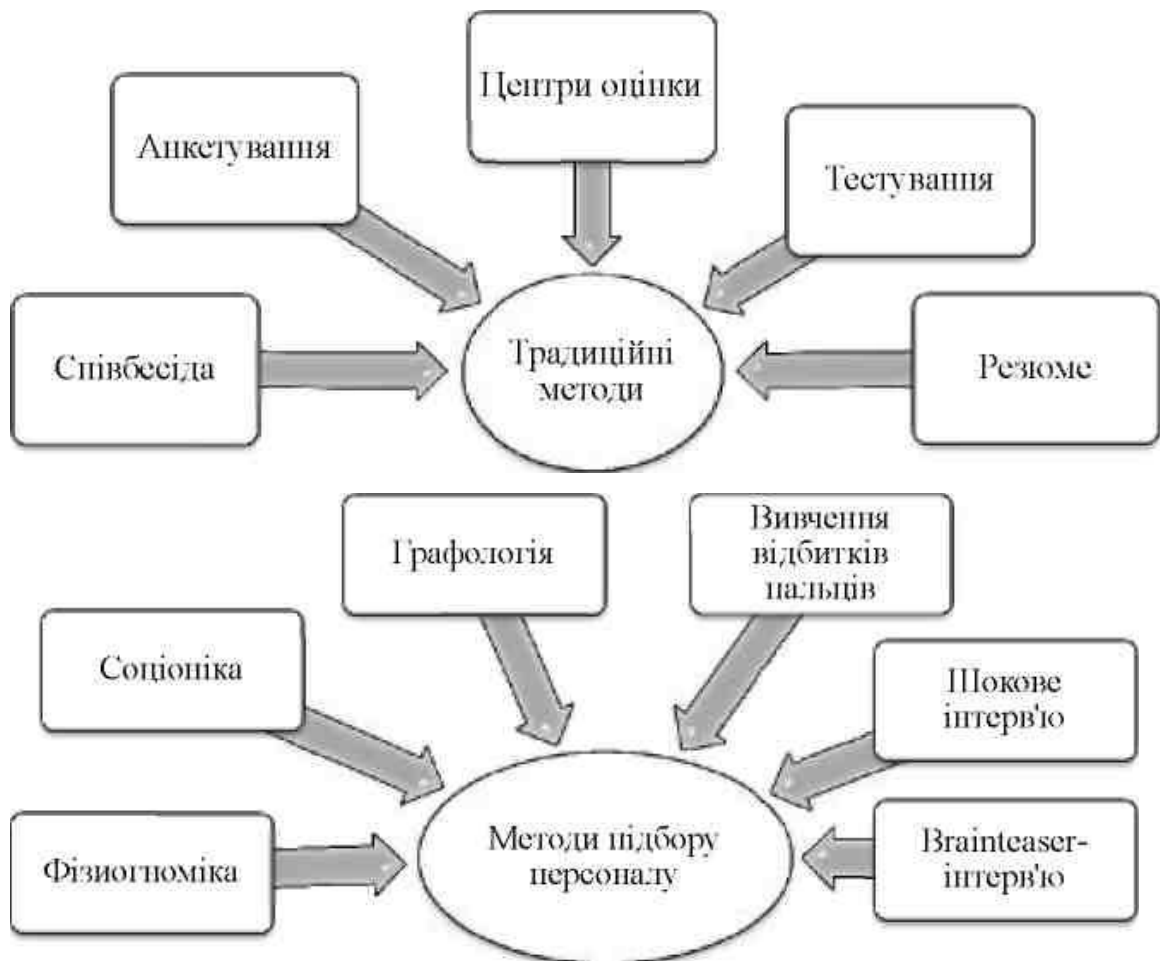


Рис. 1.2. Традиційні та нетрадиційні методи підбору персоналу

Джерело: [17, с. 54]

Розглянемо види зовнішніх джерел добору персоналу:

1. По рекомендації. Залучення кандидатів за рекомендаціями родичів, друзів і знайомих працівників компанії. Найстаріший метод досить ефективний і більш підходящий для невеликих організацій. Статистика свідчить, що в організаціях, де кількість не перевищує 50-60 осіб, 40% нових працівників надходять на службу через знайомства. Такий підхід має суттєвий недолік – є ризик взяти некваліфікованого фахівця.

2. Пряма робота з потенційними співробітниками. Робота з «незалежними» кандидатами – людьми, які займаються пошуком роботи без звернення в спеціальні служби. Такі кандидати самі дзвонять в компанію, відправляють свої резюме і цікавляться вакансіями. Пов'язано з провідним положенням фірми на ринку.

3. Контакти із закладами вищої освіти (ЗВО). Великі корпорації, що працюють на перспективу, орієнтовані на залучення випускників навчальних закладів, які не мають повноцінної практики. З цією метою роботодавці проводять заходи в профільних ЗВО або беруть участь у ярмарках вакансій. Оскільки професійні навички без досвіду роботи оцінити складно, оцінюються особистісні характеристики, навички планування та аналізу.

4. Реклама в ЗМІ. Це найбільш поширений спосіб залучення претендентів. Оголошення поширюються в газетах, на інтернет-порталах, на телебаченні, після чого кандидати самі телефонують або приходять в компанію. Існують спеціалізовані видання і сайти, орієнтовані на широке коло професій або окремі галузі. Застосування онлайн-ресурсів та видань – найбільш ефективний і популярний інструмент залучення кандидатів, однак щоб оголошення були точно в ціль, слід максимально точно викладати вимоги до претендентів та їх майбутні посадові функції.

5. Біржі праці, державні центри зайнятості. Розвинена держава завжди зацікавлена в підвищенні рівня зайнятості громадян. З цією метою створюються спеціальні служби, що мають власні бази даних і працюють з великими компаніями. Метод має істотний мінус: далеко не всі шукачі звертаються в державні структури для безробітних.

6. Кадрові агентства. За останні десятиліття рекрутинг отримав активний розвиток у практиці менеджменту. Кадрові компанії мають постійно оновлювані бази даних і самостійно ведуть пошук кандидатів у відповідності з завданнями замовників. За свою роботу фірми беруть значну винагороду – іноді до 50% річної зарплати знайденого ними співробітника. Існують компанії, які спеціалізуються на масовому підборі персоналу або, навпаки, займаються «ексклюзивним пошуком» добром керівних працівників.

При врахуванні побудови системи відбору персоналу компанії доцільно включати:

- делегування повноважень і завдань;
- раціональний механізм мотивації;

- службовий нагляд і контроль за результатами праці;
- інформацію та комунікації;
- оцінку підготовки робочих місць та можливих майбутніх індивідуальних внесків працівників у кінцеві результати діяльності підприємства.

Таблиця 1.3

Порівняльна характеристика традиційних та нетрадиційних методів відбору персоналу

ознаки	традиційні методи	нетрадиційні методи
Загальна характеристика кандидата	Характеризують людину як спеціаліста, рівень її кваліфікації, рівень освіти, досягнення в науковій сфері та кар'єрі. Надають інформацію про теоретичні навички та вміння кандидата, показує його професійні якості.	Характеризують кандидата як людину, дає можливість кандидату розкрити свої особисті якості, показує практичні навички та вміння кандидата щодо запропонованої посади.
Уміння творчо мислити	Традиційні методи не дають можливості розкритися кандидату як творчій натурі, не дають можливості показати вміння нестандартно мислити.	Зазвичай спрямовані на розкриття творчого потенціалу кандидата, виходити за рамки стандартного мислення, нестандартно вирішувати складні ситуації.
Виявлення неправдивої інформації	Найчастіше традиційні методи не передбачають виключення можливості перебільшення або прикрашання інформації про себе та свої заслуги.	Повністю виключають можливість дати неправдиву інформацію, оскільки в рамках нетрадиційних методів кандидат знаходиться у стресовій ситуації, яка виключає час на видумку неправдивих фактів.
Оцінювання вміння та навичок комунікації з людьми	Традиційні методи дають можливість лише поверхньо оцінити навички взаємодії з людьми.	Дають можливість оцінити здібності кандидата до роботи з іншими людьми, а також самостійно.
Можливість автономного використання	Ефективність від використання даних методів окремо значно нижча.	Методи не можуть дати характеристику професійним навичкам кандидата, його відповідність вимогам посади.

Джерело: складено за [23, с. 59]

Отже, проведений аналіз свідчить, що більш актуальними стають нетрадиційні методи відбору персоналу, які мають свої недоліки: нетрадиційні методи відбору персоналу не дають можливості розкрити професійні надбання кандидата і через це не можуть використовуватися самостійно. але нетрадиційні методи відбору дають можливість розкритися кандидату більше,

що зменшує ризик загострення конфліктів у колективі, знижує плинність кадрів та підвищує якість процесу відбору персоналу. разом із тим важко недооцінити важливість використання традиційних методів, які розкривають професійні якості, навички та можливості кандидата. [32, с. 96].

Проаналізуємо інструменти, що використовуються для адаптації персоналу на підприємстві. Адаптація, як поняття, визначає пристосування до умов існування. Ця функція спрямована головним чином на створення належної стабільності та рівноваги.

Однією з ключових умов адаптації виступає застосування комплексу інструментів (Табл. 1.4).

Учені та практики виділяють 4 основних етапи адаптації співробітників.

1. Оцінка підготовленості співробітника. Фактично це попередній етап адаптації персоналу, який проводиться відразу після прийому на роботу. Завдання фахівців полягає в тому щоб з'ясувати, чи доводилося новому співробітнику працювати в таких умовах, чи працював він за такою схемою організації праці, яка діє в компанії. Оцінка підготовленості не має відношення до професійного досвіду.

2. Орієнтація. Необхідна, для розуміння співробітником порядку роботи, структуру організації, внутрішні правила, традиції, корпоративні цінності. Під час орієнтації фахівця представляють колективу. У деяких компаніях прийнято проводити знайомство в неформальній обстановці. Потрібно провести в перші 5-10 робочих днів нового співробітника.

3. Дієва орієнтація. Практична частина програми адаптації персоналу. Всі знання, які були дані працівникові на минулому етапі, необхідно застосувати на практиці і надати необхідну допомогу. Потрібно переконатися, що фахівець все засвоїв, прийняв правила компанії, освоївся в колективі і т.д.

4. Функціонування. Фінальний етап, при якому співробітник вже повністю занурюється в роботу і потребує мінімальної допомоги.

Таблиця 1.4

Інструменти адаптації персоналу на підприємстві

Назва	Зміст методу
Welcome-тренинг	Здійснення первісної передачі знань про підприємство та діючі у його межах правила задля швидкого ознайомлення співробітника з загальними відомостями про суб'єкт ринку, його історію, продукцію, послуги, структуру і організаційну культуру.
Secondment	Зводиться до того, що працівника відправляють на час до іншої структури, якою може виступати як відділ, так підприємство.
Buddying	Заснований на товаришуванні колег та реалізується через надання підтримки у виконанні особистих і корпоративних цілей і завдань, а також в опануванні нових навичок.
E-learning і Blended learning	Заснований на дистанційному або змішаному навчанні із застосуванням спеціальних навчальних модулів та кваліфікованих фахівців.
Метод занурення	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	Передбачає супроводження досвідченого колеги працівником в реальній робочій обстановці, результатом чого є чітке та ясне розуміння філософії, цілей і завдань діяльності.
Наставництво	Представляє собою навчання досвідченим співробітником нового працівника безпосередньо на робочому місці шляхом передавання знань, умінь і навичок, а також проведення контролю за його діяльністю.
Метод неформалізованого супроводу	Передбачає співпрацю підприємства зі спеціалізованими установами, зокрема кадровими агентствами, які надають послуги з психологічного консультування «humanresources»-менеджменту та здійснюють супровід працівника.
Коучинг	Спрямований на розкриття коучем резервів нового працівника підприємства, прискорення його входження у колектив та підвищення якості роботи.
Метод проведення заходів	Метод, який застосовується для полегшення відносин у колективі за рахунок неформального спілкування з колегами в ході проведення корпоративних заходів.
Командний тренінг	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	Передбачає формування комплексу документів окремого підрозділу, який включає основні відомості; покликаний надати відповіді на питання нового працівника задля полегшення розуміння структурних вимог до нього.
Програма введення в посаду	Передбачає ознайомлення нових співробітників із загальними правилами роботи, техніки безпеки і охорони здоров'я, а також з робочими умовами та ін.

Джерело: [27, с. 102]

Використання всього комплексу методів адаптації не є обов'язковим, але, їх набір, що використовується підприємством, має у встановлені терміни забезпечити належний рівень адаптації працівників, які входять до трудового колективу.

Проведений аналіз показав, що основними методами підбору персоналу є: рекрутинг, виконавчий пошук, хедхантінг, скринінг, преліминаринг, тоді як для адаптації арсенал методів дещо ширший. Адаптаційний процес в першу чергу спрямований на отримання працівником повної інформації про компанію, правила та місію, про свою посаду, вимоги та обов'язки. При завершенні періоду адаптації у нового працівника повинно бути чітке розуміння того, які завдання перед ним стоять, тому результати підбору та адаптації мають основу для психологічної та економічної оцінки ефективності на підприємстві.

1.3 Інструментарій аналізу ефективності підбору і адаптації кадрового ресурсу

Ефективність підбору й адаптації персоналу на підприємствах оцінюється не лише загальним морально-психологічним кліматом у колективах, але й набором економічних показників та індикаторів, які свідчать про поліпшення фінансових результатів, нарощення прибутків, зниження чи оптимізації витрат тощо.

Економічні складові, що впливають на вибір методів підбору та адаптації персоналу:

- бюджетування;
- стимулювання;
- склад заробітної плати;
- механізм преміювання;
- інші методи.

Проаналізуємо основні показники ефективності підбору та адаптації підприємства, що зведені в табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Показники ефективності підбору та адаптації персоналу підприємства

Назва показника	Складові показників	Рекомендована динаміка змін
Плинність персоналу (Пп) $Пп = Чзв / Чсер$	Чзв – кількість звільнених з усіх причин; Чсер – середньооблікова чисельність.	Зниження
Стабільність персоналу (середній стаж роботи на підприємстві) (Пст) $Пст = \sum П / Чсер$	$\sum П$ - загальна сума років роботи на даному підприємстві всього персоналу; Чсер – середньооблікова чисельність.	Зростання
Рівень дисципліни (неявок на роботу)(Рд) $Рд = Н / \sum Д$	Н – неявки на роботу (людино-днів); $\sum Д$ – усього відпрацьовано (людино-днів).	Зниження
Відповідність кваліфікації робітників ступеню складності виконуваних ними робіт (Вкв) $Вкв = ТР1 / ТР2$	ТР1 – середній тарифний розряд групи робітників; ТР2 – середній тарифний розряд виконуваних робіт.	Згідно внутрішніх нормативів підприємства
Співвідношення чисельності окремих категорій персоналу (СЧ) $СЧ1 = Чор / Чдр$; $СЧ2 = Чкв / Чзаг$ та інш.	Чор – чисельність основних робочих; Чкв – чисельність допоміжних робочих; Чзаг – чисельність кваліфікованих робочих; Чдр – загальна чисельність.	Залежно від організаційної структури підприємства
Рентабельність витрат на персонал (Рвп): $Рвп = П / В \times 100$.	П- прибуток підприємства за звітний період; Вп – витрати на оплату праці та інші виплати	Зростання

Джерело: [19, с. 98]

За даними досліджень, проведених компанією Glassdoor, в організаціях, де налагоджено процес адаптації, показник утримання нових працівників зростає на 82%, а продуктивність — більш ніж на 70% [25].

Вважається, що місія адаптації на підприємстві виконана, якщо новий працівник:

- чітко розуміє цілі та очікування від своєї роботи;
- майже не робить помилок;
- оперативно виконує завдання;
- не боїться ставити запитання;

- не має конфліктів з колегами;
- його роботою задоволені він сам та керівник.

Розвиток системи підбору та адаптації персоналу містить такі напрямки:

- формування електронного кадрового документообігу руху персоналу;
- впровадження чіткого планування та розмежування посадових обов'язків на підприємстві;
- визначення проведення заходів по залученню, оцінці та відбору кадрів, ведення інформаційних досьє кандидатів на посади;
- використання декількох методів оцінки претендентів на відповідність вакантної посади;
- підвищення значення випробування при відборі кандидатів на заміщення вакантних посад;
- проведення адаптації осіб, що надійшли на роботу, в рамках проведення випробування;
- визначення ключових індикаторів досягнення ефективності як роботи персоналу, так і системи управління персоналом;
- підвищення рівня мотиваційних та преміальних виплат, оптимізуючи їх частку у витратах на оплату праці.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

Під підбором персоналу розуміють процес пошуку та відбору працівників на вакантні посади. Існують основні методи підбору персоналу: хедхантинг, рекрутинг та скринінг. Метод підбору персоналу - спосіб пошуку фахівців, який відповідає цілям і потребам компанії на даний момент.

Доведено, що найбільш ефективним методом підбору є рекрутинг, оскільки ним можна підібрати висококваліфікованих працівників різних спеціальностей. Поки що відсутній універсальний налагоджений механізм управління цією процедурою, незважаючи на існування багатьох підходів.

Адаптація як процес входження та пристосування персоналу до умов господарювання підприємства містить різноманітні інструменти: тренінги, коучінг,

інформаційний супровід, дружбу, введення в посаду, послідовність тіні тощо.

У процесі вдосконалення системи підбору та адаптації персоналу підприємства мають оптимізувати штатний розклад щодо скорочення чисельності персоналу та зниження витрат на оплату праці з метою зменшення зарплатомісткості продукції та поступовому зростанні середнього рівня заробітної плати, підвищувати рівень мотиваційних та преміальних виплат, оптимізуючи їх частку у витратах на оплату праці, збільшувати відносні показники виручки та чистого прибутку (за умови виходу із зони збитків) в розрахунку на працівника та ін.

Враховуючи мету адаптації, яка полягає у розкритті потенціалу працівника в конкретних організаційних умовах, можна стверджувати про її безпосередній зв'язок із розвитком загального потенціалу підприємства та формуванням його кадрово-інтелектуальної безпеки у тактичній і стратегічній перспективі, яка оцінюється набором комплексних показників ефективності, як-то рентабельності, доходності тощо.

РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСІВ ПІДБОРУ І АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «МВК ЄКАТЕРИНОСЛАВСЬКИЙ»

2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «МВК Єкатеринославський»

ТОВ «МВК Єкатеринославський» створено в 2005 р. Місія ТОВ «МВК Єкатеринославський» задоволення попиту споживачів на молочну продукцію сільського господарства.

Молочно-виробничий комплекс “Єкатеринославський” – найбільший розплідник корів породи Brown Swiss (більше 5 тис. тварин, з них 1300 – дійні корови). Підприємство годує тварин кормом, який виробляє самостійно. Якість кормів перевіряється у лабораторії на території комплексу.

Для досягнення високих результатів компанія проходить аудит на відповідність вимогам міжнародних стандартів FSSC 22000 (Food Safety System Certification 22000), IFS Food (International Featured Standard) та ISO 9001 (quality management system), які гарантують споживачам якість і безпеку продукції [33].

Територія комплексу в загальній організаційній структурі поділена на лінії.

– це молочний блок та корпуси для тварин. Дійні корови живуть у двох основних корпусах. Один корпус поділений на 4 секції по 150 місць.

– корпуси для телят. Телята живуть окремо зі самого народження. Молочний період триває 60-66 днів. Телята живуть до 4-5 місяців, після чого їх формують у групи по 40-60 голів. Телиць та бичків розселяють. Для запліднення корів в компанії закупають сім'я топ-биків швіцької породи, які є носіями генів A2 (впливає на переносимість молока) [33].

Проаналізуємо організаційну структуру ТОВ «МВК Єкатеринославський», яка має лінійно-ієрархічну структуру управління (рис. 2.1).

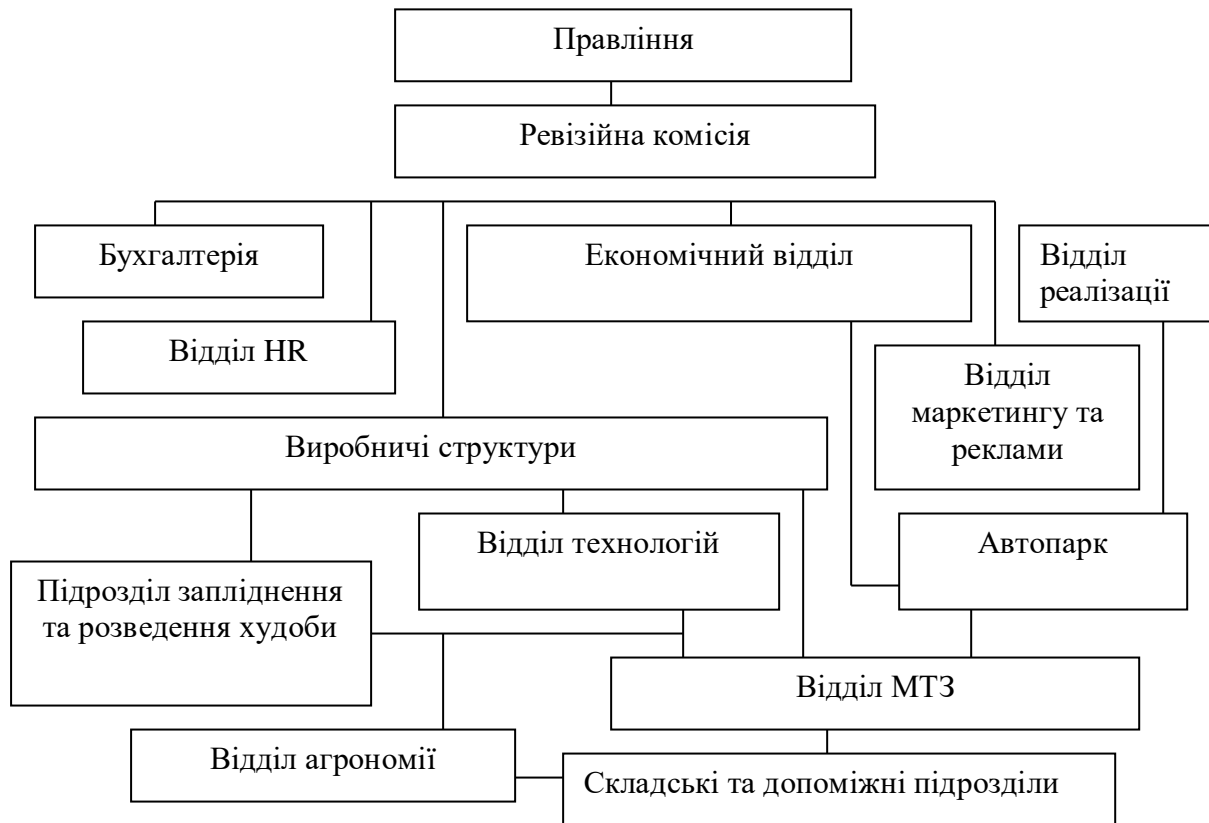


Рис. 2.1. Організаційна схема управління ТОВ «МБК
Скатуринославський»

Джерело: складено автором за [33]

В лінійно-ієрархічній структурі управління ТОВ «Скатуринославський» співробітники бути згруповані за їх ролями, функціями, географією, типом продуктів або послуг, які вони надають. Перевагами даної структури є адаптивність, відкритість, відсутність бюрократичного механізму, прозорість доведення рішень та наказів.

В перспективі компанія може отримати дивізіональний тип структури управління при розширенні чисельності персоналу та збільшення спеціалізації виробництва, що дозволить збільшити обсяги виробництва та реалізації продукції з меншими питомими витратами на менеджмент та контроль.

Основні відомості ТОВ «МВК Єкатеринославський» представлені у табл.

2.1.

Таблиця 2.1

Відомості про ТОВ "МОЛОЧНО-ВИРОБНИЧИЙ КОМПЛЕКС" "ЄКАТЕРИНОСЛАВСЬКИЙ"	
ЄДРПОУ	33766993
Назва	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "МОЛОЧНО-ВИРОБНИЧИЙ КОМПЛЕКС" "ЄКАТЕРИНОСЛАВСЬКИЙ"
Організаційна форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Адреса	52020, Дніпропетровська обл., Дніпровський р-н, Сільрада Чумаківська, Комплекс Будівель Та Споруд, 1-Д
Дата реєстрації	05.10.2005 р.
Засновники	Фізичні особи
Види діяльності	01.41 Розведення великої рогатої худоби молочних порід
Додаткові види діяльності	46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин 77.31 Надання в оренду сільськогосподарських машин і устаткування

Джерело: [23]

Використовуючи SWOT-аналіз, як інструмент, який дозволяє оцінити поточний стан бізнесу, проаналізуємо діяльність ТОВ «МВК Єкатеринославський» (табл. 2.2.).

Результати SWOT-аналізу показують, що для подальшої діяльності ТОВ "МВК"ЄКАТЕРИНОСЛАВСЬКИЙ" доцільно подальше вдосконалення системи маркетингу щодо протидії конкурентам, оптимізація збуту та виробничої логістики.

Таблиця 2.2

Короткий SWOT-аналіз діяльності ТОВ «МБК Єкатеринославський»

<p style="text-align: center;">Сильні сторони</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Злагоджений колектив. 2. Висока якість продукції 3. Оптимізація асортимент 4. Висококваліфікований персонал 	<p style="text-align: center;">Можливості</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Збільшення обсягів продажів 2.Залучення інвестицій для розвитку бізнесу 3.Подальше розширення лінійки продукції щодо співпраці з гуртовими покупцями 4.Впровадження концептуально нових маркетингових комунікацій 5. Диверсифікація системи збуту 6.Перенесення частини виробничих потужностей в більш безпечне географічно розташоване місце
<p style="text-align: center;">Слабкі сторони</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Незахищеність території комплексу підприємства від збройних атак рф 2. Недосконала систем збуту 3. Неефективні маркетингові комунікації 	<p style="text-align: center;">Загрози</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Висока конкуренція 2. Втрата частки ринку. 3.Нестабільна економічна ситуація в країні 4.Плинність кадрів

Джерело: складено автором за даними підприємства

Проаналізуємо фінансові результати діяльності ТОВ «МБК Єкатеринославський» в 2020-2023 рр. (табл. 2.3).

Підприємство в 2020-2023 рр. має збільшення виручки на 135 млн. грн. (54%) та чистого прибутку на 16 млн. грн. (21%), однак це не призвело до зростання рентабельності діяльності. У 2023 р. вона скоротилася на 6,6% (до 27%). Розширення діяльності (зростання вартості активів на 166 млн. грн. або на 28%) призвело до погіршення рентабельності на 0,6% - до 14,3% у звітному році.

Оновлення матеріально-технічної бази в 2020-2023 р. на 21 млн. грн. (на 12%) дозволило підвищити фондівдачу на 36% - до 2,04 од. за 2023 р., однак при збільшенні чисельності персоналу на 28 осіб (13%) фондоозброєність ТОВ «МБК Єкатеринославський» в 2023 р. знизилася на 0,7% (5 тис. грн./особу), і становила 804 тис. грн./особу у 2023 р.

Таблиця 2.3

Аналіз фінансових результатів ТОВ «МВК Єкатеринославський» у 2020-

Назва рядка	Рік				Абсолютне відхилення, +/-			Відно- сне відх- илен- ня 2023 / 2020 , %
	2020	2021	2022	2023	2023 / 2022	2023 / 2021	2023 / 2020	
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	247 525	332 218	365 704	382 673	16969	50455	135148	54,6
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	160 765	234 119	269 276	297 532	28256	63413	136767	85,1
Валовий прибуток, тис. грн.	86 760	98 099	96 428	85 141	-	11287	-12958	-1,9
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн.	79522	93 424	87 882	77 622	-	10260	-15802	-2,4
Чистий прибуток, тис. грн.	75 926	127 042	98 792	92 292	-6500	-34750	16366	21,6
Основні засоби (залишкова вартість), тис. грн.	165 893	174 170	192 842	187 311	-5531	13141	21418	12,9
Фондовіддача	1,49	1,91	1,90	2,04	0,15	0,14	0,55	36,9
Чисельність працівників	205	217	246	233	-13	16	28	13,7
Фондоозброєність, тис. грн./чол.	809	804	783	804	21	0	-5	-0,7
Активи, тис. грн.	593 971	593 971	692 785	760 027	67242	166056	166056	28,0
Рентабельність активів, %	12,8	21,4	14,3	12,1	-2,1	-9,2	-0,6	-5,0
Рентабельність діяльності, %	30,7	38,2	27,0	24,1	-2,9	-14,1	-6,6	- 21,4

2023 р.

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності підприємства

Фінансові результати ТОВ «МВК Єкатеринославський» у 2020-2023 рр.

відображені на рис. 2.2.

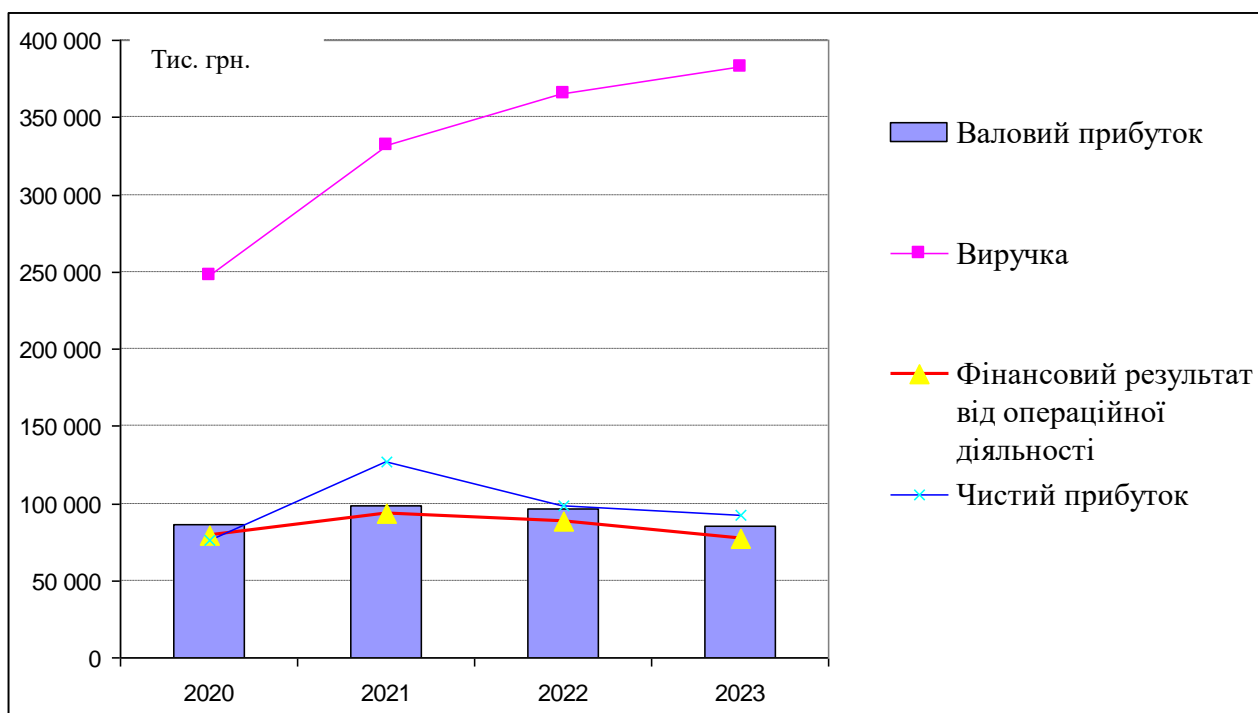


Рис. 2.2. Динаміка фінансових результатів ТОВ «МВК Єкатеринославський» в 2020-2023 рр.

Джерело: складено за даними фінансової звітності підприємства

Проведемо більш детальну діагностику фінансово-економічного стану підприємства на основі його звітності, наведеної у Додатку В (табл 2.4). Незважаючи на зростання автономності фінансування на 8% у 2020-2023 рр. (на 84%), ТОВ «МВК Єкатеринославський» має скорочення реальної вартості майна на 3,4% (до 35,9%).

Підприємство зменшило ступінь оновлення основних засобів на 1,9% в 2023 р. порівняно з 2020 р., зважаючи на зменшення обсягу інвестицій в матеріально-технічну базу на 3,1 млн. грн., що призвело до нарощення ступеню зносу на 5,9% - до 31,4%, станом на 31.12.2023 р.

Таблиця 2.4

Показники фінансового стану ТОВ «МВК Єкатеринославський» у 2021-2023 рр.

ПОКАЗНИКИ	Роки			Відхилення, +/-		
	2021	2022	2023	2022 - 2021	2023 - 2022	2023 - 2021
Показники майнового стану						
Коефіцієнт реальної вартості майна	0,394	0,381	0,359	-0,013	-0,021	-0,034
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,255	0,269	0,314	0,013	0,045	0,059
Фондовіддача основних засобів	1,907	1,896	2,043	-0,011	0,147	0,136
Коефіцієнт фондомісткості продукції	0,524	0,527	0,489	0,003	-0,038	-0,035
Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,050	0,108	0,031	0,058	-0,076	-0,019
Виведено основних засобів, тис. грн.	592	1483	763	891	-720	171
Введено основних засобів, тис. грн.	11673	28368	8565	16695	19803	-3108
Залишок основних засобів на кінець (первісна вартість), тис. грн.	233873	263724	273052	29851	9328	39179
Показники фінансової стійкості						
Коефіцієнт загальної заборгованості (частка зобов'язань в пасивах)	0,232	0,182	0,152	-0,050	-0,030	-0,080
Коефіцієнт автономії	0,768	0,818	0,848	0,050	0,030	0,080
Коефіцієнт забезпечення власним капіталом (власні оборотні кошти / (власний капітал + довгострокові зобов'язання)	0,361	0,340	0,382	-0,021	0,042	0,021
Коефіцієнт маневреності робочого капіталу (власні оборотні кошти / власний капітал)	0,424	0,381	0,420	-0,042	0,038	-0,004

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності підприємства

Проаналізуємо показники рентабельності та ділової активності ТОВ «МВК Єкатеринославський» у 2021-2023 рр. у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

**Показники рентабельності та ділової активності ТОВ «МВК
Єкатеринославський» у 2021-2023 рр.**

ПОКАЗНИКИ	Роки			Відхилення, +/-		
	2021	2022	2023	2022 - 2021	2023 - 2022	2023 - 2021
Показники прибутковості та рентабельності						
Коефіцієнт загальної рентабельності	0,382	0,270	0,241	-0,112	-0,029	-0,141
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,279	0,174	0,143	-0,104	-0,031	-0,135
Коефіцієнт рентабельності продажу (за операційним прибутком)	0,281	0,240	0,203	-0,041	-0,037	-0,078
Коефіцієнт рентабельності активів	0,214	0,143	0,121	-0,071	-0,021	-0,092
Коефіцієнт валового прибутку	0,295	0,264	0,222	-0,032	-0,041	-0,073
Показники ділової активності						
Коефіцієнт оборотності запасів	4,37	4,31	3,98	-0,06	-0,32	-0,383
Коефіцієнт оборотності оборотних засобів	1,32	1,34	1,19	0,02	-0,15	-0,132
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	24,42	13,19	16,49	-11,23	3,30	-7,926
Віддача власного капіталу	0,728	0,645	0,594	-0,083	-0,051	-0,134
Тривалість обороту активів, днів	653	691	725	39	33	72
Операційний цикл, днів	99	112	114	14	2	15
Фінансовий цикл, днів	63	85	95	22	10	33

Джерело: за даними фінансової звітності підприємства

Прибутковість підприємства в 2021-2023 рр. погіршилася в зв'язку із падінням величини чистого прибутку. Так, рентабельність активів зменшилася за цей період на 9,2%, а загальна – на 14,1%. Стосовно ділової активності відзначимо збільшення фінансового циклу на 33 дні в 2020-2023 р. та операційного на 15 днів, що вказує на незадовільні темпи зростання виручки відповідно до темпів змін активів та джерел фінансування.

Отже, за підсумками діяльності в 2020-2023 рр. ТОВ «МВК Єкатеринославський» збільшило виручку та обсяги активів, однак, з урахуванням падіння чистого прибутку та скорочення інвестування в матеріально-технічну базу і розширення штатної чисельності персоналу,

діяльність компанії мала негативну динаміку рентабельності та ділової активності.

2.2 Аналіз особливостей підбору і адаптації персоналу ТОВ «МВК Єкатеринославський»

Організація підбору персоналу ТОВ «МВК Єкатеринославський» базується на використанні праці відповідного відділу компанії та його адаптації, які фінансуються за рахунок інших операційних витрат.

Вивчення системи роботи служби управління персоналом на підприємстві дозволило виділити наступні заходи в процесі підбору щодо оцінки персоналу ТОВ «МВК Єкатеринославський»:

1. Визначення та розробка стратегії управління персоналом, яка є частиною загальної стратегії розвитку підприємства.
2. Побудова ефективної системи управління персоналом, яка покликана забезпечити функціонування управління персоналом у динамічному середовищі.
3. Впровадження системи кадрового планування та маркетингу персоналу.
4. Розробка посадових інструкцій для працівників і положень про структурні підрозділи підприємства для більш ефективного розподілу повноважень та обов'язків між працівниками.
5. Розробка дієвих заходів щодо підвищення ефективності політики в роботі з персоналом (набору і відбору персоналу, атестації, підвищення кваліфікації, матеріальних та нематеріальних методів стимулювання праці).
6. Забезпечення соціальних гарантій персоналу, які повинна контролювати служба управління персоналом у відповідності з чинним законодавством.
7. Проведення роботи із забезпечення умов для отримання працівниками підприємства профільної освіти та (або) підвищення кваліфікації.

Проаналізуємо загальні показники чисельності та оплати праці ТОВ «МВК Єкатеринославський» в 2021-2023 рр. представлені в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

**Загальні показники чисельності та оплати праці ТОВ «МВК
Єкатеринославський» в 2021-2023 рр.**

ПОКАЗНИКИ	Роки			Відхилення, +/-			віднос не 2023 / 2021, %
	2021	2022	2023	2022 - 2021	2023 - 2022	2023 - 2021	
Чисельність персоналу	217	246	233	30	-13	16	7,6
Витрати на оплату праці, тис. грн.	29 884	40 485	42 784	10601	2299	12900	43,2
Середня заробітна плата, тис. грн.	11,5	13,7	15,3	2,2	1,6	3,8	33,0
в т.ч. премії та мотиваційні виплати	4,6	3,3	5,2	-1,3	1,9	0,6	13,0
Частка премій у заробітні платі, %	40,0	24,1	34,0	-15,9	9,9	-6,0	-15,0
Мінімальна заробітна плата (на 01.01), грн.	6000	6500	6700	500	200	700	11,7
Прожитковий мінімум (ПМ працевзданих осіб), грн.	2270	2481	2684	211	203	414	18,2
Співвідношення середньої заробітної плати та мінімальної	1,92	2,11	2,28	0,19	0,18	0,37	19,1
Співвідношення середньої заробітної плати та ПМ	5,07	5,52	5,70	0,46	0,18	0,63	12,5

Джерело: розраховано за даними управлінської звітності підприємства

Незважаючи на те, що ТОВ «МВК Єкатеринославський» в 2021-2023 р. збільшив середній рівень оплати праці на 3,8 тис. грн. (на 33%) – до 15,3 тис. грн. у 2023 р., при збільшенні загальної суми витрат на 12,9 млн. грн. (на 43%). Співвідношення цього показника до соціальних стандартів мало негативну динаміку. Так, співвідношення середньої заробітної плати та мінімальної зменшилось на 0,37 од., а до прожиткового мінімуму – на 0,63 од., що свідчить про недостатньо оптимальну системи стимулювання персоналу навіть при зниженні частки премій у загальних виплатах на 6% у 2023 р. порівняно з 2020 р.

Аналіз оплати праці ТОВ «МВК Єкатеринославський» в 2021-2023 рр. –
на рис 2.7.

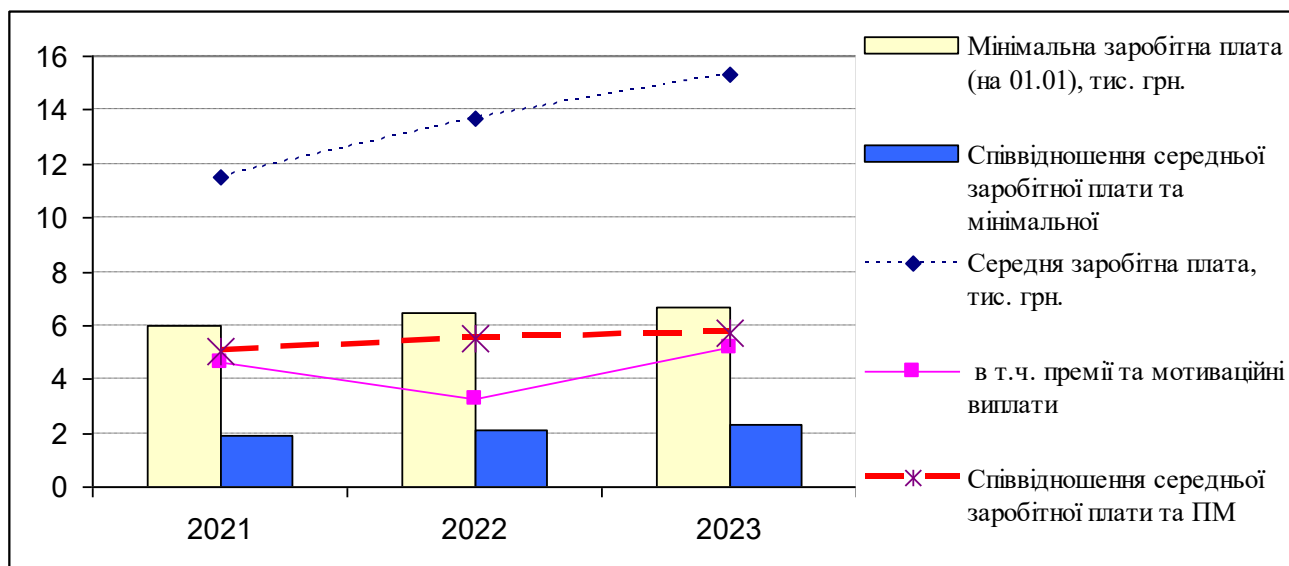


Рис. 2.7. Динаміка показників оплати праці ТОВ «МВК Єкатеринославський» в 2021-2023 рр.

Джерело: складено за даними управлінської звітності підприємства

З аналізу динаміки показників наведених на рис. 2.7, видно, що ТОВ «МВК Єкатеринославський» в 2021-2023 р. при збільшенні чисельності працівників та обсягів витрат на оплату праці змогло втримати відносно незначне підвищення середнього рівня заробітної плати і мотиваційних виплат, а їх відношення до соціальних стандартів та продемонструвало позитивне зростання.

Загальні зміни в чисельності персоналу підприємства та його склад розглянемо за даними табл. 2.8.

В структурі персоналу ТОВ «МВК Єкатеринославський» в 2021-2023 р. негативними тенденціями є зменшення чисельності осіб з вищою освітою на 19 осіб., зважаючи що загальна чисельність персоналу за цей період зросла на 16 осіб (на 7,6%). Стосовно категорій персоналу та віку зміни впродовж аналізованого періоду були несуттєві та не вплинули загалом на склад персоналу.

Таблиця 2.8

**Структура персоналу ТОВ «МВК Єкатеринославський» в 2021-2023
рр.**

Складові персоналу	Роки			Відхилення, +/-			відносне 2023 / 2021, %
	2021	2022	2023	2022 - 2021	2023 - 2022	2023 - 2021	
Чисельність персоналу, осіб.	217	246	233	30	-13	16	7,6
ЗА ВІКОМ							
до 25 років	16	18	21	2	3	5	31,3
26-35	87	84	90	-3	6	3	3,4
36-45	98	103	107	5	4	9	9,2
45+	16	41	15	26	-26	-1	-3,4
ЗА ОСВІТОЮ							
вища	127	122	108	-5	-14	-19	-15,0
середня	56	63	59	7	-4	3	5,4
вища незавершена	34	61	66	28	5	32	96,8
ЗА КАТЕГОРІЯМИ							
керівники	12	10	9	-2	-1	-3	-25,0
робітники	173	206	189	34	-17	16	9,5
обслуговуючий персонал	32	30	35	-2	5	3	9,4

Джерело: складено автором за даними підприємства

Основними заходами при адаптації персоналу ТОВ «МВК Єкатеринославський» є тренінги, доопрацювання робочих місць, діагностика морально-психологічного клімату колективу та ін., на які виділяється фінансування в межах 300-400 тис. грн. на рік у цьому підприємстві.

Проаналізуємо динаміку витрат на адаптацію персоналу ТОВ «МВК Єкатеринославський» в 2021-2023 рр. зведена в табл. 2.9.

Незважаючи на те, що чистий прибуток на гривню витрат на адаптацію персоналу ТОВ «МВК Єкатеринославський» підвищився на 10 тис. грн., загальна їх сума знизилася на 130 тис. грн. (29%) в 2023 р. від 2020 р. При цьому суттєвого скорочення в 2020-2023 рр. зазнали витрати на проведення тренінгів на 70 тис. грн., витрати на діагностику ефективності менеджменту та покращення морально-психологічного клімату – на 20 тис. грн., а також дооблаштування робочих місць на 24 тис. грн.

Таблиця 2.9

Витрати на адаптацію персоналу ТОВ «МВК Єкатеринославський» в 2021-2023 рр.

Показники	Роки			Відхилення, +/-			Відносно 2023 / 2021, %
	2021	2022	2023	2022 - 2021	2023 - 2022	2023 - 2021	
Витрати на адаптацію, тис. грн.	437	413	307	-23	-106	-130	-29,7
в т.ч. дооблаштування робочих місць	56	47	32	-9	-15	-24	-43,6
проведення тренінгів	273	264	203	-9	-61	-70	-25,5
витрати на організаційні матеріали	12	23	13	11	-10	1	9,6
витрати на діагностику менеджменту та покращення морально-психологічного клімату	75	78	56	2	-22	-20	-26,2
інші витрати	20	2	3	-18	1	-17	-83,7
Чистий прибуток на гривню витрат на адаптацію персоналу, грн.	291	239	301	-52	62	10	3,3

Джерело: складено автором за даними управлінської звітності підприємства

Динаміка витрат на адаптацію персоналу ТОВ «МВК Єкатеринославський» в 2021-2023 рр. відображена на рис. 2.10

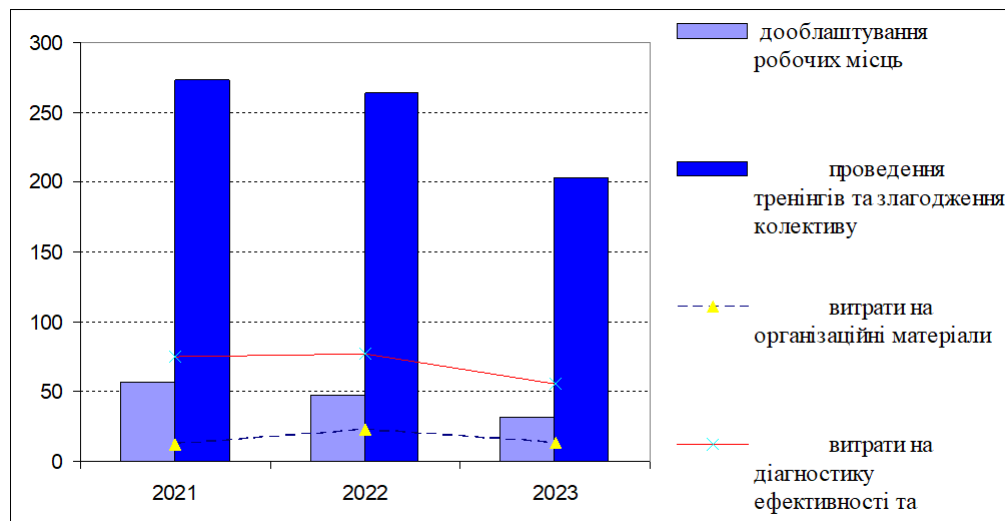


Рис. 2.10. Динаміка витрат на адаптацію персоналу ТОВ «МВК Єкатеринославський» в 2021-2023 рр.

Джерело: складено автором за даними управлінської звітності

Основні витрати на персонал ТОВ «МВК Єкатеринославський» в 2021-2023 рр. в якості ресурсного забезпечення, окрім заробітної плати, - це оплата послуг з пошуку та підбору кандидатів на вакантні посади, їх адаптацію та професійний розвиток (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Показники витрат на персонал ТОВ «МВК Єкатеринославський» в 2021-2023 рр.

ПОКАЗНИКИ	Роки			Відхилення, +/-			відносне 2023 / 2021, %
	2021	2022	2023	2022 - 2021	2023 - 2022	2023 - 2021	
Чисельність персоналу	217	246	233	30	-13	16	107,6
Витрати на управління персоналом, тис. грн.	1763	1461	1229	-302	-232	-534	69,7
в т.ч. на пошук та підбір	98	52	62	-46	10	-36	63
в т.ч. на власну HR	21	14	18	-7	4	-3	84
зовнішні джерела	77	38	44	-39	6	-33	58
адаптацію	437	413	307	-23	-106	-130	70
професійний розвиток	1186	910	852	-276	-58	-334	72
інші витрати	43	86	8	43	-78	-35	18
Середня сума витрат на управління персоналом в місяць, тис. грн./ос.	0,68	0,49	0,44	-0,18	-0,05	-0,24	65
Середня сума витрат на пошуки та підбір на персонал в місяць, тис. грн./ос.	0,04	0,02	0,02	-0,02	0,00	-0,02	59
Середня сума витрат на пошуки та підбір на одного прийнятого працівника в рік, тис. грн./ос.	6	1	3	-4	1	-3	47
Витрати на адаптацію одного прийнятого працівника, тис. грн.	25,7	11,8	13,4	-13,9	1,5	-12,3	52

Джерело: розраховано за даними управлінської звітності підприємства

Загальна сума витрат на управління персоналом ТОВ «МВК Єкатеринославський» в 2021-2023 рр. зменшилась на 534 тис. грн. (на 69%), що пов'язано з політикою економії ресурсів підприємства в цей період. При цьому середня сума витрат на управління персоналом в місяць скоротилася на 0,24

тис. грн. – до 0,44 тис. грн., тоді як пошук на підбір в місяць – знизився на 0,02 тис. грн./особу. (до 0,02 тис. грн. у 2023 р.). Таким чином середня сума витрат на пошук та підбір одного працівника у компанію в рік зменшилася з 6 тис. грн. у 2021 р. до 3 тис. грн. в 2023 р., що не сприяло підвищенню якості відповідних процесів управління.

Динаміка витрат персонал ТОВ «МВК Єкатеринославський» в 2021-2023 рр. подана на рис. 2.12.

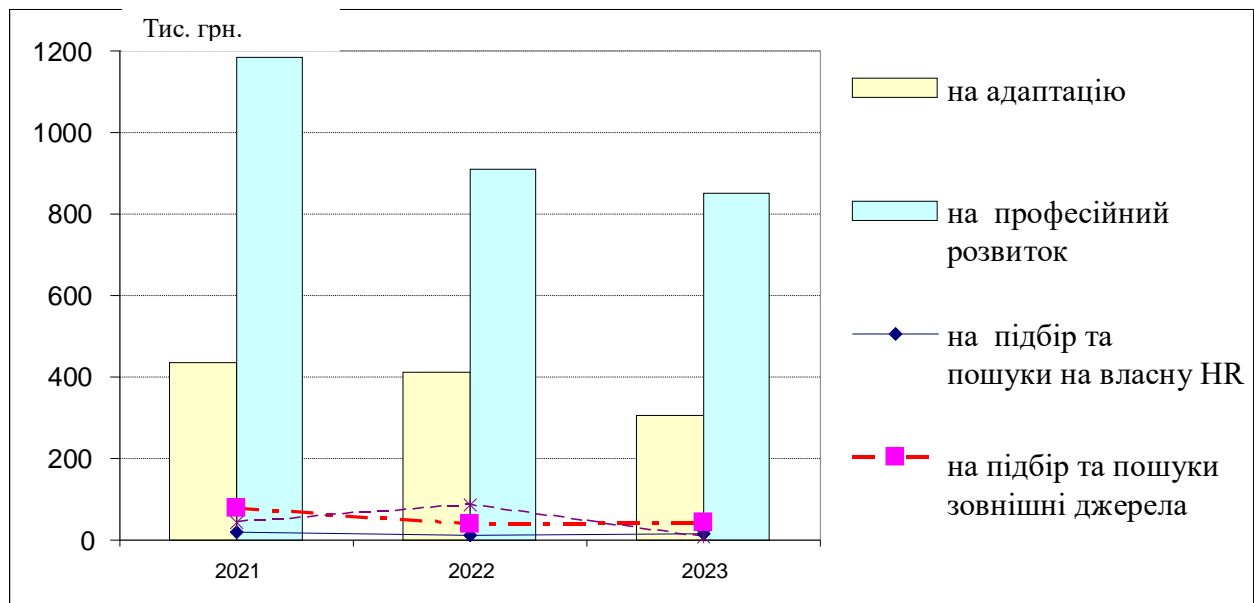


Рис. 2.12. Динаміка витрат персонал ТОВ «МВК Єкатеринославський» в 2021-2023 рр.

Джерело: розраховано за даними управлінської звітності підприємства

Відповідно до даних, наведених на рис. 2.12 ТОВ «МВК Єкатеринославський» в 2021-2023 р. зменшує витрати на професійний розвиток персоналу, не зважаючи на не суттєве збільшення його чисельності. Зазначене дозволяє стверджувати, що підприємство має резерви до підвищення якості процесів та адаптації персоналу, а також ефективності його використання за рахунок оптимізації цільових витрат та розробки профільних проектних заходів.

2.3 Оцінка ефективності підбору і адаптації персоналу ТОВ «МВК Єкатеринославський»

Економічну ефективність системи підбору та адаптації персоналу підприємства доцільно оцінювати виходячи з динаміки руху персоналу, отриманих фінансових результатів та відповідних понесених затрат.

Основні економічні складові, що впливають на результати підбору та адаптації персоналу ТОВ «МВК Єкатеринославський»:

- фінансове планування (бюджетування тощо);
- стимулювання;
- просування кар'єрними сходами;
- склад заробітної плати;
- механізм преміювання;
- відношення виручки та чистого прибутку на штатну одиницю чи гривню відповідних витрат;
- інші додаткові чи вузькоспеціалізовані методи.

Рух персоналу ТОВ «МВК Єкатеринославський» в 2021-2023 рр. проаналізуємо за даними табл. 2.13.

Чисельність персоналу ТОВ «МВК Єкатеринославський» у 2023 р. скоротилася на 16 осіб (на 64%) і становила 233 особи, що зумовлено прийомом працівників на нові штатні посади. При цьому коефіцієнт обороту по вибуттю зріс на 6% і склав 16% за 2023 р., тоді як в 2022 р. – тільки 2%. Коефіцієнт обороту по прийому персоналу в 2020-2023 р. збільшився на 2% і становив 10% у звітному році. Зросла також і плинність персоналу в 2021-2023 рр. – на 5% - до 13%. Проте кількість прийнятих осіб за цей період зросла з 17 до 23 осіб.

Таблиця 2.13

**Показники руху персоналу ТОВ «МВК Єкатеринославський» в 2021-2023
рр.**

ПОКАЗНИКИ	Роки			Відхилення, +/-			відносне 2023 / 2021, %
	2021	2022	2023	2022 - 2021	2023 - 2022	2023 - 2021	
Чисельність персоналу	217	246	233	30	-13	16	7,6
Прийнято	17	35	23	18	-12	6	35,3
Звільнено	21	5	36	-16	31	15	72,5
в т.ч. за власним бажанням	19	4	32	-15	28	13	68,4
з інших причин	2	1	4	-1	3	2	111,5
Коефіцієнт обороту по прийому	0,08	0,14	0,10	0,06	-0,04	0,02	25,7
Коефіцієнт обороту по вибуттю	0,10	0,02	0,16	-0,08	0,13	0,06	60,3
Коефіцієнт необхідного обороту персоналу (вибули з інших причин / чисельність загальна)	0,01	0,01	0,02	0,00	0,01	0,01	96,6
Коефіцієнт загального обороту персоналу (прийняті + звільненні) / чисельність загальна)	0,18	0,16	0,25	-0,01	0,09	0,08	44,8
Коефіцієнт плинності персоналу (за власним бажанням звільнені / чисельність загальна)	0,09	0,02	0,14	-0,07	0,12	0,05	56,5

Джерело: розраховано за даними штатного розкладу підприємства

Динаміка показників руху персоналу ТОВ «МВК Єкатеринославський» в 2021-2023 рр. – на рис. 2.14.

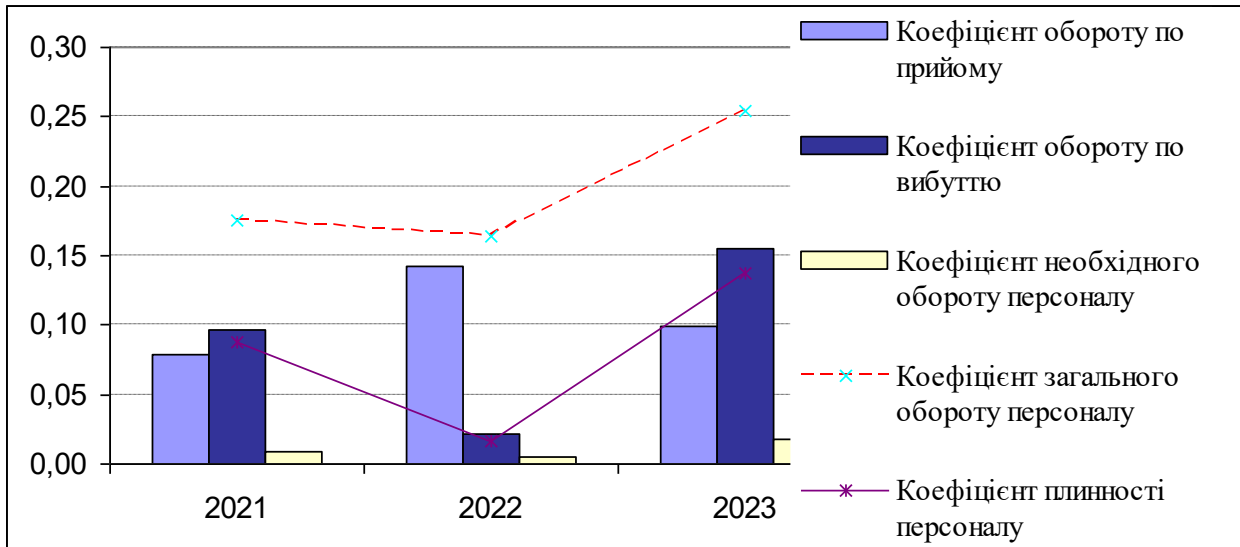


Рис. 2.14. Динаміка показників руху персоналу ТОВ «МВК Єкатеринославський» в 2021-2023 рр.

Джерело: розраховано за даними штатного розкладу підприємства

За даними рис. 2.14 спостерігаємо найбільш суттєве зростання показників руху та вибуття персоналу ТОВ «МВК Єкатеринославський» з 2022 р. з причин у оптимізації штатного розкладу, так і через неефективну політику управління процесами підбору кадрового ресурсу.

Показники ефективності підбору та адаптації персоналу ТОВ «МВК Єкатеринославський» в 2021-2023 рр. зведені в табл. 2.15.

При збільшенні чисельності персоналу ТОВ «МВК Єкатеринославський» в 2023 р. від 2021 р. на 16 осіб та збільшенні виручки на 50,4 млн. грн. компанія має збільшення відносного показника ефективності: виручки на одного працівника – на 108 тис. грн. Проте чистий прибуток на працівника в 2021-2023 рр. скоротився на 191 тис. грн. і становив 396 тис. грн. у 2023 р. Виручка на гривню витрат заробітної плати знизилася на 2,17 грн. і становила 8,94 грн. в 2023 р. порівняно з 2021 р.

Таблиця 2.15

**Показники ефективності підбору та адаптації персоналу ТОВ «МВК
Єкатеринославський» в 2021-2023 рр.**

ПОКАЗНИКИ	Роки			Відхилення, +/-			Відносне 2023 / 2021, %
	2021	2022	2023	2022 - 2021	2023 - 2022	2023 - 2021	
Чисельність персоналу	217	246	233	30	-13	16	7,6
Виручка, тис. грн.	332 218	365 704	382 673	33486	16969	50455	15,2
Чистий прибуток, тис. грн.	127 042	98 792	92 292	-28250	-6500	-34750	-27,4
Виручка на працівника, тис. грн./осіб.	1534	1485	1642	-49	157	108	7,0
Чистий прибуток на працівника, тис. грн./осіб	587	401	396	-185	-5	-191	-32,5
Виручка на гривню витрат заробітної плати, грн.	11,12	9,03	8,94	-2,08	-0,09	-2,17	-19,5
Всього витрат на управління персоналом та заробітну плату, тис. грн.	31647	41946	44013	10299	2067	12366	39,1
Витрати на управління персоналом, тис. грн.	1763	1461	1229	-302,23	-232,25	-534,48	-30,3
Виручка на гривню витрат заробітної плати та управління персоналом, грн.	10,50	8,72	8,69	-1,78	-0,02	-1,80	-17,2
Коефіцієнт рентабельності витрат на персонал	4,01	2,36	2,10	-1,66	-0,26	-1,92	-47,8

Джерело: розраховано за даними управлінської звітності підприємства

Показники ефективності підбору та адаптації персоналу ТОВ «МВК Єкатеринославський» в 2021-2023 рр. подані на рис. 2.16.

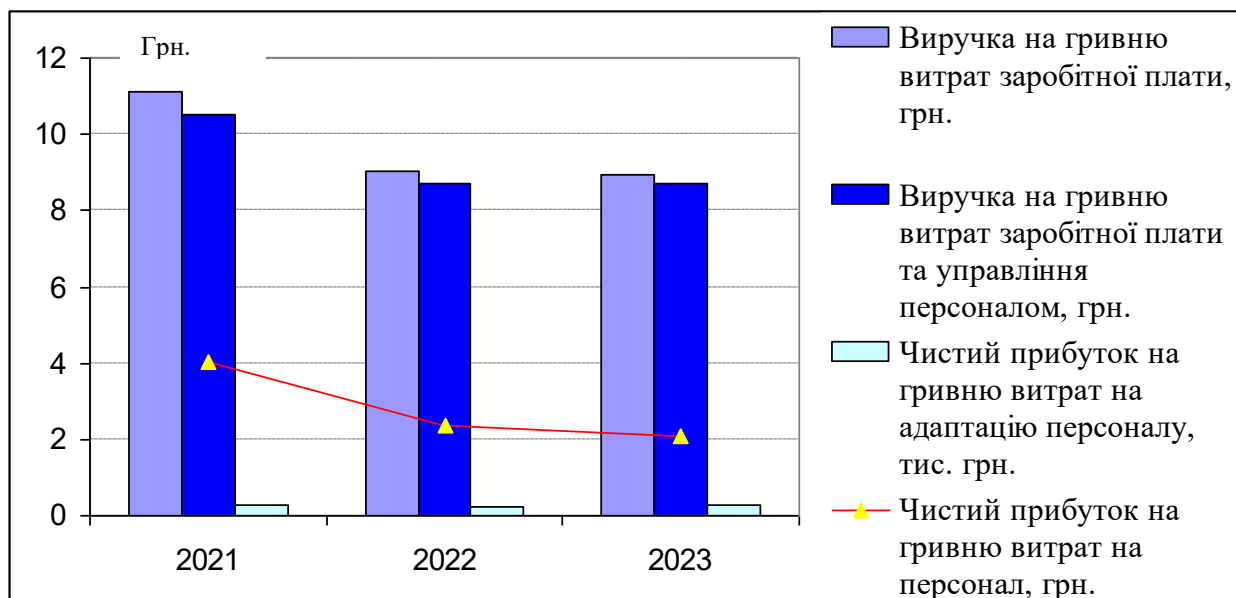


Рис. 2.16. Показники ефективності підбору та адаптації персоналу ТОВ «МВК Єкатеринославський» в 2021-2023 рр.

Проведений аналіз фінансово-економічних показників та показників руху персоналу ТОВ «МВК Єкатеринославський» в 2021-2023 рр. свідчить недостатню ефективність процесів підбору та адаптації при зростанні обсягу витрат на оплату праці та зменшенні витрат на пошук та адаптацію. Продуктивність використання персоналу (суми прибутку на працівника) ТОВ «МВК Єкатеринославський» в 2021-2023 р. показала негативну динаміку з причин недосконалості системи управління людськими потенціалом організації.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

Головна мета діяльності ТОВ «МВК Єкатеринославський» пов'язана з якістю і харчовою безпекою продукції та зростанням кількості біологічних активів.

В лінійно-ієрархічній структурі управління ТОВ «МВК Єкатеринославський» співробітники згруповані за їх ролями, функціями, географією, типом продуктів або послуг, які вони надають. Перевагами даної структури є адаптивність, відкритість, відсутність бюрократичного механізму,

прозорість доведення рішень та наказів.

Аналіз фінансово-економічних результатів діяльності ТОВ «МВК Єкатеринославський» в 2020-2023 рр. має зростання виручки на 135 млн. грн. (54%) та чистого прибутку на 16 млн. грн. (21%), однак рентабельність діяльності у 2023 р. скоротилася на 6,6% (до 27%).

За підсумками діяльності в 2020-2023 рр. ТОВ «МВК Єкатеринославський» збільшило виручку та обсяги активів, однак, з урахуванням падіння чистого прибутку та скорочення інвестування в матеріально-технічну базу і розширення штатної чисельності персоналу, діяльність компанії мала негативну динаміку рентабельності та ділової активності.

Основними заходами адаптації персоналу ТОВ «МВК Єкатеринославський» є тренінги, дооблаштування робочих місць, діагностика морально-психологічного клімату колективу та ін., на які виділяється фінансування в межах 300-400 тис. грн. на рік у цьому підприємстві.

Проведений аналіз системи управління персоналом ТОВ «МВК Єкатеринославський» в 2021-2023 рр. засвідчив недостатню ефективність процесів підбору та адаптації при зростанні обсягу витрат на оплату праці та зменшенні витрат на пошук та адаптацію. Продуктивність використання персоналу (суми прибутку на працівника) ТОВ «МВК Єкатеринославський» в 2021-2023 р. показала негативну динаміку з причин недосконалості системи управління людськими потенціалом організації.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПІДБОРУ І АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «МБК ЄКАТЕРИНОСЛАВСЬКИЙ»

3.1 Шляхи підвищення ефективності підбору і адаптації персоналу ТОВ «МБК Єкатеринославський»

У сучасних умовах ринку праці, кадрова політика будь-якого підприємства повинна враховувати потреби як роботодавців, так і найманих працівників, сприяючи ефективному досягненню спільних цілей у сфері соціально-трудова відносин. Управління персоналом, що включає моніторинг потреб у персоналі, наймання, відбір, звільнення, розвиток, оцінку та атестацію, стає ключовим для підвищення ефективності підприємства в сучасних умовах. Ефективність, конкурентоспроможність та прибутковість підприємства на ринку товарів та послуг в значній мірі залежать від правильної організації персоналу.

Після аналізу діяльності ТОВ «МБК Єкатеринославський» виявлено ряд проблем, таких як висока плинність кадрів, неефективний процес набору та адаптації персоналу, суб'єктивність в ухваленні рішень керівництвом, відсутність сучасних методів відбору та співбесід, відсутність кадрового резерву, неефективний розподіл робочого часу та робочої сили, а також низький рівень заробітної плати серед робітників. Висновок полягає в тому, що система управління персоналом підприємства потребує удосконалення.

Наймання персоналу є важливим етапом у процесі пошуку та відбору працівників і передбачає дотримання законодавства України та відповідних внутрішніх правил та норм трудових відносин.

Для підвищення ефективності процесів найму та адаптації, керівництво повинно використовувати як активні, так і пасивні методи набору кадрів. Активні методи використовуються тоді, коли на ринку праці попит на кваліфіковану робочу силу перевищує її пропозицію. Це, насамперед, вербування співробітників у конкурентів, через державні центри зайнятості і

приватні посередницькі компанії. Підприємство також може проводити презентації та брати участь у ярмарках вакансій, фестивалях та інших подіях, щоб підвищити свій імідж та привернути кандидатів. Додатково, участь у щорічних зустрічах з випускниками вищих навчальних закладів може забезпечити їх інформацією про можливості кар'єри.

До пасивних методів належить розміщення оголошень про вакантні посади у зовнішніх і внутрішніх засобах масової інформації, які вказують на рівень вимог до кандидатів, умови оплати праці та інші важливі деталі.

При наборі персоналу керівництво підприємства має перевіряти фактори зовнішнього середовища, щоб переконатися, що на ринку є достатньо відповідних професій для комплектування особового складу необхідними кадрами. Для цього потрібно робити прогноз попиту та пропозиції на робочу силу, щоб визначити кількість та кваліфікацію працівників, які потрібні підприємству.

В ході дослідження виявлено, що ТОВ «МВК Єкатеринославський» при відборі персоналу використовує лише стандартні методи. Однак використання комп'ютерного тестування з оцінкою результатів фахівцем, розв'язання кандидатом практичних завдань, оцінка творчих або креативних здібностей за допомогою нестандартних завдань, а також оцінка здібностей до навчання та спроможності працювати в команді дозволить забезпечити підприємство персоналом необхідної якості та кількості, відповідно до стратегії його розвитку.

Для більш точного відбору кандидатів рекомендується розробляти анкети, які дозволять не лише провести відсіювання менш відповідних кандидатів, але й визначити круг чинників, що потребують уважного вивчення. Анкета повинна містити наступну інформацію:

1. Відповідність освіти заявника мінімальним кваліфікаційним вимогам.
2. Відповідність практичного досвіду з характером посади.
3. Наявність будь-яких обмежень, які можуть впливати на виконання посадових обов'язків.

4. Готовність прийняти додаткові навантаження.

Крім того, анкета повинна збирати детальну інформацію, яка може включати ці вимоги, проте конкретні дані будуть залежати від конкретної посади. До них можна віднести:

1) Збалансоване оцінювання фізичних даних, здоров'я, зовнішності, мовних характеристик, вікових обмежень та статі кандидата.

2) Приділення уваги кваліфікації, освіті, професійній підготовці, досвіду роботи та іншим необхідним навичкам і знанням.

3) Оцінка інтелекту та здібностей кандидата, таких як технічні знання, спритність рук, вербальні навички, математичні здібності, аналітичний мислення та комунікативні вміння.

4) Визначення мотивації кандидата, включаючи інтереси у грошовому винагородженні, безпеці, престижі, владі, та інших факторах.

Для ефективного найму персоналу підприємства важливо керуватися наступними принципами:

- орієнтація на сильні сторони кандидатів та пошук тих, які найбільш відповідають вимогам даної посади;

- відмова від найму нових працівників, якщо вони не відповідають вимогам роботи;

- забезпечення відповідності індивідуальних якостей кандидатів до вимог роботи, включаючи освіту, досвід, стать, вік та здоров'я;

- орієнтація на кандидатів високої кваліфікації, але не перевищення вимог даної посади;

- визначення критеріїв підбору, включаючи освіту, досвід, професійні якості, професіоналізм, тип особистості, фізичні характеристики та потенційні можливості.

При використанні цих принципів, керівництво забезпечить ефективний відбір кандидатів із підходящими якостями та навичками для відповідних робочих місць.

Для оптимізації системи управління персоналом, включаючи процеси

найму та адаптації працівників, ТОВ «МВК Єкатеринославський» може впроваджувати автоматизовані системи. Серед найбільш відомих програмних продуктів в Україні, які спрямовані на управління персоналом, можна виділити: «Inteam: Діловодство», програма «PersonPro 2.0» та «PersonPro 2.0 SQL», а також «1С: Підприємство 7.7: конфігурація «Зарплата+кадри для України» та «Відділ кадрів» пакету X-DOOR.

Аналіз сучасних автоматизованих систем управління персоналом дає змогу констатувати, що головними їх функціями є визначення і планування вакансій, ведення бази даних претендентів, збирання резюме в Інтернет, забезпечення відповідного діловодства. Ці системи ефективно вирішують завдання обліку вакансій, резюме претендентів, планування подій, а деякі з них навіть проводять комплексну оцінку кваліфікації робітників і кандидатів, а також визначають кадровий план.

За основу для вибору кандидатів на вакантні посади у ТОВ «МВК Єкатеринославський» може бути взятий передовий досвід вітчизняних підприємств та результати наукових досліджень. Пропонується, щоб претенденти на вакантні посади проходили сім кроків відбору, які представлені у таблиці 3.1.

Для підвищення ефективності підбору персоналу у ТОВ «МВК Єкатеринославський» запропоновано застосування спеціального алгоритму дій, який дозволить систематизувати процес найму персоналу. Складність цього процесу передбачає необхідність упорядкування дій кадрового складу та керівництва.

Таблиця 3.1

Характеристика етапів підбору персоналу

№ п/п	Назва етапу	Характеристика
1	2	3
1	Попередня бесіда	Основна мета – оцінка рівня освіченості претендента, його зовнішнього вигляду і визначальних особистісних якостей. Як правило попередню бесіду проводить лінійний менеджер або менеджер по персоналу
2	Заповнення бланка-заяви, анкетування	Претенденти, які пройшли попередню бесіду, мають заповнити бланк заяви і анкету. У анкеті запитуються інформація, яка впливає на продуктивність майбутньої роботи претендента. Запитуються дані з минулої роботи і складу розуму, щоб провести на основі цих даних психометричну оцінку кандидата
1	2	3
3	Інтерв'ю	Метою цієї бесіди є не тільки відбір кандидатів на посаду, а й реклама організації шляхом переконання співрозмовника у значимості і особливості пропонованої роботи. Існує декілька типів інтерв'ю: за попередньо розробленою схемою; слабоформалізовані і вільні бесіди не за схемою
4	Тест	Це зразок поведінки людини, джерело інформації, яка може надати відомості про професійні здібності та вміння претендента на посаду. Тестування допомагає сформуванню думки про здатність претендента до його професійного та посадового зростання, специфіки мотивації, особливості стилю діяльності.
5	Перевірка рекомендацій та службового списку	Більшість фірм вивчають і перевіряють інформацію, яка міститься у автобіографії, а також рекомендації претендентів на посаду. Рекомендації перевіряються на 100 %, з них 80 % роблять це по телефону. З'ясовують мотивацію і заробітну плату претендентів, його компетенцію, здатність адаптуватися у колективі. Перевірка біографії є корисною, тому що це простий спосіб одержання інформації про претендента – як поточної, так і минулої роботи

6	Медичний огляд	Проводиться, якщо робота висуває особливі вимоги до здоров'я претендента: робота з харчовими продуктами; коли необхідно упередити приймання осіб, які є переносниками інфекційних хвороб; коли необхідно визначити здатність претендента виконувати фізичну роботу
7	Прийняття рішення	Це здійснення порівняння кандидатів за всіма параметрами і подання їх на розгляд керівництву, яке приймає рішення

Продовження табл.3.1 *Джерело:*[40].

Удосконалена система найму персоналу ТОВ «МВК Єкатеринославський» має чотири основні підсистеми: інформаційну, підбору персоналу, відбору персоналу та підсистему найму персоналу (рис. 3.1). Інформаційна підсистема є основою для початку процесу найму персоналу. На цьому етапі формуються важливі інформаційні компоненти, такі як планування потреби у персоналі, де визначається якісний та кількісний склад персоналу. На основі цієї потреби формуються основні вимоги та критерії для процесу підбору та відбору персоналу.

Інформаційна підсистема дозволяє створити «ідеальний портрет кандидата» і прогнозувати час та обсяги найму персоналу. Підсистема підбору персоналу включає в себе відкриття вакансій та залучення кандидатів, які відповідають необхідним критеріям для роботи. На цьому етапі відділ кадрів використовує зовнішній кадровий резерв кандидатів.

Зовнішній кадровий резерв формується за допомогою розміщення оголошень про вакансії у засобах масової інформації, таких як газети, професійні сайти та рекламні матеріали, або шляхом прямого пошуку кандидатів. Зовнішні джерела включають професійні сайти пошуку роботи, спеціалізовані газети і місцеві видання з працевлаштуванням. Також важливим є самостійний пошук потенційних кандидатів за їх резюме.

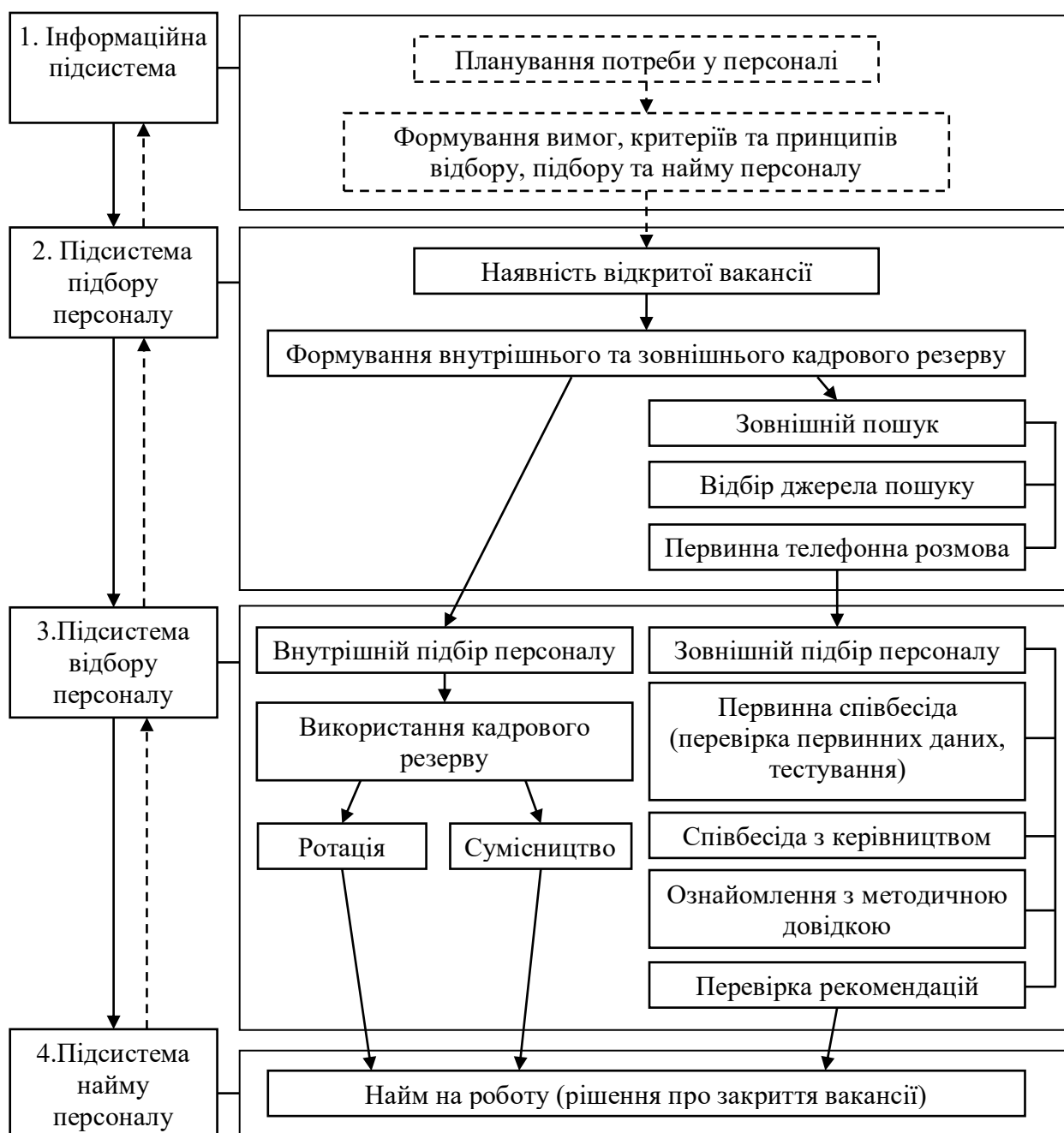


Рисунок 3.1 – Удосконалена система найму працівників на
ТОВ «МВК Єкатеринославський»

Джерело: [44]

Після формування зовнішнього кадрового резерву представник відділу персоналу здійснює первинні телефонні розмови з кандидатами. Результатом цих розмов є запрошення на співбесіду або відмова кандидату.

Після цього процес переходить до підсистеми відбору персоналу. Відбір може здійснюватися серед працівників, які вже працюють на даному підприємстві, за допомогою ротації або сумісництва найбільш підходящого

кандидата. Якщо кандидати знаходяться за допомогою зовнішніх джерел пошуку, процес відбору має свої особливості. Спочатку представник відділу персоналу проводить першу співбесіду з кандидатами, щоб визначити досвід роботи, знання, професійні вміння та навички, необхідні для даної посади. Якщо кандидат відповідає критеріям відбору, відбувається співбесіда з лінійним керівництвом, де кандидат детальніше знайомиться зі специфікою роботи та робочим місцем. У контексті ТОВ «МВК Єкатеринославський» важливо перевірити медичну довідку кандидата, щоб оцінити його стан та можливість виконання роботи пов'язаної з необхідністю постійного спілкування з клієнтами. Останнім етапом відбору є перевірка рекомендацій з попереднього місця роботи (це особливо важливо для керівних посад), яка може проводитися телефонно або за допомогою письмового запиту.

Якщо кандидат відповідає всім вимогам відкритої вакансії, відбувається підсистема найму персоналу, після чого вакансія закривається. Новий працівник укладає договір цивільно-правового характеру або отримує запис у трудовій книжці.

Адаптація персоналу є основою ефективної діяльності підприємства і оцінюється за якістю пошуку, підбору та найму персоналу. Під час адаптації важливо не поспішати з включенням нового працівника у роботу і уникати ситуацій, які можуть негативно вплинути на його інтеграцію у колектив (наприклад, перевантаження роботою, надмірна або недостатня інформація тощо). Лише добре організований процес адаптації сприяє ефективній праці співробітників, стимулює їх та підвищує мотивацію до кар'єрного зростання.

Для забезпечення успішної адаптації нового працівника рекомендується здійснювати щоденні неформальні бесіди з фахівцем з адаптації персоналу. Ці зустрічі слід проводити з урахуванням ясно визначеної мети, оскільки співробітник може сприймати їх як показник відсутності професійної компетентності або працездатності. Важливо уточнити, що ці бесіди спрямовані на збір інформації для поліпшення процесу адаптації і не впливатимуть на остаточне рішення про подальше співробітництво після

випробувального терміну.

У сучасних українських та зарубіжних підприємствах використовують різноманітні інструменти для ефективно організації процесу адаптації, що дозволяють враховувати конкретну посаду співробітника, його рівень професійної підготовки та специфіку діяльності організації. Деякі з них наведено у додатку Г

На сьогоднішній день в Україні, досвід показує, що великі підприємства активно використовують такі інструменти, як адаптаційний лист, тренінги «Welcome!», корпоративні брошури та комплекти для новачків. Ці інструменти використовуються з метою привернення висококваліфікованих спеціалістів, розвитку підприємства та покращення його діяльності. У той час як менші компанії вважають, що достатньо лише стажування та систем наставництва для ефективно адаптації нових співробітників.

План адаптації співробітників дозволяє структурувати всі необхідні дії в кожному напрямку в певному порядку. Він визначає форми проведення, відповідальних виконавців та терміни. Такий план сприяє кращій організації процесу адаптації, оптимальному розподілу часу та відповідальності.

3.2 Розробка проєкту впровадження програми адаптації персоналу ТОВ «МВК Єкатеринославський»

Для підвищення ефективності процесу адаптації працівників у ТОВ «МВК Єкатеринославський», пропонується розробка програми адаптації з наступними етапами:

1. Визначення списку співробітників, які включатимуться до робочої групи з розробки та впровадження програми адаптації. Важливо включити до цієї групи лінійних керівників і менеджера з персоналу.
2. Формулювання результатів, які мають бути досягнуті за допомогою програми адаптації. Чіткий опис допоможе лінійним керівникам розуміти цілі програми.
3. Розподіл нових працівників за групами та визначення вимог до програм

адаптації для кожної з груп.

4. Формування переліку питань, які зазвичай виникають у нових співробітників.

5. Розробка переліку завдань для нового працівника під час проходження програми адаптації (випробувального терміну), а також перелік необхідних для нього відомостей.

6. Розробка програми для першого робочого дня співробітника.

7. Планування екскурсії по організації, включаючи зміст, час проведення та призначення відповідального за її проведення.

8. Визначення способу представлення нового співробітника іншим членам колективу, включаючи інформацію про нього.

9. Підготовка комплекту друкованих матеріалів, який може містити наступні розділи, якщо необхідно:

- місія компанії та її історія;

- корпоративна культура, Положення про персонал, внутрішньофірмові відносини;

- організаційна структура, Положення про підрозділ, посадова інструкція;

- технології роботи та техніка безпеки;

- список співробітників з вказівкою посади, робочого місця, номера телефону, електронної пошти;

- список відповідей на типові питання новачків з вказівкою осіб, до яких можна звернутися для додаткових пояснень.

10. Визначення необхідності проведення спеціальних навчальних заходів для ознайомлення нового співробітника з його посадовими обов'язками.

11. Визначення критеріїв успішного завершення випробувального терміну та варіантів його припинення до завершення терміну.

12. Визначення форми звітування від нового співробітника і його наставника про процес адаптації (випробувальний термін).

13. Розробка програми підведення підсумків випробувального терміну та прийняття рішення про переведення співробітника в основний штат.

Після першого місяця роботи, безпосередньо керівником або прикріпленим

співробітником складається адаптаційний лист (додаток Д) за допомогою якого можна виявити виникаючі проблеми.

На цьому етапі адаптації оцінка результатів роботи доводиться до працівника та за необхідності коригується його робота.

Наприкінці адаптаційного періоду (випробувального терміну) проводиться повторна оцінка шляхом заповнення адаптаційного аркуша роботи співробітника і робляться висновки про продовження адаптації або прийомі на роботу.

Оцінка (висновок) рівня адаптованості нового працівника проводиться менеджером з персоналу спільно з керівником підрозділу, до якого прийнято працівника, і з наставником.

Визначимо умови проекту в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2.

План пропонованого проекту

Черговість	Номер роботи	Зміст роботи	Тривалість, дн.	Виконавець (посада)
1	2	3	4	5
	П	Початок	0	-
П	1	Визначення списку співробітників, які включатимуться до робочої групи з розробки та впровадження програми адаптації.	2	Начальник відділу кадрів[25%]; Менеджер з персоналу[25%]
П	2	Опис результатів, яких необхідно досягти за допомогою програми адаптації	5	Менеджер з персоналу[50%]; Лінійний керівник[50%]

1,2	3	Формулювання результатів, які мають бути досягнуті за допомогою програми адаптації.	3	Менеджер з персоналу[50%]; Начальник відділу кадрів [50%]
3	4	Розробка переліку завдань для нового працівника під час проходження програми адаптації (випробувального терміну), а також перелік необхідних для нього відомостей	1	Начальник відділу кадрів [50%]
4	5	Розробка програми першого дня співробітника	2	Начальник відділу кадрів; Лінійний керівник
5	6	Планування екскурсії по організації, її зміст, час, призначення відповідального за її проведення	1	Начальник відділу кадрів [25%]
5	7	Визначення способу представлення нового співробітника іншим членам колективу, включаючи інформацію про нього.	1	Менеджер з персоналу[25%]
5	8	Підготовка комплекту друкованих матеріалів	2	Відповідальний секретар
6,7,8	9	Визначення необхідності проведення спеціальних навчальних заходів для ознайомлення нового співробітника з його посадовими обов'язками.	3	Начальник відділу кадрів; Лінійний керівник
9	10	Визначення критеріїв успішності проходження випробувального терміну, варіанти його дострокового припинення	5	Начальник відділу кадрів; Лінійний керівник
9	11	Визначення форми звітування від нового співробітника і його наставника про процес адаптації (випробувальний термін).	2	Менеджер з персоналу[25%]

Продовження табл. 3.2

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

10,11	12	Розробка програми підведення підсумків випробувального терміну і переведення співробітника в основний штат	3	Начальник відділу кадрів [25%]
12	13	Проходження періоду адаптації працівником	30	Наставник [25%]
13	14	Проведення оцінки шляхом заповнення адаптаційного аркуша роботи співробітника (додаток)	1	Менеджер з персоналу[50%]
14	15	Оцінка (висновок) рівня адаптованості нового працівника для продовження адаптації або прийому на роботу	4	Менеджер з персоналу[25%]; Лінійний керівник[25%]; Наставник[25%]
15	К	Кінець	0	-

Джерело: складено автором

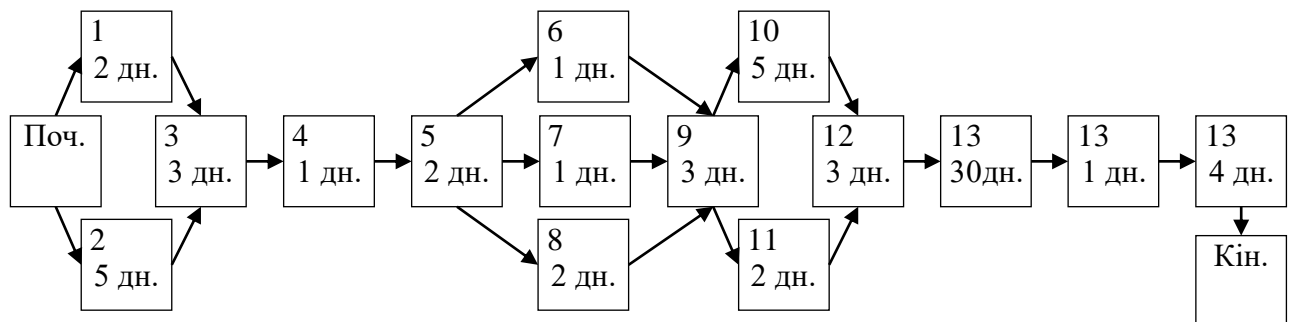


Рисунок 3.2 – Сітьовий графік проекту

Джерело: складено автором

Розрахуємо основні параметри сітьової моделі (сітьового графіка) – час раннього початку, час раннього закінчення, час пізнього початку, час пізнього закінчення, повний резерв у вигляді таблиці (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Основні параметри сітвової моделі

Черговість	Номер роботи	Очікуваний час виконання роботи, Т	Час раннього початку роботи, Трп	Час раннього закінчення роботи, Трз	Час пізнього початку роботи, Тпп	Час пізнього закінчення роботи, Тпз	Повний резерв часу, R
-	П	0	0	0	0	0	0
П	1	2	0	2	3	5	3
П	2	5	0	5	0	5	0
1,2	3	3	5	8	5	8	0
3	4	1	8	9	8	9	0
4	5	2	9	11	9	11	0
5	6	1	11	12	12	13	1
5	7	1	11	12	12	13	1
5	8	2	11	13	11	13	0
6,7,8	9	3	13	16	13	16	0
9	10	5	16	21	16	21	0
9	11	2	16	18	19	21	3
10,11	12	3	21	24	21	24	0
12	13	30	24	54	24	54	0
13	14	1	54	55	54	55	0
14	15	4	55	59	55	59	0
15	К	0	59	59	59	59	0

Джерело: складено автором

Розрахуємо можливі шляхи проєкту

$$L_1[1,3,4,5,6,9,10,12,13,14,15] = 2+3+1+2+1+3+5+3+30+1+4 = 55 \text{ днів};$$

$$L_2[1,3,4,5,6,9,11,12,13,14,15] = 2+3+1+2+1+3+2+3+30+1+4 = 52 \text{ дні};$$

$$L_3[1,3,4,5,7,9,10,12,13,14,15] = 2+3+1+2+1+3+5+3+30+1+4 = 55 \text{ днів};$$

$$L_4[1,3,4,5,7,9,11,12,13,14,15] = 2+3+1+2+1+3+2+3+30+1+4 = 52 \text{ дні};$$

$$L_5[1,3,4,5,8,9,10,12,13,14,15] = 2+3+1+2+2+3+5+3+30+1+4 = 56 \text{ днів};$$

$$L_6[1,3,4,5,8,9,11,12,13,14,15] = 2+3+1+2+2+3+2+3+30+1+4 = 53 \text{ дні};$$

$$L_7[2,3,4,5,6,9,10,12,13,14,15] = 5+3+1+2+1+3+5+3+30+1+4 = 58 \text{ днів};$$

$$L_8[2,3,4,5,6,9,11,12,13,14,15] = 5+3+1+2+1+3+2+3+30+1+4 = 55 \text{ днів};$$

$$L_9[2,3,4,5,7,9,10,12,13,14,15] = 5+3+1+2+1+3+5+3+30+1+4 = 58 \text{ днів};$$

$$L_{10}[2,3,4,5,7,9,11,12,13,14,15] = 5+3+1+2+1+3+2+3+30+1+4 = 55 \text{ днів};$$

$$L_{11}[2,3,4,5,8,9,10,12,13,14,15] = 5+3+1+2+2+3+5+3+30+1+4 = 59 \text{ днів};$$

$$L_{12}[2,3,4,5,8,9,11,12,13,14,15] = 5+3+1+2+2+3+2+3+30+1+4 = 56 \text{ днів};$$

Критичний шлях (тривалість) проєкту $L_{кр} = L_{11} = 59$ днів.

3.3. Оптимізація проєкту та економічне обґрунтування запропонованих заходів у ТОВ «МБК Єкатеринославський»

Після проведених розрахунків необхідно оцінити роботи проєкту у грошовому еквіваленті, вартість роботи при нормальному режимі та прискореному режимі, розрахунки приведені в таблиці 3.4

Оптимізація проєкту. Виходячи із нормальної тривалості робіт отримуємо наступні характеристики сітьової моделі:

- критичний шлях $L_{11} = 59$ днів;
- підкритичні шляхи $L_7 = L_9 = 58$ днів;
- тривалість проєкту $T = 117$ днів;
- загальні витрати на проєкт $C = 26\ 860$ грн.

Починаємо скорочувати тривалість робіт, що знаходяться на критичному шляху. Робота 2:

- грошовий запас: $k = 640$ грн./день;
- межа скорочення: $Z = 5-4 = 1$ день;
- різниця між критичним та підкритичним шляхами: $\Delta T = 59-58 = 1$ день.

Таблиця 3.4

Бюджет проєкту

Робота	Нормальний режим		Прискорений режим		Граничний грошовий запас k, грн./день
	Очікуваний час виконання роботи, днів	Початкова вартість, грн.	Час скорочення виконання роботи, днів	Вартість прискорена, грн.	
1	2	620	2	620	0
2	5	3 200	4	3 840	640
3	3	1 860	3	1 860	0
4	1	340	1	340	0
5	2	2 800	2	2 800	0
6	1	170	1	170	0
7	1	140	1	140	0
8	2	1 120	1	1 680	560
9	3	4 200	3	4 200	0
10	5	7 000	3	9 800	1400
11	2	280	2	280	0
12	3	510	3	510	0
13	30	2 700	30	2 700	0
14	1	280	1	280	0
15	4	1 640	4	1 640	0
Σ	59	26 860	55	30 860	X

Джерело: складено автором

Скорочуємо роботу 2 на $\min(Z; \Delta T) = 1$ день. Сітьова модель прийме новий вигляд (рис. 3.3):

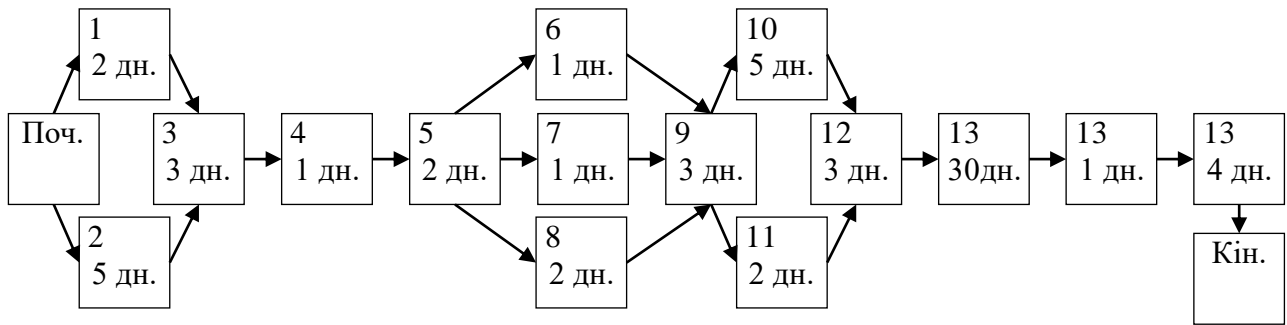


Рисунок 3.3 – Сітьова модель після скорочення проєкту на 1 день.

Джерело: складено автором

- шляхи нового проєкту:

$$L_1[1,3,4,5,6,9,10,12,13,14,15] = 2+3+1+2+1+3+5+3+30+1+4 = 55 \text{ днів};$$

$$L_2[1,3,4,5,6,9,11,12,13,14,15] = 2+3+1+2+1+3+2+3+30+1+4 = 52 \text{ дні};$$

$$L_3[1,3,4,5,7,9,10,12,13,14,15] = 2+3+1+2+1+3+5+3+30+1+4 = 55 \text{ днів};$$

$$L_4[1,3,4,5,7,9,11,12,13,14,15] = 2+3+1+2+1+3+2+3+30+1+4 = 52 \text{ дні};$$

$$L_5[1,3,4,5,8,9,10,12,13,14,15] = 2+3+1+2+2+3+5+3+30+1+4 = 56 \text{ днів};$$

$$L_6[1,3,4,5,8,9,11,12,13,14,15] = 2+3+1+2+2+3+2+3+30+1+4 = 53 \text{ дні};$$

$$L_7[2,3,4,5,6,9,10,12,13,14,15] = 4+3+1+2+1+3+5+3+30+1+4 = 57 \text{ днів};$$

$$L_8[2,3,4,5,6,9,11,12,13,14,15] = 4+3+1+2+1+3+2+3+30+1+4 = 54 \text{ дні};$$

$$L_9[2,3,4,5,7,9,10,12,13,14,15] = 4+3+1+2+1+3+5+3+30+1+4 = 57 \text{ днів};$$

$$L_{10}[2,3,4,5,7,9,11,12,13,14,15] = 4+3+1+2+1+3+2+3+30+1+4 = 54 \text{ дні};$$

$$L_{11}[2,3,4,5,8,9,10,12,13,14,15] = 4+3+1+2+2+3+5+3+30+1+4 = 58 \text{ днів};$$

$$L_{12}[2,3,4,5,8,9,11,12,13,14,15] = 4+3+1+2+2+3+2+3+30+1+4 = 55 \text{ днів};$$

- критичний шлях $L_{11} = 58$ днів;

- підкритичні шляхи $L_7 = L_9 = 57$ днів;

- нова тривалість проєкту $T = 58$ днів;

- витрати на роботу 2 зросли на $1 \cdot 640 = 640$ грн.;

- загальні витрати на проєкт $C = 26\,860 + 640 = 27\,500$ грн.

Продовжуємо скорочувати тривалість робіт, що знаходяться на критичному шляху. Робота 8:

- грошовий запас: $k = 560$ грн./день;

- межа скорочення: $Z = 2 - 1 = 1$ день;

- різниця між критичним та підкритичним шляхами: $\Delta T = 58 - 57 = 1$ день.

Скорочуємо роботу 8 на $\min(Z; \Delta T) = 1$ день. Сітьова модель прийме новий вигляд (рис. 3.4):

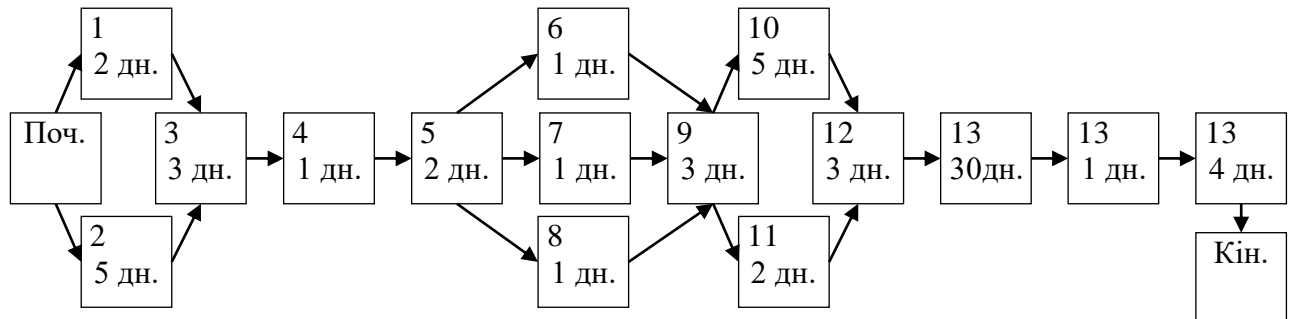


Рисунок 3.4 – Сітьова модель після скорочення проекту на 2 дні.

Джерело: складено автором

- шляхи нового проекту:

$$L_1[1,3,4,5,6,9,10,12,13,14,15] = 2+3+1+2+1+3+5+3+30+1+4 = 55 \text{ днів};$$

$$L_2[1,3,4,5,6,9,11,12,13,14,15] = 2+3+1+2+1+3+2+3+30+1+4 = 52 \text{ дні};$$

$$L_3[1,3,4,5,7,9,10,12,13,14,15] = 2+3+1+2+1+3+5+3+30+1+4 = 55 \text{ днів};$$

$$L_4[1,3,4,5,7,9,11,12,13,14,15] = 2+3+1+2+1+3+2+3+30+1+4 = 52 \text{ дні};$$

$$L_5[1,3,4,5,8,9,10,12,13,14,15] = 2+3+1+2+1+3+5+3+30+1+4 = 55 \text{ днів};$$

$$L_6[1,3,4,5,8,9,11,12,13,14,15] = 2+3+1+2+1+3+2+3+30+1+4 = 52 \text{ дні};$$

$$L_7[2,3,4,5,6,9,10,12,13,14,15] = 4+3+1+2+1+3+5+3+30+1+4 = 57 \text{ днів};$$

$$L_8[2,3,4,5,6,9,11,12,13,14,15] = 4+3+1+2+1+3+2+3+30+1+4 = 54 \text{ дні};$$

$$L_9[2,3,4,5,7,9,10,12,13,14,15] = 4+3+1+2+1+3+5+3+30+1+4 = 57 \text{ днів};$$

$$L_{10}[2,3,4,5,7,9,11,12,13,14,15] = 4+3+1+2+1+3+2+3+30+1+4 = 54 \text{ дні};$$

$$L_{11}[2,3,4,5,8,9,10,12,13,14,15] = 4+3+1+2+1+3+5+3+30+1+4 = 57 \text{ днів};$$

$$L_{12}[2,3,4,5,8,9,11,12,13,14,15] = 4+3+1+2+1+3+2+3+30+1+4 = 54 \text{ дні};$$

- критичні шляхи $L_7 = L_9 = L_{11} = 57$ днів;

- підкритичні шляхи $L_1 = L_3 = 55$ днів;

- нова тривалість проекту $T = 57$ днів;

- витрати на роботу 8 зросли на $1 * 560 = 560$ грн.;

- загальні витрати на проект $C = 27\,500 + 560 = 28\,060$ грн.

Продовжуємо скорочувати тривалість робіт, що знаходяться на критичному шляху. Робота 10:

- грошовий запас: $k = 1400$ грн./день;

- межа скорочення: $Z = 5 - 3 = 2$ дні;

- різниця між критичним та підкритичним шляхами: $\Delta T = 57 - 55 = 2$ дні.

Скорочуємо роботу 10 на $\min(Z; \Delta T) = 2$ дні. Сітьова модель прийме новий вигляд (рис. 3.5):

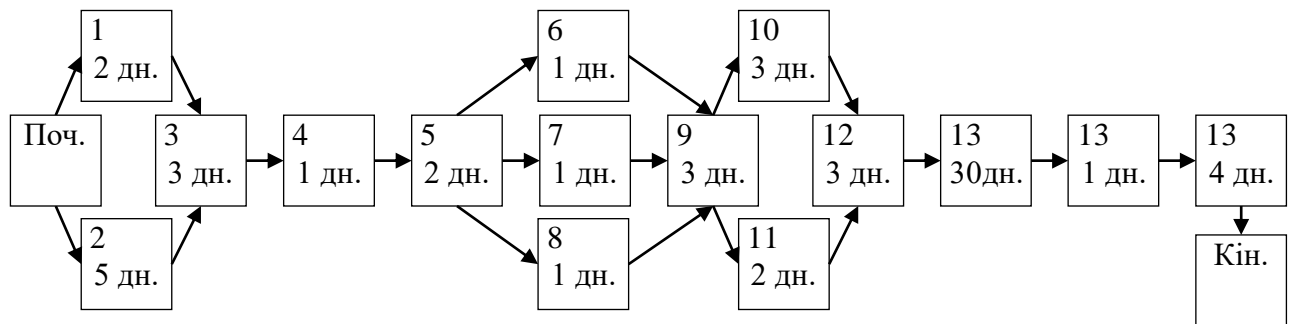


Рисунок 3.5 – Сітьова модель після скорочення проекту на 4 дні.

Джерело: складено автором

- шляхи нового проекту:

$$L_1[1,3,4,5,6,9,10,12,13,14,15] = 2+3+1+2+1+3+3+3+30+1+4 = 53 \text{ дні};$$

$$L_2[1,3,4,5,6,9,11,12,13,14,15] = 2+3+1+2+1+3+2+3+30+1+4 = 52 \text{ дні};$$

$$L_3[1,3,4,5,7,9,10,12,13,14,15] = 2+3+1+2+1+3+3+3+30+1+4 = 53 \text{ дні};$$

$$L_4[1,3,4,5,7,9,11,12,13,14,15] = 2+3+1+2+1+3+2+3+30+1+4 = 52 \text{ дні};$$

$$L_5[1,3,4,5,8,9,10,12,13,14,15] = 2+3+1+2+1+3+3+3+30+1+4 = 53 \text{ дні};$$

$$L_6[1,3,4,5,8,9,11,12,13,14,15] = 2+3+1+2+1+3+2+3+30+1+4 = 52 \text{ дні};$$

$$L_7[2,3,4,5,6,9,10,12,13,14,15] = 4+3+1+2+1+3+3+3+30+1+4 = 55 \text{ днів};$$

$$L_8[2,3,4,5,6,9,11,12,13,14,15] = 4+3+1+2+1+3+2+3+30+1+4 = 54 \text{ дні};$$

$$L_9[2,3,4,5,7,9,10,12,13,14,15] = 4+3+1+2+1+3+3+3+30+1+4 = 55 \text{ днів};$$

$$L_{10}[2,3,4,5,7,9,11,12,13,14,15] = 4+3+1+2+1+3+2+3+30+1+4 = 54 \text{ дні};$$

$$L_{11}[2,3,4,5,8,9,10,12,13,14,15] = 4+3+1+2+1+3+3+3+30+1+4 = 55 \text{ днів};$$

$$L_{12}[2,3,4,5,8,9,11,12,13,14,15] = 4+3+1+2+1+3+2+3+30+1+4 = 54 \text{ дні};$$

- критичні шляхи $L_7 = L_9 = L_{11} = 55$ днів;

- підкритичні шляхи $L_8 = L_{10} = L_{12} = 54$ дні;

- нова тривалість проекту $T = 55$ днів;
- витрати на роботу 10 зросли на $2 \cdot 1400 = 2800$ грн.;
- загальні витрати на проект $C = 28\,060 + 2800 = 30\,860$ грн.

Всі заплановані скорочення робіт на критичному шляху проведено. Тривалість проекту після прискорення робіт складе 55 дні. За рахунок використання праці в понаднормовий час бюджет проекту збільшиться до 30 860 грн. Результати оптимізації зображено на графіку (рис. 3.6).

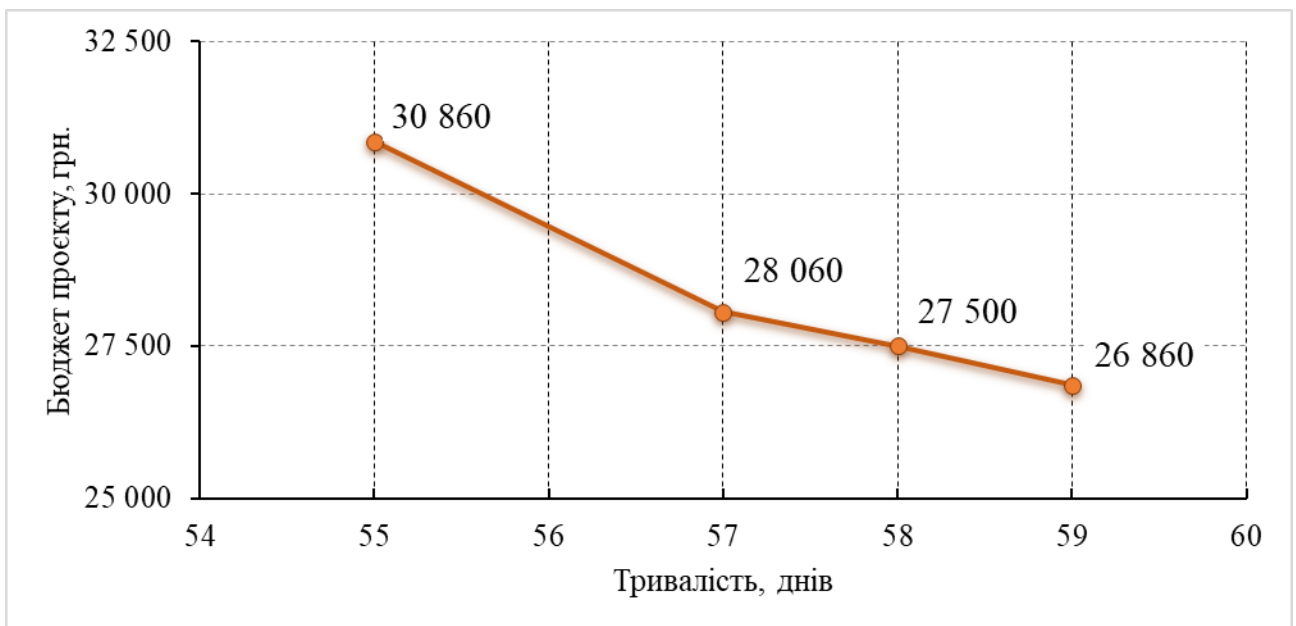


Рисунок 3.6 – Результати оптимізації проекту за часом

Джерело: складено автором

Пропонується застосування проекту без прискорення робіт, згідно запланованого графіку.

Розв'язання ситуації у комп'ютерній системі управління проектами Microsoft Office Project представлено в Додатках Г-Л.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

Для вдосконалення процесу підбору працівників у ТОВ "МВК Єкатеринославський" рекомендується:

- Використовувати різні методи набору персоналу, включаючи активні та пасивні підходи .

- Розробити стратегії для покращення підбору персоналу, використовуючи сучасні методики (комп'ютерне тестування, розв'язання практичних завдань, оцінка креативності за допомогою нестандартних завдань, врахування здатностей до навчання та роботи в команді).

- Використовувати більш економічні та ефективні джерела, такі як центри зайнятості, кадрові агентства, оголошення на вуличних стовпах та транспортних зупинках.

- Впроваджувати автоматизовані системи, які дозволяють ефективно управляти кадровим резервом та оновлювати інформацію про кандидатів.

- Систематизувати дії кадрового складу та керівництва, застосовуючи спеціальні алгоритми для ефективного проведення процесу підбору персоналу.

Адаптація персоналу є основою успішної діяльності підприємства, що включає в себе оцінку процесів пошуку, підбору та найму працівників. Програма адаптації визначає етапи цього процесу, конкретні заходи та відповідальних осіб за їх виконання. На підприємстві ТОВ "МВК Єкатеринославський" запропоновано розробку такої програми, детально описаної у розділі 3.2.

Проект розробки програми передбачає: тривалість у 59 днів при бюджеті у 26 860 грн., та залучення трьох виконавців. Після оптимізації тривалість скорочується до 55 днів, але бюджет при цьому збільшується на 4 000 грн. (до 30 860 грн.) через пришвидшення робіт та додаткову оплату праці співробітників за понаднормовий час. Проте доцільніше дотримуватися запланованого графіку без прискорення.

Передбачається, що вдосконалення організації процесу підбору і адаптації сприятиме значному підвищенню ефективності діяльності підприємства. Це може мати наступні позитивні результати:

- Підбір персоналу, що відповідає поточним і перспективним цілям підприємства.

- Формування кадрового резерву.

- Об'єктивна оцінка кваліфікації та потенціалу співробітників.

- Прискорення процесу адаптації нового персоналу.

- Зниження плинності кадрів та витрат.
- Зменшення кількості звільнень під час випробувального терміну.
- Досягнення необхідної ефективності роботи в найкоротші терміни.

Запропонована програма адаптації є уніфікованою і органічно вписується в систему управління персоналом будь-якого підприємства, що робить її успішною на практиці.

ВИСНОВКИ

Під підбором персоналу розуміють процес пошуку та відбору працівників на вакантні посади. Існують основні методи підбору персоналу: хедхантинг, рекрутинг та скринінг. Метод підбору персоналу - спосіб пошуку фахівців, який відповідає цілям і потребам компанії на даний момент.

Доведено, що найбільш ефективним методом підбору є рекрутинг, оскільки ним можна підібрати висококваліфікованих працівників різних спеціальностей. Поки що відсутній універсальний налагоджений механізм управління цією процедурою, незважаючи на існування багатьох підходів.

Адаптація як процес входження та пристосування персоналу до умов господарювання підприємства містить різноманітні інструменти: тренінги, коучінг, інформаційний супровід, дружбу, введення в посаду, послідовність тіні тощо.

У процесі вдосконалення системи підбору та адаптації персоналу підприємства мають оптимізувати штатний розклад щодо скорочення чисельності персоналу та зниження витрат на оплату праці з метою зменшення зарплатомісткості продукції та поступовому зростанні середнього рівня заробітної плати, підвищувати рівень мотиваційних та преміальних виплат, оптимізуючи їх частку у витратах на оплату праці, збільшувати відносні показники виручки та чистого прибутку (за умови виходу із зони збитків) в розрахунку на працівника та ін.

Враховуючи мету адаптації, яка полягає у розкритті потенціалу працівника в конкретних організаційних умовах, можна стверджувати про її безпосередній зв'язок із розвитком загального потенціалу підприємства та формуванням його кадрово-інтелектуальної безпеки у тактичній і стратегічній перспективі, яка оцінюється набором комплексних показників ефективності, як-то рентабельності, доходності тощо.

Дослідження показало, що головна мета діяльності ТОВ «МВК Єкатеринославський» пов'язана з якістю та харчовою безпекою продукції і зростанням кількості біологічних активів.

В лінійно-ієрархічній структурі управління ТОВ «МВК Єкатеринославський» співробітники згруповані за їх ролями, функціями, географією, типом продуктів або послуг, які вони надають. Перевагами даної структури є адаптивність, відкритість, відсутність бюрократичного механізму, прозорість доведення рішень та наказів.

Аналіз фінансово-економічних результатів діяльності ТОВ «МВК Єкатеринославський» в 2020-2023 рр. має зростання виручки на 135 млн. грн. (54%) та чистого прибутку на 16 млн. грн. (21%), однак рентабельність діяльності у 2023 р. скоротилася на 6,6% (до 27%).

За підсумками діяльності в 2020-2023 рр. ТОВ «МВК Єкатеринославський» збільшило виручку та обсяги активів, однак, з урахуванням падіння чистого прибутку та скорочення інвестування в матеріально-технічну базу і розширення штатної чисельності персоналу, діяльність компанії мала негативну динаміку рентабельності та ділової активності.

Основними заходами адаптації персоналу ТОВ «МВК Єкатеринославський» є тренінги, дооблаштування робочих місць, діагностика морально-психологічного клімату колективу та ін., на які виділяється фінансування в межах 300-400 тис. грн. на рік у цьому підприємстві.

Проведений аналіз системи управління персоналом ТОВ «МВК Єкатеринославський» в 2021-2023 рр. засвідчив недостатню ефективність процесів підбору та адаптації при зростанні обсягу витрат на оплату праці та зменшенні витрат на пошук та адаптацію. Продуктивність використання персоналу (суми прибутку на працівника) ТОВ «МВК Єкатеринославський» в 2021-2023 р. показала негативну динаміку з причин недосконалості системи управління людськими потенціалом організації.

Для вдосконалення процесу підбору працівників у ТОВ "МВК Єкатеринославський" рекомендується:

- Використовувати різні методи набору персоналу, включаючи активні та пасивні підходи (залучення кадрів з конкурентів, співробітництво з державними центрами зайнятості та приватними агенціями, участь у

презентаціях та виставках вакансій, організація зустрічей з випускниками вищих навчальних закладів, розміщення оголошень у ЗМІ тощо).

- Розробити стратегії для покращення підбору персоналу, використовуючи сучасні методики (комп'ютерне тестування, розв'язання практичних завдань, оцінка креативності за допомогою нестандартних завдань, врахування здатностей до навчання та роботи в команді).

- Використовувати більш економічні та ефективні джерела, такі як центри зайнятості, кадрові агентства, оголошення на вуличних стовпах та транспортних зупинках.

- Впроваджувати автоматизовані системи, які дозволяють ефективно управляти кадровим резервом та оновлювати інформацію про кандидатів.

- Систематизувати дії кадрового складу та керівництва, застосовуючи спеціальні алгоритми для ефективного проведення процесу підбору персоналу.

Адаптація персоналу є основою успішної діяльності підприємства, що включає в себе оцінку процесів пошуку, підбору та найму працівників. Програма адаптації визначає етапи цього процесу, конкретні заходи та відповідальних осіб за їх виконання. На підприємстві ТОВ "МВК Єкатеринославський" запропоновано розробку такої програми, детально описаної у розділі 3.2.

Проект розробки програми передбачає: тривалість у 59 днів при бюджеті у 26 860 грн., та залучення трьох виконавців. Після оптимізації тривалість скорочується до 55 днів, але бюджет при цьому збільшується на 4 000 грн. (до 30 860 грн.) через пришвидшення робіт та додаткову оплату праці співробітників за понаднормовий час. Проте доцільніше дотримуватися запланованого графіку без прискорення.

Передбачається, що вдосконалення організації процесу підбору і адаптації сприятиме значному підвищенню ефективності діяльності підприємства. Це може мати наступні позитивні результати:

- Підбір персоналу, що відповідає поточним і перспективним цілям підприємства.

- Формування кадрового резерву.

- Об'єктивна оцінка кваліфікації та потенціалу співробітників.
- Прискорення процесу адаптації нового персоналу.
- Зниження плинності кадрів та витрат.
- Зменшення кількості звільнень під час випробувального терміну.
- Досягнення необхідної ефективності роботи в найкоротші терміни.

Запропонована програма адаптації є уніфікованою і органічно вписується в систему управління персоналом будь-якого підприємства, що робить її успішною на практиці.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л. В. Управління персоналом / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак; М-во освіти і науки України, Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Баранівського. - К., 2019. - 472 с.
2. Богиня Д. П., Грішнова О. А. Основи економіки праці. — К.: Знання-Прес, 2000.
3. Брич В.Я. Теоретичні аспекти розвитку персоналу / В.Я. Брич, О.Я. Гугул // Вісник Хмельницького національного університету. – №5. – 2009. – Т. 2. – С. 13–16.
4. Бутусевич А., Підбираємо персонал: методи і типові помилки. //Консультант Кадровика. 2017. — № 23(155). URL: <https://kadrhelp.com.ua/pidbyrayemo-personal-metody-i-typovi-po-mylyku> (дата звернення: 12.01.2024).
5. Бикова А. Л. Складові ефективної адаптації персоналу / А. Л. Бикова, Д. Д. Паранько // Молодий вчений. – 2016. – №12. – С. 640-646.
6. Василичев Д. В. Організація процесу адаптації персоналу на підприємстві / Д. В. Василичев, В. А. Мирошніченко // Економіка і організація управління. – 2014. - №. 3-4. – С. 44-50.
7. Васюта В.Б., Васюта В.В. Тронь А.Ю. Удосконалення організації праці на підприємстві // Економічні науки. – 2015. - № 5/3 (10). – С. 36 – 39.
8. Виноградський М.Д. Управління персоналом: Навч. Посібник / М.Д. Виноградський, С.В. Беляєва, А.М. Виноградська, О.М. Шкапова. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 504 с.
9. Грішнова О.А. Економіка праці та соціально-трудова відносини: Підручник. — 5-те вид. — К.: Центр учбової літератури, 2011. — 390 с.
10. Гетьман О.О. Організаційні механізми підбору, найму та адаптації персоналу / О. О. Гетьман, Н. В. Петренчук // Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка. – 2014. – Т. 19, №. 2 (5). – С. 30-34.
11. Гончаров Ю. В. Визначення ефективності системи підбору персоналу / Ю. В. Гончаров, Р. М. Федоряк // Вісник Хмельницького національного

університету. Економічні науки. – 2010. – № 5, Т. 2. – С. 10-13.

12. Данченко О.Б., Занора В.О. Проектний менеджмент: управління ризиками та змінами в процесах прийняття управлінських рішень: монографія. – Черкаси: ПП Чабаненко Ю.А., 2019. – 278 с.

13. Завіновська Г. Т. Економіка праці: Навч.-метод. посібник — К.: КНЕУ, 2003. – 300 с.

14. Зленко А.М., Ісайкіна О.Д., Мірошніченко Д.А. Особливості національного рекрутингу // Економічний вісник університету. 2018. Випуск 37(1), С. 75–84.

15. Закон України «Про оплату праці» від 24.03.95 №108/95-ВР URL: <http://www.rada.gov.ua>

16. Закон України від 01.07.1993 р. № 3356 – XII «Про колективні договори і угоди» URL: <http://www.rada.gov.ua>

17. Збрицька Т.П., Сало Я.В. Аудит персоналу: Навчальний посібник. Одеса: ОНЕУ, 2019. 381 с.

18. Ізюмцева Н.В., Інноваційні методи пошуку персоналу //Економіка та право. 2017. № 3(48). С. 118–123.

19. Калина А.В. Економіка праці. Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. — Київ: МАУП, 2004. — 272 с.

20. Карабаджак К. І. Методи адаптації персоналу // Управління розвитком. – 2013. – № 14. – С. 19-21.

21. Конституція України від 28.06.1996 р. № 254к/96-ВР URL: <http://www.rada.gov.ua> (дата звернення 01.02.2024)

22. Кодекс законів про працю України : Закон України від 10.12.1971 р. № 322-VIII. URL: <http://www.rada.gov.ua> (дата звернення 05.02.2024)

23. Кобеля З., Білик Р. Показники оцінки трудової мотивації // Україна: аспекти праці. – 2010. - № 6. – С. 42 – 46.

24. Колот А. М. Мотивація персоналу: Підручник. – К.КНЕУ, 2005. – 337 с.

25. Конвенція про захист заробітної плати від 01.07.1949 р. № 95,

затверджена Міжнародною організацією праці URL: <http://www.rada.gov.ua>

26. Крамаренко В.І. Управління персоналом фірми. - К: ЦУЛ, 2003.

27. Лозниця В. С. Психологія менеджменту. – К.: КНЕУ, 2014. – 239 с.

28. Методи підбору персоналу: п'ять рекомендацій : веб-сайт. URL: <http://cikavosti.com/metodi-pidboru-personalu-p-yat-rekomendatsiy> (дата звернення 01.02.2024)

29. Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку (IAS)19 «Виплати працівникам». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/> (дата звернення 01.02.2024)

30. Матвійчук Н. М. Аутстафінг: стан та проблеми впровадження в Україні // Інноваційна економіка. 2015. № 5 (60). — С. 33–37.

31. Опаріна Х.С., Ковальська К.В., Сучасні методи відбору персоналу на підприємстві.//Молодий вчений. 2015. — № 5(2). — С. 38–44.

32. Офіційні відомості про ТОВ «Єкатеринославський» : веб-сайт. URL: <https://clarity-project.info/edr/33766993> (дата звернення: 10.12.2023).

33. Офіційний веб-сайт ТОВ «Єкатеринославський». URL: <https://avkmilk.com.ua/pro-kompaniiu/>

34. Павленко К.О., Шульгіна Т.С., Сучасні технології підбору персоналу. 2017. Науковий вісник Херсонського державного університету. № 23(3). — С. 30–33.

35. Писаревська Г.І. Організація процесу зовнішнього рекрутингу / Г. І. Писаревська // Бізнес Інформ. 2015. — № 2. — С. 296–301.

36. Підбір персоналу в цифрову епоху: вектор змін. hh.ua — сайт з пошуку роботи (Head Hunter Україна). 2018. Режим доступу: <https://vin-nitsa.hh.ua/article/22316> (дата звернення 01.018.2024).

37. Савельєва В.С., Єськов О.Л. Управління персоналом: Навчальний посібник. – К.: ВД «Професіонал», 2005. – 336 с.

38. Управління персоналом: Навч. посіб / М.Д. Виноградський, С.В. Белаєва, А.М. Виноградська, О.М. Шканова. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 504 с.

39. Управління проектами: навч.посібник до вивчення дисципліни для

магістрів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» спеціалізації: «Менеджмент і бізнес-адміністрування», «Менеджмент міжнародних проєктів» / Укл.: Л.Є. Довгань, Г.А. Махонько, І.П. Малик. – К.: КПІ ім. І.Сікорського, 2017. – 420 с.

40. Хміль Ф.І. Управління персоналом: Підручник для студентів вищих навчальних закладів. – К.: Академвидав, 2006. – 488 с.

41. Ходаківський Є. І., Богоявленська Ю. В., Грабар Т. П. Психологія управління. Підручник. 3-тє вид. перероб. та доп. – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 664 с.

42. Чорна М. В. Підбір персоналу на підприємстві: системний та процесний підходи. ХДУХТ, Харків, -2013 с.69-76

43. Яковлев А.І. Економіка підприємства: магістерський курс [Текст]: навч. посіб. / за ред. проф. А.І. Яковлева, доц. Ларки Л.С.-Харків: НТУ «ХП», 2018. - 516с.

44. Козачук Н. Системний підхід до підбору персоналу / Н. Козачук// Управління персоналом: Україна. – 2008. – № 4. – С. 23-28.

ДОДАТКИ

Основні технології підбору персоналу

Інноваційні методи підбору персоналу	Особливості	Переваги та відмінності
Масовий рекрутинг	Технологія, яка використовується в тому випадку, коли підбір персоналу здійснюється на однотипні вакансії. Це можуть бути як: торгові представники, оператори, касири, так і менеджери з продажу.	Немає принципової відмінності з класичним рекрутингом, крім як більш низької вартості та короткого терміну пошуку.
Exclusive search (ексклюзивний пошук, прямий)	Застосовується при пошуку фахівців вищої управлінської ланки і рідкісних фахівців. Як правило, до цього методу звертаються, якщо необхідно знайти людей, які мають ключовий вплив на бізнес компанії, що забезпечують реалізацію стратегії, — як правило, це управлінські кадри.	Вирішення стратегічно важливих кадрових питань компанії. Цей метод являється одним із високооплачуваних.
Штатний вибір	Це найбільш поширений метод, який застосовується для пошуку переважної більшості фахівців, за допомогою даного методу здійснюється підбір фахівців і лінійних менеджерів на типові позиції.	Відсутні обмеження джерел пошуку та засобів залучення кандидатів.
Скринінг персоналу	Скринінг (з англ. screening — перевіряти на надійність, сортувати) — це спосіб підбору персоналу за визначеним набором характеристик (стать, вік, освіта, досвід роботи) переважно без врахування особистісних якостей та мотивації.	Найбільш швидкий і малобюджетний спосіб відбору персоналу, висока ефективність при масовому наборі персоналу.
Digital рекрутинг Цифровий рекрутинг	Ключовими тенденціями даного методу є: роботизація та штучний інтелект (роботи та чат-боти у рекрутингу); автоматизація процесу підбору (відео-інтерв'ю, онлайн-тестування та системи оцінка персоналу); HR-аналітика (BigData, предиктивна та порівняльна аналітика); соціальний рекрутинг (використання соціальних мереж для пошуку персоналу).	Ці інструменти дають можливість вивести процес підбору персоналу на новий рівень і забезпечити підвищення якості підбору та ефективність
Temporary staffing Підбір тимчасового персоналу	Підбір персоналу на короткотривалий період (як правило від одного дня до 3-х місяців).	Найчастіше використовується під час проведення маркетингових заходів або виконання невеликих проектів.
Аутплейс-мент	Роботодавець допомагає своєму співробітнику знайти нове місце роботи, у випадках масових скорочень, звільнення персоналу в результаті реструктуризації компанії або інших організаційних змін.	Полегшує процедуру звільнення для працівника та покращує репутацію підприємства
Преліміна-рінг — набір молодих	Preliminary — від англ. «підготовчий», «майбутній» — метод підбору персоналу за	Вважають ключовим методом «омолодження»

фахівців	допомогою виробничої практики та стажування перспективних молодих фахівців (студентів та випускників вузів), здатних зробити значний внесок у функціонування і розвиток організації. Також цей метод передбачає проведення безкоштовних тренінгів для випускників, молодих і початківців фахівців, з перспективою подальшого працевлаштування;	штату та скорочення витрат на пошук персоналу
Пошук талантів (від англ. Talents search)	Відносно новий, але вдалий метод підбору персоналу, який полягає в тому, що ведеться цілеспрямований пошук перспективних, креативних, цікавих людей.	Рекрутери відвідують різноманітні конференції, зустрічі професіоналів, проводять моніторинг інтернет-мереж для пошуку «таланту»
Headhunting	Метод при якому рекрутери займаються пошуком, «полюванням» виключно за суперспеціалістами, керівниками вищої ланки, «переманюванням» чітко визначеного ексклюзивного спеціаліста для компанії замовника.	Досить складний і тривалий метод пошуку, чия працю цінують там, де вони працюють зараз, і тому, як правило, не зацікавлені в пошуку нової роботи.
Лізинг персоналу	Лізинг — це специфічна форма оренди робочої сили, яка передбачає надання лізингодавцем лізингоотримувачу робочої сили у тимчасове користування.	Мінімальні затрати часу та фінансів на короткотерміновій основі для залучення додаткового персоналу, а у разі виникнення претензій або конфліктних ситуацій, всі питання вирішуються лізинговою компанією.
Аутстафінг	Дана послуга передбачає переведення частини працівників зі штату підприємства в штат спеціальної аутстафінгової компанії, яка бере на себе повну юридичну відповідальність за персонал, включаючи ведення кадрового діловодства й бухгалтерії. При цьому працівники фактично працюють на одному підприємстві, а числяться на іншому. В Україні аутстафінг може використовуватися підприємствами будь-якої форми власності, крім державної.	Необхідність використання аутстафінгу зумовлено обмеженням законодавством, статутним договором чисельності працівників, у разі сезонних робіт, потреба у скороченні адміністративних витрат на управління персоналом.

Додаток Б

Порівняльні показники джерел набору співробітників

№	Методи пошуку персоналу	Усереднені витрати часу	Загальний час
1	Через ЗМІ	Оголошення в газеті публікується через 5-7 днів. Для електронних ЗМІ строк скорочується до дня подачі оголошення. На обробку резюме від кандидатів і попередні інтерв'ю з претендентами йде 5-7 днів	6-14 днів
2	Через друзів і знайомих	Для повноцінного опитування кола спілкування достатньо 3-5 днів	3-5 днів
3	Серед випускників вузів	Зв'язок і взаємодію з працівниками відповідних служб внз (5-7 днів). Збір резюме з подальшою обробкою – ще тиждень	2 тижні
4	Всередині власної компанії	Для аналізу можливих кандидатів з числа працівника достатньо 1-2 днів	1-2 дні
5	Через центри зайнятості	Доведення інформації до відповідальних співробітників Центрів зайнятості – 7 днів. Обробка резюме шукачів – 5-7 днів	2 тижні
6	Через безкоштовні кадрові агентства	Встановлення взаємозв'язку зі співробітниками агентств – 3 дні. Обробка даних – 7 днів	10 днів
7	Через рекрутингові компанії	Надання інформації працівникам компаній – 1 день. Пошук і відбір кандидатів на посаду силами рекрутингового агентства – 5-10 днів	1-2 тижні

Фінансова звітність за 2022 рік

2022	2021
------	------

J0900108 Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	18	189
первісна вартість	1001	453	675
накопичена амортизація	1002	435	486
Незавершені капітальні інвестиції	1005	2 066	3 631
Основні засоби	1010	192 842	187 311
первісна вартість	1011	263 724	273 052
знос	1012	70 882	85 741
Інвестиційна нерухомість	1015	270	270
первісна вартість	1016	270	270
знос	1017	0	
Довгострокові біологічні активи	1020	116 399	134 117
накопичена амортизація	1022	0	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	105 715	112 079
інші фінансові інвестиції	1035	0	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	2 643	3 314
Відстрочені податкові активи	1045	0	
Гудвіл	1050	0	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	
Інші необоротні активи	1090	0	
Усього за розділом I	1095	419 953	437 597
II. Оборотні активи Запаси	1100	90 633	101 901
Виробничі запаси	1101	84 923	96 102
Незавершене виробництво	1102	0	
Готова продукція	1103	5 710	5 799
Товари	1104	0	
Поточні біологічні активи	1110	114 076	117 271
Депозити перестраховання	1115	0	
Векселі одержані	1120	0	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	27 726	23 207
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	29 897	38 606
з бюджетом	1135	1 814	1 814
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	
з нарахованих доходів	1140	0	
із внутрішніх розрахунків	1145	0	22
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	8 090	36 841
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	
Г роші та їх еквіваленти	1165	64	1 582
Готівка	1166	0	
Рахунки в банках	1167	64	1 582
Витрати майбутніх періодів	1170	243	334
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
резервах незароблених премій	1183	0	
інших страхових резервах	1184	0	
Інші оборотні активи	1190	289	852
Усього за розділом II	1195	272 832	322 430
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	
Баланс	1300	692 785	760 027

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	189 850	189 850
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	
Капітал у дооцінках	1405	15 214	14 700
Додатковий капітал	1410	270	270
Емісійний дохід	1411	0	
Накопичені курсові різниці	1412	0	
Резервний капітал	1415	0	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	361 501	439 527
Неоплачений капітал	1425	0	
Вилучений капітал	1430	0	
Інші резерви	1435	0	
Усього за розділом I	1495	566 835	644 347
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	
Пенсійні зобов'язання	1505	0	
Довгострокові кредити банків	1510	69 298	63 578
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	
Довгострокові забезпечення	1520	0	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	
Усього за розділом II	1595	69 298	63 578
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0	1 200
Векселі видані	1605	0	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	17 033	17 812
товари, роботи, послуги	1615	27 315	19 448
розрахунками з бюджетом	1620	3 541	2 020
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	
розрахунками зі страхування	1625	396	354
розрахунками з оплати праці	1630	1 701	1 248
за одержаними авансами	1635	0	
за розрахунками з учасниками	1640	0	591
із внутрішніх розрахунків	1645	0	
за страховою діяльністю	1650	0	
Поточні забезпечення	1660	1 987	3 100
Доходи майбутніх періодів	1665	0	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	
Інші поточні зобов'язання	1690	4 679	6 329
Усього за розділом III	1695	56 652	52 102
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	
Баланс	1900	692 785	760 027

Ю0900207 Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

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	365 704	332 218
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	269 276	234 119
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	
Валовий: прибуток	2090	96 428	98 099
Інші операційні доходи	2120	25 493	28 213
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	18 444	14 328
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	
Адміністративні витрати	2130	12 233	11 227
Витрати на збут	2150	1 226	156
Інші операційні витрати	2180	20 580	21 505
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	14 420	12 062
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	87 882	93 424
Дохід від участі в капіталі	2200	18 715	40 632
Інші фінансові доходи	2220	1 431	968
Інші доходи	2240	1	414
Фінансові витрати	2250	9 237	8 396
Втрати від участі в капіталі	2255	0	
Інші витрати	2270	0	
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	98 792	127 042
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	0	
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	98 792	127 042

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	
Накопичені курсові різниці	2410	0	
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	
Інший сукупний дохід	2445	0	
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	98 792	127 042

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	439 936	417 747
Витрати на оплату праці	2505	40 485	29 884
Відрахування на соціальні заходи	2510	8 948	6 659
Амортизація	2515	14 970	11 813
Інші операційні витрати	2520	29 167	18 858
Разом	2550	533 506	484 961

Сутність та особливості інструментів для адаптації персоналу

Інструменти адаптації персоналу	Сутність	Особливості
1	2	3
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
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 інструкцій», 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 документа може бути записана на електронний носій, наприклад, разом з фільмом про компанію

Продовження додатка Г

1	2	3
Стажування	Прискорене входження в посаду і розуміння співробітником основних бізнес-процесів	У ряді компаній практикується стажування фахівців у суміжних підрозділах
Welcome! Тренінг (або Вступний курс «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 кавчання)	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 blendedlearning (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 зворотного зв'язку. Оптимальний термін для Buddying - один рік. і він особливо важливий у перші тижні роботи новачка

Адаптаційний лист

1. П.І.П. адаптанта
2. Підрозділ, посада
3. Керівник підрозділу _____
4. П.І.П. прикріпленого співробітника _____
5. дата прийняття на роботу _____
6. Виконання завдань

№ п / п	Завдання	Термін виконання	Результати
1	2	3	4

7. Оцінка особистих і ділових якостей адаптанта:

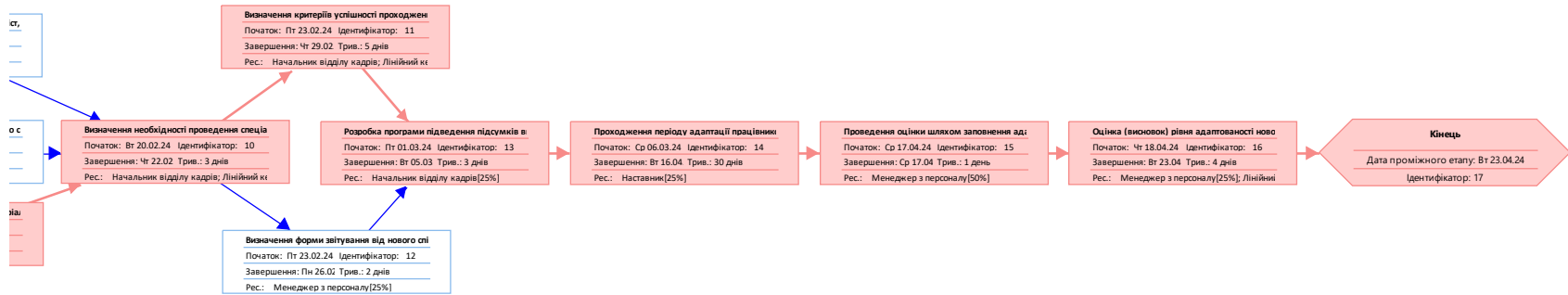
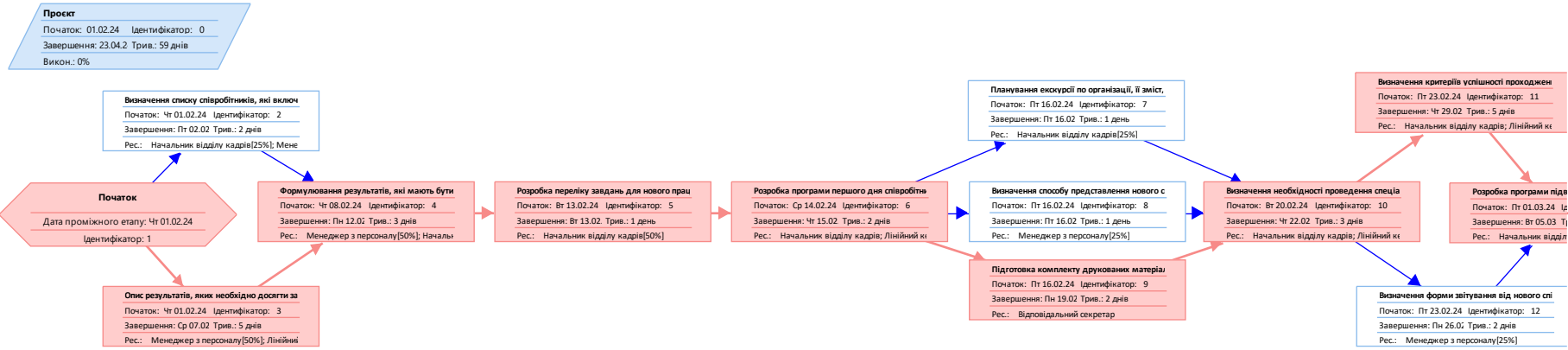
Наставник _____

підпис

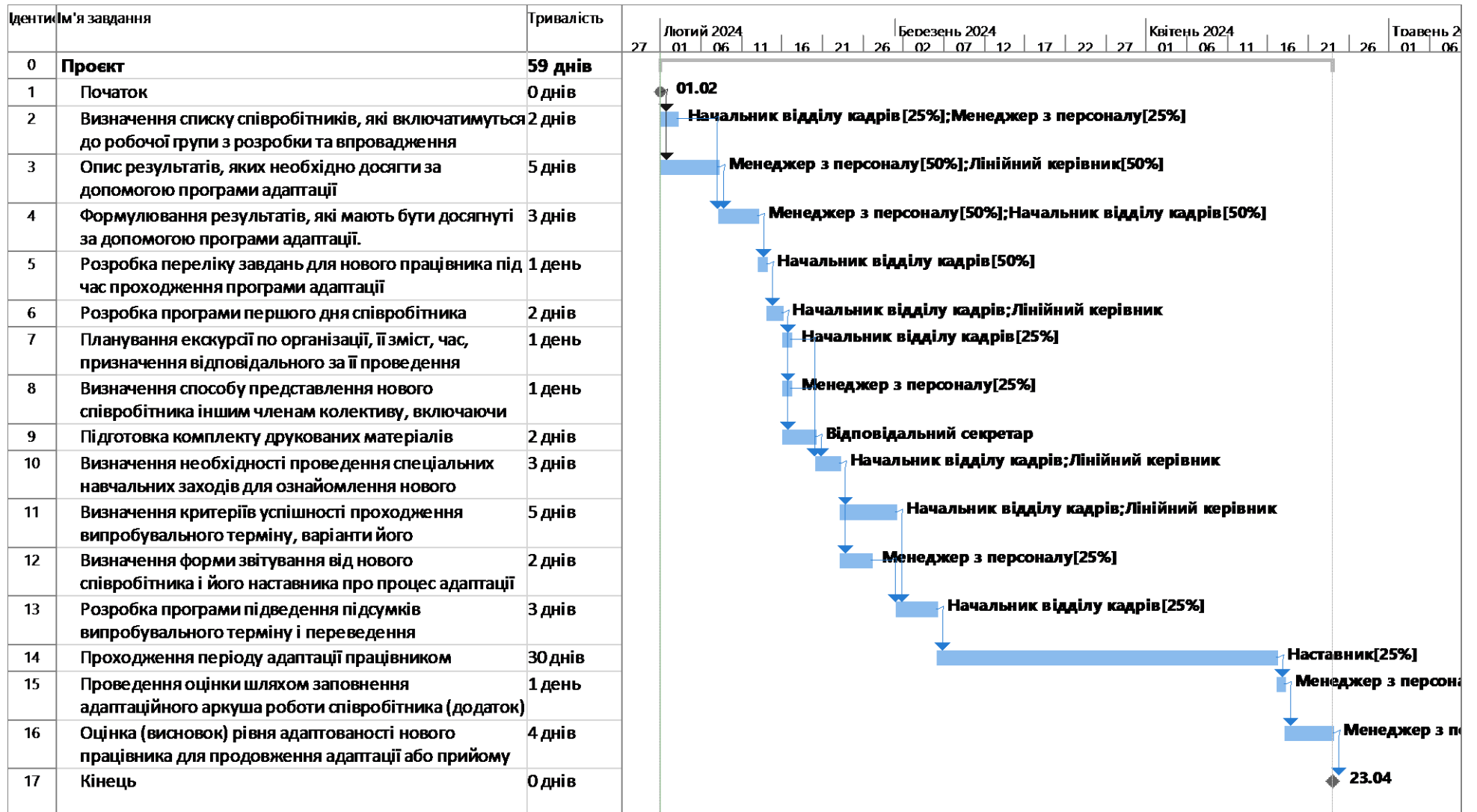
Керівник _____

підпис

Додаток Е



Діаграма Ганта



Додаток И

Ресурси

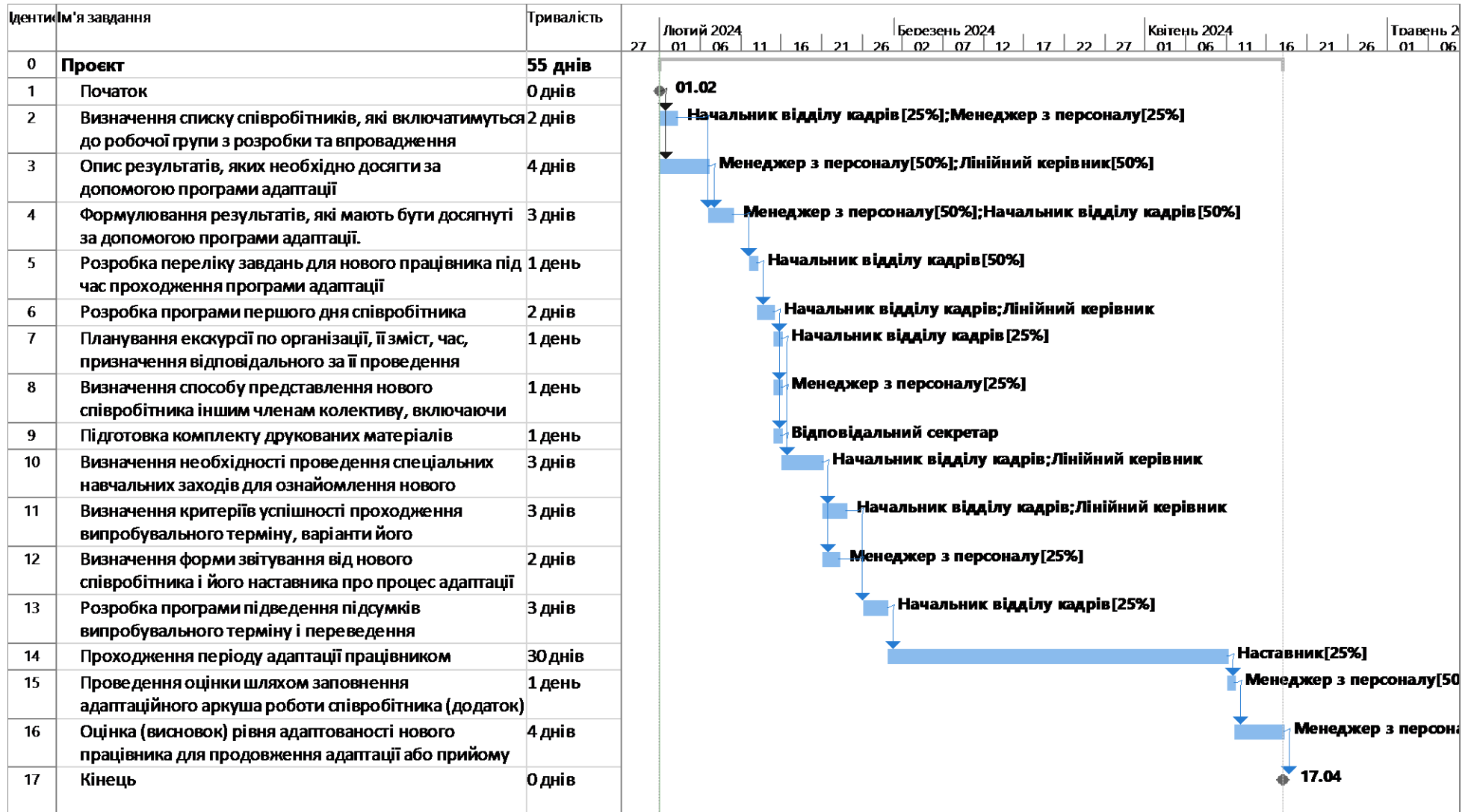
Ідентифікатор	Ім'я ресурсу	Макс. одиниць	Підйом	Звич. ставка	Понад. ставка	Витрати	Робота
1	Начальник відділу кадрів	100%	100%	85,00 є/г	170,00 є/г	9 180,00 є	108 г
2	Менеджер з персоналу	100%	75%	70,00 є/г	140,00 є/г	3 780,00 є	54 г
3	Лінійний керівник	100%	100%	90,00 є/г	180,00 є/г	9 720,00 є	108 г
4	Відповідальний секретар	100%	100%	70,00 є/г	140,00 є/г	1 120,00 є	16 г
5	Наставник	100%	25%	45,00 є/г	90,00 є/г	3 060,00 є	68 г

Додаток К

Аркуш завдань

Ідентиф	Ім'я завдання	Тривалість	Початок	Завершення	Витрати	Робота
0	Проект	59 днів	Чт 01.02.24	Вт 23.04.24	26 860,00 €	354 г
1	Початок	0 днів	Чт 01.02.24	Чт 01.02.24	0,00 €	0 г
2	Визначення списку співробітників, які включатимуться до робочої групи з розробки та впровадження програми адаптації.	2 днів	Чт 01.02.24	Пт 02.02.24	620,00 €	8 г
3	Опис результатів, яких необхідно досягти за допомогою програми адаптації	5 днів	Чт 01.02.24	Ср 07.02.24	3 200,00 €	40 г
4	Формулювання результатів, які мають бути досягнуті за допомогою програми адаптації.	3 днів	Чт 08.02.24	Пн 12.02.24	1 860,00 €	24 г
5	Розробка переліку завдань для нового працівника під час проходження програми адаптації (випробувального терміну), а також перелік необхідних для нього відомостей	1 день	Вт 13.02.24	Вт 13.02.24	340,00 €	4 г
6	Розробка програми першого дня співробітника	2 днів	Ср 14.02.24	Чт 15.02.24	2 800,00 €	32 г
7	Планування екскурсії по організації, її зміст, час, призначення відповідального за її проведення	1 день	Пт 16.02.24	Пт 16.02.24	170,00 €	2 г
8	Визначення способу представлення нового співробітника іншим членам колективу, включаючи інформацію про нього.	1 день	Пт 16.02.24	Пт 16.02.24	140,00 €	2 г
9	Підготовка комплексу друкованих матеріалів	2 днів	Пт 16.02.24	Пн 19.02.24	1 120,00 €	16 г
10	Визначення необхідності проведення спеціальних навчальних заходів для ознайомлення нового співробітника з його посадовими обов'язками.	3 днів	Вт 20.02.24	Чт 22.02.24	4 200,00 €	48 г
11	Визначення критеріїв успішності проходження випробувального терміну, варіанти його дострокового припинення	5 днів	Пт 23.02.24	Чт 29.02.24	7 000,00 €	80 г
12	Визначення форми звітування від нового співробітника і його наставника про процес адаптації (випробувальний термін).	2 днів	Пт 23.02.24	Пн 26.02.24	280,00 €	4 г
13	Розробка програми підведення підсумків випробувального терміну і переведення співробітника в основний штат	3 днів	Пт 01.03.24	Вт 05.03.24	510,00 €	6 г
14	Проходження періоду адаптації працівником	30 днів	Ср 06.03.24	Вт 16.04.24	2 700,00 €	60 г
15	Проведення оцінки шляхом заповнення адаптаційного аркуша роботи співробітника (додаток)	1 день	Ср 17.04.24	Ср 17.04.24	280,00 €	4 г
16	Оцінка (висновок) рівня адаптованості нового працівника для продовження адаптації або прийому на роботу	4 днів	Чт 18.04.24	Вт 23.04.24	1 640,00 €	24 г
17	Кінець	0 днів	Вт 23.04.24	Вт 23.04.24	0,00 €	0 г

Діаграма Ганта прискореного за часом проєкту



Додаток М

Використання ресурсів у прискореному за часом проекту

Ідентифікатор	Ім'я ресурсу	Макс. одиниць	Підйом	Звич. ставка	Понад ставка	Витрати	Робота
1	Начальник відділу кадрів	100%	100%	85,00 є/г	170,00 є/г	10 540,00 є	108 г
2	Менеджер з персоналу	100%	75%	70,00 є/г	140,00 є/г	4 060,00 є	54 г
3	Лінійний керівник	100%	100%	90,00 є/г	180,00 є/г	11 520,00 є	108 г
4	Відповідальний секретар	100%	100%	70,00 є/г	140,00 є/г	1 680,00 є	16 г
5	Наставник	100%	25%	45,00 є/г	90,00 є/г	3 060,00 є	68 г

Додаток Н

Аркуш завдань прискореного за часом проекту

Ідентифікатор	Ім'я завдання	Тривалість	Початок	Завершення	Витрати	Робота
0	Проект	55 днів	Чт 01.02.24	Ср 17.04.24	30 860,00 €	354 г
1	Початок	0 днів	Чт 01.02.24	Чт 01.02.24	0,00 €	0 г
2	Визначення списку співробітників, які включатимуться до робочої групи з розробки та впровадження програми адаптації.	2 днів	Чт 01.02.24	Пт 02.02.24	620,00 €	8 г
3	Опис результатів, яких необхідно досягти за допомогою програми адаптації	4 днів	Чт 01.02.24	Вт 06.02.24	3 840,00 €	40 г
4	Формулювання результатів, які мають бути досягнуті за допомогою програми адаптації.	3 днів	Ср 07.02.24	Пт 09.02.24	1 860,00 €	24 г
5	Розробка переліку завдань для нового працівника під час проходження програми адаптації (випробувального терміну), а також перелік необхідних для нього відомостей	1 день	Пн 12.02.24	Пн 12.02.24	340,00 €	4 г
6	Розробка програми першого дня співробітника	2 днів	Вт 13.02.24	Ср 14.02.24	2 800,00 €	32 г
7	Планування екскурсії по організації, її зміст, час, призначення відповідального за її проведення	1 день	Чт 15.02.24	Чт 15.02.24	170,00 €	2 г
8	Визначення способу представлення нового співробітника іншим членам колективу, включаючи інформацію про нього.	1 день	Чт 15.02.24	Чт 15.02.24	140,00 €	2 г
9	Підготовка комплекту друкованих матеріалів	1 день	Чт 15.02.24	Чт 15.02.24	1 680,00 €	16 г
10	Визначення необхідності проведення спеціальних навчальних заходів для ознайомлення нового співробітника з його посадовими обов'язками.	3 днів	Пт 16.02.24	Вт 20.02.24	4 200,00 €	48 г
11	Визначення критеріїв успішності проходження випробувального терміну, варіанти його дострокового припинення	3 днів	Ср 21.02.24	Пт 23.02.24	9 800,00 €	80 г
12	Визначення форми звітування від нового співробітника і його наставника про процес адаптації (випробувальний термін).	2 днів	Ср 21.02.24	Чт 22.02.24	280,00 €	4 г
13	Розробка програми підведення підсумків випробувального терміну і переведення співробітника в основний штат	3 днів	Пн 26.02.24	Ср 28.02.24	510,00 €	6 г
14	Проходження періоду адаптації працівником	30 днів	Чт 29.02.24	Ср 10.04.24	2 700,00 €	60 г
15	Проведення оцінки шляхом заповнення адаптаційного аркуша роботи співробітника (додаток)	1 день	Чт 11.04.24	Чт 11.04.24	280,00 €	4 г
16	Оцінка (висновок) рівня адаптованості нового працівника для продовження адаптації або прийому на роботу	4 днів	Пт 12.04.24	Ср 17.04.24	1 640,00 €	24 г
17	Кінець	0 днів	Ср 17.04.24	Ср 17.04.24	0,00 €	0 г