МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА
Факультет управління персоналом, соціології та психології

Кафедра соціоекономіки та управління персоналом

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА	**Менеджмент персоналу**
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ	**07 – Управління та адміністрування**
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ	**073 - Менеджмент**

Форма здобуття освіти: заочна

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему «Організація адаптації персоналу на прикладі УАП ТОВ «ФІШЕР-МУКАЧЕВО»

здобувача: Ольчедаївської Дар'ї Аркадіївни
(підпис)

Науковий керівник: доцент, кандидат економічних наук, Скібська Катерина Олександрівна

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

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

_____
(підпис)

Київ 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА
Факультет управління персоналом, соціології та психології

Кафедра соціоекономіки та управління персоналом

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА	**Менеджмент персоналу**
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ	**07 – Управління та адміністрування**
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ	**073 - Менеджмент**

ПОГОДЖЕНО
Керівник проектної групи (гарант)
освітньо-професійної програми

_____О.І. Кравчук
(підпис)
_____ 20____ р.

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри

_____ Г.С. Лопушняк
(підпис)
_____ 20____ р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ
здобувача вищої освіти

Ольчедаївської Дар'ї Аркадіївни
заочної **форми навчання**

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи

на тему «Організація адаптації персоналу на прикладі УАП ТОВ «ФІШЕР-МУКАЧЕВО»»

Тему затверджено наказом ректора Університету від «__» _____20__ р. №__

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах
УАП ТОВ «ФІШЕР-МУКАЧЕВО»»

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

Розділ 1 Теоретико-методичні основи організації адаптації персоналу

Розділ 2 Аналіз системи адаптації персоналу на підприємстві

Розділ 3 Напрями оптимізації організації процесу адаптації персоналу на підприємстві

Об'єкт дослідження: Процеси адаптації персоналу

Предмет дослідження: Теоретичні, методичні засади та прикладні аспекти адаптації персоналу УАП ТОВ «ФІШЕР-МУКАЧЕВО»

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи: Метою даного дослідження є комплексне вивчення процесу організації адаптації персоналу на підприємстві виробничої сфери, що включає: теоретичне обґрунтування поняття, аналіз сучасного стану практики адаптації на підприємствах, а також розробку практичних рекомендацій щодо її ефективного впровадження

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

У розділі 1 розкрити сутність, види та етапи процесу адаптації персоналу; описати методи та інструменти ефективної організації системи адаптації; узагальнити сучасні підходи до адаптації персоналу в організаціях.

У розділі 2 провести організаційно-економічну характеристику підприємства; оцінити існуючу систему адаптації персоналу; проаналізувати ефективність процесу адаптації нових працівників.

У розділі 3 запропонувати заходи щодо покращення системи адаптації нових працівників; оцінити соціально-економічну ефективність запропонованих заходів.

Завдання підготував науковий керівник _____ Скібська К.О.
(підпис)

«_____» _____ 20___ р.

Завдання одержав здобувач _____ Ольчедаївська Д.А.
(підпис)

«_____» _____ 20___ р.

Реферат

Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 51 сторінку, 14 таблиць, 6 рисунків, список використаних джерел з 42 найменувань, 5 додатків.

«Організація адаптації персоналу на прикладі УАП ТОВ «ФІШЕР-МУКАЧЕВО»»

Об'єктом дослідження є процеси адаптації персоналу. *Предметом дослідження* є теоретичні, методичні засади та прикладні аспекти адаптації персоналу УАП ТОВ «ФІШЕР-МУКАЧЕВО». *Метою кваліфікаційної бакалаврської роботи* є комплексне вивчення процесу організації адаптації персоналу на підприємстві виробничої сфери, включаючи аналіз практики, оцінку ефективності та розробку рекомендацій для покращення адаптаційної системи.
Для досягнення поставленої мети виконано такі завдання:

- розкрито сутність, види та етапи процесу адаптації персоналу;
- описано методи та інструменти ефективної організації адаптаційної системи;
- узагальнено сучасні підходи до адаптації персоналу в організаціях;
- проведено організаційно-економічну характеристику підприємства УАП ТОВ «ФІШЕР-МУКАЧЕВО» ;
- оцінено чинну систему адаптації персоналу підприємства УАП ТОВ
- «ФІШЕР-МУКАЧЕВО»;
- проаналізовано ефективність адаптації нових працівників на підприємстві УАП ТОВ «ФІШЕР-МУКАЧЕВО»;
- розроблено заходи щодо удосконалення адаптаційної системи на підприємстві УАП ТОВ «ФІШЕР-МУКАЧЕВО»;
- оцінено соціально-економічну ефективність запропонованих змін для підприємства УАП ТОВ «ФІШЕР-МУКАЧЕВО».

Теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів. Під час дослідження було систематизовано сучасні теоретичні підходи до організації процесу адаптації персоналу, визначено основні види, етапи та інструменти ефективної адаптації на підприємствах виробничої сфери. Узагальнено інноваційні методи впhовадження адаптаційних програм та визначено їх вплив на ефективність діяльності підприємств. Практична значущість полягає у розробці заходів з удосконалення системи адаптації персоналу на УАП ТОВ «ФІШЕР-МУКАЧЕВО» з можливістю їх впровадження на інших підприємствах галузі.

Роботу завершено та захищено у 2025 році.

Ключові слова: *адаптація персоналу, професійна адаптація, система адаптації, ефективність адаптації, управління персоналом.*
Keywords: *personnel adaptation, professional adaptation, adaptation system, adaptation effectiveness, personnel management.*

ВІДГУК

про кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувача факультету управління персоналом, соціології та психології освітньо професійної програми «Менеджмент персоналу»
Ольчедаївської Дар'ї Аркадіївни
на тему **«Організація адаптації персоналу на прикладі УАП ТОВ «ФІШЕР-МУКАЧЕВО»»**

1.Актуальність теми: Адаптація персоналу виступає стратегічно важливою складовою ефективного управління трудовими ресурсами, оскільки саме вона забезпечує швидке включення нових працівників у виробничі процеси та корпоративну культуру. В умовах сучасної нестабільності, зокрема під впливом воєнного стану, питання адаптації набуває особливої актуальності, адже від неї залежить стійкість і конкурентоспроможність організації.

2.Позитивні риси кваліфікаційної роботи: Серед позитивних рис роботи варто виокремити її теоретичну значущість, що виявляється у ґрунтовному обґрунтуванні ключових аспектів адаптації персоналу в промисловій сфері. Автор детально сформулював структурний підхід до організації процесу адаптації, що дозволяє врахувати галузеву специфіку та потреби підприємств. Крім того, дослідження містить всебічний аналіз актуальних методів адапта ції, що сприяє розширенню науково-практичної бази в сфері управління персоналом.

3.Наявність самостійних розробок автора: У межах дослідження автором самостійно розроблено й реалізовано методологічний підхід, що включає ви користання комплексу наукових методів пізнання. Зокрема, логічний метод було застосовано для чіткого структурування теоретичного матеріалу та побудови послідовних аргументів, а системний — для цілісного осмислення механізмів адаптації персоналу в організаціях.

4.Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій: Практичні рекомендації, сформовані в результаті дослідження, можуть бути впроваджені як на підприємстві, що слугувало об'єктом аналізу, так і на інших підприємствах промислового сектору. Запропоновані підходи до вдосконалення системи адаптації персоналу спрямовані на підвищення ефективності включення нових працівників у виробничі процеси, зниження плинності кадрів та зміцнення корпоративної культури.

5.Наявність недоліків: присилити обґрунтування економічних пропозицій, відредагувати текст

6. Загальна оцінка кваліфікаційної магістерської роботи та її допущення до захисту перед ЕК: 66 балів

Науковий керівник : Скібська К.О., к.е.н, доцент

_____
(підпис)

«23» травня 2025 р.

Рецензія

на кваліфікаційну бакалаврську роботу здобувача вищої освіти
Ольчедаївської Дар'ї Аркадіївни

Тема: «Організація адаптації персоналу на прикладі УАП ТОВ «ФІШЕР-МУКАЧЕВО»»

Актуальність теми кваліфікаційної роботи і доцільність її розроблення: Тема є актуальною, особливо для підприємств виробничої сфери в умовах змін на ринку праці. Дослідження доцільне з практичної точки зору.

Якість проведеного дослідження: Робота виконана на належному рівні, з використанням сучасних джерел, логічно структурована та добре аргументована.

Позитивні риси кваліфікаційної роботи: Практична спрямованість, обгрунтовані рекомендації, вдале поєднання теорії з аналітикою, грамотне оформлення.

Зауваження: Можна побажати лише більшої конкретизації окремих формулювань. Зауваження не є суттєвими.

Практична значимість висновків і рекомендацій: Рекомендації можуть бути впроваджені на підприємстві та адаптовані для аналогічних організацій.

Місце роботи та посада рецензента:
УАП ТОВ «ФІШЕР-МУКАЧЕВО», керівник відділу кадрів

Підпис засвідчую:
керівник відділу кадрів,
Дем'янчук Вікторія Йосипівна _____
(підпис)

ЗМІСТ

ВСТУП **3**

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ **6**

1.1. Сутність, види та етапи процесу адаптації персоналу в системі управління людськими ресурсами **6**

1.2. Методи та інструменти ефективної організації системи адаптації персоналу **14**

1.3. Сучасні підходи до системи адаптації персоналу в організаціях **18**

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ **22**

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства **22**

2.2 Оцінювання системи адаптації персоналу в УАП ТОВ «ФІШЕР-МУКАЧЕВО» **27**

2.3. Аналіз ефективності процесу адаптації нових працівників **33**

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ОПТИМІЗАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРОЦЕСУ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ **41**

3.1. Розроблення заходів щодо покращення системи адаптації нових працівників **41**

3.2. Оцінювання соціально-економічної ефективності запропонованих заходів **45**

ВИСНОВКИ **48**

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ **51**

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах динамічних змін на ринку праці та зростаючої конкуренції за талановитих працівників ефективна організація адаптації персоналу стає ключовим фактором успішного функціонування підприємств. Якісна адаптація нових працівників забезпечує їх швидке включення в робочий процес, зменшує плинність кадрів та підвищує продуктивність праці. В Україні питання організації адаптації персоналу набуває особливої актуальності в контексті необхідності збереження кваліфікованих кадрів та підвищення ефективності використання людських ресурсів. Сучасні підприємства потребують розроблення та впровадження комплексних систем адаптації, які враховують специфіку діяльності організації та потреби працівників.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика організації адаптації персоналу активно досліджується вітчизняними та зарубіжними науковцями. Серед українських дослідників, які зробили вагомий внесок у теоретичне та прикладне обґрунтування процесів адаптації працівників, варто відзначити праці С. Й. Гончара, В. В. Боднарчука, В. В. Лаврухіної, Р. Лемещука, А. В. Лобзи, А. Л. Бикової, Т. В. Рябухи, О. М. Миронової, О. О. Томіліної, М. М. Маслака, С. О. Цимбалюк та інших. З-поміж зарубіжних науковців, які активно досліджують процеси адаптації персоналу, варто виділити Джозефа Д. та Срідеві С., О. Кириленка, В. Боровика, Моніку Якубяк, Магдалену Кондас, Махтелд ван ден Хьовел М., Демероуті Е., Баккера А. Б., Хетланда Дж., Шауфелі В. Б. Значну увагу теоретичним та практичним аспектам організації адаптації приділяють також дослідники сучасних методів та інструментів управління персоналом.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретико-методичних основ організації адаптації персоналу та розроблення рекомендацій щодо вдосконалення системи адаптації нових працівників на підприємстві УАП ТОВ «ФІШЕР-МУКАЧЕВО».

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

1. Дослідити сутність, види та етапи процесу адаптації персоналу в системі управління людськими ресурсами.
2. Проаналізувати методи та інструменти ефективної організації системи адаптації персоналу.
3. Охарактеризувати сучасні підходи до системи адаптації персоналу в організаціях.
4. Проаналізувати організаційно-економічну характеристику підприємства УАП ТОВ «ФІШЕР-МУКАЧЕВО».
5. Оцінити систему адаптації персоналу на досліджуваному підприємстві.
6. Проаналізувати ефективність процесу адаптації нових працівників.
7. Розробити заходи щодо покращення системи адаптації нових працівників.
8. Оцінити соціально-економічну ефективність запропонованих заходів.

Об'єкт дослідження становлять процеси адаптації персоналу на підприємстві УАП ТОВ «ФІШЕР-МУКАЧЕВО».

Предмет дослідження охоплює теоретичні, методичні та практичні аспекти організації адаптації персоналу на підприємстві.

Методи дослідження. У процесі дослідження були використані методи аналізу і синтезу, порівняння, узагальнення, статистичного аналізу, анкетування, експертного опитування.

Теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів. Теоретична значущість полягає у систематизації та розвитку наукових підходів до організації адаптації персоналу. Методична значущість виражається у розробленні рекомендацій щодо оцінювання та вдосконалення системи адаптації працівників. Практична значущість полягає в можливості застосування розроблених пропозицій для підвищення ефективності адаптації персоналу на підприємстві УАП ТОВ «ФІШЕР-МУКАЧЕВО».

Характер виконання кваліфікаційної роботи. Дослідження виконано на матеріалах підприємства УАП ТОВ «ФІШЕР-МУКАЧЕВО».

Інформаційна база дослідження включає наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених з питань організації адаптації персоналу, статистичні дані, внутрішню документацію та звітність досліджуваного підприємства, результати власних досліджень автора.

Структура роботи. Кваліфікаційна бакалаврська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

1.1. Сутність, види та етапи процесу адаптації персоналу в системі управління людськими ресурсами

Персонал - ключовий елемент ефективного функціонування підприємства будь якої сфери діяльності. Саме він визначає економічні показники та конкурентоздатність компанії як на внутрішньому, так і на міжнародному ринку. Ефективність внеску кадрових ресурсів у досягнення поставлених цілей підприємства визначається якістю управління персоналом, зокрема процесами підбору, навчання, мотивації та оцінювання працівників [23, с. 175].

Радикальні зміни в інституті зайнятості є об'єктивною відповіддю економічної системи, а також її соціально-трудової складової, на виклики динамічних змін — технологічних, організаційних, мотиваційних, демоекономічних, споживчих та інших. Водночас, це показує прогрес відносин постіндустріальної економіки (економіки знань) у функціонуванні сучасного ринку праці.

Нова ієрархія факторів економічного розвитку, масштабне впровадження нових прогресивних технологій і, в першу чергу, інформаційно-комунікаційних, чинять дедалі більший вплив як на трансформацію форм зайнятості, так і на збільшення вимог до учасників трудової діяльності. Зростання ролі творчої особистості у виробництві зумовлює збільшення попиту на інтелектуальну, креативну працю, на висококваліфікованих працівників, схильних до безперервного навчання, освоєння та інтерпретації нового. Людський капітал стає основним фактором економічного розвитку, найбільш ефективним економічним ресурсом [17, с. 3].

Сутність визначення адаптації персоналу різними вченими, (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Визначення терміну «адаптація персоналу»

Автор	Визначення
1	2
Гончар С.Й., Боднарчук В. В. [10, с. 161]	Адаптація персоналу - це процес, коли людина звикає до нових обставин. Він передбачає поетапне залучення нового працівника до роботи в нових умовах виробництва.
Лаврухіна В. В. [21 с. 121]	Адаптація нових працівників – це встановлений порядок дій, які компанія пропонує новому члену команди. Їх мета – допомогти опанувати вміння, потрібні для виконання робочих обов'язків, ознайомитися з корпоративної культури та якнайшвидше інтегруватися у колектив.
Лемещук Р. [22, с. 113]	Адаптація працівників – це багатогранний процес, що включає ознайомлення новоприбулих з особливостями роботи на підприємстві, правилами та процедурами, а також сприяння успішній інтеграції нового члена команди в колектив.
Лобза А.В., Бикова А.Л., Рябуха Т.В. [23, с. 175]	Адаптація нових працівників – це поетапний процес звикання нового працівника до професійного оточення та робочих умов. Внаслідок цього відбувається повне входження в колектив та реалізація його здібностей для досягнення цілей компанії.
Миронова О. М. [27, с. 603]	Адаптація працівника – це процес звикання до нових умов, який передбачає поетапне інтегрування працівника в робочий процес.
Томілін О.О., Маслак М. М. [33, с. 754]	Трудова адаптація – це взаємодія, що запускає процес взаємного пристосування: нового працівника та самої організації. Відбувається інтеграція новачка у робочий потік, його входження в нові психологічні, трудові й соціально-економічні умови діяльності.
Цимбалюк С. О. [35, с. 172]	Адаптація – ключовий процес у створенні лояльності працівників до бренду компанії.
Джозеф Д. та Срідеві С. [39, с. 177]	Адаптація (Onboarding) – це система, що має чітку структуру, необхідна для поступової інтеграції нових працівників в колектив. Її основна мета - допомогти новоприйнятим працівникам відчути себе частиною організації, сприяти їх ефективній роботі та якнайшвидшому досягненню успіху, забезпечуючи їх продуктивність.
Кириленко О., Боровик В. [40, с. 21]	Адаптація – це процес, що забезпечує пристосування працівника до специфіки роботи на підприємстві.
Моніка Якубяк, Магдалена Кондас [41, с. 28]	Адаптація передбачає допомогу новачкам (чи тим, кого переведено на інші позиції в межах організації) у звиканні до нових робочих реалій.
Махтелд ван ден Хьовел, М., Демероуті, Е., Баккер, А. Б., Хетланд, Дж., і Шауфелі, В. Б. [42]	Адаптація – це не просто позитивне ставлення особи до змін, але й спостереження з боку інших (керівництва) за відповідною поведінкою людей, зважаючи на вимоги змін.

Джерело: [10; 21; 22; 23; 27; 33; 35; 39; 40; 41; 42]

У науковій літературі поняття «адаптація персоналу» розглядається крізь призму різних підходів, що свідчить про його багатовимірність. Зокрема, Гончар С.Й. та Боднарчук В.В. трактують адаптацію як процес звикання

працівника до нових умов виробництва, наголошуючи на поступовості та етапності цього процесу.

Аналогічно Лобза А.В. та ін. акцентують на поетапності, проте додають важливий елемент – реалізацію потенціалу працівника, що сприяє досягненню цілей компанії [23, с. 175].

Водночас, Лаврухіна В.В. та Джозеф Д. та Срідеві С. роблять акцент на організаційній стороні процесу: адаптація подається як структурована система заходів, спрямована на ефективне залучення новачка до корпоративного середовища. Такий підхід орієнтований не лише на соціально-психологічні аспекти, а й на стратегічне управління персоналом [21 с. 121].

Дещо ширший соціально-психологічний вимір адаптації подано в дослідженнях Томіліна О.О. та Маслака М.М., які розглядають її як процес взаємного пристосування працівника й організації, що охоплює психологічні, соціально-економічні та трудові умови [33, с. 754].

Цей підхід дозволяє говорити про двосторонній характер адаптації, де змін зазнає не лише працівник, а й середовище.

Інноваційний підхід демонструють Махтелд ван ден Хьовел та ін., які акцентують не тільки на внутрішньому стані працівника, але й на реакції керівництва на адаптацію, що дозволяє вимірювати її ефективність через спостереження за поведінкою працівника [42].

Соціально-трудові дисципліни продовжують зосереджуватися на класичних підходах та теоріях, намагаючись трактувати життєві процеси, використовуючи усталені інструменти та методологічні напрацювання. Водночас, на часі — необхідність розробки новітніх соціально-трудових моделей. Сфера праці значно трансформувалася за останній період.

Старі зразки та системи руйнуються та зникають; їх повинні замінити свіжі концепції з відмінними характеристиками та перспективами. Адже перенесення характеристик, закономірностей старих систем на нові реалії не приносить результату. Отже, на порядку денному — розроблення теоретико-методичних основ для

нової моделі людини, яка відповідає соціальним, економічним, демографічним, соціокультурним реаліям початку XXI століття та враховує тенденції розвитку постіндустріального суспільства [16, с. 10].

Аналіз різноманітних підходів до визначення терміна «адаптація» демонструє, що, незважаючи на спільність у формулюваннях, спостерігаються певні розбіжності у наголосах. Адаптацію працівників, можна трактувати, як процес пристосування до змін та умов праці, або ж акцентувати увагу на навчанні й набутті навичок працівником.

Такі розбіжності зумовлені різними характеристиками адаптації, такими як об'єкт, суб'єкт, сфера, зміст та рівень. Виходячи з цих відмінностей, можна класифікувати адаптацію персоналу за видами та розробляють програми адаптації з використанням загальноприйнятих інструментів.

Таким чином, адаптація персоналу – це процес пристосування нових працівників або тих, що змінюють посаду, до умов роботи, корпоративної культури та вимог організації. Мета адаптації – забезпечити швидке включення працівника в робочий процес, підвищення його продуктивності та мінімізація стресу.

Адаптація є ключовим елементом системи управління людськими ресурсами, адже ефективна адаптація сприяє зменшенню плинності кадрів, покращенню робочого клімату та підвищенню мотивації працівників [6, с. 139].

Існує декілька видів адаптації персоналу (табл. 1.2). Основними цілями професійного пристосування на виробничих підприємствах вважають [34, с. 76]:

– зменшення грошових витрат на процес пошуку нових працівників, у зв'язку зі зменшенням плинностні кадрів;

– урізання витрат на поліпшення терпимості та залучення працівників;

– підвищення ефективності праці персоналу.

Таблиця 1.2 – Види адаптації персоналу

Вид адаптації	Характеристика
1	2
Професійна адаптація	Передбачає освоєння працівником нових навичок, технологій, методів роботи. Наприклад, навчання роботі зі спеціалізованим обладнанням або програмним забезпеченням.

Продовження таблиці 1.2

1	2
Соціально-психологічна адаптація	Пов'язана зі взаємодією працівника з колективом, його інтеграцією в соціальне середовище організації. Включає розуміння корпоративної культури, норм і цінностей компанії
Організаційна адаптація	Освоєння структурних особливостей організації: розуміння посадових обов'язків, ієрархії, внутрішніх процедур і правил
Фізіологічна адаптація	Пов'язана з пристосуванням до робочого графіка, фізичних умов праці (наприклад, робота в нічні зміни або в умовах підвищеного навантаження)
Економічна адаптація	Передбачає прийняття нових матеріальних умов (заробітна плата, система бонусів, страхування тощо).

Джерело: [10; 19]

Для успішного процесу впровадження у колектив нових працівників необхідно брати до уваги деякі організаційні питання, серед яких [19, с. 129]:

1. високий рівень професійної орієнтації потенційних працівників;
2. об'єктивне оцінювання ділових якостей працівника;
3. престижність і привабливість професії на підприємстві;
4. сприятливі умови праці, які дозволяють реалізувати професійний потенціал;
5. ефективна система впровадження інновацій;
6. позитивний соціально-психологічний клімат у колективі та підрозділах;
7. вдосконалена система управління персоналом;
8. гнучка й результативна мотиваційна система.

Комплексний підхід до врахування цих факторів сприятиме успішній адаптації працівників і підвищенню ефективності діяльності підприємства [37; 38].

Адаптація персоналу є ключовим елементом кадрового менеджменту на підприємстві. Впровадження ефективної системи управління цим процесом – завдання складне, але надзвичайно важливе, адже від неї залежить вирішення ряду важливих питань. Серед них можна виділити скорочення стартових витрат, зниження рівня плинності кадрів, швидше досягнення працівниками продуктивності, яка відповідає потребам роботодавця, успішна інтеграція нового працівника колектив та його неформальну структуру, формування почуття належності до команди, а також зниження тривожності та невпевненості, що супроводжують період адаптації.

Адаптація персоналу, як і будь-який інший процес, має визначену тривалість, яку кожна організація встановлює індивідуально. На кожному етапі цього процесу відповідальна особа оцінює рівень підготовленості нового працівника для створення ефективного плану адаптації. Вона забезпечує ознайомлення новачка з діяльністю підприємства, його вимогами та посадовими обов'язками [10, с. 163]. Крім того, через визначені проміжки часу здійснюється перевірка результативності роботи працівника та його інтеграції в колектив і робочий процес (рис. 1.1).

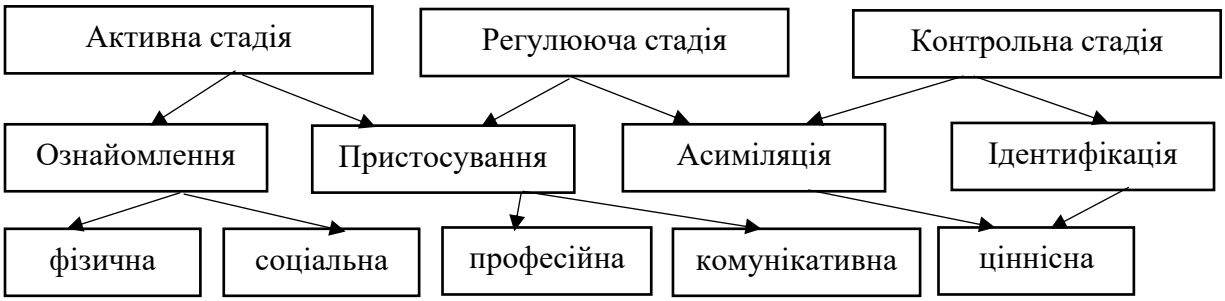


Рисунок 1.1 - Процес адаптації нового працівника в організації

Джерело: [7, с. 167]

Таким чином, перший етап знаменує собою знайомство. В цей час відбувається адаптація працівника на фізичному та соціальному рівнях. Етап пристосування охоплює професійну інтеграцію та налагодження комунікації, тоді як стадії асиміляції та ідентифікації акцентують увагу на інтеграції нового члена команди на ціннісному рівні, в контексті організації. Загалом процес адаптації може тривати від одного місяця до цілого року, зважаючи на посаду, і може бути поділений на три ключові стадії: активну, регулюючу та контролюючу.

Інші автори ще виділяють підготовчий етап адаптації персоналу - розроблення програми адаптації: визначення відповідальних осіб (HR-менеджер, наставник), плану дій, інструментів для моніторингу прогресу. Попереднє ознайомлення працівника з основною інформацією про компанію [7, с. 167].

Відсутність програми професійної адаптації може призвести до таких негативних наслідків [9, с. 972]:

1. Перебої у виробничих і управлінських процесах. Затримка виходу нових працівників на необхідний рівень продуктивності ускладнює виконання ними поставлених завдань і функцій, що гальмує господарську діяльність підприємства.

2. Підвищений рівень стресу у працівників. Нові працівники часто почуваються розгубленими через відсутність чіткого плану дій, недостатнє розуміння своїх обов'язків, неналагоджену комунікацію з керівником і відсутність наставника чи ментора, які могли б їх підтримати, відповідати на запитання та допомогти адаптуватися.

3. Погіршення внутрішньої атмосфери в колективі. Стрес нових працівників негативно впливає на загальний клімат у колективі, знижуючи рівень корпоративної культури.

4. Формування негативного іміджу роботодавця. Працівники, які звільнилися під час адаптаційного періоду, часто залишають негативні відгуки про підприємство, що псує його репутацію на ринку праці.

Ефективна програма адаптації дозволяє уникнути цих проблем, сприяючи сталому розвитку підприємства і збереженню його позитивного іміджу.

Найбільш ефективним механізмом впровадження системи адаптації персоналу на практиці є розроблення та реалізація спеціальної програми адаптації для різних категорій працівників. Програма адаптації персоналу являє собою документ, що містить усі етапи процесу адаптації, відповідні заходи, терміни їх виконання та визначає відповідальних за їх реалізацію.

Алгоритм створення програми адаптації для різних категорій персоналу включає кілька етапів [23, с. 176]:

1. Формування команди відповідальних. На цьому етапі визначаються працівники, які відповідатимуть за розробку та реалізацію програми.

2. Встановлення цілей і показників. Визначаються плани та результати, яких необхідно досягти в процесі адаптації.

3. Розподіл працівників за категоріями. Відбувається сегментація працівників для формування конкретних програмних заходів.

4. Планування першого робочого дня. Розробляється детальний план ознайомлення нового працівника з підприємством, зокрема підготовка необхідних друкованих та інших матеріалів.

5. Навчальні заходи. У разі необхідності програма може включати спеціальні навчальні сесії для освоєння посадових обов'язків.

6. Розроблення індивідуальної програми адаптації. За потреби створюється підпрограма, орієнтована на індивідуальні особливості нового працівника.

Така структурована програма дозволяє систематично і ефективно організувати процес адаптації, забезпечуючи комфортне включення нових працівників у робочий процес. Таким чином, адаптація персоналу є важливим інструментом, що дозволяє скоротити час, необхідний для пристосування нового працівника до умов роботи, допомагає йому зрозуміти вимоги підприємства та швидше досягти бажаного рівня продуктивності. Для підприємства впровадження системи адаптації сприяє зниженню плинності кадрів під час випробувального терміну, що, у свою чергу, зменшує витрати на підбір персоналу.

Суспільні трансформації в Україні мають на меті закласти міцний фундамент для забезпечення соціальної безпеки кожної особи, здійснити кардинальну перебудову системи соціального управління та, перш за все, змінити соціально-економічні взаємини в країні [26, с.17].

В Україні, проходячи через епоху змін, поляризація суспільства досягла глобальних розмірів. З точки зору соціальної структури, воно практично розкололося на два полюси: еліта, що купається в надприбутках та користується привілеями, та соціально незахищені верстви населення, які потребують державної підтримки.

Варто підкреслити, що друга група значно чисельніша за першу, охоплюючи більшу частину населення. Безперечно, добробут звичайних громадян є наріжним каменем розвиненої держави та підприємства. І саме завдяки послідовній державній політиці, спрямованій на благо всього суспільства, а не окремих осіб, гарантується гідний рівень життя для всіх жителів. [23, с.17].

Саме тому адаптація персоналу виступає ключовим завданням підприємства, адже вона забезпечує максимально швидкий та якісний вихід нових працівників на необхідний рівень продуктивності, що впливає на ефективність роботи всієї команди.

1.2. Методи та інструменти ефективної організації системи адаптації персоналу

Сучасна система адаптації персоналу ґрунтується на застосуванні різних методів і інструментів, які забезпечують швидке та ефективне включення нових працівників у робочий процес.

Проведемо систематизацію методів (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Систематизація методів адаптації персоналу підприємства

Методи	Інструменти	Характеристика інструментів
Організаційні методи	Наставництво (менторинг)	призначення досвідченого працівника для супроводу нового працівника на етапі адаптації
	Проведення інструктажів	ознайомлення з правилами внутрішнього розпорядку, стандартами роботи та технікою безпеки
	Організація тимбілдингів	заходи для залучення новачків до колективу та покращення командної взаємодії
Соціально-психологічні методи	Індивідуальні бесіди	регулярні зустрічі з керівником або HR-фахівцем для оцінювання прогресу та обговорення труднощів
	Корпоративні заходи	залучення до культурних і спортивних подій для формування позитивного ставлення до організації
Навчальні методи	Тренінги та семінари	розвиток професійних навичок та ознайомлення з корпоративними цінностями
	Онлайн-курси	навчання через спеціалізовані платформи, що дозволяє засвоїти основну інформацію в зручному форматі
Економічні методи	Надання пільг	У перші місяці роботи зменшення норм виробітку, менші вимоги до працівника

Джерело: [10, с. 165]

Розглядаючи методи адаптації, які можуть бути використані для інтеграції працівника до змін, варто зазначити наявність різноманітних допоміжних інструментів, що впливають на ефективність адаптаційного процесу, адаптивність працівника, тривалість адаптації та інші її показники. Під такими інструментами розуміються всі види документів, які визначають права й обов'язки учасників адаптаційного процесу в організації, а також психологічні заходи, технічні ресурси та матеріальні засоби, що сприяють мотивації, зацікавленості та стимулюванню працівника. Основна мета цих інструментів – допомогти працівнику подолати стрес, інтегруватися в колектив і швидше включитися в робочий процес [35, с. 44].

На нашу думку, успішність програми адаптації можна оцінювати, зокрема, за використанням сучасних інструментів у процесі адаптації персоналу. Для реалізації програми адаптації різних категорій працівників підприємства доцільно застосовувати такі інструменти [23, с. 176]:

Welcome-тренінг – це початкове навчання, спрямоване на передачу ключової інформації про підприємство, його правила та основні процеси, що дозволяє новим працівникам швидко ознайомитися з базовими відомостями. Такий тренінг може включати різноманітні інтерактивні завдання, які сприятимуть знайомству з колегами, налагодженню взаємозв'язків, ознайомленню з робочим середовищем, обладнанням і програмним забезпеченням, що забезпечує швидшу адаптацію новачка на новому робочому місці. «Welcome! Тренінг» виступає платформою, де працівник може ставити запитання й отримувати відповіді як від тренера, так і від колег. Такий підхід допомагає подолати невпевненість і прояснити будь-які незрозумілі моменти [29, с. 114].

Secondment – це метод, за яким працівника тимчасово направляють до іншого підрозділу або організації. Це сприяє розширенню професійного досвіду та кращому розумінню взаємодії між структурними елементами компанії.

Buddying – це метод, заснований на формуванні дружніх відносин між колегами, який передбачає підтримку у досягненні як особистих, так і корпоративних цілей, а також у розвитку нових навичок.

Метод занурення – забезпечує швидке включення працівника в робочий процес шляхом формування необхідних для виконання його обов'язків навичок та вмінь. Цей метод передбачає інтенсивне навчання працівника ключовим аспектам діяльності організації, включаючи її політику, системи, процедури, а також інтеракцію з колегами. Він охоплює детальне ознайомлення з послугами чи продуктами компанії, корпоративною культурою, цінностями, баченням, місією та стандартами підприємства [36, с. 44].

Кадрові школи створюють умови для розвитку у нового працівника необхідних для посади навичок і компетенцій через тренінги, семінари та інші заходи. Окрім професійних знань, такі школи сприяють розвитку додаткових навичок, зокрема комунікації, командної роботи, управління конфліктами та тайм-менеджменту. Завдяки цьому методу скорочується тривалість адаптаційного періоду та підвищується задоволеність працівника роботою [5; 8; 26].

Shadowing – це інструмент, який передбачає спостереження працівником за роботою досвідченого колеги в реальних умовах. Це дозволяє глибше зрозуміти філософію, цілі та завдання компанії.

Наставництво – процес навчання нових працівників безпосередньо на робочому місці, де досвідчений працівник передає свої знання, навички й контролює роботу новачка. Наставник суттєво полегшує процес адаптації для новачка, виконуючи такі функції: знайомить із умовами роботи на підприємстві, його стандартами та процедурами; ділиться власним досвідом, знаннями та практичними навичками; забезпечує постійну підтримку, знижує рівень стресу і робить адаптацію на новому робочому місці більш комфортною; допомагає освоїти корпоративну культуру, сприяє швидкій соціалізації та налагодженню дружніх стосунків із колективом; сприяє розвитку професійних навичок, допомагаючи працівнику вдосконалювати необхідні компетенції [10, с. 165].

Коучинг – інструмент, орієнтований на виявлення прихованого потенціалу нового працівника через супровід тренером (коучем), що сприяє його швидшій ін-

теграції в колектив і підвищенню якості виконання обов'язків. Цей метод орієнтований не стільки на передачу знань новачкові, скільки на підтримку в розкритті його потенціалу та досягненні поставлених цілей. Коуч допомагає працівникові постійно вдосконалюватися, розвиватися і навчатися для ефективного вирішення завдань і проблем. Він надає об'єктивний зворотний зв'язок, сприяє оцінці досягнутого прогресу та допомагає знайти шляхи для подальшого професійного і особистісного зростання [4].

Програма введення в посаду – метод, який включає ознайомлення працівника з правилами роботи, технікою безпеки, охороною здоров'я, а також умовами праці. Після завершення програми адаптації та використання обраних інструментів проводиться її оцінювання. Аналіз рівня адаптованості нового працівника здійснюється спільно менеджером із персоналу, лінійним керівником підрозділу, де працює новачок, і наставником [24, с. 162].

Для максимальної ефективності системи адаптації необхідно комбінувати різні підходи [3]:

1. Формальні методи (наставництво, навчання, інструктажі) доповнюються неформальними (тимбілдинги, корпоративні заходи).

2. Використання цифрових рішень разом із традиційними засобами комунікації (зустрічі, тренінги).

3. Регулярний аналіз зворотного зв'язку для вдосконалення процесу адаптації.

Ця комбінація дозволяє забезпечити швидку інтеграцію працівників, знизити рівень стресу, підвищити лояльність до компанії та ефективність роботи. Вибір інструментів і методів для ефективної адаптації працівників повинен бути спрямований на зниження витрат завдяки скороченню тривалості адаптаційного періоду, зменшенню плинності кадрів, економії часу керівників і відповідальних осіб, а також підвищенню задоволеності працівників від роботи.

Насамперед необхідно оцінити, які інструменти найкраще узгоджуються з конкретним типом адаптації. Комплект інструментів для адаптації працівників не

може залишатися незмінним – його слід регулярно оновлювати залежно від змін внутрішніх і зовнішніх умов діяльності компанії, комунікативного середовища, ситуації на ринку праці та інших факторів.

1.3. Сучасні підходи до системи адаптації персоналу в організаціях

Сучасні підходи до системи адаптації персоналу в організаціях базуються на використанні інноваційних методів і технологій, орієнтованих на підвищення ефективності інтеграції нових працівників у колектив.

Використання цифрових інструментів означає впровадження сучасних технологій в операційні процедури компанії. Важливо не тільки впроваджувати нове програмне забезпечення, а й переосмислювати підходи до створення корпоративної культури, а також внутрішніх та зовнішніх зв'язків. Одним з ключових завдань є адаптація команди до змін в бізнес-процесах.

Програма підтримки та адаптації персоналу націлена найшвидше залучення нового працівника до робочих процесів та культури компанії, зменшення помилок, пов'язаних з виконанням посадових обов'язків, створення позитивного іміджу організації, а також оцінювання відповідності працівника займаній позиції.

Для компаній із чисельністю персоналу від 20 до 50 осіб доцільно залучати до процесу адаптації рекрутера або HR-менеджера. У великих організаціях цю функцію зазвичай виконують спеціалізовані працівники-ментори, які відповідають за адаптацію новачків [15, с. 228].

Сучасна практика HR-менеджменту нині активно використовує цифрові технології. Це включає впровадження чат-ботів, інтеграцію з соціальними мережами, застосування аналізу Big-Data, розробку та використання мобільних застосунків та додатків, а також використання штучного інтелекту та хмарних рішень у програмному забезпеченні для управління персоналом. Розробники цифрових інструментів

забезпечують технічну підтримку HR-технологій, що стали ключовими у сферах підбору персоналу, рекрутингу, пошуку талантів, розвитку корпоративної культури, професійного зростання та тренінгів працівників, а також створення іміджу роботодавця. Водночас адаптація персоналу залишається підсистемою HR-менеджменту, яку складно повністю підпорядкувати стандартним принципам цифровізації [32, с. 53].

Розглянемо та проведемо аналіз сучасних підходів до системи адаптації персоналу (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 - Сучасні підходи до системи адаптації персоналу

Підхід	Характеристика підходу
Індивідуалізація процесу адаптації	Підготовка індивідуальних планів адаптації з урахуванням особистих і професійних особливостей нових працівників. Призначення наставника або ментора, який супроводжує працівника на початкових етапах роботи.
Використання цифрових технологій	Розроблення онлайн-платформ для адаптації, які надають доступ до навчальних матеріалів, корпоративних політик, інструкцій і організаційних структур. Впровадження HR-ботів для оперативного отримання відповідей на запитання нових працівників. Використання віртуальної реальності (VR) для ознайомлення з виробничими процесами.
Організація інтеграційних заходів	Проведення тимбілдингів, знайомств із колективом, презентацій корпоративної культури та цінностей. Участь у корпоративних заходах, які сприяють формуванню почуття належності до команди.
Систематичний моніторинг і підтримка	Регулярне оцінювання прогресу нових працівників за допомогою зворотного зв’язку від керівників та колег. Проведення анкетувань та опитувань для визначення рівня задоволеності процесом адаптації.
Комплексний підхід до навчання	Проведення тренінгів та семінарів, спрямованих на розвиток професійних компетенцій. Залучення до програм soft skills development, які допомагають адаптуватися до колективу та організаційної культури.
Гнучкість і адаптивність	Налаштування процесу адаптації під конкретні потреби організації та специфіку роботи. Оперативне внесення змін у програми адаптації відповідно до змін у бізнес-середовищі.
Орієнтація на корпоративну культуру	Формування розуміння місії, цінностей і цілей організації для нового працівника. Забезпечення гармонійної інтеграції в команду через акцент на спільних цілях.

Джерело: розроблено автором на основі [31]

Процес адаптації, подібно до підбору персоналу, можна реалізовувати у форматі гри, що активно впроваджується в IT-компаніях. Наприклад, у IT-холдингу TalentTech новачкам пропонують проходити різні рівні складності: знайомство з job-offer, зустріч із керівництвом, ознайомлення з обов'язками та роботою відділу. Наставник контролює цей процес, відстежуючи кількість працівників, які розпочали адаптацію, та їх результати. Такий підхід дозволяє скоротити відтік персоналу в період адаптації вдвічі, а ігрові елементи підвищують залученість нових працівників у життя компанії.

Згідно з дослідженнями iCIMS, 26% нових працівників залишають організацію через незадоволення процесом адаптації та навчання. Крім того, 44% опитаних зізнаються, що вже в перший місяць роботи замислювалися про звільнення. Наведені дані підкреслюють важливість створення позитивного першого враження та ефективного введення працівників у посаду [15, с. 228].

Сучасні підходи до адаптації персоналу спрямовані на створення комфортних умов для нових працівників, зменшення стресу, прискорення освоєння посадових обов'язків і підвищення їх лояльності до організації. Застосування таких підходів допомагає компаніям не лише зберігати кадри, а й ефективно використовувати їх потенціал.

Методи та інструменти адаптації повинні забезпечувати позитивний синергетичний ефект, сприяючи професійному розвитку працівника та, відповідно, зростанню компанії. Тому процесу адаптації працівників необхідно приділяти належну увагу, адже персонал є одним із ключових ресурсів, який визначає успішність функціонування організації. Подальші дослідження в цьому напрямі мають бути спрямовані на створення адаптаційного механізму, що враховує умови змін.

Таким чином, адаптація працівників виступає наріжним каменем дієвого управління персоналом, бо гарантує оперативне включення новоприбулих працівників у робочий ритм, пом'якшує стрес та підвищує результативність праці. Розгляд різноманітних наукових джерел до тлумачення терміну «адаптація» засвідчує, що

процес є багатошаровим та включає в себе професійні, соціально-психологічні, організаційні, фізіологічні та економічні складові.

Сучасна система адаптації персоналу базується на комплексному підході до впровадження різних методів та інструментів, які забезпечують ефективне включення нових працівників у робочий процес. Комплексний підхід до адаптації дозволяє підприємству мінімізувати ризики, пов’язані з нестачею досвіду у нових працівників, підвищити рівень їхньої лояльності та забезпечити ефективне використання кадрового потенціалу. До інструментів адаптації належать формальні методи (наставництво, тренінги, програми введення в посаду), неформальні заходи (тимбілдинги, корпоративні події), а також сучасні цифрові рішення (онлайн-курси, інтерактивні платформи).

Використання інноваційних методів, таких як цифрові технології, ігрові елементи та індивідуальні плани адаптації, дозволяє організаціям досягти високих результатів у розвитку людського капіталу. Особливу роль відіграє орієнтація на корпоративну культуру та систематичний моніторинг результатів адаптації.

З огляду на стрімкі зміни у світі бізнесу, майбутні дослідження в цій галузі повинні зосередитися на вдосконаленні адаптаційних механізмів. Їхня гнучкість до нових реалій має бути ключовою характеристикою. Ці механізми мають враховувати специфіку конкретних сфер діяльності та сприяти синергії як для організації в цілому, так і для окремих працівників.. Успішна адаптація є запорукою сталого розвитку компанії та її конкурентоспроможності на ринку.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ СИСТЕМИ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Українсько-австрійське підприємство (УАП) з іноземними інвестиціями у формі товариства з обмеженою відповідальністю «ФІШЕР-МУКАЧЕВО» працює на вітчизняному ринку з 1995 року.

Організаційно-правова форма – товариство з обмеженою відповідальністю.

Юридична адреса: 89611, Закарпатська область, Мукачівський район, місто Мукачево, вул. Свято-Михайлівська, буд. 16.

Форма власності – товариство з обмеженою відповідальністю, засновники ПАТ «Мукачівська лижна фабрика «ТИСА» (3% статутного фонду) та австрійське ТОВ Фішер Спортс ГМБХ (97% статутного фонду).

Статутний капітал – 92 540 150,70 грн.

Основний вид діяльності – 32.30 «Виробництво спортивних товарів».

ТОВ «ФІШЕР-МУКАЧЕВО» – це підприємство, що спеціалізується на виробництві високоякісної продукції, зокрема спортивного спорядження. Організаційна структура цього підприємства має такі основні елементи (Додаток А):

1. Вища управлінська ланка:

Генеральний директор: відповідальний за загальне керівництво компанією, стратегічне планування та прийняття ключових рішень.

Рада директорів: колегіальний орган, що визначає стратегічні напрямки розвитку компанії.

2. Адміністративно-управлінські підрозділи:

Відділ кадрів: займається рекрутингом, навчанням та мотивацією працівників.

Відділ контролінгу: контролює бюджет, веде бухгалтерський облік та забезпечує фінансову звітність.

Юридичний відділ: займається правовими питаннями, укладанням договорів та супроводом бізнесу.

3. Виробничі підрозділи очолює заступник генерального директора з виробництва. Йому підпорядковується відділ логістики, відділ зовнішніх зв'язків та постачання, управління матеріалами, склад готової продукції, склад технічних матеріалів, побутовий відділ, їдальня, фірмовий лікар.

Основні виробничі цехи: займаються виготовленням продукції (лижний, хокейний, шпонувальний, комбінований виробничий цех, АВ хокей).

Ця структура забезпечує чіткий розподіл функцій між підрозділами, що дозволяє підприємству ефективно працювати на міжнародному рівні, використовуючи виробництво високоякісного спортивного обладнання.

УАП ТОВ «ФІШЕР-МУКАЧЕВО» належить до ключового підприємства по реалізації продукції Мукачівської громади, являється також основним підприємством експортером продукції. Підприємство яке займається продажом лиж та ключок у Австрію, Канаду.

Далі, проведемо оцінювання фінансового стану УАП ТОВ «ФІШЕР-МУКАЧЕВО» (додаток Б, В, Г) проаналізуємо ключові показники фінансово-господарської діяльності (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Основні фінансово-економічні показники діяльності УАП ТОВ «ФІШЕР-МУКАЧЕВО» за 2021-2023 роки

Найменування показників	Значення показників за роками			Зміна показників, + / -			
	2021	2022	2023	2023 рік до 2022 року		2022 рік до 2021 року	
				абсол.	відн.,%	абсол.	відн.,%
1	2	3	4	5	6	7	8
Виручка від реалізації, тис. грн	794709	745999	503555	-242444	67,5	-48710	93,9
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	636819	617815	415184	-202631	67,2	-19004	97,0
Валовий прибуток, тис. грн.	157890	128184	88371	-39813	68,9	-29706	81,2

Продовження табл. 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8
Операційні витрати, тис. грн.	712827	687441	467163	-220278	68,0	-25386	96,4
Операційний прибуток, тис. грн.	82419	59410	58130	-1280	97,8	-23009	72,1
Чистий прибуток, тис. грн.	66728	51393	-37765	-89158	-73,5	-15335	77,0
Активи, тис. грн.	357226	375237	240794	-134443	64,2	18011	105,0
Власний капітал, тис. грн.	196328	224200	166352	-57848	74,2	27872	114,2
Зобов'язання, тис. грн.	160898	151037	74442	-76595	49,3	-9861	93,9
Рентабельність реалізації (%)	8,4	6,9	-7,5	-14	-108,9	-1,5	82,0
Рентабельність активів (%)	18,7	13,7	-15,7	-29	-114,5	-5,0	73,3
Рентабельність власного капіталу (%)	34,0	22,9	-22,7	-46	-99,0	-11,1	67,4
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,550	0,597	0,691	0,093	115,6	0,048	108,7
Коефіцієнт ліквідності	1,855	1,816	2,519	0,703	138,7	-0,039	97,9
Оборотність активів	2,225	1,988	2,091	0,103	105,2	-0,237	89,4

Джерело: розроблено автором на основі [31]

Таким чином, зробимо висновок, що за 2021-2023 роки у підприємстві стали зміни:

1. Виручка від реалізації знизилася протягом аналізованого періоду, особливо у 2023 році (-242,4 млн. грн. або -32,5% порівняно з 2022 роком). Зменшення собівартості (-202,6 млн. грн. або -32,8%) свідчить про зниження обсягів виробництва чи продажів.

2. У 2023 році спостерігається негативна рентабельність реалізації (-7,5%) через значний збиток. Рентабельність активів і власного капіталу також суттєво погіршилася, досягнувши від'ємних значень у 2023 році, що говорить на зростання збитковості та погіршення використання основних ресурсів.

3. Коефіцієнт фінансової стійкості має позитивну динаміку, зрісши до 0,691 у 2023 році (+15,6% до 2022 року). Це свідчить про поступове збільшення частки власного капіталу в структурі активів, незважаючи на загальне зменшення фінансових показників.

4. Коефіцієнт ліквідності у 2023 році зріс до 2,519 (+38,7% до 2022 року), що вказує на поліпшення здатності підприємства покривати свої короткострокові зобов'язання. Водночас оборотність активів незначно зросла у 2023 році (+5,2%), але залишається нижчою за рівень 2021 року.

5. Чистий прибуток у 2023 році змінився на збиток (-37,8 млн. грн.), що вказує на серйозні труднощі в досягненні прибутковості. Падіння валового та операційного прибутку протягом трьох років підтверджує зниження ефективності операційної діяльності.

6. Рівень зобов'язань суттєво знизився (-76,6 млн. грн. у 2023 році порівняно з 2022 роком), те, що може вказувати на зменшення обсягу боргу підприємства, але також це може бути результатом скорочення фінансування або зменшення операційної активності.

7. Таким чином, фінансовий стан підприємства демонструє значне погіршення протягом аналізованого періоду, особливо у 2023 році. Зниження виручки, збитковість та погіршення рентабельності свідчать про необхідність впровадження антикризових заходів для стабілізації діяльності. Водночас покращення ліквідності та фінансової стійкості є позитивними сигналами, які можуть слугувати основою для подальшого відновлення.

Продовжимо аналізом людських ресурсів (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Основні людські показники діяльності УАП ТОВ «ФІШЕР-МУКАЧЕВО» за 2021-2023 роки

Найменування показників	Значення показників за роками			Зміна показників, + / -			
	2021	2022	2023	2023 рік до 2022 року		2022 рік до 2021 року	
				абсол.	відн.,%	абсол.	відн.,%
1	2	3	4	5	6	7	8
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	614	696	751	55	7,9	82	13,4
Чисельність заводських працівників, осіб	480	534	580	46	8,6	54	11,3
Чисельність службовців, осіб	109	136	145	9	6,6	27	24,8
Чисельність керівників, осіб	25	26	26	0	0,0	1	4,0

Продовження табл. 2.2

1	2	3	4	5	6	7	8
Річний фонд заробітної плати, тис. грн.	136155	145952	183496	37543,6	25,7	9797	7,2
Частка фонду заробітної плати працівників у складі реалізованої продукції (зарплатомісткість РП), %	17,1	19,6	36,4	16,9	86,3	2,4	14,2
Середньомісячна заробітна плата, грн.	18,5	17,5	20,4	2,9	16,5	-1,0	-5,4
Річний виробіток одного працівника за показником РП, тис. грн/особу	1294,3	1071,8	670,5	-401,3	-37,4	-222,5	-17,2
Коефіцієнт співвідношення темпів зростання продуктивності праці і заробітної плати працівника	-	0,876	0,537	-0,339	-38,7	-	-
Плинність кадрів, %	9,1	9,8	9,6	-0,2	-1,9	0,6	7,1
Коефіцієнт обігу з прийому	0,225	0,177	0,177	0,000	0,2	-0,048	-21,4
Коефіцієнт обігу зі звільнення	0,091	0,098	0,096	-0,002	-1,9	0,006	7,1
Витрати на навчання персоналу, тис. грн.	6807,8	8757,1	10092,3	1335,1	15,2	1949,4	28,6

Джерело: розроблено автором на основі [1; 2; 31; 30]

Аналіз основних людських показників діяльності УАП ТОВ «ФІШЕР-МУКАЧЕВО» за 2021–2023 роки свідчить про позитивну динаміку більшості ключових показників, що характеризують людські ресурси підприємства, проте існують і окремі негативні тенденції.

Середньооблікова чисельність працівників зросла з 614 осіб у 2021 році до 751 особи у 2023 році, що свідчить про збільшення зайнятості на підприємстві. Темпи зростання в 2023 році склали 7,9%, у 2022 році - 13,4%. Чисельність робітників, службовців та керівників також збільшилася, причому найбільший відносний приріст спостерігався серед службовців (+24,8% у 2022 році).

Річний фонд заробітної плати зріс на 25,7% у 2023 році порівняно з 2022 роком, що відображає як збільшення чисельності персоналу, так і підвищення рівня

оплати праці. У 2023 році середньомісячна заробітна плата зросла на 16,5% після зниження на 5,4% у 2022 році, що демонструє позитивний тренд у покращенні умов оплати праці.

Річний виробіток на одного працівника за показником реалізованої продукції зменшився на 37,4% у 2023 році, що може свідчити про зниження ефективності роботи або зміну структури виробництва. Співвідношення темпів зростання продуктивності праці та заробітної плати залишалося несприятливим у 2022–2023 роках, що може впливати на економічну стійкість підприємства.

Показник плинності кадрів дещо знизився у 2023 році до 9,6%, що може вказувати на певне покращення умов праці або стабільність у колективі. Витрати на навчання персоналу мали стабільно позитивну динаміку, збільшившись на 15,2% у 2023 році, що свідчить про інвестування в розвиток кваліфікації працівників.

Для підвищення ефективності діяльності підприємства варто звернути увагу на покращення продуктивності праці, удосконалення системи мотивації працівників, а також оптимізацію витрат, пов’язаних із заробітною платою.

2.2 Оцінювання системи адаптації персоналу в УАП ТОВ «ФІШЕР-МУКАЧЕВО»

Процес адаптації персоналу в компанії є фінальним етапом життєвого циклу рекрутингу, який визначає його ефективність. Результати цього етапу показують, наскільки успішно УАП ТОВ «ФІШЕР-МУКАЧЕВО» обрала нового працівника, чи відповідає його потребам, а також чи отримав працівник можливість реалізувати своє очікування щодо роботи. Крім того, адаптація залежить від швидкості окупності інвестицій пошуку нового працівника та темпи його інтеграції в команду.

Рекрутингові агентства займають найбільше часу серед інших методів. Він ефективний для пошуку вузькоспеціалізованих фахівців, але менш вигідний у

випадках, коли потрібна оперативність. Знайомі, родичі працівників - найшвидший метод рекрутингу, який забезпечує високу довіру до кандидатів, однак обмежує вибір нових талантів.

Підприємство використовує різноманітні канали для рекрутингу персоналу (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Затрати часу при реалізації різних способів добору персоналу в УАП ТОВ «ФІШЕР-МУКАЧЕВО»

Спосіб пошуку	Сутність	Середній час на пошук, днів
Рекрутингові агентства	Передача функції пошуку персоналу спеціалізованим агентствам, які займаються підбором кадрів	10-20
Працівники	Внутрішній рекрутинг або перепрофілювання чинних працівників	5-10
Колишні працівники	Запрошення повернутися до роботи працівників, які раніше працювали на підприємстві	7-14
Засоби масової інформації та Internet-ресурси	Пошук персоналу через розміщення вакансій на сайтах роботи (Work.ua, Rabota.ua) чи в соцмережах	7-15
Знайомі, родичі працівників	Використання рекомендацій від поточних працівників чи знайомих для залучення нових кадрів	3-7

Джерело: розроблено автором на основі [30]

УАП ТОВ «ФІШЕР-МУКАЧЕВО» успішно утвердилося на ринку виробництва спортивних товарів завдяки високій якості продукції, ефективній товарній політиці та клієнтоорієнтованому обслуговуванню. Проте для збереження та подальшого розвитку рівня цієї компанії необхідно створювати належні умови для адаптації та розвитку своїх працівників. Адаптація працівників – це фактор, який має вплив на результативність праці та сукупну продуктивність компанії. Відповідно, окреслення зрозумілих цілей та систем адаптації набуває значення ключового завдання для укріплення позицій ідприємтсва на ринку. Основними цілями адаптаційної системи УАП ТОВ «ФІШЕР-МУКАЧЕВО» є:

1. Інтегрування нових членів команди у колектив та корпоративне середовище.

2. Забезпечення якнайшвидшого опанування новачками їхніх функціональних обов’язків та розуміння внутрішніх операцій компанії.

3. Збільшення ефективності нових працівників шляхом вдалої адаптації та навчання.

4. Зменшення плинності кадрів за рахунок зростання задоволеності та мотивації серед працівників.

Відповідно до цих цілей, завданнями системи УАП ТОВ «ФІШЕР-МУКАЧЕВО» є:

1. Розроблення та реалізація структурної адаптації для новачка, що включає в себе ознайомлення з фірмовим програмним забезпеченням, яке знайомить із місією, фундаментальними принципами, історією компанії, ключовими робочими обов’язками та корпоративними процедурами;

2. Надання новим працівникам всіх необхідних інструментів для продуктивної роботи, зокрема, доступу до внутрішніх баз даних, необхідного обладнання та інформаційних матеріалів;

3. Визначення кураторів або наставників для підтримки нових працівників протягом їхнього адаптаційного періоду;

4. Здійснення моніторингу та оцінювання результативності програми адаптації через регулярне отримання зворотного зв’язку від новоприйнятих працівників та їхніх керівників;

5. Формування індивідуальних планів розвитку для нових працівників, з урахуванням їх особистих потреб, професійних прагнень, а також корпоративних стандартів та вимог.

Для виконання поставлених цілей і завдань УАП ТОВ «ФІШЕР-МУКАЧЕВО» сформувало структуру відділу по роботі з персоналом.

Загальна чисельність персоналу служби повільно зростає, що свідчить про помірне розширення функціоналу або збільшення потреб компанії. Збільшення у секторі діловодства (+1 особа у 2023 році) говорить про зростання обсягів адміністративної роботи.

Стабільність у секторах наймання, навчання та виплат демонструє збереження ключових функцій служби персоналу без значних змін. Відсутність сектору соціальних програм та безпеки праці може вказувати на недооцінку цих аспектів або їх об’єднання з іншими функціями.

Проаналізуємо структуру відділу по роботі з персоналом (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Склад служби персоналу УАП ТОВ «ФІШЕР-МУКАЧЕВО» за секторами за 2021-2023 роки

Найменування показників	Значення показників за роками			Зміна показників, + / -			
	2021	2022	2023	2023 рік до 2022 року		2022 рік до 2021 року	
				абсол.	відн.,%	абсол.	відн.,%
Головне підприємство (м.Мукачево)	5	5	6	1	20,0	0	0
Середньооблікова чисельність, осіб у т.ч.	10	11	11	0	0,0	1	10
сектор діловодства	2	2	3	1	50,0	0	0
сектор наймання/рекрутингу	2	2	2	0	0,0	0	0
сектор навчання персоналу	1	1	1	0	0,0	0	0
сектор виплат та компенсацій / або сектор організації заробітної плати	5	5	5	0	0,0	0	0
Сектор соціальних програм та безпеки праці	-	-	-	-	-	-	-
Фахівці служби персоналу, осіб	10	11	11	0	0,0	1	10
Разом у головному офісі та регіональних підрозділах, осіб	15	16	17	1	6,3	1	6,7

Джерело: розроблено автором на основі [30]

Розглянемо процес інтеграції нового працівника, використовуючи як приклад роль менеджера з продажу УАП ТОВ «ФІШЕР-МУКАЧЕВО». За організацію та супровід адаптації працівників відповідає менеджер з персоналу сектору навчання персоналу, керівник відділу зовнішніх зав’язків та курівник відділу продажу. Основна мета адаптаційної програми компанії – успішна інтеграція нових працівників у діяльність підприємства та їх залучення до робочих процесів, що сприяє загальному розвитку компанії.

Програма адаптації охоплює основні складові, такі як ознайомлення, навчання та соціалізація. Акцент робиться на професійній адаптації, яка сприяє опану-

ванню працівниками необхідних знань та вмінь для результативного виконання їхніх завдань. До того ж, компанія забезпечує організаційну адаптацію, що передбачає ознайомлення нових працівників з внутрішніми правилами, процедурами та структурою організації. Засоби організації, що змогли успішно адаптуватися у УАП ТОВ «ФІШЕР-МУКАЧЕВО»:

1. Створення комфортних умов праці. Компанія надає новим працівникам усе необхідне для максимальної реалізації їх професійного потенціалу. На початок випробувального терміну новачкам видається корпоративний щоденник, робочі матеріали, каталоги, прайс-листи, клієнтська база, перелік асортименту, індивідуальний план навчання, папки з описом бізнес-процесів та додатковий гаджет (планшет).

2. Гнучка системи мотивації. Для менеджерів з продажу передбачені як матеріальні, так і нематеріальні форми мотивації:

Матеріальне заохочення, яке включає в себе щомісячний оклад, що формується з базової частини (30%) та відсотка від реалізації (70%), з щорічним переглядом; преміювання за участь в пріоритетних програмах компанії; річна винагорода за програмою «Щасливий менеджер», обсяг якої залежить від фінальних результатів роботи з клієнтурою;

Система нематеріального заохочення передбачає визнання «Найкращого менеджера з продажу» за результатами ключових показників ефективності (KPI) з публічним оголошенням в колі працівників, корпоративні події, соціальний пакет, медичне страхування після трьох років роботи та службовий автомобіль.

3. Привабливість професії в компанії. Працівники пишаються тим, що УАП ТОВ «ФІШЕР-МУКАЧЕВО» є лідером виробництва спортивних товарів в Україні.

4. Комфортні умови. В компаніях та її підрозділах створені умови для легкої співпраці та взаємодії серед працівників.

У рамках розгляду процесу адаптації в УАП ТОВ «ФІШЕР-МУКАЧЕВО» важливо підкреслити особовий підхід до цього процесу. Адаптація менеджерів з продажу проходить п’ять етапів (рис. 2.1).

Процес адаптації в компанії структурований і цілеспрямований, з чітким розподілом етапів, які сприяють успішній інтеграції працівників. Основними етапами є: введення в посаду, представлення колективу, ознайомлення з ключовими завданнями та робочим планом, виконання практичних завдань у руслі випробувального терміну, підсумкове оцінювання результатів та офіційне призначення на посаду.

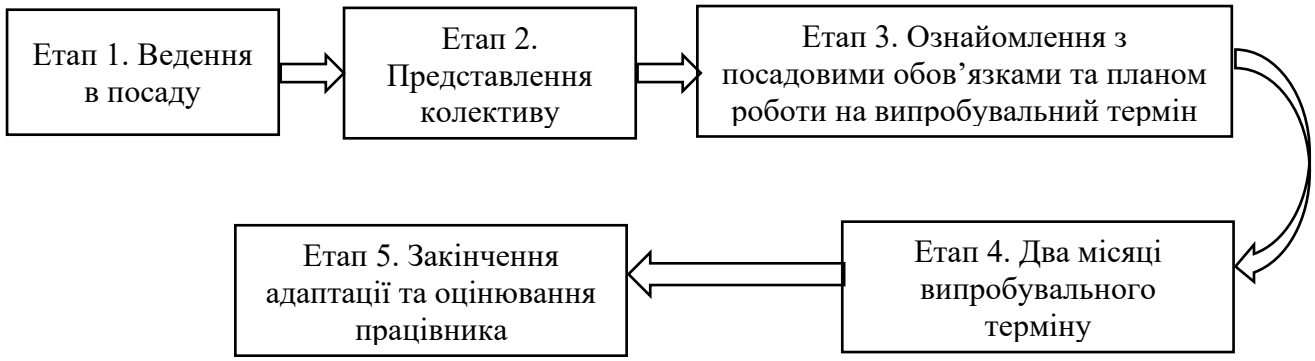


Рисунок 2.1 – Процес адаптації персоналу на посаді менеджера з продажу

Джерело: розроблено автором на основі [30]

Для детального аналізу системи адаптації доцільно враховувати процес кожного місяця випробувального терміну (Додаток Д).

Аналізуючи процес адаптації персоналу на посаді менеджера з продажу УАП ТОВ «ФІШЕР-МУКАЧЕВО», можна виділити кілька важливих аспектів, що впливають на його ефективність та можливі труднощі.

Чітка структурованість процесу, яка передбачає конкретні завдання на кожному етапі – щотижня та щомісяця, забезпечує системне ознайомлення нових працівників з ключовими аспектами роботи, що сприяє кращому розумінню обов'язків та очікувань.

Залучення до адаптації представників різних відділів і керівників демонструє колективний підхід, що сприяє формуванню корпоративної культури з перших днів. Такий підхід також полегшує інтеграцію новачків у робочий колектив та встановлення зв'язків з досвідченими працівниками.

Комплексний підхід до адаптації, який охоплює як професійні навички (наприклад, техніка проведення презентацій, знання товарного асортименту), так і організаційні аспекти (історія компанії, бізнес-процеси), забезпечує всебічний розвиток нових працівників.

Однак, процес має певні недоліки. Зокрема, новачки можуть стикатися з інформаційним перевантаженням через інтенсивний графік навчання та значний обсяг нової інформації за короткий проміжок часу. Також важливо враховувати потребу в індивідуалізації адаптаційного процесу. Стандартизований підхід, хоча і зручний, може не враховувати особливості та потреби кожного працівника, що вимагає більшої гнучкості.

З огляду на викладене, можна зробити висновок, що процес адаптації в УАП ТОВ «ФІШЕР-МУКАЧЕВО» позитивно впливає як на розвиток персоналу, так і на продуктивність компанії загалом. Однак для підвищення його ефективності необхідно впроваджувати постійний моніторинг і оцінювання процесу, а також розробити підхід, що враховує індивідуальні потреби працівників.

2.3. Аналіз ефективності процесу адаптації нових працівників

Для аналізу ефективності організації адаптації персоналу слід виконувати аналіз руху працівників. Оцінювання показників руху персоналу має важливе значення для ефективного управління трудовими ресурсами на підприємстві. Ці показники дозволяють виявляти проблеми, пов’язані з кадрами, оцінювати стабільність персоналу, а також приймати обґрунтовані рішення щодо покращення роботи з працівниками.

Аналіз показників руху персоналу свідчить про певну стабільність у кадровій політиці підприємства, (табл. 2.5). Загальний коефіцієнт обороту та коефіцієнт обороту по прийому залишаються на низькому рівні, відображаючи зменшення інтенсивності руху працівників. Зокрема, коефіцієнт обороту по

прийому знизився на 21,4% у 2022 році, що може свідчити про зменшення потреби в нових працівниках.

Коефіцієнт сталості персоналу показує стабільне зростання на 0,2% у 2023 році, досягнувши 0,727, що свідчить про ефективну роботу з утримання ключових працівників.

Таблиця 2.5 – Показники руху персоналу УАП ТОВ «ФІШЕР-МУКАЧЕВО» за 2021-2023 роки

Найменування показників	Значення показників за роками			Зміна показників, + / -			
	2021	2022	2023	2023 рік до 2022 року		2022 рік до 2021 року	
				абсол.	відн.,%	абсол.	відн.,%
1. Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	614	696	751	55	7,9	82	13,4
2. Прийнято працівників, осіб	138	123	133	10	8,1	-15	-10,9
3. Вибуло працівників, усього осіб з них:	56	68	72	4	5,9	12	21,4
– з причин скорочення штатів	-	-	-	-	-	-	-
– за власним бажанням	56	46	47	1	2,2	-10	-17,9
– звільнено за прогули та інші порушення трудової дисципліни	-	-	-	-	-	-	-
– невідповідність займаній посаді	-	-	-	-	-	-	-
– призов до армії, вибуття на навчання, вихід на пенсію та з інших причин, передбачених законом	-	22	25	3	13,6	22	-
4. Загальний коефіцієнт обороту	0,316	0,274	0,273	-0,001	-0,5	-0,042	-13,1
5. Коефіцієнт обороту по прийому	0,225	0,177	0,177	0,000	0,2	-0,048	-21,4
6. Коефіцієнт обороту по звільненню	0,091	0,098	0,096	-0,002	-1,9	0,006	7,1
7. Коефіцієнт плинності персоналу	0,091	0,098	0,096	-0,002	-1,9	0,006	7,1
8. Коефіцієнт сталості	0,684	0,726	0,727	0,001	0,2	0,042	6,1
9. Коефіцієнт змінюваності	0,192	0,151	0,164	0,013	8,6	-0,041	-21,5
10. Коефіцієнт заміщення	2,464	1,809	1,847	0,038	2,1	-0,655	-26,6

Джерело: розроблено автором на основі [14; 15; 20]

Коефіцієнт змінюваності у 2023 році зріс на 8,6%, що може бути наслідком необхідності заміщення працівників через природні причини (вихід на пенсію, навчання).

Коефіцієнт заміщення також демонструє позитивну динаміку у 2023 році (+2,1%), хоча його значення все ще залишається нижчим порівняно з 2021 роком, що свідчить про зменшення темпів заміщення звільнених працівників новими.

Підприємство демонструє стабільність у роботі з персоналом. Зростання чисельності працівників супроводжується підвищенням коефіцієнта сталості та зниженням показників плинності. Однак зменшення коефіцієнта заміщення та зниження загального обороту можуть свідчити про обмеження в наймі або про зміну підходу до кадрової політики. Для подальшого поступу, потрібно звернути увагу на вдосконаленні системи заохочення та адаптації нових працівників, а також на підтримці рівноваги між наймом та звільненнями..

Якість і результативність адаптації персоналу УАП ТОВ «ФІШЕР-МУКАЧЕВО» оцінимо за допомогою двох груп показників:

1. Об’єктивні показники - це інформація, яку можна кількісно оцінити, спираючись на статистичні дані. Наприклад: звільнення протягом першого року роботи, звільнення упродовж перших трьох місяців, показники продуктивності в цей час, витрати на програму адаптації та навчання наставників та інші дані.
2. Суб’єктивних – це результати внутрішніх оцінок нових працівників та їх керівників, які охоплюють рівень задоволеності робочим місцем, командою, соціально-психологічним кліматом, розуміння корпоративних цінностей і культури, а також оцінювання менеджера щодо результатів випробувального терміну.

Дослідження об’єктивних показників УАП ТОВ «ФІШЕР-МУКАЧЕВО» показує, що загальна ефективність адаптації персоналу має середній рівень і потребує часткової реорганізації. Наприклад, хоча звільнення у перші три місяці залишається на низькому рівні (5% серед керівників і 18% серед робітничих працівників у 2023 році), рівень відтоку працівників протягом першого року залишається високим – до 55% у певних категоріях. Найбільш критичним є відсів серед робітничих посад, причому потенційна тенденція до його зростання за останні три роки.

Аналіз показників ефективності праці персоналу, (табл. 2.6). В період адаптації показників свідчить, що в перший місяць роботи працівники рівня фахівців і робітничих працівників досягають у середньому лише 60% результативності роботи з досвідченими працівниками. Проте ефективності праці зростає: після першого місяця він стає вже 74%, а до кінця третього – 90-95%. При цьому окремі працівники демонструють критично низькі результати, і більшість із них залишають УАП ТОВ «ФІШЕР-МУКАЧЕВО» під час випробувального терміну, що негативно впливає на некерований характер таких звільнень.

Таблиця 2.6 – Динаміка змін об’єктивних показників адаптації персоналу УАП ТОВ «ФІШЕР-МУКАЧЕВО»

Найменування показників	Значення показників за роками		
	2021	2022	2023
Звільнення протягом перших трьох місяців, %			
Керівники	-	7%	5%
Фахівці	7%	9%	9%
Робітничі працівники	12%	15%	18%
Звільнення протягом першого року, %			
Керівники	10%	15%	20%
Фахівці	34%	38%	37%
Робітничі працівники	48%	51%	55%

Джерело: розроблено автором на основі [30]

Одним з опосередкованих об’єктивних індикаторів успішності адаптаційного процесу можна вважати часові та фінансові витрати, необхідні для його організації. Проведений аналіз показав, що ці витрати в компанії незначні й переважно не враховуються як окремий елемент HR-бюджетування. Це недоліки в системі організації адаптації, зокрема відсутні чітко визначені програми підтримки нових працівників.

Для глибшого аналізу ефективності системи адаптації персоналу в УАП ТОВ «ФІШЕР-МУКАЧЕВО» було проведено опитування працівників і менеджерів щодо їх досвіду адаптації. Респондентам було запропоновано комплекс питань, результати відповідей на які узагальнено нижче.

Серед 100 респондентів, які взяли участь в опитуванні, 52% зазначили, що їхній середній етап роботи в компанії становить 3,5 роки (від початку її діяльності). Ще 20% мають стаж від 3,5 до 1 року, а 28% працюють в компанії менше року. Основними причинами працевлаштування 17% опитаних назвали бажання почати кар'єру після навчання; 5% зазначили, що були звільнені з попереднього місця роботи. При цьому понад 60% сказали, що головними мотивами були пошук «більш оплачуваної» та «цікавої» роботи. Результати опитування наведено, (рис. 2.2).

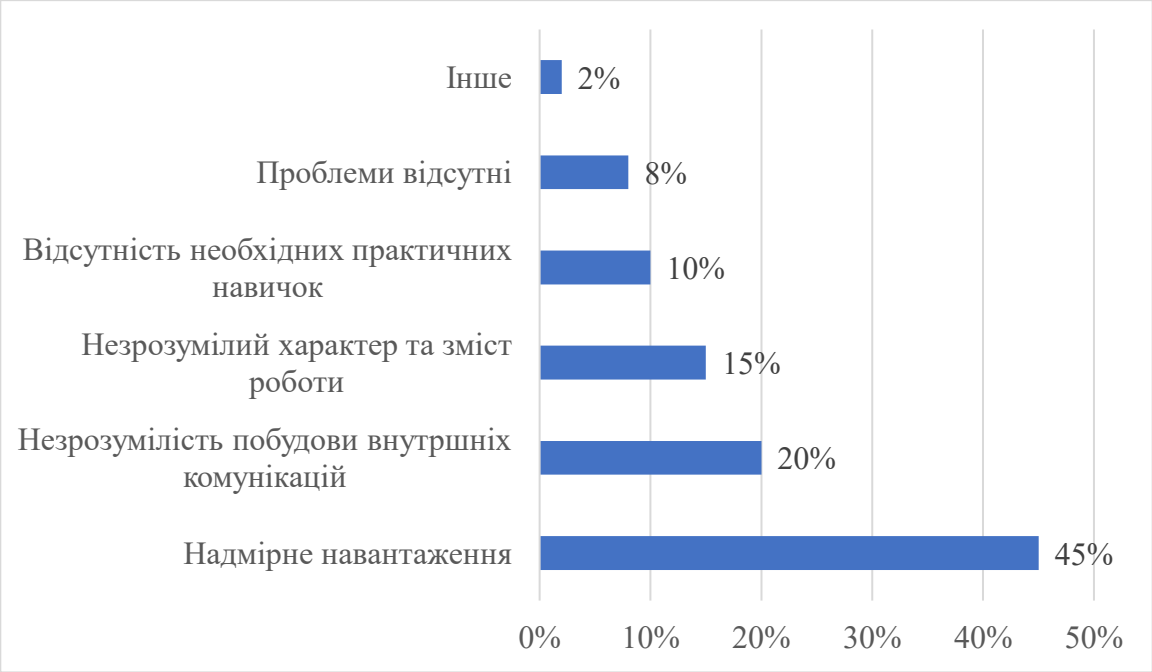


Рисунок 2.2 - Основні труднощі з якими стикаються працівники УАП ТОВ «ФІШЕР-МУКАЧЕВО» під час випробувального етапу адаптації (до трьох місяців)

Джерело: розроблено автором на основі [30]

Працівники також виявили основні труднощі, з якими стикалися під час початкового етапу адаптації (рис. 2.2), зокрема:

1. потужне навантаження (45%);
2. незрозуміла система внутрішніх комунікацій (20%);
3. нечіткий характер і зміст роботи (15%);
4. відсутність практичних навичок (10%).
5. більше 8% респондентів повідомили, що не відчували жодної проблеми під час адаптації.

З метою визначення значущості окремих етапів процесу адаптації працівників було проведено дослідження їхнього суб'єктивного сприйняття та оцінювання важливості кожного з етапів (рис. 2.3).

До найбільш значущих елементів адаптації працівники віднесли:

1. Оцінювання підготовленості працівника до змін у роботі.
2. Представлення робочих процесів та посадових інструкцій.
3. Ознайомлення з корпоративною культурою та головними принципами компанії.
4. Оцінювання рівня залученості у робочий процес та інтеграції в колектив.
5. Оцінювання результатів адаптаційного періоду.

До найменш важливих аспектів адаптаційного процесу, за результатами дослідження, працівники віднесли такі елементи, як загальна орієнтація на підприємство, а також ознайомлення зі структурою компанії.

Рисунок 2.3 – Оцінювання значення окремих заходів на первинному етапі адаптації персоналу

Джерело: розроблено автором на основі [30]

Результати опитування продемонстрували, що абсолютна більшість працівників (97%) потребують супроводу від консультанта (наставника) або керівника впродовж першого місяця роботи, що є цілком закономірним на стартовому етапі адаптації. Через півроку необхідність у такій допомозі істотно знижується, і тільки трохи більше половини працівників ще будуть відчувати в ній потребу.

Найгірші показники були зафіксовані при оцінці потреби у підтримці в перший рік роботи, що свідчить про наявність прогалин у системі інтеграційної адаптації компанії. Висновок підтверджується також об'єктивними даними, зокрема високим рівнем звільнення працівників протягом першого року (рис. 2.4).

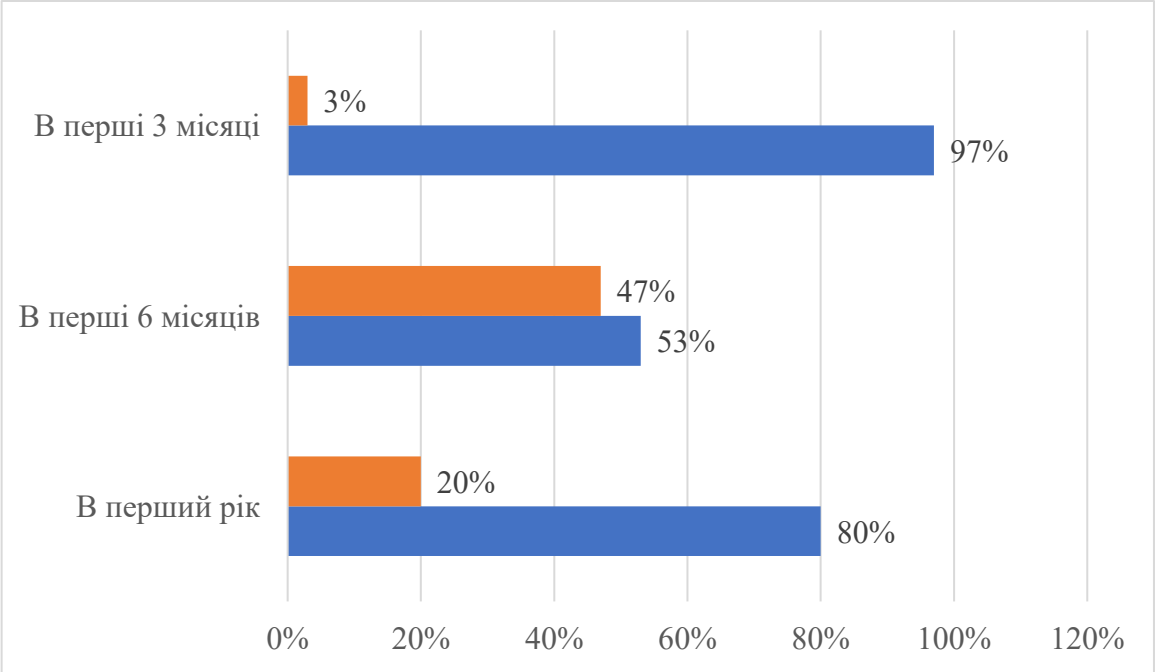


Рисунок 2.4 – Етапи адаптації персоналу УАП ТОВ «ФІШЕР-МУКАЧЕВО» та оцінювання потреби у підтримці консультанта

Джерело: розроблено автором на основі [30]

Узагальнюючи результати аналізу системи адаптації персоналу в УАП ТОВ «ФІШЕР-МУКАЧЕВО», можна зробити такі висновки:

1. Високий рівень плинності нових працівників: для компанії характерний значний відсоток звільнень упродовж першого року роботи, який у деяких професійних групах сягає 55% та демонструє негативну тенденцію до зростання.

2. Продуктивність на етапі адаптації: загальні втрати продуктивності під час адаптаційного періоду є незначними. На третьому місяці роботи результативність праці досягає 90%.

3. Труднощі молодих спеціалістів: найбільші складнощі при адаптації виникають у молодих кадрів, зокрема випускників навчальних закладів. До них належать брак практичних навичок, труднощі у взаємодії з клієнтами та колегами, а також проблеми професійної та організаційно-адміністративної адаптації.

4. Досвідчені працівники: новачки з попереднім досвідом роботи демонструють кращу адаптивність. Для них характерні мінімальні труднощі, особливо в професійній та адміністративній адаптації.

5. Підтримка з боку керівництва: більшість працівників відзначають недостатній рівень контролю та допомоги від керівників під час адаптації. Це негативно впливає на їхню продуктивність у перші місяці роботи.

6. Соціально-психологічна адаптація: процес соціально-психологічної адаптації в компанії загалом є стабільним. Більшість працівників успішно вливаються в колектив протягом випробувального терміну. Водночас окремі працівники зіштовхуються з незначними труднощами в перші місяці.

7. Загальна оцінка адаптації: на основі аналізу об’єктивних та суб’єктивних показників рівень адаптації персоналу в компанії можна оцінити як середній. Система адаптації потребує часткової реорганізації та вдосконалення для підвищення її ефективності.

РОЗДІЛ 3
НАПРЯМИ ОПТИМІЗАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРОЦЕСУ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1. Розроблення заходів щодо покращення системи адаптації нових працівників

Сталий професійний розвиток персоналу є одним із ключових напрямів процесу адаптації працівників в організації. Ефективне професійне навчання – це комплексний процес, який має включати кілька взаємопов'язаних етапів. Основна мета розвитку персоналу полягає у вдосконаленні знань, навичок та компетенцій працівників, а також у формуванні та збереженні висококваліфікованого кадрового складу.

Аналіз системи адаптації персоналу на підприємстві УАП ТОВ «ФІШЕР-МУКАЧЕВО» показав її недостатню ефективність. На даний момент процес адаптації нових працівників здебільшого покладається на їхніх колег. Такий підхід, хоча й сприяє інтеграції новачків, водночас може позитивно вплинути на рівень задоволеності найбільш досвідчених працівників умовами оплати праці (рис. 3.1).

Програми наставництва та навчання або іншими словами, менторство в традиційному розумінні полягає в передачі знань і навичок молодому спеціалісту від більш досвідченого працівника підприємства. Зазвичай це кваліфікований працівник із тривалим стажем, який допомагає новачку освоїтися на новому робочому місці.

Наставництво включає такі аспекти, як [28, с. 5]:

1. комфортне адаптування до колективу;
2. підтримка кар'єрного зростання та професійного розвитку;
3. оцінювання роботи нових працівників протягом випробувального терміну.

Для успішного виконання своїх обов'язків наставник повинен: мати необхідний досвід і знання; володіти навичками їх ефективної передачі; проявляти зацікавленість у наставництві.

Система наставництва є важливою для підтримання та підвищення кваліфікації працівників на виробничому підприємстві (рис. 3.1).

Рисунок 3.1 – Ключові завдання системи наставництва УАП ТОВ «ФІШЕР-МУКАЧЕВО»

Джерело: розроблено автором на основі [11; 12; 13]

Основним завданням керівництва УАП ТОВ «ФІШЕР-МУКАЧЕВО» є забезпечення підприємства керівниками для новачків, які можуть допомагати згідно вимог. Для досягнення цієї мети на керівництво покладається відповідальність за відбір кандидатів, організацію їх навчання та створення мотиваційної системи для залучення до наставництва.

Для УАП ТОВ «ФІШЕР-МУКАЧЕВО» можна впровадити такі програми наставництва, адаптовані під потреби основних працівників (табл. 3.1):

Таблиця 3.1 - Програми наставництва для основних працівників УАП ТОВ «ФІШЕР-МУКАЧЕВО»

Вид програми	Характеристика	Формат	Переваги	Термін реалізації	Відповідальні особи
Програма регулярного навчання з технічної безпеки	Для працівників, які працюють з обладнанням (оператори обладнання, технічний персонал), необхідно регулярно проводити навчання з технічної безпеки. Це допоможе їм знижувати ризики аварій та травмувань на виробництві	Щоквартальні заняття з оновлення знань, тренінги з інструкторами або відео-уроки, які знайомлять працівників з новими стандартами та методами безпеки	Підвищення безпеки на робочому місці, зменшення ризиків для здоров'я працівників, забезпечення відповідності вимогам охорони праці	III–IV квартал 2025 року (липень, жовтень)	Інженер з охорони праці, HR-менеджер
Програма «Наставник-Новачок» для адаптації нових працівників	Новим працівникам призначається досвідчений наставник, який знайомить їх з особливостями роботи, правилами безпеки, специфікою обладнання та стандартами якості продукції. Наставник допомагає швидше адаптуватися на робочому місці та в колективі	Наставництво триває від 1 до 3 місяців. Наставник надає підтримку, відповідає на питання та допомагає вирішувати виробничі проблеми	Швидша адаптація нових працівників, зниження стресу, підвищення безпеки праці та зменшення помилок на початкових етапах	Постійна реалізація з липня 2025 року (з адаптаційним циклом)	Керівники цехів, наставники з досвідом понад 2 роки
Стажування та обмін досвідом для ключових працівників	Для ключових працівників можна організувати стажування або обмін досвідом з іншими підприємствами галузі для ознайомлення з передовими методами виробництва	Короткострокові стажування на підприємствах-партнерах, відвідування спеціалізованих семінарів та майстер-класів, участь у галузевих конференціях	Підвищення професійної майстерності, впровадження нових технологій та методів на виробництві, зростання якості продукції	Серпень–листопад 2025 року	Технічний директор, відділ кадрів
Програма мікронавчання (Microlearning) для щоденного підвищення навичок	Мікронавчання – це короткі навчальні модулі тривалістю 5–10 хвилин, що допомагають працівникам швидко отримувати нові знання або повторювати важливі інструкції. Це особливо корисно для операторів та технічного персоналу, що працює зі складним обладнанням	Щоденні або щотижневі відеоуроки, тести та інструкції на мобільних пристроях або через корпоративні платформи	Легке та швидке освоєння нових знань, підтримка високої продуктивності, зручність доступу до навчальних матеріалів	Початок впровадження — вересень 2025 року (пілотна фаза)	HR-менеджер, IT-відділ, керівники змін

Джерело: розроблено автором на основі [28]

У процесі відбору наставників важливо оцінити їхні професійні знання, навички та компетенції, які вони зможуть передати новим працівникам. Також слід враховувати їхню здатність та мотивацію до навчання інших.

Оскільки наставник навчає здебільшого через власний досвід і поведінку, він стає прикладом для наслідування. Тому необхідно оцінювати кандидатів не лише за професійними критеріями, а й за рівнем відповідності корпоративній культурі та цінностям компанії.

Відбір наставників повинен відбуватися за участі як вищого керівництва УАП ТОВ «ФІШЕР-МУКАЧЕВО», так і безпосередніх керівників кандидатів, що забезпечить комплексний підхід до визначення найбільш підходящих кандидатур.

Таким чином, для вдосконалення процесу адаптації персоналу на підприємстві УАП ТОВ «ФІШЕР-МУКАЧЕВО» доцільно зосередитися на таких напрямках:

1. організація професійної підготовки фахівців у сфері рідкісних технологій;
2. підвищення рівня кваліфікації працівників підприємства;
3. формування кадрового резерву шляхом оцінювання кандидатів на вакантні посади та створення бази потенційних працівників;
4. планування кар’єрного розвитку персоналу.

Реалізація цих заходів дозволить УАП ТОВ «ФІШЕР-МУКАЧЕВО» не тільки підтримувати високий рівень виробничих показників, а й створювати сприятливі умови для здоров’я працівників і формувати комфортний робочий клімат для довгострокової та продуктивної співпраці.

Важливо зазначити, що впроваджена система наставництва відіграє ключову роль у підвищенні професійного рівня працівників, оскільки вона не лише забезпечує передачу практичних знань і навичок від досвідчених колег, а й створює сприятливі умови для постійного розвитку, розкриття потенціалу та відкриває перспективи для подальшого кар’єрного зростання всередині підприємства. Ефективне управління кар’єрою дозволяє визначити найкращі шляхи професійного розвитку кожного працівника, сприяє його лояльності до компанії та допомагає розкрити його потенціал на максимум.

3.2. Оцінювання соціально-економічної ефективності запропонованих заходів

Ефективна адаптація персоналу відіграє ключову роль у забезпеченні високої продуктивності, задоволеності працівників і досягненні стратегічних цілей компанії. У підрозділі 2.3 було виявлено основні проблеми поточної системи адаптаційного процесу у УАП ТОВ «ФІШЕР-МУКАЧЕВО» - неефективна система наставництва.

Метою цього розділу є оцінювання потенційної ефективності впроваджених заходів. Вплив запропонованих змін на діяльність підприємства (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Оцінювання впливу наставництва на діяльність УАП ТОВ «ФІШЕР-МУКАЧЕВО»

Метрика	Вплив на діяльність підприємства
Плинність кадрів	Наставництво дозволяє утримувати більшу частину працівників, зокрема молодих спеціалістів та зменшувати плинність кадрів
Коефіцієнт проходження випробувального терміну	Наставництво здатне суттєво збільшити шанси на успішне проходження випробувального періоду, а також сприяє сприятливим умовам для професійного зростання працівників та укріплення корпоративної атмосфери.
Відсоток новачків, котрі працюють понад рік	Наставництво сприяє збільшенню частки новачків, які залишаються працювати більше одного року, через створення комфортних умов для адаптації, мотивації та професійного зростання. Це стратегічно важливий інструмент для компаній, які прагнуть побудувати стабільний та відданий персонал
Продуктивність праці	Можливість отримувати підтримку та поради від наставника допомагає уникнути помилок і підвищити продуктивність, що сприяє професійному розвитку та зменшує відчуття невпевненості у своїх силах
Зменьшення витрат на рекрутинг та адаптацію	Наставництво дозволяє зменшити плинність кадрів, скоротити час адаптації новачків і знизити потребу в зовнішньому навчанні, що позитивно впливає на загальний бюджет компанії.
Збільшення прибутку організації	Більш продуктивні працівники безпосередньо збільшують обсяг виробництва чи послуг, що сприяє зростанню прибутку

Джерело: розроблено автором на основі [30]

Цільові показники, яких досягне підприємство у найближчі 2 роки за рахунок удосконалення системи наставництва, (табл 3.3).

Таблиця 3.3 – Цільові показники в результаті впровадження системи наставництва УАП ТОВ «ФІШЕР-МУКАЧЕВО»

Показник	Значення показників за роками		
	2023	2024	2025
Плинність кадрів, %	9,6	8,5	7,5
Коефіцієнт проходження випробувального терміну працівників	82	88	92
Частка новачків (робітників) які працюють більше одного року, %	45	55	65
Продуктивність праці, тис. грн. / чол.	670,51	737,56	811,32
Витрати на рекрутинг та адаптацію, тис. грн.	100092,3	95000	90000
Прибуток компанії, тис. грн.	-37765	56922,2	88569,2

Джерело: розроблено автором на основі Додаток Б, В, Г

На основі цільових показників і ролі наставництва оцінимо ефективність заходів з удосконалення адаптації нових працівників УАП ТОВ «ФІШЕР-МУКАЧЕВО» з урахуванням прогнозу на 2 роки, (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 - Прогнозні показники економічного ефекту запропонованих заходів покращення системи адаптації нових працівників УАП ТОВ «ФІШЕР-МУКАЧЕВО», тис. грн.

Показник	2023	2024	2025
1	2	5	6
Чистий дохід від реалізації продукції	503555	553910,5	609301,6
Собівартість реалізованої продукції	415184	435943,2	457740,4
Валовий прибуток	88371	117967,3	151561,2
Витрати на збут	11842	11842,0	11842,0
Інші операційні доходи	67842	67842,0	67842,0
Інші операційні витрати	46104	46104,0	46104,0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	98267	127863,3	161457,2
Інші доходи	41554	41554,0	41554,0
Інші витрати	105692	100000,0	95000,0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	-46145	69417,3	108011,2
Витрати з податку на прибуток	8380	12495,1	19442,0
Чистий фінансовий результат: прибуток	-37765	56922,2	88569,2

Джерело: розроблено автором на основі Додаток Б, В, Г

Передбачається щорічне збільшення виторгу від продажу продукції на 10% та підвищення собівартості реалізованої продукції на 5%, що обумовлено витратами на заробітну плату наставників.

Проаналізуємо динаміки показників рентабельності продукції, обсягів продажу та показника вартості продуктивності УАП ТОВ «ФІШЕР-МУКАЧЕВО» після впровадження заходів (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 - Динаміка прогнозних показників рентабельності продукції, продажів та вартісного показника продуктивності УАП ТОВ «ФІШЕР-МУКАЧЕВО» у 2024-2025 рр.

Показники	2023 р.	2024 р. (прогноз)	2025 р. (прогноз)
Коефіцієнт рентабельності продукції	-9,10	13,06	19,35
Коефіцієнт рентабельності продажу	-7,50	10,28	14,54
Вартісний показник продуктивності, тис. грн.	670,51	737,56	811,32

Джерело: розроблено авторомна основі Додаток Б, В, Г

Загалом, прогнозована позитивна динаміка показників у 2024–2025 роках вказує на покращення фінансового стану та підвищення ефективності діяльності УАП ТОВ «ФІШЕР-МУКАЧЕВО». Це і є результатом впровадження заходів з покращення системи адаптації нових працівників.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дало змогу комплексно проаналізувати систему організації адаптації персоналу на підприємстві УАП ТОВ «ФІШЕР-МУКАЧЕВО» та розробити науково обґрунтовані рекомендації щодо її вдосконалення. На основі систематизації теоретико-методичних засад адаптації працівників та вивчення практичних аспектів організації цього процесу на підприємстві отримано основні результати дослідження.

Теоретичне дослідження показало, що адаптація персоналу є ключовим елементом ефективного управління людськими ресурсами, який забезпечує швидке включення нових працівників у робочий процес та підвищення їх продуктивності. Систематизація наукових підходів дозволила визначити, що адаптація персоналу являє собою багатогранний процес, який охоплює професійні, соціально-психологічні, організаційні, фізіологічні та економічні аспекти. Розгляд різноманітних методів та інструментів адаптації показав необхідність комплексного підходу, який поєднує формальні методи наставництва та навчання з неформальними заходами командоутворення та корпоративними подіями.

Дослідження сучасних підходів до організації адаптації персоналу виявило тенденцію до індивідуалізації процесу, використання цифрових технологій та систематичного моніторингу результатів. Особливу роль відіграє орієнтація на корпоративну культуру та створення комфортних умов для нових працівників, що сприяє зменшенню стресу та підвищенню лояльності до організації.

Організаційно-економічний аналіз УАП ТОВ «ФІШЕР-МУКАЧЕВО» показав неоднорідну динаміку розвитку підприємства. З одного боку, спостерігається позитивна тенденція в управлінні трудовими ресурсами, зокрема зростання чисельності персоналу з 614 до 751 особи протягом 2021-2023 років, підвищення фонду заробітної плати та збільшення інвестицій у навчання працівників. З іншого боку, фінансові показники демонструють значне погіршення,

включаючи зниження виручки та збитковість у 2023 році, що вимагає впровадження антикризових заходів.

Оцінювання системи адаптації персоналу на підприємстві виявило як позитивні, так і негативні аспекти. Позитивними є структурованість процесу адаптації для менеджерів з продажу, чітко визначені етапи та залучення різних підрозділів до процесу. Водночас виявлено значні недоліки, включаючи високий рівень плинності нових працівників, недостатню підтримку з боку керівництва та відсутність комплексних програм адаптації для різних категорій персоналу.

Аналіз ефективності процесу адаптації показав, що рівень звільнень протягом першого року роботи сягає 55% серед окремих категорій працівників, що свідчить про наявність системних проблем. Опитування персоналу підтвердило потребу в удосконаленні системи наставництва та підтримки нових працівників, особливо на етапі професійної та організаційної адаптації.

На основі проведеного дослідження розроблено комплекс рекомендацій щодо вдосконалення організації адаптації персоналу. Головною пропозицією є впровадження системи наставництва з чітко визначеними програмами для різних категорій працівників, включаючи програму регулярного навчання з технічної безпеки, програму наставник-новачок для адаптації нових працівників, стажування та обмін досвідом для ключових працівників, а також програму мікронавчання для щоденного підвищення навичок.

Економічне обґрунтування запропонованих заходів показало їх високу ефективність. Прогнозовані показники свідчать про можливість зниження плинності кадрів з 9,6% до 7,5%, підвищення коефіцієнта проходження випробувального терміну робітників до 92% та збільшення частки новачків, які працюють більше одного року, до 65%. Очікується зростання продуктивності праці та досягнення прибутковості підприємства вже у 2024 році з подальшим зростанням до 88,6 млн грн у 2025 році.

Розроблені рекомендації дозволять УАП ТОВ «ФІШЕР-МУКАЧЕВО» створити ефективну систему адаптації персоналу, що сприятиме підвищенню продуктивності праці, зниженню плинності кадрів та зміцненню конкурентних

позицій підприємства на ринку. Впровадження комплексної системи наставництва та навчання є стратегічною інвестицією у розвиток людського капіталу та забезпечення сталого розвитку організації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамова І.О. Антикризовий менеджмент персоналу в сучасних реаліях розвитку бізнесу. *Modern Economics*. 2020. № 24. С. 6-11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/modecon_2020_24_3

2. Ажаман І. А., Жидков О.І., Гронська М.В. Трудовий потенціал як фактор інноваційного розвитку підприємства. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2021. № 2. С. 48-56. URL: https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/19847

3. Альошина Т.В., Синиціна Ю.П. Вдосконалення процесу формування кадрового потенціалу підприємства на засадах реінжинірингу. *Проблеми економіки та політичної економії*. 2018. №1. С. 316-325. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pepe_2018_1_23

4. Богуславська С., Білоус С., Миколаєнко В. Форми сучасної кадрової політики підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. №56. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-29

5. Болтянська Л.О., Прус Ю.О. Економіка та організація торгівлі: курс лекцій. Мелітополь: Люкс. 2021. 162 с. http://elar.tsatu.edu.ua/bitstream/123456789/14124/1/%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%81%D0%BF%D0%B5%D0%BA%D1%82%20%D0%BB%D0%B5%D0%BA%D1%86%D1%96%D0%B9%20%20%D0%BF%D0%BE%20%D0%95%D1%96%D0%9E%D0%A2.pdf

6. Василик А., Мурза К. Сучасні підходи до адаптації та організаційної соціалізації персоналу. *Галицький економічний вісник*. 2020. №3 (64). С. 137-146. URL: http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/32484

7. Винничук Р.О., Гладун С.О. Формування процесу адаптації на робочому місці молодого фахівця покоління Z. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського*. 2020. Том 31 (70). №2. С. 165-170. URL: https://doi.org/10.32838/2523-4803/70-2-27

8. Герасименко А. В. Сутність соціально–економічних чинників мотивації праці сільськогосподарських працівників. *Економіка та держава*. 2022. №5. С. 126–130. DOI: 10.32702/2306-6806.2022.5.126

9. Гетьман О.О., Редько В.А. Особливості розроблення програм адаптації персоналу на підприємствах харчової промисловості. *Економіка і суспільство*. 2017. №13. С. 969-975.

10. Гончар С.Й., Боднарчук В.В. Вдосконалення процесів адаптації персоналу підприємства. *Наука і техніка сьогодні*. 2023. № 9 (23). С. 157-172. URL: https://doi.org/10.52058/2786-6025-2023-9(23)-157-172

11. Дикань О. В., Крихтіна Ю. О., Фролова Н. Л. Актуальні методи стратегічного аналізу бізнес–середовища підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2021. № 1 (24). С. 78–81. URL: http://lib.kart.edu.ua/handle/123456789/23963

12. Добрянська Н.А., Фоміна Н.М. Новітні теорії управління конкурентоспроможністю персоналу в умовах діджиталізації та COVID-19. *ECONOMICS: time realities*. 2022. № 1 (59). С. 5-13. DOI: 10.15276/ETR.01.2022.1

13. Дуда Г. Б. Ефективність використання трудового потенціалу сільськогосподарських підприємств Івано–Франківської області. *Інтелект XXI*. 2017. №1. С. 58–65. URL: http://intellect21.nuft.org.ua/journal/2017/2017_1/8.pdf

14. Економіка підприємства: збірник практичних завдань / уклад.: В.І. Кифяк, С.В. Ксьондз, С.І. Тодорюк, І.М. Антохова. Чернівці: Чернівец. нац. ун–т ім. Ю. Федьковича, 2018. 112 с. URL: https://econom.chnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/11/Ekonomika-pidpryyemstva.-Zbirnyk-parktychnyh-zavdan.pdf

15. Коваленко А. В., Середа Г. В. Цифрові інструменти адаптації персоналу за гібридного формату зайнятості. *Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені В. Стуса*. 2021. Том 2 (13). С. 227-230 URL: https://jvestnik-sss.donnu.edu.ua/article/view/11279

16. Колот А.М., Кравчук О.І. Людина і нова економіка: діалектика розвитку. //ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана». 2015. https://core.ac.uk/download/pdf/197236023.pdf

17. Харун О. А. Професійне навчання як засіб розвитку трудового потенціалу персоналу підприємств за умов євроінтеграції. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2019. №2. С. 73–79. URL: https://elar.khmnu.edu.ua/bitstreams/8af270a9-44d3-44da-8d1f-0a63f0161abb/download

18. Кібік О. М., Отливанська Г. А. Економіка та управління бізнес–структурою: практикум. Одеса: НУ «ОЮА». 2021. 63 с. URL: https://hdl.handle.net/11300/15547

19. Куделя В.І., Гриценко Н.В. Управління адаптацією персоналу сучасного підприємства. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського*. Економіка та управління національним господарством. 2020. Том 31 (70). №4. С. 128-131. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_econ_2020_31%2870%29_4%281%29__25

20. Кучіна С. Е., Майстро Р. Г. Продуктивність праці та ефективність виробництва. *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2022. №1. С. 37–40. URL: https://doi.org/10.20998/2519-4461.2022.1.37

21. Лаврухіна В. В. Проблема адаптації персоналу в компанії. *Тенденції та перспективи розвитку економіки XXI століття очима молоді*: матеріали III Міжвузів. студент. наук. конф., Харків, 21 трав. 2019 р. / Харків. нац. пед. ун-т ім. Г. С. Сковороди; [орг. ком.: І. Ф. Прокопенко та ін.]. Харків: ХНПУ, 2019. С. 121–122. URL: https://dspace.hnpu.edu.ua/handle/123456789/10489

22. Лемещук Р. Поняття адаптації персоналу на підприємствах: онбординг та E-Learning. *Економічні горизонти*. 2024. № 2-3 (28). С. 111-118. URL: https://doi.org/10.31499/2616-5236.2(28).2024.305861

23. Лобза А.В., Бикова А.Л., Рябуха Т.В. Розробка програми адаптації для персоналу. *Молодий вчений*. 2021. № 1 (89). С. 174-178. URL: https://doi.org/10.32839/2304-5809/2021-1-89-36

24. Лопушяк Г. С. Державна соціальна політика як передумова економічного розвитку України. Монографія. 2011. 369 с.

25. Малтиз В.В., Тарасенко Ю.В. Адаптація персоналу як спосіб формування кадрової політики організації. *Економіка та управління підприємствами*. 2019. № 6 (17). С. 158-162. URL: https://doi.org/10.32840/2522-4263/2019-6-30

26. Менеджмент персоналу: навчальний посібник / Укл. О. В. Безпалько, А.Д. Бергер, Т. М. Березянко та ін. [За заг. ред. О. І. Драган]. Київ: МПП «ЛИНО», 2022. 612 с. URL: https://dspace.nuft.edu.ua/handle/123456789/37650

27. Миронова О. М. Основні проблеми адаптації персоналу та методи їх вирішення на підприємствах. *Економіка і суспільство*. 2017. №13. С. 602-608. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/101.pdf

28. Морозова М.Е. Наставництво як процес формування особистості молодого спеціаліста. *Науковий вісник УМО «Економіка та управління»*. 2016. № 1. С. 1-12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvumo_2016_1_10

29. Обруч Г.В. Цифрові інструменти управління адаптацією персоналу підприємств залізничного транспорту в контексті забезпечення їх збалансованого розвитку. *Держава та регіони*. 2020. № 1 (112). С. 113-118. URL: https://doi.org/10.32840/1814-1161/2020-1-19

30. Офіційний сайт Державної служби статистики України URL: https://ukrstat.gov.ua/

31. Офіційний сайт УАП ТОВ «ФІШЕР-МУКАЧЕВО» URL: https://www.fischer-mukachevo.com/

32. Сибірцев В.В., Сочинська-Сибірцева І.М. Креативні технології адаптації персоналу в умовах форм-мажору. *Центральний науковий вісник*. 2022. № 8 941). С. 49-55. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2012_10_63

33. Томілін О. О., Маслак М. М. Сутність адаптації персоналу підприємств агропромислового виробництва в сучасних умовах. *Економіка і суспільство*. 2018. №14. С. 753-758. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/14_ukr/107.pdf

34. Тимошенко В.А. Економічні аспекти професійної адаптації персоналу організацій у сучасних умовах (на підприємствах виробничої сфери). *Актуальні проблеми економіки*. 2022. №1 (247). С. 71-78. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2022/01/01.22._topic_Vitaliy-%D0%90.-Tymoshenk-71-78-1.pdf

35. Цимбалюк С. О. Бренд роботодавця: методологія дослідження та практика: монографія. Київ: КНЕУ, 2018. 227 с. URL: https://ir.kneu.edu.ua:443/handle/2010/35635

36. Шапка І.В., Яшкіна Н.В. Інструментарій адаптації персоналу як фактор ефективної діяльності компанії. *Economic Synergy*. 2023. № 3 (9). С.38-54. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-122

37. Якимова Н. С., Малаховська А.Г., Білик А.О. Конкурентоспроможність персоналу в контексті розвитку HR-бренду компанії. *Економіка та суспільство*. 2022. №44. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-60

38. Ястремська О. М. Кадровий потенціал підприємства: визначення з урахуванням компетентностей. *Економічні студії*. 2019. № 3 (25). С. 202–208. URL: https://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/35803/1/%D0%95%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D1%96%D1%87%D0%BD%D1%96%20%D1%81%D1%82%D1%83%D0%B4%D1%96%D1%96%CC%88%203%20%2825%29.pdf

39. Joseph D. and Sridevi S. Effective Onboarding As A Talent Management Tool For Employee Retention. *International Journal in Management and Social Science*. 2015. Vol. 03. Issue-07. P. 175–186. URL: https://www.academia.edu/14806760/Effective_Onboarding_As_A_Talent_Management_Tool_For_Employee_Retention

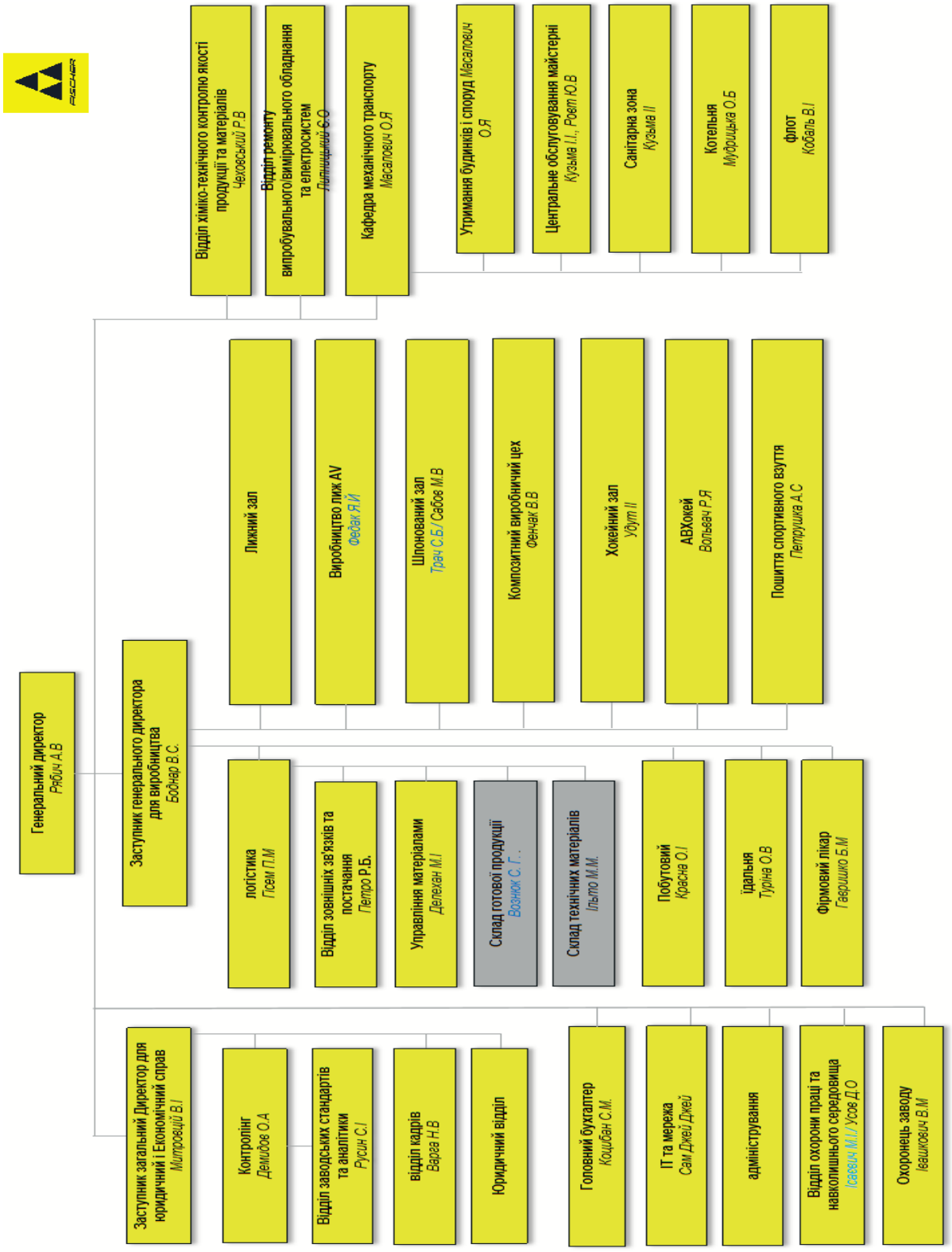
40. Kyrylenko O., Borovyk V. Theoretical and applied principles of system of personnel adaptation. *Economics. Finances*. Law. 2021. № 9/1. P. 20-23. DOI:10.37634/efp.2021.9(1).5

41. Monika Jakubiak, Magdalena Kondas. Employees' adaptation as a critical element of human resources management – a case study. *Scientific Quarterly "Organization and Management"*. 2017. №4. P. 27-38.

42. How do employees adapt to organizational change? the role of meaning-making and work engagement. / Machteld van den Heuvel M. et al. *The Spanish Journal of Psychology*. 2020. Vol. 23. e56. DOI: 10.1017/SJP.2020.55

ДОДАТКИ

Додаток А



Додаток Б

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

		КОДИ
	Дата (рік, місяць, число)	2022 | 01 | 01
Підприємство УАП ТОВ "ФІШЕР-МУКАЧЕВО"	за ЄДРПОУ	22073637
Територія ЗАКАРПАТСЬКА	за КОАТУУ	2110400000
Організаційно-правова форма господарювання Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	240
Вид економічної діяльності Виробництво спортивних товарів	за КВЕД	32.30
Середня кількість працівників 1 | 171		
Адреса, телефон вулиця Свято-Михайлівська, буд. 16, м. МУКАЧЕВЕ, ЗАКАРПАТСЬКА обл., 89600	0313136740	

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

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

за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку	V
за міжнародними стандартами фінансової звітності	

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2021 р.

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	496	417
первісна вартість	1001	862	903
накопичена амортизація	1002	366	486
Незавершені капітальні інвестиції	1005	9	633
Основні засоби	1010	49 944	63 767
первісна вартість	1011	209 969	242 390
знос	1012	160 025	178 623
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
Знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	3 193	3 193
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	1 404	1 561
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	**1095**	**55 046**	**69 571**
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	89 110	107 050
Виробничі запаси	1101	36 421	45 144
Незавершене виробництво	1102	33 371	43 886
Готова продукція	1103	19 318	18 020
Товари	1104	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестрахувань	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	56 439	22 966
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	1 917	5 990
з бюджетом	1135	10 848	17 848
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	119 366	85 728
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	11	99
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	57 885	47 187
Готівка	1166	18	13
Рахунки в банках	1167	57 867	47 174
Витрати майбутніх періодів	1170	467	787
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-
резервах незароблених премій	1183	-	-

інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	-	-
Усього за розділом II	**1195**	**336 043**	**287 655**
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	**1200**	-	-
Баланс	**1300**	**391 089**	**357 226**

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	92 540	92 540
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	3 627	3 995
Емісійний дохід	1411	-	-
Накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	18 284	21 620
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	75 780	78 173
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	**1495**	**190 231**	**196 328**
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	5 985	5 858
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	5 985	5 858
Цільове фінансування	1525	-	-
Благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	-	-
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату дивідендів	1545	-	-
Усього за розділом II	**1595**	**5 985**	**5 858**
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	4 528	7 237
розрахунками з бюджетом	1620	6 767	11 102
у тому числі з податку на прибуток	1621	2 378	5 024
розрахунками зі страхування	1625	4 123	5 165
розрахунками з оплати праці	1630	16 957	19 717
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	24 577	31 348
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	131 550	72 212
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	5 931	8 034
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	440	225
Усього за розділом III	**1695**	**194 873**	**155 040**
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	**1700**	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	**1800**	-	-
Баланс	**1900**	**391 089**	**357 226**

Керівник _____ **Рябич Василь Андрійович**

Головний бухгалтер _____ **Коцібан Світлана Михайлівна**

[1] Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

	КОДИ		
Дата (рік, місяць, число)	2022	01	01
за ЄДРПОУ	22073637		

Підприємство УАП ТОВ "ФІШЕР-МУКАЧЕВО"
(найменування)

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за Рік 2021 р.

Форма N2 Код за ДКУД **1801003**

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	794 709	617 269
Чисті зароблені страхові премії	*2010*	-	-
премії підписані, валова сума	*2011*	-	-
премії, передані у перестрахування	*2012*	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	*2013*	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	*2014*	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів,робіт, послуг)	2050	(636 819)	(484 001)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	*2070*	-	-
Валовий: прибуток	2090	157 890	133 268
збиток	2095	(-)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	*2105*	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	*2110*	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	*2111*	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	*2112*	-	-
Інші операційні доходи	2120	58 473	49 661
у тому числі: дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	*2121*	-	-
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	*2122*	-	-
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	*2123*	-	-
Адміністративні витрати	2130	(56 518)	(44 866)
Витрати на збут	2150	(19 490)	(13 521)
Інші операційні витрати	2180	(57 936)	(33 806)
у тому числі: витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	*2181*	-	-
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	*2182*	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	82 419	90 736
збиток	2195	(-)	(-)
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	-	-
Інші доходи	2240	-	-
у тому числі: дохід від благодійної допомоги	*2241*	-	-
Фінансові витрати	2250	(-)	(-)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(973)	(398)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	*2275*	-	-

Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	81 446	90 338
збиток	2295	(-)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(14 718)	(16 305)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	66 728	74 033
збиток	2355	(-)	(-)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	**2450**	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	**2460**	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	**2465**	66 728	74 033

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	346 809	294 766
Витрати на оплату праці	2505	217 161	162 709
Відрахування на соціальні заходи	2510	47 558	34 179
Амортизація	2515	20 341	17 040
Інші операційні витрати	2520	80 958	67 500
Разом	**2550**	712 827	576 194

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Керівник _____ Рябич Василь Андрійович

Головний бухгалтер _____ Коцібан Світлана Михайлівна

Додаток В

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

		КОДИ		
	Дата (рік, місяць, число)	2023	01	01
Підприємство УАП ТОВ "ФІШЕР-МУКАЧЕВО"	за ЄДРПОУ	22073637		
Територія ЗАКАРПАТСЬКА	за КОАТУУ	2110400000		
Організаційно-правова форма господарювання Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	240		
Вид економічної діяльності Виробництво спортивних товарів	за КВЕД	32.30		
Середня кількість працівників 1 154				
Адреса, телефон вулиця Свято-Михайлівська, буд. 16, м. МУКАЧЕВЕ, ЗАКАРПАТСЬКА обл., 89600	0313136740			

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

Складено (зробити позначку "V" у відповідній клітинці):

за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку	V
за міжнародними стандартами фінансової звітності	

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2022 р.

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

АКТИВ	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	417	351
первісна вартість	1001	903	908
накопичена амортизація	1002	486	557
Незавершені капітальні інвестиції	1005	633	4 188
Основні засоби	1010	63 767	86 396
первісна вартість	1011	242 390	286 763
знос	1012	178 623	200 367
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
Знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	15 746
інші фінансові інвестиції	1035	3 193	134
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	1 561	1 345
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	**1095**	**69 571**	**108 160**
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	107 050	126 789
Виробничі запаси	1101	45 144	45 749
Незавершене виробництво	1102	43 886	46 639
Готова продукція	1103	18 020	34 401
Товари	1104	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестрахування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	22 966	5 543
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	5 990	4 822
з бюджетом	1135	17 848	10 239
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	85 728	76 512
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	99	747
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	47 187	41 877
Готівка	1166	13	17
Рахунки в банках	1167	47 174	41 860
Витрати майбутніх періодів	1170	787	548
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-
резервах незароблених премій	1183	-	-

інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	-	-
Усього за розділом II	**1195**	**287 655**	**267 077**
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	**1200**	-	-
Баланс	**1300**	**357 226**	**375 237**

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	92 540	92 540
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	3 995	3 912
Емісійний дохід	1411	-	-
Накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	21 620	23 135
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	78 173	104 613
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	**1495**	**196 328**	**224 200**
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	5 858	3 984
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	5 858	3 984
Цільове фінансування	1525	-	-
Благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	-	-
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	**1595**	**5 858**	**3 984**
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	7 237	396
розрахунками з бюджетом	1620	11 102	5 785
у тому числі з податку на прибуток	1621	5 024	588
розрахунками зі страхування	1625	5 165	5 274
розрахунками з оплати праці	1630	19 717	22 563
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	31 348	55 457
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	72 212	47 195
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	8 034	9 316
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	225	1 067
Усього за розділом III	**1695**	**155 040**	**147 053**
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	**1700**	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	**1800**	-	-
Баланс	**1900**	**357 226**	**375 237**

Керівник _____ **Рибич Василь Андрійович**

Головний бухгалтер _____ **Коцібан Світлана Михайлівна**

[1] Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

	КОДИ		
Дата (рік, місяць, число)	2023	01	01
за ЄДРПОУ	22073637		

Підприємство УАП ТОВ "ФІШЕР-МУКАЧЕВО"
(найменування)

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за Рік 2022 р.

Форма N2 Код за ДКУД **1801003**

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	745 999	794 709
Чисті зароблені страхові премії	*2010*	-	-
премії підписані, валова сума	*2011*	-	-
премії, передані у перестрахування	*2012*	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	*2013*	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	*2014*	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів,робіт, послуг)	2050	(617 815)	(636 819)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	*2070*	-	-
Валовий: прибуток	2090	128 184	157 890
збиток	2095	(-)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	*2105*	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	*2110*	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	*2111*	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	*2112*	-	-
Інші операційні доходи	2120	56 162	58 473
у тому числі: дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	*2121*	-	-
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	*2122*	-	-
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	*2123*	-	-
Адміністративні витрати	2130	(52 971)	(56 518)
Витрати на збут	2150	(16 655)	(19 490)
Інші операційні витрати	2180	(55 310)	(57 936)
у тому числі: витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	*2181*	-	-
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	*2182*	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	59 410	82 419
збиток	2195	(-)	(-)
Дохід від участі в капіталі	2200	3 125	-
Інші фінансові доходи	2220	-	-
Інші доходи	2240	-	-
у тому числі: дохід від благодійної допомоги	*2241*	-	-
Фінансові витрати	2250	(-)	(-)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(503)	(973)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	*2275*	-	-

Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	62 032	81 446
збиток	2295	(-)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(10 639)	(14 718)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	51 393	66 728
збиток	2355	(-)	(-)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	(83)	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	**2450**	(83)	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	**2460**	(83)	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	**2465**	51 310	66 728

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	306 362	346 809
Витрати на оплату праці	2505	240 040	217 161
Відрахування на соціальні заходи	2510	51 876	47 558
Амортизація	2515	24 455	20 341
Інші операційні витрати	2520	64 708	80 958
Разом	**2550**	687 441	712 827

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Керівник _____ Рябич Василь Андрійович

Головний бухгалтер _____ Коцібан Світлана Михайлівна

Додаток Г

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

		КОДИ		
	Дата (рік, місяць, число)	2024	01	01
Підприємство УАП ТОВ "ФІШЕР-МУКАЧЕВО"	за ЄДРПОУ	22073637		
Територія ЗАКАРПАТСЬКА	за КОАТУУ	2110400000		
Організаційно-правова форма господарювання Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	240		
Вид економічної діяльності Виробництво спортивних товарів	за КВЕД	32.30		
Середня кількість працівників 932				
Адреса, телефон вулиця Свято-Михайлівська, буд. 16, м. МУКАЧЕВЕ, ЗАКАРПАТСЬКА обл., 89600 0313136740				

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

Складено (зробити позначку "V" у відповідній клітинці):

за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку	V
за міжнародними стандартами фінансової звітності	

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2023 р.

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

АКТИВ	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	351	293
первісна вартість	1001	908	908
накопичена амортизація	1002	557	615
Незавершені капітальні інвестиції	1005	4 188	4 187
Основні засоби	1010	86 396	31 751
первісна вартість	1011	286 763	166 169
знос	1012	200 367	134 418
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
Знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	15 746	17 163
інші фінансові інвестиції	1035	134	134
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	1 345	9 885
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	**1095**	**108 160**	**63 413**
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	126 789	69 289
Виробничі запаси	1101	45 749	32 736
Незавершене виробництво	1102	46 639	23 420
Готова продукція	1103	34 401	13 133
Товари	1104	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестрахування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	5 543	7 741
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	4 822	3 029
з бюджетом	1135	10 239	10 841
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	7 627
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	76 512	21 291
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	747	137
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	41 877	64 495
Готівка	1166	17	20
Рахунки в банках	1167	41 860	64 475
Витрати майбутніх періодів	1170	548	558
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-
резервах незароблених премій	1183	-	-

інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	-	-
Усього за розділом II	**1195**	**267 077**	**177 381**
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	**1200**	-	-
Баланс	**1300**	**375 237**	**240 794**

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	92 540	92 540
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	3 912	894
Емісійний дохід	1411	-	-
Накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	23 135	23 135
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	104 613	49 783
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	**1495**	**224 200**	**166 352**
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	3 984	4 034
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	3 984	4 034
Цільове фінансування	1525	-	-
Благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	-	-
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	**1595**	**3 984**	**4 034**
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	396	3 017
розрахунками з бюджетом	1620	5 785	3 906
у тому числі з податку на прибуток	1621	588	-
розрахунками зі страхування	1625	5 274	3 772
розрахунками з оплати праці	1630	22 563	16 126
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	55 457	26 913
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	47 195	6 507
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	9 316	9 578
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	1 067	589
Усього за розділом III	**1695**	**147 053**	**70 408**
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	**1700**	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	**1800**	-	-
Баланс	**1900**	**375 237**	**240 794**

Керівник _____ **Рябич Андрій Васильович**

Головний бухгалтер _____ **Коцібан Світлана Михайлівна**

[1] Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

	КОДИ		
Дата (рік, місяць, число)	2024	01	01
за ЄДРПОУ	22073637		

Підприємство УАП ТОВ "ФІШЕР-МУКАЧЕВО"
(найменування)

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за Рік 2023 р.

Форма N2 Код за ДКУД **1801003**

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	503 555	745 999
Чисті зароблені страхові премії	*2010*	-	-
премії підписані, валова сума	*2011*	-	-
премії, передані у перестрахування	*2012*	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	*2013*	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	*2014*	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів,робіт, послуг)	2050	(415 184)	(617 815)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	*2070*	-	-
Валовий: прибуток	2090	88 371	128 184
збиток	2095	(-)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	*2105*	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	*2110*	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	*2111*	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	*2112*	-	-
Інші операційні доходи	2120	67 842	56 162
у тому числі: дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	*2121*	-	-
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	*2122*	-	-
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	*2123*	-	-
Адміністративні витрати	2130	(40 137)	(52 971)
Витрати на збут	2150	(11 842)	(16 655)
Інші операційні витрати	2180	(46 104)	(55 310)
у тому числі: витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	*2181*	-	-
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	*2182*	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	58 130	59 410
збиток	2195	(-)	(-)
Дохід від участі в капіталі	2200	1 417	3 125
Інші фінансові доходи	2220	-	-
Інші доходи	2240	-	-
у тому числі: дохід від благодійної допомоги	*2241*	-	-
Фінансові витрати	2250	(1 238)	(-)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(104 454)	(503)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	*2275*	-	-

Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	-	62 032
збиток	2295	(46 145)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	8 380	(10 639)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	-	51 393
збиток	2355	(37 765)	(-)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	(83)	(83)
Інший сукупний дохід до оподаткування	**2450**	(83)	(83)
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	**2460**	(83)	(83)
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	**2465**	(37 848)	51 310

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	205 377	306 362
Витрати на оплату праці	2505	172 443	240 040
Відрахування на соціальні заходи	2510	37 290	51 876
Амортизація	2515	22 606	24 455
Інші операційні витрати	2520	29 447	64 708
Разом	**2550**	467 163	687 441

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Керівник _____ Рябич Андрій Васильович

Головний бухгалтер _____ Коцюбан Світлана Михайлівна

Додаток Д

Структура адаптації персоналу на посаді менеджера з продажу

1 місяць		
Тиждень	Завдання та діяльність	Відповідальний
1-ий тиждень	Оформлення необхідних документів у відділі персоналу о 9:00 ранку першого робочого дня. Знайомство з організаційною структурою компанії, колективом, посадовими обов'язками, і корпоративним щоденником та робочими матеріалами. Вивчення асортименту, алгоритму роботи, умов роботи з торговими партнерами, клієнтської бази. Спільні візити на митницю з керівником продажів	Менеджер по персоналу, начальник відділу продажу, маркетолог філії
2-ий тиждень	Вивчення переліку та структури бізнес-процесів Вивчення техніки презентації і проведення переговорів. Вивчення бізнес-процесів «Відділу продажів», «Транспортного відділу та складу» Робота з митними деклараціями спільно з керівником продажів	Менеджер з персоналу, начальник відділу продажу
3-ий тиждень	Вивчення бізнес-процесів «Взаєморозрахунки» Вивчення бізнес-процесів відділу «Бухгалтерія»	Менеджер з персоналу, начальник відділу продажу
4-ий тиждень	Вивчення бізнес-процесів відділу «Товарної логістики» Вивчення бізнес-процесів відділу «Маркетинг» Самостійна робота з торговими точками Іспит за програмою навчання	Менеджер з персоналу, начальник відділу продажу

Звіт подібності

метадані

Назва організації
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman KNEU
Заголовок
Організація адаптації персоналу
Автор Науковий керівник / Експерт
ОльчедаївськаСкібська
підрозділ
кафедра соціоекономіки та управління персоналом

Обсяг знайдених подібностей

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

КП 1

КП 2

КЦ

25
Довжина фрази для коефіцієнта подібності 2

10156
Кількість слів

79450
Кількість символів

Тривога

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

Заміна букв		0
Інтервали	A→	0
Мікропробіли	·	17
Білі знаки		0
Парафрази (SmartMarks)	a	32

Подібності за списком джерел

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

10 найдовших фраз	Колір тексту

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	НАЗВА ТА АДРЕСА ДЖЕРЕЛА URL (НАЗВА БАЗИ)	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
1	Удосконалення мотивації працівників підприємств харчової промисловості в умовах воєнного стану [redacted] 11/28/2024 Kharkiv National University of Economics named after S.Kuznets (KNUE) (KNUE)	70 0.69 %
2	Удосконалення мотивації працівників підприємств харчової промисловості в умовах воєнного стану [redacted] 11/28/2024 Kharkiv National University of Economics named after S.Kuznets (KNUE) (KNUE)	50 0.49 %