

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

«До захисту в ЕК»

Директор інституту(декан факультету)

_____ Олег ШЕРЕМЕТ
(підпис) (ім'я та прізвище)

«___» _____ 2022р.

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

_____ Тамара БЕРЕЗЯНКО
(підпис) (ім'я та прізвище)

«___» _____ 2022р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА

зі спеціальності _____ 073 «Менеджмент»
(код та назва спеціальності)

освітньо-професійної програми _____ «Менеджмент»

на тему: «Розвиток наставництва, коучингу та навчання персоналу на підприємстві»

Виконала: здобувачка 4 курсу, групи 9

Шевчик Юлія Валентинівна
(прізвище, ім'я, по батькові повністю)

_____ (підпис)

Керівник к.е.н. Болотіна Ірина Миколаївна
(прізвище, ім'я та по батькові повністю)

_____ (підпис)

Консультанти

_____ (ім'я та прізвище)

_____ (підпис)

_____ (ім'я та прізвище)

_____ (підпис)

_____ (ім'я та прізвище)

_____ (підпис)

Рецензент

_____ (ім'я та прізвище)

_____ (підпис)

Я як здобувачка Національного університету харчових технологій розумію і підтримую політику університету з академічної доброчесності. Я не надавала і не одержувала недозволеної допомоги під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

Здобувач _____
(підпис)

Київ – 2022 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут (факультет) Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра економіки праці та менеджменту
Освітній ступінь бакалавр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки
праці та менеджменту

Тамара БЕРЕЗЯНКО
«31» січня 2022 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Шевчик Юлії Валентинівні

1. Тема роботи «Розвиток наставництва, коучингу та навчання персоналу на підприємстві»

керівник роботи Болотіна Ірина Миколаївна к.е.н.

затверджені наказом закладу вищої освіти від 31.01.2022 р. № 80-кс.

2. Строк подання здобувачем роботи 06 червня 2022 р.

3. Вихідні дані до роботи Законодавчі та нормативні акти, аналітичні та статистичні матеріали стосовно теми роботи, бухгалтерська, статистична звітність та аналітичні матеріали ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

Теоретичні аспекти розвитку наставництва, коучингу та навчання персоналу на підприємстві. Аналіз організації наставництва, коучингу та навчання персоналу на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».
Розробка пропозицій щодо удосконалення розвитку наставництва, коучингу

та навчання персоналу ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

5. Перелік графічного матеріалу

Результати дослідження знайшли відображення у 8 рисунках та 15 таблицях ілюстративного матеріалу.

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання 31 січня 2022 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	При-мітка
1	Збір та вивчення джерел інформації для написання кваліфікаційної роботи. Складання бібліографії наукових джерел	07.02.2022 р.	виконано
2	Розроблення та затвердження плану роботи керівником кваліфікаційної роботи і керівником проєктної групи	17.02.2022 р.	виконано
3	Робота над вступом до кваліфікаційної роботи	24.02.2022 р.	виконано
4	Підготовка першого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	14.03.2022 р.	виконано
5	Підготовка другого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	03.04.2022 р.	виконано
6	Підготовка третього розділу, висновків до нього та подання його керівнику	03.05.2022 р.	виконано
7	Підготовка висновків до роботи та подання його керівнику	10.05.2022 р.	виконано
8	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	20.05.2022 р.	виконано
9	Остаточне оформлення роботи. Формування проєкту доповіді, ілюстративного матеріалу. Погодження з керівником кваліфікаційної роботи	25.05.2022 р.	виконано
10	Подання завершеної роботи на розгляд комісії з попереднього захисту	26.05.2022 р.	виконано
11	Подання завершеної роботи на розгляд завідувачу кафедри та подача електронного варіанту роботи для перевірки на плагіат	06.06.2022 р.	виконано
12	Захист кваліфікаційної роботи		

Здобувач

_____ (підпис)

Шевчик Ю.В.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

_____ (підпис)

Болотіна І.М.

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Шевчик Ю.В. Розроблення пропозицій щодо удосконалення розвитку наставництва, оучингу та навчання персоналу на підприємстві. – Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеню бакалавра виконана на матеріалах ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2019-2020 рр.

У першому розділі роботи здійснено теоретичне обґрунтування наставництва, коучингу та навчання персоналу підприємства – визначено сутність поняття наставництва, коучингу та навчання персоналу, проаналізовано фактори впливу на рівень наставництва, коучингу та навчання персоналу на підприємстві та наведено приклади їх використання за кордоном.

У другому розділі кваліфікаційної роботи представлена організаційно-економічна характеристика ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», проаналізована соціально-економічна характеристика стану управління персоналом підприємства та дана оцінка рівня наставництва, коучингу та навчання персоналу на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

У третьому розділі – наведено розробку заходів удосконалення розвитку наставництва, коучингу та навчання персоналу ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» шляхом впровадження менторської програми.

Запропоновано такі заходи: впровадження менторської програми, яка допоможе якісно та бюджетно покращити загальний клімат в колективі, зробити процес адаптації працівників більш швидким та якісним, зменшити кількість звільнень, покращити тайм-менеджмент, збільшити кількість навичок своїх працівників, що в результаті збільшить продуктивність праці всього підприємства.

Робота містить 78 сторінок, таблиці, рисунки, використані джерела.

Ключові слова: Наставництво, коучинг, навчання персоналу, менторинг, менторська програма, соціально-економічний стан управління персоналом.

SUMMARY

Shevchik Y.V. Development of proposals to improve the development of mentoring, coaching and staff training in the enterprise. - Manuscript.

Qualification work for the bachelor's degree was performed on the materials of PJSC "Kyiv Confectionery Factory" Roshen "for 2019-2020.

The first section of the work provides a theoretical justification for mentoring, coaching and training of enterprise staff - defines the concept of mentoring, coaching and staff training, analyzes the factors influencing the level of mentoring, coaching and staff training in the enterprise and gives examples of their use abroad.

The second section of the qualification work presents the organizational and economic characteristics of PJSC "Kyiv Confectionery" Roshen ", analyzed the socio-economic characteristics of the personnel management of the enterprise and assessed the level of mentoring, coaching and staff training at PJSC" Kyiv Confectionery "Roshen".

The third section presents the development of measures to improve the development of mentoring, coaching and staff training of PJSC "Kyiv Confectionery Roshen" through the implementation of a mentoring program.

The following measures are proposed: implementation of a mentoring program that will help improve the overall climate in the team, make the process of adaptation of employees faster and better, reduce layoffs, improve time management, increase the skills of its employees, which will increase productivity. enterprises.

The work contains 78 pages, tables, figures, sources used.

Key words: Mentoring, coaching, staff training, mentoring, mentoring program, socio-economic status of personnel management.

ЗМІСТ

ВСТУП	9
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ НАСТАВНИЦТВА, КОУЧИНГУ ТА НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ	11
1.1 Основні методичні засади організації наставництва, коучингу та навчання персоналу.....	11
1.2 Особливості застосування наставництва, коучингу та навчання на підприємстві.....	17
1.3. Зарубіжний досвід удосконалення розвитку наставництва, коучингу та навчання персоналу.....	25
Висновки до розділу 1	35
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ НАСТАВНИЦТВА, КОУЧИНГУ ТА НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПрАТ «КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «РОШЕН»	36
2.1 Загальна характеристика діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»	36
2.2 Основні фінансово-економічні показники діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»	44
2.3 Особливості організації наставництва, коучингу та навчання на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»	51
Висновки до розділу 2	55
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ РОЗВИТКУ НАСТАВНИЦТВА, КОУЧИНГУ ТА НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПрАТ «КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «РОШЕН»	57
3.1 Менторинг як інструмент розвитку персоналу на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»	57
3.2. Ефективність виконання запропонованого заходу	63
Висновки до розділу 3	66
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	67

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	71
ДОДАТКИ.....	75

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В теорії та практиці менеджменту існує багато різноманітних управлінських інструментів та прийомів, які дозволяють підвищити рівень ефективності праці персоналу різних організацій. Особливої популярності набули адміністративні та економічні методи управління персоналом, а також, останнім часом, соціально-психологічні – практичні семінари і тренінги, спрямовані на покращення комунікацій між менеджерами і працівниками, формування тім-білдінгу, боротьба зі стресами та професійним вигоранням, планування кар'єри, управління конфліктами, розвиток корпоративної культури тощо. Проте, якісних способів швидко досягти підвищення рівня продуктивності праці не так вже й багато, такими методами є коучинг, навчання та наставництво [1].

Недостатність теоретичних напрацювань щодо використання даних методів саме у практиці навчання на підприємстві, а особливо в умовах високотехнологічного виробництва, і браком обізнаності керівників та інженерно-педагогічних працівників багатьох вітчизняних підприємств з питань ефективності використання таких підходів у навчанні на виробництві. Наголошено на потребі у професійній підготовці інженерно-педагогічних працівників підприємств, так як професійний розвиток робітників в умовах високотехнологічного виробництва, може передбачати їх навчання/підвищення кваліфікації без відриву від виробництва, сучасних прийомів і методів викладання, що сприятиме ефективному використанню, як матеріальних так і людських, ресурсів підприємства [5].

Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне, методичне та практичне обґрунтування сутності та ролі навчання, коучингу та наставництва як сучасного інструментарію управління розвитком персоналу, аналіз та розробка ефективної програми менторства для ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

Поставлена у роботі мета зумовила вирішення наступних завдань:

- дослідити сутність та елементи наставництва, коучингу та навчання персоналу на підприємстві;
- визначити їх місце і роль на підприємстві;
- оцінити результати соціально-економічної діяльності об'єкта дослідження;
- проаналізувати практику застосування наставництва, коучингу та навчання на об'єкті дослідження;
- виконати прогностичну оцінку окупності впровадження проекту розвитку персоналу та організації, що самонавчається.

Об'єктом дослідження в роботі є процес оцінки ефективності застосування наставництва, коучингу та навчання на підприємстві.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів підвищення ефективності застосування коучингу, навчання та наставництва.

Сферою застосування є ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

В роботі використано такі *методи дослідження*, як: системний аналіз, діалектика, аналіз, синтез, табличний, графічний (для наочного відображення результатів проведених розрахунків).

Інформаційною базою написання кваліфікаційної роботи стали наукові праці вітчизняних та закордонних учених у сфері коучингу, навчання та наставництва; законодавчі та нормативно-правові документи, що регламентують діяльність підприємств; статистична та фінансова звітність підприємства; періодичні видання; інформаційно-аналітичні дані, Інтернет-ресурси.

Структура роботи. Дипломний проєкт складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ НАСТАВНИЦТВА, КОУЧИНГУ ТА НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Основні методичні засади організації наставництва, коучингу та навчання персоналу

У сфері управління людськими ресурсами сьогодні активно розробляють та широко упроваджують нові інструменти управління, серед яких найпопулярнішими є: наставництво, коучинг та навчання персоналу на підприємстві.

Наставництво – це взаємовигідні робочі стосунки, в яких досвідчена людина, тобто наставник передає свій досвід та мудрість людині з меншим досвідом. Наставництво може здійснюватися або особою, що не входить до організації, або особою, яка перебуває в організації.

Основні задачі наставництва:

- 1) Поліпшення якості підготовки новоприйнятих працівників.
- 2) Швидке освоєння корпоративної культури, формування позитивного ставлення до роботи.
- 3) Впровадження корпоративних стандартів і забезпечення їх наступності.
- 4) Надання наставникам можливостей кар'єрного росту.
- 5) Зниження плинності кадрів. Відомо, що звільнення стажистів часто пов'язані з недостатньою увагою до новачків.
- 6) Формування згуртованості колективу, за рахунок включення в адаптаційний процес досвідчених працівників.
- 7) Зростання продуктивності праці. Новачки беруть приклад з наставників, а це, в свою чергу, стимулює підвищення результативності роботи [10].

Наставником може бути професійно компетентна людина, яка має необхідні знання і навички (наявність певної спеціалізації або категорії), здатність підтримувати професійну кваліфікацію.

Коучинг – це процес систематичної взаємодії керівника-коуча та підлеглого з метою розкриття внутрішнього потенціалу останнього й отримання максимально можливого ефективного результату [17].

Коучинг, як один із інструментів управління персоналом підприємства, допомагає людині розвиватися, більш детально пізнавати себе та свої можливості, розкриваючи свій потенціал, й досягати своєї мети. Він оснований на прийомах з психології. Фахівця, який займається цим напрямом та проводить різні тренінг-сесії, називають коучем. Завдяки вмілому викладачеві, клієнт навчається ораторському мистецтву, перестає боятися виступати перед публікою та впевнено поводитися на роботі [17].

Ця методика призначена для розширення можливостей людей, які усвідомили потребу в змінах і ставлять перед собою завдання професійного та особистісного зростання. Вона може бути спрямована на реалізацію планів у різних галузях життя: бізнесі, кар'єрі, освіті, міжособистісних відносинах і сім'ї.

Всі методи, що використовуються в коучингу, спрямовані, головним чином, на те, щоб зосередити увагу людини на цілеспрямованій дії і спонукати її зробити цю дію, отримавши від цього задоволення.

Використання коучингу в бізнесі дозволяє вирішувати низку важливих для підприємства завдань, зокрема навчання персоналу, сприяти формуванню ефективно діючих трудових колективів та виробничих команд, впливати на досягнення конкурентних переваг підприємства, збільшення ефективності продаж, ефективно управляти часом, сприяти формуванню позитивного іміджу компанії на ринку та в галузі, вихід на нові ринки.

Крім того, активне використання коучингу сприяє покращенню відносин між працівниками, знижує рівень стереотипності мислення, позитивно впливає на активізацію креативного мислення та вирішення

виробничих завдань нестандартними методами, що внаслідок дає змогу досягнути кращих показників роботи.

Виділяють два основні види коучингу:

1) Особистісний коучинг (визначення мети і шляхів її досягнення, відкриття нових можливостей, підвищення самостійності і відповідальності гравця, більше заробляти і менше витрачати тощо).

2) Бізнес-коучинг (мотивація колективу, вихід на нові ринки, ефективне підвищення продажів, удосконалення робочої програми тощо) [22].

Завданням коучингу є:

- Формування правильних цілей;
- Розгляд проблем із усіх можливих сторін, створення варіантів їх вирішення;
- Пошук та структурування інформації;
- Прийняття правильного та ефективного рішення;
- Пошук необхідних ресурсів та мотивації для вирішення проблеми.

Коучинг і наставництво два суміжних поняття, про те вони мають ряд відмінностей, які наведені в табл. 1.1

Таблиця 1.1

Основні відмінності коучингу і наставництва

Коучинг	Наставництво
Визначається як допомога, надана експертом індивідуально для поліпшення його діяльності	Означає діяльність, в якій людина керує менш досвідченою людиною.
Є орієнтованим на завдання	Є стимулом для взаємовідносин.
На короткий термін	Більш довготривалий строк
Добре спланований і структурований	Неформальне
Тренер надає коучинг	Наставник забезпечує наставництво
Тренер є експертом у відповідній сфері	Наставник володіє високими знаннями та досвідом
Спрямований на підвищення ефективності роботи працівника	Зосереджується на кар'єрі і розвитку всіх співробітників

Джерело: складено автором

Коучинг і наставництво відіграють важливу роль у розвитку людських ресурсів організації. Всі особи потребують нагляду та підтримки на різних стадіях свого життя, незалежно від того, чи це стосується їх ефективності, ефективності, кар'єри та ефективності. Кінцевою метою є розвиток, або вони повинні втратити свій моральний дух, що призведе до зниження їх ефективності. Таким чином, в періодичних інтервалах, коучинг і наставництво повинні надаватися працівникам організації, що принесе користь як працівникові, так і організації.

Не менш важливо проводити навчання персоналу. Навчання персоналу – це розвиток професійних навичок, умінь і знань співробітників у відповідності з цілями та стратегією компанії [19].

Навчання персоналу – це комплексний процес, який включає наступні етапи:

1. Визначення головної мети навчання працівників;
2. Визначення необхідності у навчанні персоналу;
3. Створення бюджету навчання працівників організації;
4. Визначення змісту програми навчання персоналу;
5. Вибір форми професійного навчання;
6. Навчання персоналу організації;
7. Набуття працівниками організації необхідних знань, умінь та навичок;
8. Вибір показників оцінювання ефективності навчання працівників;
9. Оцінювання результатів навчання персоналу [15].

Навчання співробітників важливо не тільки для роботодавця, але і для самих співробітників.

Переваги для роботодавця:

- зниження плинності кадрів;
- формування кадрового резерву;
- зниження витрат на підбір кадрів;
- підвищення мотивованості співробітників.

Переваги для співробітників:

- придбання нових професійних знань і навичок;
- підвищення зарплати;
- посадова підвищення кваліфікації;
- впевненість у майбутньому;
- відсутність страху втратити роботу;
- зростання поваги і вдячності;
- підвищення мотивації праці.

В економічній літературі виділяють такі три основні типи навчання персоналу організації [27]: за межами робочого місця; безпосередньо на робочому місці; самостійна підготовка працівників.

Навчання на виробництві проводиться на базі навчальної бази організації. При навчанні поза робочим місцем кадрова служба підприємства визначає основні вимоги до процесу навчання працівників та контролює якість навчання.

Для самонавчання ви повинні створити персональний план навчання та отримати пряме схвалення від свого керівника. Цей вид навчання дає можливість організаціям організувати застосування різноманітних матеріальних і нематеріальних стимулів.

Згідно ЗУ «Про освіту» професійне навчання працівників включає [17]:

1. Первинна підготовка працівників.
2. Перепідготовка працівників.
3. Підвищення кваліфікації працівників.

Сутність первинної підготовки полягає у наданні працівникам основних знань по необхідній спеціальності. Перепідготовкою персоналу називають навчання працівників новим знанням задля оволодіння ще одною спеціальністю. Підвищення кваліфікації – це додаткове навчання після отримання певної освіти, спрямоване на вдосконалення знань, умінь та навиків кожного працівника [11].

Вибір видів і форм навчання працівників необхідно визначати умовами та метою організації (табл. 1.2) [11].

Таблиця 1.2

Види навчання

Класифікаційна ознака в залежності від:	Види навчання за ознаками:
Учасники процесу навчання	самонавчання (розробляє і проводить працівник сам);
	внутрішнє (розробляють і проводять співробітники підприємства);
	зовнішнє (розробляють і проводять зовнішні працівники).
Кількість слухачів	індивідуальне (окремо для кожного працівника);
	групове (навчання проводиться для групи працівників)
Цільове призначення	первинна підготовка (навчання працівників без освіти);
	перепідготовка (навчання працівників, які мають освіту, нової спеціальності);
	підвищення кваліфікації (працівник одержує нові знання та навички в межах своєї професії чи спеціальності);
	адаптаційне навчання (навчання працівника з метою його адаптації).
Поєднання процесу роботи і навчання в організації	з відривом від роботи (звільнення від роботи, на час проходження навчання);
	без відриву від роботи (поєднання навчання та виконання професійних обов'язків).
Термін навчання	короткострокове (до 5-ти днів);
	середньострокове (до 6-ти місяців);
	довгострокове (більше ніж 6 місяців).

Джерело: [19]

При навчанні на робочому місці підготовка персоналу повинна орієнтуватися на конкретну організацію та її персонал. Застосовуючи таку форму навчання як інструктаж, досвідчений працівник може пояснити новачку всі нюанси роботи. Дана форма навчання персоналу характеризується короткими термінами.

Учніство або копіювання - це така форма навчання, за якої учень копіює усі дії свого наставника [20].

Ротація – це тимчасове переведення працівника на інше місце роботи, що дає змогу оволодіти декількома професіями та поглибити свої знання. Така форма навчання персоналу є короткотривалою.

Метод ускладнення завдань допомагає краще оволодіти певною спеціальністю. В результаті співробітники зможуть виконувати більш складні завдання без допомоги наставника.

Управління розвитком персоналу сприяє ефективному використанню трудового потенціалу особи, підвищує її соціальної та професійної мобільність, відіграє важливу роль у підготовці працівників до перебудови економіки та технологічної перебудови як засобу запобігання масового безробіття. Це позитивно впливає на збільшення обсягів та оновлення номенклатури випуску продукції чи надання послуг, забезпечує покращення результатів фінансової діяльності організації. В таких умовах розвиток персоналу є одним із найважливіших напрямів раціонального функціонування будь-якої організації, її конкурентоспроможності на ринку [20, с 342].

1.2 Особливості застосування наставництва, коучингу та навчання на підприємстві

Наставництво є основним інструментом роботи з початківцями або стажерами, і його застосування спрямоване на підвищення кваліфікації співробітника до стандартного рівня, прийнятого в компанії.

Інструктори повинні мати не менше 3 років стажу роботи на підприємстві та за фахом, дотримуватися дисципліни, відповідально ставитися до роботи, не мати дисциплінарних порушень протягом певного часу. Він повинен мати авторитет своїх колег, хороші комунікативні здібності, організованість – розумний розподіл робочого часу та навантаження, а також схильність до навчання та бажання ділитися досвідом.

Деякі компанії розробляють правила наставництва, які передбачають низку стимулів для наставників. Цей пункт розробляється відділом кадрів, в ньому описуються цілі та завдання коучингу, сам процес тощо.

Отже, перш ніж новачок почне виконувати свої обов'язки, слід відповідно до Стандарту знань, прийнятим в компанії, оцінити ступінь володіння стажистом необхідних знань.

Стандарт знань – це перелік знань та навичок, якими повинен володіти майбутній співробітник компанії. Наприклад правила роботи підприємства, асортимент продукції, стандарти обслуговування. Стандарт прописується під кожен компанію індивідуально і є основою для проведення наставництва.

Підстави для проведення наставництва на підприємстві:

- 1) Новий співробітник або стажист
- 2) Стандарт знань, прийнятий в компанії або іншими словами, те, що повинен знати / вміти продавець-консультант після закінчення випробувального терміну.

Період наставництва найчастіше дорівнює тривалості випробувального терміну, як правило, це кілька місяців.

При приході нового співробітника необхідно провести оцінку знань наявних у стажиста і, визначити, що йому необхідно буде дізнатися чи навчитися. Складається план (табл. 1.3) розвитку та навчання і відбувається закріплення за досвідченим співробітником, який є наставником для стажера.

Таблиця 1.3

Формування наставництва на підприємстві

Етапи формування наставництва	Як і що робити
1	2
1) Складання стандартів роботи	Описати повністю процес роботи. Що повинен робити працівник, що заборонено. Як поводитися на роботі. Як виконувати ті чи інші завдання.
2) Складання листа стажування	Описати детально кроки, які повинен пройти стажер, чого навчитися.

1	2
3) Призначення відповідальних	Обов'язково безпосередній керівник відповідає за все проходження навчання. Вузько спеціалізовані теми повинні бути опрацьовані з робітниками того ж напрямку/відділу, якщо вони є.
4) Визначення строку навчання	На кожен крок варто визначити термін засвоєння знань та умінь на рівні, достатньому для виконання даної роботи, та самостійного розвитку навиків.
5) Оцінка початкових знань і умінь учня	Важливо оцінити, що вже вміє стажер, щоб скорегувати термін наставництва. Деякі теми можливо викреслити, якщо стажер робив те саме на попередньому місці роботи.
6) Початок навчання, наставництва	Безпосереднє навчання на робочому місці, поряд із наставником, спостереження за його діями. Бажано в день ознайомлення за навиком спробувати його в дії.
7) Перша оцінка здобутих знань та вмінь	Після певного часу навчання варто провести оцінку набутих знань та навичок за допомогою професійних тестів, реальної роботи, спостереження. Оцінка покаже чи у вірному напрямку йде навчання, чи варто продовжувати.
8) Продовження наставництва	Провести корегування, за необхідністю, або продовжувати у тому ж темпі та стилі.
9) Кінцева оцінка здобутих знань та вмінь	Оцінка по завершенні наставництва. Стажер повинен самостійно виконувати роботу, достатньо задовольняючи вимоги, згідно зі стандартами роботи. Оцінка проводиться за допомогою професійних тестів, реальної роботи, спостереження.

Джерело: складено автором

Після закінчення випробувального терміну – проводиться друга оцінка, вже наявних знань, що є одним з критеріїв прийняття рішення про прийняття / неприйняття в штат.

Коучинг проводить самостійна особа (коучер) як індивідуальна робота з власником [17]. Однією з головних цілей навчання є виховання людини до нової ідеї [11].

Згідно з дослідженням М. Нагари, коучинг виконує такі ключові функції в бізнесі: креативна (дозволяє співробітникам проявляти ініціативу, генерувати нові ідеї та приймати творчі рішення якомога більше);

комплексне консультування (використовується всіма напрямками та всіма відділами на всіх етапах організаційного розвитку); мотиваційна (для досягнення працівниками як особистих цілей, так і організаційних цілей); адаптаційна (щоб допомогти співробітникам швидко адаптуватися до мінливих умов середовища, навчати) [10, с. 98].

Сучасний стиль коучингу на підприємстві розглядає співробітника як величезний додатковий ресурс для компанії. Де кожен співробітник – оригінальна і творча особистість, здатний вирішувати багато проблем, проявляти ініціативу, робити вибір, нести відповідальність і приймати рішення.

Дана персонал-технологія допомагала людям розвиватися, освоювати нові навички та досягати великих успіхів. Особисті та корпоративні цілі ставали більш усвідомленими та узгодженими. Тепер це недешевий, але дуже ефективний засіб досягнення конкретних успіхів у діяльності підприємств [33].

Під час COVID-19 більшість компаній стикнулися з такими проблемами, як зниження продажів і попиту на свою продукцію, менше працівників, неможливість продавати продукцію через карантин, брак навичок і бажання персоналу розробляти нові стратегічні рішення. Все це спонукало менеджерів звертатися за допомогою до коучерів. Робота з бізнес-коучами допоможе розробити стратегії для просування співробітників і компанії в цілому, а також допоможе їм переглядати та координувати свою роботу. Співробітники вибудовують ефективну комунікацію в компанії на основі своєї поточної роботи. Коучі спрямовують і надають можливість делегувати відповідальність і наділяти повноваження співробітникам. Багато людей сьогодні добре знають цей факт. Нереалізований потенціал працівника – це збитки для компанії в цілому [16].

Отже, виділяють такі основні функції коучингу на підприємстві [2]:

1. Функція, яка допомагає розвиватися персоналу та будувати кар'єру.

2. Креативна функція, яка підштовхує кожного працівника мислити по новому, генерувати нові ідеї та проявляти ініціативу у розробці нових планів підприємства.

3. Комплексна функція, де коучинг може функціонувати у будьякому виді діяльності, застосовуючись як на підприємстві, у бізнесі, так і у повсякденному житті.

4. Функція, яка мотивує персонал виконувати роботу краще, наполегливіше, впевнено та правильно.

5. Адаптаційна функція, яка дає змогу працівникам з легкістю пристосовуватися до нових умов як на підприємстві, так і у навколишньому середовищі.

Коуч також може надихнути морально зломлену людину знову повірити в себе, свої сили. Таким чином, коуч виступає і як наставник, і як психолог, який допомагає досягти поставлених цілей [2, с. 56].

Звичайно, такий стиль управління, як коучинг, не позбавлений недоліків, і якщо його вирішить застосувати керівник підприємства чи організації, який має лише теоретичні знання про нього, то він може зіштовхнутися з такими проблемами, які можуть погіршити стан підприємства за показниками діяльності чи може вплинути на сам імідж керівника як лідера (рис. 1.1) [15].



Рис. 1.1 Проблеми застосування коучингу керівниками

Джерело: [15]

Впровадження змін через коучинг напряду залежать від системної готовності організації. Для ефективного застосування коучингу в організації

з боку керівника необхідна співпраця з професіоналом-коучером, постійна робота над собою, своїми стереотипами, переконаннями та рівнем самоосвіти. Тобто коучинг не зможе допомогти людині, яка не хоче змін. Це виражається в тому, що вона бажає отримати результат, але при цьому не готова до жодних дій, шукаючи виправдання своєї пасивності. Єдиний спосіб отримати гарний результат – починати з себе та діяти [3].

Перевагами застосування коучингу в організаціях є: формування ефективних робочих команд; визначення конкурентних переваг компанії, які дадуть поштовх до її успішного функціонування; використання всього прихованого потенціалу підприємства; підвищення рівня вмотивованості персоналу, раціональне використання часу, з'являється систематизація знань в організації, відпрацьованість швидкої реакції на критичну ситуацію в організації, зростання рівня довіри між адміністрацією та іншим персоналом підприємства внаслідок покращення комунікацій та підвищення рівня делегування повноважень, збільшення результативності поставлених завдань тощо [31].

Таким чином, коучинг є ефективним способом досягнення конкретних результатів у житті та бізнесі, він виступає як наука чи мистецтво, які сприяють саморозкриттю окремими особами чи організаціями та є інструментами, які підтримують взаємодію, допомагають максимізувати потенціал окремих осіб та організацій, а також має велику користь для людини. Трансформуйте та оптимізуйте відносини між виробничим персоналом за допомогою співпраці та зворотного зв'язку.

Професійне навчання працівників за ринкових умов має тривати протягом усього процесу працевлаштування.

Зростання значення безперервного навчання бізнес-персоналу обумовлено такими факторами:

- впровадження нового обладнання, технологій, виробництво сучасних товарів, збільшення можливостей зв'язку, створення умов для ліквідації або зміни окремих видів робочих місць. У зв'язку з цим базова

освіта та високий рівень конкуренції між країнами не можуть гарантувати необхідну кваліфікацію.

- зміни у всіх сферах життя. Безупинні і швидкі зміни в технології і інформатиці вимагають безупинного навчання персоналу;
- для підприємства більш ефективним і економічним є підвищення віддачі від уже працюючого персоналу на основі його безупинного навчання, ніж залучення нових працівників.

Модель організації процесу навчання у підприємстві складається з трьох стадій (рис. 1.2) [25].

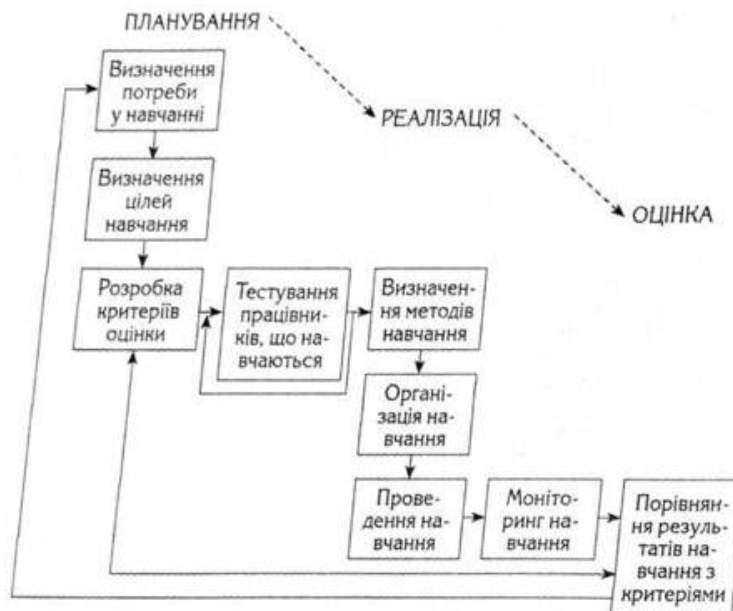


Рис. 1.2 Модель організації навчання на підприємстві

Джерело: [11]

Оцінка потреби у навчанні персоналу є ключовою ланкою в організації навчання. Від якості аналізу потреби в навчанні залежить ефективність витрат і результативність наступної діяльності працівників.

Основою для аналізу потреби у навчанні є, як правило, бізнес-план. На його основі можна провести аналіз того, що дійсно необхідно для ефективної роботи підприємства. Наприклад, якщо підприємство планує вихід на нові ринки або випуск нової продукції, важливо зрозуміти, чи є у персоналу необхідні контакти, технічний досвід, знання особливостей нових ринків? Чи адекватні ресурси відділу збуту задачі продавати новий продукт?

На даному етапі необхідно також визначити загальні напрямки, у яких необхідно проводити навчання.

Конкретизувати задачі по кожному з напрямків допоможе збір і аналіз інформації в таких сферах:

- управління людськими ресурсами;
- організаційний аналіз, аналіз робочих операцій;
- аналіз плинності кадрів;
- аналіз втрат робочого часу (хвороби, залізнення, недозволена відсутність);
- управлінська інформація;
- аналіз обсягу продажів;
- аналіз обсягу продукції, що випускається; аналіз якості продукції і послуг;
- аналіз відгуків замовників і покупців;
- інформація про діяльність працівників;
- аналіз ефективності роботи працівників;
- аналіз компетенції працівників.

Для цього варто зібрати, обробити і проаналізувати певну інформацію. Області для аналізу можна поділити на три рівні:

- рівень підприємства. Навчання, необхідне для підвищення ефективності підприємства в цілому. Наприклад, зміна системи цінностей, зміна ідеології і методів роботи з замовником;
- рівень групи. Ціль – підвищення ефективності груп. Наприклад, зміни в бухгалтерському обліку, зміна вимог до техніки безпеки праці, зміни в технології виробництва або відкриття унікального замовлення;
- індивідуальний рівень. Підвищення ефективності роботи окремих працівників. Наприклад, використання нового обладнання, підвищення компетенції в області управління, оволодіння спеціальними навичками або освоєння управлінських технологій.

Ефективність навчання можна було б визначати за формулою:

$$\text{Доцільність навчання} = \frac{\text{Цілі}}{\text{Ціну}} \quad (1.1)$$

Складність, однак, полягає в тому, що і цілі учасників процесу навчання значно відрізняються, і ціна, яку готовий заплатити кожен з них, також є різною.

Тому, аналізуючи ефективність навчання, за винятком простих і очевидних випадків (наприклад, збільшення швидкості друкування в результаті тренінгу), варто застосовувати комплексний підхід.

1.3. Зарубіжний досвід удосконалення розвитку наставництва, коучингу та навчання персоналу

На сьогоднішній день найрозповсюдженішим у світі підходом до наставницьких практик є європейська концепція розвиваючого наставництва. «Розвиваюче наставництво» застосовується в основному в програмах кадрового резерву або в роботі з «перспективними» співробітниками як інструмент утримання співробітників. Наставники не повинні визначати цілі розвитку своїх учнів, вони повинні лише допомагати їм прогресувати в уже обраному напрямку [18].

У різних країнах застосовуються декілька моделей наставництва, які на практиці часто поєднуються із учнівством. Досвід застосування наставництва у країнах Європи доцільно розглянути на прикладі Великої Британії, де представники багатьох професій протягом тривалого періоду активно використовують наставництво як частину програм професійної кваліфікації. Наставництво активно розвивається як частина урядової схеми Чесної зайнятості (Fair Deal at Work scheme), метою якої є допомога безробітним, зокрема молодим людям, в отриманні роботи. Існують подібні схеми і для інших груп, які перебувають у складних умовах, наприклад для сімей батьків-одинаків, і вони також допомагають людям влитися в нормальну течію трудового життя [18, с. 23-25].

Наставництво застосовується під час організації учнівства в системі дуального професійного навчання (Австрія, Німеччина). В Австрії учнівство є наступним етапом після обов'язкової отримання середньої освіти, воно охоплює близько 40% молоді починаючи із 19-річного віку і триває в залежності від галузі професійної діяльності від 24 до 48 місяців. При цьому 80% часу складає навчання на робочому місці під керівництвом досвідчених наставників, а 20% – навчання навчальному закладі.

Ця система отримує значну підтримку з боку держави та організацій роботодавців, зосереджуючись в основному на професіях сфери послуг та ремісничих професіях. Держава забезпечує додаткове фінансування роботодавців, які приймають учнів, надаючи фінансування у розмірі 5600 євро на одне робоче місце для учня. Кошти для фінансування тієї частини навчання, що відбувається у навчальному закладі, надаються місцевою владою, зокрема 50% коштів для оплати праці викладацького складу надаються федеральним урядом у вигляді субсидії. Дуальна система учнівства виявилася ефективним інструментом для полегшення переходу від навчання до роботи на підприємствах. Про ефективність цієї системи свідчить той факт, що 76% випускників дуальної системи навчання працевлаштовуються протягом 3 місяців після завершення навчання і зберігають за собою робоче місце протягом 18 місяців [10].

У Франції можливості учнівства та наставництва забезпечені для усіх бажаючих – від випускників шкіл до магістрантів. При цьому спостерігається перевищення пропозиції щодо учнівства над попитом. Роботодавці залучаються до роботи Навчальних центрів (фінансування цих центрів забезпечується Міністерством освіти та регіональними органами влади) [18]. Зазвичай, учнівство та наставництво триває від одного до трьох років (в залежності від рівня кваліфікації), а для інвалідів – до 4 років. Роботодавець, у якого працює учень, зобов'язаний призначити для нього наставника відповідного рівня кваліфікації. Серед осіб, що проходили учнівство на умовах учнівського контракту, 61% залишаються працювати, при чому

половина із них отримує безстроковий контракт. Дослідження свідчать, що 86% працевлаштованих колишніх учнів зберігають робоче місце за собою на протязі як мінімум 3 років [18].

В Україні практика наставництва поширена на підприємствах різних галузей економіки, адже цей спосіб розвитку персоналу успішно випробуваний часом.

Серед основних проблем, які ускладнюють організацію наставництва, найбільша кількість респондентів визначає слабку фінансову базу для заохочення наставників – 44% (120) підприємств, які відповіли на вказане питання анкети (рис.1.3). За розмірами підприємств це 23,6% (42 підприємства) від загальної кількості великих підприємств, які взяли участь в опитуванні, 25,9% (48) середніх підприємств та 33,7% (30) малих підприємств. За формами власності: з державною формою 34,2% (39 підприємств) від загальної кількості державних підприємств, які взяли участь в анкетуванні, приватною 18,5% (45 підприємств) та 37,9% (36) комунальних підприємств.

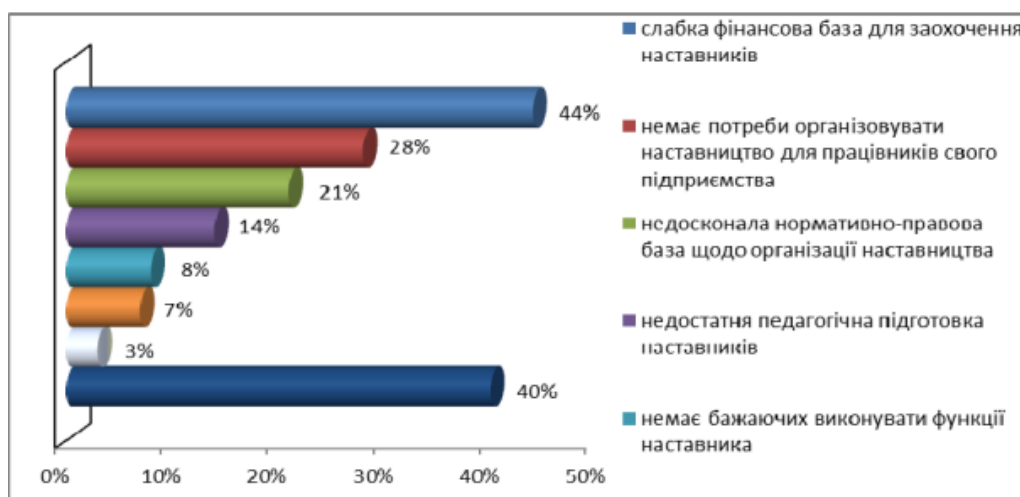


Рис. 1.3 Основні проблеми, які ускладнюють організацію наставництва на підприємствах України (%) (за результатами анкетування)

Джерело: [12]

Не мають потреби організовувати наставництво для працівників свого підприємства у 28% (77 роботодавців) всіх підприємств, які відповіли на це

питання анкети. За розмірами підприємств це 10,7% (19) - великі підприємства, 21,6% (40) середні та 20,2% (18) – малі підприємства. За формами власності – 15,8% (114 підприємств), які мають державну форму власності, 17,7% (43) – приватну та 16,8% (16) підприємств комунальної форми власності.

Вважають недосконалою нормативно-правову базу щодо організації наставництва 21% (56 респондентів) всіх підприємств, які відповіли на це питання анкети. За розмірами підприємств: 15,7% (28) великих, 10,3% (19) середніх, 10,1% (9) малих. Відносно форм власності: 8,8% (10) державної форми власності, 15,2% (37) приватної та 9,5% (9) комунальної.

Однією з проблем, які ускладнюють організацію наставництва на опитаних підприємствах, є недостатня педагогічна підготовка наставників. Дану проблему виділило 14% (37 респондентів) всіх підприємств, які відповіли на це питання анкети, а це: 7,9% (14) великі підприємства, 9,7% (18) середні, 5,6% (5) малі. За формами власності: 3,5% (4 підприємства) мають державну форму власності, 10,7% (26 підприємств) відносяться до приватної форми та 7,4% (7 підприємств) комунальної форми власності.

Є такі підприємства, де немає бажаючих виконувати функції наставника. Всього виділили цю проблему 8% (21 респондент) від кількості підприємств, які відповіли на це питання анкети. В тому числі великих підприємств 3,4% (6), середніх 5,9% (11) та 4,5% (4) – малі підприємства; державна форма власності у 2,6% (3) підприємств, приватна у 7,0% (17) підприємств, комунальна форма власності у одного 1,1% (1) підприємств.

Не виявили бажання проходити наставництво на 7% підприємствах (18 респондентів) від кількості всіх підприємств, які відповіли на це питання анкети, а це: 2,8% (5) великі, 2,7% (5) середні та 9,0% (8) малі підприємства; 4,4% (5) підприємств мають державну форму власності, 4,5% (11) приватну та 2,1% (2) відносяться до комунальної форми власності.

І навпаки – на семи підприємствах (або 3% всіх підприємств, які відповіли на це питання анкети) існує проблема великої кількості учнів, що

припадали на одного наставника, в т.ч. за розмірами: великих – 2,2% (4 респонденти) від загальної кількості великих підприємств, які прийняли участь у анкетуванні, середніх - 1,1% (2 респонденти) та малих – 1,1% (1); за формами власності: 1,8% (2) державних підприємств та 2,1% (5) приватних підприємств [12].

Серед інших проблем підприємства вказали: недостатній престиж робітничих професій та наставництва на державному рівні; відсутність методичних матеріалів з питань наставництва; небажання висококваліфікованих фахівців ставати наставниками через побоювання подальшої конкуренції [12].

Аналіз зарубіжної практики демонструє, що компанії за кордоном використовують технології бізнес-коучингу не лише у великих міжнародних компаніях, але й у малих і середніх. Бізнес-коучі об'єднуються у професійні спільноти. Наприклад, Forbes Coaches Council – спільнота коучів, які займаються бізнес та кар'єрним коучингом. Запорукою успіху у будь-якому виді коучингу, у тому числі й бізнес-коучингу, є встановлення довіри між коучем та клієнтом, створення дружньої й позитивної атмосфери, щоб клієнт почувався комфортно. Експерти Ради коучів Форбс працюють у різних компаніях, наприклад Bridgepoint Coaching and Strategy Group, International Coach Federation, NOETIC Outcomes Consulting, Center for Executive Excellence. Коучі топ-менеджменту наголошують, що насамперед, коуч має завжди залишатися собою, не грати ніяких ролей і не притворюватися тим, ким він/вона насправді не є (FCC 2017). Для результативності проведення бізнес-коучингу зарубіжні експерти виокремлюють три головних чинники, що стабілізують культуру організації: що вимірюється, що винагороджується, що ігнорується. В організації має здійснюватися вимірювання не лише фінансів, але й ключові показники культури організації. Важливість цього пункту доведено статистикою: на 59% працівників менше залишають свою роботу, якщо вони високо мотивовані. Це в середньому економить з кожного працівника для організації 3500 доларів, які потрібні для його навчання.

Незважаючи на цінності, що їх декларує організація, працівники швидко визначають, що насправді цінується та винагороджується в компанії, і відповідним чином модифікують свою модель поведінки. У цьому контексті було підраховано, що визнання компанією заслуг працівника є в 20 разів сильнішим мотиватором, аніж його зарплата. Третій чинник визначає, на які довгострокові плани у компанії на звертають увагу, маскуючи ігнорування оманливою перспективою економії коштів. Така «токсична поведінка» керівника може привести до отримання лише короткострокових результатів. Експертами було визначено, що поспішний прийом на роботу нового працівника, чи швидке звільнення наносять велику шкоду компанії. Її вимірюють у 12 500 доларів з кожного працівника (Executive Excellence 2019).

На відміну від зарубіжної практики, бізнес-коучинг в Україні розвинений переважно на великих підприємствах. А представники середнього і малого бізнесу послугами бізнес-коучів поки що користуються досить рідко. Однак, прикладом ефективного бізнес коучингу у сфері малого та середнього бізнесу в Україні може слугувати діяльність представництва Міжнародної федерації коучів (ICF).

Корпоративний коучинг стає нині звичною практикою провідних компаній у всьому світі. Його активно використовують Hewlett Packard, Zerox, Gillette, Sony, Pall Mall, Rolls Royce, Volkswagen, Nokia та інші проактивні бізнес-системи, зокрема у готельно-ресторанному бізнесі (всесвітньо відомі готельні ланцюги Hilton Worldwide, Marriott International, Intercontinental Hotels Group, Windham Hotel Group, заклади харчування – McDonald's Corporation, Starbucks Corporation, Yum! Brands, Inc., Restaurants Brands International, Inc.) рівень свідомості керівництва яких дозволяє не просто декларувати, а конкретно зосереджувати увагу на самому цінному активі компанії – людському ресурсі, виявляючи реальну турботу про розвиток співробітників та їхнє благополуччя.

Завдання коуча полягає в підведенні клієнтів до осмислення проблеми, до свідомого вибору шляху її вирішення і, звичайно ж, до готовності взяти на себе відповідальність за це. У процесі коучингу усі можуть обговорити наболіле, спробувати зрозуміти себе й інших, знайти оптимальний вихід. Корпоративний коучинг в компанії у порівнянні з попередніми двома видами коучингу, найбільш близький до партнерської взаємодії, заснований на відповідальності кожного за досягнення результату, з одного боку, і на прихильності коуча цілям клієнтів, з іншого. Недарма багато коучів називають своїх клієнтів партнерами.

Коучинг зарекомендував себе як найбільш економічно вигідний спосіб професійного розвитку персоналу, що передбачає навчання без відриву від роботи. Це нова технологія, що формує гнучкість і адаптивність до змін як окремих співробітників, так і колективу в цілому, істотно покращує міжособистісні взаємини в компанії, сприяє ефективному особистісному й професійному розвитку персоналу.

Під час розробки і подальшого вдосконалення механізму стимулювання роботодавців і найманих працівників з метою посилення їх матеріальної й моральної заінтересованості в професійному навчанні, цілеспрямованому плануванні трудової кар'єри доцільно всебічно враховувати накопичений позитивний досвід у цій сфері країн з розвинутою ринковою економікою.

Є позитивний досвід країн, де роботодавці добровільно беруть на себе ініціативу з професійного розвитку персоналу. Це в основному стосується тих організацій, у яких значну питому вагу складає наукоємна продукція або впроваджуються високі технології. Важливим інструментом фінансування професійного навчання промисловістю в окремих індустріальних країнах з розвинутими ринковими відносинами стали колективні угоди між роботодавцями та представниками найманих працівників (профспілками).

Ці угоди часто містять пункти, що передбачають схеми фінансування навчання персоналу промисловістю й мінімальні рівні асигнування ресурсів.

Держава може втрутитися в забезпечення цих пунктів і співфінансувати навчання. В Бельгії, Данії, Нідерландах підприємці й профспілки створюють спільні фонди для фінансування навчання працівників згідно з пунктами у колективних трудових угодах [23].

Разом з тим зазначений тип стимулювання розвитку персоналу, як правило, може результативно спрацювати за умови стабільних розвинутих ринкових відносин, високої частки наукоємної продукції в загальному обсязі виробництва промислової продукції, в країнах, де все більше поширення набуває інноваційна модель розвитку економіки, інтенсивно впроваджуються у виробництво новітні досягнення науково-технічного прогресу. Водночас для України, яка поки що характеризується недостатнім рівнем розвитку ринкових відносин, невеликою питомою вагою наукоємної продукції в загальному обсязі випуску промислової продукції, зазначений тип стимулювання розвитку персоналу організацій не буде достатньо ефективним.

У Франції професійне навчання персоналу на виробництві має бути організовано на формальній основній, тоді як безпосередня підготовка на робочому місці не береться до уваги системою «податок—плюс—дотація». Однак заробітна плата учнів чи слухачів післядипломних навчальних закладів входить до складу витрат на професійну підготовку персоналу. Із загальної суми податку 1,5% на професійне навчання персоналу від фонду оплати праці 0,2% використовуються на індивідуальні навчальні відпустки, 0,3% — на навчальні схеми, що допомагають молодим людям розпочати трудову діяльність. Решта суми податку, тобто 1,0% призначається на професійне навчання за індивідуальним планом, який погоджується з радою працівників підприємства.

Деякі країни віддають перевагу різним стимулюючим схемам з тим розрахунком, щоб сприяти організаціям у підготовці персоналу. Для цього уряди вивільняють організації від різних податків або надають їм пільгові позики чи кредити. Яскравим позитивним прикладом є досвід Чилі [13].

У Чилі запроваджено знижки підприємствам промисловості та сфери послуг, сільськогосподарським фермам на їх витрати на професійне навчання персоналу. Фірми можуть зменшити свої податки на прибуток в еквіваленті 1% їх фонду оплати праці. Зазначений стимул спрямовано на заохочення попиту підприємств у навчанні персоналу з метою посилення його конкурентоспроможності на ринку праці та сформувати одночасно конкурентний ринок освітніх послуг. Цей механізм управляється та контролюється Національною службою підготовки і зайнятості, яка є складовою частиною Міністерства праці.

Уряд Чилі встановив верхню межу вартості навчального модуля, що відповідає вимогам роботодавців щодо звільнення від податків. У межах цих лімітів підприємства мають право наймати освітні фірми або організовувати навчання самостійно. Навчальні програми повинні бути прямо пов'язані з поточними чи спорідненими роботами в межах компанії та схвалені Національною службою підготовки та зайнятості з тим, щоб зробити правомірними податкові знижки.

Навчальні витрати включають поточні витрати коштів на навчання за контрактом, адміністративні витрати навчальних підрозділів фірм в еквіваленті 15 % поточних навчальних витрат, вартість навчальних потреб оцінюється у граничних межах 10 % вартості поточних витрат на навчання, вартість транспортних витрат і добові в розмірі 15 % поточних витрат та стипендії учнів, верхня межа яких становить 60 % мінімальної заробітної плати.

Витрати підприємства на професійне навчання персоналу, що перевищують верхню межу податкової знижки, належать до витрат фірми. Однак, якщо відраховуючі навчальні витрати перевищують податкові зобов'язання фірми (що спостерігається у низько прибуткових фірмах), в такому разі казначейство Чилі компенсує фірмі різницю у витратах.

Зазначений чилійський механізм чутливий до заробітної плати і рівня професійної майстерності персоналу підприємства. Оскільки компенсація

витрат на професійне навчання пов'язана з фондом оплати праці, то чим більші витрати фірми на робочу силу тим більше субсидій вона може теоретично одержати.

Висновки до розділу 1

Найпопулярнішими інструментами в сфері управління персоналом є: наставництво, коучинг та навчання персоналу.

Наставництво – це взаємовигідні робочі стосунки, в яких досвідчена людина, тобто наставник передає свій досвід та мудрість людині з меншим досвідом. Наставництво може здійснюватися або особою, що не входить до організації, або особою, яка перебуває в організації.

Коучинг – це процес систематичної взаємодії керівника-коуча та підлеглого з метою розкриття внутрішнього потенціалу останнього й отримання максимально можливого ефективного результату.

Навчання персоналу – це розвиток професійних навичок, умінь і знань співробітників у відповідності з цілями та стратегією компанії.

Навчання, коучинг та наставництво допомагають максимізувати внутрішній потенціал кожного працівника, а це в свою чергу покращує роботу підприємства, а також позитивно впливає на загальний стан в колективі.

За кордоном активно використовують інструменти наставництва та коучингу, навчання.

На відміну від зарубіжної практики, бізнес-коучинг в Україні розвинений переважно на великих підприємствах. А представники середнього і малого бізнесу послугами бізнес-коучів поки що користуються досить рідко.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ НАСТАВНИЦТВА, КОУЧИНГУ ТА НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПрАТ «КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «РОШЕН»

2.1 Загальна характеристика діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» входить до складу кондитерської корпорації Рошен, і є однією з найбільших виробників кондитерських виробів в Україні. На теперішній час асортимент підприємства складає понад 320 найменувань продукції. Виробництво орієнтоване на виготовлення шоколаду, цукерок, ірису, тістечок, тортів, кексів, печива, крекерів, мармеладу, пастили, зефіру та бісквітів.

Загальні відомості про підприємство розміщені в табл. 2.1:

Таблиця 2.1

Загальні відомості ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Повне найменування підприємства	Приватне акціонерне товариство «Київська кондитерська фабрика «Рошен»
код ЄДРПОУ	00382125
Юридична адреса	Україна, 03039, м. Київ, проспект Науки, 1
Директор	Архипенко Павло Васильович
Дата реєстрації (вік)	30.12.1994 (27 років, 4 місяці)
Електронна поштова адреса	lawyer@condfab.kiev.ua

Джерело: складено автором

Виробничі потужності кондитерської ROSHEN сертифіковані відповідно до вимог міжнародних стандартів якості та безпеки харчових продуктів. ROSHEN має систему управління якістю відповідно до ISO 9001:2008 та систему управління безпечністю харчових продуктів відповідно до ISO 22000:2005, про що свідчить наявність кожного заводу [21].

Усі кондитерські фабрики ROSHEN оснащені відповідним обладнанням для контролю якості продукції та проведення спеціальних досліджень. Фахівці, які пройшли сертифікацію та навчання в спеціалізованих центрах за кордоном, розробляють технології та запускають високоякісні кондитерські вироби. Продукція представлена в Україні, Казахстані, Білорусі, країнах Кавказу, Середньої Азії, Німеччині, США, Молдові, Ізраїлі, Литві та інших країнах [21].

Компанія має лінійно-функціональну структуру (рисунок 2.1), де рішення приймаються лінійними підрозділами, а функціональні підрозділи допомагають формувати різні заходи та керувати планами прийняття рішень.



Рис. 2.1 Організаційна структура ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Джерело: складено автором

ПрАТ Київська кондитерська фабрика Roshen має такі органи управління як: Загальні збори акціонерів - вищий орган управління Товариства; Наглядова рада - орган, що захищає права акціонерів Товариства, та у межах компетенції, визначеної законодавством України та Статутом, здійснює контроль та регулює роботу дирекції; Дирекція - виконавчий орган Товариства, який керує поточними справами Товариства, Ревізійна комісія – орган, який здійснює аудит фінансово-господарської діяльності Товариства [21].

Інтереси акціонерів Товариства в установах, закладах та організаціях України та за її межами представляє Президент Товариства, що обирається Загальними зборами акціонерів. Президент не є посадовою особою підприємства [21].

Ще одним важливим пунктом для розгляду є участь «Київська кондитерська фабрика «Рошен» в інших юридичних особах. Таких компаній є дві, а саме Дочірнє підприємство "Торговий дім Київської кондитерської фабрики "Рошен" – 100 % часта у компанії та Дочірнє підприємство "ГУЛІВЕР" – також 100 % частка [28].

Метою діяльності Товариства є одержання прибутку від господарської діяльності в інтересах акціонерів. Товариство має право здійснювати будь-яку діяльність, яка не суперечить чинному законодавству України.

Предметом діяльності Товариства є:

- виробництво та реалізація кондитерських виробів, напівфабрикатів, інших товарів народного споживання та виробничого призначення;
- комерційна діяльність, пов'язана з придбанням сировини, матеріалів, реалізацією готової продукції та інших товарно-матеріальних цінностей, а також здійснення бартерних та лізингових операцій;
- торговельна діяльність у сфері оптової торгівлі через оптові бази, товарні склади, складихолодильники, склади-магазини;

- кондитерськими виробами та напівфабрикатами,
- продуктами харчування та харчовими добавками,
- предметами гігієни та санітарії,
- косметично - парфумерними виробами,
- алкогольними напоями,
- тютюновими виробами,
- товарами побутової хімії,
- іншими товарами широкого вжитку та промислово призначення;
- проведення маркетингових досліджень з питань формування попиту населення на товари широкого вжитку та асортименту товарів, оцінки його впливу на виробничо-збутову діяльність підприємств-виробників;
- створення банку ринкової комерційної інформації та надання на його базі різноманітних інформаційно-комерційних послуг з проблем забезпечення та розвитку ринку товарів народного споживання всім заінтересованим особам;
- проведення виставок, виставок-продаж;
- створення та експлуатація власної торговельної мережі, в тому числі і за кордоном України, у порядку, встановленому чинним законодавством;
- розробка і практичне здійснення спільних із зарубіжними інвесторами проектів і комерційних ініціатив;
- придбання інтелектуальної власності, в тому числі ліцензій, патентів, авторських прав на перспективні розробки наукомісткої продукції з подальшим впровадженням у виробництво та реалізація готової продукції (виробів, технологій, послуг, науково-практичних програм тощо);
- реалізація науково-технічної продукції "ноу-хау", інноваційна та інжинірингова діяльність;

- організація науково-дослідних, дослідно-конструкторських, проектних, вишукувальних, впроваджувальних, патентно-ліцензійних, експериментальних робіт, пов'язаних з науково-технічним прогресом у різних галузях народного господарства, науки та техніки, охорони здоров'я та інших галузях;
- надання послуг фінансового лізингу;

ПрАТ «Київська кондитерська фабрика» має цехову виробничу структуру (табл. 2.2), де в шести цехах проходять етапи переробки сировини та напівфабрикатів у готову продукцію.

Таблиця 2.2

Основні цехи ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Назва цеху	Продукція
Карамельний	Льодяник з карамеллю різного класу, фрукти та ягоди, лікер, помадка, лікер шоколадний і подвійні наповнювачі;
Роздрібний	цукерки з помадними, фруктовими, лікерними, кремовими, збитими начинками, праліновими та комбінованими корпусами, а також цукерки на молочній основі;
Борошно-кондитерський	затяжні, здобні та цукрові сорти печива;
Цукерковий та мармеладний	Цукерки з помадними корпусами, ірис, батончики, мармелад, фруктові-ягідний, желейний нарізний, зефір, лимонні часточки
Шоколадний	Шоколад звичайний, шоколад десертний, шоколад з начинками, а також какао порошок
Крекерний	різні сорти крекерів («Солоний», «Солодкий», «Ніжний» та інші)

Джерело: складено автором на основі [21]

Цукерки, які продаються на ринку, виготовлені за найсучаснішою технологією. Усі підприємства Roshen оснащені обладнанням для контролю якості продукції та відповідних досліджень. Фахівці, які пройшли сертифікацію та навчання в спеціалізованих центрах за кордоном, розробляють технології та запускають високоякісні кондитерські вироби. Експлуатація сучасного високопродуктивного обладнання, суворе

дотримання виробничого процесу, використання тільки якісної сировини та матеріалів, що використовуються у виробництві кондитерських виробів, є запорукою основних переваг продукції Roshen [21].

Формула постійно вдосконалюється і впроваджуються сучасні інновації. Продукція підприємства в основному призначена для внутрішнього ринку. Одним із першочергових завдань керівництва компанії є зміцнення позицій на внутрішньому ринку [21].

Переваги продукції ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»: висока якість продукції; доступна ціна для споживачів; новітня технологія виготовлення; висока якість сировини; вигідне конкурентне становище підприємства. В той час, недоліками продукції є: недостатня асортиментна гнучкість; робота з вузьким сегментом ринку.

Продукція заводського виготовлення має неповторний смак і цілий ряд переваг. «Київський» торт та цукерки «Київ Вечірній» є не лише візитівкою фабрики, а й міста.

Як і будь-яке інше підприємство «Київська кондитерська фабрика» має конкурентів, а саме ПрАТ «Виробниче об'єднання «КОНТИ», Публічне акціонерне товариство «Кондитерська фабрика «А.В.К.» та Приватне акціонерне товариство «Монделіс Україна», ПрАТ «Львівська Кондитерська Фабрика «Світоч» та інші [21].

З точки зору конкуренції, також необхідно визначити сильні та слабкі сторони ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Roshen», для цього проведемо SWOT-аналіз (табл. 2.3).

SWOT-аналіз надає можливість встановити зв'язки між сильними сторонами (перевагами), слабостями, можливостями та загрозами підприємства, які в подальшому можуть бути використані для виявлення ризиків.

Завдяки цьому аналізу ми зможемо зрозуміти:

- чи всі ресурси компанії задіяні на повну;

- які конкурентні переваги має компанія; які сильні сторони можуть стати перевагами і що для цього потрібно зробити;
- які з наявних можливостей допоможуть розвитку компанії;

Таблиця 2.3

SWOT-аналіз ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Roshen»

Переваги	Недоліки
• Висока якість продукції • Різний ціновий сегмент • Багаторічний досвід на ринку • Імідж та висока репутація компанії • Сучасне обладнання та комфортні умови праці • Широка мережа збуту, як в Україні так і поза її межами • Висока конкурентоспроможність • Наявність власного центру з логістики • Висока пізнаваність продукції • Різний асортимент продукції • Внутрішнє фінансування • Створення соціальних проектів	• Висока собівартість продукції • Нестабільні ціни на сировину • Низький рівень кваліфікації персоналу • Затратний процес просування нових виробів • Залежність від іноземних постачальників • Велика кількість конкурентів зі схожими товарами
Можливості	Загрози
• Впровадження нових технологій • Розробка нових товарів • Збільшення експорту • Нові ринки збуту • Покращення позицій на міжнародній арені	• Нестабільна економічна ситуація в країні • Впровадження нових нормативних актів, що будуть регулювати діяльність підприємства • Швидкий розвиток конкурентів • Підвищення розміру податків • Зниження купівельної спроможності споживачів

Джерело: розроблено автором

Після SWOT-аналізу ПАТ «Київська кондитерська фабрика» Roshen можна стверджувати, що основними проблемами компанії є висока собівартість виробництва та стрімкий розвиток основних конкурентів, що може призвести до втрати потенційних клієнтів. Крім того, у зв'язку зі

спалахом пандемії 2020 року (COVID-19) компанія вжила певні карантинні заходи, які суттєво вплинули на рівень економічної активності компанії. Тим не менш, ПАТ Київська кондитерська фабрика «Рошен» є частиною більшої компанії, яка продовжує займати лідируючі позиції не лише на місцевому ринку, а й за кордоном.

Поліпшення структури основних засобів, передовсім підвищення питомої ваги активної їх частини, сприяє зростанню виробництва, зниженню собівартості продукції, збільшенню грошових нагромаджень підприємства.

Основні засоби мають грошову оцінку і відображаються у балансі за такими властивостями [28, 29, 30]:

- первісна вартість, балансова. Це сума затрат на будівництво, виготовлення, придбання, перевезення та монтаж основних засобів, які діють на момент введення їх в експлуатацію.

- відновлювальна вартість. Це є вартість відтворення основних засобів в сучасних умовах і діючих цінах.

- залишкова вартість. Це вартість, яка відображає вартість основних засобів на певний момент з урахуванням зносу. Склад, структура та баланс основних засобів (за залишковою вартістю) підприємства подано в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

**Основні засоби ПАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»
на 2019 рік, тис. грн.**

Найменування основних засобів	Власні основні засоби		Орендовані основні засоби		Основні засоби, усього тис.грн	
	на початок періоду	на кінець періоду	на початок періоду	на кінець періоду	на початок періоду	на кінець періоду
1	2	3	4	5	6	7
1. Виробничого призначення:	597581	582327	24596	27872	622177	610199
будівлі та споруди	159512	146980	24084	24084	183596	171064
машини та обладнання	266113	246048	364	738	266477	246786
транспортні засоби	5357	5113	0	0	5357	5113

Продовження таблиці 2.4

1	2	3	4	5	6	7
земельні ділянки	136560	136560	0	0	136560	136560
інші	30039	47626	148	3050	30187	50676
2. Невиробничого призначення:	301713	649160	0	0	301713	649160
будівлі та споруди	652	637	0	0	652	637
машини та обладнання	2	2	0	0	2	2
транспортні засоби	0	0	0	0	0	0
земельні ділянки	0	0	0	0	0	0
інвестиційна нерухомість	300839	648315	0	0	300839	648315
інші	220	206	0	0	220	206
Усього	899294	1231487	24596	27872	923890	1259359

Джерело: складено автором на основі [6,7]

У 2019 році підприємство орендувало основні засоби на суму 27872 тис. грн., а також за даний період товариство здавало в оренду основні засоби (686615 тис. грн.) та має отриманий дохід в розмірі 86540 тис. грн. Залишкова вартість станом на 31.12.2019 року склала 1231487 тис. грн. Ступінь зносу основних засобів на кінець 2019 року склала 19,9 %. Ступінь використання – 80,1 %. Зміна вартості основних засобів відбулася за рахунок амортизації та їх надходжень.

2.2 Основні фінансово-економічні показники діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Проведемо аналіз техніко-економічних показників діяльності підприємства (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Основні техніко-економічні показники виробничо-господарської діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2019-2020 рр.

№	Показник	Роки		Відхилення,	
		2019	2020	Абсолютне, ±	Відносне, %
1	Чистий дохід від реалізації продукції (робіт, послуг), тис. грн.	470093	638817	168724	35,89
2	Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб	797	906	109	13,7
3	Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн.	104 558	107 695	3 137	3,0
4	Продуктивність праці, тис. грн./особу	304,8	305,1	0,3	0,098
5	Середньомісячна оплата праці, грн./особу	23,46	28,78	5,32	22,7
6	Середньорічна вартість основних засобів (по залишковій вартості), тис. грн.	583 992 1	1 871 142	-3968779	- 67,96
7	Фондовіддача, грн./грн.	0,39	0,37	0,02	5,13
8	Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	2,52	2,96	0,44	17,46
10	Власний капітал, тис. грн.	887416	1892673	1803957	203,3
11	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	393995	556236	+237998	60,4
13	Витрати на 1 грн. реалізованої продукції, коп.	0,83	0,87	0,02	2,41
15	Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	3 919	2 768	-1 151	-29,37
16	Рентабельність продукції, %	1,92	1,21	-	x
17	Рентабельність власного капіталу, %	0,74	0,52	-	x
18	Рентабельність активів, %	0,57	0,37	-	x

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

З розрахунків можемо зробити такі висновки, чистий дохід від реалізації у 2020 р. склав 638817 тис. грн., що на 35,89% більше, ніж попереднього року. Середньооблікова чисельність працівників збільшилася на 13,7% порівняно з 2019 р. Фонд оплати праці штатних робітників у 2020 р. склав 107695 тис. грн., що на 3% більше, ніж у попередньому році. Продуктивність праці також збільшилася на 0,098%. Середньомісячна оплата праці зросла на 22,7%. А от рентабельність підприємства має низьке значення, тобто суб'єкт господарювання має низьку доходність на одиницю продажу продукції. Це свідчить про неефективність його діяльності. Аналіз

рентабельності активів показує неефективне використання своїх активів підприємством. Поглянувши на результати розрахунків, найменше прибутку від вкладеного капіталу підприємство отримувало в 2020 році. Фактором зменшення показника на 29,37 % було скорочення отриманого фінансового результату. Отже, інвестування в даний об'єкт господарювання не є економічно вигідним [6].

Головною рушійною силою підприємства є його персонал, тому проаналізуємо кількісний склад працівників ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Кількісний склад персоналу ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2019-2020 рр.

Показник	Одиниця виміру	Роки		Відносне відхилення, %
		2019	2020	
Середньооблікова чисельність штатних працівників	Осіб	797	906	13,7
Середня чисельність позаштатних працівників	Осіб	0	0	—
Чисельність працівників, які працюють на умовах неповного робочого часу	Осіб	29	34	17,3
Фонд оплати праці	тис. грн	224386,3	312926,7	39,5

Джерело: складено автором

Проаналізувавши кількісний склад персоналу бачимо, що середньооблікова чисельність штатних працівників у 2020 році збільшилася на 13,7% в порівнянні з 2019 роком. Чисельність працівників, які працюють на умовах неповного робочого часу зросла на 17,3%. А фонд оплати праці збільшився на 39,5%.

Серед працівників фабрики був проведений аналіз, що характеризує колектив в залежності від стажу роботи (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Характеристика колективу ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» в залежності від відпрацьованого стажу в 2019-2020рр.

Стаж роботи	2019		2020		Відхилення	
	Кількість, осіб	питома вага, %	Кількість, осіб	питома вага, %	абсолютне, осіб	темپ приросту, %
До 2-х років	124	15,6	203	22,4	79	63,7
3-5 роки	124	15,6	136	15,01	12	9,7
5-10 років	181	22,7	186	20,5	5	2,8
10-20 років	213	26,7	220	24,3	7	3,3
Понад 20 років	155	19,5	161	17,8	6	3,9
Разом	797	100	906	100	109	83,4

Джерело: складено автором

За результатами дослідження 2019-2020 рр. до 2-х років стажу частка працівників зросла на 63,7%, від 3-5 років на 9,7%, від 5-10 років на 2,8%, від 10 до 20 на 3,3%, понад 20 років на 3,9%.

Характеристика співробітників за віком у 2020 році:

- до 30 років – 298 осіб (32,89%);
- від 30 до 50 років - 510 осіб (56,29%);
- від 50 до 70 років - 98 осіб (10,82%).

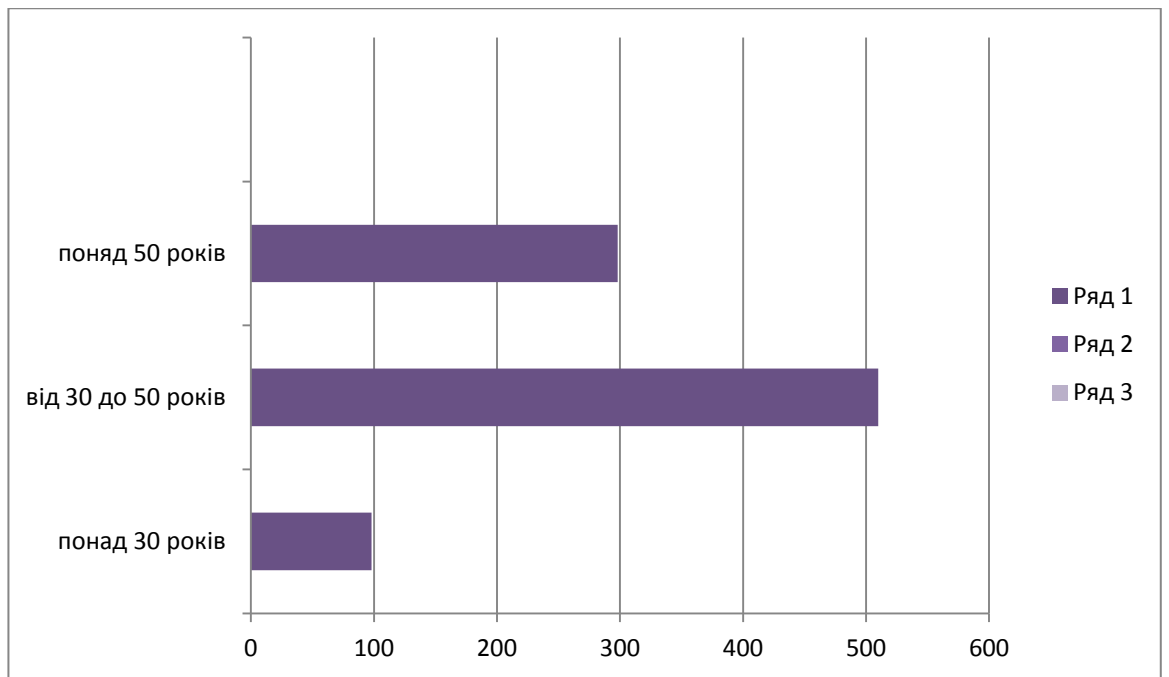


Рис. 2.2 Вікова характеристика персоналу підприємства у 2020р.

Джерело: складено автором

На підприємстві переважає персонал віком від 30 до 50 років (510 осіб).



Рис. 2.3 Гендерне співвідношення співробітників на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» 2019-2020 рр.

Джерело: складено автором на основі [6,7]

Проаналізувавши рисунок 2.3, бачимо що на підприємстві переважає частка чоловіків в 2019 році – 59%, а в 2020 році – 61%.

Співробітники ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», не залежно від посади, віку, статі та національності, мають можливість брати

участь в усіх внутрішніх подіях та мотиваційних програмах, користуватися рівними пільгами та претендувати на кар'єрне зростання [21].

На наступному етапі проведемо характеристику персоналу ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» (табл. 2.8) за загальною освітньою структурою.

Таблиця 2.8

**Характеристика та динаміка освітньої структури трудових
ресурсів ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»
за 2019-2020 рр.**

Рівень освіти	2019		2020		Відхилення	
	Кіль- кість, осіб	питома вага, %	Кіль- кість, осіб	питома вага, %	абсолютне, +/-, осіб	структур- ні зрушенн- я, п.п
1	2	3	4	5	6	7
Середня освіта	9	1,13	14	1,55	5	0,42
Професійно- технічна освіта	320	40,10	345	38,1	25	-2
Неповна вища освіта (вищі навчальні заклади I- II рівня акредитації – освітньокваліфікацій- ний рівень – «молодший спеціаліст»)	74	9,30	74	8,17	0	-1,13
Базова вища освіта (вищі навчальні заклади III-IV рівня акредитації – освітньокваліфікацій- ний рівень «бакалавр»)	7	0,87	16	1,8	9	0,93

Продовження таблиці 2.8

1	2	3	4	5	6	7
Повна вища освіта (вищі навчальні заклади III-IV рівня акредитації – освітньокваліфікаційний рівень «спеціаліст», «магістр»)	396	48,60	457	50,5	61	1,9
Разом	797	100	906	100	-	-

Джерело: побудовано на основі даних ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

На підприємстві переважає персонал з повною вищою освітою, показник структурних зрушень дорівнює 1,9.

Пропонуємо далі у таблиці 2.9. розглянути аналіз руху кадрів персоналу ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

Таблиця 2.9

Аналіз руху працівників підприємства ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2019-2020 рр.

№	Показник	2019	2020	Відхилення	
				абсолютне, ±	відносне, %
0	1	2	3	4	5
1	Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	797	906	109	13,7
2	Кількість прийнятих штатних працівників, осіб	115	220	105	91,3
3	Кількість звільнених штатних працівників, всього, осіб	77	52	-25	-32,5

0	1	2	3	4	5
3.1	- із причини змін в організації виробництва і праці (реорганізація, скорочення кількості або штату працівників, осіб	15	13	-2	-13,3
3.2	- із причин плинності кадрів (за власним бажанням, за угодою сторін, порушення трудової дисципліни, тощо), осіб	62	39	-23	-37,1
4	Облікова кількість штатних працівників на кінець звітного періоду, осіб	696	922	226	32,5
5	Коефіцієнт загального обороту	2,01	4,23	2,22	x
6	Коефіцієнт обороту по прийому	0,14	0,24	0,1	x
7	Коефіцієнт обороту по вибуттю	0,097	0,057	-0,04	x
8	Коефіцієнт плинності кадрів	0,078	0,043	-0,035	x
9	Коефіцієнт відновлення працівників	1,49	4,23	2,74	x
10	Коефіцієнт постійності кадрів	0,87	1,02	0,15	x

Джерело: побудовано на основі даних ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Коефіцієнт плинності кадрів у 2020 році знизився на 0,035 порівняно з 2019 роком.

2.3 Особливості організації наставництва, коучингу та навчання на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Для підприємства найбільша цінність це його працівники, тому на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» створено всі умови, щоб кожен працівник мав можливості для професійного та особистісного зростання.

Для цього ще з 2016 року відкрили програму навчання, після завершення якої шанси кандидата на успішне працевлаштування зростають.

Навчальний проект «Школа майстрів» включає в себе дві програми: для зовнішніх кандидатів на позицію майстер-технолог і для внутрішніх співробітників, що займають цю позицію в Корпорації.

Програма для зовнішніх кандидатів включає блок теоретичного навчання, тривалістю 161 година, і практичний блок навчання на виробництві, тривалістю 35 робочих змін. Загальна тривалість навчального курсу - 3 місяці. За підсумками навчання передбачений іспит, за результатами якого приймається рішення про прийом кандидата на роботу. Всі кандидати на участь в програмі проходять попередній відбір. Участь в програмі оплачується. Кандидатам з інших міст Корпорація оплачує проїзд і проживання.

Програма для внутрішніх співробітників має на меті підвищення кваліфікації майстрів-технологів ROSHEN і включає в себе блок теоретичного навчання тривалістю 104 години.

Також на підприємстві діє 2-х модульна програма менеджерського навчання для керівників. Працівники Корпорації проходять навчання за підсумками оцінки компетенцій в рамках Щорічної оцінки. Метою цього навчання є підвищення професійних здібностей, розвиток корисних навичок та опанування нових знань. Проходження спільних тренінгів виховує командний дух і сприяє підвищенню продуктивності.

Велика увага приділяється вивченню іноземної мови. Працівники мають можливість регулярно відвідувати корпоративні заняття з англійської мови. Навчання поділяється за рівнями і відбувається за прогресивними методиками із залученням професійних викладачів.

А для студентів підприємство створило новий проект, який називається «ДО ВЕРШИН З РОШЕН», завдяки ньому можна пройти шести місячне оплачуване стажування на підприємстві за двома напрямками «Маркетинг» та «Фінанси».

Після вдалого стажування студентам можуть запропонувати продовжити працювати та навчатися в різних відділах напряму Маркетинг (маркетингова аналітика, категорійний менеджмент) або Фінанси протягом 12 місяців на посаді «молодшого фахівця». Це можливість працювати над реальними задачами, які вирішують співробітники Корпорації РОШЕН.

А у найталановитіших є шанс отримати більш глибокі знання в обраному напрямі впродовж 6 місяців, беручи участь у проектах із запуску нових продуктів Кондитерської Корпорації РОШЕН.

На адаптацію персоналу витрачаються значні кошти, оскільки швидко проведена адаптація допомагає прискорити процес входження нового працівника на посаду, скоротити майбутні фінансові витрати на пошук нових фахівців та зменшити кількість можливих помилок, пов'язаних із включенням в робочий процес.

Наставництво теж користується популярністю в компанії. Про це свідчать статті про окремих співробітників на офіційному сайті, де описаний їх кар'єрний ріст. Наприклад Євген Котов працював 2017 році простим продавцем стажером, а в 2019 році став керуючим магазину, і таких історій достатньо.

Проте в корпорації робітники не приймають участь у менеджменті, є суцільна жорстка регламентація поняття соціально-трудових відносин, яку провадить одна сторона. Також зрівнюється оплата праці, відбувається покарання за помилки (але менеджер розуміє, що без покарання неможливо управляти підлеглими). Кар'єрне зростання залежить від стажу, як у японській моделі управління, недоліком цього є не просування молодих спеціалістів, які мають здібності, хоча корпорація все-таки намагається допомагати молодим спеціалістам в просуненні кар'єрними сходами.

Головна цінність це досвід й виконавча дисципліна, трудове законодавство завжди дотримується, але більшість рішень приймаються лише вищим керівництвом, а ініціатива, зі слів робітників, може каратися.

Мінусом також є:

- відсутність стандартів навчання працівників;
- несистемне навчання торгової команди;
- відсутність наступності та зв'язків між навчальними програмами;
- оцінка навчальних програм проводиться несистемно;
- неврахування індивідуальності кожної людини, внаслідок чого керівник не спроможний визначити ті фактори, які впливають на покращення праці робітників;
- керівники не звертають увагу на покращення психологічного клімату в колективі

Загалом за 2019 рік компанія витратила на навчання персоналу 339123 грн.

Отже, ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» приділяє значну увагу навчанню персоналу, а також наставництву. Проте є ряд недоліків, які впливають на покращення праці робітників. Їх можна усунути для цього потрібно розробити менторську програму.

Висновки до розділу 2

В другому розділі дипломної роботи проведено загальну характеристику діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» та аналіз управління персоналом даного підприємства. За даними фінансової звітності на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» працює близько 900 чоловік.

Після проведення SWOT-аналізу було виявлено ряд переваг, до яких відносяться: висока якість продукції, різний ціновий сегмент, багаторічний досвід на ринку, імідж та висока репутація компанії, сучасне обладнання та комфортні умови праці. А також ряд недоліків: висока собівартість продукції, низький рівень кваліфікації персоналу, затратний процес просування нових виробів, залежність від іноземних постачальників.

Техніко-економічний аналіз показав, що чистий дохід від реалізації у 2020 р. склав 638817 тис. грн., що на 35,89% більше, ніж попереднього року. Середньооблікова чисельність працівників збільшилася на 13,7% порівняно з 2019 р. Фонд оплати праці штатних робітників у 2020 р. складав 107695 тис. грн., що на 3% більше, ніж у попередньому році. Продуктивність праці також збільшилася на 0,098%. Середньомісячна оплата праці зросла на 22,7%. А от рентабельність підприємства має низьке значення, тобто суб'єкт господарювання має низьку доходність на одиницю продажу продукції. Це свідчить про неефективність його діяльності.

Для підприємства найбільша цінність це його працівники, тому на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» створено всі умови, щоб кожен працівник мав можливості для професійного та особистісного зростання.

В компанії приділяється достатня увага навчанню співробітників, на його реалізацію у 2019 році витрачено 339123 грн. Періодично проводяться тренінги, та навчання англійської мови.

Проте є ряд недоліків, які впливають на покращення праці робітників:

- відсутність стандартів навчання працівників;

- несистемне навчання торгової команди;
- відсутність наступності та зв'язків між навчальними програмами;
- оцінка навчальних програм проводиться несистемно;
- неврахування індивідуальності кожної людини, внаслідок чого керівник не спроможний визначити ті фактори, які впливають на покращення праці робітників;
- керівники не звертають увагу на покращення психологічного клімату в колективі

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ РОЗВИТКУ НАСТАВНИЦТВА, КОУЧИНГУ ТА НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПрАТ «КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «РОШЕН»

3.1 Менторинг як інструмент розвитку персоналу на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Менторинг – це певний організований тип відносин між людьми з різним рівнем досвіду. Тобто, більш досвідчений ментор за допомогою певних інструментів підтримує свого поки менш досвідченого підопічного. При цьому, на відміну, наприклад, від учителя, ментор працює індивідуально з однією людиною або в малих групах, забезпечуючи, таким чином, більш специфічну підтримку [9].

Чому я обрала саме менторство як інструмент розвитку персоналу на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»? Тому що, саме менторство допоможе покращити ряд недоліків, а саме: відсутність стандартів навчання працівників, несистемне навчання торгової команди, відсутність наступності та зв'язків між навчальними програмами і т.д, які були виявлені при дослідженні підприємства у 2 розділі

Ментор – це той, хто стежить за процесом від початку і до кінця. Він не організовує проект, але може дати поради та іншу підтримку в разі потреби. Він працює з усією командою проекту, він допомагає звернути увагу на індивідуальні цілі.

Найважливішим завданням ментора є підтримка навчального процесу підопічного і процес його рефлексії. Ці відносини, з одного боку, сповнено довіри та близькості, але, тим не менш, вони залишаються на професійному рівні. Основними інструментами роботи ментора є методи коучингу, передовсім відкриті питання, а також консультування.

Разом із тим, ментор – це партнер значно більший, ніж коуч, бо в менторингу використовується потенціал обох сторін. У цьому випадку знання та досвід наставника є важливим ресурсом для навчання у сферах, які менті, ідентифікував/-ла як важливі для його/її навчання і розвитку.

Ментор допомагає менті зрозуміти свої джерела ресурсів і потенціал, який у нього/неї вже є у вирішенні проблем, що виникають. Він допомагає поставити цілі і визначити потреби, але всі рішення та їх наслідки в цьому випадку лежать на менті. Саме останній вирішує, якою мірою використовувати інформацію, надану ментором.

Менторинг передбачає партнерські відносини і віру ментора в потенціал і ресурси менті, які допомагає йому знайти, зокрема, використовуючи коректні питання. Радячи, ментор ділиться своїм досвідом, і, разом із тим, не дає готових рішень і не повчає.

Завданням ментора є сприйняття менті з увагою до поточної ситуації, минулого і планів на майбутнє. Процес вимагає цілісного підходу. Менті та ментор рівні, поважають погляди одне одного, не засуджують їх. Ментор адаптується в роботі до потреб менті і фокусується на питаннях, які їй/йому важливі, саме менті обирає актуальну тему. Менторові не обов'язково ділитися всіма своїми знаннями та інструментами, він обирає ті, які необхідні в конкретній ситуації.

Менторинг ґрунтується на мотивації обох сторін. Якщо менті або ментор не мотивовані до розвитку і діяльності, метою яких є менторинг, варто переглянути зміст співпраці.

Менторинг передбачає:

- добровільний характер відносин: ні ментор, ні менті не можуть бути примушені працювати разом;
- взаємну довіру як основу для відкритого діалогу;
- взаємну повагу і визнання компетенцій обох сторін;
- достатню кількість часу для спілкування;
- готовність вчитися один в одного.

Завданням ментора є:

- турбуватися про живу і постійну комунікацію з менті, планування, забезпечення дотримання домовленостей, турбота про цілісність процесу менторингу;
- пропонувати інструменти і методи для структурування процесу;
- допомагати у встановленні строків і спостереження за їх дотриманням;
- зберігати результати роботи з менті;
- мотивувати і стимулювати до роботи і розвитку;
- розвивати партнерські відносини, вимогливі, але повні довіри;
- допомагати менті в рефлексії процесу навчання, в аналізі успіхів і невдач [9].

Підбиваючи підсумки, на додаток до адміністративної функції ментор відповідає за забезпечення циклу програми, в рамках якої відбувається навчання та обмін інформацією між координаторами програми та учасниками, які реалізують проекти. Також ментор передусім повинен забезпечити рефлексію проекту (для оцінки та висновків). Іншими словами, забезпечити динаміку реалізації проекту та допомогти учаснику, який реалізує проект, у розумінні того, які конкретні компетенції одержано в рамках проекту, допомогти в самооцінюванні.

Аналізуючи менторинг не лише як короткострокове співробітництво, а й із довгострокової перспективи підтримки розвитку, завдання ментора можуть бути визначені як:

- розкриття та актуалізація потенціалу менті;
- розвиток довгострокової внутрішньої мотивації;
- безперервний і постійний зворотний зв'язок, який розвиває самосвідомість;
- загальна ідентифікація та аналіз сильних і слабких сторін учасника;
- підтримка менті в прийнятих ним викликах;

- стимулювання креативності та винахідливості учасника;
- розкриття лідерських якостей менті й усвідомлення ним/нею впливу на інших людей;
- аналіз можливих шляхів розвитку кар'єри, аналіз ризиків і можливостей;
- розвиток особистих і соціальних компетенцій;
- визначення цілей і періодична перевірка їх досягнення (цілей, що стосуються, зокрема, навчання, особистого розвитку і кар'єри);
- розвиток чутливості до навколишнього світу, стимулювання цікавості, заохочення до пошуків істини;
- навчання керуванню собою і життям із пристрасстю та ентузіазмом.

Менторинг повинен приносити задоволення обом сторонам процесу. Ментор може черпати радість у вимірюваних результатах роботи, як наслідок його зусиль та відданості, а також менторинг може бути джерелом здобуття нових навичок і стимулом до власного розвитку. У таблиці 3.1 наведено переваги проведення менторства для ментора та менті.

Таблиця 3.1

Переваги менторства для ментора і менті

Ментор	Менті
уміння мислити критично і точно оцінювати ситуацію	особистісний розвиток
вміння давати й отримувати зворотний зв'язок	реалізація його ініціативи
поліпшення комунікативних навичок	здобуття нових вмінь і навичок
збільшення рівня саморефлексії, а також організаційних навичок	підтримка в роботі
вміння мотивувати інших	
вміння керувати людьми	

Джерело: побудовано автором

Менторами на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» ми візьмемо керівні ланки, а саме топ менеджерів. Звісно можна взяти ментора

не з самого підприємства, а знайти на спеціальних job-сайтах, інтернет ресурсах. Але в нашому випадку краще залучити своїх працівників, сприяючи розвитку команди, дати можливість кар'єрному росту як самим менторам так і менті.

Ментори повинні володіти такими ролями як:

- Слухач – людина, яка ретельно прислухається до того, що говорять менті і його команда;
- Критик – людина, що кидає виклики, він стимулює ставити перед собою більш амбітні цілі, дає конструктивну критику, допомагає визначити області, в яких підопічний може розвиватися;
- Друг – людина, яка своєю присутністю і добрим словом підтримує команду і проект;
- Джерело ресурсів і контактів – людина, яка допомагає зав'язати цінні знайомства, використовувати існуючі мережі;
- Експерт і радник – людина, яка підтримає в ситуаціях, коли вам необхідні специфічні знання;
- Модератор і парламентар – людина, яка виступає, в ситуаціях значних конфліктів у команді як зовнішня особа.

Для якісного здійснення цих ролей потрібно безліч якостей і компетенцій, таких як:

- добре планування і структурування роботи;
- тайм-менеджмент;
- ретельна оцінка;
- конструктивна критика;
- вміння дотримуватися дистанції;
- визначення пріоритетів; переговори;
- активне слухання;
- надання зворотного зв'язку;

- вміння дати пораду і задати добре питання;
- мотивування, натхнення;
- вміння глибокого аналізу та рефлексії;
- відсутність упереджень.

Тобто 1 крок це те, що ми повинні обрати менторів. Другим кроком буде домовитися про співпрацю. На цьому етапі успіх на 80% залежить від того, чи вийде зацікавити потенційного ментора.

Перевагами для зацікавлення менторів будуть наступні пропозиції:

- ✓ Професійний розвиток, можливість кар'єрного зростання
- ✓ Премія (у вигляді % від основної з/п, залежить від кількості навчених менті)
- ✓ Новий досвід

Далі сформує цикл самого наставництва (рис. 3.1).

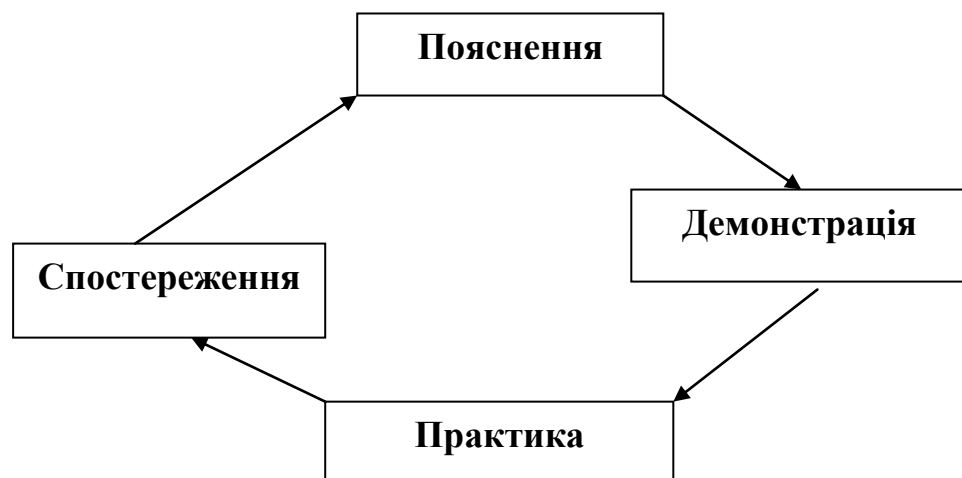


Рис. 3.1 Цикл наставництва на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Джерело: складено автором

Ментор має бути професіоналом своєї справи, з великою кількістю як успіхів, так і помилок. Він пройшов через багато особисто і професійно і досяг рівня особистого успіху, який вирішив передати.

Зараз опишемо основні елементи процесно-структурованого підходу до менторингової діяльності на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» (рис. 3.2)

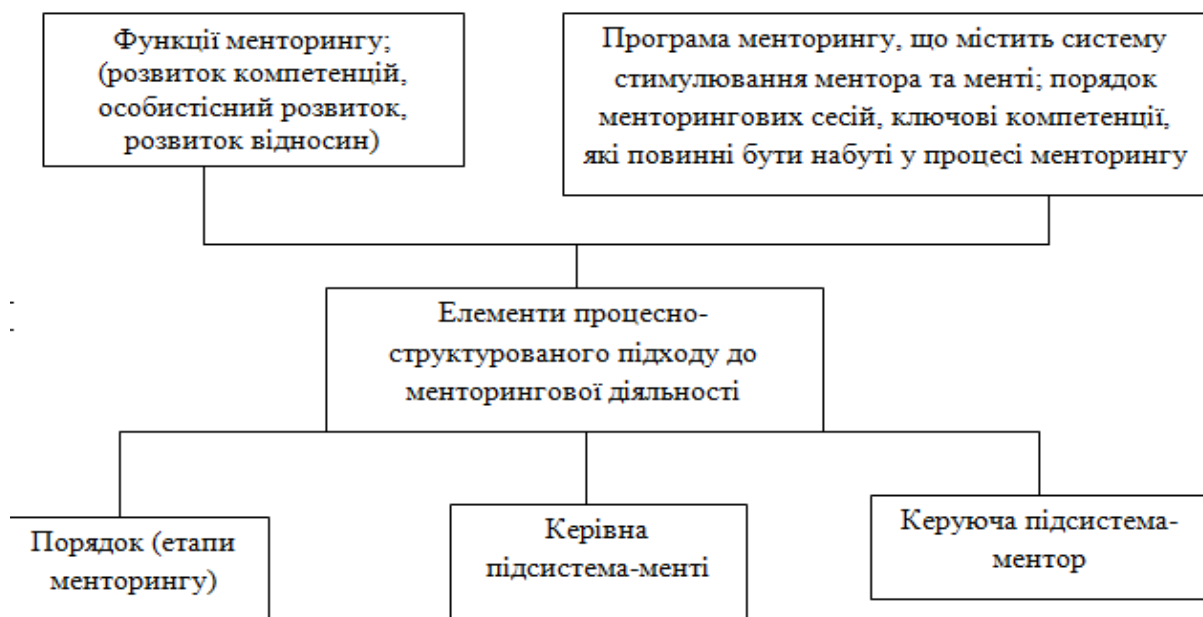


Рис. 3.2 Основні елементи процесно-структурованого підходу до менторингової діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Джерело: складено автором

Тому, враховуючи основні етапи алгоритму, ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» може створити правильну та ефективну систему, яка мотивує співробітників досягти високої продуктивності підприємства.

3.2. Ефективність виконання запропонованого заходу

Навчання та розвиток персоналу на підприємстві є найважливішим показником, що впливає на подальшу трудову діяльність працівника, на його продуктивність і ефективність праці. Важливість навчання має рівномірний характер як для співробітника, так і для самого підприємства, оскільки

трудова діяльність персоналу, що володіють необхідними для організації знаннями й вміннями, відрізняється більш високою якістю й ефективністю.

Ефективність навчання персоналу розраховується по формулі:

$$\frac{(\text{Дохід} - \text{Витрати})}{\text{Витрати}} * 100\% \quad (3.1)$$

Витрати на навчання оцінюються фінансовими та тимчасовими показниками: вартісне вираження витрат на навчання згідно з фактичним кошторисом; вартісне вираження витрат на навчання згідно з особистою картою обліку витрат на навчання; кількість фахівців, що пройшли навчання. Служба управління персоналом надає оброблену інформацію щодо даних показників керівництву організації.

Таким чином, оцінка якості й ефективності навчання дозволяє розробити практичні рекомендації з подальшого вдосконалення системи навчання управлінського персоналу.

Проаналізуємо оцінку ефективності запропонованої менторингової програми, результати якої надані в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Оцінка ефективності менторингової програми

Показник	Дані менторингу
Вартість навчання 1 працівника, грн.	1700
Кількість працівників, що пройшли навчання, осіб	45
Прогнозований дохід від навчання 1 працівника, грн.	2200
Ефективність навчання персоналу, %	29,4

Джерело: складено автором

Отже, в результаті реалізації запропонованого заходу щодо навчальної менторингової програми прогнозується зростання основних показників фінансовогосподарської діяльності на 29,4 %.

Для підрахунку економічного ефекту від запропонованого заходу щодо навчання персоналу на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» наведені витрати на їх фінансування в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

**Витрати на фінансування менторингової програми ПрАТ
«Київська кондитерська фабрика «Рошен»**

Витрати	Сума, тис. грн.
Витрати на премії менторам	10000,00
Витрати, пов'язані з процесом організації системи навчання та впровадження тренінгових програм	68000,00
Витрати на вдосконалення системи адаптації персоналу	15000,00
Всього	93000,00

Джерело: складено автором

Отже, на реалізацію заходів щодо програми менторинга на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» необхідна сума 93 тис. грн.

Завдяки менторській програмі можна очікувати найбільше – це соціальний ефект, а саме:

- Скорочення плинності кадрів на підприємстві внаслідок швидкої адаптації та навчання працівників.
- Зростання продуктивності праці на підприємстві внаслідок передачі знань від ментора до менті.
- Формування стійкої мотивації молодих спеціалістів.
- Особистісний розвиток кожного працівника.
- Формування дружнього клімату в колективі.

З економічних ефектів можна очікувати такі прояви як:

- Підвищення рівня рентабельності діяльності підприємства внаслідок підвищення продуктивності праці на підприємстві
- Зниження витрат на розвиток та навчання персоналу
- Зростання рейтингових оцінок підприємства внаслідок покращення роботи персоналу.

Висновки до розділу 3

Менторинг – це метод персоналізованого навчання, що передбачає формування системи унікальних взаємовідносин, у якій одна людина (ментор) забезпечує підтримку нових знань, розвитку і прогресу іншої людини (ученика, менті). З метою забезпечення комплексного засобу реалізації менторингової діяльності та забезпечення її ефективності, рекомендовано системно-структурований підхід. Він ґрунтується на концепції, згідно з якою менторингову діяльність розглядають як процес, що є послідовністю певних завершених етапів (інформаційне забезпечення, виявлення ключових компетенцій, реалізація менторингових сесій, використання системи мотиваційних заходів, набуття бажаних компетенцій, оцінювання результатів менторингу). У своїй сукупності ці етапи забезпечують розвиток ключових компетенцій працівників з метою досягнення цілей організації у відповідних умовах функціонування чи за певних обставин. Ключовими елементами процесно-структурованого підходу є: ментор і менті як представники керуючої та керованої підсистем, процес менторингової діяльності, що спрямований на реалізацію функцій розвитку компетенцій, особистісного розвитку та розвитку відносин; порядок менторингу та його програма.

Загалом для впровадження менторингового проекту на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» потрібно 93000 грн.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Отже, найпопулярнішими інструментами в сфері управління персоналом є: наставництво, коучинг та навчання персоналу.

Наставництво - самий безпосередній, метод навчання та розвитку персоналу, який крім позитивних сторін має і негативну.

До основних мінусів даного методу можна віднести:

- зниження гарантій зайнятості для старших категорій персоналу, з числа яких у більшості випадків відбираються наставники;
- застосовуючи даний метод в бізнесі, в якості підвищення гнучкості внутрішнього ринку праці тягне за собою, перш за все зниження мотивації і лояльності наставників до реалізації програми;
- по-третє, критика наставництва пов'язана з його обмеженнями у сфері природної соціалізації та спадкоємності поколінь на сучасному етапі.

Важливе значення в наставництві має характеристика про здатність захопити і зацікавити свого учня. Що в кінцевому рахунку істотно піднімає мотивацію і ефективність процесу навчання. Адже навіть після проведеного процесу навчання учень може в будь-який момент звернутися до наставника, і то в свою чергу надати допомогу.

При цьому головне завдання наставника, полягає в знаходженні в постійній близькості з учнем, підтримувати його і на власному прикладі демонструвати правильний підхід роботі.

Доходи компанії безпосередньо залежать від професіоналізму персоналу. Від уміння менеджерів своєчасно надати клієнтам необхідну інформацію, організувати все так, щоб клієнти були задоволені.

У процесі коучингу відбувається розкриття потенціалу людини, розвиток її професійних та особистих якостей завдяки чому розвиваються нові здібності й навички, які підвищують ефективність роботи та покращують якість життя людини в цілому. Коучинг може бути використано як універсальну технологію, яка дозволяє ефективно працювати на суб'єкт-суб'єктному рівні, тобто вміти керувати собою, своїм станом, своїми

ресурсами, допомагати іншим у розвитку особистісного потенціалу, у підвищенні особистої ефективності, розвивати навички комунікації, будувати конструктивні відносини з колегами, які максимально підвищують ефективність вирішення актуальних життєвих завдань тощо.

Навчання персоналу – це діяльність спрямована на розвиток персоналу задля підтримання його професійних навичок на належному рівні та підвищення його конкурентоспроможності.

Метою навчання персоналу підприємства є досягнення максимального рівня ефективності роботи персоналу за допомогою підвищення рівня знань та професійних навичок працівників .

В дипломній роботі проведено дослідження за матеріалами ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен». Основним видом діяльності є виробництво сухарів і сухого печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання. За даними фінансової звітності на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» працює близько 900 чоловік, а її продуктивність може досягати 100 тонн продукції на добу. Продуктивність праці знаходиться на високому рівні.

Для підприємства найбільша цінність це його працівники, тому на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» створено всі умови, щоб кожен працівник мав можливості для професійного та особистісного зростання.

Проте було виявлено ряд недоліків:

- відсутність стандартів навчання працівників;
- несистемне навчання торгової команди;
- відсутність наступності та зв'язків між навчальними програмами;
- оцінка навчальних програм проводиться несистемно;
- неврахування індивідуальності кожної людини, внаслідок чого керівник не спроможний визначити ті фактори, які впливають на покращення праці робітників;

- керівники не звертають увагу на покращення психологічного клімату в колективі

Тому, було вирішено для удосконалення процесу наставництва та навчання розробити менторингову програму, яка вирішить ці недоліки і покращить роботу підприємства.

Менторинг – це певний організований тип відносин між людьми з різним рівнем досвіду. Тобто, більш досвідчений ментор за допомогою певних інструментів підтримує свого поки менш досвідченого підопічного. При цьому, на відміну, наприклад, від учителя, ментор працює індивідуально з однією людиною або в малих групах, забезпечуючи, таким чином, більш специфічну підтримку.

Серед економічних ефектів будуть:

- Підвищення рівня рентабельності діяльності підприємства внаслідок підвищення продуктивності праці на підприємстві.
- Зниження витрат на розвиток та навчання персоналу.
- Зростання рейтингових оцінок підприємства внаслідок покращення роботи персоналу.

Серед соціальних ефектів:

- Скорочення плинності кадрів на підприємстві внаслідок швидкої адаптації та навчання працівників.
- Зростання продуктивності праці на підприємстві внаслідок передачі знань від ментора до менті.
- Формування стійкої мотивації молодих спеціалістів.
- Особистісний розвиток кожного працівника.
- Формування дружнього клімату в колективі.

Серед інформаційних та комунікаційних:

- Підвищення рівня якості та своєчасності в процесі опрацювання інформаційних джерел різного роду внаслідок допомоги досвідчених менторів.

- Керівники підприємства отримають лояльність як зі сторони співробітників, так і менторів, так і менті.

Зростання рівня знань внаслідок обміну досвідом між колегами.

Отже, менторингова програма допоможе бюджетно та ефективно удосконалити систему наставництва на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрійчук Ю. А., Рісна Л. А. Сучасні аспекти управління персоналом: теоретичні засади та прикладні інструменти. Бізнес-навігатор. 2019. Вип. 6.1-2. 118-124 с.
2. Вітмор Дж. Ефективний коучинг: принципи і практика, 5-те видання. Київ. КМ-Букс, 2019. 336 с.
3. Гавриш О.А., Довгань Л.Є., Крейдич І.М., Семенченко Н.В. Технології управління персоналом: монографія. Київ: НТУУ КПІ імені Ігоря Сікорського, 2017. 528 с.
4. Дрозач М. Професійне навчання персоналу на виробництві: перспективи інноваційного розвитку / М. Дрозач // Україна: аспекти праці. – Київ. – 2011. - №6. – С.35-38.
5. Економічні і соціально-трудові аспекти управління персоналом: теорія та практика: монографія / Т.В. Березянко та ін. ; за заг. ред. Драган О. І.; Нац. ун-т харч. технологій. Київ : Кафедра, 2017. 271 с.
6. Звіт про управління ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2019 рік [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://kcf.roshen.com/uploads/DDDNDDDND_DDNNDNNND_ND_DDDNNNNND_DNDDDDNDDDD_DDNDDDDDD_DNDDDDDD_DD_2019_NND_3.pdf
7. Звіт про управління ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2020 рік [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://kcf.roshen.com/uploads/DDDNDDDND_DDNNDNNND_ND_DDDNNNNND_DNDDDDNDDDD_DDNDDDDDD_DNDDDDDD_DD_2020_NND_3.pdf
8. Зеркаль А. В. Методика оцінки рівня корпоративної свідомості та її впливу на управління персоналом підприємства. Причорноморські економічні студії. 2017. Вип. 24. С. 122-125.
9. Іванік О., Каравай А., Лащук Ю. Рівний рівному посібник ментора. –2015. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.sii.org.ua/wp-content/uploads/2016/07/Handbook-PeerToPeerUKR.pdf>

10. Каут О. В. Удосконалення системи набору, добору та адаптації персоналу на промисловому підприємстві. Ефективна економіка. 2018. № 3. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2018_3_17.
11. Климчук А. О. Управління підприємством в системі оцінки, мотивації та стимулювання персоналу: монографія. Хмельницький: ХНУ, 2018. 283 с.
12. Кичко І., Горбачова О. Інноваційні методи підбору та оцінки персоналу. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2017. № 2. С. 7-14.
13. Лобза А. В. Клименко С. Ю. Особливості підбору персоналу на сучасних українських підприємствах, тенденції розвитку рекрутингу. Молодий вчений. 2016. № 5. С. 87-90.
14. Любомудрова Н. П. Мотивування й розвиток персоналу: культурологічний аспект: монографія / Г. М. Захарчин, Н. П. Любомудрова, Р. О. Винничук. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2015. – 284с.
15. Маркова Н.С. Принципи, функції та моделі управління розвитком персоналу. URL:<http://www.repository.hneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/4670/1/> (дата звернення: 19.05.2022)
16. Миколайчук І.П., Марняло А.М., Заболотна В.В. Застосування навчальної персонал-технології коучингу в умовах Covid-19. Застосування навчальної персонал-технології коучингу в умовах Covid-19. Specialized and multidisciplinary scientific researches: Collection of scientific papers «ΛΟΓΟΣ» with Proceedings of the International Scientific and Practical Conference (Vol. 2), December 11, 2020.
17. Миколайчук І.П., Марняло А.М., Заболотна В.В. Цифровий коучинг в управлінні персоналом. Матеріали IV Всеукраїнської науково-практичної онлайнконференції (11 лютого 2021 року). Київ. САБ.
18. Мирошниченко Ю. В., Пишняк К.В. З Зарубіжний досвід управління персоналом та перспективи його впровадження на вітчизняних

підприємствах. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. 2017. №4. С. 27-34.

19. Нестеренко О. М. Шляхи вдосконалення професійного розвитку персоналу на підприємстві / О. М. Нестеренко // Вісник економіки, транспорту і промисловості. – 2010. – № 30. – С. 87–88.

20. Олійник О. С. Управління та ефективне використання персоналу підприємства в умовах трансформаційних процесів: монографія. Кам'янецьПодільський: Медобори-2006, 2017. 327 с.

21. Офіційний сайт ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://kcf.roshen.com/>

22. Павлов В.І. Кушнірук О.Ю. Коучинг та наставництво у підприємницькій діяльності України. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку : зб. наук. пр. Львів: Львів. політехніка, 2012. С.276-280.

23. Про менторинг [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.icf-ukraine.org/blog/157005-pro-mentoring>

24. Романова С.М. Коучинг як нова технологія в професійній освіті. Вісник Нац. авіац. ун-ту. Серія: Педагогіка. Психологія. 2010. Вип. 3. С. 83-86

25. Савченко А. В. Розвиток персоналу : підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ, 2015. 505 с

26. Ситник О.Ю. Розвиток персоналу як фактор розвитку конкурентоспроможності підприємства. URL: <http://intkonf.org/sitnik-oyurozvitok-personalu-yak-faktor-rozvitku-konkurentos> (дата звернення: 02.05.2022)

27. Смирнова І. І., Сімаков К. І. Інноваційні технології управління персоналом на підприємстві. Вісник економічної науки України. 2018. № 2. С. 154- 157

28. Телишевська Л. І., Ільченко Д. В. Особливості управління персоналом на підприємстві. Управління економікою: теорія та практика. 2018. 2018. С. 116-129
29. Управління персоналом в системі менеджменту організації: монографія / ред. Н. Є. Муромець; Київ. нац. торг.-екон. ун-т, Харків. торг.-екон. ін-т КНТЕУ. Харків : Панов А. М., 2019. 192 с.
30. Ушенко Н. В., Минаєва В. В. Система управління формуванням та використанням персоналу. Бізнес-навігатор. 2019. Вип. 1. С. 105-109.
31. Hawkins, P. and Smith, N. (2015), Coaching, Mentoring and Organizational Consultancy Text, New York, USA.
32. Carey, W. Philippon, D. Cummings, G. (2014). Coaching models for leadership development: an integrative review, Journal of Leadership Studies, vol.5 (1), pp. 51-69.
33. Robert N. Human Resources Management : Functions, Applications, & Skill Development / Robert N. Lussier, John R. Hendon ; 2nd ed. Sage Publications, Inc., 2016. 681 p.

ДОДАТКИ

Додаток А

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) 2019 р.

ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН

станом на 31 грудня 2019 року
(у тисячах українських гривень)

	<u>прим.</u>	<u>31.12.2019</u>	<u>31.12.2018</u>
АКТИВИ			
Необоротні активи			
Інвестиційна нерухомість	7	648 315	321 737
Основні засоби	6	583 172	577 557
Передоплати за основні засоби та нематеріальні активи		34 639	4 445
Інвестиції в дочірні підприємства	10	10	20
Усього необоротних активів		1 266 136	903 759
Поточні активи			
Запаси	11	20 776	9 938
Торгова дебіторська заборгованість	12	102 545	71 950
Інша дебіторська заборгованість	13	9 268	4 461
Грошові кошти та їх еквіваленти	14	422	1 616
Переплата з податку на прибуток		369	-
Усього поточних активів		133 380	87 965
УСЬОГО АКТИВІВ		1 399 516	991 724
КАПІТАЛ І ЗОБОВ'ЯЗАННЯ			
Власний капітал			
Статутний капітал	15	505 833	175 833
Резервний капітал		5 345	4 789
Накопичений нерозподілений прибуток		376 238	368 464
Усього власного капіталу		887 416	549 086
Довгострокові зобов'язання			
Відстрочені податкові зобов'язання	20	23 454	30 499
Усього довгострокових зобов'язань		23 454	30 499
Поточні зобов'язання			
Торгова кредиторська заборгованість	16	27 395	99 976
Поточні забезпечення	17	11 714	10 538
Податок на прибуток до сплати		-	1 376
Фінансова допомога отримана	18	424 353	283 268
Інші поточні зобов'язання	19	25 184	16 981
Усього поточних зобов'язань		488 646	412 139
Усього зобов'язань		512 100	442 638
УСЬОГО КАПІТАЛУ ТА ЗОБОВ'ЯЗАНЬ		1 399 516	991 724

ЗВІТ ПРО СУКУПНИЙ ДОХІД

за рік, що закінчився 31 грудня 2019 року
(у тисячах українських гривень)

	прим.	за рік, що закінчився	
		31.12.2019	31.12.2018
Доходи від основної діяльності	21	470 093	373 344
Собівартість реалізованих товарів, робіт та послуг	22	(393 995)	(318 238)
Валовий прибуток		76 098	55 106
Інвестиційний дохід (дивіденди)		-	2 591
Інші операційні доходи	25	6 768	4 088
Адміністративні витрати	23	(34 322)	(29 950)
Витрати на збут	24	(5 794)	(4 568)
Інші операційні витрати	25	(35 072)	(12 789)
Фінансовий результат від операційної діяльності прибуток		7 678	14 478
Фінансові доходи	26	69 894	-
Фінансові витрати	26	(67 736)	(1 401)
Прибуток до оподаткування		9 836	13 077
Витрати з податку на прибуток	20	(1 506)	(1 952)
ЧИСТИЙ ПРИБУТОК ЗА ПЕРІОД		8 330	11 125
Інший сукупний дохід за період			
Усього сукупний дохід, що підлягає рекласифікації в прибуток (збиток) у наступних періодах		-	-
Усього сукупний дохід, що не підлягає рекласифікації в прибуток (збиток) у наступних періодах		-	-
ЗАГАЛЬНИЙ СУКУПНИЙ ДОХІД ЗА ПЕРІОД		8 330	11 125

Затверджено до випуску керівництвом Компанії:

Бойчук Вадим Юрійович, Генеральний директор

Дарморос Валентина Іванівна, Головний бухгалтер

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) 2020 р.

ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Окрема фінансова звітність за рік, що закінчився 31 грудня 2020 року
(у тисячах українських гривень, якщо не вказано інше)

ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН

	Прим.	31.12.2020	31.12.2019
АКТИВИ			
Необоротні активи			
Інвестиційна нерухомість	7	801 177	648 315
Основні засоби	6	1 871 142	583 172
Передоплати за основні засоби та нематеріальні активи		10 026	34 639
Інвестиції в дочірні підприємства	10	10	10
Усього необоротних активів		2 682 355	1 266 136
Поточні активи			
Запаси	11	17 715	20 776
Торгова дебіторська заборгованість	12	113 648	102 545
Інша дебіторська заборгованість	13	181 392	9 268
Грошові кошти та їх еквіваленти	14	1 574	422
Переплата з податку на прибуток		5 162	369
Усього поточних активів		319 491	133 380
УСЬОГО АКТИВІВ		3 001 846	1 399 516
КАПІТАЛ І ЗОБОВ'ЯЗАННЯ			
Власний капітал			
Статутний капітал	15	1 505 833	505 833
Резервний капітал		5 762	5 345
Накопичений нерозподілений прибуток		381 078	376 238
Усього власного капіталу		1 892 673	887 416
Довгострокові зобов'язання			
Відстрочені податкові зобов'язання	20	21 014	23 454
Інші довгострокові зобов'язання	9	36 594	-
Усього довгострокових зобов'язань		57 608	23 454
Поточні зобов'язання			
Поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	9	21 248	-
Торгова кредиторська заборгованість	16	228 274	27 395
Поточні забезпечення	17	17 675	11 714
Фінансова допомога отримана	18	743 424	424 353
Інші поточні зобов'язання	19	40 944	25 184
Усього поточних зобов'язань		1 051 565	488 646
Усього зобов'язань		1 109 173	512 100
УСЬОГО КАПІТАЛУ ТА ЗОБОВ'ЯЗАНЬ		3 001 846	1 399 516

Затверджено до випуску керівництвом Компанії:

Руденко Сергій Васильович, Генеральний директор

Дарморос Валентина Іванівна, Головний бухгалтер

ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»
Окрема фінансова звітність за рік, що закінчився 31 грудня 2020 року
(у тисячах українських гривень, якщо не вказано інше)

ЗВІТ ПРО СУКУПНИЙ ДОХІД

	Прим.	за рік, що закінчився	
		31.12.2020	31.12.2019
Доходи від основної діяльності	21	638 817	470 093
Собівартість реалізованих товарів, робіт та послуг	22	(556 236)	(393 995)
Валовий прибуток		82 581	76 098
Інші операційні доходи	25	1 840	6 768
Адміністративні витрати	23	(42 484)	(34 322)
Витрати на збут	24	(6 629)	(5 794)
Інші операційні витрати	25	(42 247)	(35 072)
Фінансовий результат від операційної діяльності		(6 939)	7 678
Інвестиційний дохід (дивіденди)	10	20 000	
Фінансові доходи	26	66 180	69 894
Фінансові витрати	26	(71 888)	(67 736)
Прибуток до оподаткування		7 353	9 836
Витрати з податку на прибуток	20	(2 096)	(1 506)
ЧИСТИЙ ПРИБУТОК ЗА ПЕРІОД		5 257	8 330
Інший сукупний дохід за період			
Усього сукупний дохід, що підлягає рекласифікації в прибуток (збиток) у наступних періодах		-	-
Усього сукупний дохід, що не підлягає рекласифікації в прибуток (збиток) у наступних періодах		-	-
ЗАГАЛЬНИЙ СУКУПНИЙ ДОХІД ЗА ПЕРІОД		5 257	8 330

Затверджено до випуску керівництвом Компанії:

Руденко Сергій Васильович, Генеральний директор

Дарморос Валентина Іванівна, Головний бухгалтер