

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

«До захисту в ЕК»

«До захисту допущено»

Директор інституту

Завідувач кафедри

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

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

« ____ » _____ 2022 р.

« ____ » _____ 2022 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА

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

освітньо-професійної програми «Менеджмент» _____

на тему: «Розроблення заходів адаптації працівників підприємства» _____

Виконав: здобувач 4 курсу, групи УП-4-9

Коник Михайло Леонідович

(підпис)

Керівник к.е.н., доц. Заінчківська Ірина

Анатоліївна

(підпис)

Рецензент _____

(ім'я та прізвище)

(підпис)

Я як здобувач Національного університету харчових технологій розумію і підтримую політику університету з академічної доброчесності. Я не надавав і не одержував 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

_____ Т.В. БЕРЕЗЯНКО
«31» січня 2022 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

_____ Конику Михайлу Леонідовичу

1. Тема роботи «Розроблення заходів адаптації працівників підприємства»
керівник роботи Заінчківська Ірина Анатоліївна к.е.н., доцент
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)
Розділ 1. Теоретико-методичні аспекти формування системи адаптації персоналу на підприємстві.
Розділ 2. Аналіз системи адаптації праці на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»
Розділ 3. Розробка заходів для вдосконалення системи адаптації персоналу на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».
5. Перелік графічного матеріалу
Результати дослідження знайшли відображення у 16 рисунках та 25 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	Примітка
1	Збір та вивчення джерел інформації для написання кваліфікаційної роботи. Складання бібліографії наукових джерел	05.02.2022 р.	Виконано
2	Розроблення та затвердження плану роботи керівником кваліфікаційної роботи і керівником проєктної групи	18.02.2022 р.	Виконано
3	Робота над вступом до кваліфікаційної роботи	23.02.2022 р.	Виконано
4	Підготовка першого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	15.03.2022 р.	Виконано
5	Підготовка другого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	02.04.2022 р.	Виконано
6	Підготовка третього розділу, висновків до нього та подання його керівнику	04.05.2022 р.	Виконано
7	Підготовка висновків до роботи та подання його керівнику	14.05.2022 р.	Виконано
8	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	22.05.2022 р.	Виконано
9	Остаточне оформлення роботи. Формування проєкту доповіді, ілюстративного матеріалу. Погодження з керівником кваліфікаційної роботи	24.05.2022 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		Виконано

Здобувач

_____ (підпис)

Керівник роботи

_____ (підпис)

М.Л. Коник
(прізвище та ініціали)

І.А. Заїнчовська
(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

У кваліфікаційній роботі розглянуті теоретико-методичні аспекти формування системи адаптації персоналу на підприємстві, розкрита сутність економічної категорії «адаптація персоналу» та проведено функціональний аналіз системи адаптації праці на підприємстві.

Для оцінки доцільності удосконалення системи адаптації персоналу були проведені загальна характеристика, соціально-економічний аналіз та оцінка чинної системи адаптації на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

На основі дослідження системи адаптації персоналу ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» було розроблено пропозиції щодо офіційного введення підсистеми наставництва, та перенесення та удосконалення системи адаптації персоналу на дистанційні платформи «Canva» та «Instructure». Запропоновані заходи підвищать ефективність процесу адаптації на підприємстві та зменшать витрати на адаптацію на робочому місці.

Проведені розрахунки свідчать, що запропонований проєкт є прибутковим та надалі можливе його впровадження на підприємстві.

Випускна робота складена на 110 сторінках (без урахування додатків), містить 25 таблиць, 16 рисунків.

Ключові слова: адаптація персоналу, персонал підприємства, програма адаптації, система адаптації, наставництво, процес адаптації персоналу.

ANNOTATION

In the qualification work the theoretical and methodological aspects of forming the system of personnel adaptation at the enterprise are considered, the essence of the economic category "personnel adaptation" is revealed and the functional analysis of the system of labor adaptation system at the enterprise is carried out.

To assess the feasibility of improving the staff adaptation system, general characteristics, socio-economic analysis and evaluation of the current adaptation system at PJSC «Kyiv Confectionery Factory «Roshen» were conducted.

Based on the study of the staff adaptation system of PJSC «Kyiv Confectionery «Roshen», proposals were developed for the official introduction of the mentoring subsystem, and the transfer and improvement of the staff adaptation system to the «Canva» and «Instructure» remote platforms. The proposed measures will increase the efficiency of the adaptation process in the enterprise and reduce the cost of adaptation in the workplace.

The calculations show that the proposed project is profitable and in the future, it will be possible to implement it at the enterprise.

The final work is composed of 110 pages (excluding appendices), contains 25 tables, 16 drawings.

Key words: personnel adaptation, enterprise personnel, adaptation program, adaptation system, mentoring, personnel adaptation process.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	10
1.1. Теоретичні засади формування системи адаптації персоналу підприємства	10
1.2. Сутність економічної категорії адаптації персоналу.....	16
1.3. Функціональний аналіз системи адаптації персоналу на підприємстві.....	21
Висновки до розділу 1.....	29
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ АДАПТАЦІЇ ПРАЦІ НА ПРАТ «КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «РОШЕН».....	31
2.1. Загальна характеристика діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»	31
2.2. Соціально-економічний аналіз системи управління адаптацією персоналу на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».....	52
2.3. Оцінка ефективності системи адаптації персоналу ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»	60
Висновки до розділу 2.....	75
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ДЛЯ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПРАТ «КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «РОШЕН».....	78
3.1. Визначення шляху удосконалення системи адаптації персоналу в сучасних ринкових умовах.....	78
3.2. Оцінка соціально-економічного ефекту пропонованих пропозицій на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»	86
Висновки до розділу 3.....	100
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	103
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	106
ДОДАТКИ.....	111

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. На сучасному етапі економічного розвитку України інформаційні технології починають відігравати важливу роль, а це означає, що рівень конкуренції серед вітчизняних підприємств зростатиме. Конкуренція в сучасній глобальній економіці базується більше на можливостях, ніж на активах. Нова конкурентна динаміка призводить до значної нестабільності прибутковості компанії, оскільки продовжують з'являтися нові продукти, послуги та конкуренти.

Під цим тиском конкуренції навчання та навчання протягом усього життя стають критичними складовими успіху, оскільки компаніям стає все важче стати або залишатися лідерами на ринку. У сучасній економіці значення знань у виробництві нових продуктів і послуг різко зросло, а знання стали невід'ємною частиною створення споживчої вартості.

Розвиток співробітників став повільніший, тому що знання швидко застарівають. Підприємства найбільше цікавляться працівниками спеціальної кваліфікації, але така ж кваліфікація робить працівників більш мобільними на ринку праці.

У мінливому бізнес-середовищі підприємства більше не можуть гарантувати довгострокове працевлаштування. Стара модель корпоративної лояльності майже мертва. При цьому в арсеналі компанії є не тільки сучасні методи підбору персоналу, а й комплекс заходів і процедур, покликаних максимально швидко адаптувати співробітників.

Розвинена система адаптації співробітників може бути однією з конкурентних переваг компанії, яка, з одного боку, усуває негативні наслідки плинності кадрів, а з іншого – забезпечує швидку інтеграцію співробітників з бізнес-процесами та в найкоротші терміни. час.

Основою дослідження та необхідною теоретико-методологічною базою стали праці таких вітчизняних та зарубіжних вчених у галузі управління бізнесом, особливо в контексті управління бізнесом, психології управління та

соціології управління – М. Армстронга, Х. Вайнріха, Г. Деслер, В. Загорський, Г. Захарчин, О. Краснопольська, Я. Івченко, М. Лукашевич, Л. Семів, П. Стрельбицький, А. Чикуркова. Дослідження іноземних авторів (Д. Стоунер, Г. Аугуберт, Г. Спенсер, Т. Бауер, Д. Брадт, М. Захаріна, М. Уоткінс) щодо процесу адаптації персоналу на підприємствах включають розробку та реалізацію планів адаптації працівників як ряд взаємопов'язаних заходів. Проте залишається багато теоретичних і практичних проблем, які не вирішені у формуванні системи адаптації талантів на підприємствах.

При виконанні даної роботи були поставлені мета та завдання.

Метою дослідження є вивчення поняття «адаптація персоналу» визначення його особливостей, шляхів вдосконалення в умовах сучасного виробництва, а також розробка заходів щодо вдосконалення системи адаптації персоналу ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

Об'єктом дослідження є процес адаптації персоналу на підприємстві.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти системи формування системи адаптації в ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

Для досягнення поставленої мети дипломної роботи визначено такі завдання:

- Розглянути теоретичні засади та сучасні тенденції формування систем адаптації співробітників та їх роль у підвищенні корпоративної ефективності.
- Розглянути сутність економічної категорії адаптації персоналу.
- Провести функціональний аналіз системи адаптації персоналу на підприємстві.
- Провести загальну характеристику ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».
- Провести соціально-економічний аналіз управління адаптацією персоналу на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

- Оцінити ефективність системи персоналу праці на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».
- Розробити та обґрунтувати заходи, та визначити шляхи, щодо удосконалення системи адаптації персоналу в сучасних ринкових умовах на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».
- Провести оцінку соціально-економічного ефекту від впровадження проєктів удосконалення системи адаптації персоналу на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

Методи дослідження. Методологічною основою дипломної роботи є комплекс філософських, загальнонаукових і спеціальних методів дослідження.

При проведенні дослідження застосовувались такі методи наукового пізнання: абстрактно-логічний (теоретичні узагальнення, формування висновків), статистично-економічних групувань (для зображення зрушень у розвитку підприємства), табличний, графічний (для наочного зображення результатів проведених розрахунків).

Інформаційною базою дослідження є офіційні статистичні матеріали, періодичні наукові видання, звітні дані про діяльність українських підприємств, ресурси та видання мережі Internet.

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

Основний обсяг роботи – 121 сторінки, який містить 25 таблиці, 16 рисунків. Список використаних джерел складається з 61 найменувань.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Теоретичні засади формування системи адаптації персоналу підприємства

Стан розвитку сучасної економіки потребує спеціалістів нової якості – підвищеної професійної мобільності, їх слід розвивати на всіх рівнях професійно-технічної та загальноосвітньої освіти. Професійна мобільність сприяє професійній адаптації людини в результаті переходу від навчання до професійної діяльності.

Адаптація виробництва – це процес, який передбачає включення працівника в нове виробниче середовище, засвоєння умов праці, норм професійної діяльності, встановлення та розширення взаємовідносин між співробітниками та виробничим середовищем [23, с.176].

Адаптивна здатність людини в конкретному робочому середовищі виявляється в її поведінці та трудових показниках:

- види діяльності, тобто продуктивність праці (її кількість і якість), засвоєння соціальної інформації та її практична реалізація;
- розвиток усіх видів діяльності (трудової, суспільно-політичної, пізнавальної); задоволення з різних сторін;
- професійна діяльність (зміст роботи, заробітна плата, організація праці, умови праці, морально-психологічні);
- атмосфера в організації, можливість загального та професійного розвитку тощо) [36, с.102].

У процесі адаптації працівник проходить наступні етапи:

1. Стадія знайомства, коли працівник отримує інформацію про нову ситуацію в цілому, про критерії оцінки різних дій, про норми поведінки.

2. Стадія пристосування – на цьому етапі працівник переорієнтовується, визнаючи головні елементи нової системи цінностей, але поки що продовжує зберігати багато своїх установок.

3. Стадія асиміляції, коли здійснюється повне пристосування працівника до середовища, ідентифікація з новою групою.

4. Ідентифікація, коли особисті цілі працівника ототожнюються з цілями трудової організації, виробництва, фірми.

Адаптивність співробітників компанії є одним із ключових факторів, що впливають на якість людських ресурсів. Дослідження в галузі управління персоналом матимуть певний успіх, оскільки набудуть теоретичного та методологічного розвитку.

Ядро сучасної точки зору з приводу адаптації персоналу на підприємстві базується на наукових розробках і концепціях, сформованих у XIX-XX століттях, оскільки це є необхідною передумовою для розгляду процесу адаптації людини з точки зору системного підходу.

Таке явище як адаптація вивчається багатьма науками. Найголовнішими, які можуть повністю розкрити всі процеси, через який проходить як окрема людина, так і новий працівник, є біологія, антропологія, філософія, психологія, соціологія та економіка.

Слово «адаптація» походить від латинського *adapto* – «пристосовую», а пізніше латинського *adaptation* – «пристосування, пристосування». Термін вперше з'явився у фізіології, введений німецьким фізіологом Г. Аубертом у другій половині XVIII ст. Він визначає адаптацію як «перемінний (пристосувальний) характер чутливості шкірного аналізатора до впливу зовнішніх подразників» [6, с.13].

У різних галузях науки виділяють соціальну і трудову адаптацію. Певною мірою ці два види адаптації перетинаються один з одним, але кожна має і самостійні сфери прикладання, такі як соціальна діяльність та включає і технічні, і біологічні, і соціальні аспекти. З точки зору управління персоналом найбільший інтерес представляє трудова адаптація.

На думку Д.А. Апперова: «трудова адаптація працівника – це процес активного, взаємного пристосування працівника й організації, що ґрунтується на поступовому звиканні співробітника до нових професійних, соціальних і організаційно-економічних умов праці» [52, с.71].

Науковий погляд ХІХ століття на процес адаптації людини до соціального середовища формувався в рамках соціології та психології, а згодом і нової сучасної науки про організаційний менеджмент. Так, Г. Спенсер у 1860-х роках визначив, що адаптація відбувається при певній зміні нормального середовища і триває до тих пір, поки новий стан не стане нормальним для організму. Г. Спенсер вважає, що результатом процесу соціальної адаптації є задоволення функціональних потреб особистості [48, с.17].

Під час зростаючої економіки, всередині 1960-х років у США новим працівникам привертали багато уваги протягом перших кількох місяців роботи в компанії. У цей час дослідження М. Даннета, головного представника Школи організаційної психології, показують, що два чинники, такі як перше призначення та стосунки з начальником, мають вирішальне значення для кар'єри нових співробітників. Згідно з його дослідженням, майже половина нових працівників, які працюють після закінчення навчання, не залишаються в організації більше ніж три роки, якщо не беруться за завдання, які вважають перспективними [57, с.169].

Наприкінці 1970-х років Д. Стоунер зазначав, що першочерговою турботою нових найнятих було «зосередитись на тому, наскільки добре вони виконують свою роботу; відносини з колегами – новобранці відчують себе не на своєму місці, у порівнянні з більш досвідченими колегами» [61, с.541]. Д. Стоунер провів багато індивідуальних досліджень у галузі психологічної науки, особливо пов'язаних з адаптацією працівників.

Види адаптації, особливо психосоціальної – Ф. Березін, А. Нальчяджан, В. Нетепчук та професійної – В. Васянович, О. Іванашко, Ю. Колісник-Гуменюк, О. Левенець, Н. Пилипенко. Багато авторів – В. Кудрявцев, Л.

Мітіна, Ю. Поваренков, А. Ростунов розглядають професійну адаптацію лише в контексті та розглядають її як один з етапів особистісної чи службової спеціалізації.

Дослідники звернули увагу на те, що в нашому дослідженні можна визначити як метод адаптації до співробітників (організаційна форма). Так, Н. Целовальниченко, аналізуючи деталі законодавчих положень стажування, дійшла висновку, що метою стажування є «навчання та адаптація до виконання професійних обов'язків на конкретному підприємстві» [50, с.163].

Окрім методів коригування співробітників, дослідники з'ясували, що можна визначити як інструменти адаптації. У середині 1990-х років численні дослідження продемонстрували важливість інструментів наставництва для процесу адаптації співробітників, зокрема те, що новачки, які почали працювати під керівництвом наставника, дізналися про компанію більше, ніж тоді, коли вони тільки починали. Робота без наставника. Варто також зазначити, що новачкам, які отримують соціальні консультації та підтримку від своїх наставників, легше буде адаптуватися в компанії [59, с.179].

Сучасні дослідження розробили концепцію наставництва, яка посилюється, якщо наставником є менш формальна фігура, наприклад, «друг». Такі люди можуть призначатися керівництвом або з'являтися неформально, але головна особливість – забезпечити комфорт новачкам, наприклад, з'ясувати загальні питання. Дослідження показали, що працівники, які завершують процес адаптації за допомогою «друга-наставника», з більшою ймовірністю досягають бажаних результатів [60, с.38].

На цьому етапі наставницькі відносини розглядаються як узгоджена система передачі знань, умінь і навичок між молодими та досвідченими працівниками, що виявляється як індивідуальні чи колективні, формальні чи неформальні форми наставництва, тісно пов'язані з навчанням, адаптацією та неподільним розвитком. його трудовий потенціал.

Адаптивність працівників на сучасному етапі підприємства в основному залежить від того, чи зможуть вони сформувати нові стереотипи трудової

поведінки співробітників, чи зможуть вони зберегти свій ентузіазм і чи зможуть вони сформувати чи зберегти стійкий стан готовності [58, с.28].

Іншим аспектом, що визначає теоретичну основу системи адаптації персоналу підприємства, є нагляд за процесом адаптації персоналу. У 1970-х роках Україна прийняла свої перші внутрішні нормативні акти, з деякими положеннями, які стосувалися процесу адаптації персоналу.

На основі наукового аналізу сучасної літератури можна виділити два основні, дещо протилежні стилі розуміння природи управління та організації, у тому числі адаптації: японський і західний (американський).

Кадрові служби японських компаній зазвичай починають працювати зі студентами, які є майбутніми професіоналами, які навчаються в університеті. Адаптація японського корпоративного персоналу проходить у таких формах: лекції та семінари безпосередньо в компанії; виїзди на спеціальні навчальні бази на запрошення експертів та експертів; виїзне групове навчання. Остання форма найчастіше використовується і вважається найефективнішою.

Для вітчизняного менеджменту цікавий досвід американських компаній. За словами Дж. Грейсона-молодшого та К. О'Делла, авторів книги «Американський менеджмент на порозі 21-го століття», її громадянам потрібні: певна база знань з математики, статистики, наукової методології; процеси спостереження, здатність аналізувати процеси, інтерпретувати результати та діяти; знання світу; здатність працювати в команді; здатність брати на себе відповідальність, постійно навчатися та адаптуватися до змін. Це спонукає компанію та керівництво підприємства приділяти більше уваги особистим якостям співробітників, їх ініціативності.

Сьогодні поняття «адаптація» в соціальних науках розглядається як процес, за допомогою якого система пристосовується до свого середовища, не втрачаючи своєї ідентичності [17, с.5].

Отже, статтею 29 КЗпП України «Обов'язок власника або уповноваженого ним органу провести інструктаж працівника та визначити

його роботу» зазначено, щодо початку роботи згідно з трудовим договором власник або уповноважений ним орган зобов'язаний:

1. Роз'яснювати працівникам їхні права та обов'язки, інформувати працівників про їх присутність на робочому місці, неусунуті шкідливі та шкідливі виробничі фактори та можливий вплив на працівників у разі досягнення умов праці. його право на здоров'я, пільги та винагороду за роботу за таких умов відповідно чинне законодавство та колективні договори.

2. Ознайомити працівників з положеннями внутрішнього трудового розпорядку та колективних договорів.

3. Визначити робоче місце для працівників та забезпечити їх необхідними засобами праці.

4. Провести інструктаж працівників з техніки безпеки, виробничої гігієни, гігієни праці та протипожежного захисту» [37].

Постановою Кабінету Міністрів України від 17 вересня 2008 р. № 842 «Про затвердження Концепції державної системи професійної орієнтації» в законодавстві України переглянуто поняття «професійна адаптація» як «науково обґрунтована система заходів, що забезпечує входження, оволодіння та досягнення особою професійної майстерності у конкретному виді професійної діяльності на конкретному робочому місці. На сучасному етапі система професійної орієнтації населення не забезпечує належної ефективності формування, відтворення та збереження трудового потенціалу» [38].

Наказом Мінпраці України, Міносвіти України, Мінсоцзахисту від 10.10.2006 № 375/692 «Положення про затвердження професійної орієнтації населення» затверджено нормативну Державну систему професійної орієнтації. Кар'єрна адаптація є елементом профорієнтації.

Зараз у визначенні професійної придатності встановлено, що «професійна придатність має на меті сприяння працевлаштуванню людини, правильності вибору професії та практичній перевірці успішності розвитку кар'єри працівника» [39].

Положення «Про організацію професійної орієнтації населення» є одним із завдань і функцій системи профорієнтації, особливо в галузі «Профорієнтаційні служби та психологічне забезпечення населення»:

- вжити заходів щодо професійної адаптації персоналу, спрямованої на професійне навчання, психологічну підтримку в навчальних групах;
- сприяти професійній адаптації нових співробітників і громадян, які змінюють кар'єру.

Видно, що правове регулювання трудових відносин на початковому етапі роботи має певний вплив на кадрову систему та організаційну систему адаптації підприємства.

1.2. Сутність економічної категорії адаптації персоналу

Є різні тлумачення термінів, особливо «відповідність працівника» та «відповідність працівникам», враховуючи придатність співробітників компанії, що вимагає доказу природи категорії «працівник» та того, чим вона відрізняється від цієї категорії. Як «працівники», «людські ресурси» та «трудові ресурси» в сучасній науковій літературі загалом вважаються однаковими [7, с.98].

Щоб визначити, чи доцільно виділяти чи ідентифікувати досліджувані категорії, необхідно звернутися до нормативно-правової бази України та думок науковців. Як наслідок, дослідження нормативних документів показує, що поняття «люди бізнесу/організації» та «люди бізнесу/організації» не отримали належної уваги. Закон про працю вважає певною схожістю з цими поняттями трудовий колектив підприємства, до якого входять усі громадяни, які регулюють трудові відносини між працівниками та підприємством за трудовими договорами (контрактами, угодами) та іншими формами [53, с.53].

У сучасній економічній науці трудові ресурси трактуються як «населення країни, що володіє відповідними розумовими, фізичними та

інтелектуальними якостями, щоб бути здатним виробляти матеріальні блага та духовні послуги, тобто здійснювати корисну діяльність» [8, с.31]. Трудові ресурси підприємства є невід'ємною частиною суспільних трудових ресурсів, які мають відтворювальну здатність під впливом умов організації праці, і поділяються на фактичні та потенційні компоненти за участю у формальних трудових відносинах. Фактичними складовими людських ресурсів організації є працівники та потенційний трудовий колектив, деякі з яких є претендентами на працевлаштування в організації [12, с.155].

На макрорівні робоча сила складається з двох типів громадян – ті, хто працював деякий час, незалежно від віку та працездатності, і ті, хто може працювати, але чомусь не працює [28, с.209]. Невдовзі після появи досліджень С. Струмиліна (з 1930-х років) для розуміння першої з цих двох груп почала використовуватися радянська категорія «кадри» [2, с.97]. Цей метод класифікації категорій використовується і сьогодні. Проте поряд із кожним терміном вживаються синоніми: у випадку терміна «кадри» таким синонімом буде «працівник», а у випадку з терміном «трудові ресурси» – «людські ресурси».

Однак деякі автори розрізняють ці категорії. Вони визначають осіб як «соціально-економічні категорії, що визначають постійний (індивідуальний) склад працівників, тобто працездатних громадян, зайнятих на державних, кооперативних, приватних тощо підприємствах, компаніях, організаціях, установах».

У цьому контексті категорія «людина» використовується для опису становлення та зміни конкретної людини в бізнесі, галузі та в економіці в цілому, що визначає її мобільність, професійну кваліфікацію.

Треба наголосити, що важливі працівники – це кваліфіковані працівники з попередньою та спеціальною освітою, та професійними навичками або досвідом роботи в обраній сфері діяльності [5, с.36].

Категорія «персонал», на відміну від застарілої категорії «кадри», повніше розкриває об'єкт процесу адаптації, але має проблеми, особливо в

питаннях доцільності використання для загального корпоративного управління персоналу, тому що існують традиційно вживані терміни для здійснення управління персоналом, наприклад, кадрова робота та кадрова політика підприємства.

Щодо терміну «людські ресурси», то він вперше з'явився у другій половині 1960-х років. І фактично розширює термін «робоча сила», оскільки «людські ресурси» охоплюють цілий спектр соціокультурних та особистісно-психологічних характеристик людей [29, с.394].

Лише наприкінці XX століття категорію «людські ресурси» визначили як категорію «робоча сила» і розглядали як людські ресурси (резерви) з професійними та фізичними здібностями, призначеними для підтримки суспільного відтворення [10, с.125].

Тому Л. Семов розуміє поняття «людські ресурси» як сукупність людських якостей, а саме:

- соціально-демографічна статистика;
- освіта та професіоналізм;
- мотивація;
- дух;
- інтелект;
- інформативність;
- інноваційність;
- творчість;
- культурність;
- національне суспільство;
- соціалізація та інше [44, с.12].

Тому використання таких термінів, як «співробітник» або «людські ресурси», найлегше зрозуміти в процесі адаптації ділових людей. Порівнюючи два терміни, відзначається гнучкість категорії «працівник», що виявляється у можливості розрізнення різних категорій працівників (адміністративних, інженерних, службових).

Стверджується, що ця стабільність є ключовим фактором з огляду на специфіку процесу адаптації, оскільки різні класи працівників мають принципові функціональні відмінності, які автоматично впливають на характер процесу адаптації в кожному класі [13, с.12].

Сьогодні адаптація людей розглядається переважно як «процес, за допомогою якого люди пристосовуються до бізнес-ситуації» [4, с.221].

По-перше, термін «трудова адаптація» не визначає об'єкт адаптаційного процесу. Такими об'єктами можуть бути такі категорії, як «особа», «персонал», згадані вище, або «співробітник», «експерт» тощо, які потребують додаткового пояснення. Фундаментальна проблема використання таких категорій, як «співробітник» або «експерт», полягає в тому, що адаптація персоналу як процес може включати більше, ніж просто «новопризначених експертів».

Таким чином, поширеним є підхід, коли адаптація персоналу передбачає людей, які ще не призначені на посаду, але можуть бути призначені в найближчому майбутньому (наприклад, стажисти) [42, с.23], а в деяких організаціях існує процедура адаптації, зазначена в процесі прийняття на роботу (за умови, що кандидат на посаду, зацікавлений у працевлаштуванні, повинен ознайомитися з основними вимогами організації (правилами, положеннями), які Посада працівника у підрозділі, де він може знайти роботу [55, с.250].

Термін «виробнича адаптація» насправді те саме, що й термін «трудова адаптація», за винятком того, що він підкреслює специфічний вид соціальної діяльності. Деякі дослідники відносять виробничу адаптацію до одного з видів адаптації [24, с.327].

Термін «організаційна соціалізація» дуже близький за своєю природою до адаптації співробітників. Організаційну соціалізацію зазвичай розуміють як процес, за допомогою якого люди розуміють цінності, розкривають компетенції та розвивають необхідні форми поведінки та соціокультурні

світогляди, які важливі для збільшення ваги в організаціях і участі в них як повноправних членів [56, с.183].

До основних компонентів організаційної соціалізації належать:

- а) зміни ставлення, цінностей і поведінки;
- б) безперервність процесу соціалізації в часі;
- в) адаптуватися до нових посадових обов'язків, робочих груп і роботи в організації;
- г) взаємодія нових співробітників та їх керівників;
- д) особливе значення ранніх етапів соціалізації [3, с.7].

Організаційна соціалізація, безумовно, заснована на науковій теорії соціалізації – двосторонньому процесі, в якому суспільство продовжує поширювати та асимілювати індивідів протягом усього їхнього життя. Соціальні норми, культурні цінності та моделі поведінки дозволяють індивідам функціонувати в цьому суспільстві [3, с.19]. Саме соціальний фактор складає основу організаційної соціалізації.

Таким чином, можна зробити висновки про ширший характер адаптаційних процесів людини, однією з фундаментальних основ яких є фізіологічні механізми адаптації організмів до умов середовища.

Аналізуючи наукову літературу, ми можемо визначити особливості корпоративної адаптації людини:

- Адаптація працівника – це процес, який триває протягом певного періоду життя працівника (від місяців до років).
- Пристосування співробітників через певні конфлікти, особливо зміна ролей, особистого статусу, відповідальності та компетенції, відносини з іншими, норми та цінності колективу;
- Процес адаптації персоналу підприємства значною мірою є обов'язковим процесом, оскільки об'єкти пристосовуються до умов середовища не за власним бажанням, а з потреби;
- Процес адаптації персоналу підприємства є двостороннім процесом: з одного боку, це самостійна зміна індивідів під впливом нової реальності, а з

іншого – це зміна середовища, яка залежить на індивідуальні потреби [25, с.206].

Процес адаптації персоналу підприємства суб'єктивний, оскільки різні особи можуть поводитися по-різному в одній і тій же ситуації, люди на підприємстві адаптуються до різних елементів системи, що має як позитивні, так і негативні наслідки.

Тому адаптація працівників є загальним, динамічним, безперервним і відносно стійким процесом взаємної трансформації між індивідами та організаційним середовищем, і здійснюється вона через суперечності між ними.

Крім того, адаптація співробітників – це процес, призначений для:

1. Підтримки стабільності й балансу між потребами в персоналі та можливостями реалізації.
2. Введення інтеграції працівників у нові професійні середовища та соціальні спільноти, опанування ними, умовами та нормами праці.
3. Висування запитів на подолання негативних моментів, які можуть дратувати організацію та співробітників [21, с.174].

1.3. Функціональний аналіз системи адаптації персоналу на підприємстві

Для того, щоб підприємство теоретично сформувало відповідну структурно-функціональну модель, необхідний комплексний аналіз зовнішнього та внутрішнього вимірів об'єкта дослідження системи управління персоналом підприємства – цілеспрямована діяльність керівництва підприємства щодо формулювання та реалізації ідей та стратегій та методи управління людськими ресурсами.

Як і будь-який інший процес, цей вид діяльності виконує безліч функцій і основних завдань, завдяки яким бізнес росте і функціонує далі. У таблиці 1.1 наведено основні функції адаптації співробітників.

Основні функції адаптації працівників

Функція	Характеристика
1	2
Зменшення стартових втрат як особистості, так і підприємства	Новий працівник не може працювати на повну силу, оскільки йому не вистачає знань про деталі організації, інформації про норми та цінності організації. Тому є деяка втрата ефективності.
Зниження тривожності та невпевненості нового працівника	У цьому контексті тривога та невпевненість означають страх невдачі на роботі та неповну орієнтацію в робочому середовищі. Це нормальний страх людини перед новим і невідомим
Скорочення плинності кадрів	Якщо працівник відчуває себе незручно з новою роботою і не вважає її необхідною, він може захотіти звільнитися.
Економія часу керівника і співробітника	Новобранцям, які ще не повністю влаштувалися в організації, потрібно більше часу, щоб допомогти з виконанням своїх обов'язків
Розвиток позитивного ставлення до роботи, задоволеності роботою і реалізму в очікуваннях	Процес адаптації робочої сили повинен допомогти новим працівникам розвинути позитивне ставлення до організації, відділу та завдання. Це обов'язкова умова високої продуктивності

Джерело: складене автором на основі: [53, с.156]

Як видно з табл. 1.1 адаптація ділового персоналу виконує багато дуже важливих функцій. Правильна адаптація робочої сили, буквально, є однією зі складових успішного бізнесу.

У дослідженні адаптації слід розрізняти активну адаптацію (тобто працівники, які намагаються вплинути на середовище, щоб змінити його) і пасивну адаптацію (тобто, не намагаючись впливати на середовище). Адаптація найбільш ефективна, коли нові працівники активно пристосовуються до мінливого середовища за допомогою відповідного управлінського впливу та використання різноманітних засобів (організаційних, технологічних, психосоціальних тощо).

У класифікації представлені основні види адаптації індивіда в новій організації, рис. 1.1.

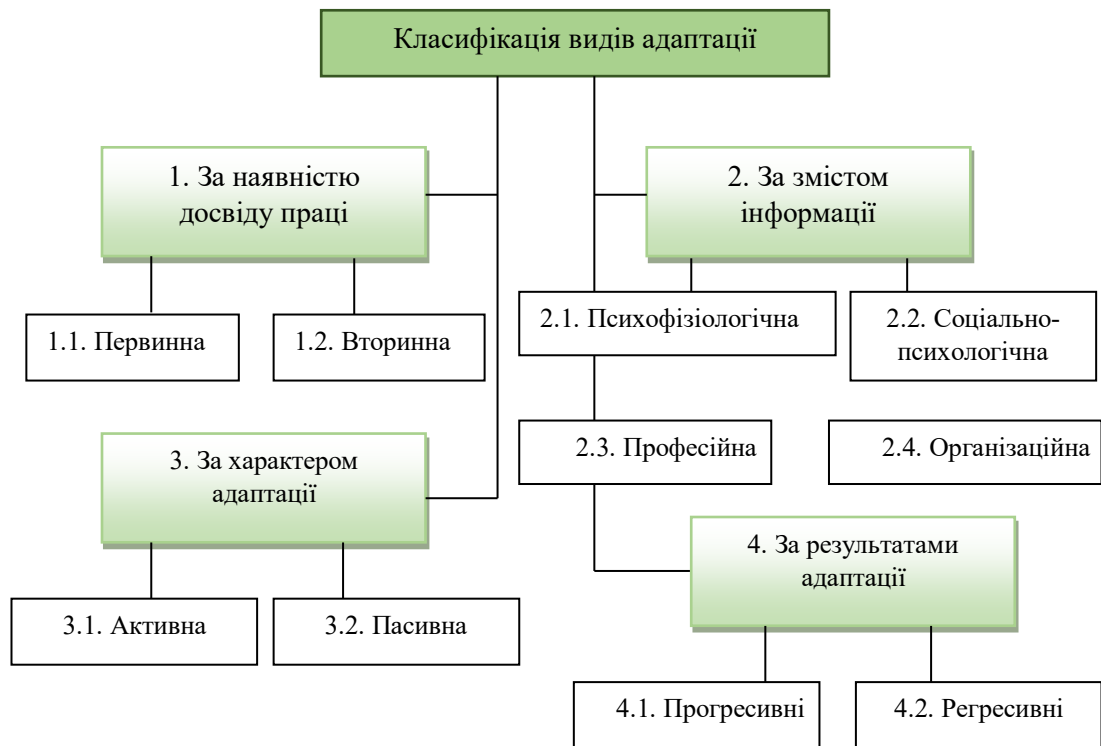


Рис. 1.1. Класифікація видів адаптації

Джерело: [20, с.141]

Основні види адаптації:

1. З досвідом роботи:

1.1. Первинна адаптація передбачає адаптацію молодих працівників без професійного досвіду.

1.2. Вторинна адаптація передбачає адаптацію працівників з професійним досвідом (зміна сфери діяльності чи професійної ролі).

2. За змістом інформації:

2.1. Психофізіологічна адаптація – це пристосування до нових фізіологічних і психологічних навантажень і фізіологічних умов праці.

2.2. Психосоціальна адаптація включає пристосування до нового суспільства, норм поведінки та стосунків з іншим колективом.

2.3. Професійна адаптація – це поступове підвищення працездатності (професійних навичок, додаткових знань, навичок співпраці тощо).

2.4. Організаційна адаптація полягає в усвідомленні ролі та статусу робочих місць і підрозділів у загальній організаційній структурі, а також у

розумінні особливостей організації та економічного механізму управління підприємством.

3. Залежно від характеру адаптації:

3.1. Активна адаптація означає, що особистість сама намагається впливати на навколишнє середовище з метою його зміни.

3.2. Пасивна адаптація – Індивід не прагне цього впливу і змін.

4. За результатом адаптації:

4.1. Поступові результати адаптації свідчать про те, що після закінчення періоду ознайомлення з організацією рівень продуктивності та дисципліни підвищиться.

4.2. Результати регресії адаптації виникають у разі негативної адаптації до середовища [31, с.21].

Таким чином, на рис. 1.1 наочно видно, що складний, багатогранний і різноманітний процес адаптації нових співробітників до конкретних організаційних умов вимагає від керівництва компанії впровадження ефективної управлінської політики для цього процесу та постійного контролю за його ходом і результатами.

Адаптацію також поділяють на виробничу й позавиробничу. Цей стандарт є критичним для ширшої класифікації. Найкраще це зображено на схемі, рис. 1.2.

Виробнича адаптація є складним явищем, яке можна розглядати з різних точок зору, розрізняючи психофізіологічні, професійні та психосоціальні форми. Кожна з них має свої об'єкти, цілі та показники ефективності [22, с.132]. Тобто звички, пристосовуються до змісту і характеру роботи, пристосовуються до умов та організації роботи. Вона виявляється в певному ступені професійних знань і навичок відповідно до характеру особистості та характеру професії. Адаптація «самовпливу» зазвичай триває до 1,5 років, але при правильному управлінні її тривалість можна скоротити до кількох місяців.

Основними цілями нового адаптаційного періоду організацій роботодавців є: скорочення початкових витрат; зменшення невизначеності

нових наймів; зменшення плинності кадрів та формування позитивного та конструктивного настрою до роботи.

Найпоширенішими методами адаптації працівників в Україні є:

- навчання на робочому місці;
- керівництво;
- навчання відокремлено та невідокремлено від виробництва.

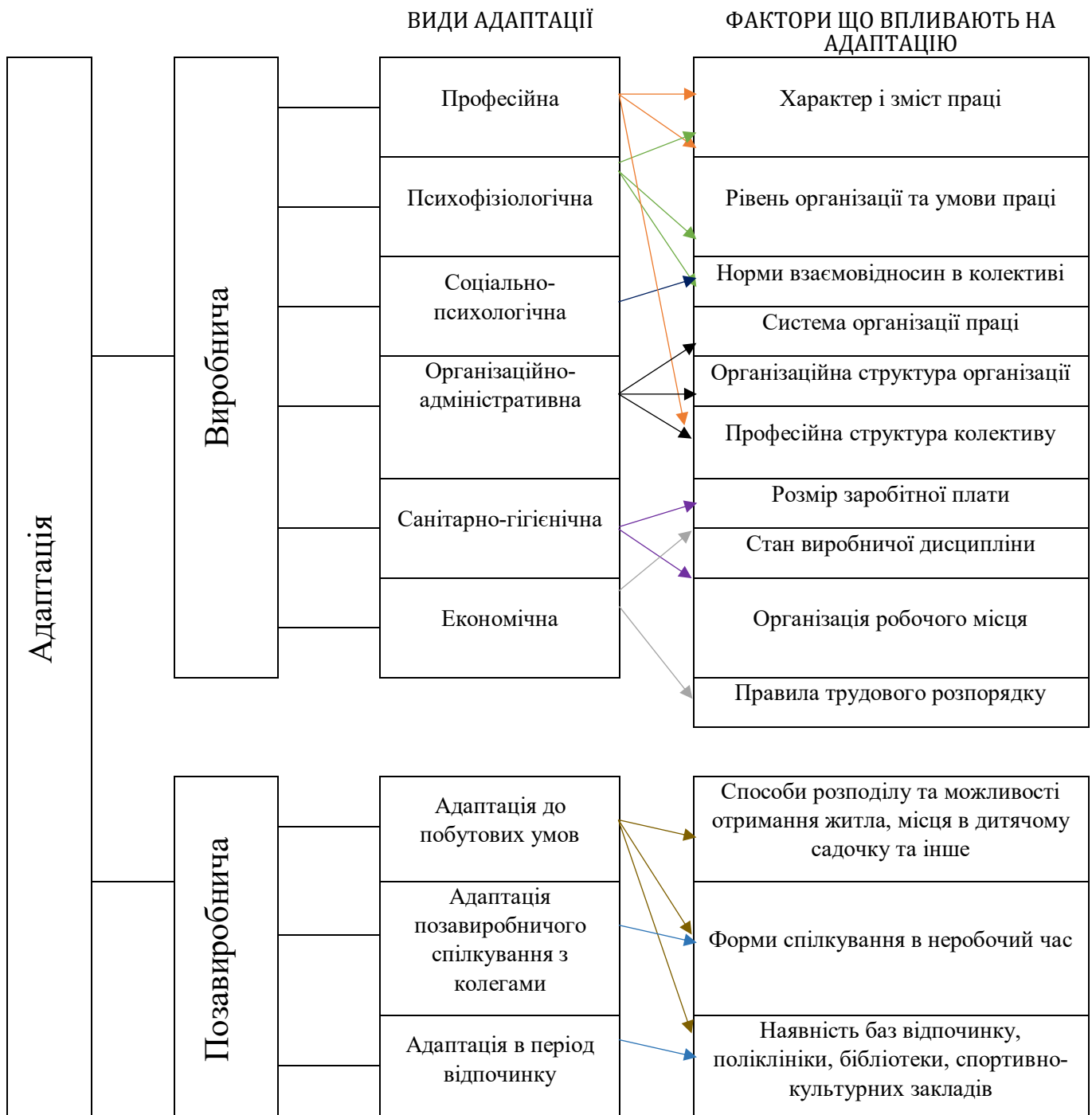


Рис. 1.2. Види та фактори, що впливають на адаптацію

Джерело: [43, с.206]

У зарубіжному досвіді методи адаптації персоналу значно різноманітніші. Наразі існують різні методи (схеми) адаптації з урахуванням різних факторів: посади працівника, його професійного рівня, сфери діяльності організації [26, с.30]. Найбільш цікавими є популярні методи адаптації іноземних співробітників, які показані в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Популярні закордонні методи адаптації персоналу

№	Назва методу	Зміст методу
1	2	3
1.	Secondment (вторинне навчання)	Його суть полягає в тому, щоб тимчасово направити співробітника в інший відділ того ж підприємства або в іншу компанію. Відрядження можуть бути короткостроковими (близько 100 годин) або довгостроковими (до одного року). У США та Європі це дуже популярний підхід, а західні компанії навіть мають бізнес-команди.
2.	Buddying(від англ. Buddy – друг, приятель)	Цей підхід ґрунтується на наданні об'єктивного і чесного зворотнього зв'язку і підтримки один одного в реалізації цілей і завдань для розвитку нових навичок. Суть цього підходу – адаптація шляхом дружби з колегами. Найкращий час для перебування разом – рік, це особливо важливо протягом перших кількох тижнів роботи новачка.
3.	E-learning (дистанційне навчання) або blended learning (змішане навчання)	Ефективне використання електронного навчання вимагає високого ступеня самодисципліни (навіть самодисципліни). На Заході електронне навчання існує вже близько 6 років.
4.	Метод занурення	Для менеджерів різного рівня. Це передбачає повне «занурення» співробітників у реальну діяльність з першого дня на роботі. Основна мета цього методу – швидко залучити нових працівників до трудового процесу.
5.	Кадрові школи	Цей метод навчання поширений серед страхових компаній. Підхід кадрової школи використовується, коли нових співробітників необхідно підготувати за короткий термін відповідно до стандартів професійних навичок і знань. Основне завдання такого типу навчання для різних спеціалістів – змусити їх узгодити основні прийоми та деталі організації.

Джерело: складене автором на основі:[49, с.303]

Виходячи з усього вищесказаного, можна виділити основні цілі адаптації співробітника:

- Здатність досягати швидших показників ефективності, прийнятних для організацій роботодавців
- Вхідження працівника в робочий колектив, його неформальна структура та відчуття членів команди

- Зменшення тривожності та невпевненості у нових співробітників
- Економить час лінійних керівників і рядових працівників
- Зменшити плинність нових працівників
- Розвивайте у нових співробітників задоволеність роботою, позитивне ставлення до роботи та реалістичні очікування
- Зменшити витрати на пошук нових співробітників
- Формування кадрових резервів (наставництво – це можливість досвідченим працівникам отримати досвід керівництва)

Успіх адаптації залежить від ряду умов:

- Рівень якості роботи професійного спрямування потенційного працівника
- Проводити об'єктивну бізнес-оцінку співробітників (під час відбору співробітників і відповідності робочої сили)
- Розробити організаційні механізми для управління процесом адаптації
- Професійний престиж і привабливість для роботи за певною професією організації
- Реалізація характеристик трудових організацій у мотиваційних установках працівників
- Існує надійна система впровадження інновацій
- Гнучкість систем навчання співробітників, що діють в організації
- Характеристика психосоціального клімату, що складається в колективі.

Структурно-функціональний аналіз визначає різні компоненти системи адаптації співробітників і взаємозв'язок між цими компонентами й зовнішнім середовищем. Тому можна сформувати структуру та логічну схему системи адаптації персоналу підприємства у взаємозв'язку з іншими підсистемами управління персоналом, яка представлена на рис. 1.3.

Тому можна сказати, що процес адаптації персоналу підприємства є невіддільною частиною системи управління персоналом організації, оскільки

він тісно пов'язаний з усіма ключовими функціями управління персоналом. Загалом, проведений структурний аналіз може привести до структурно-логічної схеми системи адаптації людини.

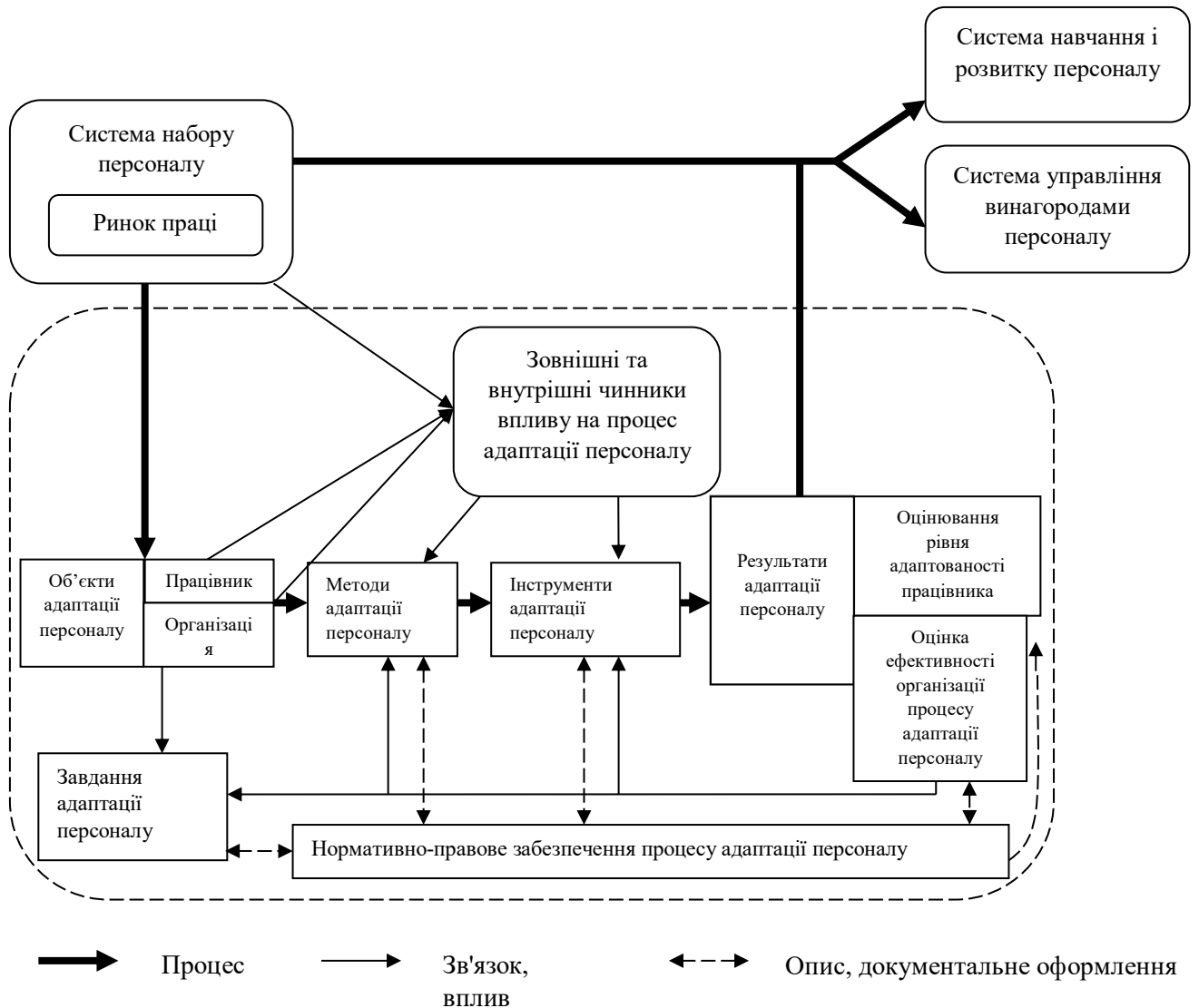


Рис. 1.3. Структурно-логічна схема системи адаптації персоналу на підприємстві

Джерело: [14]

Тому адаптація персоналу на підприємствах, як функція управління персоналом, так і як частина таких функцій, як підбір, навчання та розвиток, займає важливе і важливе місце в системі управління персоналом сучасних організацій. Ігнорування цієї функції або ігнорування деяких її аспектів може мати негативний вплив на компанію.

Висновки до розділу 1

Адаптація – це взаємне пристосування працівника до організації, що ґрунтується на прогресивній працездатності працівника за нових професійних, соціальних та організаційно-економічних умов праці. Отже, адаптація – це процес зміни знайомства працівника з діяльністю та організацією, а також зміна його власної поведінки відповідно до того, як диктує середовище.

Програма орієнтації співробітників розроблена для полегшення вступу нових співробітників у життя організації. Практика показує, що 90% людей, які звільняються з роботи в перший рік, приймають таке рішення в перший день роботи в новій організації. Часто новачки в організації стикаються з багатьма труднощами, більшість з яких пов'язані з відсутністю інформації про порядок роботи, місце розташування, характеристики співробітників тощо. Проте, спеціальні процедури введення нових співробітників в організацію можуть допомогти усунути більше проблем, які виникають на початку роботи.

Крім того, підхід до включення нових співробітників у життя організації може значно підвищити творчий потенціал наявних співробітників і посилити їх взаємодію з корпоративною культурою організації.

Для керівників інформація про процес адаптації нових співробітників в організації їх підрозділу може свідчити про рівень розвитку, згуртованості та внутрішньої інтеграції колективу.

Розрізняють такі види адаптацій: професійні, психофізіологічні, психосоціальні, організаційно-адміністративні, економічні, санітарні.

Виявлено, що більшість корпоративних університетів українських підприємств функціонують як окремі проєкти кафедр управління персоналом. Адаптація співробітників, як правило, не вважається одним із головних завдань корпоративних університетів, хоча всі корпоративні університети пропонують програми адаптації у вигляді індивідуальних курсів і більш непрямих форм (програми стажування, наставництво, кадрове забезпечення). Крім того, було виявлено кілька негативних факторів, які знижують

ефективність корпоративного навчання в коледжі як методу адаптації співробітників.

При вивченні конкретного підприємства виявилось, що особливою слабкістю системи управління персоналом є адаптація молодих працівників, що підтверджують результати. Деякі соціально-економічні переваги зосереджені на досвідчених працівниках і негативно впливають на новачків. Крім того, існує проблема стипендії, яка веде до певної дискримінації деяких працівників, яка не чітко проявляється, але є скрізь. Як захід покращення стану бізнесу надано ряд рекомендацій, виконання яких може позитивно вплинути на плінність кадрів.

Тому в першій частині цієї роботи аналізуються основні теоретичні основи організації адаптивної системи. Розкрито поняття адаптації, зазначено цілі адаптаційних планів, запропоновано класифікацію адаптаційних явищ та їх етапів за різними причинами. Розглядаються методи адаптації: випробувальний термін, адаптація молодих спеціалістів, програма адаптації, наставництво та консультування, розвиток кадрів.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ АДАПТАЦІЇ ПРАЦІ НА ПРАТ «КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «РОШЕН»

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

Перед більш детальним аналізом системи трудової та кадрової адаптації підприємства необхідно дослідити загальну характеристику виробничо-господарської діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен». Необхідно розглянути тип підприємства на якому здійснюється діяльність, цілі діяльності та суб'єкти, основні товари та конкуренти тощо. Майже всі перераховані вище характеристики можна знайти в одному з найважливіших нормативно-правових актів – статуті, який приймається та затверджується річними загальними зборами акціонерів. Іншу загальну інформацію можна знайти на офіційному вебсайті товариства. У таблиці 2.1 наведено основні відомості про емітента.

Таблиця 2.1

Інформація про емітента ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Скорочена назва:	ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»
ЄДРПОУ:	00382125
Юридична адреса:	03039, Україна, м. Київ, проспект Науки, 1
Зареєстрований:	Голосіївська районна в місті Києві державна адміністрація, 22.10.1992
КОАТУУ:	8036100000 (ГОЛОСІЇВСЬКИЙ р-н)
Галузева належність (1):	10.72
Галузева належність (2):	10.71
Галузева належність (3):	10.82
Керівник:	Бойчук Вадим Юрійович, Генеральний директор, тел.: 044 237-22-70
Контактна особа:	Дарморос Валентина Іванівна, тел.: 044 237-22-70
Електронна поштова адреса:	darmoros@condfab.kiev.ua

Джерело: [1]

Повне найменування Товариства українською мовою – Приватне акціонерне товариство «Київська кондитерська фабрика «Рошен» (код ЄДРПОУ 00382125). Товариство за типом є приватним. Його материнським

підприємством виступає ТОВ «Центрально-Європейська Кондитерська компанія».

Якщо подивитися на галузеву приналежність, яка є класифікацією КВЕД, то основним видом діяльності підприємства є:

- Виробництво какао, шоколаду та кондитерських виробів.
- Виробництво сухарів і печива, виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок для тривалого зберігання.
- Виробництво хліба та хлібобулочних виробів, виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів та недовговічних тортів [34].

У своїй діяльності підприємство керується нормативними актами та законами України, а також внутрішніми документами, які не суперечать законодавству. В тому числі Законами України «Про споживчу кооперацію», «Про підприємства в Україні», іншими законодавчими актами України, нормативними актами Укоопспілки, рішенням з'їздів споживчої кооперації України та статутом.

Кондитерська Корпорація ROSHEN – один з найбільших світових виробників кондитерських виробів. Кондитерська Корпорація ROSHEN в рейтингу Global Top-100 Candy Companies займає 24-е місце.

Приватне акціонерне товариство «Київська кондитерська фабрика «Рошен» засноване як Закрите акціонерне товариство на підставі рішення установчих зборів засновників від 24.05.1994 р. шляхом реорганізації (перетворення) орендного підприємства внаслідок повного викупу державного майна за договором купівлі продажу державного майна від 30 грудня 1993 року. Засновниками Товариства виступили фізичні та юридичні особи, що набули право власності на акції Товариства в процесі реорганізації.

ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» – одна з найстаріших фабрик корпорації. Сьогодні на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» працюють близько 800 працівників, а її продуктивність може досягати 100 тонн продукції на добу. На фабриці встановлено високоякісне

обладнання як закордонних, так і вітчизняних виробників. Виробництво орієнтоване на виготовлення тортів, тістечок, кексів, мармеладу, пастили, зефіру, печива та крекерів, а також коробкових цукерок «Київ Вечірній». Серія тортів, що випускаються фабрикою, – це не тільки добре відомі та улюблені всіма «Київський» і «Празький», але і новинки виробництва – «Наполеон Рошен», «Медовик Рошен» та інші.

ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» сертифікована відповідно до вимог міжнародних стандартів якості ISO 9001: 2008 та безпеки продуктів харчування ISO 22000: 2005. Популярність і впізнанність продукції ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» – це результат роботи колективу, використання сучасного обладнання та високоякісної сировини.

Метою діяльності підприємства є отримання прибутку від проведення господарської діяльності в інтересах акціонерів.

Щодо предмета діяльності то на підприємстві одними з основних є:

- виробництво та продаж кондитерських виробів;
- здійснювати всі види торгівлі;
- комерційна діяльність, пов'язана із закупівлею різноманітних товарів (у тому числі сировини) та бартерними та лізинговими операціями;
- торговельна діяльність, та інші.

Крім того, варто звернути увагу на те, що у статуті товариства міститься пункт про те, що підприємство має право здійснювати будь-яку іншу діяльність, яка відповідає цілям і не порушує чинне в Україні законодавство [47].

Організаційна структура підприємства, представлена на рис. 2.1, створена за лінійно-функціональним принципом, тому що поділ праці у сфері управління здійснюється шляхом угруповання однорідних робіт з функціями управління й об'єднання їх у підрозділи апарату управління підприємством [30, с.187].

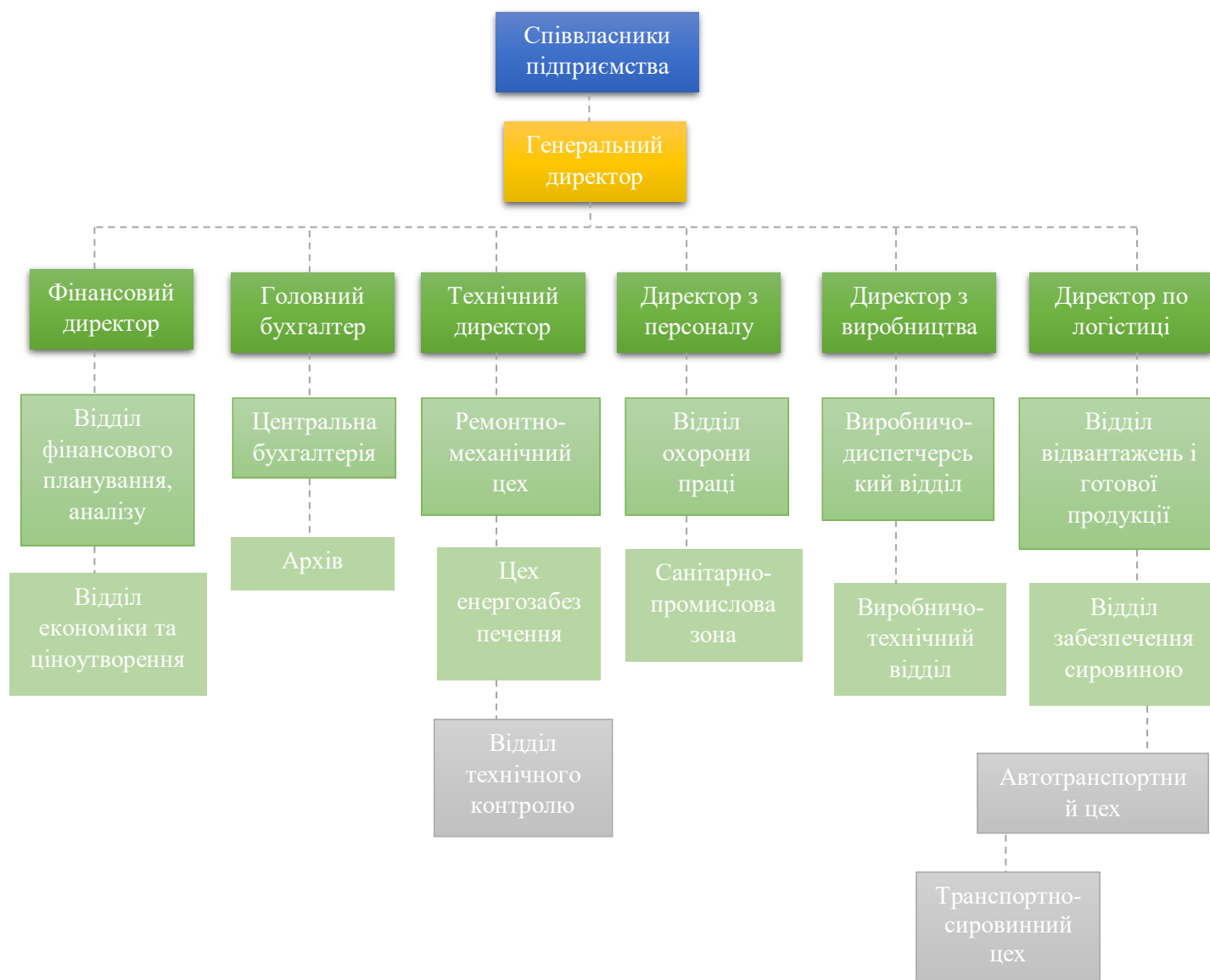


Рис. 2.1 Організаційна структура ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Джерело: [14]

Організація Roshen використовує тип ринкової організаційної культури, яка ґрунтується на пануванні вартісних відносин. Керівництво та персонал підприємства орієнтуються на прибутковість та рентабельність, а основна увага приділяється максимально можливим зниженням витрат виробництва.

Наступний важливий момент – розгляд органів управління товариства. Статут містить окремий пункт, який пояснює та більш детально визначає такі органи:

- Загальні збори акціонерів товариства – вищий орган товариства.

- Наглядова рада – захищає права акціонерів товариства.
- Рада директорів – виконавчий орган товариства.
- Ревізійна комісія – аудит фінансово-господарської діяльності [40].

Інтереси акціонерів товариства в установі представляє Президент Товариства, який обирається загальними зборами акціонерів і не є посадовою особою товариства. 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" – частка 100 % у компанії, та Дочірнє підприємство "ГУЛІВЕР" – також частка 100 % [35].

Головною метою діяльності Товариства є одержання прибутку від господарської діяльності та задоволення потреб споживачів.

Генеральному директору підпорядковується головний фінансовий директор (відділ управління фінансового планування, відділ управління економіки та ціноутворення); головний бухгалтер (ЦБС, архів); технічний директор (механіко-ремонтна майстерня, цех електропостачання, відділ технічного контролю); директор відділу кадрів (відділ охорони праці, відділ охорони здоров'я, санітарно-промислова зона); виробничий директор (відділ планування виробництва, відділ технології виробництва); директор з логістики (відділ відвантаження та готової продукції, відділ постачання сировини, відділ автотранспорту, відділ транспортування сировини) [46].

На діяльність ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» істотно впливає економічний та фінансовий стан вітчизняних виробників і споживачів, оскільки обсяг реалізації бізнесу як постачальника залежить від попиту споживачів та їх платоспроможності. Ринкова конкуренція з кожним роком загострюється. Фінансові показники економіки значною мірою залежать від обсягів виробництва та відпускної ціни виробленої продукції. Недосконала законодавча база та податкова політика країни мають значний вплив на господарську діяльність компаній.

На підприємстві ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» лінійна структура управління, тобто управління здійснюється керівником, який приймає рішення з усіх питань і несе повну відповідальність за результати діяльності. Середньорічна чисельність персоналу – 906 осіб.

До складу корпорації входять чотири українські фабрики (Київська, Вінницька, Маріупольська і Кременчуцька); виробничий майданчик Клайпедської кондитерської фабрики (Литва), а також молочний комбінат «Бершадьмолоко», та «Літинський племзавод», які забезпечують фабрики корпорації натуральною високоякісною сировиною. Для покращення умов зберігання сировини та готової продукції корпорація ввела в експлуатацію власний логістичний центр. Загальна площа складає 60 тис. кв. м., з них площа складських приміщень – 57 тис. кв. м. Загальна місткість логістичного центру 45 тис. тонн, з них 20-25 тис. тонн продукції й 20 тис. тонн сировини [34].

Приватне акціонерне товариство «Київська кондитерська фабрика «Рошен» є частиною кондитерської корпорації «Рошен» (рис. 2.2), яка, в свою чергу, займає 27-ме місце у світовому рейтингу Global Top - 100 Candy Companies про що було зазначено раніше.



Рис. 2.2. Структура фабрик та заводів корпорації «Рошен»

Джерело: [35]

Ці фабрики виробляють понад 320 видів солодоців. Асортимент продукції компанії включає шоколадні та желейні кондитерські вироби, карамелі, іриски, шоколадні батончики та батончики, печиво, вафлі, рулетики, торти та пироги. Деякі з них не мають аналогів на українському ринку. Загальний обсяг виробництва досягає близько 300 тис. тонн на рік.

Ще одним елементом інфраструктури компанії є логістичний центр у Яготині, який займає площу 60 тис. кв. метрів і потужністю до 45 тис. тонн готової продукції та сировини для оптимізації логістичних процесів. Крім того, варто відзначити велику мережу фірмових магазинів по всій Україні, що дозволяє охопити більше потенційних покупців [33].

На ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» запроваджено цехову виробничу структуру, в якій етапи перетворення сировини та напівфабрикатів у готову продукцію здійснюються в шести основних цехах. (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Основні цехи ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Назва цеху	Продукція, що виготовляється
1	2
Роздрібний цех	Цукерки з помадними, фруктовими, лікерними, кремовими, збитими начинками, а також цукерки на молочній основі
Карамельний цех	Карамель різних гатунків, льодяникова з фруктовими, лікерними, помадними, шоколадно-лікерними та подвійними начинками
Борошно-кондитерський цех	Затяжні, здобні та цукрові сорти печива
Шоколадний цех	Шоколад звичайний, шоколад десертний, шоколад з начинками, а також какао порошок
Цукерковий та мармеладний цехи	Цукерки з помадними корпусами, ірис, батончики Мармелад, фруктовий-ягідний, желейний нарізний, зефір, лимонні часточки
Крекерний цех	Різні сорти крекерів

Джерело: складено автором на основі [32]

«Рошен» випускає різні види кондитерської продукції: карамель, цукерки, драже, вафлі, борошняні вироби.

1. Карамель 68,4%;
2. Драже 2,5 %;

3. Цукерки неглазуровані 2,8%;
4. Цукерки глазуровані 13,8%;
5. Борошняні вироби 12,4% та інші.

Карамель займає велику частку у виробництві. Це пояснюється її низькою ціною і відносно довгим терміном зберігання [34].

Основні види продукції та обсяги виробництва за 2019 рік:

1. Цукерки – 701 тонна;
2. Мармелад – 1728 тонн;
3. Печиво – 10201 тонна;
4. Крекер – 6261 тонна;
5. Торти – 5826 тонн.

До споживачів даної продукції відносяться майже всі вікові групи населення (діти, молоді люди, люди середнього віку, старше покоління). Корпорація співпрацює з 40 дистриб'юторами в Україні й 100 – у країнах СНД. Експорт продукції здійснюється в Молдову, Латвію, Литву, Естонію, Казахстан, Узбекистан, США, Канаду, Німеччину й Ізраїль.

Види основних видів продукції у відсотковому відношенні графічно представлені на рис. 2.3

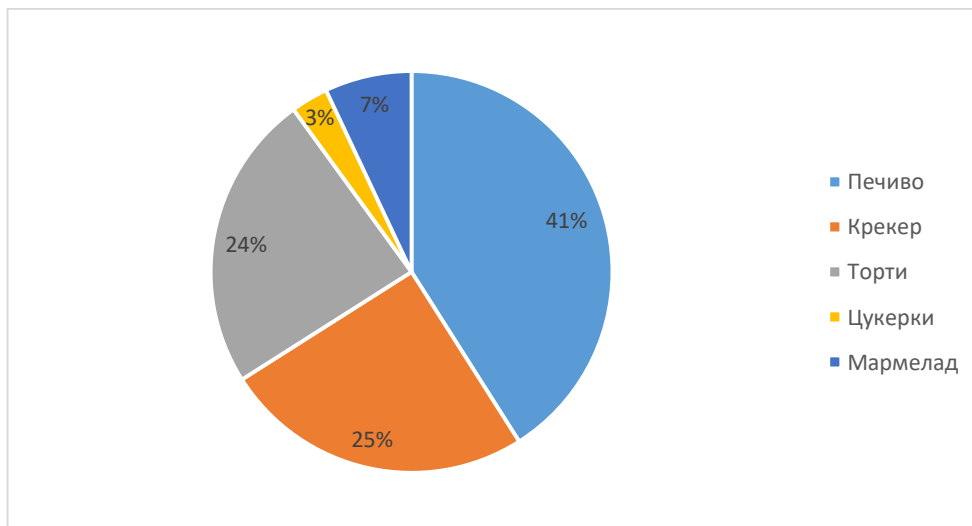


Рис. 2.3. Види продукції та обсяги виробництва ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2019 рік

Джерело: складено автором

Представлені кондитерські вироби виготовлені за найсучаснішими технологіями. Функціонування сучасного високопродуктивного обладнання, суворий виробничий процес, використання тільки якісної сировини та матеріалів, що використовуються для виробництва кондитерських виробів, є запорукою основних переваг продукції «Рошен» [45].

Рецептури постійно вдосконалюються та впроваджуються сучасні інновації. Продукція підприємства в основному призначена для внутрішнього ринку. Одним із пріоритетних завдань керівництва компанії є зміцнення позицій на внутрішньому ринку.

Переваги продукції ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»:

- висока якість продукції;
- доступні ціни для споживачів;
- новітня технологія виробництва;
- високоякісна сировина;
- вигідні конкурентні позиції для підприємств.

Недоліки тогочасного продукту: відсутність гнучкості продукту, робота з вузькими сегментами ринку

Як і будь-яке інше підприємство «Київська кондитерська фабрика «Рошен» має конкурентів, а саме ПрАТ «Виробниче об'єднання «КОНТІ», Публічне акціонерне товариство «Кондитерська фабрика «А.В.К.» та Приватне акціонерне товариство «Монделіс Україна» та інші. Долі ринку шоколадного сегмента представлено на рис. 2.4.

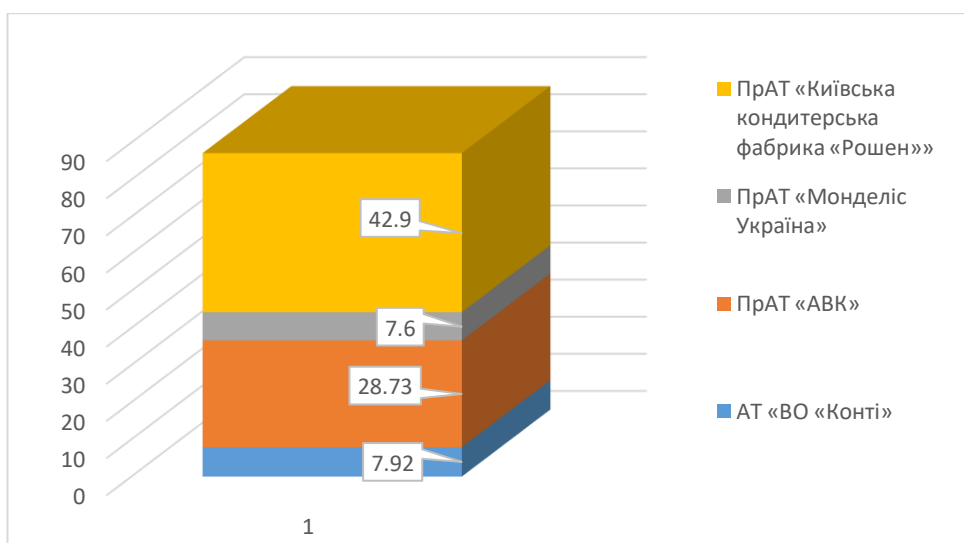


Рис. 2.4. Сегменти кондитерського ринку України 2019 рік

Джерело: складено автором

Наступним важливим кроком буде доцільно провести SWOT-аналіз підприємства (табл. 2.3). SWOT-аналіз надає можливість встановити зв'язки між сильними сторонами (перевагами), слабостями, можливостями та загрозами підприємства, які в надалі можуть бути використані для виявлення ризиків.

Таблиця 2.3

SWOT-аналіз ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1	2
1. Висока репутація підприємства. 2. Висока якість продукції. 3. Різноманітність цінової політики. 4. Постійне оновлення асортименту. 5. Багаторічний досвід роботи на ринку. 6. Високий рівень технічної оснащеності підприємства. 7. Вихід на іноземні ринки. 8. Широка збутова мережа на території країни. 9. Успішні заходи з просування продукції. 10. Висока конкурентоспроможність підприємства.	1. Низька популярність продукції за кордоном 2. Нестабільний рівень цін на сировину 3. Висока собівартість продукції 4. Недостатньо кваліфікований персонал 5. Дорогий процес просування нових виробів
Можливості	Загрози
1. Підвищення продуктивності на підприємстві 2. Розробка товарів для нової групи споживачів 3. Нові ринки збуту 4. Позитивна зміна курсу національної валюти	1. Досить сильні конкуренти 2. Зростання інфляції 3. Успішний розвиток основних конкурентів 4. Високий курс валют 5. Нерозвинена торгова інфраструктура

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

SWOT-аналіз належить до досліджень, спрямованих на виявлення та оцінку сильних і слабких сторін бізнесу, оцінку його можливостей і потенційних загроз. Можливість визначається як надання компанії можливості зробити щось нове: запустити новий продукт, залучити нових клієнтів, запровадити нові технології. Загрози – це речі, які можуть завдати шкоди компанії та позбавити її наявної переваги: поява нових конкурентів, поява альтернатив [11].

Провівши SWOT-аналіз ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», можна сказати, що основними проблемами, які стоять перед підприємством, є висока собівартість виробництва та швидкий розвиток основних конкурентів, що може призвести до втрати потенційних клієнтів. Проте компанія має успішні заходи для просування своєї продукції та має необхідні фінансові ресурси для підвищення своїх позицій.

На основі SWOT-аналізу можна зробити висновок, що є багато переваг і можливостей, але також і деякі недоліки. У зв'язку зі спалахом пандемії 2020 року (COVID-19) компанія вжила певні карантинні заходи, які суттєво вплинули на рівень економічної діяльності компанії. Однак, ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» є частиною більшої компанії, яка продовжує займати провідні позиції не лише на місцевому ринку, а й за кордоном.

Для вивчення фінансово-економічного стану досліджуваного підприємства потрібно проаналізувати джерело інвестування коштів у майно підприємства. (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Основні економічні показники діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2018-2020 рр.

Показники	Роки			Абсолютне відхилення, тис. грн		Відносне відхилення, %	
	2018	2019	2020	2019	2020	2019	2020
1	2	3	4	5	6	7	8
Капітал разом	1098172	1774832	3785346	676660	2010514	61,6	113,3
Власний капітал, у т.ч.	549086	887416	1892673	338330	1005257	61,6	113,3
Зареєстрований (пайовий) капітал	175833	505833	1505833	330000	1000000	187,7	197,7
Резервний капітал	4789	5345	5762	556	417	11,6	7,8
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	368464	376238	381078	7774	4840	2,1	1,29
Відстрочені податкові зобов'язання	30499	23454	21014	-7045	-2440	-23,1	-10,4
Інші довгострокові зобов'язання	0	0	36594	0	36594	-	-
товари, роботи, послуги	99976	27395	228274	-72581	200879	-72,6	733,3
розрахунками з бюджетом	8673	4403	7076	-4270	2673	-49,2	60,7
розрахунками зі страхування	1964	4226	7057	2262	2831	115,2	67

Продовження таблиці 2.4

1	2	3	4	5	6	7	8
Поточні забезпечення	10538	11714	17675	1176	5961	11,2	50,9
Інші поточні зобов'язання	283563	424759	743965	141196	319206	49,8	75,1
Ресурси							
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	589690,5	638830	649875	49139,5	11044,5	8,3	1,7
Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн	92337,5	87615,5	92505,5	-4722	4890	-5,1	5,6
у тому числі запасів	8684	8442,5	8889	241,5	446,5	-2,8	5,3
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	744	797	906	53	109	7,1	13,7
Фонд оплати праці, тис. грн	105721	125896	184852	20175	58956	19,1	46,8
Економічні показники							
Чистий дохід від продажу продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	232312	259205	373344	26893	114139	11,6	44,0
Разом сукупний дохід за рік, тис. грн	232320	259258	373344	26938	114086	11,6	44,0
Собівартість проданої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	204239	228412	318238	24173	89826	11,8	39,3
Валовий прибуток (збиток), тис. грн	28073	30793	55106	2720	24313	9,7	79,0
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток), тис. грн	3919	2768	11125	-1151	8357	-29,4	301,9
Фінансовий результат від операційної діяльності прибуток (збиток), тис. грн	10362	3781	11887	-6581	8106	-63,5	214,4
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (збиток), тис. грн	4881	3896	13077	-985	9181	-20,2	235,7
Середньомісячна заробітна плата, тис. грн	11,58	13,40	20,70	1,82	7,3	15,7	54,5

Джерело: складено автором на основі [32]

У період 2018-2020 рр. корпоративний капітал значно збільшився на 676660 тис. грн у 2019 р. у порівнянні з 2018 р., або на 61,6%, у 2020 р. у порівнянні з 2019 р. – 2010514 тис. грн, або на 113,3%. Зростання капіталу відбувається шляхом збільшення статутного капіталу (338330 тис. грн у 2019 році та 1005257 тис. грн у 2020 році), резервного капіталу (556 тис. грн у 2019 році у порівнянні з 2018 роком, або збільшення на 11,6% і 417 тис. грн у 2020

році, або збільшення на 7,8%) та нерозподілений прибуток (7774 тис. грн у 2019 році та 4840 тис. грн у 2020 році).

У структурі довгострокових зобов'язань відстрочені податкові зобов'язання з кожним роком зменшувалися: у порівнянні з 2018 р. у 2019 р. зменшилися на 7045 тис. грн, або на 23,1%, а у порівнянні з 2019 р. у 2020 р. зменшилися на 2440 тис. грн, або на 10,4%. Що стосується інших довгострокових зобов'язань, то за 2020 рік вони зросли на 36594 тис. грн.

У структурі поточної кредиторської заборгованості заборгованість за товари, роботи та послуги зменшилась на 72581 тис. грн у порівнянні з 2018 р. у 2019 р. або на 72,6%, а у 2020 р. у порівнянні з 2019 р. відбулося збільшення на 200879 тис. грн, або на 733,3%. За бюджетними розрахунками у 2019 році заборгованість зменшена на 4270 тис. грн, а в 2020 році відбулося зростання на 2673 тис. грн, або на 60,7% у 2020 році.

Проаналізовано зобов'язання підприємства ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», основним джерелом майна якого є власний капітал.

Удосконалення структури основних фондів, особливо збільшення питомої ваги його активної частини, сприяє зростанню виробництва, зниженню собівартості продукції та збільшенню грошових заощаджень підприємств.

Склад, структура та баланс основних засобів (за залишковою вартістю) підприємства подано в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Інформація про основні засоби ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» на 2019 рік

Найменування основних засобів	Власні основні засоби (тис. грн)		Орендовані основні засоби (тис. грн)		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

Продовження таблиці 2.5

1	2	3	4	5	6	7
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
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 [16]

Основні засоби мають грошову оцінку і зображаються в балансі за такими ознаками:

- Первісна вартість, балансова вартість. Це сума витрат на будівництво, виготовлення, придбання, транспортування та встановлення основних засобів, що діють на момент введення в експлуатацію.
- Відновлювальна вартість. Це витрати на відтворення основного засобу за сучасних умов і поточних цін.
- Залишкова вартість. Це величина, яка зображає вартість основного засобу в окремий момент часу з урахуванням амортизації.

У 2019 році компанія орендувала 27872 тис. грн основних засобів, а в поточному періоді компанія орендувала 686615 тис. грн основних засобів, отримавши дохід у розмірі 86540 тис. грн. Залишкова вартість станом на 31 грудня 2019 року становила 1231487 тис. грн. Ступінь зносу основних засобів на кінець 2019 року склала 19,9 %. Коефіцієнт використання становить 80,1%. Зміни вартості основних засобів обумовлені амортизацією та виручкою від нього.

Враховуючи виробничо-господарську діяльність ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», необхідно проаналізувати техніко-економічні показники за 2018-2020 рр. Дані наведені в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Основні техніко-економічні показники діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2018-2020 рр.

Показник	Одиниця виміру	Роки			Відхилення за 2020/2019 рр.	
		2018	2019	2020	Абсолютне	Відносне
1	2	3	4	5	6	7
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн	373344	470093	638817	168724	35,9
Собівартість реалізованої продукції	тис. грн	318238	393995	556236	162241	41,2
Адміністративні витрати	тис. грн	29950	34322	42484	8162	23,8
Витрати на збут	тис. грн	4568	5794	6629	835	14,4
Фінансовий результат до оподаткування	тис. грн	13077	9836	7353	-2483	-25,2
Чистий фінансовий результат	тис. грн	11125	8330	5257	-3073	-36,9
Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	коп	0,85	0,83	0,87	0,04	4,8
Рентабельність діяльності (продажів)	%	2,98	1,77	0,82	-0,95	-
Рентабельність продукції	%	3,5	2,1	0,9	-1,2	-

Джерело: складено автором на основі таблиці 2.4

З таблиці видно, що чистий дохід від реалізації у 2020 році склав 638,817 тис. грн, що на 35,9% більше, ніж у попередньому році, і на 68,7% у порівнянні з 2018 роком. Видатки зросли на 41,2% у порівнянні з 2019 роком, що свідчить про необхідність перегляду політики витрат компанії. Чистий фінансовий результат за 2018-2020 роки зменшився (збиток) на 3073 тис. грн, що означає втрату фінансових ресурсів для компанії. Це пояснюється збільшенням витрат бізнесу, конкуренцією, економічною слабкістю та нестабільністю, а також інфляцією. З втратою або нецільовим використанням фінансових ресурсів збільшується ймовірність скорочення виробництва. Аналізуючи загальні характеристики ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», можна зробити висновок, що це підприємство є конкурентоспроможним.

Розглянемо рентабельність підприємства. Для цього розраховуються відносні показники ефективності: рентабельність та прибутковість (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Динаміка показників рентабельності підприємства ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2018-2020 роки

Показники	Рік			Абсолютне відхилення	
	2018	2019	2020	2019	2020
1	2	3	4	5	6
1. Рентабельність обороту, %	1,69	1,07	2,98	-0,62	1,91
2. Рентабельність операційних витрат, %	1,39	0,93	3,06	-0,46	2,13
3. Рентабельність оборотних активів, %	4,24	3,16	12,03	-1,08	8,87
4. Рентабельність основних засобів, %	0,66	0,43	1,71	-0,23	1,28
5. Рентабельність активів, %	0,57	0,38	1,25	-0,19	0,87
6. Прибутковість активів, %	0,72	0,54	1,46	-0,18	0,92
7. Економічна рентабельність, %	0,72	0,54	1,62	-0,18	1,08
8. Фінансова рентабельність, %	0,74	0,52	2,05	-0,22	1,53

Джерело: складено автором на основі таблиць 2.4 та 2.6

Аналіз прибутковості бізнесу може визначити ефективність інвестицій бізнесу та наскільки ефективно вони використовуються. Цей показник в першу чергу цікавить акціонерів та майбутніх інвесторів, оскільки визначає ліміт дивідендів. Чим вище значення коефіцієнта рентабельності оборотних активів, тим ефективніше використовується оборотний капітал. Рентабельність оборотних активів у 2020 році становить 12,03%, що на 8,87 більше у порівнянні з 2019 роком. Рентабельність основних засобів являє собою частку прибутку підприємства від вартості основних засобів за рік. У 2020 році цей показник становив 1,71%, що на 1,28 відсотковий пункт більше, ніж у 2019 році. Рентабельність чистого прибутку на активи визначає частку компанії в чистому прибутку. Цей коефіцієнт показує чистий прибуток на одиницю грошей, вкладених у бізнес-активи.

Рентабельність активів склала 1,57% у 2018 році, впала на 0,19 відсоткових пунктів у 2019 році, до 0,38% і зросла до 1,25% у 2020 році. Отже, значення коефіцієнта на 2020 рік становить 1,25%, що свідчить про те, що 100 гривень вкладено в прибуток у розмірі 1,25 коп. активів компанії. Така тенденція пов'язана зі зміною розміру чистого прибутку, який у 2020 році

склав 5257 тис. грн. Економічна рентабельність показує суму прибутку, яку підприємство отримає на одиницю вартості капіталу (усі види ресурсів організації в грошовій формі, незалежно від джерела її фінансування). Серед підприємств за період дослідження цей показник зріс на 1,09 відсотковий пункт. У 2020 році він досяг 1,62%. Фінансова рентабельність характеризує ефективність використання активів підприємства (капіталу), сукупних активів, основних та оборотних коштів, власного капіталу тощо. Фінансова рентабельність ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» у 2020 році склала 2,05%, що на 1,53 відсотковий пункт більше ніж у 2019 році.

Розглянемо ефективність використання основних засобів ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2018-2020 роки наведено в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Ефективність використання основних засобів ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2018-2020 роки

Показники оцінки	2018	2019	2020	Відхилення			
				Абсолютне		Відносне, %	
				2019	2020	2019	2020
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Фондовіддача основних засобів	0,26	0,25	0,41	0,15	0,16	158,07	164,05
2. Фондомісткість	3,88	4,03	2,46	-1,43	-1,57	63,26	60,96
3. Фондоозброєність	1185,3	1334,0	1232,6	47,35	-101,35	103,99	92,40
4. Коефіцієнт забезпеченості основними фондами	1,0	1,0	1,0	0,00	0,00	100,00	100,00

Джерело: складено автором на основі таблиці 2.6

Рентабельність активів показує, скільки продукції на одиницю вартості основних фондів вироблено і продано.

Таким чином, визначено, що на кожну гривню, вкладену в основний капітал, у 2020 році отримано 0,41 тис. грн чистого доходу, у 2019 році – 0,25 тис. грн, у 2018 році – 0,26 тис. грн. Збільшення відбулося внаслідок збільшення на 60% чистого доходу від продажів компанії.

Фондомісткість за період дослідження впала з 3,88 у 2018 році до 2,46 у 2020 році. Кількість працівників на підприємстві дещо зменшилася, внаслідок чого фондоозброєність збільшилася до 1232,6 тис. грн/особа.

Враховуючи основні характеристики виробничо-господарської діяльності ПАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», для кращого розуміння стану підприємства необхідно дослідити основні фінансові показники підприємства. До них належать фінансова стійкість, ліквідність, рентабельність, Показники оцінки господарської діяльності та позиції компанії на ринку цінних паперів повинні повністю показувати фінансову діяльність компанії з 2018 по 2020 роки.

Перше, що потрібно враховувати, це показники фінансової стійкості (табл. 2.9), а саме коефіцієнт фінансової стійкості, коефіцієнт фінансової незалежності, працездатність власного капіталу.

Таблиця 2.9

Основні фінансові показники ПАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Показник	2018	2019	2020	Абсолютне відхилення, тис. грн		Відносне відхилення, %	
				2019	2020	2019	2020
1	2	3	4	5	6	7	8
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,58	0,65	0,65	0,07	0	12,1	0
Коефіцієнт фінансової незалежності	0,55	0,63	0,63	0,08	0	14,5	0
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	- 0,58	- 0,40	- 0,39	0,18	0,01	-31,0	-2,5

Джерело: складено автором на основі 2.4

Перший показник – коефіцієнт фінансової стійкості. Він показує, яку частину активів компанії можна профінансувати за рахунок власного капіталу та довгострокових зобов'язань. Нормативне значення цього показника знаходиться на рівні 0,7-0,9. Отримані результати свідчать, що цей показник майже в межах норми за весь період дослідження, і у 2018 році ми можемо спостерігати значне зниження цього показника – 0,58, що виходить за межі

нормативного діапазону. У довгостроковій перспективі такий результат означає меншу фінансову стабільність і може призвести до неплатоспроможності. Але у 2019 та 2020 роках коефіцієнт продемонстрував певну позитивну динаміку, досягнувши рівня 0,65, що є майже нормою.

Наступним показником є коефіцієнт фінансової незалежності, який показує, які активи компанія може надати користуючись власними фінансовими ресурсами. Нормативне значення для підприємств галузі харчового виробництва має бути вище 0,5. Отримані результати показують, що, продавши майно, сформоване суб'єктом господарювання з власних джерел, підприємство зможе взяти на себе всі зобов'язання.

Останнім є коефіцієнт маневреності власного капіталу, який вказує, скільки власного капіталу доступно для покриття поточних і неліквідних активів. Норма для цього показника 0,1 і вище. Як ми бачили, результати, отримані щороку, мають від'ємні значення, що означає, що власний капітал використовується для фінансування неліквідних активів, тоді як ліквідні активи потребують додаткового фінансування [19, с.3].

Далі йдуть показники загальної ліквідності, поточної ліквідності та абсолютної ліквідності (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

**Показники ліквідності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика
«Рошен»**

Показник	2018	2019	2020
1	2	3	4
Коефіцієнт загальної ліквідності (Коефіцієнт покриття)	0,22	0,27	0,30
Коефіцієнт поточної ліквідності (Коефіцієнт швидкої ліквідності)	0,20	0,23	0,29
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,004	0,001	0,001

Джерело: складено автором на основі таблиці 2.4

Коефіцієнт покриття – це відношення оборотних активів до поточних зобов'язань і зображає здатність підприємства покрити поточні зобов'язання оборотними активами. Стандартним значенням цього коефіцієнта є інтервал

від 1 до 3. Як видно з отриманих результатів, коефіцієнт з 2018 по 2020 рік нижче одиниці. Нижче наведено швидкісний коефіцієнт, який показує, наскільки високоліквідні активи використовуються для погашення поточних зобов'язань. До високоліквідних активів належать усі оборотні активи, крім запасів. Стандартне значення цього коефіцієнта становить 0,5-1 і вище. Як видно з таблиці, показник менше ніж нормативне значення, причиною цього є збільшення майже втричі поточних зобов'язань підприємства. Останнім розглянемо коефіцієнт абсолютної ліквідності, який показує, наскільки добре найбільш ліквідні активи (тобто гроші та їх еквіваленти) можуть покривати поточні зобов'язання. Стандартне значення цього коефіцієнта становить від 0,1 до 0,2. Результати показують, що отриманий показник далекий від норми. Підсумовуючи аналіз показників ліквідності, можна сказати, що підприємство має серйозні проблеми з ліквідністю. Щоб покращити цю ситуацію, необхідно збільшити оборотні активи, а поточні зобов'язання зменшити [18, с.30].

Завершальним розглядом є показники ділової активності, включаючи оборот власного капіталу, оборотність дебіторської та кредиторської заборгованості (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Показники ділової активності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Показник	2018	2019	2020
1	2	3	4
Оборотність власного капіталу	0,69	0,65	0,46
Період обороту дебіт. заборгованості	60,4	111,3	107,2
Період обороту кредит. заборгованості	61,6	87,4	111,4

Джерело: складено автором на основі таблиці 2.4

Першим показником є коефіцієнт оборотності власного капіталу, який показує відношення чистого прибутку до власного капіталу. Чим більше значення цього показника, тим ефективніше управління власним капіталом.

Негативна тенденція була викликана зменшенням виручки, а у 2020 році – через значне збільшення власного капіталу.

Період обороту дебіторської заборгованості являє собою час, необхідний корпоративному позичальнику для погашення. Оскільки його нормативне значення сильно залежить від сфери діяльності підприємства, цей показник слід розглядати та оцінювати в динаміці. Загалом ця цифра виглядає хиткою через значну різницю в доходах та дебіторській заборгованості з року в рік.

Останній показник – період оборотності кредиторської заборгованості. Цей показник показує, як довго погашаються борги компанії перед постачальниками та підрядниками. Як і попередні показники, це слід враховувати в динаміці. Чим довший період обігу кредиторської заборгованості, тим краще для компанії, тому що це називається безоплатними грошима. Серед опитаних компаній значення цього показника знаходиться на належному рівні, але домінує тенденція до зниження, яка в довгостроковій перспективі є негативною. Починаючи з 2019 року індикатор почав рухатися вгору, що позитивно вплинуло на фінансове здоров'я компанії. Досліджуючи показники ділової активності, можна сказати, що підприємство має певні проблеми з оборотом власного капіталу, а також з оборотом дебіторської заборгованості, що може мати великий вплив на фінансовий стан підприємства.

Об'єднавши наведені вище показники, можна зробити висновок, що практично всі фінансові показники є нестабільними, на межі або поза межами, що свідчить про нестабільність фінансового стану підприємства.

Конкуренція в кондитерському просторі жорстка, тому, щоб зберегти та задовольнити потенційних клієнтів, необхідно:

- забезпечити стабільну роботу підприємства;
- створити гарний імідж компанії;
- швидко задовольняти мінливі потреби клієнтів.

2.2. Соціально-економічний аналіз системи управління адаптацією персоналу на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Досягнення організаційно-особистісних цілей працівниками підприємства вимагає ефективного використання всіх ресурсів, особливо високої ефективності праці кожного працівника [27, с.26].

Для успішного процесу адаптації працівників необхідне соціально-економічне управління людьми та сама система адаптації.

Система управління персоналом повинна забезпечувати оптимальний баланс між процесами оновлення та утримання як кількісного, так і якісного персоналу та їх розвитком відповідно до потреб самої організації. Для ефективності кадрової політики необхідно застосовувати стратегічний менеджмент персоналу, дотримуватися його фаз, використовувати певні кадрові заходи для кожної стратегії організації. Необхідність і важливість планування та організації підбору та розставлення персоналу забезпечить високу віддачу працівникам та підвищить ефективність [9, с.28].

Для визначення ефективності адаптації на підприємстві досліджено рух працівників облікового складу на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», що характеризується змінами облікової кількості штатних працівників унаслідок прийняття на роботу та вибуття з різних причин. Статистична оцінка руху персоналу підприємства здійснюється на підставі показників наведених в табл. 2.12, що розроблена на основі фінансової звітності.

Аналіз кількісного складу ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» дає можливість дослідити середньооблікову кількість працівників, в тому числі штатних та позаштатних працівників.

**Кількісний склад персоналу ПрАТ «Київська кондитерська фабрика
«Рошен» за 2018-2020 роки**

Показник	Одиниця виміру	Роки			Відхилення 2020 до 2019 рр., %
		2018	2019	2020	
1	2	3	4	5	6
Середньооблікова чисельність штатних працівників	осіб	744	797	906	13,7
Середня чисельність позаштатних працівників	осіб	2	0	0	0
Чисельність працівників, які працюють на умовах неповного робочого часу	осіб	29	29	34	17,2
Фонд оплати праці	тис. грн	180472	224386,3	312926,7	39,5
Продуктивність	тис. грн/чол.	304,8	305,1	412	35
Питома вага фонду оплати праці в собівартості	%	44	44	44	0
Коефіцієнт плинності кадрів	%	29,8	25,8	25,3	1,9
Коефіцієнт обороту по прийому	%	27,1	15,03	8,5	43,4
Коефіцієнт обороту по звільненню	%	24,4	21,1	20,1	4,7

Джерело: складено автором на основі [40, 41]

Аналізуючи чисельність працівників, можна сказати, що середньооблікова чисельність штатних працівників у 2020 році зросла на 13,7% у порівнянні з 2019 роком. Кількість працівників, які працюють на умовах неповного робочого часу у 2020 році зросла на 17,2%, у порівнянні з 2019 роком.

Розмір фонду оплати праці зріс на 39,5%, у порівнянні з 2019 роком внаслідок підвищення заробітної плати.

Коефіцієнт плинності кадрів у 2020 році зменшився на 1,9%, у порівнянні з 2019 роком (рис. 2.5). Коефіцієнт обороту по прийому збільшився на 43,4%, що означає, що компанія зацікавлена в великій кількості нових співробітників. Коефіцієнт обороту по звільненню зменшився на 4,7% у порівнянні з 2019 роком.

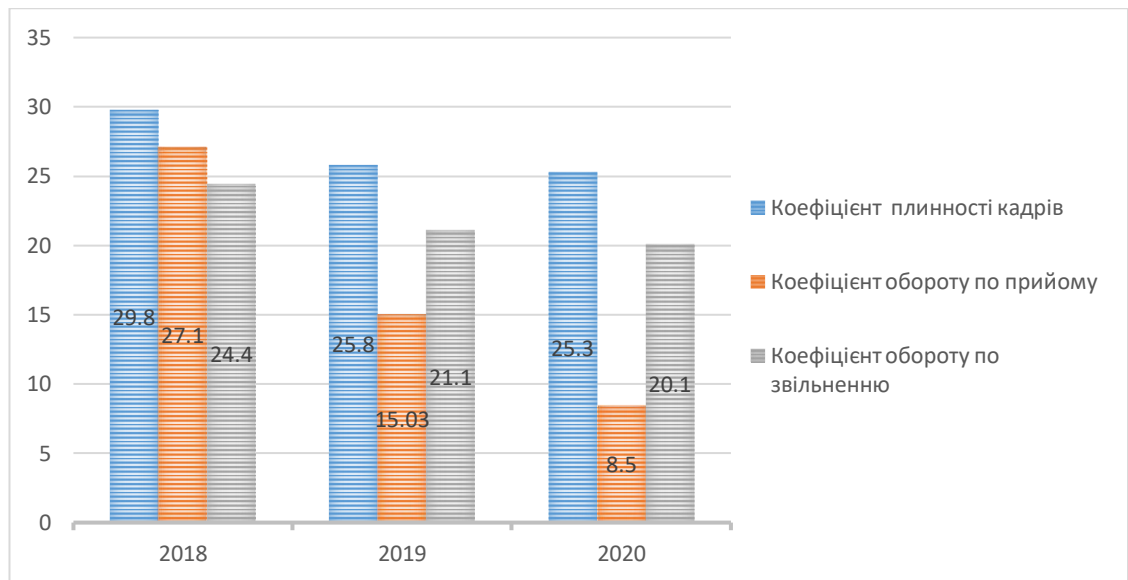


Рис. 2.5. Динаміка руху працівників ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2018-2019 роки

Джерело: складено автором на основі таблиці 2.12

Фонд оплати праці становить 312926,7 тис. грн (станом на 2020 рік).

Структура фонду складається з:

- 75% основної заробітної плати;
- 13% додаткової заробітної плати;
- 2% інших заохочувальних та компенсаційних виплат.

Під час здійснення господарської діяльності підприємство здійснює обов'язкові внески до фонду державного соціального страхування за своїх працівників у розмірах, встановлених законодавством України.

На наступному етапі опишемо загальноосвітню структуру працівників ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

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

Рівень освіти	2019 рік		2020 рік		Абсолютне відхилення, осіб
	кількість, осіб	питома вага, %	кількість, осіб	питома вага, %	
1	2	3	4	5	6
Середня освіта	9	1,13	10	1,10	1

Продовження таблиці 2.13

1	2	3	4	5	6
Спеціальна професійна підготовка робітників	336	42,16	363	40,07	27
Неповна вища освіта (вищі навчальні заклади I-II рівня акредитації – освітньо-кваліфікаційний рівень – «молодший спеціаліст»)	91	11,42	84	9,27	-7
Базова вища освіта (вищі навчальні заклади III-IV рівня акредитації – освітньо-кваліфікаційний рівень «бакалавр»)	8	1,00	9	0,99	1
Повна вища освіта (вищі навчальні заклади III-IV рівня акредитації – освітньо-кваліфікаційний рівень «спеціаліст», «магістр»)	353	44,29	440	48,57	87
Разом	797	100	906	100	109

Джерело: складено автором на основі [14, 15]

Працівники ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» незалежно від посади, віку, статі та національності мають можливість брати участь у всіх внутрішніх заходах та заохочувальних програмах, користуватися рівними пільгами та претендувати на кар'єрний розвиток.

За період дослідження кількість працівників, які отримали спеціальну професійну підготовку, збільшилась на 27 працівників. Також збільшилась кількість працівників, які здобули вищу освіту (III-IV рівень акредитованих вищих навчальних закладів – освітньо-кваліфікаційні рівні «спеціаліст», «магістр») і у 2020 році складає 9 осіб.

Для компанії важливо, щоб кожен співробітник мав можливості для професійного та особистісного зростання. Для тих, хто просто хоче приєднатися до команди старших спеціалістів, відкрито навчальні програми, після яких шанси на успішне працевлаштування зростають. Розроблено курси для різних груп працівників, планується проведення аудиторних уроків та електронних курсів для самостійного засвоєння матеріалу. Для навчання,

зберігання та оновлення історії навчання кожного співробітника використовується електронна платформа. Внутрішня система навчання включає адаптацію нових співробітників, розвиток професійних навичок, підвищення особистої ефективності та розвиток лідерства [30, с.133].

Тому в ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» створений навчальний проєкт «Школа майстрів», який містить дві програми: для зовнішніх кандидатів та внутрішніх співробітників на позицію майстер-технолог.

Програма для зовнішніх кандидатів включає:

- блок теоретичного навчання (161 година);
- блок практичного навчання на виробництві (35 робочих змін).

Складання SWOT-аналізу процесу адаптації ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» є доволі важливим аспектом у визначенні слабких і сильних сторін процесу адаптації на підприємстві (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

SWOT-аналіз процесу адаптації персоналу в ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1	2
1. Наявність Положення про адаптацію персоналу підприємства. 2. Розуміння та усвідомлена потреба в необхідності проведення адаптації з боку працівників. 3. Встановлений чіткий порядок проведення адаптації. 4. Створено Навчальний проєкт «Школа майстрів», який займається адаптацією працівників. 5. Нетиповий підхід до адаптації працівників усіх категорій, впровадження різних навчальних технологій. 6. Існування комплексної програми адаптації персоналу. 7. Створення конкретних програм адаптації, спрямованих окремо на конкретні категорії робітників, фахівців та службовців.	1. Постійний пошук нових співробітників. 2. Велика залежність від закордонних постачальників обладнання та матеріалів. 3. Недостатньо кваліфікований персонал.

1	2
Загрози	Можливості
1. Збільшення витрат організації у зв'язку з високою плинністю кадрів. 2. Поява у конкурентів нових технологій. 3. Зменшення кількості висококваліфікованого персоналу. 4. Досить сильні конкуренти.	1. Прискорення процесу входження нового працівника на посаду. 2. Економія витрат на пошук нових фахівців. 3. Зниження плинності кадрів і пов'язаних із нею фінансових втрат. 4. Досягнення необхідної ефективності роботи в короткі терміни. 5. Зменшення кількості можливих помилок, пов'язаних із включенням у роботу. 6. Освоєння ним основних вимог корпоративної культури й правил поведінки.

Джерело: складено автором

Однією з найважливіших складових удосконалення управління персоналом в організації є адаптація нових співробітників. Для компаній важливо забезпечити легкий доступ до команд і швидку адаптацію до робочого процесу.

Основною метою управління персоналом є забезпечення підприємства працівниками, які відповідають вимогам компанії, професії та соціальної адаптації.

Аналіз адаптації працівників ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» показує, що процес адаптації дуже важливий. Для цього було створено відділ набору та адаптації працівників, а також навчальний проєкт «Школа майстрів». Багато ресурсів присвячено адаптації співробітників, тому що швидка адаптація сприяє прискоренню процесу кращого пристосування працівника на відповідній посаді, зменшує фінансові витрати на пошук нових спеціалістів у майбутньому та зменшує кількість можливих помилок, пов'язаних з робочим процесом.

Адаптація ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» являє собою наступний процес: входження та консолідація людей в організацію, процес

навчання конкретному типу індивідуальної поведінки. Адаптація як соціальна технологія має п'ять компонентів:

- Професійна адаптація – це процес закріплення трудових навичок та формування позитивного ставлення до професійної стабільності.
- Психофізіологічна адаптація, що являє собою процес «звикання» працівника організації до умов життя, в яких він працює на конкретному підприємстві.
- Організаційна адаптація, яка може бути визначена як процес пристосування до конкретних організаційних процедур, способів організації роботи за конкретних умов.
- Економічна адаптація, процес «використання» заробітної плати в корпоративних стимулах та системах стимулювання.
- Соціальна адаптація, процес входження відповідного соціального середовища в конкретне психосоціальне середовище.

Однією з важливих умов успішної адаптації є адаптивність окремого працівників ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен». Під адаптивністю зазвичай розуміють наявність певних індивідуальних особливостей, які дають змогу людині найшвидше і повно вирішувати проблемні ситуації, що дозволяє нормалізувати взаємодію. Традиційно адаптивні якості пояснюються в контексті властивостей особистості або ефективної поведінки та навичок. З працівниками обговорюються особистісні принципи, установки, риси характеру та навички взаємодії з навколишнім середовищем і стратегії поведінки.

Вважається, що адаптивні якості відносні. Корисні якості в одних умовах можуть стати даремними або навіть шкідливими в інших. У контексті соціально-психологічної адаптації найбільш очевидною є відносність якості адаптації, яка може визначатися особливостями процесу адаптації за різних умов, а також може зображати конкретну ситуацію взаємодії різних рівнів із соціальним середовищем.

Важливу роль адаптивного виховання особистості відбивають: високі комунікативні здібності, емоційний інтелект та інші характеристики особистості. Ці якості дозволяють швидко визначити особливості психосоціального клімату в бізнесі. Соціально-психологічна атмосфера є основою формування корпоративної культури. Дослідження виявили деякі серйозні відмінності в корпоративній культурі між співробітниками, професіоналами та працівниками. Крім того, корпоративна культура різних відділів незначно коливається. Якщо корпоративну культуру співробітників формує перша особа в організації, то організаційну культуру – сині комірці, які є неформальними лідерами [51, с.65].

Неформальні лідери – це найбільш адаптивні співробітники, які мають високий рівень комунікаційних навичок, емоційного інтелекту та соціальних навичок, і вони працюють у компанії протягом тривалого часу. У цьому психосоціальному середовищі ці люди визначають основні неформальні, неписані правила поведінки. Від їх впливу залежить процес адаптації інших працівників.

Для успішної адаптації необхідно точно діагностувати психосоціальний клімат, корпоративну культуру соціального середовища, підібрати співробітників, здатних успішно адаптуватися до цих умов.

Більшість опитаних компаній створили умови прийняття співробітників, які дозволяють наймати адаптивних працівників, формуючи тим самим позитивну соціально-психологічну атмосферу та корпоративну культуру.

Проведені дослідження з адаптації працівників ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» виявили наступні закономірності:

- Серед працівників переважають неформальні стосунки;
- Навіть якщо немає формальних процедур для управління наставницькою діяльністю, обов'язково будуть неформальні наставники: майстри, члени команди, а часто й неформальні лідери;

- Причинами, що негативно впливають на процес адаптації, є погана організація роботи та низька заробітна плата;
- Відсутність якісного менеджменту середньої ланки;
- Період адаптації працівників становить один місяць.

2.3. Оцінка ефективності системи адаптації персоналу ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Як при прийомі на роботу, так і при адаптації працівників, важливо розуміти основні мотиви, які спонукають їх працювати, а також пов'язані з цим надії та страхи. Більшість людей починають роботу, бажаючи швидше впоратися з нею і показати, що вони добре з нею впораються. Однак, незалежно від того, чи це перша їхня робота, чи ні, новобранці мають багато природних турбот, коли настає їхній перший робочий день. Щоб цього не сталося, потрібен добре продуманий процес набору, або іншими словами, план адаптації співробітника. Для вирішення поставленого завдання було вирішено оцінити ефективність програми адаптації працівників ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» відповідно до основних вимог до програми адаптації, яку потребує підприємство. Процедура адаптації встановлює загальні правила і являє собою набір необхідних дій. Процес адаптації індивідуальний. Зміст програми залежить від наступних факторів:

- зміст роботи;
- статус і рівень відповідальності працівника;
- робоче середовище;
- особисті якості співробітників.

Організація процесу адаптації ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» полягає в наступному. Напередодні офіційного виходу на робоче місце працевлаштованого працівника безпосередній керівник виконує наступну процедуру:

- робить підготовку посадових інструкцій співробітника

- підготовлює всі інформаційні матеріали, які будуть роздані працівникам у перший день роботи;

- завчасно повідомляє майбутніх колег про прихід нового співробітника, призначає наставника або просить майбутнього колегу надати неформальну допомогу;

- перевіряє готовність робочого місця;
- переконується, що з майбутнім працівником все в порядку, для виходу на робоче місце.

Ці програми для безпосередніх керівників розроблені, щоб зменшити занепокоєння та невпевненість у нових співробітників у перший день на роботі. Загальне ознайомлення включає ознайомлення та загальне розуміння історії, місії та організаційної культури ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен». На даному етапі новий співробітник має загальне розуміння ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», де він ознайомлений з колективним договором, основною політикою компанії, стратегіями, процедурами та умовами оплати, додатковими пільгами в порядку з правилами охорони праці та техніки безпеки, відповідно до правил внутрішнього трудового розпорядку. Наступним етапом адаптації є введення в підрозділ (організацію) нових працівників. Він передбачає розгляд та отримання заяв на підрозділ. На цьому етапі працівники:

- огляд свого підрозділу й робочого
- знайомство з персоналом підрозділу та правилами й положеннями, які передбачають поведінку в ньому.

- ознайомлення з базовими знаннями системи матеріального винагородження та преміювання працівників, організацією громадського харчування на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»;

- ознайомлення з процедурами, правилами, інструкціями, наказами;
- ознайомлення з основними цілями та завданнями підрозділу;

- ознайомлення з порядком прийняття їжі, куріння, регламентованих перерв, відпочинку;
- ознайомлення з правилами покидання та винесення речей з території відділу,
- ознайомлення з порядком користування телефоном.

Введення працівника в професійне середовище передбачає основне завдання найму працівників для ознайомлення з робочим процесом та технічними процедурами підрозділу ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен». На цьому етапі висвітлюються наступні теми:

- посадова інструкція працівника;
- цілі та функції робочих процесів на робочому місці;
- порядок взаємодії з відділом, різноманітні робочі місця у відділі;
- процедури на робочому місці та технічні вказівки;
- можливість понаднормової роботи та її організаційний порядок у відділі та на підприємстві, у разі відсутності співробітників порядок взаємодопомоги та співпраці всередині відділу;
- проведення інвентаризації та звітності документів, послідовності зберігання, використання інформації та знищення робочої документації;
- спроможність співробітників та обмеження ініціативи;
- технічні правила, процедури, характерні для робочих місць у корпоративному секторі;
- правила поведінки в надзвичайних ситуаціях;

Перелік комерційної конфіденційної інформації ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен». На основі проведеного аналізу було виявлено, що план адаптації працівників ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» відповідає вимогам. Перераховані вище заходи, за умови повного виконання, можуть досягти цілей, поставлених до системи адаптації персоналу.

Для більш широкого розуміння як проводиться адаптація на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» потрібно розглянути основні види одного з найважливіших факторів в розвитку персоналу – навчання нового персоналу.

Кваліфіковані працівники є невід'ємною частиною успіху будь-якого бізнесу. Ось чому організації повинні відповідати за навчання своїх співробітників. Своєчасно проводити інструктажі, направляти працівників на лекції, семінари, тренінги, надавати матеріали для самонавчання тощо. Найзастосовуваніші інструменти з навчання персоналу наведені на рис. 2.6

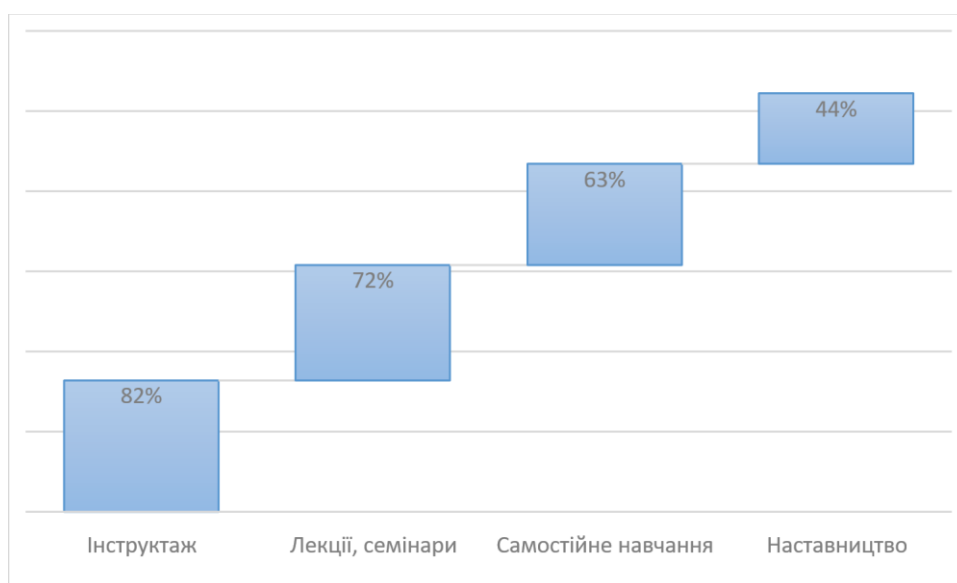


Рис. 2.6. Інструменти з навчання персоналу на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» 2019-2020 рр.

Джерело: складене автором на основі [46]

З рисунку 2.6 видно, що на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» 82% працівників отримали інструктаж, 72% працівників відвідали лекції або семінари, 63% працівників мали можливість провести самостійне навчання, 44% працівників пройшли навчання з системою наставництва з 2019 по 2020 рік. Метою цього навчання є підвищення професійних здібностей, розвиток корисних навичок та опанування нових знань. Проходження спільних тренінгів виховує командний дух і сприяє підвищенню продуктивності.

Можна зробити висновок, що підприємство найбільше застосовує види теоретичного навчання для нових працівників, що не в повній мірі задовольняє потреби працівників в підвищенні своєї кваліфікації.

Для майбутнього досягнення поставлених перед системою адаптації задач потрібно розглянути показники, які впливають на ефективність адаптації персоналу та фактори, які допоможуть виявляти слабкі та сильні сторони адаптації персоналу на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен». До таких факторів відносяться:

- Плинність персоналу.
- Причини звільнення адаптованих працівників.
- Причини звільнення серед працівників, що не пройшли адаптацію до кінця.
- Термін перевodu на посаду після пройденого процесу адаптації.

Як видно з таблиці 2.12 коефіцієнт плинності кадрів у 2020 році зменшився майже на 2 %, що означає більш стабільне закріплення робітників на посадах, але середньооблікова кількість персоналу збільшилась майже на 14 %. Тому можна зробити висновок, що в компанію прийшло багато співробітників, яких потрібно адаптувати за нинішніх умов ринку. Також з показників таблиці 2.13 можна побачити, що в компанії збільшилася кількість персоналу з спеціальною професійною та вищою освітою. Це означає, що тенденція компанії направлена на збільшення адміністративного персоналу.

Уже в 2019-2020 роках тенденція до скорочення робітників помітно зменшилась, однак дані коефіцієнти все ще залишаються за межами норми. Така ситуація з кадрами призвела до щорічного зменшення фонду оплати праці на підприємстві. Натомість останні роки підприємство має високі показники по прийому на роботу нових працівників. Також зросла питома вага фонду оплати праці в собівартості продукції.

За значенням показника продуктивності праці можна зробити висновок про ефективність використання наявних кадрових ресурсів, так як обсяг

виробленої продукції на одного працівника в звітному році складає 412 тис. грн на рік.

Після стабілізації роботи в компанії прослідковується тренд збільшення кількості працівників та, відповідно, фонду оплати праці. Оскільки серед працюючих на підприємстві більшість робітників складає виробничий персонал, при збільшенні середньооблікової чисельності робітників буде потрібно удосконалення системи адаптації праці, хоча б з причини недостатності функцій чинного процесу для великої кількості нових співпрацівників.

Далі потрібно розглянути причини звільнення працівників за категоріями:

Таблиця 2.15

**Причини звільнення працівників за терміном процесу адаптації на
ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»**

Категорії працівників	Причини звільнення	Фактори, що вплинули на рішення про звільнення
1	2	3
Працівники, які проходять процес адаптації до 1 місяця	1. Незадовільні проміжні показники роботи. 2. Звільнення з бажання робітника 3. Непорозуміння між працівником та керівництвом 4. Недостатній рівень кваліфікації робітника. 5. Занадто складні робочі задачі.	На початку процесу адаптації більшість працівників звільняються через незадовільну оцінку їх роботи. В інших випадках може застосовуватися неправильний особистісний підхід до адаптації працівника та переоцінка його можливостей
Працівники, які проходять процес адаптації від 1 до 3 місяців	1. Звільнення за власним бажанням, з приводу незадоволеності 2. Нерозуміння зони своєї відповідальності та функцій в компанії 3. Незадоволеність співробітниками, з якими потрібно контактувати	Недостатня увага керівництва до проблем, які виникають у процесі роботи працівника, що адаптується. Нестабільність працівника може перерости в звільнення через несприятливу ситуацію в колективі.
Працівники, що проходять процес адаптації від 3 до 6 місяців	1. Конфліктність з керівництвом, на підставі не виконання зобов'язань 2. Незадоволення оплатою праці 3. Відсутність належних умов праці	Працівники, які проходять адаптивний процес достатньо довго звільняються через відсутність відкритої інформації, щодо терміну перебування в статусі адаптованого працівника. Також після отримання досвіду в компанії працівник потребує на належне ставлення та заохочення.

1	2	3
Працівники, що пройшли процес адаптації	1. Незадоволення своєю посадою в підприємстві 2. Незадоволення рівнем заробітної плати 3. Недостатнє мотивування для втримання працівника в компанії	Працівники, які пройшли процес адаптації мають великий шанс звільнення через невідповідність умов на визначеній посаді, через те, що керівництво не проводить достатньо мотиваційних заходів, щодо працівників після адаптаційного періоду.
Працівники, що були знову прийняті на роботу після звільнення	1. Порушення трудового договору. 2. Систематичне повторення помилок у виконанні роботи. 3. Конфліктність з керівництвом. 4. Порушення правил та принципів корпоративної культури або трудового розпорядку. 5. Перебільшені вимоги працівника.	Цей тип працівників характеризується нестабільністю на процесі адаптації та після нього. Такі працівники потребують особистого ставлення та можуть бути звільнені, або звільнитись самі через те, що такий тип працівників проходить звичайний процес адаптації, але якщо визначити індивідуальний план адаптації такого співробітника він зможе ефективніше й швидше пристосуватись до нових умов праці.

Джерело: складене автором на основі [46]

З таблиці 2.15 можна побачити, що причини звільнень серед різних категорій адаптованих працівників відрізняються саме за терміном перебування в процесі адаптації. Звільнення працівників відбуваються саме через причини пов'язані з неправильно та незручною системою адаптації. В такому вигляді система адаптації персоналу не набуває максимальної ефективності та приносить недостатній економічний ефект.

На ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» термін переведу з випробувального терміну на посаду може займати від одного місяця до півроку – тобто весь період адаптації. Проблема може виникати з окремими категоріями працівників, але, в цілому на підприємстві немає сформованої та представленої системи наставництва. На ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» неофіційно передбачена присутність в колективі неформальних лідерів, які можуть допомагати працівникам на всіх етапах адаптивного процесу, але ця підсистема повинна бути запроваджена в систему

адаптації, та бути прозорою для працівників, що надасть більший економічний та соціально-психологічний ефект.

При введенні підсистеми наставництва на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» потрібно визначити послідовність впровадження цілісної підсистеми, та затвердження етапів проведення наставницької діяльності, які наведені на рис. 2.7.



Рис. 2.7. Етапи наставництва в системі адаптації персоналу на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Джерело: складено автором

Після введення наставництва, як окремої підсистеми, через присутність неформальних лідерів на підприємстві ще до введення вдосконалення, в цілому соціально-психологічна складова не зміниться, а професійна та організаційна складова збільшить ефективність системи адаптації, адже у нових працівників найбільші проблеми виникають саме на початкових етапах адаптації, та найбільше звільнень під час адаптації відбуваються на перших двох тижнях.

Система наставництва для ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» визначається як ефективна тим, що кожна зі сторін (наставник,

новачок та організація в цілому) має можливість виділити власні інтереси й здобути користь від цього процесу, які наведені в таблиці 2.16.

Таблиця 2.16

Сукупність очікуваних позитивних ефектів від впровадження системи наставництва на підприємстві

Вид персоналу	Переваги
1	2
Новачок	• допомога та підтримка наставника у процесі навчання на підприємстві; • комплексне знайомство з організацією; • розвиток особистих якостей під час підвищення свого професійного рівня; • засвоєння досвіду; менша ймовірність конфліктів з колегами через недостатній рівень знань і практичної підготовленості
Наставник	• активна участь у розвитку своєї команди; • підвищення авторитету і статусу в колективі; • реалізація власного потенціалу завдяки успішному виконанню нових функцій; особистий розвиток, що стимулюється потребою оновлювати свої знання, необхідністю слідкувати за професійними новаціями
Підприємство	• зменшення часу, необхідного для адаптації нового працівника; • добре навчений та підготовлений персонал до роботи в умовах цього підприємства; • ефективніша підготовка керівних кадрів; • підвищення культурного рівня персоналу; орієнтація на роботу в команді

Джерело: складено автором

Також наставництво вирішує одну з головних проблем систем адаптації, а саме централізацію прийняття рішень на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен». При наявності наставника для групи нових працівників та операційного персоналу збільшиться ефективність орієнтування співробітників та зменшиться кількість негативних запитів до управлінської та вищої ланки підприємства.

Анкетування методів адаптації за допомогою яких працівники стали відчувати себе членами колективу ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» має допомогти виявити слабкі та розвинути сильні сторони системи адаптації на підприємстві.

Дослідження було проведено серед 15 осіб різного статусу в організації, за віком, освітою.

Зібрана за допомогою анкетування інформація потребує спеціального аналізу за допомогою кількісної та якісної обробки.

Результати анкети:

1. На запитання «Чи подобається вам робота?» відповідь:

- а) мені дуже подобається – 11,72%;
- б) ймовірно – 68,52%;
- в) мені байдуже до роботи – 19,13%.

2. На запитання «Чи бажаєте ви змінити роботу?» відповідь:

- а) так – 31,48%;
- б) ні – 39,5%;
- в) не знаю – 30,86%.

3. Щодо питання «Коли ви вперше прийшли в цю організацію, що було найважчим?». відповідь:

- а) спілкування з новою командою – 19,13%;
- б) спілкування з адміністраторами – 9,25%;
- в) звикання до нової роботи – 69,13%.

4. На запитання «Чи пояснювали вам загальні вимоги роботи в перший день роботи?» відповідь:

- а) так – 93, 82%;
- б) ні – 6, 17%.

5. На запитання «Хто допоміг вам освоїти нові посадові обов'язки?» відповідь:

- а) адміністратори – 19%;
- б) члени команди – 75,3%;
- в) ніхто – 7,4%.

6. На запитання "Скільки часу вам знадобилося, щоб пристосуватися до нових посадових обов'язків?" відповідь:

- а) до 1 місяця – 82,71%;

б) до 3 місяців – 14,81%;

в) понад пів року – 1,2%.

7. На запитання «Чи важко тобі адаптуватися до нової роботи?»
відповідь:

а) так – 18,51%;

б) ні – 82, 71%.

8. На запитання «Що було для вас найважливішим у перші місяці роботи?» відповідь:

а) приєднатися до команди – 41,97%;

б) ефективна робота – 41,35%;

в) схвалення керівництва – 8,64%;

г) Їхній варіант відповіді – більшість респондентів у цій версії сказали:
«зарплата» – 6,17%.

9. На запитання «Якби у вас були проблеми в перші місяці роботи, до кого б ви звернулися?» відповідь:

а) адміністратор – 35,18%;

б) ваш начальник – 35,18%;

в) один з працівників – 14,81%;

г) ніхто – 1,23%.

10. На запитання «Чи змінилося ваше уявлення про цю організацію після того, як ви приєдналися до компанії?» відповідь:

а) так, краще – 10,49%;

б) так, гірше – 37,65%;

в) ні, не змінився – 50%.

11. На запитання «Як, на вашу думку, організована ваша робота?»
відповідь:

а) на мою думку, наша робота добре організована – 5,5%;

б) загалом непогано, хоча є можливість покращення – 48,14%;

в) важко сказати – 24,07%;

г) Погано організована робота і витрачається багато часу – 20,98%.

12. На запитання «Яка, на вашу думку, причина, чому підприємство звільнило працівника?» відповідь:

- а) важке психологічне середовище – 13,58%;
- б) погана організація праці – 10,49%;
- в) заробітна плата – 72,83%;
- г) інший варіант – 3,08% [46].

На основі проведених досліджень можна зробити висновок, що найбільш успішними підходами до адаптації співробітників у бізнесі є:

- План адаптації співробітника. У цьому випадку в компанії діє система підбору та працевлаштування, також є система навчання персоналу.
- Контролювати адаптацію співробітників. Компанія проводить співбесіди, консультації та анкетування з соціально-економічних питань.
- Мотивація співробітників до адаптації. У цьому напрямку необхідно зробити акцент на психологічний аспект економічного методу, оскільки більшість співробітників залишають підприємство незадоволені розміром заробітної плати.
- Організація адаптації співробітників. У цьому напрямку працівники навчаються 2 рази на тиждень по 1 годині щоразу, за молодими працівниками закріплюються наставники, а нові працівники виконують громадські обов'язки.

На практиці рівень задоволеності працівника традиційно використовується як міра його адаптивності до підприємства, і вважається, що чим вищий ступінь насичення потреб і вимог адаптера, тим вище адаптованість до мікросередовища. Кількісно глибину адаптації працівників можна виміряти, а чинниками задоволеності працівників є: виробнича ситуація та морально-психологічна атмосфера колективу. Для визначення задоволеності співробітників було проведено дослідження задоволеності працівників щодо факторів морально-психологічного клімату в колективі за допомогою анкети. У даному дослідженні опитано людей, які працювали на

ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» 1 місяць, кількість опитуваних склала 8 осіб. Важливо відзначити, що не всі співробітники відповіли на запитання під час опитування. Отримані результати занесені в таблицю 2.15.

Таблиця 2.17

Задоволеність факторами морально-психологічного клімату у колективі ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Критерії	Задоволені (управ. роб.), %	Задоволені (операц. роб.), %	Не задоволені (управ. роб.), %	Не задоволені (операц. роб.), %
1	2	3	4	5
Взаємовідношення у колективі	36,8	87,5	10,5	6,2
Результати своєї роботи	68,4	81,3	5,3	6,3
Відношення колег до виконувannya своїх обов'язків	47,4	37,5	-	6,3
Регламент роботи	68,4	68,8	10,5	6,2
Згуртованість колективу	26,3	56,3	26,3	15,5
Організація дозвілля	10,5	56,3	47,4	18,8
Вимоги до працівника	52,6	62,5	21,1	6,3
Перспективи свого службового зростання	47,4	31,2	31,6	18,8
Рівномірність розподілу навантаження на співробітників	31,6	43,8	47,4	6,3
Відносини з безпосереднім керівником	94,7	68,8	-	6,3
Взаємодія з іншими відділами	47,4	56,3	5,3	25,0
Справедливість морального та матеріального стимулювання	26,3	18,8	31,6	31,3
Забезпечення необхідної для роботи технікою повною мірою	52,6	31,3	5,3	25,0
Можливість спілкування в процесі роботи	94,7	43,8	-	18,8
Побутові умови праці	47,4	6,3	10,5	75,0
Розмір заробітної плати	15,8	12,5	68,4	50,0

Джерело: складено автором

Порівнюючи результати таблиці, були виявлені відмінності оцінки задоволеності факторами життя між управлінською ланкою та операційним персоналом. Управлінський персонал задоволений:

- відносинами всередині команди;
- єдністю команди;
- організацією дозвілля.

Операційний персонал задоволений:

- відносинами з безпосереднім керівником;
- комунікативними навичками на роботі;
- умовами праці на робочих місцях.

Важливо відзначити, що в порівнянні з управлінською ланкою, операційний персонал виражає сильне невдоволення побутовими умовами праці (75,0%). Щоб визначити задоволеність працівників ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» відносинами з безпосередніми керівниками, було проведено дослідження за участю працівників(табл. 2.16), які працювали не менше ніж місяць, кількість опитуваних склала 8 осіб.

Таблиця 2.18

Задоволеність відносинами з безпосереднім керівником

Тезис	Керівник	Фахівець
1	2	3
Він – добра людина	6,3	12,5
Він – керівник	68,8	50,0
Він краще знає, як що робити	12,5	18,8
Він знає потреби та піклується про нас	6,3	-
Він сам показує приклад у роботі	6,3	12,5
З ним небезпечно сваритися	6,3	12,5
Він справжній професіонал	12,5	6,3
Вас можуть лишити премії	12,5	12,5

Джерело: складено автором

Як бачимо, більшість респондентів виконує накази керівника та експерта, тому що він має владу, або є лідером у своєму підрозділі. Аналіз організаційних показників діяльності, що підвищують задоволеність працівників, свідчить, що керівництвом ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» проведено ряд організаційних, інтерпретаційних та

просвітницьких заходів, спрямованих на підвищення якості роботи та мотивації працівників до участі в управлінні персоналом на виробництві у межах своїх функцій. При прийомі на роботу в ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» переважають такі тенденції:

- вимоги до професіоналізму спеціалістів;
- при прийнятті на роботу оперативних працівників перевага надається фахівцям, які крім основної спеціалізації мають декілька суміжних спеціальностей;
- більш ретельний відбір експертів.

За результатами тестування здійснюється набір кандидатів за рекомендацією. Таким чином ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» майже не має системи адаптації співробітників. Заходи професійної адаптації працівників – це таємні наявні правила, не прийняті й не запам'ятовані корпоративною культурою. Тільки якщо керівник усвідомить важливість цього процесу, на інші аспекти адаптації нового буде звертатися увага. Після закінчення випробувального терміну проводиться оцінку, після якої, встановлюється, що працівник успішно пройшов випробувальний термін і керівник безпосередньо затвердить вступ нового працівника. На цьому робота з адаптації працівника завершена. На підставі вищевикладеного можна зробити висновки, які мають на увазі негативний характер:

1. Основним мінусом є те, що адаптаційні заходи вживаються лише тоді, коли лінійний керівник вважає це необхідним.

2. В окремих випадках виникає проблема з підбором наставника з адаптації, тому що він не має багатого досвіду у сфері управління персоналом. При цьому керівник з адаптації може не проводити первинні інформаційні бесіди з новачками та заходи, пов'язані з подальшим відстеженням їх випробувального терміну.

3. За рідких випадків підприємство надає мало значення питанням адаптації й фактично не вживає заходів для її забезпечення. В цих випадках

організація надає мінімальний набір заходів, які дозволяють новим працівникам першими знайти нову роботу.

Процес адаптації на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» повинна охоплювати знайомство з колективом, наставником, зі співробітниками з інших підрозділів, з якими новачку необхідно буде співпрацювати, щоб закріпитись на робочому місці без соціальних перешкод, та стати ефективним співробітником на етапі випробувального терміну.

Для більш успішного включення нових співробітників у діяльність підприємства необхідно вдосконалити чинну систему адаптації та не допустити окремих ситуацій, коли новий робітник не отримує достатню кількість первинної інформації, або не проходить випробувальний період через непоінформованість його початкових дій в компанії. Це включає різні напрямки адаптації для молодих співробітників, нових співробітників, які вже мають досвід роботи, а також для співробітників при організаційних нововведеннях на підприємстві.

Висновки до розділу 2

В другому розділі дипломної роботи проведено загальну характеристику діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» та аналіз управління персоналом та системи адаптації даного підприємства.

За результатами дослідження можна зробити узагальнювальні висновки. За даними звітності на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» працює 906 працівників, продуктивність яких складає близько 100 тонн готової продукції на день. Це показує, що підприємство має попит серед клієнтів внутрішнього кондитерського ринку України, та вдало конкурує з основними компаніями на ринку, а саме ПрАТ «Виробниче об'єднання «КОНТІ», ПАТ «Кондитерська фабрика «А.В.К.» та ПрАТ «Монделіс Україна».

Аналіз джерел та напряму фінансування підприємства свідчить про підвищення ефективності використання як власних, так і позикових коштів. Виходячи з цього, зростає і рентабельність виробничої діяльності підприємства. Згідно з аналізом показників ділової активності, у 2020 році компанія буде підвищувати ефективність управління запасами, коригувати політику управління дебіторською заборгованістю та з року в рік підвищувати відповідальність перед постачальниками.

Проте, проаналізувавши фінансову стійкість компанії, можна сказати, що існує ризик зниження фінансової стійкості в середньостроковій перспективі 2020 року у порівнянні з попереднім. Компанії все більше залежать від позикових коштів і мають недостатню кількість ліквідних активів, тому існують ризики, пов'язані з фінансуванням ліквідних активів. Крім того, компанії не можуть сформувати власний оборотний капітал, оскільки не мають достатніх ресурсів для довгострокового фінансування і все більше залежать від зовнішніх інвесторів. Водночас зростає ризик вкладення зовнішніх кредиторів у компанію.

Аналізуючи управління персоналом на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» було представлено кількісний склад персоналу, за яким слід відзначити, що збільшився відсоток працівників з повною вищою освітою (вищі навчальні заклади III-IV рівня акредитації – освітньо-кваліфікаційний рівень «спеціаліст», «магістр») та зменшилась кількість працівників з рівнем освіти: спеціальна професійна підготовка; неповна вища освіта (вищі навчальні заклади I-II рівня акредитації – освітньо-кваліфікаційний рівень – «молодший спеціаліст»); базова вища освіта (вищі навчальні заклади III-IV рівня акредитації – освітньо-кваліфікаційний рівень «бакалавр»).

Також встановлено, що система адаптації персоналу даного підприємства дає змогу швидко й ефективно адаптувати працівника до нової посади та максимально розкрити його можливості. В той же час система адаптації потребує удосконалення в таких аспектах:

1. Зменшення кількості централізованих рішень в окремих випадках, для більш практичної та швидкої адаптації працівника, та для збільшення управлінського досвіду в межах адаптації працівників та прийняття необхідних рішень неофіційних «лідерів» колективу.

2. Розширення кількості працівників здатних проводити соціальну адаптацію працівника, у відповідності до характеру, досвіду, та посади на яку претендує майбутній робітник.

3. Зменшення недбалості управлінських працівників середньої ланки в аспектах соціальної та професійної адаптації, задля уникнення низької ефективності працівника після випробувального терміну та пройденого адаптаційного періоду.

4. Привертання уваги до проблем операційного персоналу, більш прозора та проста система звернення адаптованих працівників до вищого управлінського складу, для більш ефективного та швидкого процесу пристосування робітників.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ДЛЯ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПРАТ «КИІВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «РОШЕН»

3.1. Визначення управлінського шляху удосконалення системи адаптації персоналу в сучасних ринкових умовах

Формування та впровадження системи адаптації персоналу підприємства має на меті забезпечити ефективну адаптацію персоналу до реальної ситуації підприємства, інтеграцію персоналу в нове професійне середовище та соціальну спільноту, опанування професійною, соціально-психологічною та іншими умовами праці. Очікуваним результатом формування та впровадження системи адаптації персоналу підприємства є зменшення кадрового потоку та загальне підвищення ефективності.

Підприємство, яке хоче діяти агресивно в середовищі високої конкуренції, впроваджувати нові технології, мати якісні продукти та адаптовані внутрішні конструкції в усіх своїх системах управління, наразі значною мірою залежить від розвитку людського капіталу. Ось чому за допомогою аналізу необхідно постійно вдосконалювати не тільки стратегії, організаційні структури, різні процедури планування та контролю, але й стилі управління, відповідні навички співробітників, їхню повсякденну поведінку та реакцію на інновації та зміни. На сьогодні важливу роль інтелектуальних ресурсів можна продемонструвати тим фактом, що бізнес може коштувати на ринку в сотні разів більше, ніж його активи, різницю, яку можна пояснити лише величезною вартістю інтелектуальних ресурсів.

Такий набір проблем обумовлений різними факторами, які можуть вплинути на адаптацію співробітника. Наприклад, було виявлено, що основною проблемою була висока плинність кадрів, що вимагало додаткового аналізу відволікання цієї проблеми. Початковою проблемою може бути не відсутність навичок у менеджерів, чи не в процесі адаптації людей в організації, а в таких питаннях, як плани винагород або неправильно

встановлені стандарти найму. Зв'язування системи адаптації персоналу з іншими елементами системи управління персоналом організації вимагає застосування системного підходу до встановлення цілей і завдань. Інакше є ризик вибрати засіб, який не вирішить проблему. Організація готова впроваджувати нову або вдосконалювати чинну систему адаптації співробітників, коли всі елементи організаційної системи збалансовані, система заохочень і компенсацій відповідає конкурентній ситуації на ринку праці, позиції компанії на ринку та інших гравців подібних товарів. (послуги) приблизно те саме. У цьому випадку система адаптації персоналу стає регулятором ефективності.

В результаті аналітичного дослідження загального стану ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», отримана інформація дозволяє визначити низку ключових параметрів системи адаптації персоналу на підприємстві:

- загальну стратегію вдосконалення системи адаптації персоналу на підприємстві;
- необхідність використання цілого комплексу методів та інструментів адаптації персоналу або можливість використати лише окремі з них;
- можливість і принципи застосування наставництва як інструменту адаптації персоналу, з огляду на мотивацію та попит на готових фахівців на ринку праці.

Запропонована модель вдосконалення передбачає більш відкриту та просту систему адаптування для майбутніх співробітників, а також додатковий розвиток та виявлення неформальних лідерів, які зможуть проводити соціально-психологічну та організаційну адаптацію, тим самим зменшуючи навантаження на управлінський персонал середньої ланки. Також важливим аспектом є звернення уваги на адаптацію операційного персоналу, якому в окремих випадках не було приділено достатньо уваги, зокрема, в

рамках професійної адаптації. Для досягнення запропонованих методів розглядаються наступні варіанти стратегії:

- адаптація персоналу на підприємстві розглядається як кінцевий етап процесу підбору персоналу;
- адаптація персоналу на підприємстві зосереджена на вступному навчанні, і відповідно, інкорпорується в систему навчання і розвитку персоналу;

Адаптація персоналу розглядається як рівноцінний обов'язковий процес в ланцюжку процесів «підбір-адаптація-навчання» і формується як окрема підсистема управління персоналом.

При формуванні системи адаптації персоналу дуже важливим є вибір комплексу методів та інструментів адаптації персоналу підприємства. Стратегія включення адаптації персоналу підприємства в систему управління персоналом певною мірою визначає спектр методів та інструментів. Слід зазначити, що за сучасних економічних умов, коли ситуацію на ринку праці визначає роботодавець, адаптація режимів роботи є рідко використовуваним методом [30, с.167]. Часто це відбувається в процесі розміщення спеціалістів або працівників тих спеціалізацій та рівня кваліфікації, попит яких значно перевищує наявний на ринку. Ці спеціалісти влаштовуються на нову роботу, як правило, в результаті переїзду з іншої компанії або зміни місця проживання, але в будь-якому випадку вони встановлюють свої умови роботодавцю. Для будь-якої іншої ситуації, з точки зору роботодавця, цілком розумно використовувати метод адаптації під час випробувального терміну.

Крім того, розмір організації, тип організаційної культури та структура управління персоналом також впливають на визначення методів адаптації персоналу. Тому, як уже зазначалося у другій частині навчання в корпоративному університеті (навчальному центрі), як метод адаптації співробітників, цей метод можна використовувати лише на великих підприємствах у сучасних економічних умовах, принаймні 50 – 100

адаптованих співробітників за рік (залежно від потенційної тривалості навчання в корпоративному університеті, тривалістю від 1 до 6 місяців, залежно від профілю бізнесу) і можуть витратити щонайменше еквівалент 7400 тис. грн на рік на програми навчання співробітників, або не менше 3% від загального річного фонду заробітної плати [24, с.245].

Період адаптації може тривати від декількох тижнів, місяців до 1-2 років, в залежності від посади. Найважливішим етапом адаптації можна назвати період від одного до трьох місяців. За цей час новачок повинен освоїти нову діяльність, познайомитися з колективом. Це зображено на рис. 3.1. та показує оптимальний шлях адаптації на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».



Рис. 3.1. Послідовність процесу адаптації на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Джерело: складено автором

Вдосконалення адаптації на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» повинно орієнтуватись на найважливіші складові пристосування нових працівників, а саме: організаційна адаптація, соціально-психологічна

адаптація та професійна адаптація. Напрямки з покращення з ефективності цих складових, з урахуванням проблем системи адаптації в ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» представлені в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

**Пропозиції, щодо напрямків підвищення ефективності процесу адаптації
на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»**

Напрямок процесу адаптації	Організаційна адаптація	Соціально-психологічна адаптація	Професійна адаптація
1	2	3	4
Суть напрямку адаптації	Засвоєння писаних і «неписаних» норм і правил компанії.	Надання додаткових обов'язків та прав неформальним лідерам.	Освоєння своїх прямих функціональних обов'язків, без зайвих непотрібних деталей.
Мета приймання	Ухвалення новим співробітником цінностей, установок, принципів організації без шкоди для особистісних цінностей.	Якнайшвидше подолання співробітником невпевненості при надходженні на нове робоче місце.	Освоєна новим співробітником система професійних знань і навичок. Ефективне їх застосування на практиці.
Необхідні дії у напрямку	Ознайомлення нового співробітника з політикою компанії. Ознайомлення з організаційною структурою, місцем, функціями й роллю нового співробітника в досягненні успіху компанії. Надання інформації про співробітників, з якими буде взаємодіяти новий співробітник. Надання та пояснення формальних та неформальних загальновизнаних правил праці та внутрішнього розпорядку.	Представлення нового співробітника керівництву компанії та безпосередньому керівництву. Представлення і знайомство нового члена колективу зі співпрацівниками відділу. Представити й познайомити нового члена колективу зі співробітниками інших відділів, з якими він буде постійно співпрацювати. Розповісти новачкові про співробітників, з якими він працює: характер, захоплення, досягнення та інші якості. Участь нового співробітника у святкових, культурних і громадських заходах компанії. Проводити тренінги з командоутворюючим ефектом	Пояснити новому співробітнику основні завдання та безпосередні обов'язки. Ознайомити з посадовою інструкцією та іншими робочими інструкціями. Обговорити завдання і показники ефективності на період адаптації й на перспективу. Провести навчання нового співробітника. Прикріпити нового співробітника до наставника і провести стажування. Включити в самостійну роботу.

Джерело: складено автором

При дослідженні ефективності адаптації персоналу слід виділяти два ключові компоненти:

1. Оцінку ефективності адаптації персоналу на підприємстві. Окрім оцінки ефективності адаптації персоналу в цілому (оцінювання результатів), оцінювання необхідне при розробці та втіленні окремих інструментів адаптації персоналу (оцінювання процесів);
2. Оцінку рівня адаптованості працівника, який завершив програму адаптації.

Проте, надалі, задля забезпечення прийняття обґрунтованих рішень відносно доцільності удосконалення або збереження системи адаптації персоналу на підприємстві, поряд з цими показниками слід використовувати й інші. До таких показників, можна віднести:

- вартість підготовки наставника;
- відсоток посад, охоплених системою адаптації;
- відсоток працівників, які успішно пройшли випробувальний термін;
- відсоток працівників, для яких випробувальний термін було продовжено;
- відсоток працівників, які не пройшли випробувального терміну через негативну оцінку;
- відсоток працівників, які звільнилися з організації під час першого року роботи;
- відсоток працівників, які виконують функції наставників.

Базовий підхід до формування програми адаптації має суттєвий недолік, через те, що працівники стикаються з проблемами адаптації під час перших місяців роботи на новому місці, і переважна більшість з них не задоволені умовами праці. Розв'язанням цієї проблеми є формування тіснішого зв'язку між системою адаптації персоналу та загальним соціальним та організаційним середовищем всередині компанії. Узагальнено, цей зв'язок передбачає включення в програму адаптації персоналу проміжних етапів, які допоможуть

працівникам саме в початковому періоді пристосування. Окрім того, програма адаптації може бути трансформована у варіант, представлений на рис. 3.2.



Рис. 3.2. Етапи системи адаптації для підвищення ефективності пристосування на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Джерело: складено автором

Також вплив на успішну адаптацію працівників на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» створює навчальний проєкт «Школа майстрів», яка містить дві програми: для зовнішніх кандидатів на позицію майстер-технолог і для внутрішніх співробітників, що займають цю позицію в корпорації. Якщо програма для зовнішніх кандидатів має на увазі тільки практичну сторону пристосування до робочих умов, то для внутрішніх співробітників цей проєкт не розкриває всі свої можливості. Для більш ефективного процесу адаптації в нинішніх умовах ринку праці, на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» потрібно зосередитись на розвитку дистанційних умов адаптації внутрішніх працівників. Ця функція може бути корисна й для операційного персоналу, якщо у працівників виникають не практичні питання або проблеми. Таким чином розвиток віддалених методів

адаптації призведе до підвищення ефективності як окремого проєкту «Школа майстрів», так і для швидкої координації виробництва.

Можливості, які можливо використовувати за допомогою проєкту «Школа майстрів» зображені на рис. 3.3.

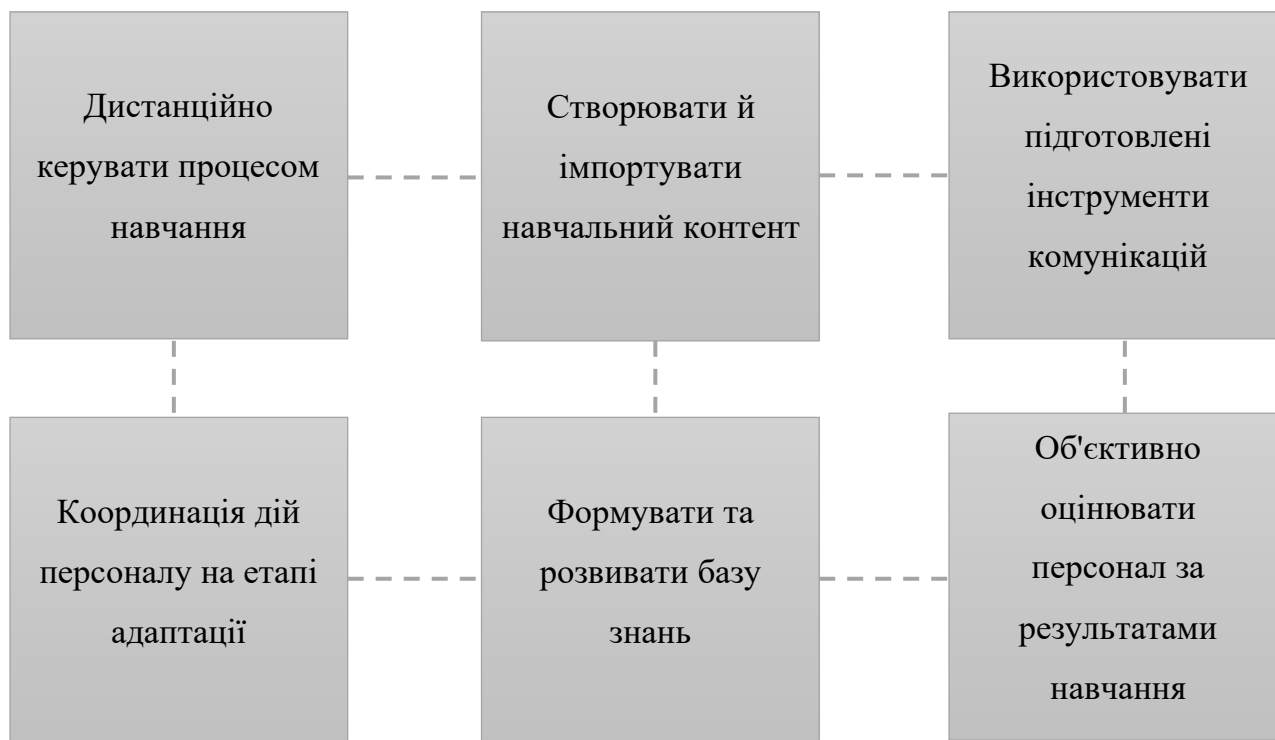


Рис. 3.3. Передбачувані можливості проєкту «Школа майстрів»

Джерело: складено автором

Отже, можна зробити висновок, що для оптимізації технології адаптації новоприйнятих працівників можна запропонувати проведення наступних заходів:

- Підвищення управлінської культури середньої ланки;
- В ході всього процесу адаптації необхідно контролювати прогрес співробітника, для чого організовувати періодичні зустрічі за результатами виконання програми введення в посаду.
- Процес адаптації закінчувати атестаційною співбесідою, на якій підбивалися б підсумки адаптаційного періоду і планувався етап, на якому співробітник.

Потрібно розробити:

1. Індивідуальні адаптаційні заходи до кожного з типів співробітників за професійною характеристикою

2. Переглянути погляди на жорстке дотримання нормативних документів які зазначені в статуті, з приводу окремих випадків при адаптації нових працівників, або молодих парівників з присутнім досвідом роботи.

3. Адаптаційний тренінг для новачків,

4. Програми ділової оцінки співробітників.

Крім того, необхідно безпосередньо контролювати процес адаптації, отримуючи зворотний зв'язок як від самого працівника, так і від його лінійного керівника протягом випробувального терміну.

Для розв'язання цих питань потрібно запровадити наступні удосконалення в системі адаптації:

- Запровадити систему наставництва на рівні окремої підсистеми в повноцінній системі адаптації.

- Розширення можливостей дистанційної адаптації та навчання в проєкті «Школа майстрів».

3.2. Оцінка соціально-економічного ефекту пропонованих пропозицій на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

З позиції системного підходу під наставництвом розуміють систему злагоджених взаємозв'язків між молодими та досвідченими співробітниками в процесі передачі знань, умінь і трудових навичок, що проявляється у формі індивідуального чи колективного, формального чи неформального шефства, що нерозривно пов'язано з професійною підготовкою, адаптацією молодих працівників і розвитком їх трудового потенціалу.

Впровадження системи наставництва на підприємстві є доцільним за таких умов:

- якщо в компанії недостатня кількість персоналу середнього віку: чимдалі ця проблема набуватиме більшої актуальності у зв'язку зі старінням української нації;

- якщо на підприємстві вже впроваджені та функціонують системи управління персоналом, які без наставництва не мають сенсу (наприклад, система адаптації, навчання, роботи з молодими фахівцями);

- якщо в компанії запланований приплив великої кількості новачків, наставники допоможуть швидко та ефективно ввести їх у робочий процес.

Для впровадження наставництва в повноцінну систему адаптації, використовуючи вже присутніх на підприємстві неформальних лідерів, потрібно повністю охарактеризувати діяльність та послідовність такої підсистеми, визначити які інструменти та методи будуть використовуватися формальними та неформальними наставниками. Для введення наставництва не потрібно переглядати фінансову політику та залучати багато коштів, адже ефективність наставників може стимулюватися системами матеріальної мотивації. В першу чергу в ролі інструмента стимулювання буде виступати доплата та кожного адаптованого працівника протягом всього періоду адаптації, та тільки при наданні інформації про успішну та ефективну роботу працівника після його оцінювання.

Також за адаптування групи нових працівників, в разі ефективності результату, наставнику буде видаватися преміальна нагорода, яка може відноситися як до системи матеріальної, так і нематеріальної мотивації на зразок підвищення до рівня управлінського персоналу, чи надання більш зручних для окремого наставника умов праці.

При формуванні комплексу методів та інструментів для запровадження наставництва визначено підбір інструментів оцінки ефективності функціонування майбутньої системи, яка складається з таких пунктів:

1. Інструменти оцінки рівня адаптованості працівника, якими можуть виступити тести здібностей, які допомагають оцінити інтелектуальні

можливості респондента і швидкість обробки інформації, вміння працювати з різними видами даних: чисельними, вербальними й графічними. та опитування. Для практичного використання можна використовувати такі методи опитування:

- Factors+ – оцінка параметрів, потрібних для ефективного виконання робочих задач. Вимірює такі якості як адаптованість, креативність, наполегливість, готовність до підтримки, завзятість і надійність.
- Tomas TEIQ – оцінка емоційного інтелекту: вміння розпізнавати власні та чужі емоції та керувати ними.
- Tomas PPA – профільний аналіз особистості, який надає інформацію щодо побоювань, мотиваційних стимулів, цінностей і поведінкового стилю респондента за методологією DISC.
- RAPI 3 – оцінка потреб і стилю поведінки респондента на робочому місці (взаємодія, самоволодіння, залученість до роботи, інноваційність і гнучкість, прагнення до особистих здобутків тощо).

2. Інструменти загальної оцінки ефективності функціонування системи. До цих методів адаптації персоналу відносяться ті, які базуються на діяльності працівника або претендента на посаду;

Система наставництва має бути активована з того моменту, коли працівник займає вакантну посаду, з метою допомоги пришвидшити процеси соціалізації співробітника у колективі та інтеграції у виробничу діяльність підприємства, полегшити перехід нових працівників на необхідний рівень робочих результатів. Таким чином відбувається формування ефективних каналів внутрішньофірмової комунікації, що забезпечує створення позитивного соціально-психологічного клімату та стимулює до злагодженої роботи в команді. При цьому важливо, щоб система наставництва не виявилася ізольованою від інших систем управління персоналом.

Взаємозв'язок наставництва з іншими системами управління персоналом у процесі генерації та розвитку молодого покоління працівників зображено на рис. 3.4.



Рис. 3.4. Взаємозв'язок та роль підсистеми наставництва в системі адаптації персоналу на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Джерело: складено автором

Метою підсистеми наставництва на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» повинно виступати забезпечення та механізми передачі новим працівникам практичного досвіду, формування позитивного соціально-психологічного клімату, оптимізація затрат на навчання нових працівників.

Основними завданнями наставництва на підприємстві виступають:

- оперативність в адаптації новачків до діяльності підприємства;
- поліпшення якості підготовки відповідно до потреб і запитів компанії;
- підвищення кваліфікації кадрів;
- зниження плинності кадрів;

- сприяння засвоєнню новими працівниками корпоративної культури.

Отже, продумана та належним чином підготовлена система наставництва допомагає розвивати людські ресурси, налагоджує механізми корпоративного навчання та інтегрується з іншими системами управління персоналом на підприємстві.

При наявності стабільної системи наставництва на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» відкриваються можливості для потенціального розширення функціонала та створення дистанційної платформи для адаптивного та навчального проєкту «Школа майстрів».

Для підвищення ефективності процесу адаптації в нинішньому становищі ринку в Україні потрібно вводити додатковий аспект в системі адаптації, а саме дистанційну платформу, яка дозволить адміністративному та частині операційного персоналу здобувати необхідні навички та уміння в разі неможливості роботи безпосередньо на визначеному робочому місці. Для формування дистанційної платформи, яка буде найбільш зручною, та ефективно на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» непотрібно створювати з нуля окрему платформу, для цього була вибрана компанія «Canva Pty Ltd» та її онлайн ресурси, а саме Canva Instructure – це освітня технологія, що базується в Солт-Лейк-Сіті, штат Юта, США. Це розробник і видавець Canvas, вебсистеми управління навчанням (LMS) і MasteryConnect, системи управління оцінюванням. Компанія належить приватній інвестиційній компанії Thoma Bravo. «Instructure» в загальному вигляді представляє звичайну, зручну, зрозумілу та просту у використанні дистанційну платформу, в якій необхідна присутність та діяльність як наставника, так і працівника, який проходить адаптивний процес. Також для більш зручного користування та графічного зображення всього процесу адаптації буде використовуватися «Canva» – платформа графічного дизайну, яка дозволяє користувачам створювати графіку, презентації, афіші та інший візуальний контент для соціальних мереж. Її перевагою є наявність як вебверсії, так і мобільної, що збільшує мобільність працівника на шляху

адаптивного процесу. Для наставника, який має займатися розміщенням, оцінкою та допомогою робітнику при проходженні адаптації, перевагою є те, що ці платформи взаємопов'язані, що знижує можливість непорозумінь.

Платформа «Instructure» є безплатною, на відміну від платформи графічного дизайну «Canva». Також фінансова складова нововведень в систему адаптації буде нести в собі наступні витрати:

- Матеріальна та нематеріальна мотивація наставників адаптованих працівників. Практично це виражається в преміюванні та створенні умов для додаткової роботи неформальних лідерів окремих відділів.
- Одноразова виплата за розміщення матеріалів, та створення окремих курсів, для кожного розділу на платформі «Instructure» та на платформі графічного дизайну «Canva». Для цього компанією цю роботу буде передано на аутсорсинг.
- Купівля підписки на Платформу «Canva» та створення окремих облікових записів для кожного відділу.
- Одноразова доплата HR-менеджеру за проведення організаційної роботи з працівниками, для введення їх в процес дистанційної адаптації.

Для впровадження процесу дистанційної адаптації на підприємстві потрібно розробити план, за пунктами якого, робітники будуть поступово пристосовуватися до робочого середовища. При дистанційному типі адаптивного процесу план повинен виглядати таким чином:

1. Облаштування робочого простору для дистанційної адаптації.

Завдання наставника – дізнатися у майбутнього співробітника про наявність обладнаної робочої зони та інструментів, які йому потрібні для виконання обов'язків. Якщо чогось не вистачає, компанія так чи інакше має надати працівникові можливість для такого типу адаптації.

2. Налаштування доступу до корпоративного середовища.

Важливо надати новому співробітнику доступи до всіх внутрішніх послуг компанії, які можуть знадобитися для роботи. Якщо співробітник не

всім вміє користуватися (наприклад, ніколи раніше не працював у CRM-системах), на попередньому етапі його навчають працювати з внутрішніми інструментами організації.

3. Упорядкування плану робіт на проходження випробування

Важливо одразу домовитись, що вважається успішним чи неуспішним проходженням випробувального терміну. Це внесе ясність і полегшить ухвалення остаточного рішення як наставнику, так і співробітнику.

4. Вибір наставника на період адаптації.

Спочатку співробітник потребуватиме постійного провідника. У випадку ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» в кожному відділі компанії присутня достатня кількість неформальних лідерів колективу, які зможуть виконувати функцію наставника. Схема структури, за якою буде проведена дистанційна адаптація зображено на рис. 3.5.



Рис. 3.5. Структура проведення дистанційної адаптації на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Джерело: складено автором

Учасниками фінальної зустрічі за підсумками адаптації мають бути всі працівники, які брали у ній участь.

На зустрічі потрібно обговорити всі завдання, які ставилися перед співробітником у період адаптації та якість їх вирішення. У разі недосагнення будь-якої мети важливо обговорити причини цього. Крім того, потрібно розпитати нового співробітника, наскільки добре він адаптувався, наскільки комфортно почувається. Завершити зустріч потрібно обговоренням плану подальших дій.

Незважаючи на дистанційний формат роботи, найбільш гнучким способом адаптації є наставництво, в якому додатково використовується метод «тіні». За наставництва новий співробітник прив'язується до тренера і всі проблеми та питання, що виникають, вирішуються за допомогою нього. При застосуванні метода «тіні» завдяки сучасним технологіям, а саме вибраним платформам, новий співробітник може транслювати та коментувати свої дії «тіньовому» наставнику, який, в цьому випадку, зможе скоригувати помилки та допомогти в подальшій роботі працівника, у разі потреби. Також це працює у зворотному напрямку, тобто новий співробітник може стежити за роботою досвідченого наставника.

При початку роботи новий співробітник разом із керівником та наставником ставить певні завдання у роботі. Одним із критеріїв оцінки адаптації нового співробітника буде, наскільки успішно були виконані дані завдання та у який термін.

Звичайно, що впровадження будь-яких нововведень в систему адаптації потребує збільшення витрат, в розрахунку, що проєкт з удосконалення системи адаптації персоналу на підприємстві, шляхом перенесення її на дистанційні платформи, принесе результативність в майбутньому, внаслідок зменшення постійних витрат на адаптацію безпосередньо на робочому місці та підвищення кваліфікації працівників, що пройшли адаптаційний процес. В таблиці 3.3 показані витрати, які знадобляться для створення запропонованих пропозицій.

**Витрати для реалізації обраних стратегій розвитку системи
адаптації на підприємстві**

№	Витрати	Працівники, відповідальні за роботу	Сума витрат, тис.грн/рік
1	2	3	4
1.	Розробка посадових інструкцій з точним описом обов'язків відповідальних за функціональність та доступність системи.	Відповідальний за відділ управління талантами	0
2.	Оплата підписки на графічну платформу «Canva»	Начальник відділу управління фінансового планування	11,5
3.	Розроблення, розміщення та наповнення контентом адаптаційних програм та графічних схем на платформах «Instructure» та «Canva»	13 залучених працівників за допомогою аутсорсингу (1 робітник на кожний відділ)	168
4.	Підтримка технічної справності	Системний адміністратор	156
5.	Додаткові кошти для матеріальної мотивації наставників	Начальник відділу управління персоналу	325
6.	Оцінювання ефективності та доданого ефекту від використання дистанційної системи адаптації	HR-менеджер (одноразова доплата)	30
7.	Сума	-	690,5

Джерело: складено автором

З таблиці видно, що загальні витрати на рік, для впровадження дистанційної системи адаптації персоналу складуть 690,5 тис. грн, що для ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» не є великим навантаженням на бюджет, адже кошти, більшою мірою, будуть вилучені з фонду оплати праці, який складає 105721 тис. грн.

Таким чином ці витрати надалі будуть мати економічний ефект, але частина з них компенсується функціями, які більше не використовуються, через нововведення. Вони можуть виражатися в зниженні витрат на управління, вдосконалення роботи з фахівцями; скорочення втрат, пов'язаних з недостатнім контролем за роботою фахівців завдяки введенню системи наставництва; своєчасному виконанні й розв'язанні проблем, що заважають ефективній роботі персоналу; підвищенні цінності фахівців підприємства.

Соціально-психологічний ефект виражається в підвищенні рівня співпраці та довіри між керівництвом і фахівцями, які недавно прийняті на роботу; підвищення ступеня інформованості про цілі, стратегії та поточної роботи організації; підвищенні рівня прихильності фахівців своєї організації; поліпшенні соціально-психологічного клімату в колективі. На запровадження системи дистанційної адаптації у 2022 році витрати складуть 690,5 тис. грн, або 57,6 тис. грн в середньому щомісяця. Очікуваний економічний ефект передбачається на рівні 900 тис. грн. Такий ефект відбудеться внаслідок наступних факторів:

- відсутність необхідності високої частоти тренінгів;
- економія на оренді, операційних витратах організації виїзних тренінгів;
- відсутність потреби в розробці та друку необхідної документації;
- куплені одноразово матеріали в тренерів та консалтингових фірм можуть бути завантажені в систему і використані багаторазово.

Після визначення витрат можна розрахувати термін окупності проєкту, та відстежити різницю між витратами по місяцях. Результати розрахунку наведені в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Розрахунок витрат на впровадження проєкту за місяцями

Період	Економічний результат тис.грн	Витрати тис.грн
1	2	3
Січень	75	83,06
Лютий	75	71,54
Березень	75	71,54
Квітень	75	57,54
Травень	75	70,54
Червень	75	57,54
Липень	75	43,54
Серпень	75	43,54
Вересень	75	43,54
Жовтень	75	44,54

1	2	3
Листопад	75	87,54
Грудень	75	16,04
Сума	900	690,5

Джерело: складено автором

З таблиці можна побачити, що найбільші витрати на проєкт компанія понесе спочатку його введення в структуру адаптації, та в кінці року, коли HR-менеджером буде проводитись оцінка та структуризація інформації, отриманої за період адаптації працівників. Це дозволить рівномірніше розділити витрати, без великих ризиків та збитків для компанії. Наступним кроком можна розрахувати показники економічного ефекту.

Першим показником є річний економічний ефект – це результативність економічної діяльності, реалізації економічних програм та заходів, що характеризується відношенням отриманого економічного ефекту (результату) до витрат ресурсів, які зумовили отримання цього результату. Річний економічний ефект можна розрахувати за наступною формулою 3.1:

$$EEP = E_p - Z_k, \quad (3.1)$$

де E_p – річна економія від впровадження заходів шляхом скорочення та економії на умовно-постійних витратах, грн.

Z_k – одноразові капітальні затрати, пов'язані зі здійсненням заходів щодо реалізації обраних стратегій розвитку системи управління на підприємстві, грн. Таким чином річний економічний ефект становить:

$$EEP = 900 - 690,5 = 209,5 \text{ тис. грн.}$$

Наступним показником є ефективність – це відносна величина, що характеризує результативність будь-яких затрат. Ефективністю впровадження заходів є відношення ефекту від здійснення заходів до затрат на них. Ефективність від впровадження заходів шляхом скорочення й економії на умовно постійних витратах можна визначити за формулою 3.2:

$$E_{\text{вз}} = \frac{EEP}{Z_k} * 100, \quad (3.2)$$

де $E_{\text{Ер}}$ – річний економічний ефект від впровадження заходів, грн.

$$E_{\text{вз}} = \frac{209,5}{690,5} * 100 = 30\%$$

Відповідно до розрахунків впровадження заходів щодо реалізації стратегій розвитку персоналу можна вважати достатньо ефективним, адже визначена економічна ефективність становить 30%.

Наступний показник – це термін окупності вкладень на впровадження заходів, який визначається за формулою 3.3:

$$T_{\text{ок}} = \frac{З_{\text{к}}}{E_{\text{р}} - З_{\text{П}}}, \quad (3.3)$$

де $З_{\text{П}}$ – поточні затрати, пов'язані із здійсненням цих заходів, грн;

$E_{\text{р}}$ – річна економія від впровадження з заходів внаслідок скорочення й економії на умовно-постійних витратах, грн. Якщо для введення проєкту не використовуються поточні затрати, у формулі вони не розраховуються.

$$T_{\text{ок}} = \frac{690,5}{900} = 0,76 \text{ роки}$$

Враховуючи затрати на реалізацію заходів щодо обраних стратегій запровадження дистанційної системи адаптації на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», можна зробити висновок, що впровадження буде досить ефективним, через те, що річний економічний ефект становить 209,5 тис. грн з терміном окупності в 9 місяців.

Після розрахунку показників економічного ефекту потрібно розрахувати показники впливу впровадження дистанційної системи адаптації на підприємство, які дозволять побачити позитивний ефект на економічну складову підприємства, та оцінити правильність та потрібність реалізації проєкту з удосконалення системи адаптації персоналу на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», для збільшення ефективності нових працівників та пришвидшення пристосування робітників до нових умов праці.

Розрахунки наведені в таблиці 3.5.

**Розрахунок показників впливу впровадження дистанційної адаптації на
ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»**

№	Формула	Умовні позначки	Розрахунок
1	2	3	4
Щодо плинності персоналу			
1.	$Чзв = (Кпл_{2022} * Ч_{2020}) / 100$	Чзв – очікувана кількість звільнених з причин адаптації Кпл ₂₀₂₂ – очікуваний коефіцієнт плинності у 2022 році Ч ₂₀₂₀ – чисельність персоналу, що проходить адаптацію у 2020 році	$Чзв = (Кпл_{2022} * Ч_{2020}) / 100 = (25,8 * 44) / 100 = 11$ осіб
2.	Еч = кількість осіб, що не пройшли адаптацію у 2020 році - Чзв	Еч – економія чисельності внаслідок запропонованих заходів	Еч = 44 – 11 = 33 особи
Щодо обсягів виробництва			
3.	$ППпл = ПП_{2020} * ПП_{2022}$	ППпл – планова продуктивність праці одного працівника ПП ₂₀₂₀ – продуктивність праці за 2020 рік ПП ₂₀₂₂ – індекс продуктивності праці в 2020 році	ППпл = 412 * 1,4 = 576,8 тис. грн/чол
4.	$Qпл = ППпл * Чпл$	Qпл – плановий обсяг виробництва Чпл – планова чисельність персоналу	$Qпл = 576,8 * 1113 = 641978,4$ тис. грн
5.	$\Delta Q = Qпл - Q_{2020}$	ΔQ – зміна обсягу виробництва Q ₂₀₂₀ – обсяг виробництва у 2020 році	$\Delta Q = 641978,4 - 638817 = 3161,4$ тис. грн
Щодо прибутковості підприємства			
6.	$Пможл = (Рртп * Тп) / 100 + \Delta П$	Пможл – величина можливого прибутку Рртп – рівень рентабельності продукції Тп – плановий товарооборот, $\Delta П \Delta Ф$ – прогнозні зміни прибутку підприємства. Як показує економічний ефект від впровадження проекту, ця величина буде на 30% більше від валового прибутку	Пможл = $(0,9 * 79660) / 100 + 638817 = 639533.94$
7.	$\Delta П = Пможл - Пвал_{2020}$	$\Delta П$ – зміна прибутковості після введення проекту Пвал ₂₀₂₀ – валовий прибуток за 2020 рік	$\Delta П = 639533.94 - 638817 = 716.94$

Джерело: складено автором

Впровадження дистанційної системи адаптації на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» вплине на підвищення продуктивності праці нових працівників. Так у наступному році продуктивність праці одного

працівника, за прогнозом, збільшиться на 28,5%. Таким чином, внаслідок запропонованих заходів в майбутньому році чисельність звільнених з причин адаптації зменшиться на 33 особи, а обсяг виробництва зросте на 3161,4 тис. грн. При збільшенні обсягу виробництва, повинен збільшитися прибуток на 716.9 тис. грн. ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен». Данні розрахунки свідчать про окупність та прибутковість запропонованої системи адаптації.

Після введення дистанційної системи адаптації персоналу слідують і зміни в соціально-психологічній сфері адаптації, які представлені в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Соціально-психологічний ефект від введення дистанційного процесу адаптації

Інструменти	Соціально-психологічний ефект
1	2
Перегляд онлайн документації, та графічних пояснень до неї	Швидке пристосування до режиму роботи, та розуміння поставлених перед працівником цілей. Зручність для працівників, що адаптуються в поставленні питань, та знаходження робочої інформації, що змушує працівника почувати себе впевненішим.
Welcome-тренінг та Welcome-презентація	Більш зручне знайомство з компанією та своїм спектром роботи. Можливість багаторазового перегляду вступної інформації, для розв'язання питань та непорозумінь. Відсутність напруження через присутність на незнайомому робочому місці.
Швидкий зворотний зв'язок з наставником	Зручне спілкування між наставником та працівником, та швидке розв'язання проблем, за рахунок присутності одночасно на одній платформі.
Преміювання наставника за працівника, що успішно пройшов процес адаптації	Додаткова мотивація для ментора, у вигляді премії, або доплати за успішно виконану роботу. Це двосторонній ефект, який приносить ефективність компанії та зберігає досвідчених працівників шляхом достойної оплати їхньої управлінської діяльності
Месенджер одразу на платформі дистанційної адаптації	Швидка та зручна комунікація між працівниками, що адаптуються та іншими співробітниками, з якими вони мають контактувати
Проведення онлайн івентів	У випадку, коли потрібно зібрати працівників, що адаптуються платформа «Сапва» дає можливість проведення спеціальних онлайн-зустрічей, де можна переглядати потрібний матеріал
Онлайн оцінка та опитування	Платформа «Instructure» дозволяє проводити зручну оцінку та слідкувати за прогресом працівників під час їхньої адаптації та роботи. Також важливим інструментом є проведення опитувань, які надалі можуть допомогти покращити систему адаптації

Джерело: складено автором

Введення дистанційної системи адаптації дозволяє уникнути багатьох соціально негативних аспектів адаптації, збільшує ефективність працівників під час адаптації, та дозволяє проходити цей період швидше.

Таким чином запропоновані заходи позитивно вплинуть на підсумки адаптації, які призведуть, до зменшення плинності персоналу, збільшення обсягів виробництва та взагалі вплинуть на мікроклімат в колективі, задоволеність та лояльність персоналу до підприємства, що у цілому позначиться на фінансовій та економічній діяльності підприємства.

Висновки до розділу 3

Для удосконалення системи адаптації персоналу на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» було введено систему наставництва, та створення дистанційної платформи на базі навчального проєкту «Школа майстрів» на платформах «Canva» та «Instructure». З огляду на проблеми системи адаптації персоналу в компанії, та її переваги у наявності неформальних лідерів система наставництва та її кооперація на онлайн платформах принесе як великий економічний ефект та знизить плинність кадрів та звільнених з причин не проходження адаптації, так і підсилить соціально-психологічну атмосферу колективу й облегшить початковий шлях робітників.

Для цього на платформах було впроваджено можливості створення тестів і опитування, навчальні та інформаційні сторінки, спеціалізовані та загальноосвітні курси або програми навчання, використовуючи вбудовані редактори.

Дистанційне керування процесом адаптації дозволяє формувати списки завдань в індивідуальному чи груповому форматі, якими доповнена система дистанційного навчання, включаючи в них різноманітні навчальні матеріали (тести, рекомендовані книги або спеціальні програми навчання), налаштовувати автоматичні призначення навчаються. Для більш зручного

зворотного зв'язку та спілкування співробітників підготовлені інструменти комунікацій, які дозволяють забезпечити відмінний рівень двостороннього зв'язку між співробітниками й адміністраторами, створювати в рамках системи навчання загальні та тематичні форуми, відкривати коментарі до завдань, підключати персональні нагадування та повідомлення.

Завдяки дистанційній платформі компанія може розвивати комплексну базу знань й доповнювати її новими навчальними, теоретичними та прикладними матеріалами, для простого й оперативного пошуку потрібної інформації. Це нововведення дозволяє об'єктивно оцінювати персонал за результатами навчання, використовувати інструменти узагальненого та індивідуального тестування, для всебічної оцінки отриманих знань та навичок застосовують формування опитуваннями за методикою 360, чек-листи та персональні, анонімні або оснащені відкритим доступом опитувальники, з тематичними, спеціальними або загальними питаннями.

За результатами розрахунків економічні показники склали:

- Річний економічний ефект – 209,5 тис. грн. Цей показник дозволяє зрозуміти економію компанії після введення дистанційної системи адаптації з функціонуванням наставництва, та показує досить велику можливість зменшення витрат шляхом відмови від непотрібних функцій звичайної системи адаптації.

- Ефективність нововведення – 30%. Даний показник нехарактерно великий для такого типу проєкту, адже він не припускає капітальних реформ системи, а тільки її удосконалення та перенесення з очної системи на дистанційну.

- Термін окупності вкладень на впровадження проєкту – 9 місяців. Тобто менш ніж за рік проєкт покриє всі витрати, що є досить швидким результатом в нинішній ситуації на ринку.

- Були розраховані показники впливу, які склали:

- Очікувана кількість звільнених з причин адаптації знизиться до 11 осіб, що показує ефективність зміни системи.

- Економія чисельності персоналу також знизиться до 33 осіб, адже цей проєкт розрахований не тільки на працівників, які проходять процес адаптації, але в великій мірі й на процес наставництва, щоб залишити в компанії більше працівників з досвідом.

- Планова продуктивність праці у вартісному виразі на одного співробітника на рік складе 576,8 тис. грн, що на 28,5% більше ніж у 2020 році.

- Плановий обсяг виробництва у вартісному виразі буде становити 641978,4 тис. грн, що на 3161,4 тис. грн більше ніж у 2020 році

Отже, впровадження проєкту по впровадженню онлайн платформ та наставництва в систему адаптації праці є хорошим шляхом для ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» зменшити плінність персоналу та збільшити потенціал залучення та навчання працівників.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Результатами дослідження є теоретичні узагальнення та вирішення науково-практичних проблем – удосконалення системи управління розвитком кадрів підприємства. Отримані результати дозволяють зробити висновки про ефективність системи розвитку персоналу підприємства.

Аналіз теоретичних основ управління розвитком персоналу показує, що в глобальному розвитку одним із ключових факторів успіху підприємств є людські ресурси. Кожне підприємство може придбати нове обладнання для виробництва продукції, але чи зможе ця компанія стати лідером на висококонкурентному ринку, залежить від людських ресурсів, які постійно забезпечують безперервну роботу кожного бізнесу та компанії. Розглянуто основні поняття, аспекти формування, сутність економічної категорії та проведений функціональний аналіз системи адаптації персоналу на підприємстві.

Після детального розгляду процесу адаптації працівників, узагальнено можна сказати, що адаптація - це процес взаємного пристосування працівника до організації та організації до працівника. Цей процес, спрямований на оптимальне входження нового працівника в трудовий колектив з метою підвищення ефективності його роботи, як на етапі входження, так і в подальшому.

Проблеми, які вирішує адаптація персоналу підприємства, відрізняються від інших підсистем управління персоналом (формування, розвиток, оцінка, мотивація, використання та рух персоналу), але тісно пов'язані та взаємозалежні. Ці завдання визначають реалізацію належного рівня роботи новопризначених або майбутніх працівників у найкоротші терміни за рахунок оптимальних витрат ресурсів та знижують плинність кадрів, які працюють на підприємстві, до 2 років.

У роботі досліджено матеріал ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен». Основним видом діяльності є виробництво сухарів та печива, виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів та тістечок для

тривалого зберігання. Згідно з фінансовою звітністю ПрАТ Київ Кондитерська фабрика Roshen налічує близько 800 співробітників, її продуктивність може досягати 100 тонн продукції на добу. Продуктивність праці на високому рівні.

Було продемонстровано, визначено та економічно і соціально-психологічно обґрунтовано шляхи вдосконалення системи адаптації персоналу на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен». Для цього була проведена загальна характеристика підприємства, соціально-економічний аналіз діяльності компанії, а також безпосередньо була розглянута та оцінена система адаптації персоналу на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

З метою вдосконалення системи адаптації співробітників підприємства пропонується онлайн-модель адаптації, яка дозволяє: по-перше, комплексно розглянути зовнішні та внутрішні фактори, що впливають на процес адаптації нових співробітників або потенційних співробітників, по-друге, вибрати інтеграцію підсистеми адаптації персоналу у стратегію управління персоналом підприємства в системі, та формують набір методів та засобів адаптації персоналу відповідно до потреб конкретного підприємства. Використання запропонованої автором моделі формування системи адаптації персоналу в поєднанні із впровадженням сучасних інструментів адаптації персоналу дозволяє досягти специфічних економічних ефектів – особливо зниження плинності кадрів у короткостроковій перспективі.

Велику роль у формуванні дистанційної системи адаптації на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» відіграє система інтегрована система наставництва, яка є найефективнішою через вибір саме онлайн платформ «Canva» та «Instructure» і в нинішніх умовах функціонування ринків України.

Застосування алгоритму введення підсистеми наставництва дозволяє сформувати систему адаптації персоналу, в якій основна роль співпраці з новими людьми переноситься зі служб управління персоналом до структурних підрозділів, які безпосередньо виконують функції підприємства. З одного

боку, такий підхід дозволяє якнайшвидше оновлювати зміст професійної адаптації безпосередньо кращими експертами компанії, а з іншого – оптимізує психосоціальну адаптацію співробітників організації, що, як показують дослідження, позитивно впливає на адаптацію саме операційного персоналу, та змушує компанії застосовувати таку модель.

Отже, впровадження онлайн системи адаптації персоналу з інтеграцією системи наставництва на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» принесе економічний професійний та соціально-економічний позитивний вплив на подальші процеси та результати цієї системи.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агентство з розвитку інфраструктури фондового ринку України. Онлайн сервіс формування звітності. URL: <https://smida.gov.ua/db/prof/00382125> (дата звернення: 18.05.2022)
2. Азаренкова Г. М., Біломістна І. І., Сословський В. Г. Управління фінансовими ресурсами банку: монографія. Київ, 2018. 179 с.
3. Алексеєнко Т. Ф. Соціалізація особистості. Можливості й ризики: наук.-метод. посіб. Київ: НАПН України, 2017. 153 с.
4. Балабанова Л. В. Управління персоналом: підручник. Центр навчальної літератури. Київ, 2021. 468 с.
5. Борданова Л. С., Мельничук В. Е., Рощина Н. В. Семенченко Н. В. Управління персоналом: конспект лекцій. Київ: КП, 2020. 103 с.
6. Галецька І. І. Самоефективність у структурі соціальної адаптації. Вісник ЛНУ. Сер. Філософ. Львів, 2016. 441 с.
7. Гетьман О. О. Економіка підприємства: навч. посіб. Центр навчальної літератури. Київ, 2019. 488 с.
8. Давидюк Т. В. Трудові ресурси, трудовий потенціал, робоча сила, людський капітал: взаємозв'язок категорій. Вісник ЖДТУ. Житомир, 2009. 51 с.
9. Данюк В. М., Петюх В. М., Цимбалюк С. О. Менеджмент персоналу: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2016. 398 с.
10. Довгань Л. Є., Мохонько Г. А., Малик І. П. Управління проектами підготовки магістрів галузі знань. Управління та адміністрування. Київ: КП, 2017. 420 с.
11. Загричанська А.В. Аналіз сучасного кондитерського ринку України. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/226703> (дата звернення: 15.05.2022)
12. Зайченко О. І., Кузнецова В. І. Управління людськими ресурсами: навч. посіб. Лілея-НВ. Івано-Франківськ, 2016. 232 с.

13. Захарова О. В. Обґрунтування вибору моделі оцінки ефективності у людський капітал. Інформаційно-аналітичний тижневик «Наука та освіта». Донецьк, 2018. 121 с.
14. Звіт про управління ПрАТ «Київська кондитерська фабрика». 2018. URL: <http://kcf.roshen.com/uploads/> (дата звернення: 20.05.2022)
15. Звіт про управління ПрАТ «Київська кондитерська фабрика». 2020. URL: <http://kcf.roshen.com/uploads/> (дата звернення: 20.05.2022)
16. Звіт ревізійної комісії ПрАТ «Київська кондитерна фабрика «Рошен» за 2020 рік. URL: <http://kcf.roshen.com/uploads> (дата звернення: 21.05.2022)
17. Камбур А. В. Соціальна адаптація особистості. Золоті литаври. Чернівці, 2018. 252 с.
18. Кірейцев Г. Г. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. Житомир: ЖДТУ, 2017. 440 с.
19. Коваль О. А. Управління фінансовою стійкістю підприємства. Запоріжжя: ЗНУП, 2020. 5 с.
20. Кокун О. М. Психофізіологія: навч. посіб. Центр навчальної літератури. Київ, 2016. 184 с.
21. Колісник-Гуменюк Ю. І. Професійна адаптація: чинники впливу: підручник. Івано-Франківськ: ПНУ, 2016. 222 с.
22. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом: навч. посіб, вид. друге перероб. та доповн. Кондор. Київ, 2005. 308 с.
23. Лукашевич М. П. Соціологія праці: підручник. Либідь. Київ, 2020. 440 с.
24. Любомудрова Н. П. Роль організаційної культури в забезпеченні ефективної трудової адаптації персоналу підприємства. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Львів, 2019. 334 с.
25. Миронова О. М. Основні проблеми адаптації персоналу та методи їх вирішення на підприємствах. Мукачево: МДУ, 2016. 608 с.
26. Мирошніченко Ю. В. Адаптація персоналу: досвід зарубіжних та вітчизняних підприємств. Київ: КНТЕУ, 2017. 33 с.

27. Молчанова А. О., Воляник І. В., Кондратьєва В. П. Організаційна поведінка: навч. посіб. Лілея-НВ. Івано-Франківськ:, 2016. 176 с.
28. Мочерний С.В. Економічна енциклопедія. Київ: Видавничий центр «Академія». Т. 1, 2016. 952 с.
29. Мочерний С.В. Економічна енциклопедія: підручник. Київ: Видавничий центр «Академія». Т. 2, 2019. 848 с.
30. Невмержицька С. М., Петрусенко О. О. Проблеми оцінки ефективності системи управління персоналом. Формування ринкових відносин в Україні: підручник. Київ: КНУТД, 2018. 188 с.
31. Огаренко В. М. Соціологія праці: навч. посіб. Центр навчальної літератури. Київ, 2018. 304 с.
32. Окрема фінансова звітність ПрАТ «Київська кондитерська фабрика 2020 «Рошен». URL: <http://kcf.roshen.com/> (дата звернення: 19.05.2022)
33. Офіційний сайт кондитерської корпорації «Roshen». Про Roshen. URL: <https://www.roshen.com/pro-roshen> (дата звернення: 19.05.2022)
34. Офіційний сайт кондитерської корпорації «Roshen». Про продукцію. URL: <https://roshen.com/pro-roshen/pro-produktsiyu> (дата звернення: 19.05.2022)
35. Офіційний сайт кондитерської корпорації «Roshen». Фабрики і заводи. URL: <https://www.roshen.com/pro-roshen/fabryky-i-zavody> (дата звернення: 20.05.2022)
36. Перепельчук Т. В. Соціологія праці: навч. посіб. Одеса: ОНЕУ, 2019. 234 с.
37. Про внесення змін і доповнень, що стосуються охорони праці, до Кодексу законів про працю України : Закон України від 15.12.1993 № 3, ст.10. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3694-12/#Text> (дата звернення: 25.04.2022)
38. Про затвердження Концепції державної системи професійної орієнтації населення Постанова від 17 вересня 2008 р. N 842. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/842-2008-%D0%BF#Text> (дата звернення: 23.04.2022)

39. Про затвердження положення про організацію професійної орієнтації населення : Наказ від 10.10.2006 N 375/692. Режим доступу URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0190-95#Text> (дата звернення: 26.04.2022)

40. Річна фінансова звітність ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2018 рік. URL: https://stockmarket.gov.ua/cabinet/xml/show/fin_general/9571 (дата звернення: 22.05.2022)

41. Річна фінансова звітність ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2020 рік. URL: http://kcf.roshen.com/uploads/10_7.pdf (дата звернення: 22.05.2022)

42. Рутицька В. В., Гараєва Д. К. Організація корпоративного навчання в агробізнесі. Менеджмент з персоналу. Київ: КНУ ім. Шевченка, 2018. 67 с.

43. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2018. 374 с.

44. Семів Л. К. Регіональна політика розвитку людських ресурсів в умовах трансформації економіки України. Львів: НАН, 2020. 37 с.

45. Сертифікація кондитерської корпорації «Roshen». Сертифікат ISO 22000 Київська кондитерська фабрика «Рошен». URL: https://www.roshen.com/uploads/Certificates/Certificate_ISO_22000_Kyiv_Confectionery_Factory.jpg (дата звернення: 21.05.2022)

46. Соціальний звіт Кондитерська корпорація ROSHEN 2018. URL: https://roshen.com/uploads/presentation/Roshen__AR-2018__32_1.pdf (дата звернення: 18.05.2022)

47. Статут ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен». Нова редакція. 2021. URL: <http://kcf.roshen.com/uploads/> (дата звернення: 17.04.2022)

48. Танчин І. З. Соціологія: навч. посіб. Знання. Київ, 2018. 183 с.

49. Хміль Ф. І. Управління персоналом: навч. посіб. Видавничий центр «Академія». Київ, 2016. 488 с.

50. Целовальниченко Н. Є. Особливості правового регулювання стажування і випробування в чинному трудовому законодавстві України.

Вісник Луганського державного університету внутрішніх справ. Луганськ, 2008. 271 с.

51. Чигринець, О. А. Адаптація як інструмент підвищення стресостійкості персоналу. Київ: НУХТ, 2018. 72 с.

52. Чорна М. В. Підбір персоналу на підприємстві. Системний та процесний підходи: навч. посібник. Харків: ХДУХТ, 2019. 261 с.

53. Шевченко Л. С. Економіка підприємства: навч. посіб. Харків: НЮУ, 2016. 208 с.

54. Шубалий О. М., Рудь Н. Т. Управління персоналом: підручник. Луцьк: НТУ, 2018. 404 с.

55. Cornelius N.B. Human resource management: a managerial perspective. International Thomson Business, 2019. 388 p

56. Dunnette M.D. Handbook of industrial and organizational psychology. New Jersey: Wiley-Interscience, 2017. 1740 p.

57. Dunnette M.D. Personnel selection and placement. Wadsworth Pub. Co, 2020. 239 p.

58. Kram K. Phases of the Mentor Relationship. Academy of Management Journal, 2017. p.

59. Ostroff C. The role of mentoring in the information gathering processes of newcomers during early organizational socialization: journal of Vocational Behavior, 2016. 216 p.

60. Rollag K. Getting new hires up to speed quickly. MIT Sloan Management Review. Issue, 2018. 62 p.

61. Stoner J.A.F. Management. PrenticeHall, 2017. 683 p.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Підприємство **Приватне акціонерне товариство "Київська кондитерська фабрика "Рошен"** за ЄДРПОУ
(найменування)

Дата (рік, місяць, число)

КОДИ		
2019	01	01
00382125		

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за **Рік 2018** р.

Форма №2 Код за ДКУД **1801003**

І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	373 344	259 205
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
премії підписані, валова сума	2011	-	-
премії, передані у перестрахування	2012	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(318 238)	(228 412)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий: прибуток	2090	55 106	30 793
збиток	2095	(-)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	2 582	30 872
у тому числі: дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	-	-
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(29 950)	(25 662)
Витрати на збут	2150	(4 568)	(3 503)
Інші операційні витрати	2180	(11 283)	(28 719)
у тому числі: витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	-	-
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	11 887	3 781
збиток	2195	(-)	(-)
Доход від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	2 591	10 008
Інші доходи	2240	-	53
у тому числі: дохід від благодійної допомоги	2241	-	-
Фінансові витрати	2250	(1 401)	(-)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(-)	(9 946)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-

Продовження додатка 2

Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	13 077	3 896
збиток	2295	(-)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(1 952)	(1 128)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	11 125	2 768
збиток	2355	(-)	(-)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	11 125	2 768

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	68 961	83 316
Витрати на оплату праці	2505	184 852	125 796
Відрахування на соціальні заходи	2510	40 044	27 024
Амортизація	2515	27 820	25 330
Інші операційні витрати	2520	41 356	34 776
Разом	2550	363 033	296 242

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	703332392	703332392
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	703332392	703332392
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0,01582	0,00394
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0,01582	0,00394
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Керівник

Бойчук Вадим Юрійович

Головний бухгалтер

Дарморос Валентина Іванівна



ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН

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

	прим.	31.12.2019	31.12.2018
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

Затверджено до випуску керівництвом Компанії:
Бойчук Вадим Юрійович, 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 ФІНАНСОВИЙ СТАН

	<u>Прим.</u>	<u>31.12.2020</u>	<u>31.12.2019</u>
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

Інформація
про майновий стан та фінансово-господарську діяльність ПрАТ «Київська кондитерська
фабрика «Рошен» за 2018 рік

Інформація про основні засоби, нематеріальні активи та капітальні інвестиції (за залишковою вартістю):

Найменування основних засобів	На кінець року(тис.грн.)	На початок року (тис.грн.)
Основні виробничі фонди	541 923,0	534 010,0
в т.ч. Будинки та споруди	190 663,0	186 820,0
Земельна ділянка	136 560,0	136 560,0
Машини та обладнання	206 331,0	199 907,0
Інші основні фонди	8 369,0	10 723,0
Основні фонди невиробничого приз.	817,0	781,0
в т.ч. Будинки та споруди	694,0	668,0
Інші основні фонди	123,0	113,0
Всього власних основних фондів	542 740,0	534 791,0
Орендовані основні засоби	0	24 232,0
Разом основних засобів	542 740,0	559 023,0
Нематеріальні активи	0,0	700,0
Капітальні інвестиції	32 878,0	165 802,0

Інформація про оборотні активи:

Найменування оборотних активів	На кінець року(тис.грн.)	На початок року(тис.грн.)
Виробничі запаси в т.ч.	8 029,0	9 749,0
Сировина та матеріали	6 472,0	6 623,0
МШП	1 228,0	2 516,0
Напівфабрикати	178,0	438,0
Товари	151,0	172,0
Грошові кошти	6 723,0	1 616,0
в т.ч. в касі	0	0
на розрахунковому рахунку	6 723,0	1 616,0
Дебіторська заборгованість	54 495,0	71 950,0
в т.ч. за послуги переробки	23 080,0	41 802,0
з бюджетом	2 951	
інша	28 464,0	30 148,0

Інформація про власний капітал:

Найменування	На кінець року(тис.грн.)	На початок року(тис.грн.)
Статутний капітал	175 833,0	175 833,0
Додатковий капітал	4 651,0	4 789,0
Нерозподілений прибуток	357 458,0	368 464,0

Інформація про кредиторську заборгованість та інші поточні зобов'язання:

Найменування	На кінець року(тис.грн.)	На початок року(тис.грн.)
Кредиторська заборгованість	222 317,0	412 139,0
в т.ч. ДП КК"Рошен"	25 086,0	90 170,0
по оплаті праці	8 611,0	7 425,0
по соціальному страхуванню	2 328,0	1 694,0
розрахунки з учасниками	-	-
інша	186 292,0	312 850,0

**Інформація
про майновий стан та фінансово-господарську діяльність ПАТ
„Київська кондитерська фабрика „Рошен” за 2019 рік.**

Інформація про основні засоби, нематеріальні активи та капітальні інвестиції (за залишковою вартістю):

Найменування основних засобів	На кінець року(тис.грн.)	На початок року (тис.грн.)
Основні виробничі фонди	1 133 608,0	872 031,0
в т.ч. Будинки та споруди	705 812,0	439 169,0
Земельна ділянка	136 560,0	136 560,0
Машини та обладнання	241 325,0	236 280,0
Інші основні фонди	49 910,0	33 022,0
Основні фонди невиробничого приз.	845,0	874,0
в т.ч. Будинки та споруди	636,0	652,0
Інші основні фонди	208,0	222,0
Всього власних основних фондів	1 134 452,0	24 596,0
Орендовані основні засоби	27 872,0	0
Разом основних засобів	1 162 325,0	897 501,0
Нематеріальні активи	1 419,0	1 499,0
Капітальні інвестиції	95 616,0	24 890,0

Інформація про оборотні активи:

Найменування оборотних активів	На кінець року(тис.грн.)	На початок року(тис.грн.)
Виробничі запаси в т.ч.	20 776,0	8 189,0
Сировина та матеріали	15 404,0	6 624,0
МШП	2 364,0	1 127,0
Напівфабрикати	386,0	438,0
Товари	2 622,0	0,0
Грошові кошти	422,0	1 616,0
в т.ч. в касі	0	0
на розрахунковому рахунку	422,0	1 616,0
Дебіторська заборгованість	102 545,0	71 950,0
в т.ч. за послуги переробки	78 821,0	50 034,0
з бюджетом	6 539	-
інша	17 185,0	21 916,0

Інформація про власний капітал:

Найменування	На кінець року(тис.грн.)	На початок року(тис.грн.)
Статутний капітал	505 833,0	175 833,0
Додатковий капітал	5 345,0	4 789,0
Нерозподілений прибуток	376 238,0	368 464,0

Інформація про кредиторську заборгованість та інші поточні зобов'язання:

Найменування	На кінець року(тис.грн.)	На початок року(тис.грн.)
Кредиторська заборгованість	472 206,0	392 928,0
в т.ч. ДП КК"Рошен"	27 395,0	99 976,0
по оплаті праці	15 649,0	7 425,0
по соціальному страхуванню	4 403,0	1 964,0
розрахунки з учасниками	-	-
інша	424 759,0	283 563,0

**Інформація
про майновий стан та фінансово-господарську діяльність ПАТ
„Київська кондитерська фабрика „Рошен” за 2020 рік.**

Інформація про основні засоби, нематеріальні активи та капітальні інвестиції (за залишковою вартістю):

Найменування основних засобів	На кінець року(тис.грн.)	На початок року (тис.грн.)
Основні виробничі фонди	2 560 681,0	1 133 608,0
в т.ч. Будинки та споруди	970 809,0	705 812,0
Земельна ділянка	136 560,0	136 560,0
Машини та обладнання	1 361 460,0	241 325,0
Інші основні фонди	91 850,0	49 910,0
Основні фонди невиробничого приз.	815,0	845,0
в т.ч. Будинки та споруди	621,0	636,0
Інші основні фонди	195,0	208,0
Всього власних основних фондів	2 561 496,0	1 134 452,0
Орендовані основні засоби	910 899,0	27 872,0
Разом основних засобів	3 472 395,0	1 162 325,0
Нематеріальні активи	1 266,0	1 419,0
Капітальні інвестиції	109 557,0	95 616,0

Інформація про оборотні активи:

Найменування оборотних активів	На кінець року(тис.грн.)	На початок року(тис.грн.)
Виробничі запаси в т.ч.	17 715,0	20 776,0
Сировина та матеріали	13 551,0	15 404,0
МШП	3 365,0	2 364,0
Напівфабрикати	799,0	386,0
Товари	0,0	2 622,0
Грошові кошти	1 574,0	422,0
в т.ч. в касі	0	0
на розрахунковому рахунку	422,0	422,0
Дебіторська заборгованість	113 648,0	102 545,0
в т.ч. за послуги переробки	78 821,0	78 821,0
з бюджетом	6 539	6 539
інша	17 185,0	17 185,0

Інформація про власний капітал:

Найменування	На кінець року(тис.грн.)	На початок року(тис.грн.)
Статутний капітал	1 505 833,0	505 833,0
Додатковий капітал	5 762,0	5 345,0
Нерозподілений прибуток	381 078,0	376 238,0

Інформація про кредиторську заборгованість та інші поточні зобов'язання:

Найменування	На кінець року(тис.грн.)	На початок року(тис.грн.)
Кредиторська заборгованість	1 005 342,0	472 206,0
в т.ч. ДП КК"Рошен"	228 274,0	27 395,0
по оплаті праці	26 046,0	15 649,0
по соціальному страхуванню	7 057,0	4 403,0
розрахунки з учасниками	-	-
інша	743 965,0	424 759,0

Організаційна структура ПрАТ «ККФ «Рошен» станом на 08.01.2019р.

doi:10.1017/S0022292410000566 Printed in the United Kingdom

ЗАТВЕРДЖЕНО
Генеральний директор
ПрАТ «Рейтинг» за підписом: _____
«Родина»
_____ Бойчук В.Ю.
«_____» _____ 2019 року

