

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 (декан факультету)

Завідувач кафедри

_____ Шеремет О. О.
(підпис) (прізвище та ініціали)

_____ Березянко Т. В.
(підпис) (прізвище та ініціали)

«___» _____ 2021 р.

«___» _____ 2021 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА

зі спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
освітньо-професійної програми «Управління персоналом та економіка праці»

на тему: «Удосконалення професійної адаптації персоналу підприємства»

Виконав: здобувач 4 курсу, групи УП-4-12

Горлінська Анна Віталіївна

_____ (підпис)

Керівник к. е. н., доц. Безпалько Олена Вікторівна

_____ (підпис)

Рецензент к. е. н., доц. Скригун Наталія Петрівна

_____ (підпис)

Засвідчую, що в цій кваліфікаційній
роботі немає запозичень із праць
інших авторів без відповідних
посилань.

Здобувач _____

(підпис)

Київ – 2021 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра економіки праці та менеджменту
Освітній ступінь бакалавр
Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
Освітньо-професійна програма «Управління персоналом та економіка праці»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки праці та менеджменту

_____ Т. В. Березянюк

«26» січня 2021 року

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Горлінської Анни Віталіївни

1. Тема роботи «Удосконалення професійної адаптації персоналу підприємства»

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

затверджені наказом закладу вищої освіти від 21 січня 2021 року № 50-КС

2. Строк подання здобувачем роботи 01 червня 2021 р.

3. Вихідні дані до роботи Закони України, законодавчі та нормативні акти, Постанови Кабінету Міністрів України; інструкції органів виконавчої влади; аналітичні та статистичні матеріали стосовно теми роботи, бухгалтерська, статистична звітність та аналітичні матеріали ТОВ «Кока-Кола Україна Лімітед» та ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед».

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ. Розділ 1. Теоретичні аспекти управління професійною адаптацією персоналу на підприємстві. Розділ 2. Аналіз кадрового забезпечення та ефективності професійної адаптації у Системі Компаній Кока-Кола в Україні. Розділ 3. Шляхи удосконалення професійної адаптації персоналу в Системі Компаній Кока-Кола в Україні. Висновки. Список використаної літератури. Додатки.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) Результати дослідження відображено в 25 таблицях, 12 рисунках ілюстративного матеріалу та презентації роботи за допомогою Microsoft PowerPoint

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання 26 січня 2021 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання плану роботи, опрацювання літературних джерел, статистичної інформації	До 07.02.21	<i>виконано</i>
2.	Обґрунтування актуальності теми, написання вступу	До 21.02.21	<i>виконано</i>
3.	Робота над розділом 1: «Теоретичні аспекти управління професійною адаптацією персоналу на підприємстві»	До 31.03.21	<i>виконано</i>
4.	Робота над розділом 2: «Аналіз кадрового забезпечення та ефективності професійної адаптації у Системі Компаній Кока-Кола в Україні»	До 09.05.21	<i>виконано</i>
5.	Робота над розділом 3: «Шляхи удосконалення професійної адаптації персоналу в Системі Компаній Кока-Кола в Україні»	До 24.05.21	<i>виконано</i>
6.	Написання висновків	До 28.04.21	<i>виконано</i>
7.	Оформлення роботи	До 01.06.21	<i>виконано</i>
8.	Підготовка ілюстративного матеріалу (презентації роботи)	До 01.06.21	<i>виконано</i>
9.	Підготовка до попереднього захисту роботи	До 01.06.21	<i>виконано</i>
10.	Захист роботи	08.06.21	<i>виконано</i>

Здобувач

_____ Горлінська А. В.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи

_____ Безпалько О. В.
(підпис) (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Горлінська А. В. Удосконалення професійної адаптації персоналу підприємства. – Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра виконана на матеріалах Системи Компаній Кока-Кола в Україні за 2019-2020 роки.

У першому розділі роботи здійснено теоретичне обґрунтування ефективності управління професійною адаптацією на підприємстві – визначено економічний зміст поняття адаптації персоналу та її різновиди, визначено сутність та особливості організації професійної адаптації персоналу, а також окреслено сучасні технології і світові практики професійної адаптації персоналу.

У другому розділі кваліфікаційної роботи надана організаційно-економічна характеристика господарської діяльності Системи Компаній Кока-Кола в Україні, а також проведена оцінка стану та ефективності процесу організації професійної адаптації новачків. Детально проаналізований кадровий склад та особливості управління персоналом у Системі Компаній Кока-Кола в Україні.

У третьому розділі кваліфікаційної роботи обґрунтовано шляхи удосконалення професійної адаптації персоналу в Системі Компаній Кока-Кола в Україні, запропоновано заходи з удосконалення діючої системи наставництва та впровадження діджитал-інструментів професійної адаптації нових співробітників. Обґрунтовано економічну доцільність впровадження даних заходів з позитивним впливом на показники економічної діяльності Системи Компаній Кока-Кола в Україні.

Робота містить 95 сторінок основного тексту, 25 таблиць, 12 рисунків, 69 використаних джерел.

Ключові слова: персонал, адаптація, новачок, професійна адаптація, ефективність, наставництво, випробувальний термін.

SUMMARY

Horlinska A.V. Improving the professional adaptation of the company's staff. – Manuscript.

Qualifying work for the bachelor's degree was performed on the materials of the Coca-Cola Company System in Ukraine for 2019-2020.

In the first section the theoretical substantiation of efficiency of management of professional adaptation at the enterprise is carried out - the economic maintenance of concept of adaptation of the personnel and its kinds is defined, essence and features of the organization of professional adaptation of the personnel are defined, and modern technologies and world practices of professional adaptation of personnel are outlined.

The second section of the qualification work provides organizational and economic characteristics of the economic activity of the System of Coca-Cola Companies in Ukraine, as well as an assessment of the state and effectiveness of the process of organizing the professional adaptation of newcomers. Personnel composition and peculiarities of personnel management in the System of Coca-Cola Companies in Ukraine are analyzed in detail.

The third section of the qualification work substantiates the ways to improve the professional adaptation of staff in the System of Coca-Cola Companies in Ukraine, proposes measures to improve the existing mentoring system and the introduction of digital tools for professional adaptation of new employees. The economic expediency of implementation of these measures with a positive impact on the indicators of economic activity of the System of Coca-Cola Companies in Ukraine is substantiated.

The work contains 95 pages of the main text, 25 tables, 12 figures, 69 used sources.

Key words: staff, adaptation, beginner, professional adaptation, efficiency, mentoring, probationary period.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНОЮ АДАПАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ	10
1.1. Економічний зміст поняття адаптації персоналу та її різновиди	10
1.2. Професійна адаптація персоналу та особливості її організації	19
1.3. Сучасні технології і світові практики професійної адаптації персоналу	24
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОФЕСІЙНОЇ АДАПТАЦІЇ У СИСТЕМІ КОМПАНІЙ КОКА-КОЛА В УКРАЇНІ	30
2.1. Організаційно-економічна характеристика господарської діяльності Системи Компаній Кока-Кола в Україні	30
2.2. Аналіз кадрового складу та особливостей управління персоналом у Системі Компаній Кока-Кола в Україні	39
2.3. Оцінка стану та ефективності процесу організації професійної адаптації новачків у Системі Компаній Кока-Кола в Україні	50
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМІ КОМПАНІЙ КОКА-КОЛА В УКРАЇНІ	63
3.1. Обґрунтування заходів з удосконалення діючої системи наставництва та впровадження діджитал-інструментів професійної адаптації новачків в Систему Компаній Кока-Кола в Україні	63
3.2. Визначення економічної та інвестиційної доцільності впровадження заходів з удосконалення професійної адаптації персоналу в Системі Компаній Кока-Кола в Україні	74
ВИСНОВКИ	85
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	88
ДОДАТКИ	95

ВСТУП

Актуальність теми. Професійна адаптація персоналу на підприємстві є необхідною процедурою системи управління персоналом. Адже роботодавець зацікавлений у найшвидшому пристосуванні нового співробітника до всіх умов праці. В свою чергу перетворення кандидата на ефективного працівника вимагає від новачка побороти свою невпевненість та страх перед новим колективом, впоратись із поставленими завданнями, продемонструвати достатній рівень професійних компетенцій, стати частиною команди та знайти спільну мову з керівництвом. І лише роботодавці можуть організувати цей процес якомога ефективним, грамотним та комфортним для обох сторін.

Різні аспекти організації системи адаптації персоналу, зокрема професійної досліджуються в працях багатьох українських та іноземних авторів, зокрема: Армстронга М., Базарова Т., Бауера Т., Бикова А., Веснина В., Зелінської Г., Каут О., Кибанова А., Крутцова М., Крушельницької О., Мирошниченко Ю., Никифоренко В., Пфедфер А., Токмакової І., Ходаківської Є., Шейна Е. та інших. Означені автори відзначають актуальність досліджуваного питання та підкреслюють важливість адаптаційних процедур в системі управління персоналом на підприємстві.

Метою роботи є формулювання ключових теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій з розвитку та удосконалення системи професійної адаптації персоналу на підприємстві, зокрема, у Системі Компаній Кока-Кола, що є обраним для дослідження.

Об'єктом дослідження є соціально-економічні відносини, що виникають між роботодавцем, діючим колективом і новоприйнятим співробітником в процесі адаптації.

Предметом дослідження є комплекс теоретичних і практичних аспектів організації системи професійної адаптації персоналу у Системі Компаній Кока-Кола в Україні.

Для досягнення мети кваліфікаційної роботи було встановлено і вирішено низку завдань:

- розглянуто економічну сутність поняття адаптації персоналу, зокрема професійної, її функціональне призначення і завдання;
- надано видову класифікацію і охарактеризовано методи професійної адаптації персоналу на підприємстві;
- здійснено опис основних етапів адаптаційних процедур на підприємстві;
- здійснено аналіз показників фінансово-економічного стану Системи Компаній Кока-Кола в Україні;
- оцінено кадровий склад та ефективність роботи персоналу підприємства;
- проаналізовано складові системи професійної адаптації персоналу Системи Компаній Кока-Кола в Україні та ефективність адаптаційних процедур;
- обґрунтовано необхідність удосконалення діючої системи наставництва у Системі Компаній Кока-Кола в Україні та проведено аналіз її впливу на фінансово-економічний стан підприємства;
- обґрунтовано впровадження VR-симулятора лабораторного центру для професійної адаптації новачків в Систему Компаній Кока-Кола в та доведено її економічну доцільність.

Методологічну базу досліджень складають наукові методи та прийоми, серед яких: синтезу, логічного аналізу, дедукції та узагальнення для систематизації та компонування теоретичної інформації; економіко-статистичний, графічно-табличний, описовий, емпіричний (анкетування) – для аналізу фінансово-економічних показників діяльності підприємства, його кадрового складу, результатів роботи працівників та ефективності діючої системи адаптації персоналу; експертного опитування та аналізу інвестиційних проєктів – для доведення обґрунтованості та економічної доцільності запропонованих заходів на досліджуваному підприємстві.

Інформаційне забезпечення роботи формується із методичних рекомендацій Міністерства соціальної політики України, навчально-методичної і наукової літератури, статей у періодичних фахових виданнях, фінансової і статистичної

звітності ТОВ «Кока-Кола Україна Лімітед» та П «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед», за 2019 – 2020 рр.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновку, списку використаної літератури та додатків. Основний обсяг роботи – 95 сторінок, який містить 25 таблиць, 12 рисунків. Список використаної літератури складається з 69 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНОЮ АДАПТАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Економічний зміст поняття адаптації персоналу та її різновиди

Наявні трансформаційні процеси в економічній сфері суспільного життя посилюють значення зростання конкурентоспроможності для вітчизняних підприємств, що ставить принципово нові завдання в сфері управління персоналом. Змінюються вимоги, що пред'являються до самого працівника, його професійної кваліфікації, здатності швидко адаптуватися до мінливих умов зовнішнього середовища. У зв'язку з цим підхід до адаптації як елементу системи управління персоналом як до неперервного процесу, викликає необхідність вироблення оптимальної технології управління. Проте, недостатньо висвітленими залишаються питання адаптації нових працівників на підприємствах в умовах трансформаційних перетворень в економіці. Відповідно до цього необхідним є розкриття особливостей процесу адаптації персоналу підприємства. Виходячи з даної проблеми, основним завданням виступає визначення сутності адаптації нових працівників на підприємстві, встановлення її ролі у формуванні потенціалу розвитку та економічної безпеки, а також дослідження прогресивних методів та підходів, що сприятимуть входженню співробітника у колектив [5, с. 47].

Термін «адаптація» використовується в різних галузях наукового знання, однак дослідниками ще не вироблено єдиної думки про його зміст. Так, одні автори розглядають адаптацію як процес та результат пристосування, а інші як взаємодію людини і об'єкта адаптації або як взаємодію людини і навколишнього середовища.

На особливу увагу заслуговує розуміння адаптації персоналу, запропоноване в межах концепції «негативної адаптації» Е. Балабанова [3]. На його думку, адаптація являє собою «підтримання такого рівня життя, який дозволяє зберегти та підвищити геополітичний статус та задовольняти матеріальні й духовні потреби індивідів та

соціальних груп». Відповідно до цього вченим вводиться поняття «негативної адаптації», яка характеризується переважним використанням чужих ресурсів у забезпеченні життєдіяльності окремої держави чи спільноти [3, с. 48].

У свою чергу, М. Шабанова [57] під адаптацією персоналу розуміє «процес та результат взаємодії індивіда із соціальним середовищем, яке кардинально змінюється і в межах якого поступово узгоджуються вимоги та очікування обох сторін, у результаті чого індивід отримує можливість виживання (розквіту), а макросередовище – відтворення та перехід у висхідну стадію» [57, с. 83]. Дещо в іншому ракурсі розглядає адаптацію австрійський дослідник Г. Айзенк, у ній він вбачає стан, за якого потреби індивіда, тобто новачка, з одного боку, та вимоги зовнішнього середовища (роботодавця) – з другого повністю збігаються. Тобто автор стверджує, що це стан гармонії між індивідом та зовнішнім середовищем. Адаптація в контексті даного дослідницького підходу також розглядається як процес, за допомогою якого досягається гармонійний стан. Саме тому Г. Айзенк виходить із того, що адаптація завжди є відносною, оскільки абсолютно досягнути її практично неможливо [65, с. 25].

Адаптація містить у собі складні, багатовимірні відносини людини із зовнішнім середовищем. Процес адаптації припускає активність самого суб'єкта діяльності, яка передбачає вивчення умов, норм, правил нового життєвого простору, пошук і кореляцію шляхів та рішень відповідно до конкретних умов життєдіяльності. Саме поняття «взаємодія» припускає взаємозв'язок, взаємний вплив, взаємну дію суб'єктів [33, с. 158]. Як правило, опис процесу адаптації як взаємодії щільно пов'язаний з визнанням активної ролі особистості в процесі адаптації, з підвищенням статусу свідомої креативної поведінки.

Адаптація особистості – це процес та стан побудови (узгодження) оптимальних співвідносин між особистістю та середовищем з метою ефективної взаємодії в умовах відповідного середовища [31, с. 115]. Психологи визначають зовнішню та внутрішню адаптацію, синтез яких і визначає поняття «загальної адаптації». Зовнішня адаптація передбачає професійну і соціальну адаптації, внутрішня – біологічну (фізіологічну) і психологічну адаптації [31, с. 138].

В контексті предмету розгляду ключовим є поняття професійної адаптації. В науковій літературі поняття «професійна адаптація» використовується у широкому та вузькому значенні. У широкому значенні – як адаптація до всієї сукупності умов професійної діяльності людини (організація, виробнича діяльність, умови професійної діяльності, колектив та ін.). У вузькому значенні – адаптація до безпосередньої виробничої діяльності, до характеру та змісту праці в конкретній спеціальності. Тому професійну адаптацію у широкому значенні іноді ще позначають як організаційну адаптацію [12, с. 242].

В даний час існує безліч підприємств, які не дивлячись на якісну кадрову політику, регулярне навчання співробітників і перспективний кадровий резерв, не здатні якісно, на належному рівні проводити адаптацію своїх співробітників, в той час як вибудована система управління адаптацією здатна підвищити загальну ефективність управління персоналом [13, с. 247]. Головна мета адаптації – максимально повне, швидке і ефективне пристосування працівника до напрямку діяльності підприємства, виконуваної роботи та досягнення необхідних результатів. Адаптація є важливою ланкою в системі управління персоналом. Ефективна система адаптації сприяє зменшенню стартових витрат, зниженню плинності кадрів, дає можливість більш швидкого досягнення показників, прийнятних для організації. Чим ефективніше пройде адаптаційний період співробітника, тим швидше він включиться в роботу і почне досягати результатів, як індивідуальних, так і колективних [13, с. 251].

В сучасних мінливих умовах, які диктує бізнес, вимоги до кандидатів на вакантну посаду значно зростають, а кандидати, в свою чергу, повинні їм відповідати. У зв'язку з цим важливість проблеми адаптації ще більше зростає.

Під професійною адаптацією персоналу розуміють процес взаємного пристосування працівника і самої організації, його включення в процес виробництва, а також зміна власної поведінки відповідно до вимог середовища. Сьогодні велика кількість підприємств приділяє особливу увагу цьому процесу, так як його ефективність безпосередньо впливає на їх результати [9, с. 187].

При цьому, є ризик того, що кандидат не зможе успішно проявити себе в подальшій роботі, навіть не дивлячись на хорошу оцінку при співбесіді. Бувають випадки, коли кандидат на вакантне місце, добре зарекомендував себе на співбесіді, успішно пройшов тестування і показав високий професійний рівень, звільняється, не пройшовши при цьому адаптаційний період. Крім того, роботодавці все частіше шукають працівників, які володіють компетенціями та навичками, що виходять за рамки формальної освіти, крім академічних, професійних і ділових компетенцій, технічних навичок і досвіду [5, с. 46]. Процес адаптації персоналу можна умовно розділити на три етапи, які представлені на рис. 1.1. На першому етапі адаптації проводиться загальна оцінка рівня підготовленості нового співробітника. Дана оцінка потрібна для того, щоб розробити найбільш ефективні програми адаптації для нових співробітників. Співробітникові, який крім спеціальної підготовки має ще й досвід роботи на аналогічній посаді, знадобиться мінімум часу для його адаптації. Але не слід забувати, що навіть в таких випадках він може зіткнутися з незвичними для нього проблемами при вирішенні типових завдань. Новий співробітник неминуче може потрапити в незнайому для нього ситуацію, так як кожне підприємство має ряд своїх особливостей, таких як технологія виробництва, цілі, зовнішня інфраструктура і персонал. Адаптація повинна припускати не тільки знайомство співробітника з особливостями підприємства, але і включення новачка в комунікативні мережі, знайомство з персоналом, корпоративними особливостями, правилами поведінки і т. п.



Рис. 1.1. Етапи процесу адаптації працівника на підприємстві

Джерело: [5].

Другий етап являє собою оволодіння системою знань і навичок, які будуть необхідні для успішної роботи і освоєння в новому колективі. Даною роботою керують співробітники відділу по роботі з персоналом, а також безпосередні керівники новачків (наставники або ментори). Другий етап також називають орієнтацією нового співробітника [5, с. 48]. Зазвичай програма орієнтації складається з невеликих лекцій, екскурсій підприємством і практичних завдань. Також орієнтація співробітника зачіпає питання, пов'язані із загальною інформацією про компанію, її політикою, оплатою і нормуванням праці, додатковими пільгами, охороною праці і дотриманням техніки безпеки, економічними факторами і додатковою інформацією про підприємство. Після того, як співробітник пройшов етап орієнтації, проводиться спеціальна процедура, яка зазвичай здійснюється у формі бесіди з співробітниками того підрозділу, куди прийшов новий працівник, а також співбесіди з його безпосереднім керівником.

Третій етап процесу адаптації полягає в пристосуванні нового співробітника до свого статусу, функціональних обов'язків і, що також значимо, обумовлюється його включенням в колектив. В рамках даного етапу новачок повинен мати можливість проявити себе та активно діяти в різних сферах організаційного середовища. Також важливо надавати максимум підтримки новому співробітнику, регулярно отримувати від нього зворотний зв'язок і давати оцінку ефективності його діяльності. Завершальний етап процесу адаптації характеризується поступовим подоланням співробітником різних типів проблем робочого і міжособистісного характеру та початком стабільної роботи як в технічному, так і в психологічному плані. Найчастіше при відсутності належного контролю управління адаптацією цей етап настає тільки після року-півтора трудової діяльності в даній компанії. Якщо ж підходити до даного процесу з повною відповідальністю, то тимчасові витрати значно скоротяться і наступ даного етапу можливий вже через кілька місяців. Таке скорочення періоду адаптації співробітників дає можливість отримати значну фінансову вигоду. На цьому етапі також необхідно забезпечити дотримання так званої рівноваги, щоб не відступати від ситуації, яка передуює змінам.

Адаптація персоналу є одним з головних чинників для успішної роботи організації. Адже професійна адаптація – це звикання працівника до нового середовища і робочих процесів задля його підготовки до ефективного виконання функціональних обов'язків [9, с. 187].

Адаптація персоналу може розглядатися як організаційний акт, процес управління, практичне завдання. Особи, наділені правом проведення і контролю процесу адаптації, називаються суб'єктами адаптації. В якості суб'єктів адаптації можуть виступати як співробітники кадрової служби, так і керівники структурних підрозділів. Елементами адаптації персоналу є [29, с. 384]:

А) суб'єкт адаптації – це джерело ініціативи розробки та реалізації процесу адаптації. Суб'єктом адаптації є той, хто несе відповідальність за результати, на отримання яких спрямований адаптаційний процес. В якості суб'єкта можуть виступати окремі співробітники служби персоналу, керівники, а також групи, наділені особливими повноваженнями і навіть, сам новий співробітник;

Б) об'єкт адаптації – це комплекс факторів виробничого середовища, що мають різний психологічний вплив на працівника;

В) мета адаптації співробітника;

Г) потреба в розробці адаптаційної програми;

Д) цільова група (аудиторія) – це співробітники, для яких розробляються і реалізуються адаптаційні програми.

У зв'язку зі складністю умов (факторів, що впливають), цілей адаптації персоналу і вимог, що пред'являються до даного процесу, створити просту і чітку класифікацію адаптації персоналу досить проблематично. Тому існують різні класифікації. В узагальненому вигляді класифікація видів адаптації персоналу представлена в таблиці 1.1 [29, с. 401].

Дана класифікація наочно дає зрозуміти, що в якості суб'єкта адаптації може виступати не тільки новий працівник, а й саме підприємство в цілому. Оскільки, під час адаптаційного періоду організація пристосовується до працівника в тій же мірі, що і співробітник пристосовується до неї.

Класифікація видів адаптації персоналу

№ з/п	За змістом	Види адаптації	Зміст
1	За суб'єктом	Адаптація новачка до організації	Процес пристосування працівника до організації
		Адаптація організації до новачка	Процес пристосування організації до новачка
2	За спрямованістю	Професійна	Освоєння професії, її специфіки, функціональних обов'язків, знань і навичок, необхідних для їх ефективного виконання.
		Соціально-психологічна	Адаптація до колективу організації, його норм і традицій та корпоративної культури. Знайомство з керівництвом і колегами.
		Психофізіологічна	Адаптація до умов праці, графіку роботи та відпочинку.
3	За рівнем	Первинна	Адаптація співробітників, які не мають досвіду роботи
		Вторинна	Адаптація співробітників з досвідом роботи

Джерело: Складено автором на основі [29].

Адаптація в рівній мірі необхідна обом учасникам цього процесу, як підприємству, так і співробітникові. Підприємство зацікавлене в тому, щоб новий співробітник якомога швидше адаптувався до своєї роботи, став приносити позитивні результати своєї трудової діяльності, при цьому скорочуючи кількість помилок, тим самим мінімізуючи витрати організації на персонал. Проте, співробітник, в свою чергу, є не менш зацікавленою особою, оскільки, чим швидше і ефективніше пройде адаптаційний період, тим краще і швидше він включиться в роботу, відкине свою невпевненість і страхи бути звільненим, увіллється в колектив і спокійно приступить до виконання своїх посадових обов'язків.

Цікавим є той факт, що адаптація може не дати позитивний ефект як для нового працівника, так і для підприємства. Саме для цього керівництвом підприємства спільно з менеджером з персоналу розробляються спеціальні адаптаційні програми, які дозволяють принести позитивний результат як співробітнику, так і для підприємства в цілому. Найбільш поширеною помилкою в процесі адаптації є те, що деякі підприємства зовсім не займаються управлінням даного процесу. Друга

поширена помилка – це поверхнєве відношення до процесу адаптації, а саме проведення декількох адаптаційних заходів тільки на початку випробувального терміну нових співробітників. Найбільший ефект адаптація може дати тільки при системному підході. Крім того, що адаптація зачіпає нових співробітників, в її процесі мають бути задіяні і ті співробітники, які були переведені на іншу посаду, працівники, знову приступили до виконання своїх обов'язків і навіть працівники, що звільняються. Підприємства повинні підтримувати своїх співробітників, щоб зрозуміти, що їм потрібно поліпшити, і допомогти їм розвинути нові звички [32, с. 68].

Для подолання професійних і особистісних проблем новачків в компанії можна застосувати різні технології адаптації персоналу, які відображені на рис. 1.2 [34, с. 212]. До організаційних технологій процедури адаптації входить розробка Положення про адаптацію і наставництво нових співробітників компанії, а також розробка типової Програми адаптації та інших необхідних документів, бланків та інше.

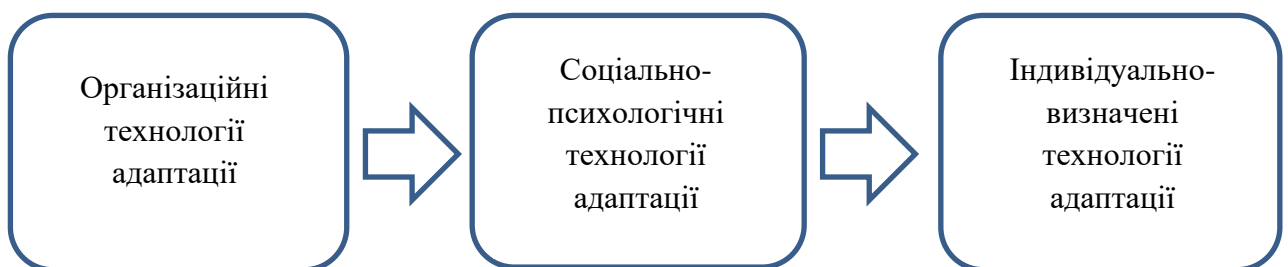


Рис. 1.2. Технології адаптації персоналу, що сприяють подоланню професійних і особистісних проблем співробітників

Джерело: [34, с. 214].

Соціально-психологічні технології адаптації включають в себе заходи, що сприяють залученню нового працівника в колектив, а також налагодження зворотного зв'язку з менеджером з персоналу за допомогою анкет або електронного листування. Крім цього, HR-менеджер надає допомогу та психологічний супровід новому співробітнику за рішенням будь-яких проблем.

Індивідуально-визначені технології адаптації складаються з вибору наставників з числа фахівців високої кваліфікації, розробки екскурсійних план-маршрутів підприємством, проведення welcome-тренінгів, підготовки папок новачка, а також організацію курсів для навчання роботі з внутрішніми комп'ютерними програмами [34, с. 215].

Тому, тільки грамотне управління співробітників, керівних адаптаційним процесом, дасть можливість усунути подібні помилки і створити атмосферу максимально ефективної взаємодії співробітника і його менеджера при оптимальних витратах ресурсів. Управління адаптацією персоналу в організації знаходиться у веденні співробітників. При цьому ролі кожного суб'єкта адаптації досить чітко визначені.

Система адаптації персоналу підприємства зазвичай розробляється менеджером з персоналу. Він складає програму адаптації, яка включає в себе загальну і спеціальну частини. HR-менеджер є ключовою ланкою в процесі управління адаптацією працівників, оскільки у нього є можливість щоденного контакту з новачками, а також саме він може зробити як позитивним, так і негативним результат найму співробітників.

Програма адаптації – це сукупність заходів з адаптації нових співробітників організації, якою керують наставники, HR-менеджери, безпосередні керівники, а також керівництво організації [41, с. 602].

Незважаючи на те, що підбором персоналу займаються кваліфіковані фахівці кадрової служби – рекрутери, зазвичай керівники відділів, в які необхідний співробітник, приймають остаточне рішення на співбесіді з кандидатом. Крім цього, керівники узгоджують систему адаптації з менеджерами з персоналу, після чого приймають її в роботу. При цьому наставник виступає одним із найважливіших осіб в управлінні адаптацією персоналу. Оскільки, цей співробітник має великий стаж роботи, добре виконує свої посадові обов'язки, саме він знає всі тонкощі і нюанси роботи. Цей працівник бере на себе відповідальність навчити новачка в повній мірі і звести його кількість помилок до мінімуму. Крім цього, наставництво є одним з

простих способів розвитку вже працюючого персоналу. Тут саморозвиток виступає ще одним стимулом для співробітників сьогодні [41, с. 604].

Удосконалення процесу управління адаптацією персоналу в організації – це ключ до успіху на підприємстві. Адже стабільна робота співробітників, зниження витрат на пошук персоналу, мінімальна плинність кадрів – запорука успішної діяльності будь-якого підприємства, оскільки персонал є його головним ресурсом. Саме тому адаптація співробітників повинна проводитися на кожному підприємстві. Таким чином, в даний час існує велика кількість сучасних технологій і методів адаптації людських ресурсів, які активно використовуються в міжнародних організаціях і заслуговують найпильнішої уваги з боку керівників і HR-менеджерів сучасних підприємств.

1.2. Професійна адаптація персоналу та особливості її організації

Система професійної адаптації персоналу промислових підприємств, як і будь-яких компаній, націлена на мінімізацію ризику «втратити» співробітника на етапі адаптації. Існує ряд проблем, з якими може зіткнутися сам новачок і його наставники на початку трудової діяльності. Розгляд даних проблем дає можливість полегшити роботу ще до того, як почнеться планування професійної адаптації як персоналу в цілому, так і окремо взятого працівника.

Професійна адаптація – це складний багатогранний процес. В ньому беруть участь і сам індивід, і колектив як елемент середовища його життєдіяльності. Під час професійної адаптації формуються деякі професійно важливі якості особистості, які є необхідною умовою успішного оволодіння певною спеціальністю. У цьому випадку відбувається адаптація до підприємства, яка пов'язана з включенням нового працівника у загальний ритм праці, з узгодженням своїх трудових зусиль з діями інших членів колективу; з встановленням необхідного психологічного контакту; з виробленням нового життєвого стереотипу особистості, що зумовлюється входженням її у новий колектив; із засвоєнням норм, цінностей і традицій цього

колективу; а також з подоланням протиріч між очікуваннями особистості, її професійною підготовленістю, з одного боку, та характером реальних вимог, конкретними умовами праці, щоденною практикою, з іншого [19, с. 335]. Професійна адаптація за своєю структурою поділяється на власне професійну адаптацію, тобто активне пристосування особистості до певного виду професійної діяльності у конкретних організаційних умовах та адаптацію соціально-психологічну – до людей та колективу. Отже, професійна адаптація – це узгодження вимог професії, що змінюються, із сукупністю знань, умінь, навичок особистості, що формують у неї гнучку соціально-професійну позицію у системі формальних та неформальних відносин у трудовому колективі, оптимально-функціонуючу систему соціальних, соціально-психологічних, психофізіологічних характеристик особистості, відповідність вимогам професії, сприяють успішній та ефективній професійній адаптації [19, с. 336].

Існують різні класифікації професійної адаптації [28, с. 140]. Їх видова класифікація наведена в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Види професійної адаптації

№ з/п	Класифікація	Види
1	В залежності від етапу включення	Первинна, вторинна
2	За спрямованістю	Прогресивна, регресивна, гомеостатична, прагматична
3	В залежності від механізму здійснення	Добровільна, примусова
4	В залежності від сфери діяльності особистості на підприємстві	Суспільно-політична, соціально-економічна, виробнича, культурна, міжособистісна та особистісна
5	За ступенем перебудови	Преадаптація, переадаптація, реадаптація, дисадаптація та дезаптація
6	За формою активності	Активною та пасивною
7	За тривалістю	Довготривала та миттєва
8	За ступенем пристосованості	Внутрішня (генералізована), зовнішня (інструментальна) та змішана

Джерело: [28, с. 140].

Наведені класифікації свідчать про складний та багатогранний процес професійної адаптації до підприємства. Різні види адаптації здійснюються одночасно та взаємодіють один з одним.

Професійна адаптація має свої функції. Їх можна поділити на такі основні групи [28, с. 141]: внутрішні (розвиток особистості) та зовнішні (включення у загальну організаційну систему).

Внутрішні функції професійної адаптації:

- підвищення потужності функціональних систем для досягнення майбутньої ефективності, що виявляється у поступовому підвищенні рівня складності проблем, з якими особистість може успішно справитись;
- усвідомлення сукупності і системної цілісності завдань саморозвитку, що відповідають і забезпечують професійну адаптацію та особистісних невідповідностей наявного рівня розвитку потребам діяльності (гносеологічний аспект);
- стимулювання, взаємопроникнення, узгодження на особистісному рівні психосемантичних систем: цінностей, соціальних установок, суб'єктивних конструктів (аксіологічний аспект);
- формування загальних та спеціальних навичок, необхідних конкретному підприємству, переведення типових дій та операцій на рівень автоматичного виконання, що у граничному розуміння відповідає досягненню професійної майстерності (праксеологічний аспект);
- досягнення особистістю у ході виникнення емоційно-стресових ситуацій нового рівня внутрішньої емоційної збалансованості більш відповідної потребам діяльності (афективний аспект).

Зовнішніми функціями професійної адаптації є:

- переорієнтація особистісних цілей та пріоритетів працівника на цілі підприємства;
- включення особистості у систему офіційних, неофіційних, рольових і статусних відносин;
- стимулювання та засвоєння професійних і психологічних компонентів діяльності у межах конкретної посади.

З психологічної точки зору професійна адаптація – це розвиток особистості, який з однієї точки зору виступає як функція усвідомлення невідповідностей, з іншої – як функція стимулювання змін і узгодження цінностей, установок тощо, а також як формування комплексу знань, вмінь та навичок, відношень, активності, які забезпечують підвищення загальної ефективності організації [1, с. 217].

На певних етапах входження в колектив особистість потребує різних аспектів та послідовності впливів керівництва. На етапі первинної адаптації бажано більш репродуктивне, зовнішньо-кероване управління, а на наступних – більший простір для творчості та самостійності.

До проблем адаптації у нових співробітників, які ускладнюють застосування адаптаційних технологій персоналу можна віднести [22]:

➤ Професійні проблеми. До них відносяться відсутність знань про виробничий процес; нестача особливих навичок роботи, які необхідні за специфікою виробництва; незнання алгоритмів роботи; дефіцит інформації про стратегію розвитку організації та концепції роботи відділу та інше.

➤ Соціально-психологічні проблеми. Наприклад, стрес, пригніченість і нервозність співробітника; незнання корпоративної культури компанії і традицій відділу; брак інформації про умови і організації праці, неофіційно прийнятого режиму робочого дня; дисонанс особистісних особливостей і корпоративних цінностей.

Управління адаптацією працівників промислових підприємств також здійснюється через освітні програми. Процес адаптації носить індивідуальний характер і залежить від змісту роботи, рівня відповідальності посади, робочого оточення і особистих якостей. Процес адаптації нових співробітників виробництва буде неможливим, якщо інші працівники не виступатимуть в якості носіїв корпоративної культури компанії. Крім цього, будь-яка адаптація неможлива, якщо за цим процесом не закріплена людина, яка буде займатися його управлінням (зазвичай ця відповідальність покладена на наставника) [31].

Управління процесом професійної адаптації персоналу – це активний вплив на чинники, що визначають її хід, терміни, зниження несприятливих наслідків і т. д. Система адаптації являє собою комплекс необхідних дій для нових робітників будь-

якого рівня. Система управління адаптацією добре сформульована у А. Я. Кибанова і може бути представлена у вигляді схеми, відображеної на рис. 1.3 [26, с. 153].

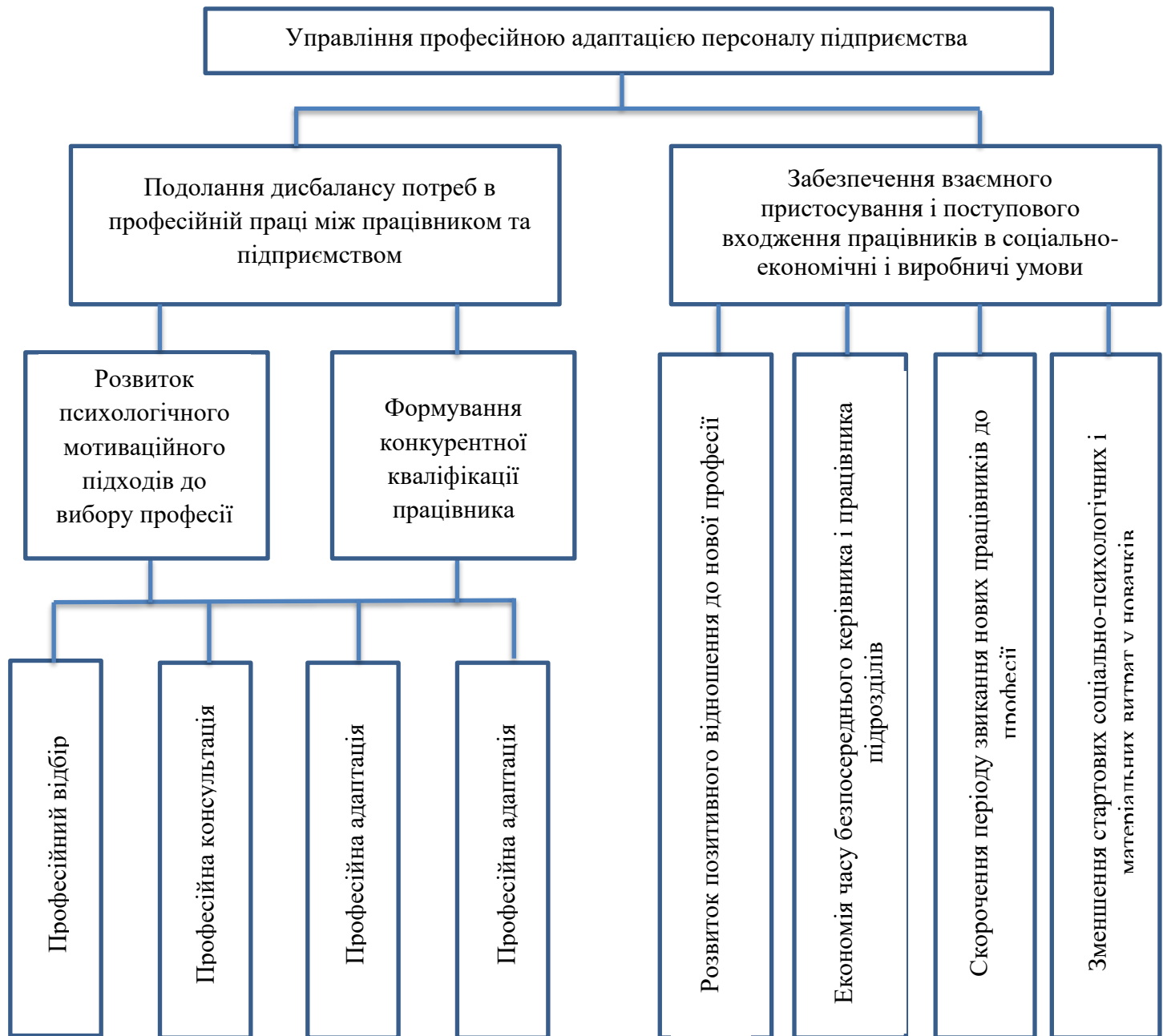


Рис. 1.3 Системи управління професійною адаптацією персоналу підприємства
Джерело: [26, с. 153].

Необхідно зазначити, що управління адаптацією передбачає активний вплив на чинники, від яких залежать особливості проходження і терміни адаптації новачків. До системи чинників професійної адаптації відносяться такі структурні елементи: соціально-економічні (матеріальна забезпеченість, умови життя і діяльності),

соціально-психологічні (взаємодія з керівником, психологічна атмосфера в колективі, міжособистісна взаємодія, статусно-ієрархічні взаємодії), індивідуально-психологічні (психофізіологічні, особистісні) та соціально-демографічні чинники. Слід відмітити те, що всі чинники взаємопов'язані між собою, діють як одне ціле, як система взаємообумовлених обставин, у якій існує субординація та координація чинників [11, с. 55]. Будь-яка зміна оточення звичного для людини або перехід її до іншого середовища є причиною виникнення адаптивної потреби, яка одночасно є і стимулом, і результатом усвідомлення необхідності адаптації, і початок реалізації професійної та виробничої адаптації. Професійна адаптація – це процес досягнення особистістю в організації нового внутрішнього стану, кожен із яких у більшості випадків ініціюється ситуативною проблемою або завданням. Тому кінцева мета процесу професійної адаптації може бути окреслена такими характеристиками: включення в колектив; освоєння нових видів професійної діяльності; досягнення професійної соціальної компетентності; активне пристосування до соціальних та професійних характеристик підприємства; включення у систему організаційних відносин; досягнення внутрішньої рівноваги, емоційної стійкості; розвитку кар'єри; досягнення задоволеності працею та діяльністю; розвитку стійкого позитивного ставлення до професії [11, с. 57].

Управління адаптацією співробітників – це одна з найважливіших функцій управління персоналом. В даний час існує велика кількість сучасних методів і технологій адаптації людських ресурсів, які активно використовуються в міжнародних компаніях, і вони заслуговують пильної уваги з боку керівників, менеджерів і фахівців відділу по роботі з персоналом серед вітчизняних компаній.

1.3. Сучасні технології і світові практики професійної адаптації персоналу

Кожен з методів управління адаптацією персоналу передбачає набір конкретних дій, способів і прийомів, через які реалізуються процедури.

Наставництво, як метод адаптації персоналу, залишається основним ефективним способом передачі знань і навичок молодим співробітникам. З позиції системного підходу під наставництвом розуміється система 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. Система наставництва починає діяти 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 внутрішньої комунікації, що забезпечує створення позитивного соціально-психологічного клімату та стимулює до злагодженої роботи в команді. При цьому важливо, щоб система наставництва не була ізольованою від інших систем управління персоналом. Обов'язки і завдання наставника прописуються в Положенні про наставництво. Проте, для того, щоб бути наставником потрібно мати певні особистісні якості та професійні навички (здатність навчати, мати лідерські якості, бути відповідальним, бути мотивованим та вміти мотивувати). Розвиток інституту наставництва повинен мати місце в розвитку кожного підприємства [20, с. 232].

Також сучасними методами адаптації персоналу є тренінги та коучинг. Тренінги та мікротренінги є семінарами. Їх основним завданням є допомогти співробітникові швидко адаптуватися в новому колективі, ознайомити з його правилами і цінностями, познайомити з іншими новачками. На відміну від наставництва, тут немає індивідуального навчання, але іноді тренінги проводять і персонально [15, с. 392].

Коучинг (від англ. coaching) – це комплекс навчальних технологій і форм психологічної підтримки, орієнтованих на реалізацію особливих, значимих для життя людини змін у професійній сфері. Зазвичай даний метод реалізується в форматі коуч-сесій – регулярних періодичних взаємодій новачка і коуча в процесі спільного аналізу

ситуацій, завдань і проблем з наданням безперервного зворотного зв'язку. Проте, коучинг може бути спрямований на безліч різних цілей: розвиток управлінських кадрів і власників бізнесу, підтримку співробітників в пошуку нових кар'єрних можливостей, розвиток лідерських навичок, особистісне вдосконалення і багато іншого, і звичайно на успішний процес адаптації персоналу [15, с. 389].

Менторинг (від англ. mentoring) – це комплексний метод навчання, в ході якого досвідченіший співробітник (ментор) ділиться знаннями, вміннями і навичками з менш досвідченим працівником протягом певного періоду часу за певним планом. Між собою менторинг можна класифікувати за трьома напрямками: персональний менторинг – коли за одним новачком закріплений один ментор; груповий – коли один ментор закріплений за групою нових співробітників та колективний менторинг – коли декілька менторів призначені для одного чи групи новачків [23, с. 20].

Також на підприємствах в процесі адаптації іноді використовують метод shadowing («тіньовий метод»). Метод адаптації безпосередньо на робочому місці, що передбачає спостереження за роботою досвідченого співробітника з метою здійснення аналогічних дій у своїй роботі. Тобто, співробітник просто виконує свої функціональні обов'язки, а новачок за ним спостерігає. Проте, такий метод є не зовсім вдалим, адже зазвичай у нового співробітника виникає безліч запитань, на які в даному методі йому ніхто не надасть відповідей.

Бадінг (від англ. buddying) – це своєрідний різновид наставництва. Дана методика орієнтована на навчання і адаптацію нового співробітника на підприємстві. Основним завданням бадінга є підтримка. Система даного методу така: за новим співробітником закріплюється баді («приятель»), який регулярно зустрічається з новачком, знайомить його з офісним середовищем і колективом, вирішує конкретні завдання того чи іншого департаменту, відповідає на актуальні питання. Як правило, на роль баді призначають не безпосереднього керівника нового співробітника, а співробітника того ж рівня, колегу по даному або суміжному відділу, вже має певний стаж роботи в компанії [23, с. 21].

Система адаптації займає важливе місце в системі управління персоналом розвинених зарубіжних країн. Головними цілями, які роботодавець ставить при

організації адаптаційного періоду, є зменшення стартових витрат, зниження ступеня невизначеності у нових працівників, скорочення плінності кадрів і розвиток у персоналу позитивного і сумлінного ставлення до роботи. Для досягнення поставлених цілей компанії використовують різні системи адаптації. Спираючись на світовий досвід управління персоналом, відзначимо що, припустимо, в Японії та Сполучених Штатах Америки адаптації новачків приділяється велика увага [60, с. 392].

Японія, як країна зі своєрідною культурою, має свій особливий підхід до адаптації. Значну роль тут відіграє наставництво, яке є найбільш ефективним, на думку японських фахівців, методів адаптації. Багато компаній прагнуть залучити молодих співробітників, коли ті ще в шкільному віці, оскільки вони ще не мають будь-яких навичок в роботі, негативних якостей і з них набагато простіше «виростити» тих фахівців, які ідеально підійшли б для даної роботи корпорації. Наставник, як правило, випускник того ж навчального закладу, що і новачок, допомагає йому адаптуватися на робочому місці, навчає його всім необхідним навичкам, передає знання, які будуть необхідні в його роботі і навіть знайомиться з його родиною. Таке наставництво здійснюється до 35 років [66, с. 605].

В процесі адаптації новачків у американських компаніях акцент робиться на професійному навчанні та індивідуальному підході до кожного з них. При цьому використовуються різноманітні методики професійного навчання, які постійно коригуються та удосконалюються, зокрема, Secondment (секнодмент), E-learning (дистанційне навчання) або Blendedlearning (змішане навчання), Buddying (бадінг), JobShadowing (шедоуінг). Приміром, американська корпорація «Apple», що є одним із світових лідерів в сфері комп'ютерного виробництва і високих технологій. У такій компанії персонал відіграє ключову роль, тому першочергова увага приділяється саме адаптаційним процедурам.. Перший робочий день для новоприйнятого працівника компанії Apple завжди є понеділком, за виключенням ситуацій, коли він може припадати на свято. Існує спеціалізована програма для нових співробітників, яка розрахована на пів дня. Кожен новачок обов'язково отримує стандартний набір, в якому знаходяться стікери «Welcome to Apple», необхідні документи, що

регламентують діяльність компанії і футболку з написом «Рік призову ...» (з роком початку роботи в організації), новий iMac, який має встановлюватись самостійно та без корпоративної технічної підтримки. У компанії вважають: якщо співробітник здатний працювати в компанії «Apple», він досить розумний і самостійний, щоб підключити свій комп'ютер до серверів без будь-якої допомоги. Крім того, роботодавець розраховує, що в страху не впоратися з цим завданням, новий співробітник почне спілкуватися з колегами. Індуїдуалізм, який характеризує компанії США, переноситься також і на адаптацію. У «Apple» увага акцентується на тому, новачок буде прилаштовуватись до нових умов роботи власними силами, як буде виявляти власну індивідуальність у різних ситуаціях, в тому числі нестандартних. Компанія «Apple» поповнює команду працівників тільки сильними та цілеспрямованими людьми, тому важливим моментом є те, наскільки новачок здатен докладати власних зусиль до адаптації в новому колективі і робочому середовищі [67].

На вітчизняних підприємствах, адаптації нових співробітників зазвичай приділяється недостатня увага з боку керівників. Хоча, якщо звернутися до радянської школи управління, то там можна побачити інший підхід. Головним тому підтвердженням служить система наставництва, яка існувала практично на кожному підприємстві. При прийнятті на роботу за новим співробітником закріплювався більш досвідчений фахівець, який координував діяльність новачка, допомагав адаптуватися як в професійному плані, так і до колективу. За своє наставництво фахівець отримував компенсацію. Крім того, що це служило додатковою мотивацією для досвідчених фахівців, бути наставником також вважалося почесною справою. В сучасних організаціях зазвичай процес адаптації не відіграє провідну роль, а наставництво практикується лише в деяких компаніях. Програми адаптації співробітників розробляються і реалізуються, як правило, у великих організаціях. Це більшою мірою пов'язано з небажанням керівника витратити час і матеріальні ресурси на її проведення [42, с. 27].

Зіставляючи процес адаптації в американських і українських компаніях, слід зазначити, що не можна виділити той чи інший підхід як правильний або

неправильний. У кожного з них є як плюси, так і мінуси. Розглядаючи адаптацію нових співробітників в США (зокрема в компанії «Apple») можна виділити в якості позитивного моменту – більш комплексний підхід до організації процесу адаптації. Керівництво намагається охопити відразу кілька ключових аспектів: професійний, психологічний, організаційний та корпоративний. Разом з тим компанії пред'являють серйозні вимоги до співробітників. Дається взнаки індивідуалізм американських організацій. З одного боку компанія допомагає співробітнику, а з іншого стежить за тим, як співробітник самостійно буде вирішувати поточні проблеми та пристосовуватися до нового місця роботи.

Говорячи про вітчизняні організації, слід зазначити, що підхід до організації адаптаційного процесу часто має односпрямований характер. Адаптація фактично зводиться до професійного навчання протягом усього терміну адаптаційного процесу. Це можна віднести як до плюсів, так і до мінусів. Професійна компетентність допомагає новачку швидко включитися в роботу, не відчуваючи при цьому проблем, але в той же час інші аспекти залишаються невідображеними (організаційна адаптація, соціальна, корпоративна). Сьогодні керівники, як вітчизняних, так і зарубіжних компаній, повинні прийти до чіткого розуміння того, що персонал є ключовим рушійним фактором підприємства. Від того, наскільки співробітники ототожнюють себе з компанією, поділяють її цінності, цілі і завдання, філософію, наскільки вони є командою, залежить, в якому напрямку буде розвиватися організація. Процес адаптації співробітників дуже важливий. Для того, щоб адаптація давала свої результати, необхідний комплексний підхід до побудови адаптивної системи. Для цього необхідно використовувати різні методики, не боятися експериментувати [42, с. 31].

Отже, головне завдання для українських підприємств сьогодні – це спробувати адаптувати успішний світовий досвід до вітчизняних умов ведення бізнесу та управління персоналом з врахуванням специфіки діяльності та національного менталітету. Тільки в цьому випадку управління адаптацією стане однією із найбільш важливих функцій в HR-менеджменті і надасть бажаних результатів як для роботодавців, так і для найманих працівників.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОФЕСІЙНОЇ АДАПТАЦІЇ У СИСТЕМІ КОМПАНІЙ КОКА-КОЛА В УКРАЇНІ

2.1. Організаційно-економічна характеристика господарської діяльності Системи Компаній Кока-Кола в Україні

The Coca-Cola Company як глобальна мережа компаній Кока-Кола заснована у 1886 році. Її основний бізнес-профіль – розробка та реалізація маркетингових стратегій власних брендів і торговельних марок, виробництво та продаж своїм ботлерам (підприємствам, що розливають продукцію) концентратів, основ та сиропів для напоїв з-понад 400 брендів. Центральний офіс The Coca-Cola Company розміщується в Атланті (Джорджія, США), а до її складу входить понад 300 компаній, виробничі потужності яких розміщені у 200 країнах світу [44].

Весь шлях від виробництва до представлення кінцевим споживачам в Україні всесвітньо відомих напоїв забезпечує два підприємства – Товариство з обмеженою відповідальністю «Кока-Кола Україна Лімітед» та Іноземне підприємство «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед», які разом утворюють Систему Компаній Кока-Кола в Україні.

«Кока-Кола Україна Лімітед» відповідає за розвиток споживчого маркетингу та брендів. Компанія займається аналізом ринку, маркетинговими дослідженнями та створенням маркетингових стратегій для просування продуктів і брендів материнської Компанії The Coca-Cola Company. «Кока-Кола Україна Лімітед» представлена головним офісом у місті Києві.

«Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» відповідає за виробництво, пакування, дистрибуцію та продаж готових безалкогольних напоїв своїм клієнтам, які потім продають їх споживачам. Компанія також відповідає за клієнтоорієнтований маркетинг. У межах бізнес-юніту Україна-Молдова-Вірменія входить до групи Соса-

Cola Hellenic Bottling Company (Coca-Cola HBC) – одного з найбільших світових ботлерів, що займаються розливом та дистрибуцією безалкогольних напоїв на умовах франчайзингу The Coca-Cola Company. «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» складається з 12 регіональних підрозділів. Виробничий майданчик з головним офісом і заводом розташований поблизу селища Велика Димерка у Київській області.

У компанії діє низка політик, що визначають позицію та діяльність компанії у тій чи іншій сфері [44]: керівні принципи для роботи з постачальниками; політика Coca-Cola HBC щодо відповідального маркетингу; дотримання прав людини; щодо здорового способу життя; політика компанії щодо ВІЛ/СНІД; зміни клімату; гігієни та безпеки праці; захисту довкілля; ставлення до генетично модифікованих організмів; управління відходами від споживчої упаковки; управління водними ресурсами, а також політика якості та безпеки харчових продуктів.

Компанія продукує широкий асортимент безалкогольних напоїв різних товарних категорій. Детальніше його склад представлений у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Асортимент продукції ІІІ «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед»

Категорія продукції	Назва продукції (ТМ)
Солодкі газовані напої	Coca-Cola Оригінальний смак, Coca-Cola Light, Coca-Cola Zero, Coca-Cola Zero Lemon, Coca-Cola Zero Vanilla, Coca-Cola плюс кава, Fanta з апельсиновим соком, Fanta з лимонним соком, Fanta Смак Мандарин, Fanta Shokata, Fanta Манго Гуава, Sprite, Schweppes Bitter Lemon, Schweppes Indian Tonic, Schweppes Mojito, Schweppes Pink Grapefruit, Schweppes Pomegranate.
Вода	Природна питна вода BonAqua (газована, негазована та середньогазована).
Соки, нектари та сокові напої	Rich (14 смаків) та Rich kids (6 смаків)
Енергетичні напої	Burn Original, Burn Passion Punch, Burn Lemon Ice, Burn Apple Kiwi, Burn Mango та Gladiator.
Спортивні напої	Powerade Гірський вибух, Powerade зі смаком лимону.
Чай	FUZE TEA (4 смаки чорного чаю, а також зелений чай).

Джерело: Складено автором на основі [50].

Завод Coca-Cola в Україні – один із найпотужніших заводів Coca-Cola у Європі, він відповідає найвищим українським та світовим стандартам виробництва. Це дозволяє компанії гарантувати відповідний рівень якості та безпечності продукції для

здоров'я споживачів. Тут здійснюється повний цикл виробництва, починаючи з підготовки води, приготування сиропу, насичення напою вуглекислим газом, розливу в пляшки та закінчуючи упаковкою кейсів на палети [44].

Щодо системи управління ІІІ "Кока-Кола Беверіджиз Україна", то варто спочатку розглянути загальну схему структури компанії Кока-Кола (рис. 2.1).

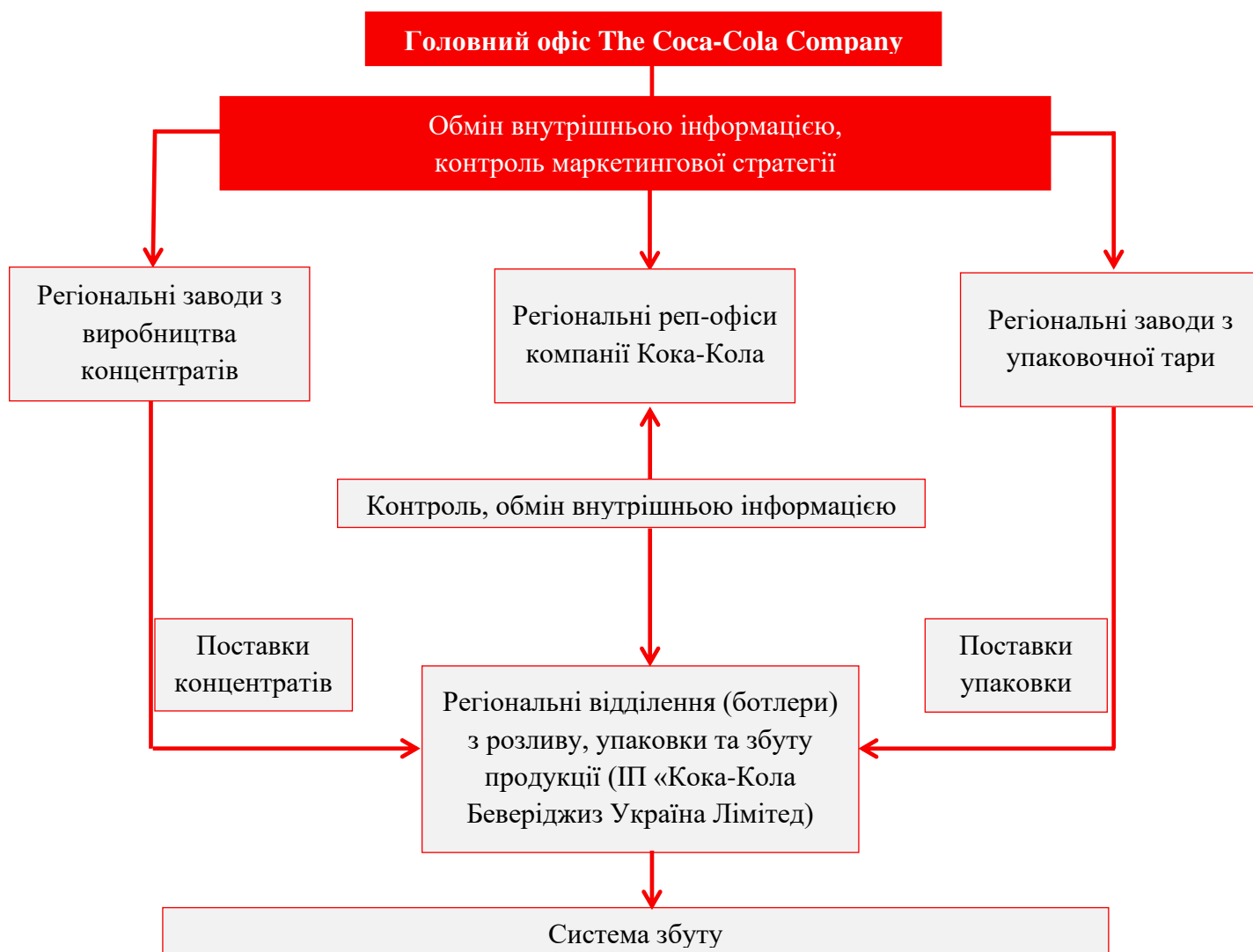


Рис. 2.1. Загальна схема структури компанії Кока-Кола

Джерело: Складено автором на основі [47, 51].

Організаційна структура компанії "Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед" є функціональною (рис. 2.1). Функціональна структура організації побудована на принципах залучення до управління висококваліфікованих кадрів, які мають вузьку

спеціалізацію. Дана структура характеризується високим ступенем вертикальної диференціації. В компанії переважає централізація влади, однак в торговому відділі і відділі маркетингу практикується активна робота в командах і делегування повноважень. Особливою рисою цієї організації є високий рівень формалізації між відділами і співробітниками. Всі працівники повинні дотримуватися правил, норм і регламентів організаційної культури, запропонованих керівництвом компанії.



Рис. 2.2. Система управління ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед»
Джерело: Складено автором на основі [47, 51].

На чолі мережі компанії "Кока-Кола" по Україні – генеральний директор, йому підпорядковуються всі підрозділи компанії, зокрема топ-менеджмент, який складається з наступних керівників: фінансовий директор; директор з продажів; директор з виробництва; директор з логістики; директора по філіях.

У 2020 році продукція Системи Компаній Кока-Кола в Україні реалізовувалася на внутрішньому ринку України, а також експортувалася до Молдови, Вірменії та Білорусі. Реалізація продукції відбувається за трьома основними каналами:

- сучасні канали продажу передбачають прямий контакт споживача із продукцією (мережі супер- та гіпермаркетів, кінотеатрів, заправних станцій, закладів харчування разом із готелями, кафе, ресторанами);
- традиційні канали продажу – це отримання продукції «через прилавок» (невеликі немережеві магазини, тимчасово споруджені кіоски, а також малі кафе та заклади швидкого харчування);
- гуртовий продаж передбачає реалізацію продукції великими партіями дистриб'юторам, а не кінцевим споживачам.

Традиційні та сучасні канали продажу продукції Системи Компаній Кока-Кола в Україні залишаються основними за обсягом реалізованої продукції. Співвідношення між двома основними каналами продажу протягом 2019-2020 років залишалось відносно сталим (рис. 2.3).

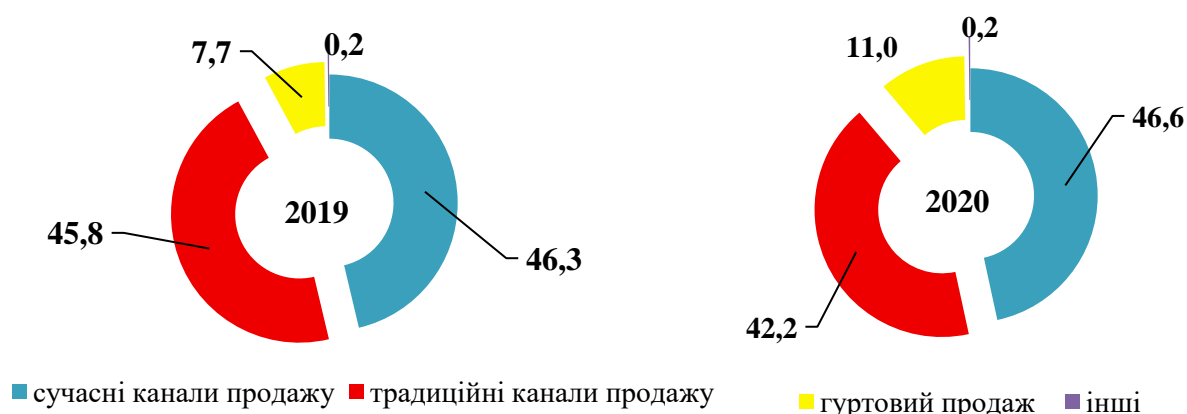


Рис. 2.3. Обсяги продажу продукції Системи Компаній Кока-Кола в Україні за 2019-2020 роки, (% від загальної кількості упаковок продукції)

Джерело: [47, 51].

З вище наведених даних можемо побачити, що традиційні канали продажу впродовж двох років займали лідерські позиції і зросли за цей період на 0,5%. Сучасні канали продажу мали навпаки, спадний характер і у 2020 році склали 42,2%, що на

3,6% менше, ніж у 2019 році. Проте у 2020 році продовжилася тенденція зростання гуртового продажу завдяки скороченню реалізованих напоїв за сучасними каналами продажу. Найбільша частка від загального обсягу продажів припадає на гіпермаркети, супермаркети (17,4%), дискаунтери (13,3%), заклади громадського харчування й готелі (7,3%), канал продажу «on the go» (5,9%) та дрібногуртову торгівлю (5,7%) [51].

Ключові показники діяльності Системи Компаній Кока-Кола в Україні за період звітнього року наведені в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Головні здобутки господарської діяльності Системи Компаній Кока-Кола в Україні за 2020 рік

№ з/п	Сфера здобутків	Результати
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
1	Збільшення ВВП України	Збільшили ВВП України на 20% більше, ніж минулого року. Повний внесок у ВВП України склав 11,3 млрд. грн.
2	Підтримка вітчизняного бізнесу	71% загального бюджету на закупівлі витратила на вітчизняних постачальників.
3	Допомога у боротьбі із пандемією COVID-19	8 млн. грн. було надано для забезпечення життєво важливим обладнанням 7 лікарень по всій Україні, 200 тис. пляшок напоїв було передано для пацієнтів і лікарів, 63% звернень громадян України на Урядову гарячу лінію з питань COVID-19 було оброблено співробітниками компанії в рамках волонтерського проекту.
4	Стратегія «Світ без відходів»	43% обсягу упаковки було зібрано та перероблено, 100% упаковки товару придатні для переробки.
5	Створення робочих місць	Система Компаній Кока-Кола в Україні з урахуванням непрямих та опосередкованого внесків у зайнятість сприяла підтриманню 25 468 постійних робочих місць в економіці України.

1	2	3
6	Розвиток молоді та жіночого підприємництва	113 тис. старшокласників готувалися до ЗНО на освітній платформі iLearn, 97% випускників підшефних інтернатів успішно склали ЗНО, 300 тис. жінок взяли участь у проекті «Я зможу!», 1,44 млн. грн. отримали жінки-підприємці у вигляді грантів.

Джерело: Складено автором на основі [51].

Система Компаній Кока-Кола в Україні є важливим чинником економічного розвитку країни. Додана вартість, яка утворюється у Системі Компаній Кока-Кола та у її партнерів завдяки співпраці з Кока-Кола, у сукупності становить важливу частину ВВП України.

Фінансово-економічні показники діяльності Системи Компаній Кока-Кола в Україні в динаміці за 2019-2020 рр. наведені в табл. 2.3. Для їх розрахунку використовувались дані Звіту про фінансовий стан (форма №1 «Баланс»), Звіту про сукупний дохід (форма №2 «Звіт про фінансові результати») [Додаток А] та статистична інформація по персоналу, надана бухгалтерією та відділом кадрів підприємства.

Таблиця 2.3

Показники фінансово-економічного стану Системи Компаній Кока-Кола в Україні за 2019-2020 роки

№ з/п	Показник	Роки		Абсолютне відхилення, +/-	Темп зростання (зниження), %
		2019	2020		
1	2	3	4	5	6
1	Обсяг виробленої продукції, тис. грн.	5963136	6566145	603009	110,1
2	Чистий дохід від реалізації продукції (робіт, послуг), тис. грн.	6380688	7252011	871323	113,7
3	Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб	1326	1340	14	101,1
4	Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн.	232798	253889	21091	109,1
5	Продуктивність праці, тис. грн./особу	4497,1	4900,1	403	109,0
6	Середньомісячна оплата праці, грн./особу	14630,3	15789,1	1 159	107,9

1	2	3	4	5	6
7	Середньорічна вартість основних засобів (по залишковій вартості), тис. грн.	881001	1187803	306 802	134,8
8	Фондовіддача, грн./грн.	7,24	6,11	-1,14	84,3
9	Середньорічна вартість оборотних коштів, тис. грн.	1948807	2081935	133 129	106,8
10	Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	3,27	3,48	0,21	106,4
11	Середньорічна вартість активів, тис. грн.	2878735	3304192	425457	114,8
12	Власний капітал, тис. грн.	1547102	1793563	246461	115,9
13	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	4331798	4625067	293269	106,8
14	Адміністративні витрати, тис. грн.	543794	588898	45104	108,3
15	Витрати на збут, тис. грн.	1321119	1515489	194370	114,7
16	Повні витрати на виробництво та реалізацію продукції, тис. грн.	6196711	6729454	532 743	108,6
17	Витрати на 1 грн. реалізованої продукції, коп.	0,97	0,93	-0,04	95,5
18	Прибуток від реалізації продукції, тис. грн.	183977	522557	338580	284,0
19	Чистий прибуток, тис. грн.	246461	661756	415295	268,5
20	Рентабельність продукції, %	4,25	11,30	7,05	*
21	Рентабельність власного капіталу, %	15,93	36,90	20,97	*
22	Рентабельність активів, %	8,56	20,03	11,47	*

Джерело: Розраховано автором на основі [Додаток А].

Вартість виробленої підприємством продукції за період 2019-2020 рр. підвищилась з 5963136 тис. грн. до 6566145 тис. грн., або на 10,1%, тобто відбулось нарощення обсягів виробництва. Результати збутової діяльності, а саме – чистий дохід від реалізації продукції підприємства також мав позитивну динаміку і зріс на 13,7%.

Середньооблікова чисельність штатних працівників Системи Компаній Кока-Кола в Україні зростає лише на 14 осіб, що може бути пов'язано з епідеміологічною ситуацією в країні та введенням карантинних обмежень. При цьому фонд оплати праці зазнав більш інтенсивних змін. Витрати по заробітній платі зросли з 232798 тис. грн. до 253889 тис. грн. станом на початок та кінець періоду, тобто на 9,1%. У розрахунку на одного штатного працівника ріст середньомісячної оплати праці був також помітним – зі 14630,3 тис. грн. в 2019 р. до 15789,1 тис. грн. в 2020 р., або на

7,9%. Продуктивність праці на одного штатного працівника підприємства зросла на 9%, або з 4497,1 тис. грн. до 4900,1 тис. грн. за 2019-2020 рр.

Величина коефіцієнта фондівдачі знизилась з 7,24 до 6,11, а коефіцієнта оборотності оборотних коштів, навпаки, збільшилась з 3,27 до 3,48. Динаміка першого показника негативно характеризує процес використання Системи Компаній Кока-Кола в Україні основних засобів, а другого – на позитивні зрушення, пов'язані з прискоренням операційного циклу та ділової активності компанії на ринку.

Власний капітал підприємства за два роки виріс на 246461 тис. грн. за рахунок повторного вкладення отриманого у попередньому році прибутку (не повністю, але більшої частини) і в 2020 р. досяг 1793563 тис. грн., що підвищує рівень його фінансової незалежності.

Повні витрати на виробництво та реалізацію продукції Системи Компаній Кока-Кола в Україні формуються із її собівартості, адміністративних та збутових витрат, що в сумі у 2019 р. досягли 6196711 тис. грн., а в 2020 р. зросли на 8,% – до 6729454 тис. грн.

Дуже сприятливою тенденцією є скорочення витрат на 1 гривню реалізованої продукції з 0,97 коп. до 0,93 коп.

Прибуток від реалізації продукції підвищився у неймовірних розмірах (майже вдвічі) і склав у 2020 р. – 522557 тис. грн. (що на 184% більше, ніж у 2019 р.). Його кінцевий фінансовий результат – чистий прибуток – збільшився на 168,6%, досягнувши в 2020 р. 661756 тис. грн.

Унаслідок зазначеного, всі коефіцієнти рентабельності, що представлені в табл. 2.3, мали позитивну динаміку. На 20,97% збільшився коефіцієнт рентабельності власного капіталу, на 11,47% – коефіцієнт рентабельності активів і на 7,05% коефіцієнт рентабельності реалізованої продукції. Значення цих показників у 2020 р. відповідно становили 36,9%, 20,03% та 11,3%.

Таким чином, попри незначне зростання чисельності персоналу, Система Компаній Кока-Кола здобула значних успіхів у реалізації продукції та отриманні прибутку.

2.2. Аналіз кадрового складу та особливостей управління персоналом у Системі Компаній Кока-Кола в Україні

Рушійною силою розвитку бізнесу й головною цінністю Системи Компаній Кока-Кола в Україні є її працівники. Система Компаній Кока-Кола в Україні забезпечує гідну винагороду і безпечні умови праці, інвестує в професійний розвиток персоналу, гарантує дотримання прав людини на робочому місці і розширює рівні можливості для всіх. Система Компаній Кока-Кола в Україні беззаперечно дотримується усіх законодавчих вимог і міжнародних стандартів, які регулюють відносини між роботодавцем і працівниками.

Система Компаній Кока-Кола в Україні прагне залучати талановитих співробітників, створюючи інклюзивне робоче середовище, можливості отримувати досвід в міжнародній компанії та зростати у команді професіоналів. При цьому співробітники отримують гідну оплату праці та нематеріальні заохочення. Одним з головних компонентів трудових відносин в Системі Компаній Кока-Кола в Україні є гідна поведінка і взаємна повага. Повага до прав людини та розмаїття працівників є базовими цінностями Системи Компаній Кока-Кола в Україні. Ці принципи є обов'язковими в поведінці кожного співробітника і закріплені в Кодексі ділової поведінки як «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед», так і «Кока-Кола Україна Лімітед». Крім того, вимоги щодо поваги до прав людини поширюються і на постачальників Системи Компаній Кока-Кола в Україні. Система Компаній Кока-Кола в Україні є місцем, де цінується кожен працівник і створюється інклюзивне середовище, в якому всі працівники зможуть реалізувати свій потенціал. Кожен працівник має право на безпечне і сприятливе місце роботи, де він може працювати без загрози своєму здоров'ю, без утисків і будь-яких форм дискримінації. Система Компаній Кока-Кола в Україні цінує і захищає конфіденційність персональних даних своїх працівників і кандидатів на посади. Співробітники винагороджуються на конкурентній основі, виключно за свої вміння і результати без упередженого ставлення за будь-якою ознакою і згідно з усіма вимогами законодавства. Дитяча праця і будь-які форми примусової праці є не припустимими. Ці та інші положення

викладені у політиках Системи Компаній Кока-Кола в Україні щодо дотримання прав людини і надання різних можливостей. Політики Системи Компаній Кока-Кола в Україні в сфері прав людини базуються на міжнародних принципах, визначених у Всесвітній Декларації з прав людини, Декларації про фундаментальні принципи та права на робочому місці Міжнародної організації праці, Глобальному Договорі ООН та Керівних принципах бізнесу та прав людини ООН. Трудові відносини регулюються також згідно з рядом інших внутрішніх документів: Колективний договір, Правила внутрішнього трудового розпорядку, Процедура оформлення трудових відносин, Політика про припинення трудових відносин, Процедура щодо переведення та переміщення працівників, Політика робочого часу та відпочинку, Процедура нарахування та виплати заробітної плати, Політика щодо здоров'я та благополуччя. В «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» діють три профспілкові організації, які представляють інтереси працівників відділу з продажів, працівників заводу та адміністративних відділів. Крім того, з 2010 року в компанії діє Рада трудового колективу на чолі з представником, якого обрали шляхом голосування та який представляє інтереси всіх працівників.

Структура працівників Системи Компаній Кока-Кола в Україні поділена на дві категорії: непромисловий та промислово-виробничий персонал. В залежності від їх функціональних обов'язків промислово-виробничий персонал можна поділити на управлінський (керівники (ТОП-менеджери), менеджери середньої ланки та офісні працівники) та виробничий персонал (робітники заводу та інший персонал), як це зазначено в табл. 2.4.

Загальна чисельність штатних працівників підприємства у звітному періоді зросла на 14 осіб і в 2020 р. склала 1340 осіб, серед яких 97,1% належить промислово-виробничому персоналу і 2,9% непромислового. Незначне зростання кількості персоналу Системи Компаній Кока-Кола в Україні в основному пов'язане зі зростанням обсягів виробництва і розширенням асортименту продукції та, відповідно, більшій потребі в робочій силі.

**Аналіз структури працівників Системи Компаній Кока-Кола в Україні
за 2019-2020 роки**

№ з/п	Показник	2019 р.		2020 р.		Відхилення	
		Осіб	%	Осіб	%	Абсолютне, осіб	Структурні зрушення, п.п.
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Середньооблікова кількість штатних працівників:	1 326	100	1 340	100	14	*
2	Непромисловий персонал	37	2,8	39	2,9	2	0,1
3	ПВП, всього	1 289	97,2	1 301	97,1	12	-0,1
Управлінський персонал							
3.1.	керівники (ТОП-менеджери)	16	1,2	11	0,8	-5	-0,4
3.2.	менеджери середньої ланки	173	13,0	288	21,5	115	8,4
3.3.	офісні працівники	781	58,9	691	51,6	-90	-7,3
	Всього управлінського персоналу	970	73,2	990	73,9	20	0,7
Виробничий персонал							
3.4.	робітники заводу	295	22,2	283	21,1	-12	-1,1
3.5.	інший персонал (молодший обслуговуючий працівники, стажери, учні)	24	1,8	28	2,1	4	0,3
	Всього виробничого персоналу	319	24,1	311	23,2	-8	-0,8

Джерело: Розраховано автором на основі [Додаток А, В].

В структурі промислово-виробничого персоналу підприємства найбільшу частку (73,9%) складає управлінський персонал. У звітному періоді спостерігається значне зростання менеджерів середньої ланки, що на 115 осіб більше, ніж у базовому році. Серед офісних працівників відбувається скорочення на 7,3% у 2020 р. Це пов'язано з високою автоматизацією технологій на підприємстві. Щодо виробничого персоналу: спостерігається незначне скорочення робітників заводу (на 12 осіб менше, ніж у 2019 р.) та мінімальне зростання категорії іншого персоналу – який у звітному періоді склав 28 осіб, що на 0,3% більше, ніж у базовому році.

Класифікація працівників за освітнім рівнем базується на їх можливостях виконувати роботи тієї чи іншої складності. Освітній рівень працівників Системи Компаній Кока-Кола в Україні, їх гендерна та вікова структура наведена в табл. 2.5.

Динаміка складу та структури персоналу Системи Компаній Кока-Кола в Україні за статтю, віком та рівнем освіти за 2019-2020 роки

Показник	2019 р.		2020 р.		Відхилення			
	Кількість, осіб				Абсолютне, осіб		Відносне, %	
	Управлінський персонал	Виробничий персонал	Управлінський персонал	Виробничий персонал	Управлінський персонал	Виробничий персонал	Управлінський персонал	Виробничий персонал
Всього ПВП, у т. ч. за:	970	319	990	311	20	-8	2,06	-2,51
Статтю	970	319	990	311	20	-8	2,06	-2,51
Чоловіки	816	270	835	269	19	-1	2,33	-0,37
Жінки	154	49	155	42	1	-7	0,65	-14,29
Віком	970	319	990	311	20	-8	2,06	-2,51
до 30 років	360	79	354	75	-6	-4	-1,67	-5,06
30-50 років	594	173	591	194	-3	21	-0,51	12,14
за 50 років	16	67	45	42	29	-25	181,25	-37,31
Рівнем освіти	970	319	990	311	20	-8	2,06	-2,51
Середня освіта	0	14	0	12	0	-2	*	-14,29
Професійно-технічна освіта	99	44	59	39	-40	-5	-40,40	-11,36
Молодший спеціаліст (молодший бакалавр)	137	47	163	49	26	2	18,98	4,26
Бакалавр	333	86	343	89	10	3	3,00	3,49
Магістр	401	128	425	122	24	-6	5,99	-4,69

Джерело: Розраховано автором на основі [Додаток В].

Серед управлінського персоналу у 2020 р. спостерігається якісне зростання за ознакою освітнього рівня. У базовому році таких працівників було 970 осіб, що на 20 осіб менше, ніж у звітному році. Серед виробничого персоналу спостерігається скорочення у звітному році на 2,51%.

В гендерному співвідношенні серед управлінського персоналу підприємства в 2020 році переважають чоловіки (835 осіб), чисельність жінок – 155 осіб. В 2019 році чоловіків в структурі управлінського персоналу було менше на 2,33%, що склало 816 осіб. Серед виробничого персоналу підприємства також переважають чоловіки. У 2020 році їх кількість склала 269 осіб, що на 0,37% менше, ніж у попередньому. Серед жінок також спостерігається скорочення у звітному році на 14,29%.

Зазначимо, що кількість молоді в структурі управлінського персоналу підприємства є невисокою: в 2019 р. вона становила 360 осіб, а в 2020 р. зменшилась до 354 осіб. У складі виробничого персоналу молодих людей віком до 30 років лише 79 осіб в 2019 р. та 75 осіб в 2020 р. Найбільш чисельна вікова категорія ПВП – працівники віком від 30 до 50 років. Серед управлінського персоналу: 594 особи в 2019 р. та 591 особа в 2020 р. Виробничого персоналу менша кількість, що складає 173 особи в 2019 р. та 194 особи у 2020 р. Цікаву тенденцію можемо побачити серед працівників віком за 50 років. У звітному році серед управлінського персоналу є значна тенденція до зростання таких працівників на 181,25%, і їх кількість склала 45 осіб. В даній віковій категорії серед виробничого персоналу присутнє скорочення персоналу на 25 працівників, що становило у 2020 р. осіб.

Щодо розподілу за критерієм освітнього рівня на підприємстві працюють люди с середньою, професійно-технічною освітою, молодші спеціалісти та працівники з вищою освітою: бакалаври та магістри. Серед управлінського персоналу працівників з середньою освітою немає. Серед виробничого персоналу таких працівників у 2020 р. 12 осіб, що на 14,29% менше, ніж у 2019 р. Професійно-технічну освіту мають працівники управлінського апарату у кількості – 99 та 59 осіб у 2019 р. та 2020 р. відповідно. Серед виробничого персоналу таких працівників у 2019 р. було 44 особи, у 2020 р. їх кількість знизилась до 39 осіб. Працівників з освітнім рівнем молодший спеціаліст серед управлінського персоналу у звітному році було 163 особи, що на

18,98% більше, ніж у базовому. Майже незмінним залишається склад виробничого персоналу з таким освітнім рівнем – 47 і 49 осіб у 2019 р. та 2020 р. відповідно. Звичайно, найбільша частка на підприємстві працівників з вищою освітою. З них працівників управлінського апарату з освітнім ступенем бакалавр – у 2020 р. 343 особи, що на 10 осіб більше, ніж у 2019 р., виробничого персоналу – у 2020 р. 89 осіб, що на 3 особи більше, ніж у 2019 р. Якісним показником є кількість працівників з освітнім ступенем магістр – таких у Системі Компаній Кока-Кола в Україні найбільше. У 2019 році серед управлінського персоналу було 401 працівники, у 2020 році їх кількість зросла до 425 осіб. Щодо виробничого персоналу – через підвищення працівників з даним рівнем освіти до складу управлінського апарату, спостерігаємо їх скорочення у звітному році на 4,69%.

Для наочності структуру персоналу підприємства зобразимо на рис. 2.4.-2.6.

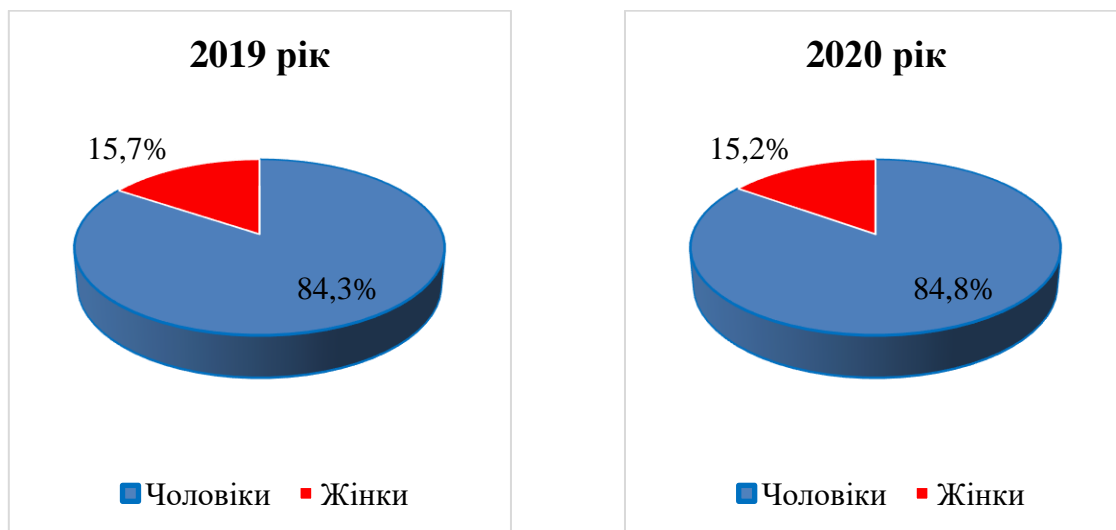


Рис. 2.4. Зміни в гендерній структурі працівників у 2019-2020 рр.

Джерело: Складено автором на основі [Додаток В].

З рис. 2.4. можемо зробити висновок, що більшу частку персоналу підприємства складають чоловіки.

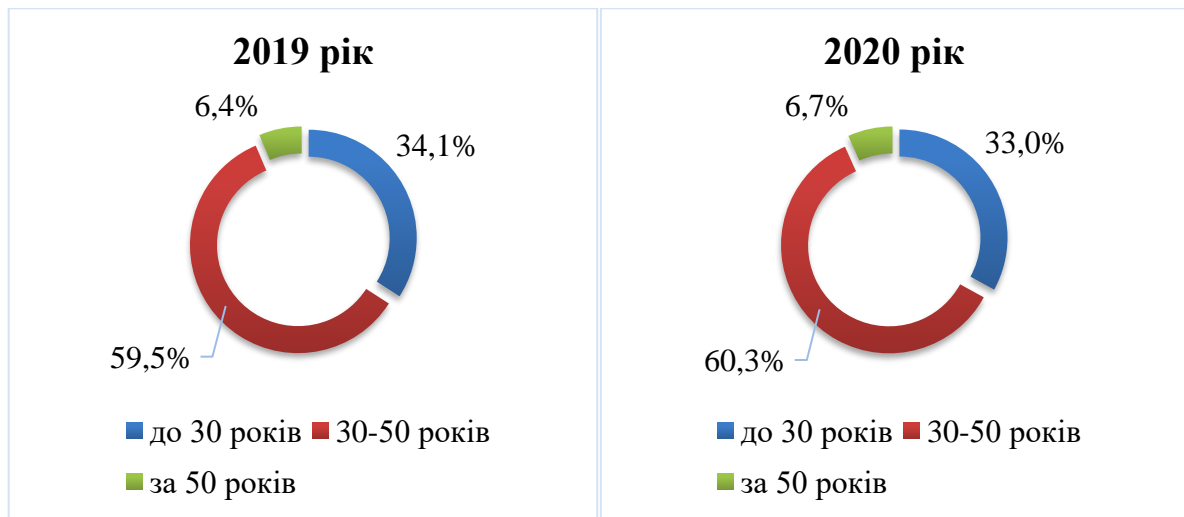


Рис. 2.5. Зміни у віковій структурі працівників у 2019-2020 рр.

Джерело: Складено автором на основі [Додаток В].

З рис. 2.5. можемо побачити, що більше половини персоналу підприємства складають працівники, віком від 30 до 50 років. 34,1% та 33% у 2019 та 2020 рр. відповідно складають працівники віком до 30 років. І найменшу частку у віковій структурі працівників складають люди передпенсійного та пенсійного віку.

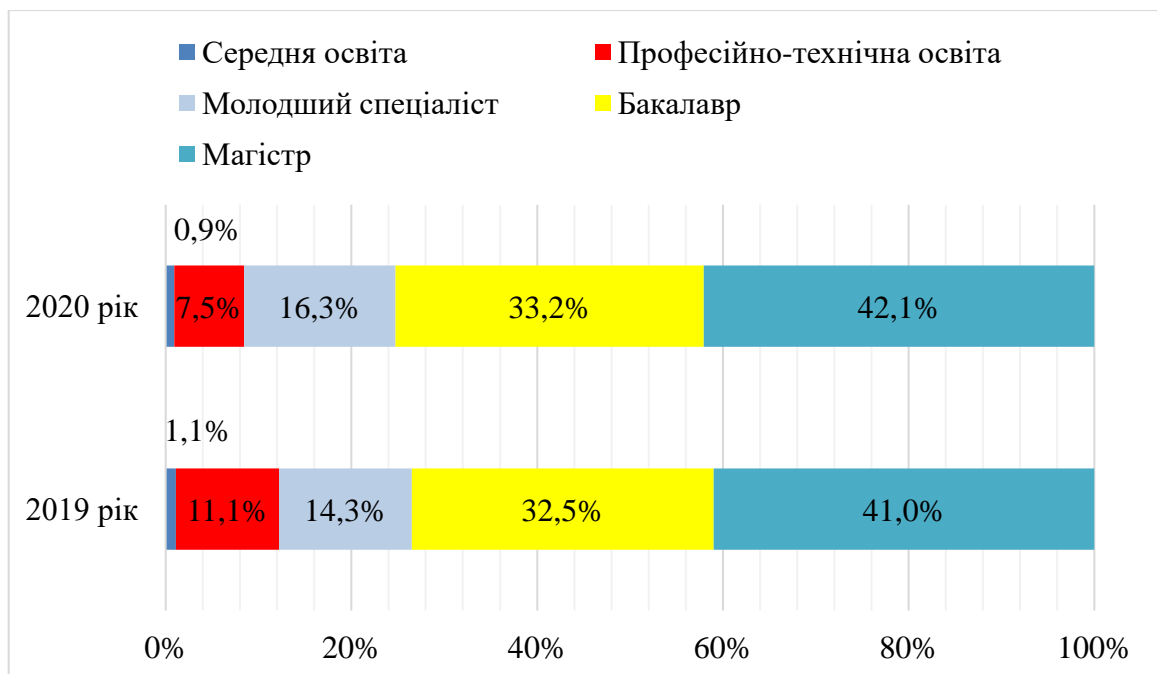


Рис. 2.6. Зміни в освітній структурі працівників у 2019-2020 рр.

Джерело: Складено автором на основі [Додаток В].

З рис. 2.6. можемо зробити висновок, що майже половина працівників підприємства мають рівень освіти магістра. 33,21% працівників Системи Компаній Кока-Кола в Україні у 2020 році мали ступінь освіти бакалавра. Працівників з рівнем освіти молодший спеціаліст у 2020 році зросло на 2%. Позитивною тенденцією на підприємстві також спостерігаємо скорочення працівників з професійно-технічною освітою. Мізерну долю становлять працівники з середньою освітою 1,1% та 0,9% у 2019 та 2020 рр. відповідно.

Система Компаній Кока-Кола в Україні визначає навчання невід’ємним елементом розвитку та залучення персоналу. Компанія докладє чималих зусиль для розвитку навчальних програм. Здебільшого навчання проводиться в онлайні, що стало особливо актуальним у 2020 році. Співробітники мають постійний доступ до онлайн-платформ «Університет Coca-Cola», LinkedIn, Гарвардська школа бізнесу і можуть проходити навчання у зручний для них час. Основні показники розвитку та навчання персоналу наведені в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Середня кількість годин навчання на одного працівника Системи Компаній Кока-Кола в Україні

№ з/п	Показник	2019 р.	2020 р.	Відхилення	
				абсолютне, +/-	відносне, %
за статтю					
1	Чоловіки	26,2	29,4	8,4	40,00
2	Жінки	21,5	26,1	4,6	21,40
за категоріями персоналу					
1	Вище керівництво	24,3	29,5	5,2	21,40
2	Менеджмент середньої ланки	26,2	28,6	2,4	9,16
3	Офісні працівники	25,8	28	2,2	8,53
4	Робітники заводу	24,6	31,4	6,8	27,64

Джерело: Розраховано автором на основі [47, 51].

З даних, наведених в табл. 2.6. можемо побачити позитивну тенденцію щодо кількості годин, які були витрачені працівниками на навчання. Протягом аналізованого періоду всі співробітники Системи Компаній Кока-Кола в Україні

взяли участь в навчальних тренінгах. Середня кількість годин навчання на одного працівника будь-якої категорії в 2020 році становила 28 годин.

Програми навчання і розвитку навичок забезпечують подальше особистісне й кар'єрне зростання працівників Системи Компаній Кока-Кола в Україні та підвищення ефективності їх роботи. На регулярній основі проводяться програми і тренінги, спрямовані на розвиток навичок презентації (Presentation Skills); удосконалення знань внутрішніх систем компанії; формування обізнаності щодо фінансових процесів компанії (P2P training); програма розвитку лідерських навичок (LEAP); навчання щодо стандартів Кодексу ділової поведінки. Для співробітників, що вперше займають лідерські позиції, в компанії проводиться п'ятиденна програма STEP: First Step in Leadership at Coke. Крім того, для співробітників регулярно проводиться набір інших обов'язкових і добровільних навчальних програм. Обов'язкові (CORE) програми організовані з метою підготовки нових керівників після призначення на посаду іншого рівня лідерства: охоплюють розвиток навичок, які допоможуть якомога швидше досягти необхідної результативності на новій посаді. Добровільні (Boosters) програми з метою підвищення результативності співробітників: направлені на розвиток комунікаційних і лідерських навичок, індивідуальної ефективності, навичок управління командою, наставництва (коучинг), розробки презентацій, вивчення англійської мови та інше. Вся інформація про кожного співробітника, в тому числі його розвиток і кар'єрне зростання в компанії міститься у внутрішній онлайн-системі компанії Workday.

Також другий рік поспіль «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» реалізує масштабну ініціативу із впровадження культури продуктивності Performance for Growth (P4G). Ця програма передбачає оцінювання досягнень та поведінкових реакцій співробітника. За результатами комплексної оцінки ухвалюється рішення щодо навчання, пришвидшеного розвитку, кар'єрного розвитку, підвищення, крос-функціонального переміщення та розробляється індивідуальний план розвитку. У 2020 році 100% вищого керівництва та менеджменту середньої ланки пройшли оцінювання якості роботи і перегляд кар'єрного розвитку за програмою P4G (табл. 2.7).

Частка працівників, що отримали регулярну оцінку якості роботи і перегляд кар'єрного розвитку

№ з/п	Категорія персоналу		2019 р.	2020 р.	Абс. відх., +/-
1	Вище керівництво	Чол., %	100,0	100,0	0
		Жін., %	100,0	100,0	0
2	Офісні працівники	Чол., %	84,0	85,9	1,9
		Жін., %	83,0	75,7	-7,3
3	Менеджмент середньої ланки	Чол., %	100,0	97,6	-2,4
		Жін., %	100,0	108,9	8,9
4	Працівники заводу	Чол., %	50,0	11,4	-38,6
		Жін., %	73,0	97,6	24,6

Джерело: Розраховано автором на основі [47, 51].

У 2019 році 84% офісних працівників чоловічої статі та 50% працівників заводу чоловічої статі і 73% працівників жіночої статі отримали таку оцінку. У 2020 році серед працівників заводу чоловічої статі що отримали регулярну оцінку якості роботи і перегляд кар'єрного розвитку спостерігається скорочення на 38,6%, на відміну від зростання у цьому плані жінок на 24,6%.

Показники руху персоналу Системи Компаній Кока-Кола в Україні наведені в табл. 2.8.

Аналіз руху працівників Системи Компаній Кока-Кола в Україні за 2019-2020 рр.

№ з/п	Показник	2019 р.	2020 р.	Відхилення	
				Абсолютне, +/-	Відносне, %
1	2	3	4	5	6
1	Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	1 326	1 340	14	1,1
2	Кількість прийнятих штатних працівників, осіб	431	319	-112	-26
3	Кількість звільнених штатних працівників, всього, осіб в т.ч. з причин:	256	267	11	4,3

1	2	3	4	5	6
3.1	організаційних змін та змін у праці (реорганізація, скорочення штату або кількості працівників), осіб	0	0	0	*
3.2	плинності кадрів (за власним бажанням, за порушення трудової дисципліни, за угодою сторін тощо), осіб	256	267	11	4,3
4	Облікова кількість штатних працівників на кінець звітного періоду, осіб	1336	1388	52	3,9
5	Коефіцієнт загального обороту, %	51,8	43,7	-8,1	*
6	Коефіцієнт обороту по прийому, %	32,5	23,8	-8,7	*
7	Коефіцієнт обороту по вибуттю, %	19,3	19,9	0,6	*
8	Коефіцієнт плинності кадрів, %	19,3	19,9	0,6	*
9	Коефіцієнт плинності новачків, %	10,4	12,3	1,9	*
10	Коефіцієнт відновлення працівників, %	168,4	119,5	-48,9	*
11	Коефіцієнт постійності кадрів, %	100,8	103,6	2,8	*

Джерело: Розраховано автором на основі [Додаток В].

Індикаторами процесу адаптації виступають показники руху персоналу, що відображають його динаміку з точки зору масштабів прийому та звільнення працівників, інтенсивності оновлення кадрового складу. З табл. 2.5 бачимо, що коефіцієнт загального обороту по підприємству скоротився з 51,8% до 43,7% в 2019 – 2020 рр. У 2019 р. працевлаштувалось 431 новачки, а наступного року – на 112 осіб менше. Відповідно коефіцієнт обороту по прийому скоротився з 32,5% до 23,8% за два роки.

Незважаючи на збільшення кількості звільнених з 256 до 267 осіб, коефіцієнт обороту по вибуттю зріс лише на 0,6% і в 2020 р. досяг 19,9%.

Коефіцієнт плинності кадрів у 2019 р. склав 19,3%, що на 0,6% менше, ніж у звітному році.

Важливим критерієм дослідження теми кваліфікаційної роботи є коефіцієнт плинності новачків, що у 2019 році був 10,4% і у 2020 році зріс на 1,9% і склав 12,3%.

Коефіцієнт відновлення працівників скоротився з 168,4% в 2019 р. до 119,5% в 2020 р. Його величина, що перевищує 100%, сформувалась під впливом кадрової політики підприємства, спрямованої, переважно, на прийом, ніж на вибуття співробітників.

Позитивно оцінюємо зміни коефіцієнта постійності персоналу, що в 2019 р. становив 100,8%, а в 2020 р. досяг значення 103,6%.

2.3. Оцінка стану та ефективності процесу організації професійної адаптації новачків у Системі Компаній Кока-Кола в Україні

Адаптація нових працівників на підприємствах є прямим і дуже важливим заходом продовження процесу найму. Під час пошуку нового працівника підприємство вже витрачає чималі кошти. Тому воно зацікавлене, аби новачок, по-перше, не звільнився в перші місяці працевлаштування, а по-друге, як можна швидше почав приносити підприємству прибуток. В багатьох компаніях тривалість періоду адаптації співпадає з тривалістю випробувального терміну, що регламентується чинним законодавством та внутрішньою кадровою документацією підприємства, у нашому випадку він триває 3 місяці. Всі процедури адаптації у Системі Компаній Кока-Кола в Україні поділяються умовно на 12 етапів (рис. 2.7). Кожен із них передбачає виконання конкретних завдань, що чітко закріплюються за відповідальними особами (HR-менеджерами, наставниками, керівниками відповідних структурних підрозділів, де працюватиме новачок, тощо).

Після того, коли стає відома дата виходу нового співробітника, час підготувати для нього необхідне робоче місце та документи. До його появи узгоджується посадова інструкція, трудовий договір, телефонний довідник, аби новачок мав контакти для зв'язку з колегами. На внутрішніх ком'юніті-ресурсах забезпечується особистий кабінет для новачка та його корпоративна пошта. Зазвичай, за тиждень до виходу на роботу у Відділі Бюро перепусток замовляється іменна перепустка для новачка. Якщо працівник буде безпосередньо прив'язаний до виробництва, готується технічне обладнання та засоби праці.

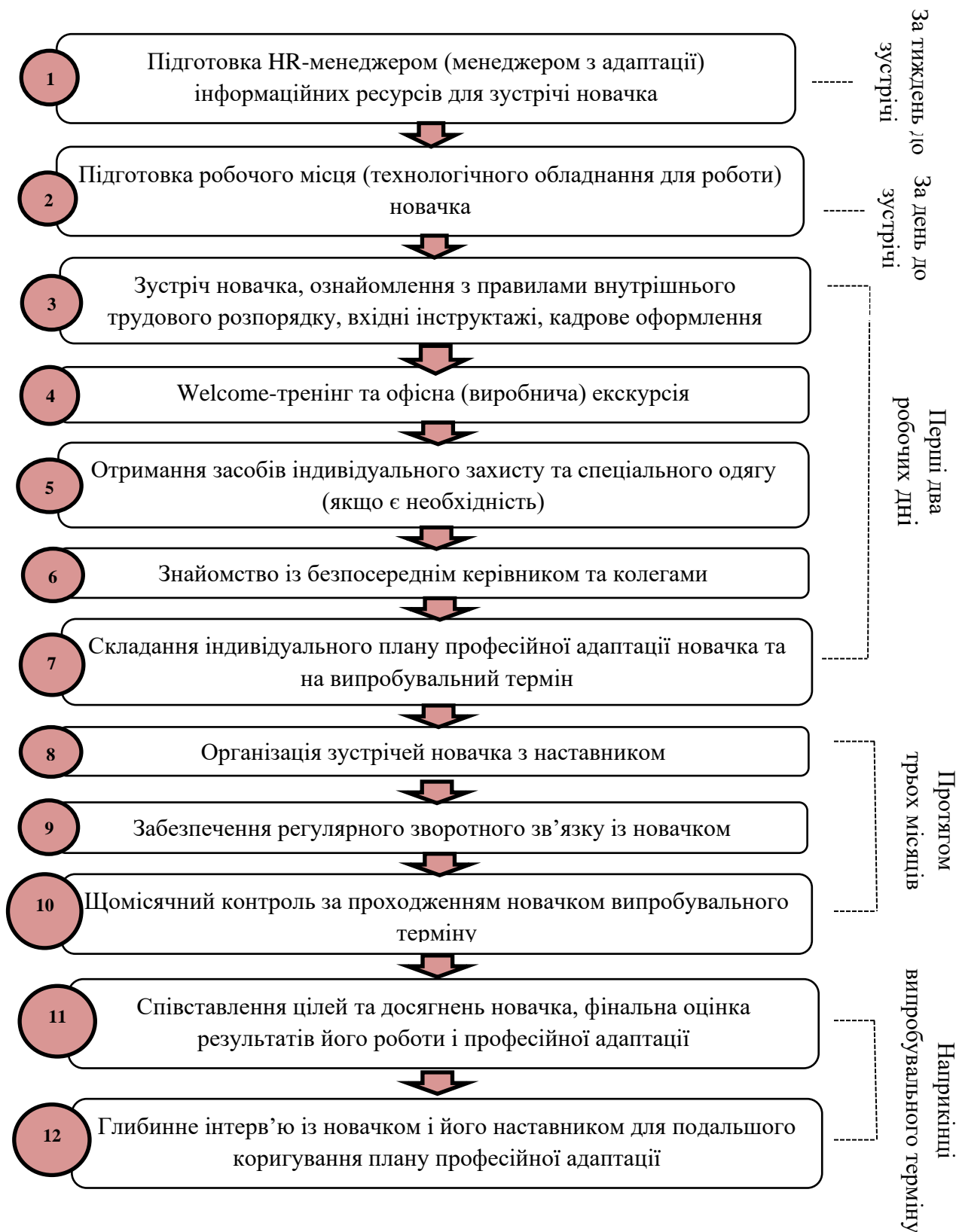


Рис. 2.7. Етапи адаптаційних процедур для новачків у Системі Компаній Кока-Кола в Україні

Джерело: Складено автором.

За день до зустрічі з новачком йому на електронну пошту надсилається вітальний лист із зазначенням дати, часу та місця зустрічі, готується Welcome back з фірмовою атрибутикою компанії та кадрові документи для підпису. Також для кращого орієнтування новачку буде представлена офісна карта та його індивідуальна програма адаптації.

У перший робочий день новачок зустрічається з наставником, HR-менеджером, безпосереднім керівником та колегами. Протягом перших двох робочих днів наставник організовує екскурсію підприємством, знайомить новачка з правилами внутрішнього трудового розпорядку та разом з HR-менеджером допомагає в оформленні та заповненні кадрової документації. Якщо робоче місце новачка безпосередньо на лінії виробництва, йому видаються засоби індивідуального захисту та спецодяг. Також в перші робочі дні новачка відбувається знайомство з керівником відділу та колегами (іноді, в процесі екскурсії підприємством). Після чого обов'язковою є процедура обговорення індивідуальної програми адаптації новачка: пояснення наставником цілей та завдань для нього, можливе їх коригування. Протягом усього періоду адаптації, який в Системі Компаній Кока-Кола становить 3 місяці, наставник координує дії та має зворотній зв'язок від новачка. Також щомісяця проводиться контроль його продуктивності праці шляхом співставлення цілей та результатів роботи. У разі недовиконання або перевиконання новачком плану або деяких поставлених завдань відбувається аналіз та перегляд можливих причин, які призвели до цього. По завершенню адаптаційного періоду працівника відбувається фінальна оцінка новачка шляхом підведення підсумків його досягнень.

Задля можливості удосконалення процесу адаптації в майбутньому кожен новачок, по завершенню адаптаційного періоду проходить анкетування [Додаток Б], результати якого і показали який напрямок цього процесу потрібно удосконалити. У анкеті для новачків всього 3 конкретних запитання, які допомагають зрозуміти прогалини в організаційних питаннях щодо адаптації.

Було проведено таке анкетування серед прийнятих працівників у 2020 році, які успішно пройшли період адаптації та працюють в компанії у складі 245 осіб, що

складає 77% від загальної кількості прийнятих в цьому періоді. Результати анкетування зазначені на рис. 2.8.



Рис. 2.8. Результати анкетування новачків Системи Компаній Кока-Кола в Україні щодо проблем в організації адаптації

Джерело: Складено автором на основі [Додаток Б].

За результатами анкетування (запитання №1 анкети в Додатку Б) можна зробити висновок, що найбільшими перешкодами в процесі адаптації були: проблеми з комунікаціями та інформаційною підтримкою для належного виконання обов'язків на початковому етапі (21,5%), недостатня професійна підтримка (наставника чи безпосереднього керівника) для належного виконання обов'язків на початковому етапі (15,7%) та психологічні проблеми входження в колектив (9,8%).

Діючу на підприємстві систему професійної адаптації вважають ефективною 42,2% респондентів; 35,7% новачків вважають її скоріш ефективною; 12,3%

опитуваних вагаються відповісти; 7,2% – скоріш неефективною; 2,6% – неефективною (запитання №2 анкети в Додатку Б).

Трьох місяців для професійної адаптації вважають замалим терміном 58,2% респондентів, інші – достатнім (запитання №3 анкети в Додатку Б), що вказує на те, що випробувального терміну для повного завершення процесу адаптації, в тому числі професійної новачкам не вистачає, а значить – він потребує оптимізації.

При інтегральній системі оцінки ефективності програм адаптації акцентують увагу не тільки на розробці критеріїв ефективності (суб'єктивних і об'єктивних), але і аналізують їх вплив на внутрішньоорганізаційні процеси. Іншими словами, інтегральна система дозволяє зрозуміти взаємозалежність результатів адаптації персоналу та діяльності організації в цілому через формування лояльності та розуміння стратегічних цілей. Важливо, що недостатня увага до необхідності оцінки адаптаційних програм може привести до зниження результативності праці персоналу.

З співробітниками HR-відділу компанії у складі 7 респондентів було проведено глибинне інтерв'ю, результати якого були опрацьовані згідно модифікованої автором методики оцінки системи адаптації персоналу, заснованої на виділенні критеріїв і рівнів прояву адаптаційних заходів в роботі співробітників кадрової служби (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Критерії оцінки ефективності процесу організації професійної адаптації на підприємстві

№ з/п	Критерій	Рівень прояву	Опис
1	2	3	4
1	Наявність Положення про адаптацію	1	На підприємстві відсутнє Положення про адаптацію персоналу
		2	На підприємстві затверджено Положення про адаптацію, але воно має формальний характер
		3	На підприємстві затверджено Положення про адаптацію, яке регулярно виконується і переглядається

1	2	3	4
2	Наявність HR-спеціаліста, який займається процесом адаптації	1	Функція адаптації нових співробітників ні за ким не закріплена
		2	Адаптація – це завдання керівника підрозділу, до якого приходить новий співробітник
		3	Функція адаптації виконується HR-відділом, без закріплення за конкретним спеціалістом
		4	В HR-відділі підприємства є спеціаліст, за яким закріплена функція адаптації новачків
3	Наявність програми професійної адаптації новачків	1	На підприємстві відсутня окрема програма професійної адаптації персоналу
		2	Програма професійної адаптації персоналу є частиною Положення про адаптацію та містить перелік загальних адаптаційних заходів
		3	Програма професійної адаптації персоналу є частиною Положення про адаптацію або окремою корпоративною програмою та містить детальний перелік адаптаційних заходів із встановленням заходів, строків їх проведення та відповідальних осіб
4	Диференціація програми професійної адаптації за категоріями персоналу	1	Програма професійної адаптації включає в себе заходи, які є загальними для всіх категорій персоналу
		2	Зміст програми професійної адаптації диференціюється залежно від категорій персоналу (керівники, спеціалісти, службовці та робітники)
		3	Зміст програми професійної адаптації диференціюється всередині кожної категорії персоналу за професіями (посадами)
5	Наявність інституту професійного (виробничого) наставництва	1	Наставництво не практикується на підприємстві
		2	Наставник закріплюється тільки за окремими категоріями персоналу (посад)
		3	За кожним новим співробітником закріплюється наставник (ментор, куратор)
6	Мотивація наставників	1	Мотивація наставників відсутня, функції наставництва виконуються формально на неоплачуваній основі
		2	Наставник отримує доплату за наставництво як відсоток від його окладу
		3	Наявні: п. 2 + доплата залежно від продуктивності праці новачка
		4	Наявні: п. 3 + функція наставництва є критерієм зарахування у резерв керівних кадрів
7	Комунікації новачка з наставником	1	Чисто формальні, рідкі зустрічі
		2	Новачок зустрічається з наставником за графіком для обговорення результатів роботи на певному етапі
		3	Новачок зустрічається з наставником регулярно та обговорює поточні питання
8	Наявність індивідуального плану професійної адаптації новачка	1	Новачки не мають індивідуального плану професійної адаптації
		2	Під кожного новачка складається індивідуальний план професійної адаптації

1	2	3	4
9	Контроль та оцінка результатів професійної адаптації новачків	1	Контроль та оцінка відсутні або відбуваються формально
		2	Новачок отримує підсумкову оцінку результатів професійної адаптації в кінці випробувального терміну
		3	Наявні: п. 2 + регулярний (як, мінімум, раз на місяць) контроль ходу професійної адаптації новачка зі сторони HR-менеджера та / або наставника (керівника підрозділу)
10	Використання інформаційно-комунікативних інструментів, які полегшують професійну адаптацію новачків	1	Правила внутрішнього трудового розпорядку, посадові інструкції, положення про підрозділи і т.п.
		2	Наявні: п. 1 + інформація про компанію та її цінності на внутрішньому корпоративному порталі
		3	Наявні: п. 2 + окрема вкладка (розділ) для новачків на внутрішньому корпоративному порталі
		4	Наявні: п. 3 + інші digital-інструменти (чат-боти, тренажери VR, інтерактивні професійні квести тощо)
11	Середній рівень продуктивності праці новачків наприкінці періоду адаптації	1	70-79%
		2	80-89%
		3	90-99%
		4	100% і більше
12	Питома вага новачків, що звільнились через незадовільну організацію процесу адаптації	1	Понад 50%
		2	25-50%
		3	10-24%
		4	Менше 10%
13	Середній термін професійної адаптації новачка	1	Понад рік
		2	Від 6 місяців до року
		3	Від 3 до 6 місяців
		4	До 3 місяців

Джерело: Складено автором.

Зауваженням до таблиці 2.9. є те, що у разі відсутності критерію рівень його прояву становить 0. Важливою умовою успішності адаптації також є залученість обох сторін в процес, якісна взаємодія і мотивація на бажаний результат. Необхідно відзначити, що дані показники будуть враховувати як процес, так і результат адаптаційних заходів. Після чого на основі експертного опитування, визначаються вагові коефіцієнти для кожного з виділених критеріїв. Потім отримані вагові коефіцієнти переводяться в бали, визначаються і прописуються рівні прояву критеріїв (оцінено автором на підставі даних кадрового відділу і статистичної документації Системи Компаній Кока-Кола в Україні та представлено в таблиці 2.10).

Результати оцінки ефективності процесу організації професійної адаптації за рівнями прояву у Системі Компаній Кока-Кола в Україні

№ з/п	Критерій	Рівень прояву	Опис
1	2	3	4
1	Наявність Положення про адаптацію	3	На підприємстві затверджено Положення про адаптацію, яке регулярно виконується і переглядається
2	Наявність HR-спеціаліста, який займається процесом адаптації	4	В HR-відділі підприємства є спеціаліст, за яким закріплена функція адаптації новачків
3	Наявність програми професійної адаптації новачків	3	Програма професійної адаптації персоналу є частиною Положення про адаптацію або окремою корпоративною програмою та містить детальний перелік адаптаційних заходів із встановленням заходів, строків їх проведення та відповідальних осіб
4	Диференціація програми професійної адаптації за категоріями персоналу	3	Зміст програми професійної адаптації диференціюється всередині кожної категорії персоналу за професіями (посадами)
5	Наявність інституту професійного (виробничого) наставництва	3	За кожним новим співробітником закріплюється наставник (ментор, куратор)
6	Мотивація наставників	2	Наставник отримує доплату за наставництво як відсоток від його окладу
7	Комунікації новачка з наставником	3	Новачок зустрічається з наставником регулярно та обговорює поточні питання
8	Наявність індивідуального плану професійної адаптації новачка	2	Під кожного новачка складається індивідуальний план професійної адаптації
9	Контроль та оцінка результатів професійної адаптації новачків	3	Новачок отримує підсумкову оцінку результатів професійної адаптації в кінці випробувального терміну + регулярний (як, мінімум, раз на місяць) контроль ходу професійної адаптації новачка зі сторони HR-менеджера та / або наставника (керівника підрозділу)
10	Використання інформаційно-комунікативних інструментів, які полегшують професійну адаптацію новачків	2	Правила внутрішнього трудового розпорядку, посадові інструкції, положення про підрозділи і т.п. + інформація про компанію та її цінності на внутрішньому корпоративному порталі
11	Середній рівень продуктивності праці новачків наприкінці періоду адаптації	3	90-99%

1	2	3	4
12	Питома вага новачків, що звільнились через незадовільну організацію процесу адаптації	3	10-24%
13	Середній термін професійної адаптації новачка	3	Від 3 до 6 місяців

Джерело: Складено автором.

Результати глибинного інтерв'ю з співробітниками HR-відділу компанії у складі 7 респондентів представлені у таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

**Результати глибинного інтерв'ю співробітників HR-відділу
Системи Компаній Кока-Кола в Україні щодо
ефективності системи професійної адаптації**

№ з/п	Критерій	Експерт							Середнє значення
		1	2	3	4	5	6	7	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Наявність Положення про адаптацію	8,2	7,8	6,5	8,6	6,4	8,3	7,4	7,6
2	Наявність HR-спеціаліста, який займається процесом адаптації	7,5	6,2	6,8	8,5	7,2	8,2	5,5	7,1
3	Наявність програми професійної адаптації новачків	6,5	6,2	6,8	6,4	7,2	6,6	6,9	6,7
4	Диференціація програми професійної адаптації за категоріями персоналу	8,4	9,3	8,3	5,5	8,6	7,5	9,2	8,1
5	Наявність інституту професійного (виробничого) наставництва	10,5	9,5	9,4	10,2	10,1	12,1	9,3	10,2
6	Мотивація наставників	13,2	12,7	11,5	12,5	10,7	12,2	13,5	12,3
7	Комунікації новачка з наставником	8,2	7,5	9,1	8,5	8,3	7,9	8,1	8,2
8	Наявність індивідуального плану професійної адаптації новачка	8,8	9,5	8,7	9,1	8,1	8,2	7,4	8,5

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9	Контроль та оцінка результатів професійної адаптації новачків	6,5	7,3	6,8	7,2	6,3	6,7	6,5	6,8
10	Використання інформаційно-комунікативних інструментів, які полегшують професійну адаптацію новачків	6,2	5,3	6,2	6,3	6,5	5,8	5,5	6,0
11	Середній рівень продуктивності праці новачків наприкінці періоду адаптації	6,2	6,3	9	6,6	9,8	6,5	9,5	7,7
12	Питома вага новачків, що звільнились через незадовільну організацію процесу адаптації	4,3	6,2	5,5	4,8	4,5	4,9	5,3	5,1
13	Середній термін професійної адаптації новачка	5,5	6,2	5,4	5,8	6,3	5,1	5,9	5,7

Джерело: Розраховано автором.

Після чого розробляються шкали по кожному з критеріїв і розподіляються бали відповідно до них. Таким чином, максимальна сума, яку може отримати технологія професійної адаптації за результатами оцінки в організації, становить 1000 балів (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Переведення критеріїв оцінки ефективності системи професійної адаптації на підприємстві в бали

№ з/п	Критерій	Значимість критерію, %	Бали	Шкала			
				1	2	3	4
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Наявність Положення про адаптацію	7,6	76	0	38	76	
2	Наявність HR-спеціаліста, який займається процесом адаптації	7,1	71	0	23,7	47,4	71
3	Наявність програми професійної адаптації новачків	6,7	67	0	33,5	67	
4	Диференціація програми професійної адаптації за категоріями персоналу	8,1	81	27	54	81	
5	Наявність інституту професійного (виробничого) наставництва	10,2	102	0	51	102	
6	Мотивація наставників	12,3	123	0	41	82	123
7	Комунікації новачка з наставником	8,2	82	27,3	54,6	82	

1	2	3	4	5	6	7	8
8	Наявність індивідуального плану професійної адаптації новачка	8,5	85	0	85		
9	Контроль та оцінка результатів професійної адаптації новачків	6,8	68	0	34	34	
10	Використання інформаційно-комунікативних інструментів, які полегшують професійну адаптацію новачків	6,0	60	15	30	45	60
11	Середній рівень продуктивності праці новачків наприкінці періоду адаптації	7,7	77	19,3	38,6	57,9	77
12	Питома вага новачків, що звільнились через незадовільну організацію процесу адаптації	5,1	51	0	17	34	51
13	Середній термін професійної адаптації новачка	5,7	57	0	19	38	57
Всього		100	1000	798,9			

Джерело: розраховано автором.

Тоді ефективність існуючої на підприємстві технології професійної адаптації оцінюється у відсотках від максимального значення за таблицею 2.13.

Таблиця 2.13

Інтерпретація результатів оцінки ефективності системи професійної адаптації на підприємстві

Сума набраних балів у відсотках від максимального значення	Інтерпретація отриманого результату
1	2
Менше 50%	На підприємстві не розвинені процедури та технології професійної адаптації персоналу. Процес входження новачків в компанію не регламентований і це призводить до низького рівня продуктивності праці та передчасного звільнення
51%-70%	На підприємстві присутні елементи нормативно-методичного забезпечення процесу професійної адаптації. Проте вони або існують формально, або вимагають доопрацювання. Перелік заходів професійної адаптації обмежений, тому продуктивність праці новачків невисока
71%-90%	Сформована на підприємстві система професійної адаптації в цілому є ефективною. Розроблено її нормативно-методичне забезпечення: програма професійної адаптації, індивідуальні адаптаційні плани для кожного з новачків. Переважна частка новоприйнятих працівників задоволені організацією процесу адаптації. Рівень продуктивності їх праці – в межах норми, кількість звільнених серед них – незначна

1	2
91%-100%	Система професійної адаптації персоналу на підприємстві є високоефективною. Функція адаптації закріплена і виконується HR-відділом чи окремим HR-спеціалістом, а для її реалізації залучаються сучасні інформаційно-комунікативні інструменти. Розроблено детальний перелік заходів професійної адаптації, розвинений інститут наставництва. Новачки задоволені організацією процесу професійної адаптації, демонструють високий рівень продуктивності праці та швидко пристосовуваність до нових умов робочого середовища

Джерело: складено автором на основі [24].

З розрахунків таблиці 2.12 система адаптації персоналу в Системі Компаній Кока-Кола в Україні отримала 798,9 балів, що у відсотковому співвідношенні становить 79,9%.

Інтерпретацію результатів порівнюємо з табличним значенням (табл. 2.13). Згідно даних табл. 2.13 сформована в Системі Компаній Кока-Кола в Україні система професійної адаптації в цілому є ефективною. На підприємстві затверджено Положення про адаптацію, яке регулярно виконується і переглядається; в HR-відділі є спеціаліст, за яким закріплена функція адаптації новачків; програма професійної адаптації персоналу є частиною Положення про адаптацію або окремою корпоративною програмою та містить детальний перелік адаптаційних заходів із встановленням заходів, строків їх проведення та відповідальних осіб; зміст програми професійної адаптації диференціюється всередині кожної категорії персоналу за професіями; за кожним новим співробітником закріплюється наставник; наставник отримує доплату за наставництво як відсоток від його окладу; новачок зустрічається з наставником регулярно та обговорює поточні питання; під кожного новачка складається індивідуальний план професійної адаптації; новачок отримує підсумкову оцінку результатів професійної адаптації в кінці випробувального терміну та регулярний (як, мінімум, раз на місяць) контроль ходу професійної адаптації новачка зі сторони HR-менеджера; використовуються Правила внутрішнього трудового розпорядку, посадові інструкції, положення про підрозділи та наявна інформація про компанію та її цінності на внутрішньому корпоративному порталі; середній рівень продуктивності праці новачків наприкінці періоду адаптації складає 90-99%; питома

вага новачків, що звільнились через незадовільну організацію процесу адаптації складає від 10 до 24%; середній термін професійної адаптації новачка складає від 3 до 6 місяців.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМІ КОМПАНІЙ КОКА-КОЛА В УКРАЇНІ

3.1. Обґрунтування заходів з удосконалення діючої системи наставництва та впровадження діджитал-інструментів професійної адаптації новачків в Систему Компаній Кока-Кола в Україні

На підставі даних аналізу, проведеного в другому розділі кваліфікаційної роботи, було з'ясовано, що ключовою слабкою стороною системи професійної адаптації досліджуваної компанії є неефективна схема матеріальної мотивації наставників. Припускаємо, що її зміна на більш ефективну також вплине на скорочення періоду професійної адаптації новачків, який зараз становить від 3 до 6 місяців, у бік мінімальної її межі (3-х місяців) чи навіть менше.

Крім того, удосконалення потребує така складова системи професійної адаптації персоналу Системи Компаній Кока-Кола в Україні, як використання сучасних інформаційно-комунікативних інструментів, зорієнтованих на полегшення професійної адаптації новачків, зокрема, відсутність в їх складі діджиталізованих інструментів, як того вимагає ринок праці, що цифровізується, глобальні HR-тренди та зростаюча потреба в наймі кандидатів покоління Z. Спираючись на зазначене, в табл. 3.1 представлено низку заходів, пропонує до впровадження за тематикою кваліфікаційного дослідження і, відповідно, на ліквідацію вказаних недоліків.

Першим із запропонованих нами заходів є удосконалення схеми оплати праці наставників в Системі Компаній Кока-Кола. В першу чергу, воно полягатиме у запровадженні до них матеріальних стимулів, які б спонукали до скорочення періоду професійної адаптації новачків, а також у підвищенні рівня зацікавленості наставників в досягненні їх підопічними високих показників продуктивності праці до моменту закінчення адаптаційного періоду, що в ідеалі повинен співпадати із завершенням випробувального терміну.

Пропоновані заходи з удосконалення професійної адаптації персоналу в Системі Компаній Кока-Кола в Україні

№ з/п	Слабкі сторони професійної адаптації персоналу	Заходи
1	Неефективна схема матеріальної мотивації наставників	Удосконалення діючої схеми оплати праці наставників в частині підвищення рівня їх мотивації до скорочення термінів професійної адаптації та зацікавленості у високих результатах (продуктивності праці) роботи новачків
2	Відсутність діджиталізованих інформаційно-комунікативних інструментів, які б полегшували процес професійної адаптації та відповідали сучасним вимогам ринку праці і глобальним трендам HRM	Використання технології віртуальної реальності (VR) в професійній адаптації новачків, зокрема, розробка VR-симулятора для тренування практичних навиків, контролю успішності проходження програми професійної адаптації і здачі фінального іспиту новоприйнятими працівниками лабораторного центру (4 лабораторії: якості, мікробіології, контролю термальних процесів, ресайклінгу (переробки пластику на фірмові пляшки Coca-Cola), де задіяно 8,2% персоналу)

Джерело: Розроблено автором.

В Системі Компаній Кока-Кола на період наставництва наставник отримує доплату у розмірі 10% його посадового окладу. При цьому, учень в період навчання отримує мінімальну заробітну плату плюс оплату за виготовлену ним продукцію згідно із затвердженими розцінками. В цій системі оплати розраховано, що наставник за допомогою учня зможе зробити більше продукції, ніж виробляв раніше (тобто, за кожну одиницю продукції він отримує додаткову заробітну плату, а крім того – доплату за наставництво в розмірі 10% окладу). При цьому, учень отримує певний мінімум і має реальну можливість заробити більше. Але такий мотиваційний підхід є не дуже вдалим, адже наставник постійно відволікається від роботи, щоб допомогти учневі або проконтролювати його дії, тим самим відволікаючись від своєї основної роботи і в результаті має недовиконання плану і втрату заробітку. А новачок виробляє великий обсяг продукції тільки завдяки допомозі наставника. Тому фактично виникає так, що вироблена продукція новачка йому не належить, але винагороду за неї учень отримує, що зовсім демотивує наставника.

Діюча в компанії схема оплати праці наставників, а саме: 10% доплати до їх посадового окладу (тарифної ставки) продовж 6 місяців дії програми професійного

(виробничого) наставництва, з нашого погляду, не має вагомого стимулюючого ефекту, адже вона не спонукає наставників скорочувати адаптаційний період і головне – жодним чином не враховує результати роботи новачків. Тому задля вирішення і налагодження системи оплати праці новачкам та наставникам буде запропоновано стимулювати прискорену підготовку новачків: розмір доплати за наставництво поставити в зворотню залежність від періоду навчання (тобто, чим довше новачок є учнем, тим меншу винагороду отримує його наставник). Аби мотивувати наставників дбати про розвиток професійних компетенцій новачків та виводити їх на планову норму продуктивності праці пропонуємо доповнити діючу схему виплат за програмою наставництва разовими преміями за результатами кваліфікаційної оцінки новачків, що провадитиметься атестаційною комісією підприємства у формі іспиту по закінченню випробувального терміну. Ставка такої разової премії буде диференціюватись, залежно від оцінки, яку отримає новачок на іспиті. Така форма контролю існувала в Системі компаній Кока-Кола в Україні і до цього, проте наставник не мав за її результатами фінансового зиску. Діюча та проєктована схема виплат наставникам представлена у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

**Схема виплат наставникам за програмою професійного (виробничого)
наставництва – діюча та проєктована**

№ з/п	Умови здійснення виплат наставникам	% до посадового окладу (тарифної ставки)
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
Діюча схема		
<i>Місячна доплата за професійне (виробниче) наставництво</i>		
1	Продовж 6 місяців дії програми наставництва	10
Проєктована схема		
<i>Місячна доплата за професійне (виробниче) наставництво</i>		
2	Продовж 3-х місяців випробувального терміну новачка	20
3	Наступні 2 місяці	5
4	6-й місяць виключити з програми наставництва, скоротивши її до 5 місяців	0

1	2	3
Разові виплати (премії) за результатами кваліфікаційної оцінки новачків у формі іспиту по закінченню випробувального терміну		
5	Новачок отримав оцінку "відмінно"	20
6	Новачок отримав оцінку "добре"	15
7	Новачок отримав оцінку "задовільно"	10
8	Новачок не склав іспит	0

Джерело: Складено автором.

Також аби мотивувати наставників до скорочення адаптаційного періоду їх підопічних рекомендуємо замінити діючу ставку доплати (10% до посадового окладу (тарифної ставки)) та термін її виплати (6 місяців) таким чином, як це показано в табл. 3.2 у пунктах 2-4. Оскільки програма наставництва розрахована на 6 місяців, тобто вона не припиняється після випробувального терміну новачка, аби він і надалі відчував професійну та особисту підтримку наставника, то рекомендуємо перші 3 місяці робити доплату за підвищеною ставкою (20%), наступні 2 місяці – за пониженою ставкою (5%), а 6-й місяць не оплачувати, тим самим скоротивши адаптаційний період і термін дії самої програми з 6 до 5 місяців.

Тепер слід розрахувати, якими ж будуть витрати на реалізацію удосконаленого проєктованого наставництва. Фактичні та проєктовані витрати наведені в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Фактичні та проєктні витрати за програмою професійного наставництва

№ з/п	Показник	Сума, тис. грн.
1	2	3
Фактичні витрати за програмою професійного (виробничого) наставництва станом на 2020 рік		
1	Середньомісячна заробітна плата одного наставника (приймається на рівні середньомісячної зарплати працівника ПВП)	15,8
2	Сума доплати за професійне (виробниче) наставництво за 6 місяців по ставці 10% посадового окладу (тарифної ставки)	9,5
3	Нарахування єдиного соціального внеску на додатковий фонд оплати праці одного наставника	2,1

1	2	3
4	Додатковий фонд оплати праці одного наставника разом із нарахуваннями ЄСВ	11,6
5	Додатковий фонд оплати праці фактичної кількості наставників (319 осіб на кожного з прийнятих в 2020 р. новачків) разом із нарахуваннями ЄСВ	3687,1
Проектні витрати за програмою професійного (виробничого) наставництва		
6	Середньомісячна заробітна плата одного наставника (приймається на рівні середньомісячної зарплати працівника ПВП)	15,8
7	Сума доплати за професійне (виробниче) наставництво за перші 3 місяці за ставкою 20% посадового окладу (тарифної ставки)	9,5
8	Сума доплати за професійне (виробниче) наставництво за наступні 2 місяці за ставкою 5% посадового окладу (тарифної ставки)	1,6
9	Разова премія за результатами кваліфікаційної оцінки новачка у формі іспиту по закінченню випробувального терміну (оптимістичний сценарій - оцінка "відмінно")	3,2
10	Додатковий фонд оплати праці одного наставника (сума доплат за професійне (виробниче) наставництво за 5 місяців дії програми наставництва та разова премія)	14,2
11	Нарахування єдиного соціального внеску на фонд оплати праці одного наставника	3,1
12	Додатковий фонд оплати праці одного наставника разом із нарахуваннями ЄСВ	17,3
13	Додатковий фонд оплати праці планової кількості наставників (на рівні фактичної кількості в 2020 р.) разом із нарахуваннями ЄСВ	5530,6
14	Різниця між проектними та фактичними витратами	1843,5

Джерело: Розраховано автором.

З даних таблиці 3.3 можемо зробити висновки, що фактичні витрати за програмою професійного наставництва в Системі Компаній Кока-Кола в Україні у 2020 році становили 3687,1 тис. грн. Такі витрати включають в себе: середньомісячну заробітну плату наставника (приймаємо її як значення середньомісячної заробітної плати працівника ПВП) – 15,8 тис. грн.; суму доплат наставникам у розмірі 10% від посадового окладу протягом 6 місяців – 9,5 тис. грн.; додатковий фонд оплати праці наставника разом із нарахуванням податкового зобов'язання ЄСВ – 11,6 тис. грн. Так як у 2020 році до Системи Компаній Кока-Кола в Україні приєдналось (було прийнято) 319 нових співробітників, відповідно 319 наставників було задіяно в проєкті наставництва. В розрахунку додаткового фонду оплати праці наставникам у

кількості 319 осіб та з нарахуванням єдиного соціального внеску фактичні витрати склали 3687,1 тис. грн.

Припускаємо, що нова схема виплат наставникам за програмою професійного (виробничого) наставництва мотивуватиме їх до скорочення термінів професійної адаптації новачків та спрогнозуємо їх високий результат на кваліфікаційному іспиті. Тому в розрахунок приймаємо оптимістичний сценарій, за яким всі новачки складуть іспит на "відмінно", а значить разові виплати наставникам будуть здійснюватись за ставкою 20% від посадового окладу (тарифної ставки).

Тому проектні витрати за програмою професійного наставництва будуть включати в себе: середньомісячну заробітну плату наставника (припустимо, що вона залишиться на тому рівні, що і в звітному періоді) – 15,8 тис. грн.; суму доплат за професійне наставництво у розмірі 20% посадового окладу протягом перших трьох місяців – 9,5 тис. грн.; суму доплат за професійне наставництво у розмірі 5% посадового окладу протягом наступних двох місяців – 1,6 тис. грн.; разову виплату (премію) наставнику за результатами іспиту підопічного по закінченню випробувального терміну (як вже раніше сказано, допускаємо оптимістичний варіант: складення іспиту на «відмінно») у розмірі 20% від посадового окладу – 3,2 тис. грн.; додатковий фонд оплати праці наставника з урахуванням податкового зобов'язання ЄСВ – 17,3 тис. грн. Припустимо, що в проектованому році Система Компаній Кока-Кола в Україні працевлаштує таку ж кількість нових співробітників, як і у звітному році (319 осіб). Додатковий фонд оплати праці планової кількості наставників (на рівні фактичної кількості в 2020 р.) разом із нарахуваннями ЄСВ буде складати 5530,6 тис. грн.

Отже, сума фактичних витрат за програмою діючої схеми оплати праці наставництва складає 3687,1 тис. грн., а проектна сума витрат за програмою удосконалення діючої схеми мотивації наставників з метою їх зацікавленості складатиме 5530,6 тис. грн.

Сума поточних витрат на реалізацію проекту за програмою професійного (виробничого) наставництва буде різницею між проектованими та фактичними витратами і складе 1843,5 тис. грн.

Другим із запропонованих нами заходів є розробка симулятора віртуальної реальності для тренування новачками практичних навиків, засвоєння чіткого алгоритму виконання робочих завдань, контролю наставниками успішності проходження їх підопічними програми професійної адаптації та здачі іспиту наприкінці адаптаційного періоду. Він буде розрахований на новоприйнятих співробітників лабораторного центру Системи Компаній Кока-Кола в Україні, який включає 4 лабораторії та охоплює 8,2% діючого персоналу. Наразі існує три види поведінкових VR-симуляцій, що відповідають поставленим цілям [64]:

1) Симуляції робочих ситуацій, що передбачають відносно лінійний сценарій віртуального навчання та відпрацювання конкретного регламенту дій. Такі симуляції найбільше підходять для потреб рекрутингу (приваблення кандидатів та наочна демонстрація специфіки роботи), первинного навчання та перевірки поведінкових реакцій у позаштатних ситуаціях.

2) Професійна «пісочниця» – віртуальний простір, де є доступ до нелінійної взаємодії з більшістю оточуючих предметів. Це унікальний засіб відпрацювання робочих дій та експериментування. Найбільш популярним прикладом таких «пісочниць» є лабораторії, в яких можна проводити стандартні експерименти, використовувати будь-які методи оцінки якості продукції, довільно змішувати реагенти, контролювати температурні режими, створювати нові рецептури, виробляти прототипи продуктів і напоїв тощо.

3) Цифровий двійник – точна копія виробничого майданчика або окремого обладнання у віртуальній реальності. Всі деталі відтворюють реальні робочі процеси чи операції та змінюються в режимі реального часу. По суті, це розширена комп'ютерна версія з максимальним візуальним супроводом, проте її створення є дорого вартісним, а тому частіше використовується в сферах небезпечного виробництва або тих, що потребують високої точності розрахунків.

Як можна зробити висновок, найбільш прийнятним видом VR-симуляцій для потреб професійної адаптації новоприйнятих працівників лабораторного центру досліджуваної компанії є професійна «пісочниця». Основні функціональні вимоги до

VR-симулятора лабораторного центру Системи Компаній Кока-Кола в Україні зведені у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Функціональні вимоги до VR-симулятора лабораторного центру Системи Компаній Кока-Кола в Україні для потреб професійної адаптації новачків

№ з/п	Функціонал	Зміст
1	Робочі задачі для новачків	<ul style="list-style-type: none"> - Проведення кількісних та якісних експериментів з дорого-вартісними реагентами і на реально імітованому обладнанні. Кількість таких експериментів (лабораторних робіт) не обмежена - Відпрацювання правильної послідовності дій при виконанні лабораторних робіт та окремих фізико-хімічних операцій (нагрівання, змішування, фільтрування тощо) у максимально наближених до реальних умовах - Вивчення навігації у реальних лабораторних приміщеннях Системи Компаній Кока-Кола в Україні - Навчання усім рецептурам напоїв Coca-Cola, технології ресайклінгу (переробки пластику), методам контролю якості продукції - Роз'яснення помилок на прикладі одного з новачків
2	Контроль освоєння новачками професійних навиків	<ul style="list-style-type: none"> • Вбудовані тести для перевірки професійних знань і навиків новачків • Голосові та текстові підказки під час їх професійного навчання від online-наставників • Режим здачі іспиту без підказок
3	Додаткові опції	Наявність лабораторного журналу для записів дій користувачів та їх аналітики, який, після виходу з віртуальної реальності, можна вивести на екран чи роздрукувати
4	Desktop	Для того, аби мати можливість використовувати VR-симулятор без додаткової гарнітури (VR-шоломів чи окулярів, джойстик), на різних гаджетах та в будь-яких місцях, він повинен мати Desktop у форматі комп'ютерної гри зі збереженням усіх функцій, як в основній версії
5	Версії симулятора та інтеграція з різними типами пристроїв і операційними системами	<p>(1) Web-версія (Desktop): персональний комп'ютер для роботи з одним із 3-х браузерів (Google Chrome, Fire Fox, Opera), а також можливість її інтеграції з платформою Е-навчання (дистанційних курсів) Системи Компаній Кока-Кола в Україні</p> <p>(2) VR-версія: VR-ready комп'ютер з шоломом та окулярами віртуальної реальності</p> <p>(3) Мобільна версія для операційних систем Android та iOS</p>

Джерело: складено автором

Щодо останнього із зазначених в табл. 3.4 пунктів варто зазначити, що всі три версії (web, VR і мобільна) можуть бути використані для потреб професійної адаптації новачків, проте VR-версія може задовольнити ще одну потребу, а саме:

використовуватись при проведенні іміджевих HR-заходів, зокрема, для презентацій вакансій в лабораторному центрі серед молодих кандидатів, на яких демонстрація у віртуальній реальності може справити додаткове позитивне враження. В цілому ж, переваги від розробки та подальшого впровадження в практику професійної адаптації новачків, що стажуються (проходять випробувальний термін) у лабораторному центрі Системи Компаній Кока-Кола в Україні, VR-симулятора зображені на рис. 3.1.

Із розвитком вітчизняного IT-ринку в Україні стрімко зростає кількість технологічних компаній, які спеціалізуються на розробці продуктів віртуальної (VR) і доповненої реальності (AR). Серед них – українська IT-компанія WeAR Studio, яка входить у ТОП-10 розробників VR/AR програм для підприємств в усьому світі та портфель якої має вже декілька сотень реалізованих проєктів: від створення VR-симуляцій управління будівельними кранами або Digital Twin & Predictive Maintenance рішень для кораблебудівної індустрії до інтерактивного VR-продукту Mine Awareness VR, який допомагає інформувати дітей щодо мінної небезпеки на Сході України (спільний проєкт із Дитячим фондом ООН UNICEF).

Для Системи Компаній Кока-Кола в Україні співпраця з WeAR Studio буде вигідною не лише з точки зору гарантії високої якості і технологічності кінцевого продукту, максимального врахування усіх побажань і, відповідно, адаптованості до внутрішніх особливостей і потреб професійної адаптації працівників-новачків лабораторного центру, але і з іміджевої позиції через співпрацю із всесвітнім IT-брендом та соціально відповідальною компанією, якою також є і досліджуване підприємство.

Щодо витрат на розробку VR-симулятора, то вони будуть складатись з вартості самого програмного забезпечення у віртуальній реальності, а також вартості гарнітури (шоломів та окулярів віртуальної реальності Oculus Rift, джойстика для управління). Вартість розробки залежатиме від складності проєкту, яка обумовлюється значною кількістю факторів: ступенем інтерактивності, складності рішень, закладених в основу проєкту, дизайну, кількості локацій та/або користувачів у VR-середовищі тощо.



Рис. 3.1. Переваги від використання VR-симулятора лабораторного центру Системи Компаній Кока-Кола в Україні у професійній адаптації його працівників-новачків

Джерело: Складено автором.

На підставі даних офіційного сайту WeAR Studio [68], де міститься калькулятор вартості проєктів, а також бюджету витрат інших виробничих компаній на аналогічні проєкти цієї ж ІТ-компанії, в табл. 3.5 представлено витратну калькуляцію на розробку VR-симулятора лабораторного центру Системи Компаній Кока-Кола в Україні.

Таблиця 3.5

**Калькуляція витрат на розробку VR-симулятора лабораторного центру
Системи Компаній Кока-Кола в Україні**

№ з/п	Показник	Сума, тис. грн.
1	Вартість розробки програмного забезпечення VR-симулятора в 3-х версіях (VR, Desktop, мобільна)	680
2	Вартість набору гарнітури (VR-шолом, VR-окуляри, джойстик) на одне робоче місце	65
3	Вартість набору гарнітури (VR-шолом, VR-окуляри, джойстик) на 10 робочих місць	650
4	Всього витрат	1330

Джерело: Складено автором на основі [68].

З даних табл. 3.5 бачимо, що, крім програмного забезпечення, передбачається придбання 10 наборів VR-гарнітури у розрахунку на 10 робочих місць. З нашого погляду на прикладі цієї партії, компанія, тестуючи її на практиці, пересвідчиться в необхідності закупки додаткової кількості гарнітури, оскільки і без неї VR-симулятор працюватиме у мобільній та web-версіях.

Припускаємо, що обидва заходи, запропоновані нами з метою удосконалення професійної адаптації новачків, сприятимуть приросту чистого доходу від реалізації продукції, що виробляється Системою Компаній Кока-Кола в Україні, оскільки внаслідок їх впровадження дещо знизиться адаптаційний період, новачки досягатимуть планових показників продуктивності праці у більш короткі терміни як унаслідок вищої мотивованості наставників, так і через цифровізацію адаптаційних процесів.

3.2. Визначення економічної та інвестиційної доцільності впровадження заходів з удосконалення професійної адаптації персоналу в Системі Компаній Кока-Кола в Україні

Задля визначення прогнозних значень приросту чистого доходу було опитано дев'ять працівників підприємства. В результаті проведеного опитування було отримано інформацію щодо того, яким у відсотковому вираженні приріст чистого доходу буде після удосконалення системи професійного (виробничого) наставництва шляхом запровадження до неї матеріальних стимулів. Для оцінки узгодженості думок опитаних експертів, і подальшої роботи з прогнозованими даними, необхідно визначити коефіцієнт варіації за формулою:

$$cv_{\sigma} = \frac{\sigma}{\overline{\text{ЧД}}} * 100\%, \quad (3.1)$$

де $\overline{\text{ЧД}}$ – середнє значення приросту чистого доходу від реалізації продукції (у % вираженні);

σ – середнє квадратичне відхилення прогнозованого показника (у % вираженні), що має наступну формулу розрахунку:

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (\text{ЧД}_i - \overline{\text{ЧД}})^2}{n}}, \quad (3.2)$$

де ЧД_i – спрогнозований i -м експертом приріст чистого доходу від реалізації продукції (у % вираженні);

n – кількість опитаних експертів.

Думки вважаються узгодженими, якщо значення коефіцієнта варіації cv_{σ} не перевищує 33%, це означає, що сукупність даних є кількісно однорідною.

В табл. 3.6 представлено величини прогнозів кожного з експертів та попередні дані для розрахунку коефіцієнта варіації.

Таблиця 3.6

Результати опитування експертів щодо збільшення прогнозованого розміру чистого доходу та проміжні дані для обчислення середнього квадратичного відхилення

Експерти	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Разом
Приріст чистого доходу від реалізації продукції, %	0,13	0,11	0,17	0,13	0,18	0,19	0,15	0,20	0,20	
Середнє значення показника	0,16									
Відхилення прогнозованого значення показника від середнього	-0,03	-0,05	0,01	-0,03	0,02	0,03	-0,01	0,04	0,04	
Квадрат відхилення показника	0,0010	0,0027	0,0001	0,0010	0,0003	0,0008	0,0001	0,0014	0,0014	0,009

Джерело: Розраховано автором.

На підставі даних табл. 3.6 та формули (3.2) обчислюємо середнє квадратичне відхилення приросту чистого доходу від реалізації продукції підприємства:

$$\sigma = \sqrt{\frac{0,009}{9}} = 0,032$$

За формулою (3.1) розрахуємо коефіцієнт варіації:

$$cv_{\sigma} = \frac{0,032}{0,16} * 100\% = 19,4\%$$

З наведених вище розрахунків можемо зробити висновок, що думки опитаних респондентів є узгодженими, оскільки коефіцієнт варіації не перевищує граничного значення у 33% і дорівнює 19,4%. Тому приріст чистого доходу від реалізації продукції, спрогнозований респондентами, можемо використовувати у подальшій аналітичній роботі. В розрахунках буде використаний метод стандартного розподілу вірогідностей. Для початку в табл. 3.7 побудуємо ряд даних із прогнозованих відсотків приросту чистого доходу від реалізації продукції, у зростаючій послідовності, та визначимо три прогнозних сценарії.

Таблиця 3.7

Ранжований ряд значень відносного приросту чистого доходу від реалізації продукції Системи Компаній Кока-Кола в Україні

Значення	0,11	0,13	0,15	0,17	0,18	0,19	0,20
Прогнозний сценарій	Песимістичний			Вірогідний			Оптимістичний

Джерело: Складено автором.

Тепер визначаємо очікуване значення прогнозу приросту чистого доходу від реалізації продукції підприємства ($\Delta\text{ЧД}_o$) з врахуванням трьох прогнозних сценаріїв за формулою, поданою нижче:

$$\Delta\text{ЧД}_o = \frac{\text{П} + 4 * \text{В} + \text{О}}{6}, \quad (3.3)$$

де П, В, О – сценарії прогнозу: песимістичний, вірогідний і оптимістичний відповідно.

$$\Delta\text{ЧД}_o = \frac{0,11 + 4 * 0,17 + 0,20}{6} = 0,17 \%$$

Розрахуємо прогноз приросту чистого доходу від реалізації продукції Системи Компаній Кока-Кола в Україні у грошовому еквіваленті:

$$7252011 * 0,0017 = 11965,8 \text{ тис. грн.}$$

7252011 тис. грн. – це розмір чистого доходу від реалізації продукції Системи Компаній Кока-Кола в Україні в 2020 році.

За проектом величина чистого доходу від реалізації продукції підприємства складатиме:

$$7252011 + 11965,8 = 7263976,8 \text{ тис. грн.}$$

Щодо розміру повних витрат на виробництво і реалізацію продукції підприємства у звітному році, то він складав 6729454 тис. грн., з них: постійні – 1765454 тис. грн., змінні – 4964000 тис. грн. Так як за проектом передбачено приріст чистого доходу, то змінні витрати аналогічно зростуть. Розрахуємо, яка буде їх величина:

$$4964000 * 0,0017 = 8438,8 \text{ тис. грн.}$$

Удосконалення діючої системи наставництва потребуватиме витрат в розмірі 1843,5 тис. грн. (табл. 3.3). Через це повні витрати підприємства зростуть на:

$$8438,8 + 1843,5 = 10282,3 \text{ тис. грн.}$$

Розрахуємо повні витрати підприємства в проектному році за сумою їх приросту:

$$6729454 + 10282,3 = 6739736,3 \text{ тис. грн.}$$

Приріст прибутку від реалізації продукції Системи Компаній Кока-Кола в Україні за проектом складе:

$$11965,8 - 10282,3 = 1683,5 \text{ тис. грн.}$$

Отже, розрахувавши величину приросту, можна розрахувати прибуток від реалізації продукції. Він буде дорівнювати:

$$522557 + 1683,5 = 524240,5 \text{ тис. грн.}$$

522557 тис. грн. – склав прибуток від реалізації продукції Системи Компаній Кока-Кола в Україні у 2020 році.

Для підприємств в Україні ставка податку на прибуток складає 18%. Можемо розрахувати приріст чистого прибутку після оподаткування:

$$1683,5 * (1 - 0,18) = 1380,5 \text{ тис. грн.}$$

Отримані вище розрахунки зведемо в табличну форму (табл. 3.8), з даних якої бачимо, що впровадження інституту наставництва у систему професійної адаптації персоналу Системи Компаній Кока-Кола в Україні призведе до позитивного приросту абсолютних показників його доходності та прибутковості.

Таблиця 3.8

Очікувані зміни від впровадження програми наставництва в систему адаптації персоналу в Систему Компаній Кока-Кола в Україні

№ з/п	Прирости показників	Величина
1	Чистого доходу від реалізації продукції	11965,8 тис. грн.
2	Повних витрат на виробництво і реалізацію продукції	10282,3 тис. грн.
3	Прибутку від реалізації продукції	1683,5 тис. грн.
4	Чистого прибутку	1380,5 тис. грн.

Джерело: Складено автором.

Як результат прогнозованого приросту чистого доходу від реалізації продукції, що становитиме 3% від 80% приросту змінних витрат, вартість початкових інвестицій

в проєктному році буде дорівнювати приросту нормативу оборотних коштів. Розрахуємо вартість початкових інвестицій:

$$\Pi = (9768,7 * 0,03 * 0,8) + 1330 = 1532,5 \text{ тис. грн.}$$

Так як проєктоване програмне забезпечення та набір гарнітури (VR-шолом, VR-окуляри та джойстик) належать до основних засобів підприємства, то щороку, протягом проєктного періоду, на ці елементи буде нараховуватись амортизація за ставкою 20% (прямолінійний метод) у розмірі 266 тис. грн. щорічно. За один проєктний рік чистий генерований грошовий потік відповідає приросту чистого прибутку підприємства (з табл. 3.9), і розраховується наступним чином:

$$\text{ЧГП} = \Delta\text{ЧПР} = 1380,5 + 266 = 1646,5 \text{ тис. грн.}$$

Так як вартість початкових інвестицій є високою, то грошові надходження за проєктом потребують дисконтування. Для цього необхідно розрахувати коефіцієнт дисконтування на весь термін реалізації проєкту, який становить 5 років,

Щорічний коефіцієнт дисконтування (α_i) реалізації проєкту визначається за формулою:

$$\alpha_i = \frac{1}{(1 + p)^i}, \quad (3.3)$$

де p – це ставка дисконтування, що приймається на рівні облікової ставки рефінансування НБУ і складає 12%;

i – відповідний рік реалізації проєкту, в якому грошові потоки оцінюються на теперішній час.

Розрахуємо коефіцієнти дисконтування на термін реалізації проєкту терміном 5 років:

$$\alpha_1 = \frac{1}{(1 + 0,12)} = 0,89$$

$$\alpha_2 = \frac{1}{(1 + 0,12)^2} = 0,80$$

$$\alpha_3 = \frac{1}{(1 + 0,12)^3} = 0,71$$

$$\alpha_4 = \frac{1}{(1 + 0,12)^4} = 0,51$$

$$\alpha_5 = \frac{1}{(1 + 0,12)^5} = 0,36$$

Впродовж терміну реалізації проєкту нинішня вартість майбутніх грошових потоків обчислюється за формулою:

$$\sum_{i=1}^n \text{НВ}_i = \text{НВ}_1 + \text{НВ}_2 + \text{НВ}_3 + \text{НВ}_4 + \text{НВ}_5 = \text{ЧГП} * (\alpha_1 + \alpha_2 + \alpha_3 + \alpha_4 + \alpha_5) \quad (3.4)$$

У Системі Компаній Кока-Кола в Україні за проєктом нинішня вартість майбутніх грошових потоків складатиме:

$$\sum_{i=1}^n \text{НВ}_i = 1646,5 * (0,89 + 0,80 + 0,71 + 0,51 + 0,36) = 5382,5 \text{ тис. грн.}$$

Для розрахунку чистої нинішньої вартості майбутніх грошових потоків вираховуємо початкові інвестиції. Чиста нинішня вартість майбутніх грошових потоків дорівнюватиме:

$$\text{ЧНВ} = \sum_{i=1}^n \text{НВ}_i - \text{ПІ} \quad (3.5)$$

$$\text{ЧНВ} = 5382,5 - 1532,5 = 3850 \text{ тис. грн.}$$

Розрахуємо гарантований (дисконтований) період окупності інвестиційних за формулою:

$$T_{\Gamma(D)} = \frac{\text{ПІ}}{\sum_{i=1}^n \text{НВ}_i \div n} \quad (3.6)$$

$$T_{\Gamma(D)} = \frac{1532,5}{5382,5 \div 5} = 1,42 \text{ року} < 5 \text{ років}$$

Визначаємо показники ефективності інвестицій за проектом. Розрахуємо індекс доходності за формулою:

$$\text{ІД} = \text{ЧНВ} \div \text{ПІ} \quad (3.7)$$

Наступним показником є індекс прибутковості. Індекс прибутковості розраховуємо за формулою, наведеною нижче:

$$\text{ІП} = \sum_{i=1}^n \text{НВ}_i \div \text{ПІ} \quad (3.8)$$

Показники ефективності інвестицій за проектом мають бути додатними. Індекс доходності має перевищувати нульове значення, а індекс прибутковості повинен бути більшим за одиницю.

Розрахуємо індекси доходності та прибутковості для проекту нижче:

$$ІД = 3850 \div 1532,5 = 2,51$$

$$ІП = 5382,5 \div 1532,5 = 3,51$$

Отримані показники економічної ефективності інвестиційного проекту зведемо в табл. 3.9.

Таблиця 3.9

Показники ефективності інвестиційного проекту удосконалення професійної адаптації персоналу в Системі Компаній Кока-Кола в Україні

№ з/п	Показники	Значення
1	Вартість початкових інвестицій, тис. грн.	1532,5
2	Додатковий чистий прибуток за проектом (щорічний), тис. грн.	1646,5
3	Нинішня вартість майбутніх грошових потоків за 5 років реалізації проекту, тис. грн.	5382,5
4	Чиста нинішня вартість майбутніх грошових потоків, тис. грн.	3850,0
5	Гарантований (дисконтований) період окупності, років (днів)	1,42 (520)
6	Індекс доходності	2,51
7	Індекс прибутковості	3,51

Джерело: Складено автором.

При сумі початкових інвестицій 1532,5 тис. грн. підприємство буде отримувати додатковий щорічний чистий прибуток в розмірі 1646,5 тис. грн. А додатковий чистий прибуток за проектом, терміном реалізації в 5 років складе 8232,5 тис. грн. Нинішня вартість майбутніх грошових потоків за 5 років реалізації проекту складатиме 5382,5 тис. грн., а їх чиста нинішня вартість з урахуванням вирахувань початкових інвестицій дорівнюватиме 3850,0 тис. грн.

Гарантований (дисконтований) період окупності для такого масштабного підприємства є нетривалим і становить 1,42 року, що складає 520 днів. З наступних розрахованих показників можемо зробити висновок, що проєкт є доходним та прибутковим, адже індекс доходності дорівнює 2,51, а індекс прибутковості – 3,51. Отже, проєктні показники економічної ефективності є прийнятними та бажаними для інвестування в даний проєкт.

В табл. 3.10 окреслимо показники, що показують вплив запропонованого проєкту з удосконалення діючої схеми оплати праці наставників та запровадження VR-симулятора лабораторного центру Системи Компаній Кока-Кола в Україні на економічні показники її господарської діяльності.

Таблиця 3.10

**Показники впливу проєкту на фінансово-економічні показники діяльності
Системи Компаній Кока-Кола в Україні**

№ з/п	Показники	2020 рік	Проєкт	Відхилення	
				Абсолютне, +/-	Відносне, %
1	Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	7252011	7263976,8	11965,8	0,17
2	Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції, тис. грн.	6729454	6739736,3	10282,3	0,15
3	Прибуток від реалізації продукції, тис. грн.	522557	524240,5	1683,5	0,32
4	Чистий прибуток, тис. грн.	661756	663136,5	1380,5	0,21
5	Рентабельність витрат за чистим прибутком, %	9,83	9,84	0,01	*
6	Розмір чистого доходу від реалізації продукції на одного працівника, тис. грн.	5411,9	5420,9	9	0,16

Джерело: Розраховано автором.

Чистий дохід від реалізації продукції Системи Компаній Кока-Кола в Україні збільшиться на 11965,8 тис. грн., або 0,17%. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції в проєктному році становитимуть 6739736,3 тис. грн., що на 10282,3 тис. грн. або 0,15% більше, ніж в 2020 році.

Також зросте прибуток від реалізації продукції підприємства: з 522557 тис. грн. в 2020 році до 524240,5 тис. грн. за проектом (на 0,32%). Кінцевим фінансовим результатом діяльності підприємства буде чистий прибуток, який в проектному році досягне 663136,5 тис. грн., що на 1380,5 тис. грн. (0,21%) більше, ніж в звітному періоді.

Рентабельність витрат за чистим прибутком за проектом зросте на 0,01% і складе 9,84%.

В розрахунку чистого доходу від реалізації продукції на одного працівника за проектом також спостерігається позитивна динаміка: приріст за проектом складе 9 тис. грн., що на 0,16% більше ніж у звітному році.

Отже, впровадження заходів з удосконалення діючої системи наставництва та впровадження VR-симулятора лабораторного центру для професійної адаптації новачків в Систему Компаній Кока-Кола в Україні має рекомендаційний характер через позитивний вплив на економічні показники діяльності підприємства та задовільні показники ефективності інвестиційних вкладень. Разом з тим, дані заходи мають соціальний ефект у вигляді мотиваційної складової для наставників і новачків.

ВИСНОВКИ

В першому розділі кваліфікаційної роботи, розглянувши існуючі підходи до трактування поняття професійної адаптації персоналу, сформульовано його як: процес активного пристосування працівника до нового середовища під час якого формуються деякі професійно важливі якості особистості, які є необхідною умовою успішного оволодіння певною спеціальністю. У цьому випадку відбувається адаптація до підприємства, яка пов'язана з включенням нового працівника у загальний ритм праці, з узгодженням своїх трудових зусиль з діями інших членів колективу; з встановленням необхідного психологічного контакту.

Досліджено функції професійної адаптації для новоприйнятих працівників, представлено класифікацію видів професійної адаптації персоналу за восьми напрямками. Охарактеризовано системи управління професійною адаптацією персоналу підприємства.

Надано опис ключовим етапам адаптаційних процедур для новачків, серед яких: ознайомчий, оціночний та інтеграційний. Також представлено традиційні та інноваційні технології удосконалення та розвитку системи професійної адаптації (інститут наставництва, тренінги, коучинг, менторинг, shadowing, бадінг, змішане навчання).

В другому розділі кваліфікаційної роботи за результатами оцінки фінансово-економічних показників діяльності Системи Компаній Кока-Кола в Україні з'ясовано, що позитивними моментами є нарощення обсягів виробництва і реалізації ним продукції (на 10,1%), підвищення рівня ділової активності та продуктивності праці персоналу (на 9%), зростання обсягів фінансування за рахунок власних коштів. Поряд із цим, існують негативні тренди: величина коефіцієнта фондоддачі знизилась з 7,24 до 6,11.

Встановлено, що середньооблікова чисельність штатних працівників досліджуваного підприємства зросла лише на 1,1%, що може бути пов'язано з епідеміологічною ситуацією в країні та введенням карантинних обмежень.

Детально описано етапи адаптаційних процедур для новачків в Системі Компаній Кока-Кола в Україні, проаналізовано показники руху кадрів в динаміці, надано оцінку коефіцієнту ефективності адаптації. На підставі даних анкетування новоприйнятих працівників у 2020 році виявлено, що діючу на підприємстві систему професійної адаптації вважають ефективною 42,2% респондентів; 35,7% новачків вважають її скоріш ефективною. Проте з боку наставників підприємства відзначено їх недостатнє стимулювання. Саме на вирішення цих прогалин спрямовані рекомендації.

В третьому розділі кваліфікаційної роботи було запропоновано до реалізації проекти, які вирішать ідентифіковані проблеми в діючій системі професійної адаптації персоналу Системи Компаній Кока-Кола в Україні і сприятимуть її подальшому розвитку, а саме:

- 1) удосконалення діючої схеми оплати праці наставників в частині підвищення рівня їх мотивації до скорочення термінів професійної адаптації та зацікавленості у високих результатах (продуктивності праці) роботи новачків;

- 2) використання технології віртуальної реальності (VR) в професійній адаптації новачків, зокрема, розробка VR-симулятора для тренування практичних навиків, контролю успішності проходження програми професійної адаптації і здачі фінального іспиту новоприйнятими працівниками лабораторного центру (4 лабораторії: якості, мікробіології, контролю термальних процесів, ресайклінгу (переробки пластику на фірмові пляшки Coca-Cola), де задіяно 8,2% персоналу).

Проведеними розрахунками встановлено, що проєкт окупиться за 1,42 роки, має високі відносні показники економічної ефективності (індекси доходності та прибутковості прийнятні) та позитивно впливають на економічні показники господарської діяльності Системи Компаній Кока-Кола в Україні, збільшуючи прибуток. Кінцевим фінансовим результатом діяльності підприємства буде чистий прибуток, який в проєктному році збільшиться на 0,21% в порівнянні із звітним періодом.

У підсумку впровадження заходів з удосконалення діючої системи наставництва та впровадження VR-симулятора лабораторного центру для

професійної адаптації новачків в Систему Компаній Кока-Кола в Україні має рекомендаційний характер через позитивний вплив на економічні показники діяльності підприємства та задовільні показники ефективності інвестиційних вкладень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Адамчук, В. В., Ромашов, О. В., Сорокіна М. Е. Економіка і соціологія праці: навч. посіб. Москва : ЮНИТИ, 2016. 407 с.
2. Базаров Т. Ю. Управление персоналом: учебник для студ. учреждений. 8-е изд. Москва : Издательский центр «Академия», 2010. 224 с.
3. Балабанова Е. Социально-экономическая зависимость и социальный паразитизм: стратегия "негативной адаптации". *Социологические исследования*. 2011. № 4. С. 46-57.
4. Бикова А., Паранько Д. Складові ефективної адаптації персоналу. *Молодий вчений*. 2016. № 12. С. 640-646.
5. Василичев Д., Мирошниченко В. Організація процесу адаптації персоналу на підприємстві. *Економіка і організація управління*. 2014. №. 3-4. С. 44-50.
6. Веснин В. Р. Управление человеческими ресурсами. Теория и практика : учебник. Москва : Проспект, 2015. 688 с.
7. Веснин В. Р. Основы менеджмента : учебник. Москва : Проспект, 2014. 320 с.
8. Волков Н., Дроздик А. Чинники ефективної адаптації персоналу підприємств будівельної галузі. *Science Rise*. 2015. № 11 (1). С. 15-20.
9. Вронський М., Середа Г. Адаптація працівника на підприємстві. *Вісник Донецького національного університету імені Василя Стуса*. 2020. № 3. С. 186-190.
10. Гарват О., Голянтус І. Основні проблеми та напрями адаптації персоналу підприємств. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Серія: Економічні науки. 2016. № 17 (1). С. 104-107.
11. Гринців М. Психологічні особливості професійної адаптації молоді. *Науковий вісник Миколаївського державного університету імені В. О. Сухомлинського*. Серія : Психологічні науки. 2012. Т. 2. № 9. С. 54-57.

12. Діденко Є., Козуб О. Особливості процесу адаптації персоналу на підприємстві. *Science and practice: an innovative approach : Collection of scientific articles*. Les Editions L'Originale, Paris, France. 2017. P. 241-246.
13. Егоршин А. П. Основы управления персоналом: учебное пособие. 4-е изд., перераб. и доп. Москва : НИЦ ИНФРАМ, 2015. 352 с.
14. Про підприємства : Закон України від 29.05.2001 р. №2470-III . Дата оновлення: 20.03.2003. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/887-12#Text> (дата звернення: 14.02.2021).
15. Захарчин Г., Андрусів С. Роль мотиваторів у процесі адаптації персоналу підприємств. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2012. №. 22.2. С. 389-394.
16. Збрицька Т. П., Саченко Г. О., Таттаревська М. С. Управління розвитком персоналу : навч. посіб. Одеса : Атлант, 2013. 427 с.
17. Звіт антимонопольного комітету України за 2019 рік. *Антимонопольний комітет України*. URL: <http://www.amc.gov.ua>. (дата звернення 18.02.2021).
18. Звіт антимонопольного комітету України за 2020 рік. *Антимонопольний комітет України*. URL: <http://www.amc.gov.ua>. (дата звернення 18.02.2021).
19. Зелінська Г., Процишин А. Адаптація персоналу підприємства: сутність та основні чинники. *Молодий вчений*. 2018. № 10 (1). С. 334-337.
20. Іванісов О., Доровської О. Впровадження наставництва як інструмента трудової адаптації та формування стандарту підприємства щодо адаптації молодих спеціалістів. *Комунальне господарство міст*. 2013. № 111. С. 232-238.
21. Казарин М. Адаптація персонала: наставничество и коучинг. *Компанія iTeam*. URL: http://iteam.ru/publications/human/section_46/article_3623 (дата звернення: 12.04.2021).
22. Казначеева С. Н., Репина Р. В. Проблемы адаптации персонала в кадровом менеджменте. *Науковедение*. 2015. Том. 7. № 5. URL: <https://naukovedenie.ru/PDF/195EVN515.pdf> (дата звернення: 25.04.2021).
23. Карабаджак К. І. Методи адаптації персоналу. *Управління розвитком*. 2015. № 14. С. 19-21.

24. Карпова Т. В. Обучение новичков: разрабатываем эффективную систему. *Кадровая служба и управление персоналом предприятия*. 2014. № 7. С. 67-72.
25. Каут О. В. Удосконалення системи набору, добору та адаптації персоналу на промисловому підприємстві. *Ефективна економіка*. 2018. № 3. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/3_2018/44.pdf (дата звернення: 25.04.2021).
26. Кибанов А. Я. Основы управления персоналом: научн. изд. Москва : ИНФРА-М, 2011. 304 с.
27. Колеснікова В. В. Удосконалення системи управління процесом адаптації персоналу шляхом застосування інноваційних підходів. *Теорія та практика державного управління*. 2019. № 1. С. 168-175.
28. Кондрюкова, В. В. Адаптація до професійної діяльності: соціально-психологічний аспект. *Правничий вісник Університету «КРОК»*. 2018. № 9. С. 139–143.
29. Корнелиус Н. HR-менеджмент: Поиск, подбор, тренинг, адаптация, мотивация, дисциплина, этика / пер. с англ. Днепропетровск : Баланс бизнес букс, 2005. 520 с.
30. Корнюшин В. Ю. Основы управления персоналом : учеб. пособие. Москва : МИЕМП, 2010. 237 с.
31. Котлова А. С., Попова О. А. Адаптация персонала на предприятии в современных условиях. *Экономика и менеджмент инновационных технологий*. 2014. № 6. URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2014/06/5092> (дата звернення: 17.05.2021).
32. Крутцова М. Н. Управление адаптацией персонала : учебное пособие. Москва : Легия, 2010. 128 с.
33. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом : навчальний посібник. Київ : Кондор, 2015. 308 с.
34. Лазарева С. С. Эффективная система адаптации персонала: компоненты и этапы построения. *Управление человеческим потенциалом*. 2016. № 3 (11). С. 212-220.
35. Ларионов К. М. Кадровая политика на предприятии *Менеджмент современных организаций*. 2019. № 2. URL: http://www.e-prof.ru/jurnal/companii_i_tehnologi/it_kadri.htm. (дата звернення: 17.05.2021).

36. Леонова О. Адаптація персоналу в 2020: наставництво і баддінг. *Блог HURMA*. URL: <https://hurma.work/blog/adaptacziya-personalu-v-2020-nastavnicztvo-i-badding> (дата звернення: 13.04.2021).
37. Лобза А., Юрченко К. Сучасні персонал-технології як засіб забезпечення ефективної системи найму та адаптації персоналу: вітчизняний та зарубіжний досвід. *Молодий вчений*. 2015. № 11 (2). С. 74-80.
38. Любомудрова Н., Смолінська Н., Грибик І. Роль організаційної культури в забезпеченні ефективної трудової адаптації персоналу підприємства. *Проблеми економіки та управління*. 2019. № 640. С. 327-333.
39. Малтиз В., Тарасенко Ю. Адаптація персоналу як спосіб формування кадрової політики організації. *Приазовський економічний вісник*. 2019. № 6. С. 158-162.
40. Маслова В. М. Управление персоналом: учебник и практикум для академического бакалавриата. Москва : Юрайт, 2015. 492 с.
41. Миронова О. М. Основні проблеми адаптації персоналу та методи їх вирішення на підприємствах. *Економіка та суспільство*. 2017. № 13. С. 602-608.
42. Мирошниченко Ю., Лобенко А. Адаптація персоналу: досвід зарубіжних та вітчизняних підприємств. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2015. № 1 (2). С. 27-33.
43. Никифоренко В. Г. Управління персоналом: навч. посіб. Одеса : Атлант, 2013. 275 с.
44. Офіційна медіа-платформа компанії Coca-Cola. "*Coca-Cola Journey*". URL: <https://www.coca-colaukraine.com>. (дата звернення: 17.02.2021).
45. Патрахина Т., Ткаченко Ю. К вопросу об адаптации персонала: теоретический аспект. *Молодой ученый*. 2015. №7. С. 464-466.
46. Подольська О., Оберемок В. Процес адаптації персоналу на підприємстві. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2019. № 200. С. 283-290.

47. Політики компанії Кока-Кола. *Звіт зі сталого розвитку Coca-Cola HBC Ukraine*. URL: https://ua.coca-colahellenic.com/media/273/coca-colahbc_sustainabilityreport-2019.pdf. (дата звернення: 17.02.2021).
48. Польова Н., Кулик Я. Управління адаптацією нових працівників. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 12. С.47-50.
49. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо запровадження наставництва : Наказ Міністерства соціальної політики України № 1611. *База даних «Законодавство України»*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 15.03.2021).
50. Продукти Coca-Cola HBC Ukraine&Moldova. URL: <https://ua.cocacolahellenic.com/ua/products/brand-portfolio/water/>.
51. Продукція та діяльність «Кока-Кола Беверіджиз Україна». *Звіт зі сталого розвитку Coca-Cola HBC Ukraine*. URL: https://www.coca-cola.ua/content/dam/one/ua/uk/pdf-files/Sustainability%20report%20FINAL_ukr.pdf (дата звернення: 12.03.2021).
52. Процак К., Романів Л. Психологічні аспекти адаптації персоналу організації. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія : Проблеми економіки та управління. 2016. № 847. С. 238-243.
53. Пфєффер А. А. Кадровая работа. *Российский бухгалтер*. 2014. № 7. С. 76-95.
54. Разгуляев В. Ю. Адаптация новых сотрудников в компании. *Управление персоналом*. 2012. № 4. С. 37-45.
55. Рутицкая В. В. Образовательные проекты в «Мрия Агрохолдинг». *Менеджер по персоналу*. 2014. № 4. С. 58-67.
56. Рязанцева В. В. Економетрія. Моделювання макроекономічних процесів : навч. посіб. Київ : КНТЕУ, 2018. 388 с.
57. Шабанова М. А. Социальная адаптация в контексте свободы : учебное пособие. Москва : МГУ, 2013. 318 с.

58. Токмакова І., Доброскок О. Удосконалення процесу адаптації персоналу підприємств залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту та промисловості*. 2019. № 67. С. 79-86.
59. Тоцкая И. В. Проблемы адаптации молодых специалистов. *Prescopus Global*. 2012. URL: <http://ores.su/2012-09-25-11-43-24/item/26.html> (дата звернення: 15.05.2021).
60. Третьяк О. П. Сучасні персонал-технології у системі управління персоналом на підприємстві. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2018. № 24.4. С. 389-395.
61. Урленко О.А. Управление персоналом: учебник для среднего профессионального образования. Москва : Юрайт, 2019. 249 с.
62. Уткіна Ю., Руських А. Гейміфікація: потенціал застосування, роль і місце в розвитку підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. № 66. С. 139–148.
63. Ходаківський Є. І., Богоявленська Ю. В., Грабар Т. П. Психологія управління : підручник. 5-те вид., переробл. та допов. Київ : Центр учбової літератури, 2016. 492 с.
64. Ятлук Л. Обучающие форматы виртуальной реальности. Modum Lab : вебсайт. 10 августа 2018. URL: <https://medium.com>. (дата звернення: 17.02.2021).
65. Caldwell, C., Peters, R. New employee onboarding-psychological contracts and ethical perspectives. *Journal of Management Development*. 2018. № 37(1), p. 27-39.
66. In Search of an East Asian Development Model / Ed. By P. L. Berger and H.-H. M. Hsiao. *New Brunswick*, 2019. P. 4. 456 p.
67. Pratiwi, P., Ferdiana, R., Hartanto, R.. An analysis of the new employee onboarding process in startup. *Proceedings of 2018, 10th International Conference on Information Technology and Electrical Engineering: Smart Technology for Better Society*, ICITEE. 2020. p. 603–608.
68. WeAR Studio : вебсайт. URL: <https://wear-studio.com>. (дата звернення: 15.04.2021).

69. White M.M. Gearing up for Gen Z: An Analysis of Employers' Recruitment Marketing Targeting the New, Generation Z. *Workforce*. 2019. URL: <https://openprairie.sdstate.edu/etd/3655> (дата звернення: 15.04.2021).

ДОДАТКИ

ТОВ «КОКА-КОЛА-УКРАЇНА ЛІМІТЕД»
БАЛАНС (ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН) СТАНОМ НА 31 ГРУДНЯ 2020 РОКУ

(у тис. грн.)

	Дата (рік, місяць, число)	КОДИ		
		2020	12	31
Підприємство	ТОВ «КОКА-КОЛА-УКРАЇНА ЛІМІТЕД»	за ЄДРПОУ	14342901	
Територія	Печерський район м. Київ	за КОАТУУ	8038200000	
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	240	
Вид економічної діяльності	Посередництво в розміщенні реклами в засобах масової інформації	за КВЕД	73.12	

Середня кількість працівників 20
 Адреса, телефон 01601, Київ, площа Спортивна 1-А

Одиниця виміру: тис. грн без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма № 2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)
 Складено (зробити позначку «v» у відповідній клітинці):
 за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку
 за міжнародними стандартами фінансової звітності

v

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2020 року
Форма № 1
Код за ДКУД 1801001

АКТИВ	Код рядка	Пояснювальні примітки	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2		3	4
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000		-	-
первісна вартість	1001		69	69
накопичена амортизація	1002		69	69
Незавершені капітальні інвестиції	1005		-	56
Основні засоби	1010		15 715	20 291
первісна вартість	1011		30 424	37 442
знос	1012		14 709	17 151
Інвестиційна нерухомість	1015		-	-
Довгострокові біологічні активи	1020		-	-
Довгострокові фінансові інвестиції:				
обліковуються за методом участі в капіталі підприємств	1030		-	-
інші фінансові інвестиції	1035		-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		-	-
Відстрочені податкові активи	1045		-	-
Інші необоротні активи	1090		1 176	1 176
Усього за розділом I	1095		16 891	21 523
II. Оборотні активи				
Запаси	1100		1 264	-
Виробничі запаси	1101		1 264	-
Готова продукція	1103		-	-
Товари	1104		-	-
Поточні біологічні активи	1110		-	-
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	5	176 948	115 323
Дебіторська заборгованість за розрахунками:				
за виданими авансами	1130		2 499	3 998
з бюджетом	1135		8 053	7 171
у тому числі з податку на прибуток	1136		7 891	6 977
дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145		-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155		-	2
Поточні фінансові інвестиції	1160		-	-
Грошові кошти та їхні еквіваленти	1165		141 792	213 320
рахунки в банках	1167		141 792	213 320
Витрати майбутніх періодів	1170		1 238	567
Інші оборотні активи	1190		1 061	894
Усього за розділом II	1195		332 855	341 275
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		-	-
Баланс	1300		349 746	362 798

ТОВ «КОКА-КОЛА-УКРАЇНА ЛІМІТЕД»
БАЛАНС (ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН) СТАНОМ НА 31 ГРУДНЯ 2020 РОКУ (продовження)

(у тис. грн.)

ПАСИВ 1	Код рядка 2	Поясню- вальні примітки 3	На початок звітнього періоду 3	На кінець звітнього періоду 4
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	6	114 809	114 809
Капітал у дооцінках	1405		-	-
Додатковий капітал	1410		-	-
Резервний капітал	1415		-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420		163 999	171 176
Неоплачений капітал	1425		-	-
Вилучений капітал	1430		-	-
Усього за розділом I	1495		278 808	285 985
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		-	-
Довгострокові кредити банків	1510		-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515		-	-
Довгострокові забезпечення	1520		-	-
Цільове фінансування	1525		-	-
Усього за розділом II	1595		-	-
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600		-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:				
довгостроковими зобов'язаннями	1610		-	-
товари, роботи, послуги	1615		57 709	67 743
розрахунками з бюджетом	1620		8 240	5 555
у тому числі з податку на прибуток	1621		-	-
розрахунками зі страхування	1625		-	-
розрахунками з оплати праці	1630		-	-
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635		-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645		-	-
Поточні забезпечення	1660		4 455	3 510
Доходи майбутніх періодів	1665		-	-
Інші поточні зобов'язання	1690		534	5
Усього за розділом III	1695		70 938	76 813
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		-	-
Баланс	1900		349 746	362 798

✓



Іскандаров Камран
Генеральний директор




Луцик Оксана Романівна
Головний бухгалтер

ТОВ «КОКА-КОЛА-УКРАЇНА ЛІМІТЕД»
ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ (ЗВІТ ПРО СУКУПНИЙ ДОХІД) ЗА 2020 РІК

(у тис. грн.)

Підприємство **ТОВ «КОКА-КОЛА-УКРАЇНА ЛІМІТЕД»**
 (найменування)

Дата (рік, місяць, число)
 за ЄДРПОУ

КОДИ
2020 12 31
14342901

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2020 рік
Форма № 2
Код за ДКУД 1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття 1	Код рядка 2	Поясню- вальні примітки	За звітний період 3	За аналогічний період попереднього року 4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	7	350 291	278 798
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	8	(252 575)	(201 652)
Валовий				
Прибуток	2090		97 716	77 146
Збиток	2095		-	-
Інші операційні доходи	2120	9	2 067	8 110
Адміністративні витрати	2130	10	(81 272)	(72 462)
Витрати на збут	2150		-	-
Інші операційні витрати	2180	11	(11 629)	(8 110)
Фінансовий результат від операційної діяльності				
Прибуток	2190		6 882	4 684
Збиток	2195		-	-
Дохід від участі в капіталі	2200		-	-
Інші фінансові доходи	2220		272	-
Інші доходи	2240		1 039	-
Фінансові витрати	2250		-	-
Втрати від участі в капіталі	2255		-	-
Інші витрати	2270		(142)	(1 488)
Фінансовий результат до оподаткування				
Прибуток	2290		8 051	3 196
Збиток	2295		-	-
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	12	874	467
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		-	-
Чистий фінансовий результат				
Прибуток	2350		7 177	2 729
Збиток	2355		-	-

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття 1	Код рядка 2	За звітний період 3	За аналогічний період попереднього року 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	7 177	2 729

ТОВ «КОКА-КОЛА-УКРАЇНА ЛІМІТЕД»
ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ (ЗВІТ ПРО СУКУПНИЙ ДОХІД) ЗА 2020 РІК
(продовження)

(у тис. грн.)

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Найменування показника 1	Код рядка 2	За звітний період 3	За попередній період 4
Матеріальні затрати	2500	8 653	6 294
Витрати на оплату праці	2505	20 091	20 549
Відрахування на соціальні заходи	2510	2 400	3 588
Амортизація	2515	4 924	4 118
Інші операційні витрати	2520	313 215	247 675
Разом	2550	349 283	282 224

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

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

✓ 

Искандаров Камран
Генеральний директор






Луцик Оксана Романівна
Головний бухгалтер

Іноземне Підприємство "Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед"
Звіт про фінансовий стан

<i>У тисячах гривень</i>	Прим.	31 грудня 2020	31 грудня 2019 р.	01 січня 2018 р.
АКТИВИ				
Необоротні активи				
Основні засоби	8	1 343 665	1 031 940	730 061
Активи у формі права користування	9	24 333	27 666	29 727
Нематеріальні активи		52	64	90
Відстрочені активи з податку на прибуток	19	10 181	6 612	33 697
Всього необоротних активів		1 378 231	1 066 282	793 575
Оборотні активи				
Запаси	10	465 258	579 699	368 030
Дебіторська заборгованість за основною діяльністю та інша дебіторська заборгованість	11	1 248 719	1 242 298	1 091 236
Інші податки до відшкодування		-	58 931	47 784
Передоплати з поточного податку на прибуток		13 394	12 770	15 870
Грошові кошти та їх еквіваленти	12	221 841	320 960	160 035
Всього оборотних активів		1 949 212	2 214 658	1 682 955
ВСЬОГО АКТИВІВ		3 327 443	3 280 940	2 476 530
КАПІТАЛ				
Статутний капітал	13	2 466 342	-	-
Додатковий капітал		82 562	-	-
Нерозподілений прибуток (Накопичений збиток)		(755 341)	-	-
ВСЬОГО КАПІТАЛУ		1 793 563	-	-
ЗОБОВ'ЯЗАННЯ				
Довгострокові зобов'язання				
Чисті активи, що належать учасникам	13	-	1 680 441	1 516 494
Зобов'язання з оренди	9	16 404	22 595	24 627
Інші довгострокові зобов'язання		2 868	2 352	-
Всього довгострокових зобов'язань		19 272	1 705 388	1 541 121
Поточні зобов'язання				
Зобов'язання з оренди	9	9 725	5 071	5 100
Кредиторська заборгованість за основною діяльністю та інша кредиторська заборгованість	14	1 289 129	1 368 436	866 627
Передоплати отримані	14	177 073	194 898	58 834
Інші податки до сплати		31 006	-	-
Резерви під інші зобов'язання та відрахування		7 675	7 147	4 848
Всього поточних зобов'язань		1 514 608	1 575 552	935 409
ВСЬОГО ЗОБОВ'ЯЗАНЬ		1 533 880	3 280 940	2 476 530
ВСЬОГО ЗОБОВ'ЯЗАНЬ ТА КАПІТАЛУ		3 327 443	3 280 940	2 476 530


 Єгіше Авагян
 Фінансовий директор


 Тетяна Пересипкіна
 Головний бухгалтер

Іноземне Підприємство "Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед"
Звіт про прибуток чи збиток та інший сукупний дохід

<i>У тисячах гривень</i>	Прим.	2020 рік	2019 рік
Виручка по договорах із покупцями	15	6 901 720	6 101 890
Собівартість реалізованої продукції	16	(4 372 492)	(4 130 146)
Валовий прибуток		2 529 228	1 971 744
Інші доходи		36 601	26 650
Витрати на реалізацію	16	(1 515 489)	(1 321 119)
Загальні та адміністративні витрати	16	(507 626)	(471 332)
Прибуток від основної діяльності		542 714	205 943
Інші фінансові доходи	18	13 121	9 396
Фінансові витрати	17	(23 918)	(16 161)
Прибуток до оподаткування та переоцінка чистих активів, що належать учасникам		531 917	199 178
Витрати з податку на прибуток	19	(109 143)	(34 022)
Переоцінка чистих активів, що належать учасникам		-	165 156
ПРИБУТОК ЗА РІК		422 774	-
Всього сукупного доходу за рік		422 774	-

Іноземне Підприємство "Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед"
Звіт про зміни капіталу

<i>У тисячах гривень</i>	При м.	Статутний капітал	Додатковий капітал	Накопичений збиток	Всього
Залишок на 1 січня 2019 р.		-	-	-	-
Прибуток за рік		-	-	-	-
Інше		-	-	-	-
Всього сукупного доходу/(збитку) за 2019 рік		-	-	-	-
Залишок на 31 грудня 2019 р.		-	-	-	-
Прибуток за рік		-		422 774	422 774
Всього сукупного доходу/(збитку) за 2020 рік		-	-	422 774	422 774
Зміна класифікації чистих активів, що належать учасникам		2 454 200	76 802	(850 561)	1 680 441
Внески в статутний капітал	13	210 485	(410)	-	210 075
Зменшення статутного капіталу	13	(198 343)	4 961	-	(193 382)
Дивіденди	13	-	-	(327 554)	(327 554)
Інше		-	1 209	-	1 209
Залишок на 31 грудня 2020 р.		2 466 342	82 562	(755 341)	1 793 563

Оскільки Компанія здійснила перехід на МСФЗ з 1 січня 2018 року та в 2019 році єдиною фінансовою звітністю, яку склала Компанія, була фінансова звітність за МСФЗ, всі критерії по МСБО 32 для класифікації чистих активів як капіталу було виконані та Компанія здійснила рекласифікацію чистих активів, що належать учасникам компанії станом на 1 січня 2019 року.

Іноземне Підприємство "Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед"
Звіт про рух грошових коштів

<i>У тисячах гривень</i>	Прим.	2020 рік	2019 рік
Грошові потоки від операційної діяльності			
Надходження від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)		8 713 758	7 690 099
Витрачання на придбання товарів (робіт, послуг)		(7 525 586)	(6 953 135)
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	18	13 121	9 396
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)		1 042	785
Надходження від операційної оренди		2 413	1 482
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток		(113 337)	(3 926)
Витрачання на оплату зобов'язань з оплати праці, інших податків і зборів		(404 091)	(274 882)
Інші надходження		1 446	5 650
Інші витрачання		(6 499)	(14 530)
Грошові потоки від операційної діяльності		682 267	460 939
Чисті грошові кошти, отримані від операційної діяльності		682 267	460 939
Грошові потоки від інвестиційної діяльності			
Витрачання на придбання основних засобів		(459 348)	(290 608)
Надходження від продажу основних засобів		7 427	17 835
Чисті грошові кошти, використані в інвестиційній діяльності		(451 921)	(272 773)
Грошові потоки від фінансової діяльності			
Погашення зобов'язань за договорами оренди		-	(24 536)
Внески у статутний капітал	13	210 075	-
Зменшення статутного капіталу	13	(198 343)	-
Дивіденди сплачені	13	(327 555)	-
Чисті грошові кошти, використані в фінансовій діяльності		(315 823)	(24 536)
Вплив зміни курсів обміну на грошові кошти та їх еквіваленти		(13 642)	(2 705)
Грошові кошти та їх еквіваленти на початок року		320 960	160 035
Грошові кошти та їх еквіваленти на кінець року		12	221 841
		221 841	320 960

Іноземне Підприємство "Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед"
Примітки до фінансової звітності – 31 грудня 2020 року

Розрахунки та операції з пов'язаними сторонами (продовження)

Станом на 31 грудня 2019 року залишки по операціях з пов'язаними сторонами були такими:

<i>У тисячах гривень</i>	Компанії під спільним контролем	Інші пов'язані сторони
Дебіторська заборгованість за основною діяльністю	7 902	1 788
Кредиторська заборгованість за основною діяльністю	3 669	102 510
Передоплати отримані	194 022	-
Чисті активи, що належать учасникам	-	1 680 441

Станом на 31 грудня 2020 року залишки по операціях з пов'язаними сторонами були такими:

<i>У тисячах гривень</i>	Компанії під спільним контролем	Інші пов'язані сторони
Дебіторська заборгованість за основною діяльністю	9 774	467
Кредиторська заборгованість за основною діяльністю	10 054	88 813
Передоплати отримані	176 235	-

Нижче наведено статті доходів та витрат по операціях з пов'язаними сторонами за 2019 рік:

<i>У тисячах гривень</i>	Компанії під спільним контролем	Інші пов'язані сторони
Реалізація продукції	388 738	5 944
Виручка від надання послуг	4 664	-
Закупівлі сировини та витратних матеріалів	(15 685)	(807 704)
Інформаційні, консалтингові та інші професійні послуги	(261 819)	-
Рекламні послуги	-	(277 127)

Нижче наведено статті доходів та витрат по операціях з пов'язаними сторонами за 2020 рік:

<i>У тисячах гривень</i>	Компанії під спільним контролем	Інші пов'язані сторони
Реалізація продукції	279 513	5 236
Виручка від надання послуг	4 326	-
Закупівлі сировини та витратних матеріалів	(16 731)	(887 118)
Інформаційні, консалтингові та інші професійні послуги	(241 712)	-
Реклама та маркетинг	-	(500 890)
Інші послуги	(17 826)	-

Розрахунки та операції з пов'язаними сторонами (продовження)

Винагорода ключового управлінського персоналу. До складу ключового управлінського персоналу входять Генеральний директор, Фінансовий директор, Комерційний директор, Директор із забезпечення збуту, Директор департаменту служби персоналу, Директор із зовнішніх зв'язків із громадськістю, Директор департаменту безпеки, Директор юридичного департаменту, Директор маркетингу та комерційної досконалості, Директор з питань інформаційних технологій .

Нижче показана винагорода ключового управлінського персоналу:

	2020 рік		2019 рік	
	Витрати	Нараховане зобов'язання	Витрати	Нараховане зобов'язання
<i>У тисячах гривень</i>				
<i>Короткострокові виплати:</i>				
- Заробітна плата	21 339	21 339	26 304	26 304
- Короткострокові преміальні виплати	2 141	2 141	3 119	3 119
- Пільги у негрошовій формі	7 193	7 193	1 430	1 430
Виплати за договором про надання персоналу	10 378	10 378	-	-
Всього винагороди ключового управлінського персоналу	41 051	41 051	30 853	30 853

Короткострокові премії підлягають виплаті у повному обсязі протягом дванадцяти місяців після закінчення періоду, в якому керівництвом були надані відповідні послуги.

Іноземне Підприємство "Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед"
Примітки до фінансової звітності – 31 грудня 2020 року

Основні засоби

У балансовій вартості основних засобів відбулися такі зміни:

	Будівлі	Виробниче та інше обладнання	Транспортні засоби	Інше	Незавершене будівництво	Всього
<i>У тисячах гривень</i>						
Первісна вартість на 1 січня 2019 р.	280 516	2 178 172	169 950	61 668	7 044	2 697 350
Накопичений знос	(163 726)	(1 645 079)	(114 719)	(43 765)	-	(1 967 289)
Балансова вартість на 1 січня 2019 р.	116 790	533 093	55 231	17 903	7 044	730 061
Надходження	745	155 043	56 966	8 133	283 077	503 964
Вибуття:						
Первісна вартість	-	(72 128)	(18 683)	-	-	(90 811)
Накопичений знос	-	71 971	18 499	-	-	90 470
Амортизаційні відрахування	(14 193)	(164 665)	(18 652)	(4 944)	-	(202 454)
Інше	-	710	-	-	-	710
Балансова вартість на 31 грудня 2019 р.	103 342	524 024	93 361	21 092	290 121	1 031 940
Первісна вартість на 1 січня 2020 р.	281 261	2 261 797	208 233	69 801	290 121	3 111 213
Накопичений знос	(177 919)	(1 737 773)	(114 872)	(48 709)	-	(2 079 273)
Балансова вартість на 1 січня 2020 р.	103 342	524 024	93 361	21 092	290 121	1 031 940
Надходження	6 367	628 332	48 439	7 466	-	690 604
Вибуття:						
Первісна вартість	-	(81 262)	(5 803)	(1 107)	-	(88 172)
Накопичений знос	-	81 196	5 803	409	-	87 408
Амортизаційні відрахування	(4 275)	(140 086)	(26 853)	(6 639)	-	(177 853)
Трансфер	-	(5 767)	-	-	(194 495)	(200 262)
Балансова вартість на 31 грудня 2020 р.	105 434	1 006 437	114 947	21 221	95 626	1 343 665
Первісна вартість на 31 грудня 2020 р.	287 628	2 803 100	250 869	76 160	95 626	3 513 383
Накопичений знос	(182 194)	(1 796 663)	(135 922)	(54 939)	-	(2 169 718)
Балансова вартість на 31 грудня 2020 р.	105 434	1 006 437	114 947	21 221	95 626	1 343 665

Незавершене будівництво - це переважно виробниче обладнання. Після завершення активи переводяться до складу виробничого обладнання. До складу основних засобів в 2020 році надійшли частини виробничого обладнання ліній APET, NRGB та CAN та нова протипожежна система.

Іноземне Підприємство "Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед"
Примітки до фінансової звітності – 31 грудня 2020 року

Активи у формі права користування та зобов'язання з оренди

ІП "Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед" орендує різноманітні об'єкти – земельні ділянки, офісні та складські приміщення. Договори оренди, як правило, укладаються на фіксовані періоди строком від 1 року до 50 років.

<i>У тисячах гривень</i>	Земля	Будівлі	Інше	Всього
Балансова вартість на 1 січня 2019 р.	20 235	5 918	3 574	29 727
Надходження	-	-	-	-
Вибуття	-	-	-	-
Амортизаційні відрахування	(194)	(885)	(982)	(2 061)
Балансова вартість на 31 грудня 2019 р.	20 041	5 033	2 592	27 666
Балансова вартість на 1 січня 2020 р.	20 041	5 033	2 592	27 666
Надходження	-	-	-	-
Вибуття	-	-	-	-
Амортизаційні відрахування	(522)	(1 467)	(1 344)	(3 333)
Балансова вартість на 31 грудня 2020 р.	19 519	3 566	1 248	24 333

Компанія визнала такі зобов'язання з оренди:

<i>У тисячах гривень</i>	31 грудня 2020 р.	31 грудня 2019 р.	1 січня 2018 р.
Короткострокові зобов'язання з оренди	9 725	5 071	5 100
Довгострокові зобов'язання з оренди	16 404	22 595	24 627
Всього зобов'язань з оренди	26 129	27 666	29 727

Процентні витрати, включені до фінансових витрат у 2020 році, склали 4 650 тисяч гривень (у 2019 році – 2 961 тисяча гривень).

Витрати, які стосуються короткострокової оренди, включені до загальних та адміністративних витрат, витрат на збут:

<i>У тисячах гривень</i>	2020 рік	2019 рік
Витрати, які стосуються короткострокової оренди	18 284	20 382

Запаси

<i>У тисячах гривень</i>	31 грудня 2020 рік	31 грудня 2019 рік	01 січня 2019 рік
Сировина	232 357	284 028	219 096
Готова продукція - за первісною вартістю	103 290	157 225	66 382
Товари для перепродажу	134 249	142 759	83 950
Резерв	(4 638)	(4 313)	(1 398)
Запаси на 31 грудня	465 258	579 699	368 030

Іноземне Підприємство "Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед"
Примітки до фінансової звітності – 31 грудня 2020 року

Дебіторська заборгованість за основною діяльністю та інша дебіторська заборгованість

<i>У тисячах гривень</i>	31 грудня 2020 рік	31 грудня 2019 рік	01 січня 2019 рік
Дебіторська заборгованість за основною діяльністю	1 168 848	1 019 939	818 532
Мінус резерв під кредитні збитки	(8 211)	(7 166)	(6 798)
Всього фінансових активів* у складі дебіторської заборгованості за основною діяльністю та іншої дебіторської заборгованості	1 160 637	1 012 773	811 734
Інша дебіторська заборгованість	5 624	4 486	155 334
Передоплати за основні засоби	37 350	49 358	14 825
Передоплати видані	45 177	175 681	109 343
Мінус резерв під знецінення	(69)	-	-
Всього дебіторської заборгованості за основною діяльністю та іншої дебіторської заборгованості	1 248 719	1 242 298	1 091 236

* Фінансові активи - це ті активи, що входять до сфери застосування МСФЗ 7 «Фінансові інструменти: розкриття інформації».

Дебіторська заборгованість за основною діяльністю у сумі 9 744 тисяч гривень (у 2019 році -7 902 тисяч гривень, або 279 тисяч євро) за вирахуванням розрахункового резерву під кредитні збитки деномінована в іноземних валютах, переважно у 372 тисяч євро.

Дебіторська заборгованість - це суми, що сплачуються клієнтами за придбані товари або послуги за основною діяльністю. Нормальними умовами кредитування є періоди між 7-90 днями після доставки.

Компанія застосовує спрощений підхід до торгової та іншої дебіторської заборгованості за МСФЗ 9 та дотримується підходу - очікувані кредитні збитки для оцінки резерву його дебіторської заборгованості. Очікувана норма збитків оцінюється на основі історичних кредитних витрат за 24 місяці до кінця року. Очікувана норма збитків заснована на різниці між договірними грошовими потоками, відповідно до договору, та всіма грошовими потоками, які Компанія очікує отримати. Балансова вартість дебіторської заборгованості зменшується на відшкодування збитків, які визнаються частиною операційних витрат. Якщо торгова дебіторська заборгованість остаточно стає безнадійною та не підлягає стягненню, вона списується з урахуванням будь-яких резервів, зроблених щодо цієї дебіторської заборгованості та з будь-яким надлишком та визнається частиною операційних витрат.

Оціночний резерв під кредитні збитки від дебіторської заборгованості за основною діяльністю визначається згідно з матрицею резервування, яка наведена у таблицях нижче. Матриця резервування оснований на кількості днів прострочення активу.

<i>У % від валової вартості (у тисячах гривень)</i>	1 січня 2019 р.			
	Рівень збитків	Валова балансова вартість	ОКЗ за весь строк	Чиста балансова вартість
Дебіторська заборгованість за основною діяльністю				
- поточна	0%	764 364	-	764 364
- прострочена на 5 днів	0%	34 605	-	34 605
- прострочена на 10 днів	0%	2 742	-	2 742
- прострочена на 30 днів	0%	5 621	-	5 621
- прострочена на 60 днів	0%	3 782	-	3 782
- прострочена на 90 днів	8%	50	(4)	46
- прострочена більше ніж 90 днів	92%	7 368	(6 794)	574
Всього	-	818 532	(6 798)	811 734

Іноземне Підприємство "Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед"
Примітки до фінансової звітності – 31 грудня 2020 року

Грошові кошти та їх еквіваленти

<i>У тисячах гривень</i>	31 грудня 2020 р.	31 грудня 2019 р.	01 січня 2019 р.
Грошові кошти в касі	79	453	176
Кошти на банківських рахунках до запитання	221 761	320 507	159 859
Всього грошових коштів та їх еквівалентів	221 841	320 960	160 035

Нижче у таблиці подано інформацію щодо грошових коштів та їх еквівалентів за кредитною якістю на основі рівнів кредитного ризику станом на 31 грудня 2020 року.

<i>У тисячах гривень</i>	31 грудня 2020 р.	31 грудня 2019 р.	01 січня 2019 р.
	Кошти на банківських рахунках до запитання	Кошти на банківських рахунках до запитання	Кошти на банківських рахунках до запитання
- Відмінно	221 761	320 507	159 859
- Добре	-	-	-
- Задовільно	-	-	-
- Спеціальний моніторинг	-	-	-
Всього грошових коштів та їх еквівалентів, крім грошових коштів у касі	221 761	320 507	221 761

Статутний капітал та чисті активи, що належать учасникам

В таблиці нижче представлений рух чистих активів, що належать учасникам.

<i>У тисячах гривень</i>	Статутний капітал	Додатковий капітал	Накопичений збиток	Всього
На 1 січня 2019 р.	2 454 200	78 011	(1 015 717)	1 516 494
Переоцінка чистих активів, що належать учасникам	-	-	165 156	165 156
Інше	-	(1 209)	-	(1 209)
На 31 грудня 2019 р.	2 454 200	76 802	850 561	1 680 441
Зміна класифікації чистих активів, що належать учасникам	(2 454 200)	(76 802)	(850 561)	(2 548 904)
На 31 грудня 2020 р.	-	-	-	-

З метою збільшення фінансової стабільності Компанії Засновником в квітні 2020 року було прийнято рішення про збільшення статутного капіталу на 7 000 тис. євро (210 485 тис. гривень). В липні 2020 року Засновником було прийнято рішення про зменшення розміру статутного капіталу на 7 000 тис. євро (198 343 тис. гривень). Додатковий капітал включає курсові різниці, які виникають за рахунок різниць між датою рішень Засновника та датою фактичного отримання (виплати) грошових коштів.

Компанію у 2020 році було нараховано та сплачено дивіденди у розмірі 327 555 тис. гривень.

Іноземне Підприємство "Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед"
Примітки до фінансової звітності – 31 грудня 2020 року

Кредиторська за основною діяльністю та інша кредиторська заборгованість

<i>У тисячах гривень</i>	31 грудня 2020 р.	31 грудня 2019 р.	01 січня 2019 р.
Кредиторська заборгованість за основною діяльністю	1 259 731	1 100 419	671 582
Заборгованість за придбані основні засоби	1 048	235 694	147 226
Нараховані зобов'язання та інша кредиторська заборгованість	14 249	11 006	27 955
Всього фінансової кредиторської заборгованості у складі кредиторської заборгованості за основною діяльністю та іншої кредиторської заборгованості, що оцінюється за амортизованою вартістю	1 275 028	1 347 119	846 763
Нараховані витрати на виплати працівникам	14 002	12 351	19 864
Інше	99	8 966	-
Всього іншої кредиторської заборгованості	14 101	21 317	19 864
Всього кредиторської заборгованості за основною діяльністю та іншої кредиторської заборгованості	1 289 129	1 368 436	866 627

Передоплати отримані включають передоплату для придбання продукції від замовників по основній діяльності Компанії. Термін погашення передоплати не перевищує 1 року.

Виручка по договорах із покупцями

Компанія в основному виробляє, продає та розповсюджує готові до вживання напої, насамперед безалкогольні, напої. Відповідно до МСФЗ 15 "Дохід за контрактами з клієнтами" Компанія визнає дохід при передачі контролю за продукцією під час доставки продукції до замовника. Чистий дохід від продажу оцінюється за справедливою вартістю отриманої дебіторської заборгованості та відображається за вирахуванням знижок від продажу та оплати від клієнтів. Знижки в основному мають форму заохочувальних виплат та нараховуються згідно до відповідних умов контрактів та відображаються як відрахування з доходу. Компанія може надавати клієнтам знижки за обсяг, коли кількість товарів, придбаних протягом періоду, перевищує визначений поріг в договорі.

Компанія отримує виручку за такими основними напрямками:

<i>У тисячах гривень</i>	Прим.	2020 рік	2019 рік
Обсяги реалізації на внутрішньому ринку		6 592 882	5 711 049
Обсяги реалізації на зовнішньому ринку		308 838	390 841
Всього виручки по договорах із покупцями		6 901 720	6 101 890

Момент визнання виручки (окремо за кожним джерелом) наведено далі:

<i>У тисячах гривень</i>	Прим.	2020 рік	2019 рік
У певний момент часу		6 901 720	6 101 890
Всього виручки по договорах із покупцями		6 901 720	6 101 890

Виручка за кожною категорією аналогічних товарів чи послуг представлена далі:

<i>У тисячах гривень</i>	Прим.	2020 рік	2019 рік
Безалкогольні напої		6 124 108	5 357 683
Алкогільні напої		777 612	744 206
Всього виручки по договорах із покупцями		6 901 720	6 101 890

Іноземне Підприємство "Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед"
Примітки до фінансової звітності – 31 грудня 2020 року

Елементи доходів та витрат

<i>У тисячах гривень</i>	Прим.	2020 рік	2019 рік
Використані матеріали та компоненти		3 650 006	3 431 880
Реклама та маркетинг		577 415	456 672
Витрати на виплати працівникам		555 332	459 143
Транспортні послуги		496 896	396 550
Інформаційні, консалтингові та інші професійні послуги		274 052	345 834
Інше		224 034	214 371
Знос основних засобів	8	177 853	202 454
Ремонт та поточне обслуговування		130 658	122 128
Витрати на комунальні послуги		123 057	149 743
Використані запасні частини		120 185	82 778
Податки, крім податку на прибуток		44 481	38 290
Витрати за короткостроковою орендою	9	18 284	20 382
Амортизація активів у формі права користування	9	3 333	2 061
Амортизація інших нематеріальних активів		21	311
Всього собівартості реалізованої продукції, витрат на реалізацію і загальних та адміністративних витрат		6 395 607	5 922 597

До складу витрат на персонал включено соціальні внески суми 81 534 тисяч гривень (у 2019 році 67 894 тисяч гривень). До складу категорії Інше включені витрати на відрядження, витрати пов'язані з пошуком та навчанням персоналу, послуги утилізації, послуги природоохоронні та пов'язані з пожежною безпекою, послуги охорони, поштові та кур'єрські послуги, послуги з надання доступу до баз даних та систем, місцеві податки та збори, послуги страхування.

Фінансові витрати

<i>У тисячах гривень</i>	Прим.	2020 рік	2019 рік
Процентні витрати		4 661	2 961
Курсові різниці за форвардними контрактами		19 527	13 200
Всього фінансових витрат, визнаних у складі прибутку чи збитку		23 918	16 161

Фінансові доходи

<i>У тисячах гривень</i>	2020 рік	2019 рік
<i>Процентний дохід за фінансовими активами, що утримуються в межах діяльності з управління грошовими коштами</i>		
- Фінансові активи, обліковані за амортизованою вартістю	13 121	9 396
Фінансові доходи, визнані у складі прибутку чи збитку	13 121	9 396

Податки на прибуток

(а) Компоненти витрат/(доходів) з податку на прибуток

Витрати з податку на прибуток показані у складі прибутку або збитку складаються з таких компонентів:

Іноземне Підприємство "Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед"
Примітки до фінансової звітності – 31 грудня 2020 року

Податок на прибуток (продовження)

<i>У тисячах гривень</i>	2020 рік	2019 рік
Поточний податок	112 712	6 937
Відстрочений податок	(3 569)	27 085
Витрати/(кредит) з податку на прибуток за рік	109 143	34 022

(б) Звірка податкових витрат та фінансового результату, помноженого на ставку оподаткування

Більшість доходів Компанії за 2020 та 2019 роки оподатковуються податком на прибуток за ставкою 18%. Звірку між очікуваними та фактичними податковими витратами наведено нижче:

<i>У тисячах гривень</i>	2020 рік	2019 рік
Прибуток до оподаткування	531 917	199 178
Теоретичні податкові витрати за передбаченою законом ставкою 18 %:	95 745	35 852
Податковий ефект статей, які не вираховуються для цілей оподаткування або не включаються до оподаткованої суми: Витрати, що не включаються до валових витрат Перерахований податок на прибуток попередніх періодів	4 432 8 966	3 311 (5 141)
Витрати/(кредит) з податку на прибуток за рік	109 143	34 022

(в) Відстрочені податки, проаналізовані за видами тимчасових різниць

Відмінності між правилами оподаткування в Україні та МСФЗ призводять до виникнення певних тимчасових різниць між балансовою вартістю активів та зобов'язань для цілей фінансового звітування та їхньою податковою базою.

Нижче показаний податковий вплив змін цих тимчасових різниць.

Податковий вплив змін тимчасових різниць за 2019 рік є таким:

<i>У тисячах гривень</i>	1 січня 2019 р.	Віднесено на прибуток чи збиток	31 грудня 2019 р.
Податковий ефект тимчасових різниць, які зменшують/(збільшують) суму оподаткування			
Різниця у вартості основних засобів у податковому та бухгалтерському обліку (різні методи нарахування амортизації)	6 621	(2 930)	3 691
Резерви зобов'язань та відрахувань	2 109	812	2 921
Інше (накопичені податкові збитки минулих періодів)	24 967	(24 967)	-
Чистий відстрочений податковий актив/(зобов'язання)	33 697	(27 085)	6 612
Визнаний відстрочений податковий актив	33 697	(27 085)	6 612
Визнане відстрочене податкове зобов'язання	-	-	-
Чистий відстрочений податковий актив/(зобов'язання)	33 697	(27 085)	6 612

Податок на прибуток (продовження)

Податковий вплив змін тимчасових різниць за 2020 рік є таким:

<i>У тисячах гривень</i>	31 грудня 2019 р.	Віднесено на прибуток чи збиток	31 грудня 2020 р.
Податковий ефект тимчасових різниць, які зменшують/(збільшують) суму оподаткування			
Різниця у вартості основних засобів у податковому та бухгалтерському обліку (різні методи нарахування амортизації)	3 691	263	3 954
Резерви зобов'язань та відрахувань	2 921	3 306	6 227
Чистий відстрочений податковий актив/(зобов'язання)	6 612	3 569	10 181
Визнаний відстрочений податковий актив	6 612	3 569	10 181
Чистий відстрочений податковий актив/(зобов'язання)	6 612	3 569	10 181

Умовні та інші зобов'язання

Умовні податкові зобов'язання. Податкове законодавство України, яке є чинним або по суті набуло чинності станом на кінець звітного періоду, припускає можливість різних тлумачень при застосуванні до операцій та діяльності Компанії. У зв'язку з цим, податкові позиції, визначені керівництвом, та офіційна документація, що обґрунтовує податкові позиції, можуть бути оскаржені податковими органами. Українське податкове адміністрування поступово посилюється, у тому числі підвищується ризик перевірок операцій, які не мають чіткої фінансово-господарської мети або виконані за участю контрагентів, які не дотримуються вимог податкового законодавства. Податкові органи можуть перевіряти податкові питання у фінансових періодах протягом трьох календарних років після року, в якому було прийнято рішення про проведення перевірки. За певних обставин перевірка може охоплювати більш тривалі періоди.

Українське законодавство з трансфертного ціноутворення у більшості аспектів відповідає міжнародним принципам трансфертного ціноутворення, розробленим Організацією Економічного Співробітництва та Розвитку (ОЕСР), з деякими особливостями. Законодавство дозволяє податковим органам здійснювати донарахування за контрольованими операціями (операціями між пов'язаними сторонами та деякими операціями з непов'язаними сторонами), якщо ці операції проводяться не на ринкових умовах. Керівництво запровадило процедури внутрішнього контролю для забезпечення дотримання вимог цього законодавства у сфері трансфертного ціноутворення.

Податкові зобов'язання за контрольованими операціями визначаються на основі фактичної ціни угоди. Існує вірогідність того, що по мірі подальшого розвитку практики застосування правил трансфертного ціноутворення ці ціни можуть бути оскаржені. Наслідки цього не можуть бути оцінені з достатнім ступенем надійності, проте вони можуть бути суттєвими для фінансового стану та/або діяльності Компанії.

Питання, пов'язані з охороною довкілля. Система заходів із дотримання природоохоронного законодавства в Україні знаходиться на етапі розвитку, і позиція органів влади щодо його виконання постійно переглядається. Компанія періодично оцінює свої зобов'язання згідно з природоохоронним законодавством. У випадку виникнення зобов'язань, вони визнаються у фінансовій звітності у тому періоді, в якому вони виникли. Потенційні зобов'язання, які можуть виникнути внаслідок зміни чинних норм та законодавства, а також судових процесів, не піддаються оцінці, проте можуть мати суттєвий вплив. За існуючого порядку, який забезпечує дотримання вимог чинного законодавства, керівництво вважає, що суттєвих зобов'язань внаслідок забруднення навколишнього середовища не існує.

Консолідована звітність

ТОВ «Кока-Кола Україна Лімітед» та ПП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед»

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

	Дата (рік, місяць, число)	К О Д И
Підприємство _____	за ЄДРПОУ _____	01
Територія _____	за КОАТУУ _____	
Організаційно-правова форма господарювання _____	за КОПФГ _____	
Вид економічної діяльності _____	за КВЕД _____	
Середня кількість працівників _____		
Адреса, телефон _____		

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знаку (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма N 2), грошові показники якого наводяться в складено (зробити позначку "v" в відповідній клітинці):
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку
за міжнародними стандартами фінансової звітності

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

на _____ 20__ р.

Форма №1

Код за ДКУД

1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000		
первісна вартість	1001		
накопичена амортизація	1002		
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби	1010		
первісна вартість	1011		
знос	1012		
Інвестиційна нерухомість	1015		
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	1083173	1399754
II. Оборотні активи			
Запаси	1100		
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125		
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130		
з бюджетом	1135		
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155		
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165		
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190		

Усього за розділом II	1195	2547513	2290487
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300		
Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400		
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420		
Неоплачений капітал	1425	()	()
Вилучений капітал	1430	()	()
Усього за розділом I	1495	278808	2079548
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
Цільове фінансування	1525		
Усього за розділом II	1595	1705388	19272
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615		
розрахунками з бюджетом	1620		
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625		
розрахунками з оплати праці	1630		
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690		
Усього за розділом III	1695	1646490	1591421
IV. Зобов'язання, пов'язані з оборотними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900		

Керівник _____

Головний бухгалтер _____

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

Підприємство _____
(найменування)

Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ

КОДИ		
		01

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

за _____ 20__ р.

Форма № 2 Код за ДКУД

1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	7252011	6380688
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(4625067)	(4331798)
Валовий:			
прибуток	2090	2626944	2048890
збиток	2095	()	()
Інші операційні доходи	2120	38668	34760
Адміністративні витрати	2130	(588898)	(543794)
Витрати на збут	2150	(1515489)	(1321119)
Інші операційні витрати	2180	()	()
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	561225	218737
збиток	2195	()	()
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	13393	9396
Інші доходи	2240	1039	
Фінансові витрати	2250	(23918)	(16161)
Втрати від участі в капіталі	2255	()	()
Інші витрати	2270	()	()
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	551739	211972
збиток	2295	()	()
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	110017	34489
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	661756	246461
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	661756	246461

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	3658659	3438174
Витрати на оплату праці	2505	253889	232798
Відрахування на соціальні заходи	2510	53934	41482
Амортизація	2515	8278	6490
Інші операційні витрати	2520	537249	462046
Разом	2550	4512009	4180990

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

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

Керівник

Головний бухгалтер

Анкета

Дорогий новачок, якщо ти зараз читаєш це повідомлення – значить ти почав свій шлях у складі нашої команди і вже саме зараз є її частинкою. Тому, будь ласка, щоб допомогти нам покращити процес адаптації для твоїх наступників дай чесну відповідь на запитання, наведені нижче. Ця анкета є анонімною, тому будь відвертим. Дякуємо, що ти з нами!

1. Серед проблем в організації адаптації зазнач ті, з якими мав (-ла) справу:

Поставте галочку, якщо вони були

Побутові складності	
Умови і характер праці не відповідають заявленим при працевлаштуванні	
Психологічні проблеми входження в колектив	
Проблеми з комунікаціями та інформаційною підтримкою для належного виконання обов'язків на початковому етапі	
Недостатня професійна підтримка (наставника чи безпосереднього керівника) для належного виконання обов'язків на початковому етапі	
Серйозні проблеми відсутні	

2. Як Ви оціните діючу на підприємстві систему професійної адаптації?

- Ефективна
- Скоріш ефективна
- Вагаюсь у відповіді
- Скоріш неефективна
- Неефективна

3. Чи достатньо трьох місяців для професійної адаптації?

- Цього часу замало
- Так, я повністю адаптувався до нових умов

Дякуємо!

**Зведена таблиця результатів опрацьованої документації Системи
Компаній Кока-Кола в Україні за 2019-2020 роки**

№ з/п	Показник	Роки	
		2019	2020
1	2	3	4
Внутрішні облікові дані			
1.	Обсяг виробленої продукції, тис. грн.	5963136	6566145
2.	Середньооблікова чисельність штатних працівників, всього, в тому числі:	1326	1340
2.1.	<i>за категоріями промислово-виробничого персоналу</i>		
2.1.1.	керівники (ТОП-менеджери)	16	11
2.1.2.	менеджери середньої ланки	173	288
2.1.3.	офісні працівники	781	691
2.1.4.	робітники заводу	295	283
2.1.5.	інший персонал (молодший обслуговуючий працівники, стажери, учні)	24	28
2.2.	<i>за статтю</i>		
2.2.1.	чоловіки	1086	1104
2.2.2.	жінки	203	197
2.3.	<i>за рівнем освіти</i>		
2.3.1.	Середня освіта	14	12
2.3.2.	Професійно-технічна освіта	143	98
2.3.3.	Молодший спеціаліст (молодший бакалавр)	184	212
2.3.4.	Бакалавр	419	432
2.3.5.	Магістр	529	547
2.4.	<i>за віком</i>		
2.4.1.	до 30 років	439	429
2.4.2.	30-50 років	767	785
2.4.3.	за 50 років	83	87
Інформація, отримана шляхом підсумування даних форми №1-ПВ «Звіт із праці» (квартальна) Системи компаній Кока-Кола в Україні			
3.	Кількість прийнятих штатних працівників (рядок 3020)	431	319
4.	Кількість звільнених штатних працівників (рядок 3040)	256	267
4.1.	Кількість звільнених штатних працівників із причин змін в організації виробництва і праці (реорганізація, скорочення кількості або штату працівників) (рядок 3050)	0	0

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
4.2.	Кількість звільнених штатних працівників із причин плинності кадрів (за власним бажанням, за угодою сторін, порушення трудової дисципліни, ін.) (рядок 3060)	256	267
5.	Облікова кількість штатних працівників на кінець звітного періоду	1336	1388
6.	Фонд оплати праці штатних працівників, усього, тис. грн. (рядок 5010)	232798	253889