

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

«До захисту в ЕК»

«До захисту допущено»

Директор інституту

Завідувач кафедри

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

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

« ____ » _____ 2025 р.

« ____ » _____ 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА

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

освітньо-професійної програми «Менеджмент персоналу» _____

на тему: «Розроблення заходів з адаптації працівників підприємства» _____

Виконала: здобувачка 5 курсу, групи ЗМП-5-1

Заєць Єлизавета Володимирівна

_____ (підпис)

Керівник ст. викл. Баталова Олена Анатоліївна

_____ (підпис)

Рецензент _____

(ім'я та прізвище)

_____ (підпис)

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

Здобувачка _____

(підпис)

Київ – 2025 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

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

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки
праці та менеджменту

_____ Тамара БЕРЕЗЯНКО

«30» серпня 2024 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

_____ Заєць Єлизавети Володимирівни

1. Тема роботи «Розроблення заходів з адаптації працівників підприємства»
керівник роботи Баталова О.А., ст. викл.
затверджені наказом закладу вищої освіти від 30.08.2024 р. № 669-КС.
2. Строк подання здобувачем роботи 28 січня 2025 р.
3. Вихідні дані до роботи Законодавчі та нормативні акти, аналітичні та статистичні матеріали стосовно теми роботи, бухгалтерська, статистична звітність та аналітичні матеріали ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».
4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
Розділ 1. Теоретичні основи системи адаптації працівників підприємства.
Розділ 2. Аналіз системи адаптації праці на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».
Розділ 3. Розробка заходів з адаптації працівників ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».
5. Перелік графічного матеріалу
Результати дослідження знайшли відображення у 13 рисунках та 22 таблицях ілюстративного матеріалу.

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання 02 вересня 2024 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Збір та вивчення джерел інформації для написання кваліфікаційної роботи. Складання бібліографії наукових джерел	01.10.2024 р.	виконано
2	Розроблення та затвердження плану роботи керівником кваліфікаційної роботи і керівником проектної групи	08.10.2024 р.	виконано
3	Робота над вступом до кваліфікаційної роботи	15.10.2024 р.	виконано
4	Підготовка першого розділу та подання його керівнику	01.11.2024 р.	виконано
5	Підготовка другого розділу та подання його керівнику	18.11.2024 р.	виконано
6	Підготовка третього розділу та подання його керівнику	05.12.2025 р.	виконано
7	Підготовка висновків до роботи та подання його керівнику	23.12.2024 р.	виконано
8	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	02.01.2025 р.	виконано
9	Остаточне оформлення роботи. Формування проекту доповіді, ілюстративного матеріалу. Погодження з керівником кваліфікаційної роботи	08.01.2025 р.	виконано
10	Подання завершеної роботи на розгляд комісії з попереднього захисту	14.01.2025 р.	виконано
11	Подання завершеної роботи на розгляд завідувачу кафедри та подача електронного варіанту роботи для перевірки на плагіат	28.01.2025 р.	виконано
12	Захист кваліфікаційної роботи	Згідно графіку захисту	

Здобувачка

_____ (підпис)

Єлизавета ЗАЄЦЬ

_____ (прізвище та ініціали)

Керівник роботи

_____ (підпис)

Олена БАТАЛОВА

_____ (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

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

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

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

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

Випускна робота складена на 96 сторінках (без урахування додатків), містить 22 таблиці, 13 рисунків.

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

ANNOTATION

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

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

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

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

The final work is composed of 96 pages (excluding appendices), contains 22 tables, 13 drawings.

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

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ АДАПТАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА.....	10
1.1. Теоретичні засади формування системи адаптації персоналу підприємства	
1.2. Сутність економічної категорії адаптації персоналу.....	16
1.3. Функціональний аналіз системи адаптації персоналу на підприємстві....	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ АДАПТАЦІЇ ПРАЦІ НА ПРАТ «КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «РОШЕН».....	28
2.1. Загальна характеристика діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».....	28
2.2. Аналіз системи управління адаптацією персоналу на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».....	48
2.3. Аналіз системи адаптації працівників ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».....	55
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ЗАХОДІВ З АДАПТАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ПРАТ «КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «РОШЕН».....	65
3.1. Удосконалення системи адаптації працівників на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».....	65
3.2. Оцінка запропонованих заходів на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».....	72
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів та їх вплив на основні показники роботи ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».....	79
ВИСНОВКИ.....	86
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	91
ДОДАТКИ	

ВСТУП

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

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

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

У мінливому бізнес-середовищі підприємства більше не можуть гарантувати довгострокове працевлаштування. Стара модель корпоративної лояльності майже мертва. При цьому в арсеналі компанії є не тільки сучасні методи підбору персоналу, а й комплекс заходів і процедур, покликаних максимально швидко адаптувати співробітників. Розвинена система адаптації співробітників може бути однією з конкурентних переваг компанії, яка, з одного боку, усуває негативні наслідки плинності кадрів, а з іншого – забезпечує швидку інтеграцію співробітників з бізнес-процесами та в найкоротші терміни. час.

Основою дослідження та необхідною теоретико-методологічною базою стали праці таких вітчизняних та зарубіжних вчених у галузі управління бізнесом, особливо в контексті управління бізнесом, психології управління та соціології управління – М. Армстронга, Х. Вайнріха, Г. Деслер, В. Загорський, Г. Захарчин, О. Краснопольська, Я. Івченко, М. Лукашевич, Л. Семів, П. Стрельбицький, А. Чикуркова.

Дослідження іноземних авторів (Д. Стоунер, Г. Аугуберт, Г. Спенсер, Т. Бауер, Д. Брадт, М. Захаріна, М. Уоткінс) щодо процесу адаптації персоналу на підприємствах включають розробку та реалізацію планів адаптації працівників як ряд взаємопов'язаних заходів. Проте залишається багато теоретичних і практичних проблем, які не вирішені у формуванні системи адаптації талантів на підприємствах.

При виконанні даної роботи були поставлені мета та завдання.

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

Об'єктом дослідження є процес адаптації персоналу на підприємстві.

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

Для досягнення поставленої мети дипломної роботи визначено такі завдання:

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

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

Методи дослідження. Методологічною основою випускової роботи є комплекс філософських, загальнонаукових і спеціальних методів дослідження. При проведенні дослідження застосовувались такі методи наукового пізнання: абстрактно-логічний (теоретичні узагальнення, формування висновків), статистично-економічних групувань (для зображення зрушень у розвитку підприємства), табличний, графічний (для наочного зображення результатів проведених розрахунків).

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

Структура роботи. Випускова робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури та додатків.

Основний обсяг роботи – 96 сторінок, який містить 22 таблиці, 13 рисунків. Список використаних джерел складається з 61 найменувань.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ АДАПТАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Теоретичні засади формування системи адаптації персоналу підприємства

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

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

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

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

У процесі адаптації працівник проходить наступні етапи:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Види адаптації, особливо психосоціальної – Ф. Березін, А. Нальчяджан, В. Нетепчук та професійної – В. Васянович, О. Іванашко, Ю. Колісник-Гуменюк, О. Левенець, Н. Пилипенко. Багато авторів – В. Кудрявцев, Л. Мітіна, Ю. Поваренков, А. Ростунов розглядають професійну адаптацію лише в контексті та розглядають її як один з етапів особистісної чи службової спеціалізації.

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

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

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

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

Адаптивність працівників на сучасному етапі підприємства в основному залежить від того, чи зможуть вони сформувати нові стереотипи трудової поведінки співробітників, чи зможуть вони зберегти свій ентузіазм і чи зможуть вони сформувати чи зберегти стійкий стан готовності [58, с.28].

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

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

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

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

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

Отже, статтею 29 КЗпП України «Обов'язок власника або уповноваженого ним органу провести інструктаж працівника та визначити його роботу» зазначено, щодо початку роботи згідно з трудовим договором власник або уповноважений ним орган зобов'язаний:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

1.2. Сутність економічної категорії адаптації персоналу

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

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

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

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

терміном вживаються синоніми: у випадку терміна «кадри» таким синонімом буде «працівник», а у випадку з терміном «трудові ресурси» – «людські ресурси».

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

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

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

Категорія «персонал», на відміну від застарілої категорії «кадри», повніше розкриває об'єкт процесу адаптації, але має проблеми, особливо в питаннях доцільності використання для загального корпоративного управління персоналу, тому що існують традиційно вживані терміни для здійснення управління персоналом, наприклад, кадрова робота та кадрова політика підприємства.

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

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

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

- соціально-демографічна статистика;
- освіта та професіоналізм;
- мотивація;

- дух;
- інтелект;
- інформативність;
- інноваційність;
- творчість;
- культурність;
- національне суспільство;
- соціалізація та інше [44, с.12].

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

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

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

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

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

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

Термін «організаційна соціалізація» дуже близький за своєю природою до адаптації співробітників. Організаційну соціалізацію зазвичай розуміють як процес, за допомогою якого люди розуміють цінності, розкривають компетенції та розвивають необхідні форми поведінки та соціокультурні світогляди, які важливі для збільшення ваги в організаціях і участі в них як повноправних членів [56, с.183].

До основних компонентів організаційної соціалізації належать:

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

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

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

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

- Адаптація працівника – це процес, який триває протягом певного періоду життя працівника (від місяців до років).

- Пристосування співробітників через певні конфлікти, особливо зміна ролей, особистого статусу, відповідальності та компетенції, відносини з іншими, норми та цінності колективу;
- Процес адаптації персоналу підприємства значною мірою є обов'язковим процесом, оскільки об'єкти пристосовуються до умов середовища не за власним бажанням, а з потреби;
- Процес адаптації персоналу підприємства є двостороннім процесом: з одного боку, це самостійна зміна індивідів під впливом нової реальності, а з іншого – це зміна середовища, яка залежить на індивідуальні потреби [25, с.206].

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

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

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

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

1.3. Функціональний аналіз системи адаптації персоналу на підприємстві

Для того, щоб підприємство теоретично сформуло відповідну структурно-функціональну модель, необхідний комплексний аналіз зовнішнього та внутрішнього вимірів об'єкта дослідження системи управління персоналом підприємства – цілеспрямована діяльність керівництва підприємства щодо

формулювання та реалізації ідей та стратегій та методи управління людськими ресурсами.

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

Таблиця 1.1

Основні функції адаптації працівників

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

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

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

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

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

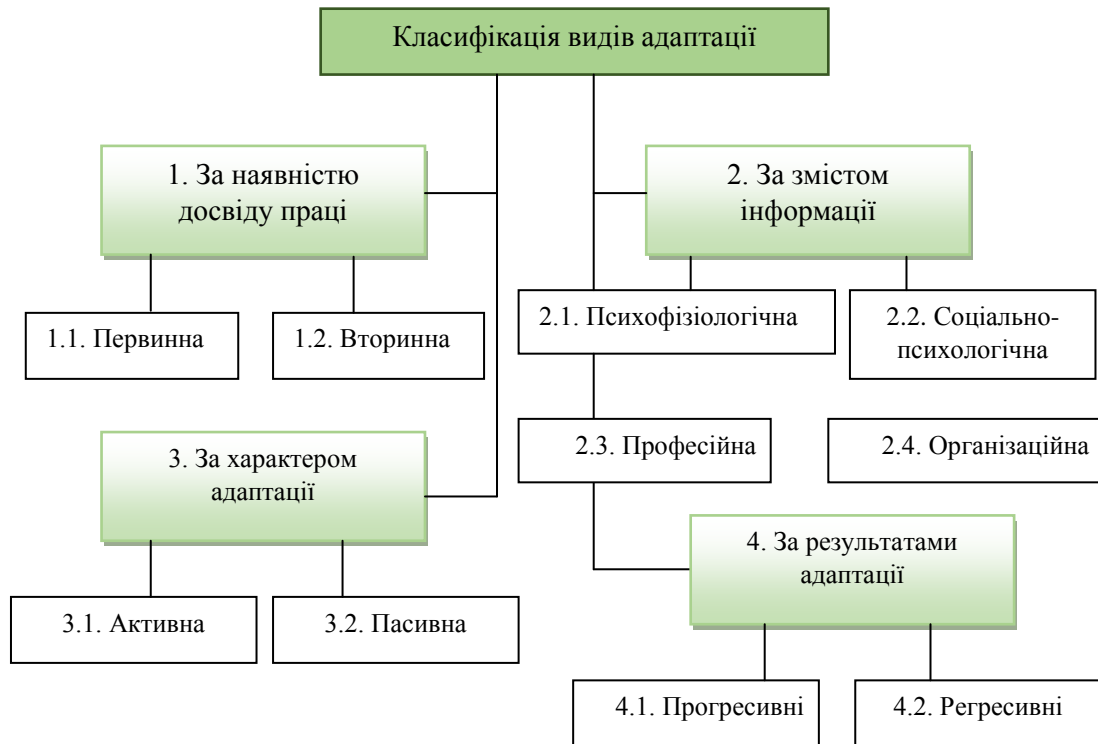


Рис.1.1. Класифікація видів адаптації [20, с.141]

Основні види адаптації:

1. З досвідом роботи:

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

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

2. За змістом інформації:

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

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

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

2.4. Організаційна адаптація полягає в усвідомленні ролі та статусу робочих місць і підрозділів у загальній організаційній структурі, а також у розумінні особливостей організації та економічного механізму управління підприємством.

3. Залежно від характеру адаптації:

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

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

4. За результатом адаптації:

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

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

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

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

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

Основними цілями нового адаптаційного періоду організацій роботодавців є: скорочення початкових витрат; зменшення невизначеності нових наймів; зменшення плинності кадрів та формування позитивного та конструктивного настрою до роботи.

Найпоширенішими методами адаптації працівників в Україні є:

- навчання на робочому місці;
- керівництво;

- навчання відокремлено та невідокремлено від виробництва.

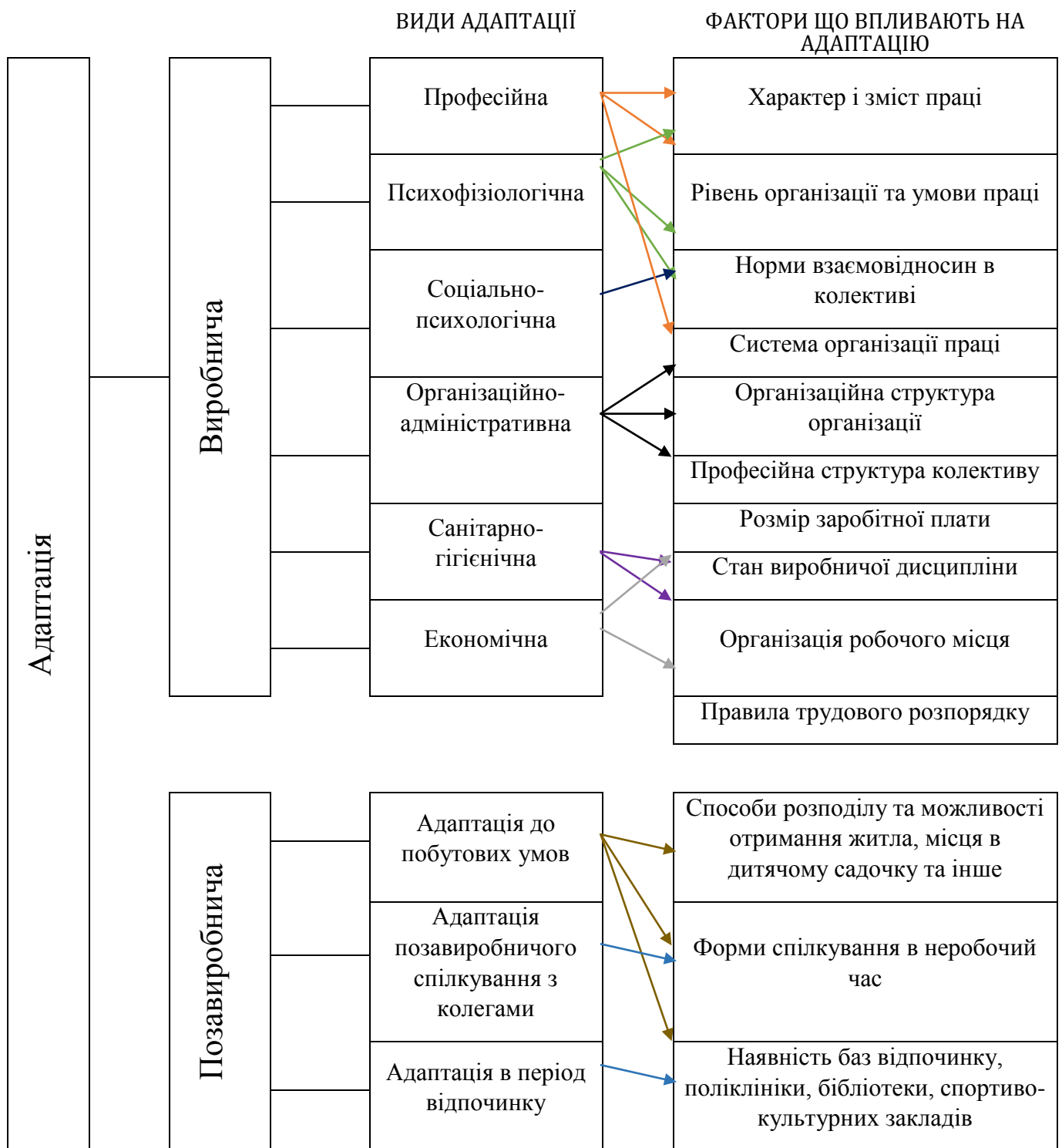


Рис. 1.2. Види та фактори, що впливають на адаптацію [43, с.206]

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

Таблиця 1.2

Популярні закордонні методи адаптації персоналу

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

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

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

- Здатність досягати швидших показників ефективності, прийнятних для організацій роботодавців
- Входження працівника в робочий колектив, його неформальна структура та відчуття членів команди
- Зменшення тривожності та невпевненості у нових співробітників
- Економить час лінійних керівників і рядових працівників
- Зменшити плинність нових працівників
- Розвивайте у нових співробітників задоволеність роботою, позитивне ставлення до роботи та реалістичні очікування
- Зменшити витрати на пошук нових співробітників
- Формування кадрових резервів (наставництво – це можливість досвідченим працівникам отримати досвід керівництва)

Успіх адаптації залежить від ряду умов:

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

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

Тому можна сказати, що процес адаптації персоналу підприємства є невіддільною частиною системи управління персоналом організації, оскільки він тісно пов'язаний з усіма ключовими функціями управління персоналом. Загалом, проведений структурний аналіз може привести до структурно-логічної схеми системи адаптації людини.

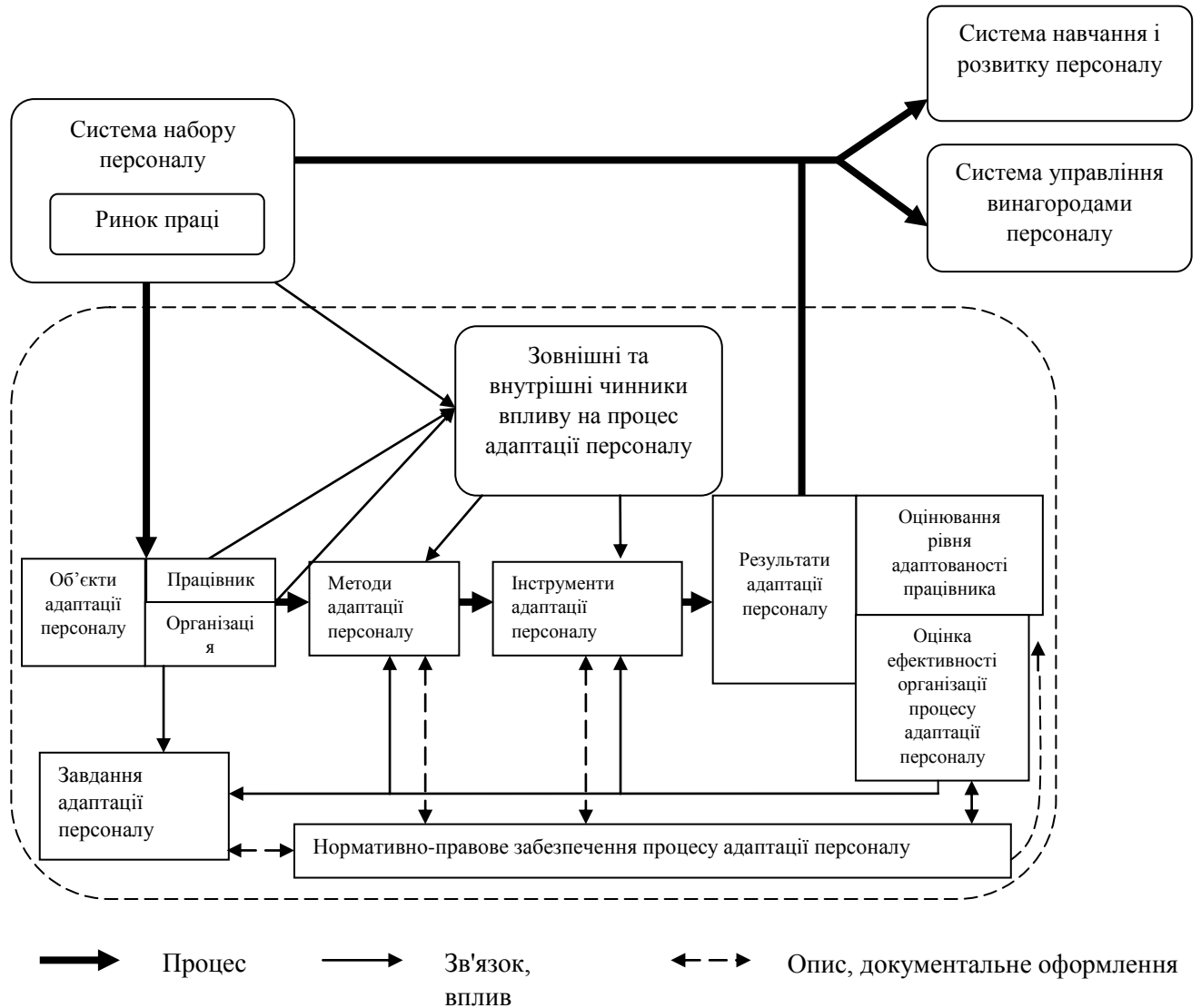


Рис. 1.3. Структурно-логічна схема системи адаптації персоналу на підприємстві [14]

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

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

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

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

Таблиця 2.1

Інформація про емітента ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

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

Джерело: [1]

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

підприємством виступає ТОВ «Центрально-Європейська Кондитерська компанія».

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

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

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

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

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

ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» – одна з найстаріших фабрик корпорації. Сьогодні на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» працюють близько 800 працівників, а її продуктивність може досягати 100 тонн продукції на добу. На фабриці встановлено високоякісне обладнання як закордонних, так і вітчизняних виробників. Виробництво орієнтоване на виготовлення тортів, тістечок, кексів, мармеладу, пастили, зефіру, печива та крекерів, а також коробкових цукерок «Київ Вечірній». Серія тортів, що

випускаються фабрикою, – це не тільки добре відомі та улюблені всіма «Київський» і «Празький», але і новинки виробництва – «Наполеон Рошен», «Медовик Рошен» та інші.

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

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

Щодо предмета діяльності то на підприємстві одними з основних є:

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

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

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

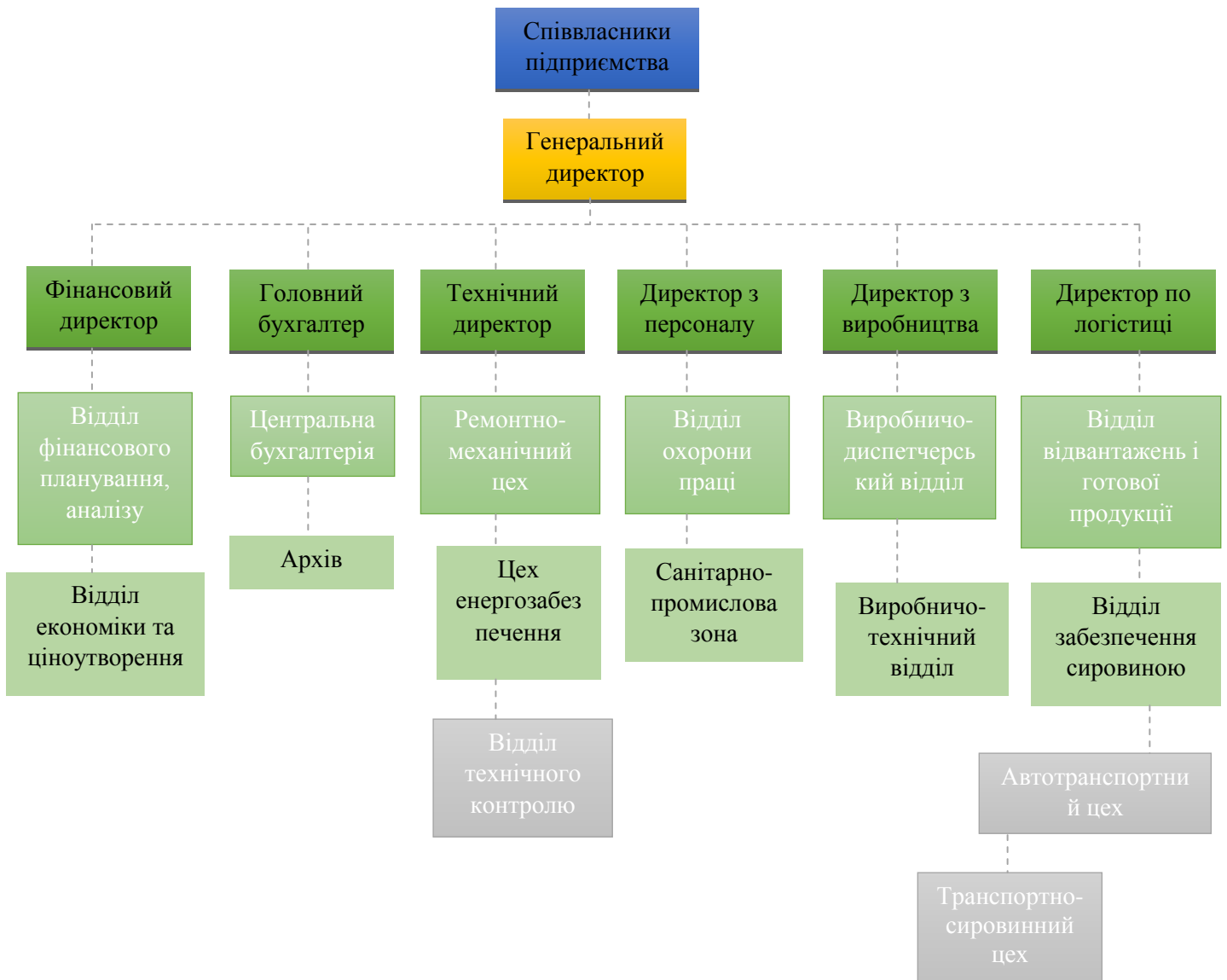


Рис. 2.1 Організаційна структура ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» [14]

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

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

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

Інтереси акціонерів товариства в установі представляє Президент Товариства, який обирається загальними зборами акціонерів і не є посадовою особою товариства. Ще одним важливим пунктом для розгляду є участь «Київська кондитерська фабрика «Рошен» в інших юридичних особах. Таких компаній є дві, а саме Дочірнє підприємство "Торговий дім Київської кондитерської фабрики "Рошен" – частка 100 % у компанії, та Дочірнє підприємство "ГУЛІВЕР" – також частка 100 % [35].

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

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

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

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

До складу корпорації входять чотири українські фабрики (Київська, Вінницька, Маріупольська і Кременчуцька); виробничий майданчик

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

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

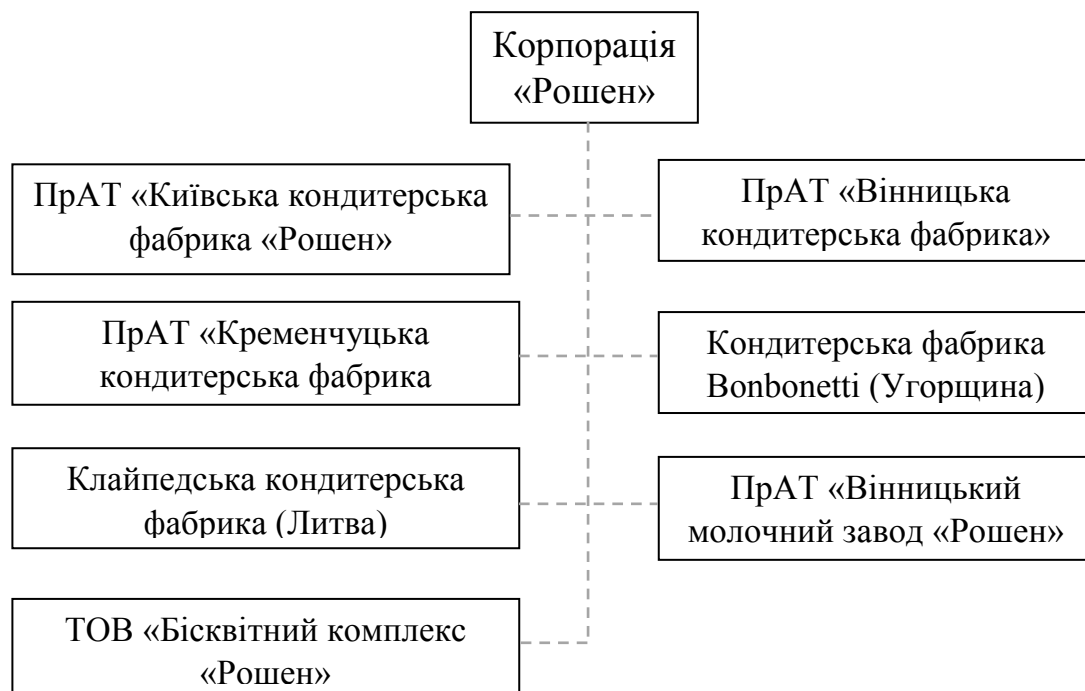


Рис. 2.2. Структура фабрик та заводів корпорації «Рошен» [35]

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

Ще одним елементом інфраструктури компанії є логістичний центр у Яготині, який займає площу 60 тис. кв. метрів і потужністю до 45 тис. тонн готової продукції та сировини для оптимізації логістичних процесів. Крім того,

варто відзначити велику мережу фірмових магазинів по всій Україні, що дозволяє охопити більше потенційних покупців [33].

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

Таблиця 2.2

Основні цехи ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

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

Джерело: складено автором на основі [32]

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

1. Карамель 68,4%;
2. Драже 2,5 %;
3. Цукерки неглазуровані 2,8%;
4. Цукерки глазуровані 13,8%;
5. Борошняні вироби 12,4% та інші.

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

Основні види продукції та обсяги виробництва за 2019 рік:

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

В наступній таблиці проаналізуємо основний асортимент підприємства за 2021-2022 роки.

Компанія виготовляє понад 320 найменувань кондитерських виробів. Асортимент корпорації включає шоколадні та желейні цукерки, карамель, ірис, шоколадні плитки та батончики, печиво, вафлі, бісквітні рулети, тістечка та торти. Загальний обсяги виробництва продукції сягає близько 300 тис. т на рік.

Таблиця 2.3

Основний асортимент продукції ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» у натуральному виразі за 2021-2022 рр.

Найменування продукції (видів товарних груп)	тис. т.		Абсолютне відхилення (+/-)	Відносне відхилення, %
	2021 рік	2022 рік		
1	2	3	4	5
1. Торти	5,9	4,8	-1,1	-18,6
Торт Київський, 850г	1,1	1,0	-0,1	-9,09
Торт Грильяж, 850г	0,8	0,7	-0,1	-12,5
Торт Трюфельний, 900 г	0,9	0,6	-0,3	-33,3
Торт Празький, 850 г	0,6	0,5	-0,1	-16,7
Торт Золотий Ключик, 900 г	1,4	1,2	-0,2	-14,3
Торт Candy nut, 1 кг	1,1	0,8	-0,3	-27,3
2. Цукерки шоколадні	0,4	0,3	-0,1	-25
Цукерки Монблан з карамелізованим подрібленим мигдалем	0,1	0,05	-0,05	-50
Цукерки Кара-Кум	0,07	0,07	0	0
Цукерки Червоний мак	0,04	0,04	0	0
Цукерки Ромашка	0,1	0,1	0	0
Цукерки Ко-Ко Choco White	0,06	0,01	-0,05	-83,3
Цукерки Ліщина	0,03	0,03	0	0
3. Цукерки карамельні та желейні	0,3	0,21	-0,09	-30
Цукерки Корівка	0,06	0,04	-0,02	-33,3
Цукерки Fudgenta	0,07	0,05	-0,02	-28,6
Карамель Еклер	0,1	0,09	-0,01	-10
Цукерки Toffelini з шоколадною начинкою	0,04	0,01	-0,03	-75
Желейні цукерки Шалена бджілка фрукті	0,03	0,02	-0,01	-33,3
4. Шоколад	0,1	0,08	-0,02	-20
Шоколад Ласмі молочний Big Bite	0,03	0,02	-0,01	-33,3

продовження табл.2.3

1	2	3	4	5
Шоколад Ласті з кокосом та мигдалем	0,04	0,04	0	0
Шоколад Ласті молочний з цілим фундуком і шоколадно-карамельної начинкою	0,01	0,01	0	0
Шоколад Ласті молочний з арахісом і карамельно-арахісової начинкою	0,02	0,01	-0,01	-50

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

Аналізуючи основний асортимент продукції ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» у натуральному виразі за 2021-2022 роки, можна сказати, що майже по всьому асортименту відбулося скорочення. Це пояснюється повномасштабним вторгненням у 2022 році росії. Частина робітників змушена була виїхати за кордон та не було попиту в тій кількості, оскільки споживач в умовах війни буде віддавати перевагу продуктам першої необхідності.

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

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

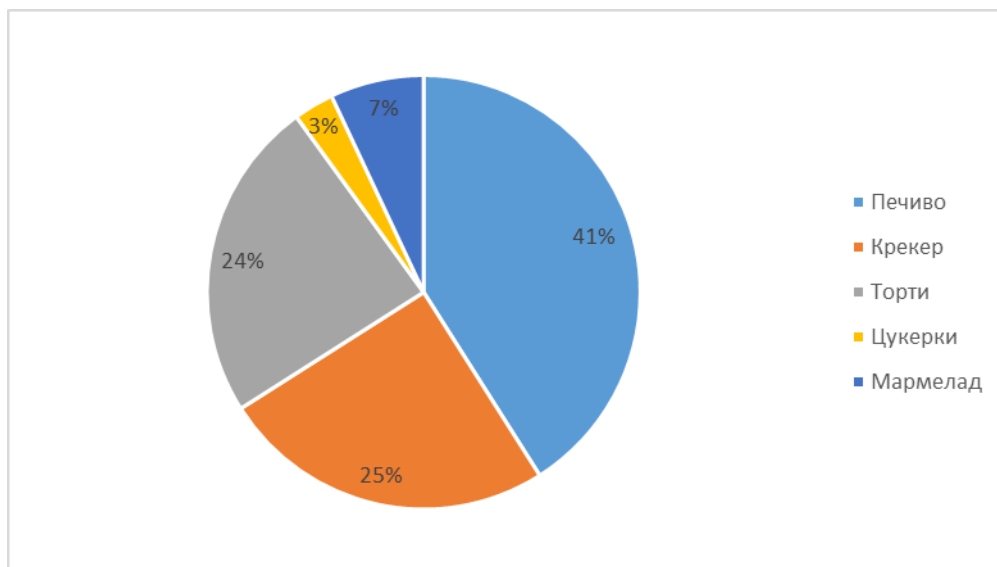


Рис. 2.3. Види продукції та обсяги виробництва ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2022 рік

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

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

Переваги продукції ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»»: висока якість продукції; доступні ціни для споживачів; новітня технологія виробництва; високоякісна сировина; вигідні конкурентні позиції для підприємств. Недоліки тогочасного продукту: відсутність гнучкості продукту, робота з вузькими сегментами ринку

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

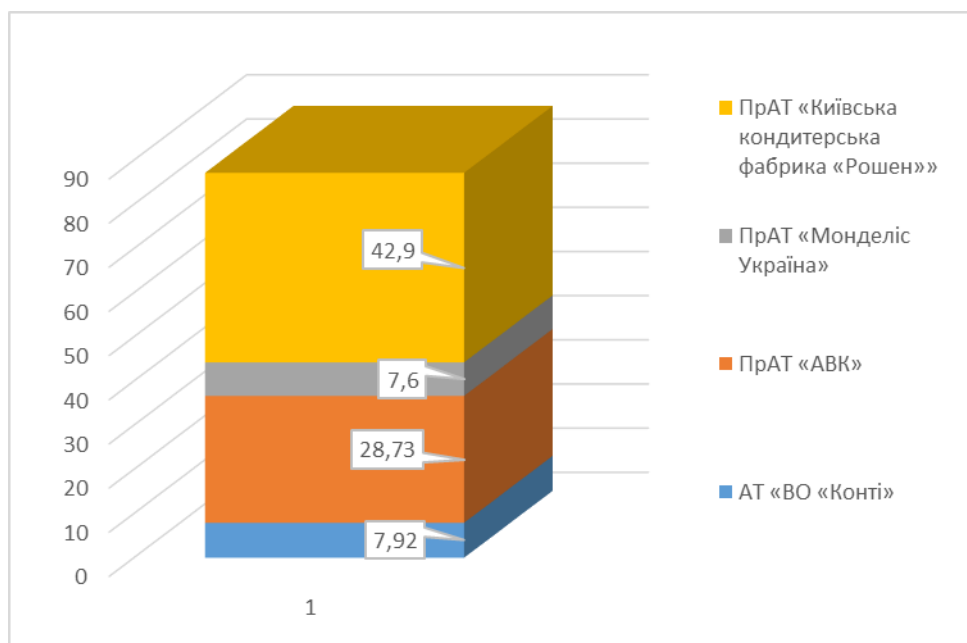


Рис. 2.4. Сегменти кондитерського ринку України 2022 рік

Наступним важливим кроком буде доцільно провести SWOT-аналіз підприємства (табл. 2.4). SWOT-аналіз надає можливість встановити зв'язки між

сильними сторонами (перевагами), слабостями, можливостями та загрозами підприємства, які в надалі можуть бути використані для виявлення ризиків.

Таблиця 2.4

SWOT-аналіз ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> 1. Висока репутація підприємства. 2. Висока якість продукції. 3. Різноманітність цінової політики. 4. Постійне оновлення асортименту. 5. Багаторічний досвід роботи на ринку. 6. Високий рівень технічної оснащеності підприємства. 7. Вихід на іноземні ринки. 8. Широка збутова мережа на території країни. 9. Успішні заходи з просування продукції. 10. Висока конкурентоспроможність підприємства. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Низька популярність продукції за кордоном 2. Нестабільний рівень цін на сировину 3. Висока собівартість продукції 4. Недостатньо кваліфікований персонал 5. Дорогий процес просування нових виробів
Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> 1. Підвищення продуктивності на підприємстві 2. Розробка товарів для нової групи споживачів 3. Нові ринки збуту 4. Позитивна зміна курсу національної валюти 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Досить сильні конкуренти 2. Зростання інфляції 3. Успішний розвиток основних конкурентів 4. Високий курс валют 5. Нерозвинена торгова інфраструктура

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

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

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

На основі SWOT-аналізу можна зробити висновок, що є багато переваг і можливостей, але також і деякі недоліки. У зв'язку зі спалахом пандемії 2020 року

(COVID-19) компанія вжила певні карантинні заходи, які суттєво вплинули на рівень економічної діяльності компанії. Однак, ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» є частиною більшої компанії, яка продовжує займати провідні позиції не лише на місцевому ринку, а й за кордоном.

Розглянемо деякі показники фінансової звітності. У таблиці 2.5 показано основні техніко-економічні показники діяльності Товариства за 2020-2022 роки [23].

Звернувши увагу на табл. 2.5, ми можемо бачити, що на кінець звітного періоду 2022 року Товариство отримало чистий прибуток у розмірі 25779 тис. грн., що у 3,9 разів перевищує фінансовий результат за 2020 рік. Це показує позитивну динаміку на підприємстві, але якщо порівняти дані за 2021 та 2022 роки, то спостерігається однаковий рівень чистого доходу. Оцінка валового прибутку має стабільне зростання протягом 2020-2022 рр. на 54,1%. Більша частина інших економічних показників також зросла у порівнянні з 2020 роком. Отже, можна зробити висновок, що Товариство провело ефективну фінансову діяльність з 2020 по 2022 рік.

Таблиця 2.5

**Основні техніко-економічні показники діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»
за 2020-2022 рр., тис.грн**

Показник	2020	2021	2022	Абсолютне відхилення			Відносне відхилення		
				2021-2020	2022-2021	2022-2020	2021-2020	2022-2021	2022-2020
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	638817	979286	903195	340469	76091	264378	53,3	-7,77	41,39
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	556236	863265	775911	307029	-87354	219675	55,2	-10,1	39,49
Валовий прибуток	82581	116021	127284	33440	11263	44703	40,5	9,7	54,13
Інші операційні доходи	1840	5572	924	3732	-4648	-916	202,8	-83,4	-49,78
Адміністративні витрати	42484	60082	57231	17598	-2851	14747	41,4	-4,7	34,71
Витрати на збут	6629	7984	7231	1355	-753	602	20,4	-9,4	9,08
Інші операційні витрати	42247	37238	60084	-5009	22846	17837	-11,9	61,4	42,22
Фінансовий результат від операційної діяльності	-6939	16289	3662	23228	-12627	10601	-150	-77,5	-150
Інші фінансові доходи	66180	49393	62678	-16787	13285	-3502	-25,4	26,9	-5,29
Інші доходи	0	0	490	0	490	490	0	X	X
Фінансові витрати	71888	60389	67324	-11499	6935	-4564	-16	11,48	-6,35
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	7353	30283	30283	22930	0	22930	311,8	0	311,8
збиток	0	0	984	0	984	984	0	X	X
Чистий фінансовий результат: прибуток	5257	25779	25779	20522	0	20522	390,4	0	390,4
збиток	0	0	984	0	984	984	0	X	X

Джерело: складено автором на основі форми 2 звітності підприємства

Таблиця 2.6

**Структура витрат ПрАТ «Київська кондитерська фабрика
«Рошен»**

Стаття витрат	Витрати, тис. грн.		Частка у загальних витратах, %		Абсолютне відхилення часток
	2021	2022	2021	2022	
Матеріальні затрати	174098	212654	17,88	23,62	5,74
Витрати на оплату праці	442969	388308	45,49	43,13	-2,36
Відрахування на соціальні заходи	96421	84184	9,9	9,35	-0,55
Амортизація	152718	184767	15,68	20,52	4,84
Інші операційні витрати	107635	30344	11,05	3,37	-7,68
Разом	973841	900257	100	100	X

Джерело: фінансова звітність підприємства (Форма 2)

З наведеної вище таблиці ми бачимо, що найбільшу частку у загальних витратах мають матеріальні затрати та амортизація 23,62% та 20,52% відповідно у 2022 році. Якщо говорити про абсолютне відхилення часток, тоді спостерігається їх зменшення, а саме витрати на оплату праці на 2,36%, відповідно витрати на соціальні заходи на 0,55% та інші операційні витрати на 7,68%. Витрати на оплату праці зменшилися у зв'язку із зменшенням кількості персоналу, вимушеним від'їздом за кордон через війну.

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

Таблиця 2.7

**Інформація про основні засоби ПрАТ «Київська кондитерська фабрика
«Рошен» на 2022 рік**

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

Продовження таблиці 2.7

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

Джерело: складено автором на основі [16]

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

Склад, структура та баланс основних засобів (за залишковою вартістю) підприємства подано в табл. 2.7.

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

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

У 2022 році компанія орендувала 27872 тис. грн основних засобів, а в поточному періоді компанія орендувала 686615 тис. грн основних засобів, отримавши дохід у розмірі 86540 тис. грн. Залишкова вартість станом на 31 грудня 2022 року становила 1231487 тис. грн. Ступінь зносу основних засобів на кінець 2022 року склала 19,9 %. Коефіцієнт використання становить 80,1%. Зміни вартості основних засобів обумовлені амортизацією та виручкою від нього.

Розглянемо рентабельність підприємства. Для цього розраховуються відносні показники ефективності: рентабельність та прибутковість (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Динаміка показників рентабельності підприємства ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2020-2022 роки

Показники	Рік			Абсолютне відхилення	
	2020	2021	2022	2019	2020
1. Рентабельність обороту,%	1,69	1,07	2,98	-0,62	1,91
2. Рентабельність операційних витрат,%	1,39	0,93	3,06	-0,46	2,13
3. Рентабельність оборотних активів,%	4,24	3,16	12,03	-1,08	8,87
4. Рентабельність основних засобів,%	0,66	0,43	1,71	-0,23	1,28
5. Рентабельність активів, %	0,57	0,38	1,25	-0,19	0,87
6. Прибутковість активів,%	0,72	0,54	1,46	-0,18	0,92
7. Економічна рентабельність,%	0,72	0,54	1,62	-0,18	1,08
8. Фінансова рентабельність, %	0,74	0,52	2,05	-0,22	1,53

Джерело: складено автором

Аналіз прибутковості бізнесу може визначити ефективність інвестицій бізнесу та наскільки ефективно вони використовуються. Цей показник в першу чергу цікавить акціонерів та майбутніх інвесторів, оскільки визначає ліміт дивідендів. Чим вище значення коефіцієнта рентабельності оборотних активів, тим ефективніше використовується оборотний капітал. Рентабельність оборотних активів у 2022 році становить 12,03%, що на 8,87 більше у порівнянні з 2021 роком. Рентабельність основних засобів являє собою частку прибутку підприємства від вартості основних засобів за рік. У 2022 році цей показник становив 1,71%, що на 1,28 відсотковий пункт більше, ніж у 2021 році. Рентабельність чистого прибутку на активи визначає частку компанії в чистому прибутку. Цей коефіцієнт показує чистий прибуток на одиницю грошей, вкладених у бізнес-активи.

Рентабельність активів склала 1,57% у 2018 році, впала на 0,19 відсоткових пунктів у 2021 році, до 0,38% і зросла до 1,25% у 2022 році. Отже, значення коефіцієнта на 2022 рік становить 1,25%, що свідчить про те, що 100 гривень вкладено в прибуток у розмірі 1,25 коп. активів компанії. Така тенденція пов'язана зі зміною розміру чистого прибутку, який у 2022 році склав 5257 тис. грн. Економічна рентабельність показує суму прибутку, яку підприємство

отримає на одиницю вартості капіталу (усі види ресурсів організації в грошовій формі, незалежно від джерела її фінансування). Серед підприємств за період дослідження цей показник зріс на 1,09 відсотковий пункт. У 2022 році він досяг 1,62%. Фінансова рентабельність характеризує ефективність використання активів підприємства (капіталу), сукупних активів, основних та оборотних коштів, власного капіталу тощо. Фінансова рентабельність ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» у 2022 році склала 2,05%, що на 1,53 відсотковий пункт більше ніж у 2021 році.

Розглянемо ефективність використання основних засобів ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2020-2021 роки наведемо в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Ефективність використання основних засобів ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2020-2022 роки

Показники оцінки	2020	2021	2022	Відхилення			
				Абсолютне		Відносне, %	
				2019	2020	2019	2020
1. Фондовіддача основних засобів	0,26	0,25	0,41	0,15	0,16	158,07	164,05
2. Фондомісткість	3,88	4,03	2,46	-1,43	-1,57	63,26	60,96
3. Фондоозброєність	1185,3	1334,0	1232,6	47,35	-101,35	103,99	92,40
4. Коефіцієнт забезпеченості основними фондами	1,0	1,0	1,0	0,00	0,00	100,00	100,00

Джерело: складено автором

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

Таким чином, визначено, що на кожну гривню, вкладену в основний капітал, у 2022 році отримано 0,41 тис. грн чистого доходу, у 2021 році – 0,25 тис. грн, у 2020 році – 0,26 тис. грн. Збільшення відбулося внаслідок збільшення на 60% чистого доходу від продажів компанії.

Фондомісткість за період дослідження впала з 3,88 у 2020 році до 2,46 у 2022 році. Кількість працівників на підприємстві дещо зменшилася, внаслідок чого фондоозброєність збільшилася до 1232,6 тис. грн/особа.

Враховуючи основні характеристики виробничо-господарської діяльності ПАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», для кращого розуміння стану підприємства необхідно дослідити основні фінансові показники підприємства. До них належать фінансова стійкість, ліквідність, рентабельність, Показники оцінки господарської діяльності та позиції компанії на ринку цінних паперів повинні повністю показувати фінансову діяльність компанії з 2020 по 2022 роки.

Перше, що потрібно враховувати, це показники фінансової стійкості (табл. 2.10), а саме коефіцієнт фінансової стійкості, коефіцієнт фінансової незалежності, працездатність власного капіталу.

Таблиця 2.10

**Основні фінансові показники ПАТ «Київська кондитерська фабрика
«Рошен»**

Показник	2020	2021	2022	Абсолютне відхилення, тис. грн.		Відносне відхилення, %	
				2019	2020	2019	2020
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,58	0,65	0,65	0,07	0	12,1	0
Коефіцієнт фінансової незалежності	0,55	0,63	0,63	0,08	0	14,5	0
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	-0,58	-0,40	-0,39	0,18	0,01	-31,0	-2,5

Джерело: складено автором

Перший показник – коефіцієнт фінансової стійкості. Він показує, яку частину активів компанії можна профінансувати за рахунок власного капіталу та довгострокових зобов'язань. Нормативне значення цього показника знаходиться на рівні 0,7-0,9. Отримані результати свідчать, що цей показник майже в межах норми за весь період дослідження, і у 2020 році ми можемо спостерігати значне зниження цього показника – 0,58, що виходить за межі нормативного діапазону. У довгостроковій перспективі такий результат означає меншу фінансову стабільність і може призвести до неплатоспроможності. Але у 2021 та 2022 роках коефіцієнт продемонстрував певну позитивну динаміку, досягнувши рівня 0,65, що є майже нормою.

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

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

Далі йдуть показники загальної ліквідності, поточної ліквідності та абсолютної ліквідності (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

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

Показник	2020	2021	2022
Коефіцієнт загальної ліквідності (Коефіцієнт покриття)	0,22	0,27	0,30
Коефіцієнт поточної ліквідності (Коефіцієнт швидкої ліквідності)	0,20	0,23	0,29
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,004	0,001	0,001

Джерело: складено автором

Коефіцієнт покриття – це відношення оборотних активів до поточних зобов'язань і зображає здатність підприємства покрити поточні зобов'язання оборотними активами. Стандартним значенням цього коефіцієнта є інтервал від 1 до 3. Як видно з отриманих результатів, коефіцієнт з 2020 по 2022 рік нижче одиниці. Нижче наведено швидкісний коефіцієнт, який показує, наскільки високоліквідні активи використовуються для погашення поточних зобов'язань. До високоліквідних активів належать усі оборотні активи, крім запасів. Стандартне значення цього коефіцієнта становить 0,5-1 і вище. Як видно з таблиці, показник

менше ніж нормативне значення, причиною цього є збільшення майже втричі поточних зобов'язань підприємства. Останнім розглянемо коефіцієнт абсолютної ліквідності, який показує, наскільки добре найбільш ліквідні активи (тобто гроші та їх еквіваленти) можуть покривати поточні зобов'язання. Стандартне значення цього коефіцієнта становить від 0,1 до 0,2. Результати показують, що отриманий показник далекий від норми. Підсумовуючи аналіз показників ліквідності, можна сказати, що підприємство має серйозні проблеми з ліквідністю. Щоб покращити цю ситуацію, необхідно збільшити оборотні активи, а поточні зобов'язання зменшити [18, с.30].

Завершальним розглядом є показники ділової активності, включаючи оборот власного капіталу, оборотність дебіторської та кредиторської заборгованості (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

**Показники ділової активності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика
«Рошен»**

Показник	2020	2021	2022
Оборотність власного капіталу	0,69	0,65	0,46
Період обороту дебіт. заборгованості	60,4	111,3	107,2
Період обороту кредит. заборгованості	61,6	87,4	111,4

Джерело: складено автором

Першим показником є коефіцієнт оборотності власного капіталу, який показує відношення чистого прибутку до власного капіталу. Чим більше значення цього показника, тим ефективніше управління власним капіталом. Негативна тенденція була викликана зменшенням виручки, а у 2022 році – через значне збільшення власного капіталу.

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

Останній показник – період оборотності кредиторської заборгованості. Цей показник показує, як довго погашаються борги компанії перед постачальниками та підрядниками. Як і попередні показники, це слід враховувати в динаміці. Чим довший період обігу кредиторської заборгованості, тим краще для компанії, тому що це називається безоплатними грошима. Серед опитаних компаній значення цього показника знаходиться на належному рівні, але домінує тенденція до зниження, яка в довгостроковій перспективі є негативною. Починаючи з 2021 року індикатор почав рухатися вгору, що позитивно вплинуло на фінансове здоров'я компанії. Досліджуючи показники ділової активності, можна сказати, що підприємство має певні проблеми з оборотом власного капіталу, а також з оборотом дебіторської заборгованості, що може мати великий вплив на фінансовий стан підприємства.

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

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

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

2.2. Аналіз системи управління адаптацією персоналу на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

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

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

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

Для визначення ефективності адаптації на підприємстві досліджено рух працівників облікового складу на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», що характеризується змінами облікової кількості штатних працівників унаслідок прийняття на роботу та вибуття з різних причин. Статистична оцінка руху персоналу підприємства здійснюється на підставі показників наведених в табл. 2.13, що розроблена на основі фінансової звітності.

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

Таблиця 2.13

Кількісний склад персоналу ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2020-2022 роки

Показник	Одиниця виміру	Роки			Відхилення 2022 до 2020 рр., %
		2020	2021	2022	
1	2	3	4	5	6
Середньооблікова чисельність штатних працівників	осіб	744	797	906	13,7
Середня чисельність позаштатних працівників	осіб	2	0	0	0
Чисельність працівників, які працюють на умовах неповного робочого часу	осіб	29	29	34	17,2

Продовження таблиці 2.13

1	2	3	4	5	6
Фонд оплати праці	тис. грн.	180472	224386,3	312926,7	39,5
Продуктивність	тис. грн/чол.	304,8	305,1	412	35
Питома вага фонду оплати праці в собівартості	%	44	44	44	0
Коефіцієнт плинності кадрів	%	29,8	25,8	25,3	1,9
Коефіцієнт обороту по прийому	%	27,1	15,03	8,5	43,4
Коефіцієнт обороту по звільненню	%	24,4	21,1	20,1	4,7

Джерело: складено автором на основі [40, 41]

Аналізуючи чисельність працівників, можна сказати, що середньооблікова чисельність штатних працівників у 2022 році зросла на 13,7% у порівнянні з 2020 роком. Кількість працівників, які працюють на умовах неповного робочого часу у 2022 році зросла на 17,2%, у порівнянні з 2020 роком.

Розмір фонду оплати праці зріс на 39,5%, у порівнянні з 2020 роком внаслідок підвищення заробітної плати.

Коефіцієнт плинності кадрів у 2022 році зменшився на 115,6%, у порівнянні з 2020 роком.

Фонд оплати праці становить 312926,7 тис. грн (станом на 2022 рік).

Структура фонду складається з:

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

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

На наступному етапі опишемо загальноосвітню структуру працівників ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

**Характеристика та динаміка освітньої структури трудових ресурсів ПрАТ
«Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2020-2022 рр.**

Рівень освіти	2020 рік		2022 рік		Абсолютне відхилення, осіб
	кількість, осіб	питома вага, %	кількість, осіб	питома вага, %	
Середня освіта	9	1,13	10	1,10	1
Спеціальна професійна підготовка робітників	336	42,16	363	40,07	27
Неповна вища освіта (вищі навчальні заклади I-II рівня акредитації – освітньо-кваліфікаційний рівень – «молодший спеціаліст»)	91	11,42	84	9,27	-7
Базова вища освіта (вищі навчальні заклади III-IV рівня акредитації – освітньо-кваліфікаційний рівень «бакалавр»)	8	1,00	9	0,99	1
Повна вища освіта (вищі навчальні заклади III-IV рівня акредитації – освітньо-кваліфікаційний рівень «спеціаліст», «магістр»)	353	44,29	440	48,57	87
Разом	797	100	906	100	109

Джерело: складено автором на основі [14, 15]

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

За період дослідження кількість працівників, які отримали спеціальну професійну підготовку, збільшилась на 27 працівників. Також збільшилась кількість працівників, які здобули вищу освіту (III-IV рівень акредитованих вищих навчальних закладів – освітньо-кваліфікаційні рівні «спеціаліст», «магістр») і у 2022 році складає 9 осіб.

Для компанії важливо, щоб кожен співробітник мав можливості для професійного та особистісного зростання. Для тих, хто просто хоче приєднатися до команди старших спеціалістів, відкрито навчальні програми, після яких шанси

на успішне працевлаштування зростуть. Розроблено курси для різних груп працівників, планується проведення аудиторних уроків та електронних курсів для самостійного засвоєння матеріалу. Для навчання, зберігання та оновлення історії навчання кожного співробітника використовується електронна платформа. Внутрішня система навчання включає адаптацію нових співробітників, розвиток професійних навичок, підвищення особистої ефективності та розвиток лідерства [30, с.133].

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

Програма для зовнішніх кандидатів включає:

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

Складання SWOT-аналізу процесу адаптації ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» є доволі важливим аспектом у визначенні слабких і сильних сторін процесу адаптації на підприємстві (табл. 2.15).

Таблиця 2.15

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

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

<ol style="list-style-type: none"> 1. Збільшення витрат організації у зв'язку з високою плинністю кадрів. 2. Поява у конкурентів нових технологій. 3. Зменшення кількості висококваліфікованого персоналу. 4. Досить сильні конкуренти. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Прискорення процесу входження нового працівника на посаду. 2. Економія витрат на пошук нових фахівців. 3. Зниження плинності кадрів і пов'язаних із нею фінансових втрат. 4. Досягнення необхідної ефективності роботи в короткі терміни. 5. Зменшення кількості можливих помилок, пов'язаних із включенням у роботу. 6. Освоєння ним основних вимог корпоративної культури й правил поведінки.
---	---

Джерело: складено автором

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

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

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

Адаптація ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» являє собою наступний процес: входження та консолідація людей в організацію, процес навчання конкретному типу індивідуальної поведінки. Адаптація як соціальна технологія має п'ять компонентів:

- Професійна адаптація – це процес закріплення трудових навичок та формування позитивного ставлення до професійної стабільності.

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

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

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

Важливу роль адаптивного виховання особистості відбивають: високі комунікативні здібності, емоційний інтелект та інші характеристики особистості. Ці якості дозволяють швидко визначити особливості психосоціального клімату в бізнесі. Соціально-психологічна атмосфера є основою формування корпоративної культури. Дослідження виявили деякі серйозні відмінності в корпоративній культурі між співробітниками, професіоналами та працівниками. Крім того,

корпоративна культура різних відділів незначно коливається. Якщо корпоративну культуру співробітників формує перша особа в організації, то організаційну культуру – сині комірці, які є неформальними лідерами [51, с.65].

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

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

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

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

- Серед працівників переважають неформальні стосунки;
- Навіть якщо немає формальних процедур для управління наставницькою діяльністю, обов'язково будуть неформальні наставники: майстри, члени команди, а часто й неформальні лідери;
- Причинами, що негативно впливають на процес адаптації, є погана організація роботи та низька заробітна плата;
- Відсутність якісного менеджменту середньої ланки;
- Період адаптації працівників становить один місяць.

2.3. Аналіз системи адаптації працівників ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Адаптація персоналу безпосередньо впливає на результати діяльності компанії, професійний розвиток формує сприятливу організаційну культуру, має

вплив на мотивацію співробітників і їх лояльність до організації. Управління знаннями в ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» - обов'язковий елемент професійного розвитку людських ресурсів організації, тобто процесу підготовки співробітників до виконання нових виробничих функцій, посадових обов'язків, вирішення поставлених перед підприємством завдань. Динаміка плинності і необхідність оновлення знань змушують керівництво максимально адаптувати співробітника під професійні завдання. Іншим важливим 69 параметром, що визначає необхідність навчання, є необхідність підвищення кваліфікації і перепідготовки кадрів відповідно до конкретних завдань організації.

В ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» потрібен добре продуманий процес набору, тобто, план адаптації співробітників. Процедура адаптації встановлює загальні правила і являє собою набір необхідних дій. Повинна бути розроблена спеціальна програма для адаптації співробітників, в якій передвачені наступні пункти:

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

Організація процесу адаптації ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» полягає в наступному. Керівники повинні виконувати наступні функції для працівника, який щойно влаштувався на роботу:

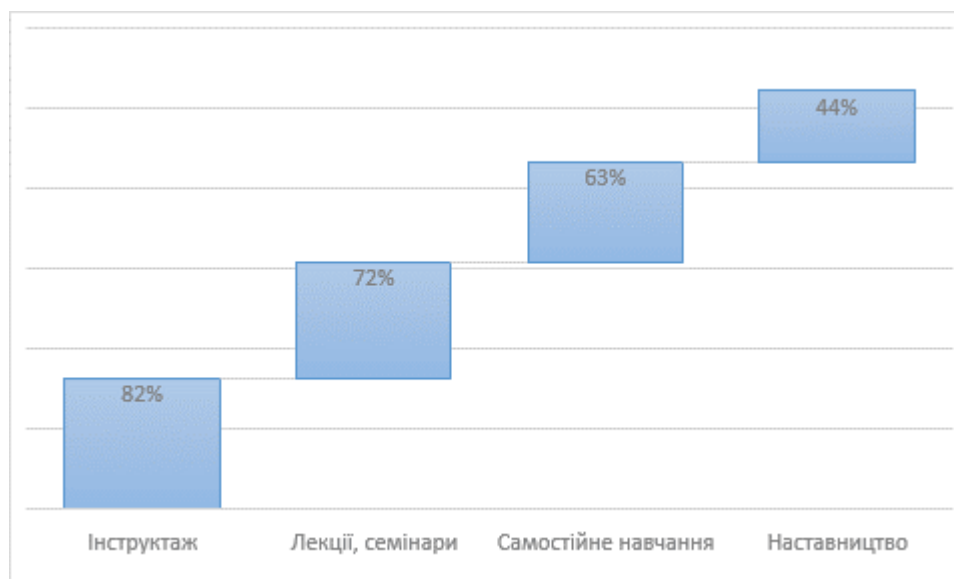
- робить підготовку посадових інструкцій співробітника
- підготовлює всі інформаційні матеріали, які будуть роздані працівникам у перший день роботи;
- завчасно повідомляє майбутніх колег про прихід нового співробітника, призначає наставника або просить майбутнього колегу надати неформальну допомогу;
- перевіряє готовність робочого місця;
- переконується, що з майбутнім працівником все в порядку, для виходу на робоче місце.

Співробітника необхідно ознайомити з колективним договором, основною політикою компанії, стратегіями, процедурами та умовами оплати, додатковими пільгами в порядку з правилами охорони праці та техніки безпеки, відповідно до правил внутрішнього трудового розпорядку. Наступним етапом адаптації є введення в підрозділ (організацію) нових працівників.

Введення працівника в професійне середовище передбачає основне завдання найму працівників для ознайомлення з робочим процесом та технічними процедурами підрозділу ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

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

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



Джерело: складене автором на основі [46]

Рис. 2.6. Інструменти з навчання персоналу на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» 2020-2022 рр.

З рисунку 2.6 видно, що на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» 82% працівників отримали інструктаж, 72% працівників відвідали лекції або семінари, 63% працівників мали можливість провести самостійне навчання, 44% працівників пройшли навчання з системою наставництва з 2020 по 2022 рік. Метою цього навчання є підвищення професійних здібностей, розвиток корисних навичок та опанування нових знань. Проходження спільних тренінгів виховує командний дух і сприяє підвищенню продуктивності.

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

Види навчання персоналу на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» представлені в таблиці 2.16.

Таблиця 2.16

Види навчання персоналу

Класифікаційна ознака	Види навчання
Залежно від учасників процесу навчання	внутрішнє – готується і провадиться корпоративними тренерами залучених компаній спільно з управлінням по роботі з персоналом; зовнішнє – готується і провадиться із залученням зовнішніх фахівців з процесу навчання; самонавчання – готується і провадиться фахівцем самостійно.
Залежно від поєднання навчального процесу і роботи	з відривом від роботи – під час навчання працівник звільняється від роботи; без відриву від роботи – поєднує роботу та навчання.
Залежно від цільового призначення	1. первинна підготовка навчання співробітника без освіти перший раз; 2. перепідготовка навчання працівника, який має освіту нової спеціальності; 3. підвищення кваліфікації отримання співробітником нових знань, умінь і формування у нього нових навичок; 4. адаптаційне навчання навчання співробітника з метою професійної, соціальної адаптації в компанії.
Залежно від часу навчання	1. короткострокове, підвищення кваліфікації - навчання протягом не більше 5 днів, час активного сприйняття інформації до 40 годин; 2. середньострокове, професійна перепідготовка - навчання протягом не більше 6 місяців; 3. довгострокове, здобуття вищої освіти, магістратури, аспірантури і т.і.- навчання більше 6 місяців.
Залежно від кількості учнів	1. індивідуальне; 2. групове.

Джерело: [30]

Кожен з видів навчання має свої переваги і недоліки. Технології організації розвитку кадрів сприяють формуванню компетентного фахівця, орієнтованого на ефективну діяльність в умовах швидких змін і невизначеного майбутнього. Процес навчання персоналу здійснюється у співпраці з керівництвом, припускаючи спільний пошук нових критеріїв продуктивності навчального процесу, вдосконалення методичного, діагностуючого і коригуючого призначень.

Механізм управління адаптацією співробітників орієнтований на ефективну діяльність в умовах швидких змін і невизначеного майбутнього. Процес навчання персоналу здійснюється у співпраці з керівництвом, маючи на увазі спільний пошук нових критеріїв продуктивності навчального процесу, вдосконалення методичного діагностуючого і коригуючого призначень.

На підприємстві тільки починає розвиватися напрямок навчання за індивідуальними планами розвитку (ІПР) та метод наставництва, програми для фахівців необхідні всім співробітникам. Практика показує, що співробітники, які отримали певний рівень кваліфікації і які не отримали очікуваного підвищення (підвищення категорії) залишають компанію. Для підвищення по кар'єрних сходах доведеться вишикуватися в чергу, яка розтягнеться на роки, так як отримати категорію новому працівникові можливо відпрацювавши від 3-х до 5 років. Для цього в перспективі необхідно переглянути вимоги до східців посадовій ієрархії, щоб співробітник міг підвищувати кваліфікацію і переходити на наступний рівень професійного розвитку. Це дозволить утримати компетентних співробітників в компанії і підвищити лояльність, особливо молодих фахівців до підприємства і таким чином показати можливості зростання і перспективи в майбутньому. Новоприйнятих співробітників навчають внутрішнім комунікаціям між підрозділами, корпоративній культурі, стандартам організації.

Новачки протягом трьох місяців проходять кілька тренінгів, тестування та заповнення анкет. Наприклад, прийняті на вакансію менеджера в відділ продажів проходять такі тренінги:

- вступний тренінг,
- специфіка надання послуг,

- технологія продажів,
- ділова гра,
- робота з запереченнями.

Дані тренінги проходять раз в три тижні, після неповного робочого дня, і додатково не оплачуються. Співробітників періодично оцінюють з метою підвищення ефективності їх роботи та визначення потреб професійного розвитку. Регулярна і систематична оцінка персоналу позитивно позначається на мотивації співробітників, їх професійному розвитку і зростання.

Одночасно результати оцінки є важливим елементом управління людськими ресурсами, оскільки надають можливість приймати обгрунтовані рішення щодо винагороди, просування, звільнення співробітників, їх навчання і розвитку. Ефективність адаптації в організації в більшій мірі залежить від того, наскільки співробітник задоволений роботою, чи адекватно він сприймає себе і навколишній світ, свої соціальні відносини, чи може адаптація спричинити за собою зміни в спілкуванні, в поведінці, в побутовій сфері і в професійній діяльності.

Перебуваючи в стані соціально-психологічної адаптації, співробітник прагне до рівноваги між різними сторонами життя і діяльності. Згідно з результатами дослідження та проходження анкет, питання анкети наведено нижче, переважна більшість співробітників в цілому задоволені своєю нинішньою роботою: 68% респондентів відповіли на це питання: частково задоволені. Повністю задоволені 17%. І тільки 10% відчувають сумніви, тобто скоріше не задоволені. Вагалися з відповіддю 5%. Поняття «адаптивність» прямо пов'язане з категорією адаптації. Вона характеризує ступінь фактичного пристосування людини, його соціального статусу і самовідчуття: задоволеності або незадоволеності собою і своїм життям. Отже, 85% респондентів вказали, що найбільш складним періодом адаптації були до 3 місяців, інші вибрали варіант від 3 до 7 місяців. Це підтверджує теоретичні концепції про те, що найбільш складними є перші місяці роботи в організації.

Анкета після проходження періоду адаптації

1. Що було найбільш складним та незрозумілим у ваш перший день роботи в нашій організації?
2. В який день роботи ви познайомились з вашим наставником?
3. В який день роботи ви вперше поговорили зі своїм безпосереднім керівником?
4. Чи були поставлені перед вами завдання на період адаптації?
5. З якими складнощами ви зіткнулися за минулий період?
6. Як часто ви обговорювали з наставником чи з безпосереднім керівником результати вашої роботи?
7. Як і коли підводились результати вашої роботи за перший місяць?
8. Як швидко ви отримали відповіді на свої питання?
9. З яких джерел ви отримали інформацію про організацію?
10. За який період часу ви адаптувалися просторово, запам'ятавши розташування підрозділів організації?

Специфіка роботи на ТОВ «Інтерлон Україна» передбачає високий рівень відповідальності кожного фахівця, самостійної роботи з високою віддачею в інтенсивності праці. Однак основною проблемою в цьому зв'язку є низький рівень знань компетенцій фахівців, відірваності традиційної системи освіти від вимог ринку і умов високо конкурентному зовнішнього середовища.

Узагальнимо дані про навчання персоналу за допомогою первинної матриці SWOT (таблиця 2.17). Виходячи з даного аналізу, можна зробити висновок, що нових співробітників необхідно навчати, а також контролювати і супроводжувати їх після навчання, а та схема навчання, яка існує в компанії на даний момент, недостатньо досконала і ефективна, і вимагає доопрацювання.

Таблиця 2.17

Первинна матриця SWOT адаптації персоналу

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Безперервність навчання; 2. Наявність програм для різних категорій співробітників; 3. Наявність параметрів оцінки персоналу.	1. Неповне задоволення потреб співробітників в навчанні; 2. Неповне виявлення потреб у навчанні. 3. Неправильний розподіл часових проміжків навчання. 4. Несистематизована оцінка персоналу. 5. Відсутність дистанційних методів навчання.
Можливості	Загрози
1. Підвищення контролю якості продукції, що випускається за рахунок вдосконалення навчання; 2. Підвищення мотивації фахівців за рахунок підвищення якості навчання. 3. Введення системи оцінки компетенцій.	1. Зниження іміджу компанії і втрата клієнтів через неефективну систему адаптації. 2. Втрата кваліфікованих співробітників і рідкісних професій. 3. Плинність кадрів на етапі адаптації.

Джерело: складено автором

У сфері навчання і розвитку персоналу на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» можна позначити помилки, вчинення яких може бути дуже критичним для бізнесу, тому що вони можуть завдати організації великої матеріальної і моральної шкоди. На основі аналізу бізнес-процесів важливо розробити системний підхід до організації процедури адаптації співробітників. Дані заходи дозволять задовольнити потреби і мотивувати на прихильність і лояльність до ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» цільової групи працівників успішних фахівців з тим, щоб залучити й утримати їх в компанії. Важливо застосування поетапної організації адаптації, на основі формування складних індивідуальних умінь і навичок та поєднання з практичною роботою із застосуванням новітніх технологій навчання. Дані висновки змусять керівництво компанії максимально адаптувати співробітника під професійні завдання, що стоять перед фахівцем, який приходить на роботу. Іншим важливим параметром, що визначає необхідність навчання, є необхідність підвищення кваліфікації і перепідготовки кадрів відповідно до конкретних завдань організації.

Проведений аналіз засвідчив, що наставництво є одним із найбільш ефективних методів адаптації персоналу в сучасних умовах. При правильній організації наставництво дозволяє поєднати навчання і адаптаційні процеси. За певних ринкових умов, таких як брак досвідчених фахівців певної спеціальності, особливого значення набуває підбір правильного методу мотивації наставників.

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

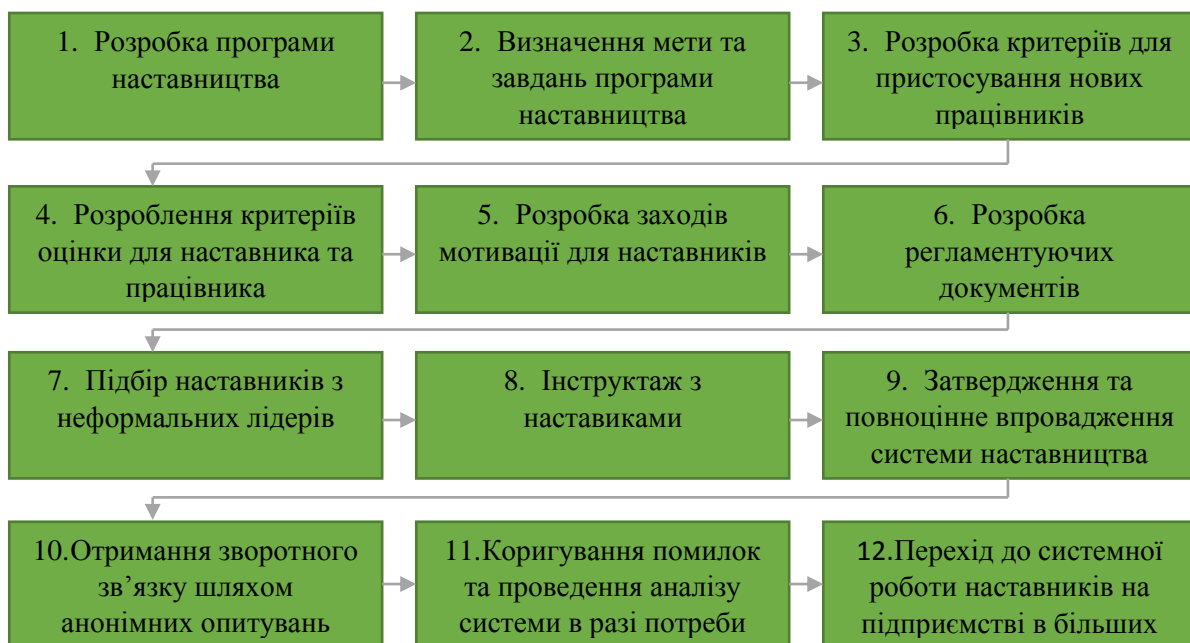


Рис. 2.7. Етапи адаптації персоналу в системі наставництва на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

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

Для більш успішного включення нових співробітників у діяльність підприємства необхідно вдосконалити чинну систему адаптації та не допустити окремих ситуацій, коли новий робітник не отримує достатню кількість первинної

інформації, або не проходить випробувальний період через непоінформованість його початкових дій в компанії. Це включає різні напрямки адаптації для молодих співробітників, нових співробітників, які вже мають досвід роботи, а також для співробітників при організаційних нововведеннях на підприємстві.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ЗАХОДІВ З АДАПТАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ПРАТ «КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «РОШЕН»

3.1. Удосконалення системи адаптації працівників на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

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

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

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

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

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

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

При формуванні системи адаптації персоналу дуже важливим є вибір комплексу методів та інструментів адаптації персоналу підприємства. Стратегія включення адаптації персоналу підприємства в систему управління персоналом певною мірою визначає спектр методів та інструментів. Крім того, розмір організації, тип організаційної культури та структура управління персоналом також впливають на визначення методів адаптації персоналу.

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

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

Адаптація – це процес взаємного пристосування працівника до організації та організації до працівника. Зазвичай більшість нових співробітників, приступаючи до діяльності на новому робочому місці або приходячи в нову організацію, намагаються проявити себе з позитивної точки зору.

Проте трудова діяльність на новому робочому місці може бути пов'язана з негативними моментами. В наукових статтях розглядаються підходи організацій до прийому нових співробітників, процес їх адаптації та фактори, які впливають на успішну адаптацію на новому робочому місці.

Формування персоналу організації передбачає наймання нових працівників в організацію. Найм є досить дорогою і тривалою за часом процедурою. До початку роботи організація на придбання нового працівника витрачає значну кількість фінансових і часових ресурсів.



Рис. 3.1. *Етапи* адаптації на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»
Джерело: [51]

Пропонується вдосконалити процес адаптації на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» задля швидкого забезпечення ефективності праці. Новому працівнику необхідно призначити умовного наставника, який використовуючи свій власний робочий час, зможе передати професійні навички та вміння, обов'язкові для виконання поставлених задач. Ефективне проведення адаптації персоналу є досить важливою для зменшення кадрового потоку на підприємстві.

Сучасна ситуація вимагає розроблення нового підходу на основі відділу управління персоналом детальної, організованої та цілісної стратегії управління адаптацією співробітників із показниками ефективності на кожному етапі, що передбачає [23]:

- зв'язок організації з державними установами, зокрема з центрами зайнятості, професійно-технічними училищами, відділами профорієнтації;
- розроблення спеціального інструментарію дослідження показників ефективності та методики їх розрахунків;
- мінімізацію несприятливих наслідків, зокрема зменшення фінансових витрат та часу досягнення співробітниками встановлених стандартів виконання робіт;
- скорочення плинності кадрів, а саме: забезпечення швидкої адаптації нових співробітників та закріплення їх в організаційній структурі як фахівців певної сфери діяльності, що сприяє зниженню тривожності та невпевненості.

Однією з новітніх технологій удосконалення процесу адаптації є «коучинг», упровадження якої на сьогодні зазнає значних поразок в українських організаціях через відсутність інформації та практичних знань даного методу.

Слово «коучинг» (від англ. *coaching* – тренерство) – наставляти, тренувати, надихати; бере початок у сферу спорту та засновані на методології позитивної, когнітивної та організаційної психології. На сьогодні розрізняють кар'єрний коучинг, бізнес-коучинг, коучинг особистої ефективності та лайф-коучинг [47, 48]. Загальне визначення поняття «коучинг» – метод здійснення тренінгу, в якому спеціальна людина, «коуч», допомагає іншим людям досягнути певної цілі та розвитку в професії [48, 49]. Кар'єрний коучинг (кар'єрне консультування) включає в себе оцінювання професійних можливостей та компетенцій, консультування з кар'єрного планування, вибір шляху розвитку та супровід у пошуку роботи. Бізнес-коучинг спрямовано на організацію пошуку найбільш ефективних шляхів досягнення цілей компанії. При цьому проводить роботу з окремими керівниками компанії та з командами співробітників. Лайф-коучинг полягає в індивідуальній роботі з людиною, яка орієнтована на поліпшення свого в усіх сферах (здоров'я, самооцінка, взаємовідносини). Застосування технології «коучинг» має низку переваг [30]:

- формування ефективних робочих команд;
- визначення конкурентних переваг компанії;
- підвищення рівня мотивації персоналу;

- раціональне управління часом;
- систематизація знань в організації;
- відпрацьованість швидкої реакції на критичну ситуацію в організації;
- сприяння самостійності персоналу в пошуку власних рішень та баченні ситуації;
- зростання рівня довіри між адміністрацією та іншим персоналом підприємства внаслідок покращення комунікацій та підвищення рівня делегування повноважень; - збільшення результативності поставлених завдань;
- підвищення рівня особистісної та корпоративної репутації;
- спрямованість у майбутнє.

Алгоритм дій коуч-менеджера під час проведення «коучингу»

Сформуємо наступні етапи проведення «коучингу»:

Постановка задач

Аналіз поточної ситуації

Аналіз можливостей

Розробка стратегії

Контроль та підтримка при реалізації плану дій

Тому для збільшення продуктивності праці на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» необхідно використовувати метод «коучингу». Завдяки коучингсесіям покращиться якість сервісу обслуговування; знизиться кількість скарг, отриманих від клієнтів; відбудеться зростання прибутку.

При дослідженні ефективності адаптації персоналу слід виділяти два ключові компоненти:

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

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

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

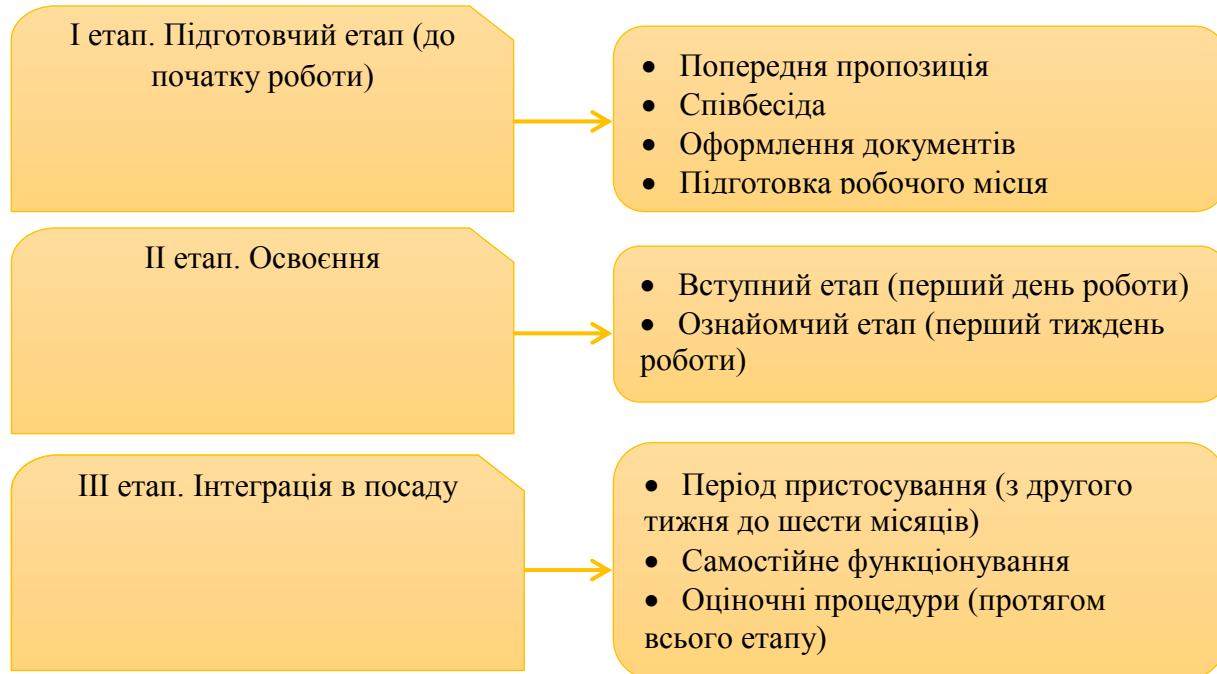


Рис. 3.2. Етапи системи адаптації для підвищення ефективності пристосування на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Базовий підхід до формування програми адаптації має суттєвий недолік, через те, що працівники зтикаються з проблемами адаптації під час перших місяців роботи на новому місці, і переважна більшість з них не задоволені умовами праці. Розв'язанням цієї проблеми є формування тіснішого зв'язку між системою адаптації персоналу та загальним соціальним та організаційним середовищем всередині компанії. Узагальнено, цей зв'язок передбачає включення в програму адаптації персоналу проміжних етапів, які допоможуть працівникам саме в початковому періоді пристосування. Окрім того, програма адаптації може бути трансформована у варіант, представлений на рис. 3.2.

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

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

Потрібно розробити:

1. Індивідуальні адаптаційні заходи до кожного з типів співробітників за професійною характеристикою
2. Переглянути погляди на жорстке дотримання нормативних документів які зазначені в статуті, з приводу окремих випадків при адаптації нових працівників, або молодих працівників з присутнім досвідом роботи.
3. Адаптаційний тренінг для новачків,
4. Програми ділової оцінки співробітників.

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

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

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

3.2. Оцінка запропонованих заходів на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

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

Впровадження системи наставництва на підприємстві є доцільним за таких умов:

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

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

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

Для впровадження наставництва в повноцінну систему адаптації, використовуючи вже присутніх на підприємстві неформальних лідерів, потрібно повністю охарактеризувати діяльність та послідовність такої підсистеми, визначити які інструменти та методи будуть використовуватися формальними та неформальними наставниками. Для введення наставництва не потрібно переглядати фінансову політику та залучати багато коштів, адже ефективність

наставників може стимулюватися системами матеріальної мотивації. В першу чергу в ролі інструмента стимулювання буде виступати доплата та кожного адаптованого працівника протягом всього періоду адаптації, та тільки при наданні інформації про успішну та ефективну роботу працівника після його оцінювання.

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

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

1. Інструменти оцінки рівня адаптованості працівника, якими можуть виступити тести здібностей, які допомагають оцінити інтелектуальні можливості респондента і швидкість обробки інформації, вміння працювати з різними видами даних: чисельними, вербальними й графічними. та опитування. Для практичного використання можна використовувати такі методи опитування:

- Factors+ – оцінка параметрів, потрібних для ефективного виконання робочих задач. Вимірює такі якості як адаптованість, креативність, наполегливість, готовність до підтримки, завзятість і надійність.

- Tomas TEIQ – оцінка емоційного інтелекту: вміння розпізнавати власні та чужі емоції та керувати ними.

- Tomas PPA – профільний аналіз особистості, який надає інформацію щодо побоювань, мотиваційних стимулів, цінностей і поведінкового стилю респондента за методологією DISC.

- RAPI 3 – оцінка потреб і стилю поведінки респондента на робочому місці (взаємодія, самоволодіння, залученість до роботи, інноваційність і гнучкість, прагнення до особистих здобутків тощо).

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

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

Взаємозв'язок наставництва з іншими системами управління персоналом зображено на рис. 3.3.



Рис. 3.3. Взаємозв'язок та роль підсистеми наставництва в системі адаптації персоналу на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

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

Основними завданнями наставництва на підприємстві виступають: оперативність в адаптації новачків до діяльності підприємства; поліпшення якості підготовки відповідно до потреб і запитів компанії; підвищення кваліфікації кадрів; зниження плинності кадрів; сприяння засвоєнню новими працівниками корпоративної культури.

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

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

користувачам створювати графіку, презентації, афіші та інший візуальний контент для соціальних мереж. Її перевагою є наявність як вебверсії, так і мобільної, що збільшує мобільність працівника на шляху адаптивного процесу. Для наставника, який має займатися розміщенням, оцінкою та допомогою робітнику при проходженні адаптації, перевагою є те, що ці платформи взаємопов'язані, що знижує можливість непорозумінь.

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

- Матеріальна та нематеріальна мотивація наставників адаптованих працівників. Практично це виражається в преміюванні та створенні умов для додаткової роботи неформальних лідерів окремих відділів.

- Одноразова виплата за розміщення матеріалів, та створення окремих курсів, для кожного розділу на платформі «Instructure» та на платформі графічного дизайну «Canva». Для цього компанією цю роботу буде передано на аутсорсинг.

- Купівля підписки на Платформу «Canva» та створення окремих облікових записів для кожного відділу.

- Одноразова доплата hr-менеджеру за проведення організаційної роботи з працівниками, для введення їх в процес дистанційної адаптації.

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

1. Облаштування робочого простору для дистанційної адаптації.

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

2. Налаштування доступу до корпоративного середовища.

Важливо надати новому співробітнику доступи до всіх внутрішніх послуг компанії, які можуть знадобитися для роботи. Якщо співробітник не всім вміє користуватися (наприклад, ніколи раніше не працював у CRM-системах), на попередньому етапі його навчають працювати з внутрішніми інструментами організації.

3. Упорядкування плану робіт на проходження випробування

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

4. Вибір наставника на період адаптації.

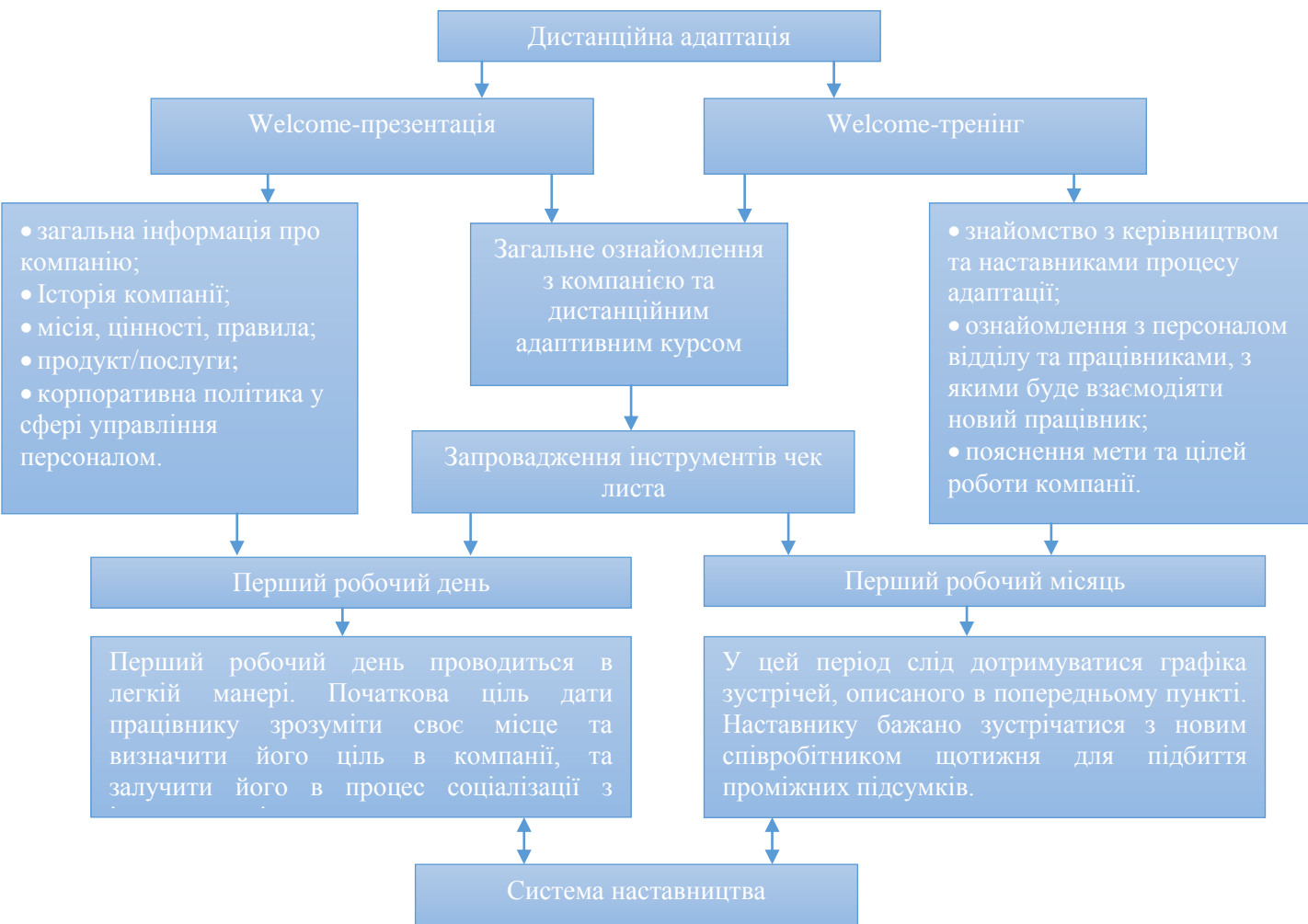


Рис. 3.4. Структура проведення дистанційної адаптації на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Джерело: [51]

Спочатку співробітник потребуватиме постійного провідника. У деяких випадках наставником може залишитися HR-менеджер, але найчастіше це безпосередній керівник, досвідченіший колега або бізнес-тренер компанії. У випадку ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» в кожному відділі компанії присутня достатня кількість неформальних лідерів колективу, які зможуть виконувати функцію наставника. Схема структури, за якою буде проведена дистанційна адаптація зображено на рис. 3.4.

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

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

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

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

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів та їх вплив на основні показники роботи ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Звісно, найбільш конструктивними способами є наставництво. Але інші стратегії поведінки також можуть бути доречними у певних ситуаціях.

За наставництва новий робітник прив'язується до наставника і всі проблеми та питання, що виникають, вирішуються за допомогою нього. Ми пропонуємо для цього використовувати графічний редактор Canva.

Canva – це безкоштовний графічний редактор, який чудово підходить як новачкам у дизайні, так і досвідченим професіоналам. Сервіс дозволяє швидко та легко створювати класні пости для соціальних мереж, креативні відео, презентації, Сторіс для Інстаграм та інші візуальні матеріали.

При застосуванні платформи Canva, новий співробітник може транслювати та коментувати свої дії наставнику, який, в цьому випадку, зможе скоригувати помилки та допомогти в подальшій роботі працівника, у разі потреби. Також це працює у зворотному напрямку, тобто новий співробітник може стежити за роботою досвідченого наставника.

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

Звичайно, що впровадження будь-яких нововведень в систему адаптації потребує збільшення витрат, в розрахунку, що проєкт з удосконалення принесе результативність в майбутньому. В таблиці 3.3 показані витрати, які знадобляться для створення запропонованих пропозицій.

Таблиця 3.3

**Витрати для реалізації стратегії
співробітництва на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»**

№	Витрати	Працівники, відповідальні за роботу	Сума витрат, тис.грн/рік
1.	Розробка посадових інструкцій з точним описом обов'язків відповідальних за функціональність та доступність системи.	Відповідальний за відділ управління талантами	0
2.	Оплата підписки на графічну платформу «Canva»	Начальник відділу управління фінансового планування	12
3.	Розроблення, розміщення та наповнення контентом на платформі «Canva»	13 залучених працівників за допомогою аутсорсингу (1 робітник на кожний відділ)	168
4.	<i>Технічна підтримка системи</i>	Системний адміністратор	125
5.	Преміювання наставників	Начальник відділу управління пресоною	225
6.	<i>Діагностика ефективності та доданого ефекту від використання дистанційної системи адаптації</i>	HR-менеджер (одноразова доплата)	20
7.	Сума	-	550

Джерело: складено автором

З таблиці видно, що загальні витрати на рік, для впровадження дистанційної системи адаптації персоналу складуть 550 тис. грн, що для ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» не є великим навантаженням на бюджет, адже кошти, більшою мірою, будуть вилучені з фонду оплати праці.

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

фахівцями, які недавно прийняті на роботу; підвищення ступеня інформованості про цілі, стратегії та поточної роботи організації; підвищенні рівня прихильності фахівців своєї організації; поліпшенні соціально-психологічного клімату в колективі. На запровадження системи дистанційної адаптації у 2023 році витрати складуть 550 тис. грн, або 45,8 тис. грн в середньому щомісяця. Очікуваний економічний ефект передбачається на рівні 720 тис. грн. Такий ефект відбудеться внаслідок наступних факторів:

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

Після визначення витрат можна розрахувати термін окупності проєкту, та відстежити різницю між витратами по місяцях. Результати розрахунку наведені в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Розрахунок витрат на впровадження проєкту за місяцями

Період	Економічний результат тис.грн	Витрати тис.грн
Січень	60	53,29
Лютий	60	43,65
Березень	60	43,65
Квітень	60	41,7
Травень	60	42,7
Червень	60	43,65
Липень	60	43,54
Серпень	60	43,54
Вересень	60	43,54
Жовтень	60	44,54
Листопад	60	45,9
Грудень	60	60,3
Сума	720	550

Джерело: складено автором

З таблиці можна побачити, що найбільші витрати на дистанційну адаптацію працівників ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» понесе спочатку її введення в структуру адаптації, та в кінці року, коли HR-менеджером буде

проводитись оцінка та аналіз інформації, отриманої за період адаптації працівників. Це дозволить рівномірніше розділити витрати, без великих ризиків та збитків для товариства.

Далі розрахуємо показники економічного ефекту.

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

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

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

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

$$EEP = 720 - 550 = 170 \text{ тис. грн.}$$

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

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

Де EEP – річний економічний ефект від впровадження заходів, грн.

$$E_{вз} = \frac{170}{550} * 100 = 31\%$$

Відповідно до розрахунків впровадження заходів щодо реалізації стратегій розвитку персоналу можна вважати достатньо ефективним, адже визначена економічна ефективність становить 31%.

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

$$T_{ок} = \frac{Зк}{Ер - ЗП} \quad (3.3)$$

Де $Зп$ – поточні затрати, пов'язані із здійсненням цих заходів, грн.;

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

$$T_{ок} = \frac{550}{720} = 0,76 \text{ роки}$$

Враховуючи *витрати* на реалізацію заходів щодо обраних стратегій запровадження дистанційної системи адаптації на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», можна зробити висновок, що впровадження буде досить ефективним, через те, що річний економічний ефект становить 170 тис. грн з терміном окупності в 8 місяців.

Варто зазначити, що даний проєкт вимагає 550 тис.грн. фінансових витрат, тому ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», зважаючи на достатність фінансових ресурсів, планує впроваджувати дистанційну форму адаптації працівників за рахунок фонду оплати праці, або власного чистого прибутку.

Для оцінювання економічної ефективності проєкту було порівняно витрати підприємства з плановими показниками його доходів (таблиця 3.5).

В результаті впровадження дистанційної адаптації працівників ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» зможе отримати ефект в розмірі 170 тис. грн.

Як видно з розрахунків, дана пропозиція є економічно ефективною. За рахунок дистанційної адаптації працівників знівелюються конфлікти та підвищиться продуктивність праці, в результаті ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» отримає додатковий чистий прибуток. Якщо у досліджуваному періоді звільнилося 109 осіб, тоді завдяки проєкту прогнозується, що звільнень не буде чи принаймні незначні.

Таблиця 3.5

Оцінка економічної ефективності впровадження дистанційної адаптації працівників у ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Показники	факт	прогноз
Витрати на дистанційну форму адаптації працівників, тис. грн.	-	550
Коефіцієнт плинності персоналу, %	25,3	0,0
- середньооблікова чисельність персоналу	906	906
- вибуло працівників за власним бажанням	109	0
Чистий прибуток, тис. грн.	25779	25949
- чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	903195	903365
- собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	775911	776461
- адміністративні витрати	57231	57781
Економічний ефект, тис. грн.	-	170

Джерело: складено та розраховано автором

Зазначимо, що даний проєкт зумовить покращення показників господарської діяльності підприємства. Як видно, в результаті впровадження дистанційної системи адаптації працівників та зростання продуктивності праці, підприємство зможе зневілювати основні види конфліктів, які були в ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

Переваги дистанційної адаптації працівників такі: поліпшується мікроклімат у колективі, встановлюються більш довірчі відносини між керівником та підлеглим; це допомагає співробітнику по-іншому поглянути на ситуацію, діяти креативно (поза шаблонними рішеннями). Шанси, що підлеглий впорається із завданням, збільшуються в рази, при цьому співробітник також навчається; у керівника з'являється перспектива вивільнити свій час, передавши відповідальність підлеглому за виконання завдання, поставленого перед ним.

Введення дистанційної системи адаптації дозволяє уникнути багатьох конфліктів, збільшує ефективність роботи працівників під час адаптації, та дозволяє проходити цей період швидше.

Таким чином, запропоновані заходи позитивно вплинуть на діяльність компанії, які призведуть, до зменшення плинності кадрів, збільшення обсягів виробництва та взагалі вплинуть позитивно на мікроклімат в колективі, задоволеність та лояльність персоналу до підприємства, що у цілому позначиться на фінансовій та економічній діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

ВИСНОВКИ

Адаптація – це процес взаємного пристосування працівника до організації та організації до працівника.

З точки зору працівника, можна виділити два напрямки адаптації:

1. первинна, тобто процес пристосування працівників, які не мають ніякого трудового досвіду. Як правило, це стосується випускників навчальних закладів;

2. вторинна, тобто процес пристосування працівників, які мають трудовий досвід, але переходять або на нове робоче місце, або в іншу організацію.

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

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

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

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

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

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

Тому в першій частині цієї роботи аналізуються основні теоретичні основи організації адаптивної системи. Розкрито поняття адаптації, зазначено цілі адаптаційних планів, запропоновано класифікацію адаптаційних явищ та їх етапів за різними причинами. Розглядаються методи адаптації:

випробувальний термін, адаптація молодих спеціалістів, програма адаптації, наставництво та консультування, розвиток кадрів.

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

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

Аналіз джерел та напрямку фінансування підприємства свідчить про підвищення ефективності використання як власних, так і позикових коштів. Виходячи з цього, зростає і рентабельність виробничої діяльності підприємства. Згідно з аналізом показників ділової активності, у 2022 році компанія буде підвищувати ефективність управління запасами, коригувати політику управління дебіторською заборгованістю та з року в рік підвищувати відповідальність перед постачальниками.

Проте, проаналізувавши фінансову стійкість компанії, можна сказати, що існує ризик зниження фінансової стійкості в середньостроковій перспективі 2022 року у порівнянні з попереднім. Компанії все більше залежать від позикових коштів і мають недостатню кількість ліквідних активів, тому існують ризики, пов'язані з фінансуванням ліквідних активів. Крім того, компанії не можуть сформувати власний оборотний капітал, оскільки не мають достатніх ресурсів для довгострокового фінансування і все

більше залежать від зовнішніх інвесторів. Водночас зростає ризик вкладення зовнішніх кредиторів у компанію.

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

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

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

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

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

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

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

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

URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/226703> (дата звернення: 15.05.2022)

12. Зайченко О. І., Кузнецова В. І. Управління людськими ресурсами: навч. посіб. Лілея-НВ. Івано-Франківськ, 2016. 232 с.

13. Захарова О. В. Обґрунтування вибору моделі оцінки ефективності у людський капітал. Інформаційно-аналітичний тижневик «Наука та освіта». Донецьк, 2018. 121 с.

14. Звіт про управління ПрАТ «Київська кондитерська фабрика». 2022. URL: <http://kcf.roshen.com/uploads/> (дата звернення: 20.01.2025)

15. Звіт про управління ПрАТ «Київська кондитерська фабрика». 2022. URL: <http://kcf.roshen.com/uploads/> (дата звернення: 20.01.2025)

16. Звіт ревізійної комісії ПрАТ «Київська кондитерна фабрика «Рошен» за 2022 рік. URL: <http://kcf.roshen.com/uploads> (дата звернення: 21.01.2025)

17. Камбур А. В. Соціальна адаптація особистості. Золоті литаври. Чернівці, 2018. 252 с.

18. Кірейцев Г. Г. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. Житомир: ЖДТУ, 2017. 440 с.

19. Коваль О. А. Управління фінансовою стійкістю підприємства. Запоріжжя: ЗНУП, 2020. 5 с.

20. Кокун О. М. Психофізіологія: навч. посіб. Центр навчальної літератури. Київ, 2016. 184 с.

21. Колісник-Гуменюк Ю. І. Професійна адаптація: чинники впливу: підручник. Івано-Франківськ: ПНУ, 2016. 222 с.

22. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом: навч. посіб, вид. друге перероб. та доповн. Кондор. Київ, 2005. 308 с.

23. Лукашевич М. П. Соціологія праці: підручник. Либідь. Київ, 2020.

440с.

24. Любомудрова Н. П. Роль організаційної культури в забезпеченні ефективної трудової адаптації персоналу підприємства. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Львів, 2019. 334 с.
25. Миронова О. М. Основні проблеми адаптації персоналу та методи їх вирішення на підприємствах. Мукачево: МДУ, 2016. 608 с.
26. Мирошніченко Ю. В. Адаптація персоналу: досвід зарубіжних та вітчизняних підприємств. Київ: КНТЕУ, 2017. 33 с.
27. Молчанова А. О., Воляник І. В., Кондратьєва В. П. Організаційна поведінка: навч. посіб. Лілея-НВ. Івано-Франківськ:, 2016. 176 с.
28. Мочерний С.В. Економічна енциклопедія. Київ: Видавничий центр «Академія». Т. 1, 2016. 952 с.
29. Мочерний С.В. Економічна енциклопедія: підручник. Київ: Видавничий центр «Академія». Т. 2, 2019. 848 с.
30. Невмержицька С. М., Петрусенко О. О. Проблеми оцінки ефективності системи управління персоналом. Формування ринкових відносин в Україні: підручник. Київ: КНУТД, 2018. 188 с.
31. Огаренко В. М. Соціологія праці: навч. посіб. Центр навчальної літератури. Київ, 2018. 304 с.
32. Окрема фінансова звітність ПрАТ «Київська кондитерська фабрика 2022 «Рошен». URL: <http://kcf.roshen.com/> (дата звернення: 19.01.2025)
33. Офіційний сайт кондитерської корпорації «Roshen». Про Roshen. URL: <https://www.roshen.com/pro-roshen> (дата звернення: 19.05.2022)
34. Офіційний сайт кондитерської корпорації «Roshen». Про продукцію. URL: <https://roshen.com/pro-roshen/pro-produktsiyu> (дата звернення: 19.01.2025)

35. Офіційний сайт кондитерської корпорації «Roshen». Фабрики і заводи. URL: <https://www.roshen.com/pro-roshen/fabryky-i-zavody> (дата звернення: 20.01.2025)
36. Перепельчук Т. В. Соціологія праці: навч. посіб. Одеса: ОНЕУ, 2019. 234 с.
37. Про внесення змін і доповнень, що стосуються охорони праці, до Кодексу законів про працю України : Закон України від 15.12.1993 № 3, ст.10. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3694-12/#Text> (дата звернення: 25.12.2024)
38. Про затвердження Концепції державної системи професійної орієнтації населення Постанова від 17 вересня 2008 р. N 842. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/842-2008-%D0%BF#Text> (дата звернення: 23.12.2024)
39. Про затвердження положення про організацію професійної орієнтації населення : Наказ від 10.10.2006 N 375/692. Режим доступу URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0190-95#Text> (дата звернення: 26.12.2024)
40. Річна фінансова звітність ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2022 рік. URL: https://stockmarket.gov.ua/cabinet/xml/show/fin_general/9571 (дата звернення: 22.12.2024)
41. Річна фінансова звітність ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2020 рік. URL: http://kcf.roshen.com/uploads/10_7.pdf (дата звернення: 22.12.2024)
42. Рутицька В. В., Гараєва Д. К. Організація корпоративного навчання в агробізнесі. Менеджмент з персоналу. Київ: КНУ ім. Шевченка, 2018. 67 с.

43. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2018. 374 с.
44. Семів Л. К. Регіональна політика розвитку людських ресурсів в умовах трансформації економіки України. Львів: НАН, 2020. 37 с.
45. Сертифікація кондитерської корпорації «Roshen». Сертифікат ISO 22000 Київська кондитерська фабрика «Рошен». URL: https://www.roshen.com/uploads/Certificates/Certificate_ISO_22000_Kyiv_Confectionery_Factory.jpg (дата звернення: 21.12.2024)
46. Соціальний звіт Кондитерська корпорація ROSHEN 2018. URL: https://roshen.com/uploads/presentation/Roshen_AR-2018_32_1.pdf
47. Статут ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен». Нова редакція. 2021. URL: <http://kcf.roshen.com/uploads/> (дата звернення: 17.04.2022)
48. Танчин І. З. Соціологія: навч. посіб. Знання. Київ, 2018. 183 с.
49. Хміль Ф. І. Управління персоналом: навч. посіб. Видавничий центр «Академія». Київ, 2016. 488 с.
50. Целовальниченко Н. Є. Особливості правового регулювання стажування і випробування в чинному трудовому законодавстві України. Вісник Луганського державного університету внутрішніх справ. Луганськ, 2008. 271 с.
51. Чигринець, О. А. Адаптація як інструмент підвищення стресостійкості персоналу. Київ: НУХТ, 2018. 72 с.
52. Чорна М. В. Підбір персоналу на підприємстві. Системний та процесний підходи: навч. посібник. Харків: ХДУХТ, 2019. 261 с.
53. Шевченко Л. С. Економіка підприємства: навч. посіб. Харків: НЮУ, 2016. 208 с.

54. Шубалий О. М., Рудь Н. Т. Управління персоналом: підручник. Луцьк: НТУ, 2018. 404 с.
55. Cornelius N.B. Human resource management: a managerial perspective. International Thomson Business, 2019. 388 p
56. Dunnette M.D. Handbook of industrial and organizational psychology. New Jersey: Wiley-Interscience, 2017. 1740 p.
57. Dunnette M.D. Personnel selection and placement. Wadsworth Pub. Co, 2020. 239 p.
58. Kram K. Phases of the Mentor Relationship. Academy of Management Journal, 2017. p.
59. Ostroff C. The role of mentoring in the information gathering processes of newcomers during early organizational socialization: journal of Vocational Behavior, 2016. 216 p.
60. Rollag K. Getting new hires up to speed quickly. MIT Sloan ManagementReview. Issue, 2018. 62 p.
61. Stoner J.A.F. Management. PrenticeHall, 2017. 683 p.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Фінансова звітність ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»
за 2022 рік

Баланс (Звіт про фінансовий стан) станом на 31.12.2022 р.

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Основні засоби	1010	2 167 436.00	2 119 246.00
первісна вартість	1011	2 652 952.00	2 776 748.00
знос	1012	485 516.00	657 502.00
Інвестиційна нерухомість	1015	784 823.00	772 755.00
первісна вартість	1016	841 689.00	843 140.00
знос	1017	56 866.00	70 385.00
Інші необоротні активи	1090	2 118.00	5 461.00
Усього за розділом I	1095	2 954 377.00	2 897 462.00
II. Оборотні активи Заласи	1100	17 815.00	25 753.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	147 231.00	179 870.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	2 716.00	5 405.00
з бюджетом	1135	41 390.00	1 722.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	1 512.00	1 722.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	599.00	542.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	454.00	325.00
Інші оборотні активи	1190	1 765.00	3 459.00
Усього за розділом II	1195	211 970.00	217 076.00
Баланс	1300	3 166 347.00	3 114 538.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітної періоду, тис. грн	На кінець звітної періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1 505 833.00	1 505 833.00
Резервний капітал	1415	6 025.00	7 314.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	406 594.00	404 321.00
Усього за розділом I	1495	1 918 452.00	1 917 468.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	18 594.00	14 746.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	12 343.00	13 181.00
Усього за розділом II	1595	30 937.00	27 927.00
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	25 580.00	
товари, роботи, послуги	1615	491 696.00	460 245.00
розрахунками з бюджетом	1620	7 281.00	17 774.00
розрахунками зі страхування	1625	7 355.00	7 722.00
розрахунками з оплати праці	1630	26 723.00	28 342.00
за одержаними авансами	1635	2 266.00	1 402.00
Поточні забезпечення	1660	18 280.00	14 610.00
Інші поточні зобов'язання	1690	637 777.00	639 048.00
Усього за розділом III	1695	1 216 958.00	1 169 143.00
Баланс	1900	3 166 347.00	3 114 538.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2022 рік

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-984.00	25 779.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	212 654.00	174 098.00
Витрати на оплату праці	2505	388 308.00	442 969.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	84 184.00	96 421.00
Амортизація	2515	184 767.00	152 718.00
Інші операційні витрати	2520	30 344.00	107 635.00
Разом	2550	900 257.00	973 841.00

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	903 195.00	979 286.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	775 911.00	863 265.00
Валовий прибуток	2090	127 284.00	116 021.00
Інші операційні доходи	2120	924.00	5 572.00
Адміністративні витрати	2130	57 231.00	60 082.00
Витрати на збут	2150	7 231.00	7 984.00
Інші операційні витрати	2180	60 084.00	37 238.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	3 662.00	16 289.00
Дохід від участі в капіталі	2200	24 500.00	
Інші фінансові доходи	2220	62 678.00	49 393.00
Інші доходи	2240	490.00	
Фінансові витрати	2250	67 324.00	60 389.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	30 283.00	
збиток	2295	984.00	
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-4 504.00	
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	25 779.00	
збиток	2355	984.00	

Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом) за 2022 рік

Рух коштів у результаті операційної діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від: Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	959 776.00	1 012 621.00
Повернення податків і зборів	3005	139 706.00	
у тому числі податку на додану вартість	3006	139 706.00	
Цільового фінансування	3010	6 094.00	9 634.00
Надходження від повернення авансів	3020	3 214.00	467.00
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	16.00	25.00
Надходження від операційної оренди	3040	90 667.00	123 869.00
Інші надходження	3095	3 155.00	2 176.00
Витрачання на оплату: Товарів (робіт, послуг)	3100	300 032.00	309 936.00
Праці	3105	319 279.00	362 824.00
Відрахувань на соціальні заходи	3110	84 884.00	96 736.00
Зобов'язань з податків і зборів	3115	145 034.00	157 804.00
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	4 057.00	3 275.00
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	60 456.00	62 372.00
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	4 205.00	4 094.00
Витрачання на оплату авансів	3135	6 134.00	2 802.00
Інші витрачання	3190	3 374.00	2 331.00
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	204 185.00	356 065.00

Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
необоротних активів	3205	544.00	86 681.00
дивідендів	3220	24 500.00	
необоротних активів	3260	206 612.00	359 202.00
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	-206 068.00	-248 021.00

Рух коштів у результаті фінансової діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Отримання позик	3305	638 790.00	766 692.00
Погашення позик	3350	637 037.00	875 856.00
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	1 753.00	-109 164.00
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	-130.00	-1 120.00
Залишок коштів на початок року	3405	454.00	1 574.00
Залишок коштів на кінець року	3415	324.00	454.00

Фінансова звітність ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2021 рік

Баланс (Звіт про фінансовий стан) станом на 31.12.2021 р.

АКТИВ			
Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	0.00	0.00
первісна вартість	1001	0.00	0.00
накопичена амортизація	1002	0.00	0.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0.00	0.00
Основні засоби	1010	1 871 142.00	2 167 436.00
первісна вартість	1011	2 221 643.00	2 652 952.00
знос	1012	350 501.00	485 516.00
Інвестиційна нерухомість	1015	801 177.00	784 823.00
первісна вартість	1016	840 340.00	841 689.00
знос	1017	39 163.00	56 866.00
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	0.00
первісна вартість	1021	0.00	0.00
накопичена амортизація	1022	0.00	0.00
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	0.00
інші фінансові інвестиції	1035	10.00	0.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	0.00
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	0.00
Гудвіл	1050	0.00	0.00
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	0.00
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	0.00
Інші необоротні активи	1090	10 026.00	2 118.00
Усього за розділом I	1095	2 682 355.00	2 954 377.00

II. Оборотні активи Запаси	1100	17 715.00	17 815.00
Виробничі запаси	1101	0.00	0.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	0.00
Готова продукція	1103	0.00	0.00
Товари	1104	0.00	0.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	0.00
Депозити перестраховання	1115	0.00	0.00
Векселі одержані	1120	0.00	0.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	113 648.00	147 231.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	2 837.00	2 722.00
з бюджетом	1135	181 700.00	41 390.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	5 162.00	1 512.00
з нарахованих доходів	1140	0.00	0.00
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	0.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1 056.00	599.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	0.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 574.00	454.00
Готівка	1166	0.00	0.00
Рахунки в банках	1167	0.00	0.00
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	0.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	0.00
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	0.00
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	0.00
резервах незароблених премій	1183	0.00	0.00
інших страхових резервах	1184	0.00	0.00
Інші оборотні активи	1190	961.00	1 765.00
Усього за розділом II	1195	319 491.00	211 976.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	0.00
Баланс	1300	3 001 846.00	3 166 353.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1 505 833.00	1 505 833.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	0.00
Капітал у дооцінках	1405	0.00	0.00
Додатковий капітал	1410	0.00	0.00
Емісійний дохід	1411	0.00	0.00
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	0.00
Резервний капітал	1415	5 762.00	6 025.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	381 078.00	406 594.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	0.00
Вилучений капітал	1430	0.00	0.00
Інші резерви	1435	0.00	0.00
Усього за розділом I	1495	1 892 673.00	1 918 452.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	21 014.00	18 594.00
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	0.00
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	0.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	36 594.00	12 343.00
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	0.00
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	0.00
Цільове фінансування	1525	0.00	0.00
Благодійна допомога	1526	0.00	0.00
Страхові резерви	1530	0.00	0.00
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	0.00
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	0.00
резерв незароблених премій	1533	0.00	0.00
Інші страхові резерви	1534	0.00	0.00
Інвестиційні контракти	1535	0.00	0.00
Призовий фонд	1540	0.00	0.00
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	0.00
Усього за розділом II	1595	57 608.00	30 937.00

Ш. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0.00	0.00
Векселі видані	1605	0.00	0.00
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	21 248.00	25 580.00
товари, роботи, послуги	1615	228 274.00	491 702.00
розрахунками з бюджетом	1620	7 076.00	7 281.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	0.00
розрахунками зі страхування	1625	7 057.00	7 355.00
розрахунками з оплати праці	1630	26 046.00	26 723.00
за одержаними авансами	1635	224.00	2 266.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	0.00
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	0.00
за страховою діяльністю	1650	0.00	0.00
Поточні забезпечення	1660	17 675.00	18 280.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	0.00
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	0.00
Інші поточні зобов'язання	1690	743 965.00	637 777.00
Усього за розділом III	1695	1 051 565.00	1 216 964.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	0.00
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	0.00
Баланс	1900	3 001 846.00	3 166 353.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2021 рік

Фінансові результати			
Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	979 286.00	638 817.00
Чисті зароблені страхові премії	2010	0.00	0.00
Премії підписані, валова сума	2011	0.00	0.00
Премії, передані у перестраховування	2012	0.00	0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0.00	0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0.00	0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	863 265.00	556 236.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0.00	0.00
Валовий прибуток	2090	116 021.00	82 581.00
збиток	2095	0.00	0.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0.00	0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0.00	0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0.00	0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0.00	0.00
Інші операційні доходи	2120	5 572.00	1 840.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0.00	0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0.00	0.00
Дохід від використання коштів, звільнених від оподаткування	2123	0.00	0.00
Адміністративні витрати	2130	60 082.00	42 484.00
Витрати на збут	2150	7 984.00	6 629.00
Інші операційні витрати	2180	37 238.00	42 247.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0.00	0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0.00	0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	16 289.00	0.00
збиток	2195	0.00	6 939.00
Дохід від участі в капіталі	2200	24 500.00	20 000.00
Інші фінансові доходи	2220	49 393.00	66 180.00
Інші доходи	2240	490.00	0.00
Дохід від благодійної допомоги	2241	0.00	0.00
Фінансові витрати	2250	60 389.00	71 888.00
Втрати від участі в капіталі	2255	0.00	0.00
Інші витрати	2270	0.00	0.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0.00	0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	30 283.00	7 353.00
збиток	2295	0.00	0.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-4 504.00	-2 096.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0.00	0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	25 779.00	5 257.00
збиток	2355	0.00	0.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0.00	0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0.00	0.00
Накопичені курсові різниці	2410	0.00	0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0.00	0.00
Інший сукупний дохід	2445	0.00	0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0.00	0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	25 779.00	5 257.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	174 098.00	84 342.00
Витрати на оплату праці	2505	442 969.00	323 058.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	96 421.00	70 275.00
Амортизація	2515	152 718.00	93 365.00
Інші операційні витрати	2520	107 635.00	73 798.00
Разом	2550	973 841.00	644 838.00

Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом) за 2021 рік

Рух коштів у результаті операційної діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від: Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	1 012 621.00	670 853.00
Повернення податків і зборів	3005	139 706.00	14 333.00
у тому числі податку на додану вартість	3006	139 706.00	14 333.00
Цільового фінансування	3010	9 634.00	6 471.00
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011	0.00	0.00
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	0.00	0.00
Надходження від повернення авансів	3020	467.00	868.00
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	25.00	76.00
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035	0.00	0.00
Надходження від операційної оренди	3040	123 869.00	83 686.00
Надходження від отримання роялті, авторських винагород	3045	0.00	0.00
Надходження від страхових премій	3050	0.00	0.00
Надходження фінансових установ від повернення позик	3055	0.00	0.00

Інші надходження	3095	2 176.00	822.00
Витрачання на оплату: Товарів (робіт, послуг)	3100	309 936.00	191 837.00
Праці	3105	362 824.00	252 610.00
Відрахувань на соціальні заходи	3110	96 736.00	66 724.00
Зобов'язань з податків і зборів	3115	157 804.00	73 811.00
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	3 275.00	9 329.00
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	62 372.00	144.00
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	4 094.00	3 210.00
Витрачання на оплату авансів	3135	2 802.00	2 528.00
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	0.00	0.00
Витрачання на оплату цільових внесків	3145	0.00	0.00
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150	0.00	0.00
Витрачання фінансових установ на надання позик	3155	0.00	0.00
Інші витрачання	3190	2 331.00	1 065.00
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	356 065.00	188 534.00

Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від реалізації: фінансових інвестицій	3200	0.00	0.00
необоротних активів	3205	86 681.00	14 966.00
Надходження від отриманих: відсотків	3215	0.00	0.00
дивідендів	3220	24 500.00	20 000.00
Надходження від деривативів	3225	0.00	0.00
Надходження від погашення позик	3230	0.00	0.00
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235	0.00	0.00
Інші надходження	3250	0.00	0.00
Витрачання на придбання: фінансових інвестицій	3255	0.00	0.00
необоротних активів	3260	359 202.00	1 541 738.00
Виплати за деривативами	3270	0.00	0.00
Витрачання на надання позик	3275	0.00	0.00
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280	0.00	0.00
Інші платежі	3290	0.00	0.00
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	-248 021.00	-1 506 772.00

Рух коштів у результаті фінансової діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від Власного капіталу	3300	0.00	1 000 000.00
Отримання позик	3305	766 692.00	770 101.00
Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310	0.00	0.00
Інші надходження	3340	0.00	0.00
Витрачання на: Викуп власних акцій	3345	0.00	0.00
Погашення позик	3350	875 856.00	450 711.00
Сплату дивідендів	3355	0.00	0.00
Витрачання на сплату відсотків	3360	0.00	0.00
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365	0.00	0.00
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370	0.00	0.00
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	3375	0.00	0.00
Інші платежі	3390	0.00	0.00
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	-109 164.00	1 319 390.00
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	-1 120.00	1 152.00
Залишок коштів на початок року	3405	1 574.00	422.00
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	0.00	0.00
Залишок коштів на кінець року	3415	454.00	1 574.00