

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА
ДИЗАЙНУ

Факультет економіки та бізнесу
Кафедра менеджменту та публічного адміністрування

ДИПЛОМНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему

Удосконалення управління персоналом в організації

Виконала: студентка групи БМО-1-17

Спеціальності: 073 «Менеджмент»

Володько Альона Валентинівна

Науковий керівник: к.т.н., доц.

Невмержицька С. М.

Рецензент: к.е.н., доц. Бондаренко С. М.

Київ 2021

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА
ДИЗАЙНУ

Факультет економіки та бізнесу

Кафедра менеджменту та публічного адміністрування

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітня програма Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри МПА

_____ проф. Касич А.О.

« ____ » _____ 20__ року

ЗАВДАННЯ

НА ДИПЛОМНУ БАКАЛАВРСЬКУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Володько Альоні Валентинівні

1. Тема дипломної бакалаврської роботи Удосконалення управління персоналом в організації

Науковий керівник роботи к.т.н, доцент Невмержицька Світлана Миколаївна, затверджені наказом КНУТД від «15» березня 2021 року №75уч.

2. Строк подання студентом роботи «01» червня 2021р.

3. Вихідні дані до дипломної бакалаврської роботи Законодавчо-нормативні акти України, статистичні щорічники, підручники, монографії, фахові наукові видання, словники, дані статистичної та бухгалтерської звітності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», комплекс економічних показників.

4. Зміст дипломної бакалаврської роботи Розділ 1. Теоретичні аспекти щодо удосконалення управління персоналом на підприємстві. Розділ 2. Комплексний аналіз управління персоналом на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен». Розділ 3. Напрями удосконалення управління персоналом досліджуваного підприємства.

5. Дата видачі завдання «05» лютого 2021р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів випускної роботи	Терміни виконання етапів	Примітка про виконання
1	Вступ	08.03-15.03.2021	
2	Розділ 1. Теоретичні аспекти щодо удосконалення управління персоналом на підприємстві.	16.03-15.04.2021	
3	Розділ 2. Комплексний аналіз управління персоналом на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».	16.04-12.05.2021	
4	Розділ 3. Напрями удосконалення управління персоналом на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».	12.05-23.05.2021	
5	Висновки	24.05-27.05.2021	
6	Оформлення дипломної бакалаврської роботи	28.05-31.05.2021	
7	Здача дипломної бакалаврської роботи на кафедру для рецензування (за 10 днів до захисту)	01.06.2021	
8	Перевірка дипломної бакалаврської роботи на наявність ознак плагіату (за 10 днів до захисту)		
9	Подання дипломної бакалаврської роботи на затвердження завідувачу кафедри (за 7 днів до захисту)		

Студент

_____ (підпис)

А. В. Володько

_____ (ініціали та прізвище)

Науковий керівник
роботи

_____ (підпис)

С. М. Невмержицька

_____ (ініціали та прізвище)

Рецензент

_____ (підпис)

С. М. Бондаренко

_____ (ініціали та прізвище)

АНОТАЦІЯ

Володько А. В. Удосконалення управління персоналом в організації – Рукопис.

Дипломна бакалаврська робота за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Київський національний університет технологій та дизайну, Київ, 2021 рік.

Дипломну бакалаврську роботу присвячено дослідженню теоретичних завдань та обґрунтуванню практичних напрямів удосконалення системи управління персоналом в організації. На підставі проведеної аналітичної оцінки управління персоналом ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» розроблено заходи щодо його удосконалення.

Запропоновано основні напрями удосконалення управління персоналом та мотивації працівників на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», що передбачають удосконалення кадрової політики та реалізацію запропонованих заходів шляхом створення відповідних підрозділів та розроблення системи розвитку та адаптації працівників, які підвищать ефективність діяльності підприємства.

Ключові слова: управління персоналом, розвиток персоналу, професійний розвиток персоналу, навчання персоналу, адаптація працівників, коучинг.

SUMMARY

Volodko A.V. Improvement of personnel management in the organization - Manuscript.

Bachelor's thesis on specialty 073 – «Management». – Kyiv National University of Technologies and Design, Kyiv, 2021.

Thesis is devoted to the study of theoretical problems and substantiation of practical areas of improvement of personnel management in the organization. Based on the analytical assessment of personnel management of PJSC «Kyiv Confectionery Factory «Roshen» measures have been developed to improve it.

The main directions of improving personnel management and employee motivation at PJSC «Kyiv Confectionery Factory «Roshen» are proposed, which

provide for the improvement of personnel policy and implementation of the proposed measures by creating appropriate units and developing a system of development and adaptation of employees.

Key words: personnel management, personnel development, professional development of personnel, personnel training, adaptation of employees, coaching.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ	9
1.1. Сутність системи управління персоналом: цілі, завдання та функції.....	9
1.2. Основні напрямки удосконалення управління персоналом в організації..	13
РОЗДІЛ 2. КОМПЛЕКСНИЙ АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПрАТ «КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «РОШЕН»	23
2.1. Загальна характеристика та аналіз фінансово-економічного стану досліджуваного підприємства.....	23
2.2. Аналіз управління персоналом підприємства	34
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПрАТ «КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «РОШЕН»	44
3.1. Рекомендації щодо покращення управління персоналом на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».....	44
3.2. Економічна ефективність виконання запропонованих заходів	52
ВИСНОВКИ	55
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	58
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність дослідження. Ступінь удосконалення управління персоналом на підприємстві визначає насамперед ефективне використання будь-яких видів ресурсів, наявних у розпорядженні організації, і визначають її економічні показники конкурентоспроможності. Оскільки більшість українських підприємств через недостатню кількість висококваліфікованого персоналу та застарілу концепцію кадрової політики досить повільно реагує на швидкі зміни ситуації на ринку, а також на нові вимоги до впровадження технологій кадрової роботи.

Саме тому особливої актуальності набуває необхідність підвищувати фаховий рівень працівників. Вклад людських ресурсів у досягнення цілей організації та якість виробленої продукції чи надання послуг залежить від того, наскільки ефективно проводиться робота з персоналом. Серйозні проблеми в роботі підприємства можуть виникати через те, що керівники віддають перевагу виробничим питанням або проблемам матеріально-технічного забезпечення, і не звертають належної уваги на персонал. На основі цього відбувається недотримання системи правил, що визначають, як повинні вирішуватися ключові проблеми управління.

Необхідно зазначити, що головною ціллю ефективного управління персоналом є зниження витрат організації, скорочення плинності кадрів, економія часу керівника та інших співробітників. Тому, з метою покращення роботи підприємства запропоновано розглянути різні варіанти підходу до вирішення проблеми удосконалення управління персоналом в організації.

Важливими були внески у дослідження сфери удосконалення управління персоналом на підприємстві таких вчених як М. Армстронга, В. Весніна, М. Вітке, А. Файоля, Ф.-У. Тейлора, В. Вебера, В. Єгоршина та інших. Науковці Л. С. Лісовська та Г. В. Рачинська трактують персонал як важливу ресурсну цінність для впровадження сучасних інноваційних технологій [1]. Зарубіжні та вітчизняні експерти, такі як Л. Балабанова, Г.

Емерсон, Р. Фішер висвітлили у своїх працях різноманітні аспекти управління та розвитку персоналу підприємств. Незважаючи на велику кількість досліджень питань управління персоналом, існує багато проблем, які потребують вирішення, зокрема щодо змісту, функцій та принципів здійснення удосконалення управління персоналом в організації.

Таким чином, **головна мета** дипломної бакалаврської роботи полягає в обґрунтуванні напрямів підвищення ефективності системи управління персоналом на підприємстві.

Виходячи з поставленої мети у дипломній роботі будуть розв'язуватися наступні завдання:

- визначити поняття управління персоналом на підприємстві;
- дослідити теоретичні основи удосконалення управління персоналом в організації;
- проаналізувати показники діяльності досліджуваного підприємства та визначити його слабкі місця;
- розробити програму заходів удосконалення управління персоналом та безпосередньо їх застосувати;
- оцінити ефективність запропонованих заходів.

Предметом дослідження є теоретичні підходи щодо підвищення ефективності управління персоналом на підприємстві. **Об'єктом дослідження** виступає ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

В ході виконання дипломної бакалаврської роботи були використані аналітичні, статистичні та економічні методи дослідження. В теоретико-методичну основу роботи входять загальнонаукові й спеціальні методи досліджень, що ґрунтуються на сучасних наукових засадах управлінської, економічної і спорідненої з ними наук.

Дипломна робота складається з трьох розділів. У першому розділі розкривають теоретичні аспекти щодо удосконалення управління персоналом на підприємстві. У другому розділі досліджено комплексний аналіз

управління персоналом. У третьому розділі представлено основні напрями удосконалення управління персоналом в організації.

Наукова новизна дипломної бакалаврської роботи полягає у систематизації підходів щодо удосконалення управління персоналом на підприємстві.

Апробація результатів досліджень. Результати проведених в ході виконання дипломної бакалаврської роботи досліджень були опубліковані: у збірнику матеріалів VIII Міжнародної науково-практичної інтернет конференції «Актуальні проблеми менеджменту, фінансів та публічного управління в сучасних глобалізаційних процесах», 18 березня 2021 р.; м. Київ (тези доповіді «Управління адаптацією персоналу сучасної організації»).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Сутність системи управління персоналом: цілі, завдання та функції

Управління персоналом досить складний процес, який має свої специфічні властивості та закономірності, що базуються на основі комплексного вирішення кадрових проблем та вдосконаленні існуючих форм і методів роботи.

У загальному вигляді «управління персоналом» трактують як цілеспрямовану діяльність керівного складу організації на розробку концепції, стратегій кадрової політики і методів управління людськими ресурсами.

Більш ширше розглядає це поняття український вчений М. Д. Виноградський. На його думку, управління персоналом – це соціально-економічна система в організації, основними комплексними завданнями та функціями якої є планування, прогнозування, маркетинг персоналу, його розвиток, аналіз засобів мотивації, створення оптимальних умов праці, розробка організаційної структури управління, регулювання трудових відносин, облік персоналу, надання юридичних послуг та розвиток соціальної інфраструктури [2].

Аналізуючи наукову літературу, можна знайти приклади різного трактування зарубіжних та вітчизняних науковців поняття «управління персоналу». У табл. 1.1 представлено декілька визначень даного поняття.

В контексті цього виходить, що початковим етапом проектування управління персоналом організації є формулювання цілей:

- формування системи управління персоналом з урахуванням змін зовнішнього середовища;

- прогнозування та планування персоналу;
- розробка стратегій мотивації та соціального забезпечення персоналу;
- розгляд нових вимог до фахівців і робочих місць;
- аналіз динаміки розвитку персоналу;
- планування персоналу і його кар'єри;
- аналіз трудових процесів та якості життя;
- планування соціального розвитку персоналу.

Таблиця 1.1

Визначення поняття «управління персоналом» зарубіжних і вітчизняних науковців

Автор	Поняття
1	2
Н. І. Ситник [3]	Управління персоналом – це забезпечення організації необхідною кількістю працівників, що виконують необхідні виробничі функції.
М. О. Меньшикова [4]	Управління персоналом – це сукупність механізмів, форм і методів взаємодії при формуванні, розвитку та діяльності персоналу організації, що реалізується як ряд взаємопов'язаних напрямків та видів діяльності.
Г. Деслер [5]	Управління персоналом – це частина менеджменту, що стосується працюючих співробітників і їх взаємин в рамках підприємства. Управління персоналом здійснюється заради реалізації двох великих і взаємопов'язаних цілей: – підвищення ефективності діяльності організації; – підвищення якості трудового життя персоналу.
А. С. Пелих [6]	Управління персоналом – це сукупність логічно пов'язаних дій, спрямованих на оптимізацію трудових ресурсів підприємства (персоналу) в аспекті їх діяльності, якісних і кількісних характеристик, з метою раціонального досягнення поставлених перед організацією цілей.

Джерело: доопрацьовано автором на основі [3, 4, 5, 6]

Дослідження досвіду вітчизняних і зарубіжних теоретиків надає можливість визначити основну мету системи управління персоналом –

забезпечення організації персоналом, їх ефективний професійний та соціальний розвиток.

Виходячи з даної сукупності цілей, можемо поділити їх на кваліфікаційні групи за ознаками (табл. 1.2).

В свою чергу, завдання системи управління персоналом полягають в:

- забезпечення компанії висококваліфікованими співробітниками;
- реалізація потенціалу колективу;
- забезпечення комфортними умовами праці;

створення умов для кар'єрного зростання співробітників.

Таблиця 1.2

Кваліфікаційні групи цілей управління

За спрямованістю дій			
Зовнішні		Внутрішні	
За напрямками діяльності на підприємстві			
Економічні	Техніко-технологічні	Соціальні	Екологічні
За можливістю їх повного здійснення			
«Цілі створення»		«Цілі розвитку»	
За часовими характеристиками			
Короткострокові	Середньострокові	Довгострокові	
За відповідною спрямованістю на види діяльності			
Стратегічні	Тактичні	Оперативні	
За пріоритетами			
Основні	Побічні	Підтримувальні	
За вимірюваністю			
Кількісні		Якісні	

Джерело: розроблено автором на аналітичній основі [7]

Принципи та завдання управління персоналом в організації представлені в додатку А.

Цілі управління персоналом досягаються через виконання суб'єктами функцій.

Таким чином, функції управління персоналом – це основні напрямки даного виду діяльності, орієнтовані на задоволення потреб організації. Перелік основних функцій та відповідних їм завдань, надані в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Функції управління персоналом

Функції управління персоналом	Завдання
Функція «визначення потреби організації в персоналі»	<ol style="list-style-type: none"> 1. Планування якісної потреби у персоналі; 2. Вибір методів розрахунку і планування кількісної потреби в персоналі.
Функція «забезпечення персоналом»	<ol style="list-style-type: none"> 1. Одержання й аналіз маркетингової (в області персоналу) інформації; 2. Розробка і використання інструментарію забезпечення потреби в персоналі; 3. Добір персоналу, його ділова оцінка
Функція «використання персоналу»	<ol style="list-style-type: none"> 1. Визначення змісту і результатів праці на робочих місцях; 2. Виробнича соціалізація; 3. Адаптація в трудовій діяльності; 4. Упорядкування робочих місць; 5. Забезпечення безпеки праці.
Функція «розвиток персоналу»	<ol style="list-style-type: none"> 1. Планування і реалізація кар'єри та службові переміщення; 2. Організація і проведення навчання
Функція «мотивація результатів праці та поведінки персоналу»	<ol style="list-style-type: none"> 1. Управління змістом і процесом мотивації трудової поведінки; 2. Управління конфліктами; 3. Використання монетарних спонукальних систем: оплата праці, участь персоналу в прибутках і в капіталі підприємства; 4. Використання нематеріальних спонукальних систем: групова організація і соціальні комунікації, стиль і методи керівництва, регулювання робочого часу
Функція «правове й інформаційне забезпечення процесу управління персоналом»	<ol style="list-style-type: none"> 1. Правове регулювання трудових взаємин; 2. Облік і статистика персоналу; 3. Інформування колективу і зовнішніх організацій по кадрових питаннях; 4. Розробка кадрової політики.

Джерело: створено автором на основі [8]

Методами управління персоналом називають способи впливу на колективи та окремих працівників з метою здійснення координації їх діяльності у процесі виробництва. Методи управління персоналом (система заробітної плати, принцип просування кадрів, метод їх добору тощо) є своєрідними «сигналами», які організація посилає своїм працівникам з метою орієнтації їх поведінки [9, 10].

Всі методи поділяються на 3 групи: адміністративні, економічні та соціально-психологічні (додаток Б).

В процесі розгляду сутності управління персоналом на підприємстві були розглянуті різні погляди теоретиків на визначення даного терміну. Провівши дослідження можна сказати, що важливість проблеми удосконалення управління персоналом в організації дуже зростає, оскільки багато державних підприємств та комерційних організацій не мають навіть базових програм щодо управління персоналом. Зазначено, що впровадження системи управління персоналом на підприємствах являє собою складне завдання, але від неї залежить вирішення таких задач, як своєчасне забезпечення компанії висококваліфікованими співробітниками; більш швидше досягнення робочих показників; навчання, підвищення кваліфікації та розвиток людських ресурсів.

1.2. Основні напрямки удосконалення управління персоналом в організації

Управління персоналом являє собою комплексну систему, елементами якої є напрями, етапи, принципи, види і форми кадрової роботи. Основними напрямками є адаптація персоналу, його професійне навчання і розвиток, оцінка діяльності кожного працівника з точки зору реалізації цілей організації, що дає можливість скорегувати його поведінку.

В сучасних умовах швидкого технічного оновлення підприємств, роботодавці підвищують вимоги до професійно-кваліфікаційного рівня

робітників. Низький рівень висококваліфікованих працівників впливає на прибутковість та є головною причиною зниження конкурентоспроможності підприємства. У свою чергу також обмежує фінансові можливості для підвищення кваліфікації та розвитку персоналу.

Як правило, на підприємствах не ведеться цілісний моніторинг розвитку персоналу та не приділяється належна увага підвищенню кваліфікації. Спроможність організації постійно підвищувати фаховий рівень працівників є одним із найважливіших елементів забезпечення ринкової конкурентоспроможності, з огляду на те, що відбувається швидке старіння знань, вмінь та практичних навичок персоналу. Якісно нові підходи кадрової політики є запорукою успішної діяльності та вирішенню проблем.

Погоджуючись із визначенням А.Я. Кібанова, що розвиток персоналу – це системно організований процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікованого просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу, що забезпечується заходами, пов'язаними з оцінюванням кадрів з метою виробничої адаптації та атестації персоналу [10].

Основна мета розвитку персоналу – використання кадрового персоналу як основний ресурс підприємства, що забезпечує здатність ефективно вирішувати складні питання.

У своїх дослідженнях В.А. Савченко [11] велику увагу приділяв управлінню розвитком персоналу: планування, організація розвитку персоналу й контроль за цим процесом розглядав як опорну підсистему стратегічного управління організації, засіб досягнення її перспективних та поточних цілей через формування освіченого, висококваліфікованого, а отже конкурентоспроможного на ринку праці робітника, фахівця з вищою освітою та керівника, відповідальних за свою справу.

Практичній спрямованості менеджменту персоналу, кадровій роботі приділяв увагу у своїх дослідженнях В.Р. Веснін [12]. К.О. Любимова [13] у

своїх роботах здійснила аналіз сучасного досвіду управління розвитку персоналу підприємств, запропонувала концептуальну модель управління розвитком персоналу підприємств у відповідності до атрибутивної структури, дослідила витрати підприємств на навчання персоналу та притаманні розвитку персоналу тенденції в умовах світової фінансово-економічної кризи.

Проте багато теоретичних та практичних питань з розробки та впровадження ефективної системи розвитку персоналу вітчизняних підприємств залишаються невизначеними та потребують подальшого вивчення. Таким чином, завданнями даного дослідження є з'ясування ролі розвитку професійного персоналу у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства та працівників, висвітлення складових процесу розвитку персоналу підприємства, аналіз процесу управління розвитком персоналу з позицій підприємства та особистості (працівника).

Відповідно до зазначених завдань, розвиток персоналу вимагає наступне [14, 15]:

- якість кадрів;
- постійного підвищення рівня кваліфікації персоналу;
- формування ефективної мотивації;
- допомога в адаптації на новому робочому місці.

Розвиток персоналу складається з трьох основних напрямків [16, 17]:

- особистісний розвиток, який в свою чергу складається з психологічного та фізіологічного розвитку;
- соціальний розвиток трактується підвищенням соціального статусу та просуванні по службі;
- професійний розвиток (набуття знань, підвищення кваліфікації).

Професійний розвиток персоналу являє собою вплив на працівника за допомогою професійного навчання. Все робиться за для досягнення більш ефективного виробництва або надання послуг, а також підвищення конкурентоспроможності. Професійний розвиток дозволяє працівникам

виконувати завдання більшої складності та максимально використовувати здібності працівника.

Існують три види навчання персоналу: підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації кадрів (табл. 1.4).

Головними завданнями підвищення кваліфікації є: забезпечення ефективного виконання нових завдань; підвищення гнучкості управління і придатності до інновацій; просування по посаді або в горизонтальному переміщенні; освоєння нових професій; підвищення розряду і адаптація працівників до нової техніки та технології. Сучасні програми підвищення кваліфікації ставлять за мету навчити працівників самостійно думати, вирішувати комплексно проблеми, працювати командою.

Таблиця 1.4

Види навчання персоналу

Назва	Сутність
Підготовка кадрів	Організоване навчання і випуск кваліфікованих кадрів, які володіють сукупністю спеціальних знань, умінь та навичок.
Перепідготовка кадрів	Навчання кадрів з метою освоєння нових знань, в зв'язку з оволодінням новою професією або зміною вимог до змісту праці.
Підвищення кваліфікації кадрів	Навчання кадрів з метою удосконалення навичок в зв'язку з підвищенням посади.

Джерело: складено автором на основі джерел [17, 18].

Основна мета навчання персоналу – забезпечити таку кваліфікацію кадрів підприємства, яка дозволить якісно виконувати покладені на них функції, завдання і роботи в процесі розробки, виробництва і постачання продукції організації.

І цілком закономірно, що чим вищий рівень компетентності працівників кожної групи, тим вищий сукупний кадровий потенціал і, як наслідок, результати діяльності підприємства на обраному ринковому сегменті. Це пов'язано з тим, що працівники, які мають необхідний комплекс знань та умінь і відповідні особистісні якості, складають ядро кадрового

потенціалу. Саме працівники, що входять до його складу, виконують і координують дії, які забезпечують переваги на ринках товарів і послуг, і тим самим високий рівень реалізації можливостей підприємства[19].

Розглянемо переваги та недоліки системи розвитку персоналу на підприємстві, які представлені в табл. 1.5.

Розвиток персоналу має передбачати двосторонню вигоду як для підприємства, так і для людини зокрема. Адже підвищення розвитку персоналу призводить до підвищення її конкурентоспроможності, що у свою чергу сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства, а також держави загалом.

Таблиця 1.5

Переваги та недоліки системи розвитку персоналу

Переваги	Недоліки
Збільшення знань і професійних навичок	Недостатнє врахування психологічних аспектів при виборі професійної діяльності, інноваційної діяльності у сфері управління персоналом та безпосередньої виробничо-організаційної діяльності окремих працівників
Розкриття потенціалу працівників	Необхідність підвищення ефективності мотиваційних механізмів різних категорій персоналу
Впровадження інноваційних змін	Недостатнє забезпечення комплексності реалізації різних методів менеджменту
Відданість співробітників цілям	Недостатнє структурування, упорядкування і вирішення застарілих управлінських проблем, пов'язаних з низьким розвитком персоналу та мотиваційним впливом на персонал

Джерело: складено автором на основі [17, 18, 19]

Управління розвитком персоналу варто розглядати не тільки з позиції потреб підприємства, але й самої особистості, адже працівник, оцінивши свої можливості відповідно до вимог посади, буде дбати про розвиток своїх здібностей, розширення своїх знань, умінь та практичних навичок з метою кар'єрного розвитку, розширення повноважень, підвищення рівня оплати праці, самовдосконалення та підвищення рівня конкурентоспроможності.

Ступінь розвитку персоналу організації визначає її ефективне функціонування.

Основними інструментами розвитку персоналу є оцінка працівників, здійснення адаптації персоналу та атестації. Включає і планування кар'єри кожного співробітника і систему мотивації розвитку. Перш ніж прийняти якесь рішення щодо вкладання грошей та зусиль у кадри, необхідно здійснити оцінювання:

- потреб підприємства в персоналі згідно з обраними цілями, завданнями та стратегією розвитку;
- наявного рівня знань, умінь та практичних навичок персоналу;
- фактичного трудового потенціалу підприємства з його потребами.

Тому система розвитку персоналу на підприємстві має бути гнучкою, здатною змінювати зміст, методи та організаційні форми згідно з потребами виробництва і ситуацією, яка складається на ринку праці. У зв'язку з цим управління персоналом повинно сконцентрувати свої зусилля на вирішення таких проблем: розробка стратегії з питань формування кваліфікованого персоналу; визначення потреб у навчанні працівників в розрізі спеціальностей та професії; вибір форм і методів професійного розвитку персоналу; вибір програмно-методичного та матеріально-технічного забезпечення процесу навчання як важливої умови його якості; фінансове забезпечення всіх видів навчання в потрібній кількості. Освіта і навчання персоналу повинні бути безперервними і забезпечувати необхідний розвиток персоналу, який може бути загальним і професійним.

Однією із сукупності складових напрямів удосконалення управління персоналом в організації є безперервна адаптація людини до мінливих професійних вимог, яка залежить від можливості навчатися та постійно підвищувати свою кваліфікацію.

Проаналізуємо розвиток персоналу як процес, з такими основними його складовими (табл. 1.6)

Основні складові розвитку персоналу

Назва складової	Характеристика
Професійне навчання персоналу	Систематичний процес формування у працівників підприємства теоретичних знань, умінь та практичних навичок, необхідних для виконання роботи.
Виробнича адаптація персоналу	Пристосування працівника до організації, яке ґрунтується на тому, що поступово з'являються у співробітника нові професійні, соціальні, психологічні й економічні умови праці.
Оцінювання та атестація персоналу	Атестація кадрів – це комплексна оцінка, яка враховує потенційний та індивідуальний вклад працівників у кінцевий результат. Оцінка персоналу, в свою чергу, полягає у визначенні того, якою мірою кожний працівник досягає очікуваних результатів у праці й відповідає тим вимогам, які впливають з його виробничих завдань.
Планування трудової кар'єри	Складова організаційного управління розвитком персоналу, яка передбачає визначення цілей розвитку працівника та шляхів їх досягнення, наукове обґрунтування раціонального віку і нормативних термінів обіймання посади з урахуванням побажань та якостей працівника.
Формування кадрового резерву	Група працівників, відібраних для висування на керівні та ключові посади за результатами оцінювання їхніх професійних, ділових і особистісних якостей.
Професійно-кваліфікаційне просування робітників	Комплекс науково обґрунтованих заходів, спрямованих на формування списку підготовлених кваліфікованих кандидатів для переміщення їх на наступні щаблі трудової кар'єри в організації.
Розкриття потенціалу працівників	Сукупна здібність до праці, потенційна дієздатність.

Джерело: систематизовано автором на основі [13, 16, 17, 18, 19, 20, 21]

Крушельницька О.В. [22] трактує поняття «адаптація» як процес пристосування людини до змін навколишнього середовища; «адаптивність» –

як рівень здатності до пристосування людини в складних умовах, а «адаптованість» визначається фактичним пристосуванням індивіда, результатом адаптації. Наукові трактування щодо поняття «адаптація персоналу» представлено в додатку В.

На теперішній час виділяють такі форми адаптації: соціальну і виробничу адаптацію. Класифікація форм та видів адаптації людини до умов зовнішнього та внутрішнього середовища наведена в додатку Г.

Соціальна адаптація в широкому розумінні слова виходить далеко за межі виробництва, сфери послуг, зачіпає велике коло питань пристосування людини до суспільних відносин. Водночас виробнича адаптація включає біологічні, медичні, технічні та соціальні аспекти пристосування працівників до вимог обраної професії, виробничої діяльності.

Виробничу адаптацію часто розглядають у двох аспектах: у плані опанування молодим робітником чи фахівцем обраної професії – професійна адаптація, з позиції входження і пристосування працівника до трудового колективу – соціально-психологічна адаптація.

Серед видів виробничої адаптації провідна роль належить професійній адаптації. Професійна адаптація – це комплексна система заходів, яка покликана перевірити правильність вибору конкретної професії, сприяти процесу пристосування особи до психологічних, фізіологічних та організаційно-технічних особливостей професійної діяльності на виробництві, успішному професійно-трудовому самовизначенню особистості [23].

Професійна адаптація здійснюється переважно на фазі використання трудових ресурсів. Попередня професійна адаптація перевіряє обґрунтованість вибору професії особистістю, створює умови для пристосування працівника до вимог професії, швидкого засвоєння навичок і вмінь, підвищення рівня професійної майстерності. Ускладнення в професійній адаптації працівника може призвести до появи прогулів, порушення трудової та технологічної дисципліни, підвищення плинності

кадрів, що супроводжується звільненням з роботи та в ряді випадків зміною професії [23, 25].

Процес адаптації молодих фахівців складається з шести етапів (табл. 1.7).

Таблиця 1.7

Процес адаптації молодих фахівців

Назва етапу	Характеристика	Основні результати
Перший етап	Служба управління персоналом інформує про колектив в цілому	Створення і розвиток трудового колективу
Другий етап	Розширюється коло знайомих, обраних за спільність інтересів, з якими встановлюються ділові відносини	Зниження тривожності і невпевненості
Третій етап	Молодий спеціаліст швидко сприймає загальний настрій, доброзичливо налаштований по відношенню до колективу	Розвиток позитивного ставлення до роботи
Четвертий етап	Молодий фахівець пропонує нові ідеї та нововведення	Мотивація робітників
П'ятий етап	Всі успіхи й невдачі колективу сприймає як особисті	Виконання поставлених завдань
Шостий етап	Демонструє якісну роботу за фахом	Підвищення ефективності діяльності підприємства

Джерело: складено автором за матеріалами [23, 24]

З точки зору управління розвитком персоналу важливим є визначення тривалості виробничої адаптації. Єдиний термін виробничої адаптації для всіх професій установити неможливо, оскільки його тривалість залежить від складності професії, рівня підготовки та здібностей працівника.

Висновки до розділу 1:

Провівши дослідження теоретичних аспектів щодо удосконалення управління персоналом в організації можна зазначити, що управління персоналом досить складний процес, який має свої специфічні властивості та закономірності, що базуються на основі комплексного вирішення кадрових проблем та вдосконаленні існуючих форм і методів роботи.

Одним із основних напрямків удосконалення управління є розвиток персоналу, який являється організованим процесом постійного навчання працівників у професійній сфері, а також надає підготовку до виконання

нових професійних завдань, забезпечує підвищення кваліфікаційного рівня фахівців, формує резерв керівників і дозволяє вдосконалити соціальну структуру персоналу.

Впровадження системи управління розвитку персоналу на підприємствах являє собою досить складне завдання, але від нього залежить вирішення таких важливих проблем для підприємства, як зменшення стартових витрат; зменшення плинності кадрів; більш швидке досягнення робочих показників.

Задля ефективного функціонування системи управління персоналом було розглянуто важливі аспекти управління процесом адаптації персоналу в організації, тому можна навести низку висновків:

1. Щоденно в науці та практиці менеджменту відбувається постійний прогрес, який спрямовано на вдосконалення та пошук нових підходів, стратегій, ідей. Це процес активного впливу на фактори, що визначають розвиток та дозволяють знизити несприятливі наслідки для організації.

2. Становлення теорії та практики управління людськими ресурсами багато в чому визначають сучасні підходи до роботи з персоналом. Важливу роль у цьому процесі для організацій відіграє модернізація системи управління шляхом створення кадрового відділу та цілісного підходу з управління адаптацією персоналу.

3. Запропоновані підходи управління дозволяють визначити рівень професійної придатності нового співробітника, отримати максимально прогресивний результат професійної адаптації, активізувати творчий потенціал, розвинути необхідні здібності та навички, допомогти самовизначитися та посилити корпоративну культуру.

4. Кожен зі шляхів реалізації професійної адаптації в організаційній структурі має певні переваги та недоліки, тому на сьогодні зростає потреба у плануванні та підвищенні якості управління процесом адаптації персоналу із застосуванням новітніх технологій.

РОЗДІЛ 2

КОМПЛЕКСНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПрАТ «КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «РОШЕН»

2.1 Загальна характеристика діяльності досліджуваного підприємства

Об'єктом дослідження було обрано підприємство харчової промисловості (кондитерської галузі) ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

Приватне акціонерне товариство «Київська кондитерська фабрика «Рошен» входить до складу кондитерської корпорації Рошен, яка являється одним з найбільших кондитерських виробників в Україні (код ЄДРПОУ 00382125). Юридична адреса: 03039, Україна, м. Київ, проспект Науки, 1. На сьогодні до видів діяльності фабрики входить виробництво сухарів і печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тістечок, пирогів, тортів і бісквітів, які призначені для довготривалого зберігання [26].

Виробничі об'єкти «Київської кондитерської фабрики «Рошен» сертифіковані відповідно до вимог міжнародних стандартів якості та безпеки продуктів харчування. На підприємстві працює система управління якістю, яка відповідає вимогам ISO 9001:2000, що підтверджується наявністю «Сертифікатів відповідності», а також підприємство забезпечене обладнанням для моніторингу контролю якості продукції та відповідних досліджень [27].

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 [26].

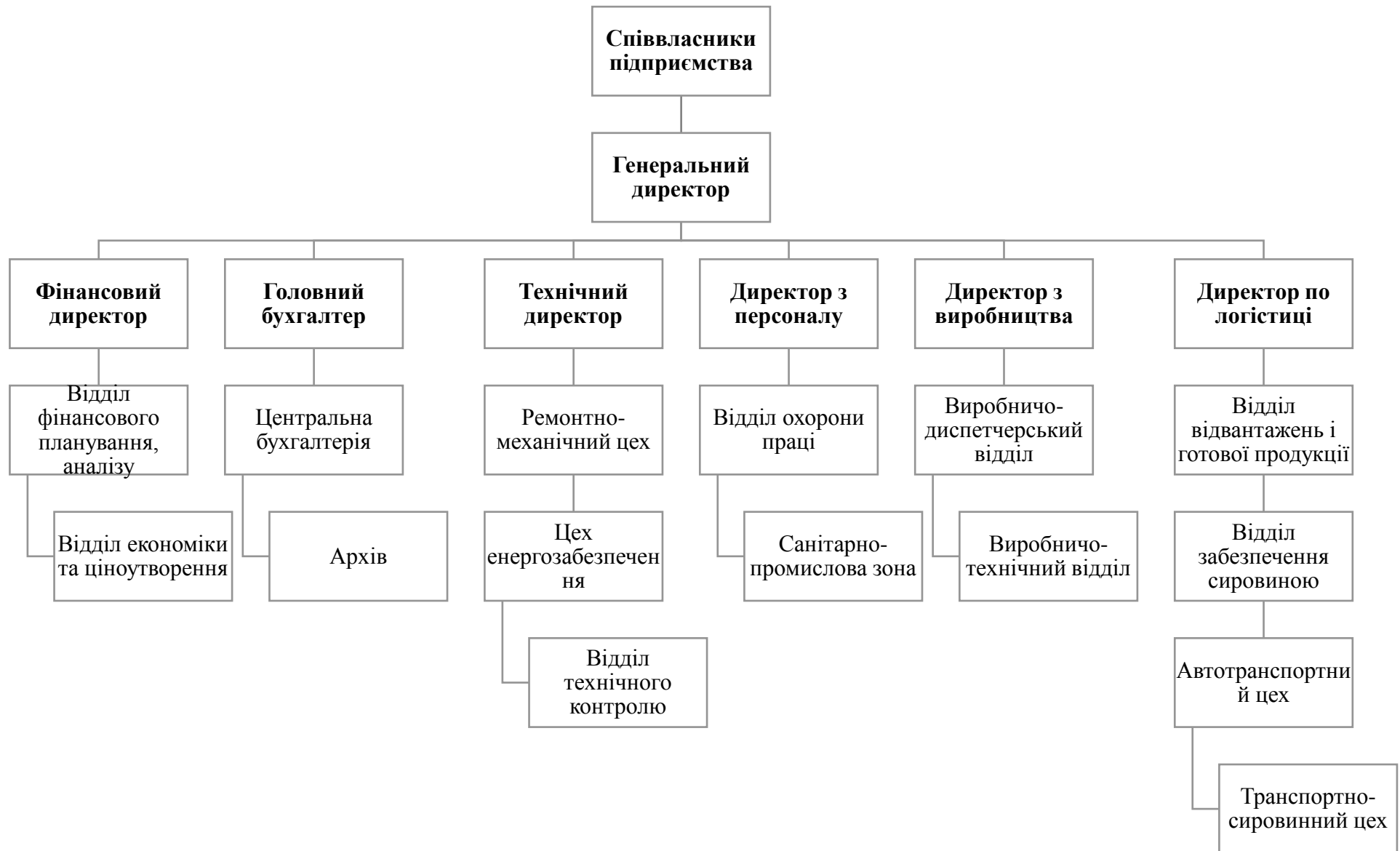


Рис. 2.1 Організаційна структура ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

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

У підпорядкуванні генерального директора знаходяться фінансовий директор (відділ фінансового планування, відділ економіки та ціноутворення); головний бухгалтер (центральна бухгалтерія, архів); технічний директор (ремонтно-механічний цех, цех енергозабезпечення, відділ технічного контролю); директор з персоналу (відділ охорони праці, санітарно-промислова зона); директор з виробництва (виробничо-диспетчерський відділ, виробничо-технічний відділ); директор по логістиці (відділ відвантажень і готової продукції, відділ забезпечення сировиною, автотранспортний цех, транспортно-сировинний цех) [26].

Предметом діяльності ПрАТ «Київської кондитерської фабрики «Рошен» є:

- виробництво та реалізація кондитерських виробів;
- здійснення роздрібної, оптової, фірмової та комісійної торгівлі;
- здійснення лізингових та бартерних операцій;
- у сфері оптової торгівлі здійснення торговельної діяльності через оптові бази та товарні склади;
- у сфері роздрібної торгівлі здійснення торговельної діяльності через власну фірмову мережу магазинів;
- здійснення поставок продукції в різні регіони України;
- здійснення експорту у відповідності з укладеними контрактами і договорами;
- проведення маркетингових досліджень з питань попиту населення на асортимент товару.

На ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» впроваджена цехова структура виробництва, де у шести основних цехах здійснюються етапи перетворення сировини та напівфабрикатів у готову продукцію (табл. 2.1).

Асортиментом підприємства являється більше 320 видів цукерок, шоколаду, печива, мармеладу, карамелі та тортів при загальному обсязі виробництва 450 тисяч тонн на рік.

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 фруктовими-ягідними, 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, фруктові-ягідні, желейні нарізні, зефір, лимонні часточки
Крекерний цех	Різні сорти крекерів

Джерело: складено автором на основі [26]

Основні види продукції та обсяги виробництва за 2019 рік (рис. 2.2):

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

До споживачів даної продукції відносяться майже всі вікові групи населення (діти, молоді люди, люди середнього віку, старше покоління). Корпорація співпрацює з 40 дистриб'юторами в Україні й 100 – у країнах СНД. Експорт продукції здійснюється в Росію, Молдову, Латвію, Литву, Естонію, Казахстан, Узбекистан, США, Канаду, Німеччину й Ізраїль [26].

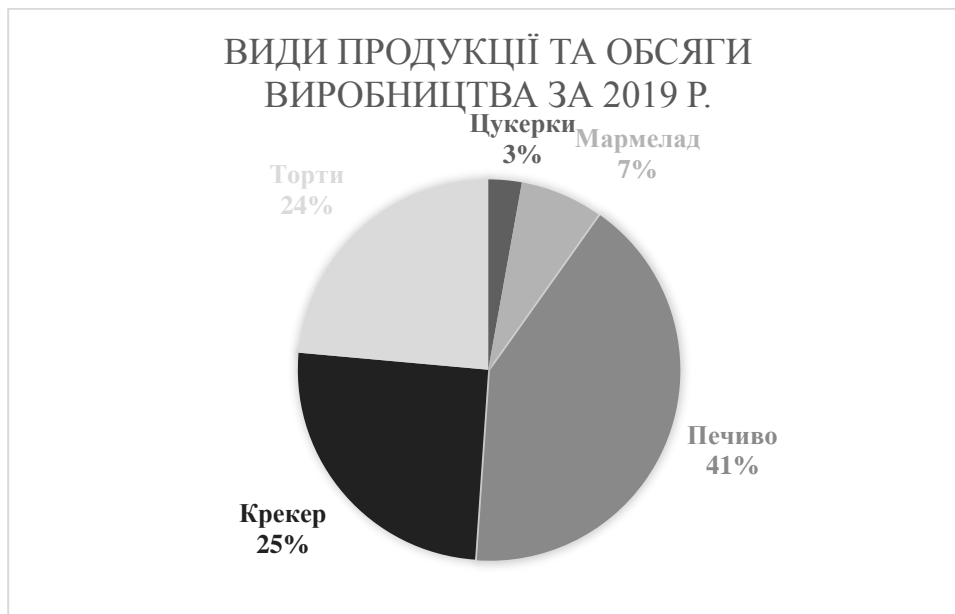


Рис. 2.2. Види продукції та обсяги виробництва ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2019 рік

Представлені кондитерські вироби виготовлені за найсучаснішими технологіями. Експлуатація сучасного високовиробничого обладнання, чітке дотримання технології виробництва, використання виключно високоякісної сировини та матеріалів, що застосовуються при виробництві кондитерських виробів є запорукою головних переваг продукції «Рошен» [26].

Постійно поліпшується і вдосконалюється рецептура, впроваджуються сучасні інноваційні технології. Виробництво підприємства орієнтовано на внутрішній ринок. Одним із перших завдань, що ставило керівництво компанії було зміцнення позицій на внутрішньому ринку [26].

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

Наступним важливим кроком буде доцільно провести SWOT-аналіз підприємства (табл. 2.2). SWOT-аналіз надає можливість встановити зв'язки між

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

Таблиця 2.2

SWOT-аналіз ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

<p>Сильні сторони</p> <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 по просуванню продукції 10. Висока конкурентоспроможність підприємства 	<p>Слабкі сторони</p> <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
<p>Можливості</p> <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 	<p>Загрози</p> <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

Під SWOT-аналізом розуміється дослідження, спрямовані на визначення й оцінку сильних і слабких сторін підприємства, оцінку його можливостей і потенційних загроз. Можливості визначаються як щось, що дає фірмі шанс зробити щось нове: випустити новий продукт, завоювати нових клієнтів, упровадити нову технологію. Загрози – це те, що може завдати шкоди фірмі, позбавити її існуючих переваг: поява нових конкурентів, поява товаро-замінників [28].

Провівши SWOT-аналіз ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», можна стверджувати, що основними проблемами для підприємства є висока собівартість продукції та досить стрімкий розвиток основних конкурентів, що може призвести до втрати потенційних клієнтів. Проте підприємство проводить

успішні заходи щодо просування продукції та має необхідну кількість фінансових ресурсів для покращення свого становища.

Можливість ефективного функціонування організації в умовах постійної конкурентної боротьби залежить від його фінансового стану, підтримання і покращення якого повинно розглядатись як одна з основних стратегічних цілей підприємства.

Для вивчення фінансово-економічного стану досліджуваного підприємства доцільно провести аналіз джерел коштів, які вкладено в майно підприємства (табл. 2.3).

Протягом 2018-2020 років відбувається значне зростання капіталу підприємства: у 2019 році порівняно з 2018 роком на 676660 тис. грн., або на 61,6 %, а у 2020 році порівняно з 2019 – на 2010514 тис. грн., або на 113,3 %. Зростання капіталу відбулося за рахунок зростання власного капіталу (на 338330 тис. грн. у 2019 році та на 1803977 тис. грн. у 2020 році), резервного капіталу (на 556 тис. грн. у 2019 році порівняно з 2018 роком, або на 11,6 % та на 417 тис. грн. у 2020 році, або на 7,8%), а також за рахунок нерозподіленого прибутку (на 7774 тис. грн. у 2019 році та на 4840 тис. грн. у 2020 році).

В структурі довгострокових зобов'язань щороку знижуються відстрочені податкові зобов'язання: у 2019 році порівняно з 2018 роком знизилась на 7045 тис. грн., або на 23,1 %, а у 2020 році порівняно з 2019 роком на 2440 тис. грн., або на 10,4%. Щодо інших довгострокових зобов'язань, то у 2020 році спостерігається приріст у розмірі 36594 тис. грн.

У структурі поточної кредиторської заборгованості зменшилась заборгованість за товари, роботи то послуги на 72581 тис. грн., або на 72,6 % у 2019 році в порівнянні з 2018 роком, та збільшилась на 200879 тис. грн., або на 733,3 % у 2020 році в порівнянні з 2019 роком. За розрахунками з бюджетом заборгованість зменшилась на 4270 тис. грн. у 2019 році та збільшилась на 2673 тис. грн., або на 60,7 % у 2020 році.

**Аналіз пасивів ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за
2018-2020 рр.**

Показники	Роки			Абсолютне відхилення, тис. грн.		Відносне відхилення, %	
	2018	2019	2020	2018/2019	2019/2020	2018/2019	2019/2020
Капітал разом	1098172	1774832	3785346	676660	2010514	61,6	113,3
Власний капітал, у т.ч.	549086	887416	1892673	338330	1803957	61,6	203,3
Зареєстрований (пайовий) капітал	175833	505833	1505833	330000	1000000	187,7	197,7
Резервний капітал	4789	5345	5762	556	417	11,6	7,8
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	368464	376238	381078	7774	4840	2,1	1,29
Позиковий капітал, у т.ч.							
Відстрочені податкові зобов'язання	30499	23454	21014	-7045	-2440	-23,1	-10,4
Інші довгострокові зобов'язання	0	0	36594	0	36594	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:							
товари, роботи, послуги	99976	27395	228274	-72581	200879	-72,6	733,3
розрахунками з бюджетом	8673	4403	7076	-4270	2673	-49,2	60,7
розрахунками зі страхування	1964	4226	7057	2262	2831	115,2	67
Поточні забезпечення	10538	11714	17675	1176	5961	11,2	50,9
Інші поточні зобов'язання	283563	424759	743965	141196	319206	49,8	75,1

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

Щодо заборгованості підприємства за розрахунками зі страхуванням відбулося збільшення на 2262 тис. грн., або на 115,2 % у 2019 році порівняно з

попереднім та на 2831 тис. грн. у 2020 році порівняно з 2019 роком, тобто на 67 %. Також зросли інші поточні зобов'язання – на 141196 тис. грн. у 2019 році порівняно з 2018 роком, а у 2020 році – на 319206 тис. грн.

Проаналізувавши пасиви підприємства ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», що основним джерелом формування майна підприємства є власний капітал.

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

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

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

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

- залишкова вартість. Це вартість, яка відображає вартість основних засобів на певний момент з урахуванням зносу.

Склад, структура та баланс основних засобів (за залишковою вартістю) підприємства подано в табл. 2.4.

У 2019 році підприємство орендувало основні засоби на суму 27872 тис. грн., а також за даний період товариство здавало в оренду основні засоби (686615 тис. грн.) та має отриманий дохід в розмірі 86540 тис. грн. Залишкова вартість станом на 31.12.2019 року склала 1231487 тис. грн. Ступінь зносу основних засобів на кінець 2019 року склала 19,9 %. Ступінь використання – 80,1 %. Зміна вартості основних засобів відбулася за рахунок амортизації та їх надходжень [30].

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

Найменування основних засобів	Власні основні засоби (тис. грн)		Орендовані основні засоби (тис. грн)		Основні засоби, усього (тис. грн)	
	на початок періоду	на кінець періоду	на початок періоду	на кінець періоду	на початок періоду	на кінець періоду
1. 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
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 [29, 30]

Розглядаючи виробничо-господарську діяльність ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» потрібно провести аналіз техніко-економічних показників за 2018-2020 рр. Дані наведено в табл. 2.5.

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

Показник	Одиниця виміру	Роки			Відхилення за 2018-2020 рр.	
		2018	2019	2020	+/-	%
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	373344	470093	638817	+256473	68,7
Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	318238	393995	556236	+237998	74,8
Адміністративні витрати	тис. грн.	29950	34322	42484	+12534	41,8
Витрати на збут	тис. грн.	4568	5794	6629	+2061	45,1
Фінансовий результат до оподаткування	тис. грн.	13077	9836	7353	-5724	-43,8
Чистий фінансовий результат	тис. грн.	11125	8330	5257	-5868	-52,7
Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	коп.	0,85	0,83	0,87	0,02	-
Рентабельність діяльності (продажів)	%	2,98				-
Рентабельність продукції	%	3,50				-

Джерело: розраховано автором на основі [29, 30]

З таблиці можемо зробити висновок, чистий дохід від реалізації у 2020 р. склав 638817 тис. грн., що на 35,9% більше, ніж попереднього року та на 68,7% більше, ніж у 2018 р. Показник собівартості протягом 2018-2020 рр. зріс на 74,8% , що свідчить про необхідність перегляду підприємством витратної політики. Спостерігається зменшення (збиток) чистого фінансового результату за 2018-2020 рр. на 52,7%, що означає втрату фінансових ресурсів підприємства. Це пов'язано з підвищенням витрат на підприємстві, конкурентною боротьбою, слабкою та нестабільною економікою країни, а також інфляцією. При втраті або нецільовому використанні фінансових ресурсів можливість скорочення виробництва зростає.

Провівши аналіз загальної характеристики ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», можемо зробити висновок, що дане підприємство є конкурентоздатним. Асортимент продукції є доволі різноманітним та охоплює майже всі вікові групи населення. Якість продукції знаходиться на належному рівні та виготовлена за найсучаснішими технологіями.

SWOT-аналіз ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» показує, що має більше сильних сторін, аніж слабких. Слідуює, що головною метою є подальше вдосконалення та розширення ринку збуту.

Фінансово-економічний стан даного підприємства можна назвати стабільним. Конкуренція в сегменті кондитерських виробів досить гостра, тому для збереження та задоволення потенційних клієнтів, необхідно:

- забезпечити стабільну роботу підприємства;
- створювати сприятливий імідж компанії;
- швидко задовольняти мінливі потреби покупців.

2.2. Аналіз управління персоналом підприємства

Досягнення організаційних та індивідуальних цілей персоналом підприємства вимагає ефективного використання всіх ресурсів і, насамперед, високої трудової віддачі від кожного працівника [31, 32].

Система управління персоналом повинна забезпечувати оптимальний баланс процесів оновлення і збереження кількісного та якісного складу кадрів та його розвитку відповідно до потреб самої організації. Для ефективності кадрової політики необхідно застосовувати стратегічне управління персоналом, дотримуватись його етапів, а також для кожної окремої стратегії організації використовувати певні кадрові заходи. Необхідність та важливість планування й організації підбору і розстановки кадрів забезпечить високу віддачу роботи персоналу, призведе до збільшення ефективності діяльності [33, 34, 35].

Аналіз кількісного складу ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» (табл. 2.6) дає можливість дослідити середньооблікову кількість працівників, в тому числі штатних та позаштатних працівників.

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

Показник	Одиниця виміру	Роки			2020 р. порівняно з 2018 р., %
		2018	2019	2020	
Середньооблікова чисельність штатних працівників	осіб	744	797	906	21,8
Середня чисельність позаштатних працівників	осіб	2	0	0	-100
Чисельність працівників, які працюють на умовах неповного робочого часу	осіб	29	29	34	17,2
Фонд оплати праці	тис. грн.	180472	224386,3	312926,7	73,4

Джерело: складено автором на основі [29, 30]

Аналізуючи кількісний склад персоналу можемо сказати, що середньооблікова чисельність штатних працівників зросла у 2020 році в порівнянні з 2018 роком на 21,8 %. Чисельність працівників, які працюють на умовах неповного робочого часу у 2020 році збільшилась на 73,4 % у порівнянні з 2018 роком.

Розмір фонду оплати праці у 2019 році в порівнянні з 2018 роком збільшився на 24 %, у зв'язку зі збільшенням заробітної плати, а у 2020 році в порівнянні з 2019 роком – на 28 %.

На наступному етапі проведемо характеристику персоналу ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» (табл. 2.7) за загальною освітньою структурою.

Співробітники ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», не залежно від посади, віку, статі та національності, мають можливість брати участь в усіх внутрішніх подіях та мотиваційних програмах, користуватися рівними пільгами та претендувати на кар'єрне зростання [26].

За досліджуваний період питома вага працівників зі спеціальною професійною підготовкою робітників зменшилась на 4,2 %, а працівників з

повною вищою освітою (вищі навчальні заклади III-IV рівня акредитації – освітньо-кваліфікаційний рівень «спеціаліст», «магістр») збільшилася на 9,7 %.

Таблиця 2.7

**Характеристика та динаміка освітньої структури трудових ресурсів
ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2018-2019 рр.**

Рівень освіти	2018 рік		2019 рік		Відхилення питомої ваги, %
	к-ть, осіб	питома вага, %	к-ть, осіб	питома вага, %	
Середня освіта	9	1,18	9	1,13	-4,20
Спеціальна професійна підготовка робітників (ПТУ)	314	42,20	320	40,10	-4,97
Неповна вища освіта (вищі навчальні заклади I-II рівня акредитації – освітньо-кваліфікаційний рівень – «молодший спеціаліст»)	85	11,40	74	9,30	-18,42
Базова вища освіта (вищі навчальні заклади III-IV рівня акредитації – освітньо-кваліфікаційний рівень «бакалавр»)	7	0,92	7	0,87	-5,43
Повна вища освіта (вищі навчальні заклади III-IV рівня акредитації – освітньо-кваліфікаційний рівень «спеціаліст», «магістр»)	330	44,30	396	48,60	9,70
Разом	744	100	797	100	0

Джерело: складено автором на основі [29, 30]

Для підприємства важливо, щоб кожен працівник мав можливість для професійного та особистісного зростання. Для тих, хто тільки хоче приєднатися до колективу висококласних спеціалістів, відкрито програму навчання, після завершення якої шанси кандидата на успішне працевлаштування зростають. Для різних груп співробітників розроблені навчальні програми, де заплановано як аудиторні заняття, так і електронні курси, які передбачають самостійне освоєння матеріалу. Для навчання, зберігання та оновлення даних з історії навчання кожного співробітника використовуються електронні платформи. Система внутрішнього навчання включає адаптацію нових співробітників, розвиток

професійних навичок, підвищення особистої ефективності і розвиток лідерства [26, 35].

Тому в «Київська кондитерська фабрика «Рошен» створений навчальний проєкт «Школа майстрів», який включає в себе 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).

Однією з найважливіших складових удосконалення управління персоналом в організації є адаптація нових співробітників. Для підприємства важливо забезпечувати комфортне входження до колективу та швидке пристосування до робочого процесу.

Головна мета управління персоналом складається в забезпеченні підприємства працівниками, що відповідають вимогам даного підприємства, їхньої професійної й соціальної адаптації.

Складання SWOT-аналізу «Київська кондитерська фабрика «Рошен» є доволі важливим аспектом у визначенні слабких і сильних сторін процесу адаптації на підприємстві (табл. 2.8).

Аналіз адаптації працівників ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» свідчить проте, що процесу адаптації відводиться дуже важливе значення. Для цього створено відділ, який займається прийомом та адаптацією працівників, а також Навчальний проєкт «Школа майстрів». На адаптацію персоналу витрачаються значні кошти, оскільки швидко проведена адаптація допомагає прискорити процес входження нового працівника на посаду, скоротити майбутні фінансові витрати на пошук нових фахівців та зменшити кількість можливих помилок, пов'язаних із включенням в робочий процес.

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

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> 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. 	<ol style="list-style-type: none"> 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 в 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 і правил поведінки.

Джерело: розроблено авторами на основі [13, 26]

Для порівняння, в сегменті кондитерських виробів, необхідно провести паралель для більш детального аналізу та обрати підприємство в аналогічній сфері діяльності. Тому як приклад реалізації адаптаційної програми нами розглянуто підприємство харчової промисловості (кондитерської галузі) ПрАТ «Кондитерська фабрика «А.В.К.».

ПрАТ «Кондитерська фабрика «А.В.К.» – один із лідерів ринку кондитерської продукції в Україні, що входить до трійки найбільших кондитерських брендів України і в топ-100 світових брендів. Компанія успішно розвивається понад 25 років [36].

Таблиця 2.9

SWOT-аналіз процесу адаптації персоналу в ПрАТ «Кондитерська фабрика «А.В.К.» м. Дніпро»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> 1. Наявність Положення про адаптацію персоналу підприємства. 2. Розуміння та усвідомлена потреба в необхідності проведення адаптації з боку працівників. 3. Встановлений порядок проведення адаптації. 4. Створено інститут наставництва – досвід керівництва для перспективних фахівців, виділених в кадровий резерв, поступова їх адаптація до керівної посади. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Типовий підхід до адаптації працівників усіх категорій. 2. Застосування одного методу адаптації працівників – наставництва (коучингу). 3. Відсутність контролю над перебігом процесу адаптації.
Загрози	Можливості
<ol style="list-style-type: none"> 1. Відсутність комплексної програми адаптації персоналу. 2. Відсутність конкретних програм адаптації, спрямованих окремо на конкретні категорії робітників, фахівців та службовців. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Прискорення процесу входження нового працівника в посаду. 2. Економія витрат на пошук нових фахівців. 3. Зниження плинності кадрів і пов'язаних із нею фінансових утрат. 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 і правил поведінки.

Джерело: узагальнено автором на підставі [29, 36]

На відміну від стратегії роботи з персоналом ПрАТ «Кондитерська фабрика «А.В.К.» м. Дніпро» в ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» адаптації персоналу приділяється ще більша увага. Розвиток професійних знань і навичок є важливою частиною корпоративної культури ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен». Для різних груп співробітників розроблені навчальні програми,

де заплановано як аудиторні заняття, так і електронні курси, які передбачають самостійне освоєння матеріалу.

Отже, провівши порівняльний аналіз процесу адаптації працівників двох великих харчових підприємств ПрАТ «Кондитерська фабрика «А.В.К.» м. Дніпро» та ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», можемо зробити наступні висновки, що на досліджуваному підприємстві ПрАТ «Кондитерська фабрика «А.В.К.» м. Дніпро» проводяться заходи щодо адаптації персоналу, але процес їх проведення, терміни й обсяг не регламентовані та не закріплені документально. Тому для ПрАТ «Кондитерська фабрика «А.В.К.» м. Дніпро» постає питання про необхідність розроблення програми адаптації, яка б регламентувала етапи, терміни, заходи та методи адаптації в організації.

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 прийому на роботу та вибуття з різних причин. Статистична оцінка руху персоналу підприємства здійснюється на підставі показників наведених в табл. 2.10, що розроблена на основі фінансової звітності.

В 2019-2019 роках скорочення робітників помітно зменшилось, це пов'язано зі збільшення фонду оплати праці в 2019 році на 24,3 % порівняно з 2018 роком. Питома вага фонду оплати праці в собівартості залишається на одному рівні.

За значенням показника продуктивності праці можна зробити висновок про ефективність використання наявних кадрових ресурсів, так як обсяг виробленої продукції на одного працівника у 2019 році складає 305,1 тис. грн., що на 0,1 % більше, ніж минулого року.

**Рух працівників на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за
2018-2019 роки**

Показник	Одиниця виміру	Роки		Відхилення 2019/2018	
		2018	2019	Абсолютне, тис. грн.	Відносне, %
Середньооблікова чисельність штатних працівників	осіб	744	797	53	7,1
Фонд оплати праці	тис. грн.	180472	224386,3	43914,3	24,3
Продуктивність	тис. грн./чол.	304,8	305,1	0,3	0,1
Питома вага фонду оплати праці в собівартості	%	44	44	0	0
Коефіцієнт плинності кадрів	%	24,4	21,1	-3,3	-13,5
Коефіцієнт обороту по прийому	%	27,1	24,3	-2,8	-10,3
Коефіцієнт обороту по звільненню	%	0,26	0,38	0,12	46,2

Джерело: розраховано автором на основі [29, 30]

Коефіцієнт плинності кадрів у 2019 році порівняно з 2018 роком знизився на 13,5 % (рис. 2.3).



Рис. 2.3. Динаміка руху працівників ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2018-2019 роки

Фонд оплати праці становить 224386,3 тис. грн. (станом на 2019 рік).

Структура фонду складається з:

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

В процесі господарської діяльності підприємство сплачує обов'язкові внески до Державних фондів соціального страхування за своїх працівників, в розмірі передбаченому Законодавством України.

Висновки до розділу 2:

В другому розділі дипломної роботи проведено загальну характеристику діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» та аналіз управління персоналом даного підприємства. За результатами дослідження можна зробити узагальнюючі висновки.

За даними фінансової звітності на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» працює близько 800 чоловік, а її продуктивність може досягати 100 тонн продукції на добу. Продуктивність праці знаходиться на високому рівні.

Основними проблемами, які існують в ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» (за SWOT-аналізом) є:

- низька популярність продукції за кордоном;
- нестабільний рівень цін на сировину;
- висока собівартість продукції;
- недостатньо кваліфікований персонал;
- дорогий процес просування нових виробів.

Проведено аналіз фінансово-економічного стану підприємства, який показав, що в 2019 році збільшилися обсяги виробництва та реалізації продукції, порівняно з попереднім роком, однак у 2018 році відбувається підвищення її собівартості. Це свідчить про необхідність перегляду підприємством витратної політики. В

структурі собівартості основну частину видатків складають оплата праці та матеріальні витрати.

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 (ПТУ); 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.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПрАТ «КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «РОШЕН»

3.1. Рекомендації щодо покращення управління персоналом ПрАТ на «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Програма удосконалення системи управління персоналом ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» – це проєкт, що поєднує різноманітні види діяльності, які характеризуються рядом загальних ознак: спрямованість на досягнення конкретних цілей, певних результатів, скоординоване виконання багаточисельних взаємопов'язаних дій та обмеженість в часі, чітко визначений початок та кінець, а також обмеження в ресурсах, в перше чергу, фінансових.

Для досягнення високих результатів у своїй діяльності, підприємству необхідно використовувати систему мотивації працівників – комплекс заходів, що стимулюють персонал до ефективного виконання поставлених задач та активного бажання працювати саме на даному підприємстві. Тому запропоновано алгоритм розробки системи мотивації працівників. Основними його етапами є наступні [37, 38, 39]:

1. Формування цілей та визначення компетенцій персоналу, які будуть необхідні в процесі досягнення цих цілей.
2. Аналіз мотиваційної структури персоналу підприємства.
3. Аналіз ступеня задоволеності працівників наявними завданнями та діючою системою мотивації.
4. Формування базової системи матеріального заохочення.
5. Формування матеріальних стимулів, які заохочують працівників до розвитку підприємства.
6. Розробка системи нематеріального стимулювання.

Отже, враховуючи основні етапи даного алгоритму, керівництво ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» може створити правильну та ефективну систему мотивування працівників для досягнення високих результатів діяльності підприємства.

Надзвичайно важливим аспектом управління кадровим потенціалом, є розвиток корпоративної культури, яка повинна відповідати таким параметрам як: особиста відповідальність за результати своєї діяльності; відкрите спілкування в колективі; наявність керівника, який бере активну участь в діяльності підприємства.

Таким чином, для забезпечення ефективного управління кадровим потенціалом, кадрове планування ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» повинно включати в себе наступні елементи [16, 40, 56]:

- кадрові цілі (визначення цілей для кожного працівника);
- кадрову стратегію (забезпечення відповідних умов для розвитку, навчання та адаптації персоналу);
- кадрові задачі (забезпечення підприємства достатньою кількістю робітників, для вчасного виконання поставлених завдань);
- кадрові заходи (визначення майбутньої програми розвитку кадрової політики).

Методи відбору персоналу складаються з тестування, інтерв'ю, рекомендацій та випробувального терміну роботи.

З метою вдалого відбору персоналу на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» пропонується використовувати наступні методи [41, 57]:

1. Інтерв'ю – це спілкування, внаслідок якого може скластися особисте враження безпосереднього керівника про рівень професійних та інтелектуальних здібностей, психологічних та особистих характеристик потенційного робітника.

2. Анкетування пропонується проводити при підборі працівників, для визначення відповідності критеріїв робітника до корпоративних цінностей підприємства.

Основні напрямки удосконалення системи управління персоналом ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» схематично представлено на рис. 3.1.



Рис. 3.1 Напрямок удосконалення системи управління персоналом ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Ефективне використання персоналу ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» можна забезпечити вдосконаливши організаційну структуру. Запропоновано внести зміни у відділ кадрів та осучаснити відділ управління персоналом (рис. 3.2).

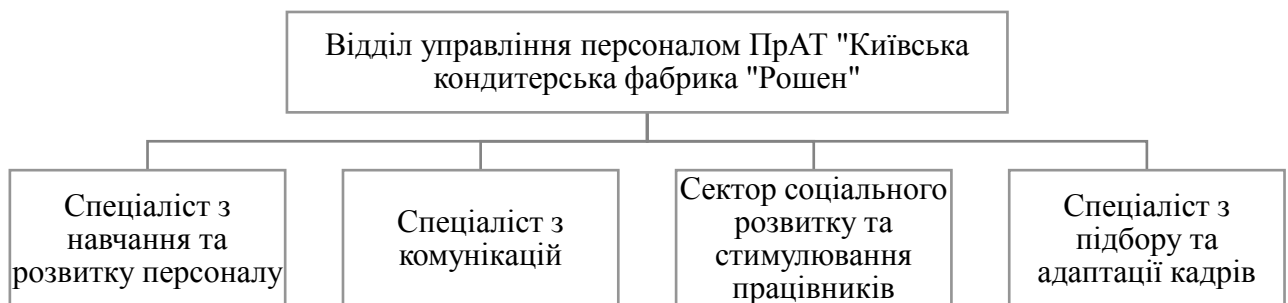


Рис. 3.2 Організаційна структура відділу управління персоналом ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» (вдосконалена)

Основна діяльність відділу управління персоналом ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» повинна регламентуватися Положенням про відділ управління персоналом. Це положення включає наступні розділи [26]:

1. Загальні положення: відділ управління персоналом є самостійним структурним підрозділом апарату.

2. Задачі відділу: кадрове забезпечення, зниження плинності кадрів, формування стабільного трудового колективу.

3. Функції відділу: формування кадрового резерву, розробка програм навчання та розвитку персоналу підприємства, забезпечення соціальної рівноваги, підвищення ефективності роботи персоналу, постійне вдосконалення методів управління кадрами на підприємстві.

4. Права відділу: повноваження начальника відділу кадрів і його працівників, які обумовлені посадовими інструкціями.

5. Відповідальність відділу: обумовлюється відповідальність начальника, його працівників, в залежності від посадових функцій.

Виходячи з «Положення про відділ управління ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», відділ управління персоналом має виконувати функції системи управління персоналом, яка передбачає заходи щодо підвищення рівня кваліфікації працівників, навчання та розвитку персоналу, а також забезпечення ефективного виконання поставлених задач.

Низький професійний та кваліфікаційний рівень працівників є однією з головних причин низької конкурентоспроможності підприємства, що впливає на рівень прибутковості підприємства і, своєю чергою, обмежує фінансові можливості для підвищення кваліфікації, адаптації та розвитку персоналу. Тому в управлінні персоналом ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» необхідно приділяти потрібну увагу навчанню та розвитку персоналу [42, 57, 58, 59].

Наступним етапом щодо підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» є розробка заходів щодо вдосконалення процесу навчання, підготовки та перепідготовки персоналу.

Побудова системи навчання – трудомісткий процес насамперед через тимчасові та фінансові витрати. В першу чергу, керівники вищої та середньої ланки, повинні чітко розуміти цілі та завдання підготовки персоналу до успішного функціонування компанії [43, 44, 45, 60, 61].

Проведемо дослідження основних принципів побудови та впровадження системи навчання персоналу на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен». Для ефективного функціонування підприємства обов'язковою умовою є постійне вдосконалення знань, вмінь та навичок працівників.

Тому постає необхідність у збільшенні кількості проведення бізнес-тренінгів, що передбачає використання на практиці набутих знань. Даний захід сприяє генерації нових ідей, дозволяє оптимізувати процес організації підприємства та підвищити рівень задоволеності покупців. В цілому система навчання повинна бути створена з урахуванням потреб окремих співробітників, цільових груп і відділів, керівного складу підприємства та включених до кадрового резерву працівників [46, 62].

Запропонуємо використовувати наступну програму навчання персоналу на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» (табл. 3.1).

Мета проведення – підвищення рівня кваліфікаційного рівня персоналу, збільшення ефективності діяльності підприємства, за умови зростання конкурентоспроможності.

Тренінги відносяться до активних методів навчання та дає змогу розширити власний потенціал та відкрити нові професійні можливості кожного фахівця. Саме тому, ефективність активних методів навчання значно вища у порівнянні з традиційними [46, 54, 55].

Система управління персоналом на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» повинна формувати оптимальний баланс процесів прибуття та звільнення кількісного складу персоналу та забезпечувати розвиток якісного складу працівників відповідно до потреб організації. Збільшення кадрового потоку свідчить про незадоволеність персоналу умовами праці або заробітною платою. В

першу чергу, кожен працівник проходить процес адаптації, який потребує ознайомлення з колективом, робочим місцем та виробничим процесом.

Таблиця 3.1

Програма навчання персоналу на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Номер етапу	Назва етапу	Основна характеристика
I етап	Складання тематики тренінгів на підставі реальних проблем	Тематика основних тренінгів та семінарів для навчання: <ul style="list-style-type: none"> - ефективна робота; - технологія роботи; - інноваційні методи роботи.
II етап	Проведення тренінгу або семінару	Розробка варіантів проведення тренінгу: Варіант 1. Працівники проходять тренінг на базі курсів протягом 8-9 годин (1 день), група не більше 10 осіб. Варіант 2. Працівники кожного відділу протягом 1-2 годин (2 дні) надається матеріал. Варіант 3. Від курсів визначаються працівники (не більше 15 осіб), проходять тренінг. Потім проводять майстер-клас для працівників.
III етап	Складання порядку оцінки ефективності навчання	Вибір методів оцінки ефективності навчання: <ul style="list-style-type: none"> - діалоги працівника з фахівцями; - тести; - анкети.

Джерело: розроблено автором

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 робота 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 [49, 50, 51, 60]:

- 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.

Сформуємо наступні етапи проведення «коучингу» (рис. 3.3)



Рис. 3.3 Алгоритм дій коуч-менеджера під час проведення «коучингу»

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

3.2. Економічна ефективність виконання запропонованих заходів

Навчання та розвиток персоналу на підприємстві є найважливішим показником, що впливає на подальшу трудову діяльність працівника, на його продуктивність і ефективність праці. Важливість навчання має рівномірний характер як для співробітника, так і для самого підприємства, оскільки трудова діяльність персоналу, що володіють необхідними для організації знаннями й вміннями, відрізняється більш високою якістю й ефективністю.

Ефективність навчання персоналу розраховується по формулі:

$$((\text{Дохід} - \text{Витрати}) / \text{Витрати}) \times 100\% \quad (3.1)$$

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

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

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

Оцінка ефективності тренінгової програми

Показник	Дані тренінгу
Вартість навчання 1 працівника, грн.	1700
Кількість працівників, що пройшли навчання, осіб	45
Прогнозований дохід від навчання 1 працівника, грн.	2200
ROI (ефективність навчання персоналу), %	29,4

Джерело: складено автором

Отже, в результаті реалізації запропонованого заходу щодо навчальної тренінговою програмою прогнозується зростання основних показників фінансово-господарської діяльності на 29,4 %.

Для підрахунку економічного ефекту від запропонованих заходів щодо удосконалення системи управління персоналом використання ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» наведені витрати на їх фінансування в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Витрати на фінансування проекту з удосконалення системи управління персоналом ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

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

Джерело: розраховано автором

Отже, на реалізацію заходів щодо удосконалення системи управління персоналом на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» необхідна сума 93 тис. грн.

Висновки до розділу 3:

Отже, з метою підвищення ефективності системи управління персоналом на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» запропоновано:

1. В загальну організаційну структуру внести зміни у відділі кадрів та створити сучасний відділ управління персоналом. В рамках цього розглядається «Положення про відділ управління персоналом».

2. Для вдосконалення процесу підвищення кваліфікації персоналу в ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» необхідно поліпшити системи навчання персоналу ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» (розглянуто проведення тренінгів та метод «коучингу»).

3. Пропонується вдосконалити процес адаптації персоналу на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

ВИСНОВКИ

В дипломній роботі проведено теоретичне обґрунтування та виявлення шляхів удосконалення системи управління персоналом на підприємстві. В результаті проведеного дослідження можна зробити наступні висновки.

Управління персоналом набуває дедалі більшого значення як один з основних чинників підвищення конкурентоспроможності підприємства, досягнення успіху в реалізації його стратегії розвитку.

Кадрова політика ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» в області кар'єри персоналу має бути спрямована на задоволення кількісних і якісних потреб працівників, де важливим засобом розроблення та реалізації цієї політики має бути планування кар'єри, яку треба розглядати як розробку офіційної програми просування персоналу по службі, що буде визначати перспективу його зростання задля допомоги працівникові розкрити свої здібності та застосувати їх якнайкраще для досягнення мети підприємства.

В дипломній роботі проведено дослідження за матеріалами ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен». Основним видом діяльності є виробництво сухарів і сухого печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання. За даними фінансової звітності на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» працює близько 800 чоловік, а її продуктивність може досягати 100 тонн продукції на добу. Продуктивність праці знаходиться на високому рівні.

Для підвищення ефективності не тільки процесу управління, а й адаптації необхідно провести такий ряд заходів: в залежності від розміру підприємства виділити з працівників підприємства одного працівника, на якого б поклали функції, які пов'язані із системою адаптації, якщо підприємство великих розмірів то є необхідність у створенні відділу управління персоналом. Керівник повинен мати повне уявлення про адаптацію і мати спеціальну освіту, виконувати і

відповідати: за розробку і впровадження за участю функціональних служб управління заходів щодо скорочення несприятливих наслідків від роботи неадаптованого працівника, щодо стабілізації трудового колективу; зростання трудової віддачі працівників; підвищення задоволеності працею; координації діяльності всіх ланок підприємства, що мають відношення до адаптації, до здійснення конкретних заходів.

Алгоритм адаптації персоналу складається з 4-х етапів:

- 1) працівник отримує інформацію про нову ситуацію в цілому;
- 2) знайомство нового працівника з обов'язками і вимогами до нього;
- 3) пристосування працівника до середовища, ідентифікація з новою групою;
- 4) особисті цілі працівника ототожнюються з цілями організації.

В результаті проведеного порівняння на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» та ПрАТ «Кондитерська фабрика «А.В.К.» м. Дніпро» встановлено, що представлені системи адаптації персоналу суттєво відрізняються, але є доволі ефективними на обох підприємствах, що дозволяє швидко і ефективно запровадити працівників на нову посаду, максимально розкрити їхні можливості. А отже, правильна процедура адаптації формує у співробітника лояльність до компанії та мотивує на довгострокову співпрацю, де він починає дивитися в одному напрямку з організацією, в якій працює, знає її місію та цінності, що дозволяє досягати стратегічних цілей організації.

З метою підвищення ефективності системи управління персоналом на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» запропоновано:

1. В загальну організаційну структуру внести зміни у відділі кадрів та створити сучасний відділ управління персоналом. В рамках цього розглядається «Положення про відділ управління персоналом».

2. Для вдосконалення процесу підвищення кваліфікації персоналу в ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» необхідно поліпшити системи

навчання персоналу ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» (розглянуто проведення тренінгів та метод «коучингу»).

3. Пропонується вдосконалити процес адаптації персоналу на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: підручник. К. : Центр навчальної літератури, 2011. 468 с.
2. Виноградський М. Д. Управління персоналом.: навч. посібник / Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова А. М. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 502 с.
3. Ситник Н.І. Управління персоналом [навчальний посібник для ВНЗ] / Н.І. Ситник. – К.: Інкос, 2009. – 472 с.
4. Меньшикова М. А. К вопросу об управлении персоналом как системе и интегрированной подсистеме организации / М. А. Меньшикова // Ученые записки. Электронный научный журнал Курского государственного университета. – 2018. – № 3(7). – С. 59-66
5. Деслер Г. Управление персоналом / Г. Деслер; пер.с англ. – М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2014. – 799 с.
6. Пелих А.С. Особливості сучасного управління персоналом на вітчизняних підприємствах [Електронний ресурс] / Пелих А.С.// Інноваційна економіка. – 2010. – № 15. – С. 163-166. – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/inek/2010_1/163.pdf
7. Лавриненко Е.Т., Невмержицька С. М. Управління конкурентними перевагами підприємства. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2018. № 6 (17). URL: <http://www.easterneurope-ebm.in.ua/index.php/17-2018-ukr>
8. Гавкалова Н.Л. Менеджмент персоналу: навч. посіб. / Н.Л. Гавкалова. – Х.: Інжек, 2014. – 276 с.
9. Болтак О.Л. Шляхи вдосконалення системи управління підприємством [Електронний ресурс] / О.Л. Болтак // Відкритий міжнародний університет розвитку людини «Україна». – Режим доступу : <http://nauka.zinet.info/9/boltak.php>

10. Касич А. О., Бурба О. А. Інноваційні підходи в практиці управління персоналом конкурентоспроможного підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2017. Вип. 16, Ч. 1. С. 130-134.

11. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу: навч. посіб. / В.А. Савченко. – К.: КНЕУ, 2012. – 351 с.

12. Веснин, В. Р. Практический менеджмент персонала [Текст]: пособие по кадровой работе / В. Р. Веснин. – М.: Юристъ, 2003. – 496 с.

13. Мирошниченко Ю. В., Лобенко А. В. Адаптація персоналу: досвід зарубіжних та вітчизняних підприємств. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2015. № 1(2). С. 27.

14. Ходикіна І. Мотивація, розвиток персоналу та створення корпоративної культури – запорука ефективного управління персоналом компанії та успішної діяльності компанії / І. Ходикіна // Вісник Кам'янець- 92 Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки. – 2015. – Вип. 10. – С. 341-348.

15. Коляденко І.І. Особливості конкуренції на кондитерському ринку України / І.І. Коляденко // Розвиток підприємництва як фактор росту національної економіки : Матеріали XVI Міжнародної науково-практичної конференції 22 листопада 2017 року. – Київ : ІВЦ Видавництво «Політехніка», 2017. – С. 46

16. Управління персоналом [Текст]: навч. посібник / М. Д. Виноградський, С. В. Беляєва, А. М. Виноградська та ін. – К.: Центр навчальної літератури, 2015. – 504 с.

17. Лук'янихіна О. А. Методи оцінювання ефективності системи управління персоналом організації / О. А. Лук'янихіна, В. О. Лук'янихін, І. О. Кіясова [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://visnyk.sumdu.edu.ua/arhiv/2017/1\(111\)/4_Lukian.pdf](http://visnyk.sumdu.edu.ua/arhiv/2017/1(111)/4_Lukian.pdf)

18. Цалко Т. Р., Харченко Т. О., Хондока А. М. Особливості формування конкурентних переваг на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2019. № 9. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7261>
19. Волкова И.А. Адаптация персонала как способ формирования кадровой политики организации. *Концепт*. 2017. № 1. С. 1-5 [Електронний ресурс]. URL: <http://e-koncept.ru/2017/470001.htm>
20. Діденко Є. О., Козуб О. В. Особливості процесу адаптації персоналу на підприємстві. *Science and practice: an innovative approach : Collection of scientific articles*. Les Editions L'Originale, Paris, France. 2017. P. 241-246.
21. Балабанова Л. В. Управління персоналом: Підручник / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – К.: Центр учбової літератури, 2016. – 468 с.
22. Адаптація персоналу в організації: методи. [електронний ресурс]. URL: <http://stylezhinki.ru/ekonomika-ta-finansi/12340-adaptacijapersonalu-v-organizacii-metodi.html>
23. Офіційний сайт кондитерської фабрики «АВК». URL: <https://dnkf.avk.ua/>
24. Соціальний звіт 2018 Кондитерська корпорація ROSHEN. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.svb.ua/sites/default/files/roshen_ar-2018_fin-preview-min.pdf
25. Офіційний сайт кондитерської корпорації «Рошен». URL: <https://www.roshen.com/ua/ru/>
26. Невмержицька С. М., Петрусенко О. О. Проблеми оцінки ефективності системи управління персоналом. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2014. № 3 (154). С. 185-188.
27. Чуднова О. К. Організація аналізу основних складових системи управління персоналом в Україні / О.К. Чуднова // *Формування ринкової економіки: Збірник наукових праць*. – Вип. 15. – К.: КНЕУ, 2016. – С.146 – 154
28. Річна фінансова звітність ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2019 рік. URL: http://kcf.roshen.com/uploads/2019_2.pdf

29. Річна фінансова звітність ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2018 рік. URL: https://stockmarket.gov.ua/cabinet/xml/show/fin_general/9571
30. Річна фінансова звітність ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2020 рік. URL: http://kcf.roshen.com/uploads/10_7.pdf
31. Невмержицька С. М., Себта Г.В. Управління розвитком трудового колективу в сучасних умовах господарювання. Інфраструктура ринку. 2017. № 14. С. 232-236. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2017/14_2017_ukr/42.pdf
32. Федоряк Р. М., Качанович М. О. Сучасні підходи до оцінки впливу розвитку персоналу на результати діяльності організації. *Сучасні детермінанти розвитку бізнес-процесів в Україні* : матеріали наук. практ. інтернет-конф. (2017 р.). С. 358-361. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/7191/1/20170524_Determinant_P358-361.pdf
33. Гаврилюк І. В. Розвиток персоналу як фактор конкурентоспроможності працівників та організації [Електронний ресурс] / І. В. Гаврилюк. – Режим доступу : <http://archive.nbuiv.gov.ua>
34. Марченко О.І. та ін. Управління персоналом [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://cozap.com.ua/text/9894/index-1.html?page=10>
35. Лавриненко Е.Т., Невмержицька С. М. Управління конкурентними перевагами підприємства. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2018. № 6 (17). URL: <http://www.easterneurope-ebm.in.ua/index.php/17-2018-ukr>
36. Кадрова політика АВК [Електронний ресурс]. URL: <http://avk.ua/ua/uk/career/steps>
37. Абрамов В.М. та ін. Мотивація і стимулювання праці в умовах переходу до ринку / Абрамов В.М., Данюк В.М., Колот А.М.. – О.: ОКФА, 2015. – 298 с.
38. Ходикіна І. Мотивація, розвиток персоналу та створення корпоративної культури – запорука ефективного управління персоналом компанії

та успішної діяльності компанії/ І. Ходикіна // Вісник Кам'янець- 92 Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки. – 2015. – Вип. 10. – С. 341–348.

39. Касич А. О., Бурба О. А. Інноваційні підходи в практиці управління персоналом конкурентоспроможного підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2017. Вип. 16, Ч. 1. С. 130-134.

40. Чернишова Л.І. Забезпечення розвитку кадрового потенціалу підприємства / Чернишова Л.І., Тропанець М.В., Гайтанжий В.В. // IV Міжнародна інтернет-конференція «Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту» (Одеський національний політехнічний університет. – Одеса, 21-22 травня 2015). – Одеса: ОНПУ, 2015. – С. 205-208.

41. Лук'янов В. І., Дядченко В.П. Формування кадрової політики підприємства / В.І. Лук'янов, В.П. Дядченко // Харків, 2015. – 185-186 с.

42. Кравченко Т.С. Аналіз концепцій кадрового менеджменту / Т.С. Кравченко // Персонал. – 2015. – № 7. – С. 13-21.

43. Сидоров В.А. Наставництво на підприємстві. [Електронний ресурс] Режим доступа: <http://ukrbukva.net/page,5,109517-Nastavnichestvo-napredpriyatii.html>

44. Лавриненко Е.Т., Невмержицька С. М. Управління конкурентними перевагами підприємства. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2018. № 6 (17). URL: <http://www.easterneurope-ebm.in.ua/index.php/17-2018-ukr>

45. Невмержицька С. М., Себта Г.В. Управління розвитком трудового колективу в сучасних умовах господарювання. Інфраструктура ринку. 2017. № 14. С. 232-236. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2017/14_2017_ukr/42.pdf

46. Тівецька А. В., Невмержицька С. М. Удосконалення системи управління персоналом організації з врахуванням вимог міжнародних стандартів ISO. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія «Економіка і вища освіта»*. 2015. № 6 (93). С. 81-87.

47. Цалко Т. Р., Невмержицька С. М. Система ключових показників ефективності як запорука ефективного управління бізнес-процесами в компанії. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. Вип. 6 (74). С. 160-167.

48. Макаренко Роман. Розробка системи наставництва. Етапи формування наставництва. 2015 р. [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://business-territory.com/articles/rozrobka-sistemi-nastavnitstva-etapiformuvannya-nastavnitstva>

49. Коучинг – інструмент особистого і професійного розвитку. URL: <http://www.lifecoach.com.ua/>

50. Грішнова О.А., Наумова О.О. Оцінювання персоналу: сучасні підходи до забезпечення ефективності / Грішнова О.А., Наумова О.О. // Формування ринкової економіки: зб. наук. пр. – Т. 2: Управління персоналом в організаціях. – К. 2015. – С. 42-50

51. Григор'єв Л. Управління персоналом і регулярний менеджмент / Л. Григор'єв // Робота сьогодні. – 2015. – № 5. – С. 32-34.

52. Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство / Э.Х. Шейн: пер. с англ. под ред. В.А. Спивака. – СПб.: Питер. 2002. – 336 с.

53. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации [Текст]. М.: Изд. ИНФРА – М, 2013. – 638 с.

54. Крушельницька О. В. Управління персоналом: навчальний посібник [Текст] / Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. – 2-ге вид., переробл. й доп. – К.: Кондор, 2005. – 308 с.

55. Професійна адаптація. [електронний ресурс] Режим доступу: http://studme.com.ua/15100827/menedzhment/professionalnaya_adaptatsiya.htm

56. Невмержицька С. М., Володько А. В. Управління адаптацією персоналу сучасної організації. *Актуальні проблеми менеджменту, фінансів та публічного управління в сучасних глобалізаційних процесах* : збірник матеріалів VIII Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (18 березня 2021 р.). – Ірпінь: Університет ДФС України, 2021. – С. 353-355.

57. Невмержицька С.М., Бугас Н. В., Шміголь Т. І. Коучінг як метод професійного розвитку та реалізації кадрового потенціалу підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. DOI: [10.32702/2307-2105-2020.12.83](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.12.83)

58. Легкий А. А. Сутність адаптації та її зміст в сучасних умовах / А. А. Легкий, С. М. Невмержицька // Домінанти соціально-економічного розвитку України в умовах інноваційного типу прогресу: матеріали всеукраїнської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти та молодих учених (26 березня 2020 року, м. Київ). – Київ : КНУТД, 2020. – С. 211-214.

59. Невмержицька С. М. Управління підвищенням кваліфікації персоналу як основа його розвитку / С. М. Невмержицька // Актуальні проблеми менеджменту, фінансів та публічного управління в сучасних глобалізаційних процесах : зб. матер. VII Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 19 березня 2020 р. / Ун-т ДФС України – Ірпінь, 2020. – С. 153-156.

60. Шміголь Т.І. Удосконалення управління процесом адаптації персоналу на підприємстві / Т.І. Шміголь, С. М. Невмержицька // Інформаційні технології та фінансова система: сучасний стан, ефективність, перспективи: збірник тез наукових робіт учасників Міжнародної науково-практичної конференції для студентів, аспірантів та молодих учених (м. Київ, 31 січня 2020 р.). – К.: Аналітичний центр «Нова Економіка», 2020. – С. 132-135.

61. Невмержицька С. М., Себта Г.В. Управління розвитком трудового колективу в сучасних умовах господарювання. *Інфраструктура ринку*. 2017. № 14. С. 232-236. – Режим доступу: http://www.market-infr.od.ua/journals/2017/14_2017_ukr/42.pdf

62. Кащенко І. В., Невмержицька С. М. Удосконалення системи мотивації персоналу на підприємстві. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2014. № 2 (153). С. 124-127.