

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

«До захисту в ЕК»

«До захисту допущено»

Директор інституту (декан факультету)

Завідувач кафедри

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

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

«___» _____ 2021 р.

«___» _____ 2021 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА

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

на тему: «Розроблення програми адаптації працівників підприємства»

Виконав: здобувач 4 курсу, групи ЗУП-4-1

Анцєбурова Наталія Валентинівна

(підпис)

Керівник к. е. н., доц. Тертична Любов Іванівна

(підпис)

Рецензент

(підпис)

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

Здобувач _____
(підпис)

Київ – 2021 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

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

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки праці
та менеджменту

_____ Т. В. Березянко

“22” березня 2021 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Анцєбурової Наталії Валентинівни

1. Тема роботи «Розроблення програми адаптації працівників підприємства»
керівник роботи к. е. н., доц. Тертична Л. І.
затверджені наказом закладу вищої освіти від 15 березня 2021 року № 187
2. Строк подання здобувачем роботи 10 червня 2021 р.
3. Вихідні дані до роботи Закони України, законодавчі та нормативні акти, Постанови Кабінету Міністрів України; інструкції органів виконавчої влади; аналітичні та статистичні матеріали стосовно теми роботи, бухгалтерська, статистична звітність та аналітичні матеріали на підприємстві Effes ABInBev.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ. Розділ 1. Теоретичні засади адаптації працівників підприємства Розділ 2. Аналіз стану адаптації працівників Effes ABInBev. Розділ 3. Розроблення удосконаленої програми адаптації персоналу на Effes ABInBev. Висновки. Список використаної літератури. Додатки.
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) Результати дослідження відображено в 21 таблицях, 10 рисунках ілюстративного матеріалу та презентації роботи за допомогою Microsoft PowerPoint.

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання 22 березня 2021 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання плану роботи, опрацювання літературних джерел, статистичної інформації	До 29.03.21	<i>виконано</i>
2.	Обґрунтування актуальності теми, написання вступу	До 05.04.21	<i>виконано</i>
3.	Робота над розділом 1: «Теоретичні засади адаптації працівників підприємства»	До 26.04.21	<i>виконано</i>
4.	Робота над розділом 2: «Аналіз стану адаптації працівників Effes ABInBev»	До 16.05.21	<i>виконано</i>
5.	Робота над розділом 3: «Розроблення удосконаленої програми адаптації персоналу на Effes ABInBev»	До 06.06.21	<i>виконано</i>
6.	Написання висновків	До 08.06.21	<i>виконано</i>
7.	Оформлення роботи	До 10.06.21	<i>виконано</i>
8.	Підготовка ілюстративного матеріалу (презентації роботи)	До 10.06.21	<i>виконано</i>
9.	Підготовка до попереднього захисту роботи	До 10.06.21	<i>виконано</i>
10.	Захист роботи	16.06.21	<i>виконано</i>

Здобувач

(підпис)

Анцєбурова Н. В.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Тертична Л. І.

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Анцбурова Н. В. Розроблення програми адаптації працівників підприємства. – Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра виконана на матеріалах підприємства Effes ABInBev за 2018-2020 рр.

У першому розділі роботи здійснено теоретичне обґрунтування адаптації працівників підприємства - визначено сутність та види адаптації працівників на підприємстві, фактори впливу на адаптацію працівників підприємства, а також виявлено методичні підходи до аналізу ефективності адаптації працівників підприємства.

У другому розділі кваліфікаційної роботи надана техніко-економічна характеристика Effes ABInBev, а також проведено аналіз кадрового забезпечення підприємства. Здійснено оцінку діючої програми адаптації персоналу на Effes ABInBev з виявленням існуючих переваг та недоліків.

У третьому розділі кваліфікаційної роботи виявлено основні напрями покращення системи адаптації персоналу на Effes ABInBev. Обґрунтовано економічну доцільність впровадження заходу щодо розроблення програми адаптації працівників з позитивним впливом на показники економічної діяльності підприємства Effes ABInBev.

Робота містить 113 сторінки, 21 таблиць, 10 рисунків, 64 використаних джерел та додатків на 21 сторінку.

Ключові слова: адаптація, персонал, розроблення програми адаптації, тренінг, навчання.

SUMMARY

Antsebuova N. V. Development of the program of adaptation of employees of the enterprise. - Manuscript.

Qualifying work for the bachelor's degree was performed on the materials of the company Effes ABInBev for 2018-2020.

In the first section of the work the theoretical substantiation of adaptation of employees of the enterprise is carried out - the essence and types of adaptation of workers at the enterprise, factors of influence on adaptation of employees of the enterprise are defined, and also methodical approaches to the analysis of efficiency of adaptation of employees are revealed.

The second section of the qualification work provides technical and economic characteristics of Effes ABInBev, as well as an analysis of the staffing of the enterprise. An evaluation of the current staff adaptation program at Effes ABInBev was identified with the identification of existing advantages and disadvantages.

The third section of the qualification work reveals the main directions of improving the system of staff adaptation at Effes ABInBev. The economic feasibility of implementing the measure to develop a program for the adaptation of employees with a positive impact on the economic performance of the company Effes ABInBev is substantiated.

The work contains 113 pages, 21 tables, 10 figures, 64 used sources and appendices on 21 pages.

Key words: adaptation, personnel, development of adaptation program, training, education.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АДАПТАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА	10
1.1. Сутність та види адаптації працівників підприємства.....	10
1.2. Фактори впливу на адаптацію працівників підприємства	16
1.3. Методичні підходи до аналізу ефективності адаптації працівників підприємства	21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ АДАПТАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ EFFES ABINBEV	28
2.1. Організаційна характеристика та аналіз фінансово-економічних показників Effes ABInBev	28
2.2. Аналіз кадрового забезпечення Effes ABInBev	50
2.3. Оцінка ефективності діючої програми адаптації персоналу на Effes ABInBev	60
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБЛЕННЯ УДОСКОНАЛЕНОЇ ПРОГРАМИ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА EFFES ABINBEV	69
3.1. Основні напрями покращення системи адаптації персоналу на Effes ABInBev....	69
3.2. Техніко-економічне обґрунтування та оцінювання ефективності впровадження запропонованого заходу в Effes ABInBev	73
ВИСНОВКИ.....	85
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	87
ДОДАТКИ.....	93

ВСТУП

Актуальність теми. Євроінтеграційна орієнтація вітчизняних підприємств посилює важливість підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств, що ставить принципово нові виклики у сфері управління персоналом. Змінюються вимоги до працівника, його професійна кваліфікація та здатність швидко адаптуватися до мінливих умов навколишнього середовища. Тому підхід до адаптації як елементу системи управління персоналом як безперервного процесу змушує розробляти оптимальну технологію його управління. Досвід показує, що в сучасних умовах людський фактор визначає досягнення передбачуваних цілей і припущень розвитку компанії.

Співробітники представляють його конкурентний потенціал - капітал, яким потрібно раціонально керувати. Ефективне управління персоналом, створення системи швидкої адаптації нових працівників до умов підприємства, створення соціально комфортних умов для самореалізації особистості - фактори, що визначають успішне, стабільне та економічно безпечне функціонування підприємства.

Проблема адаптації персоналу на підприємстві та її вплив на ефективність роботи персоналу з різних аспектів розглядалася в публікаціях багатьох науковців, зокрема: Д. Аширова, Л. Балабанової, А. Бикової, Д. Богині, Д. Василичева, В. Васильченка, О. Віханського, А. Волгіна, О. Гетьман, В. Гриньова, О. Грішнової, В. Герасимчука, А. Гриненка М. Дороніної, Н. Касьянова, Є. Качана, Л. Керб, А. Кібанова та ін. Проте недостатньо висвітленими залишаються питання розроблення програми адаптації нових працівників на підприємствах в умовах інтеграції в європейський економічний простір.

Метою роботи є визначення теоретичних і практичних засад розроблення програми адаптації працівників Effes ABInBev.

Об'єктом дослідження є процес розроблення програми адаптації.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти розроблення програми адаптації працівників Effes ABInBev.

Задля досягнення поставленої мети кваліфікаційної роботи було поставлено і вирішено такі *завдання*:

- досліджено теоретичні засади адаптації працівників підприємства;
- узагальнено методичні підходи до аналізу ефективності адаптації працівників підприємства;
- проаналізовано основні техніко-економічні показники діяльності Effes ABInBev;
- здійснено оцінку ефективності діючої програми адаптації персоналу на Effes ABInBev;
- визначено напрямки покращення системи адаптації персоналу на Effes ABInBev;
- обґрунтовано ефективність та доцільність впровадження заходу в Effes ABInBev.

Методи дослідження. При проведенні дослідження застосовувались такі методи наукового пізнання: діалектичний, метод пізнання, системний підхід до вивчення економічних явищ, порівняльний аналіз, абстрактно-логічний та економіко-статистичний методи.

Інформаційне забезпечення: чинні законодавчі та правові акти, Державні стандарти України, нормативно-правове забезпечення організації адаптації працівників підприємства, фінансова та статистична звітність підприємства, матеріали науково-практичних конференцій, спеціалізовані періодичні видання, праці вітчизняних та закордонних фахівців, що стосуються теми дослідження.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури та додатків. Повний обсяг кваліфікаційної роботи складає 113 сторінок комп'ютерного тексту. Обсяг

основного тексту складає 85 сторінок. Робота містить 21 таблиць, 10 рисунків, додатків на 21 сторінках, список використаних джерел із 64 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АДАПТАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та види адаптації працівників

У науковому світі не існує єдиного і чіткого визначення та сприйняття певних категорій досліджень. Значимість та наукова новизна кожного понятійно-категоріального апарату залежить від включення до наукових засобів нових категорій та понять або пояснення існуючих визначень, які б адекватно відображали суть проблеми (явища, процесу) [1].

Деякі вчені вважають, що адаптація працівника – це адаптація особистості до робочого місця та робочої сили. Це пов'язано з активною позицією особистості, усвідомленням її соціального статусу та роллю, пов'язаною з нею як формою реалізації індивідуальних можливостей особистості [4].

На наш погляд, адаптація – це здатність адаптувати працівника, організацію до реальних умов, систем її існування та трудової адаптації – це взаємна адаптація працівника та організації один до одного, включаючи нову людину на роботі, інше психологічні, трудові та соціально-економічні умови.

Перш за все, слід зазначити, що робота посідає особливе місце серед багатьох видів соціальної діяльності, яких людина вчиться. Тільки роблячи це, людина за допомогою знарядь праці впливає на природу і використовує її для задоволення своїх потреб. Як ми знаємо, праця є вічним, природним станом людського життя і, отже, не залежить від жодної форми цього життя, навпаки, вона однаково нерозривна у всіх соціальних формах. Як наслідок, адаптація людини до праці займає провідне місце серед процесів адаптації, вона є необхідною умовою та засобом оволодіння.

Кібанов А. Я. [4] підкреслює, що з урахуванням психологічного аспекту поняття адаптації слід трактувати як вид діяльності – адаптаційну діяльність.

Таке розуміння концепції адаптації активну взаємодію живих істот із навколишнім середовищем.

У той же час трактування адаптації як адаптивної взаємодії є неприйнятним за визначенням. У деяких випадках, навіть не вказуючи особливостей адаптації, цей термін прирівнюється до людської діяльності. Так, Ф. І. Хміль, визнаючи поняття «адаптація» як універсальне явище, використовує ту саму термінологію: адаптація як адаптаційну діяльність [7].

Як відомо, персонал – це міцна основа успіху функціонування будь-якого підприємства, визначаючи його економічні показники та конкурентоспроможність. Внесок людських ресурсів у досягнення цілей підприємства залежить від ефективності відбору, оцінки, навчання та мотивації працівників. Однак занадто мало уваги приділяється таким питанням, як адаптація нових працівників, незважаючи на важливість цього аспекту для функціонування всього підприємства. Тому, не приділяючи достатньої уваги адаптації нових співробітників, робота з відбору, відбору та найму нового працівника може бути витрачена даремно. Різні автори мають власну інтерпретацію поняття «адаптація персоналу» (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Наукові підходи до визначення поняття «адаптація персоналу»

Автори	Трактування поняття «адаптація персоналу»
1	2
Едгар Шейн	Процес пізнання гілок влади, процес досягнення доктрин, прийнятих в організації, процес навчання, усвідомлення того, що є важливим у цій організації або її підрозділах [2, с. 67].
Крушельницька О. В	Процес пристосування працівників до умов зовнішнього і внутрішнього середовищ; взаємне пристосування працівника та умов організації, що базується на поступовому освоєнні нових професійних, соціальних та організаційних умов праці [3, с. 131].
Балабанова Л. В.	Це двосторонній процес. З одного боку, за фактом, що людина приступила до роботи у новому підприємстві, стоїть її свідомий вибір, заснований на певній мотивації прийнятого рішення, і відповідальність за це рішення. З іншого боку, і підприємство приймає на себе певні зобов'язання, наймаючи працівника [1, с. 255].
Кібанов А. Я.	Це взаємне пристосування робітника та організації, яке ґрунтується на поступовій спрацьованості співробітника до нових професійних, соціальних та організаційно-економічних умов праці [4, с. 358]

1	2
Аширов Д. А.	Включення особистості в нове для неї предметно-речове та соціальне середовища [5, с. 108].
Кобцева Е. Н.	Це процес взаємного пристосування працівника й організації, активного освоєння індивідом професійних і соціальних функцій, що передбачає подолання можливих негативних моментів, ініційованих працівником і роботодавцем » [6].
Національне агентство України з питань державної служби	Це взаємний процес ознайомлення, при звичаєння новопризначених державних службовців до змісту та умов службової діяльності у державному органі, що базується на поступовому освоєнні нових професійних, соціальних та організаційних умов праці, соціального середовища та корпоративної культури державного органу, а також процес удосконалення професійних знань, умінь і навичок та особистих якостей цих державних службовців [7].

Створення ефективної системи адаптації включає комплекс заходів, що дозволяють працівникові успішно зайняти певну посаду з мінімальними втратами, як для працівника, так і безпосередньо для компанії.

Ця система призначена для подолання труднощів у процесі адаптації, а також для підвищення ефективності процесу адаптації до умов праці. На думку експертів, впровадження цієї системи має дозволити [2]:

1. Компанія:

- підвищення ефективності працівника та прискорення процесу досягнення належного рівня продуктивності праці;
- встановлювати або підтримувати позитивні стосунки в колективі;
- запобігати помилкам, які можуть робити нові працівники, та мінімізувати пов'язані з цим втрати;
- зменшити потенційні витрати досвідчених робітників на допомогу новим працівникам;
- зменшення плинності працівників;

2. Працівник:

- налагодити здорові трудові відносини;
- набуті необхідних професійних навичок та знань;
- знизити рівень нервового стресу.

Система адаптації працівника, як показує практика, повинна містити деякі ключові елементи, без яких вона не може ефективно функціонувати [15]:

1. Програма адаптації, яка регулює діяльність та графік навчання нового працівника і відповідає за логічну послідовність цього процесу.

2. Система наставництва – це залучення досвідченого працівника до допомоги новому працівникові в організації його роботи.

3. Система сертифікації, тобто процедура оцінки діяльності нового працівника на основі реалізації комплексу адаптаційних заходів.

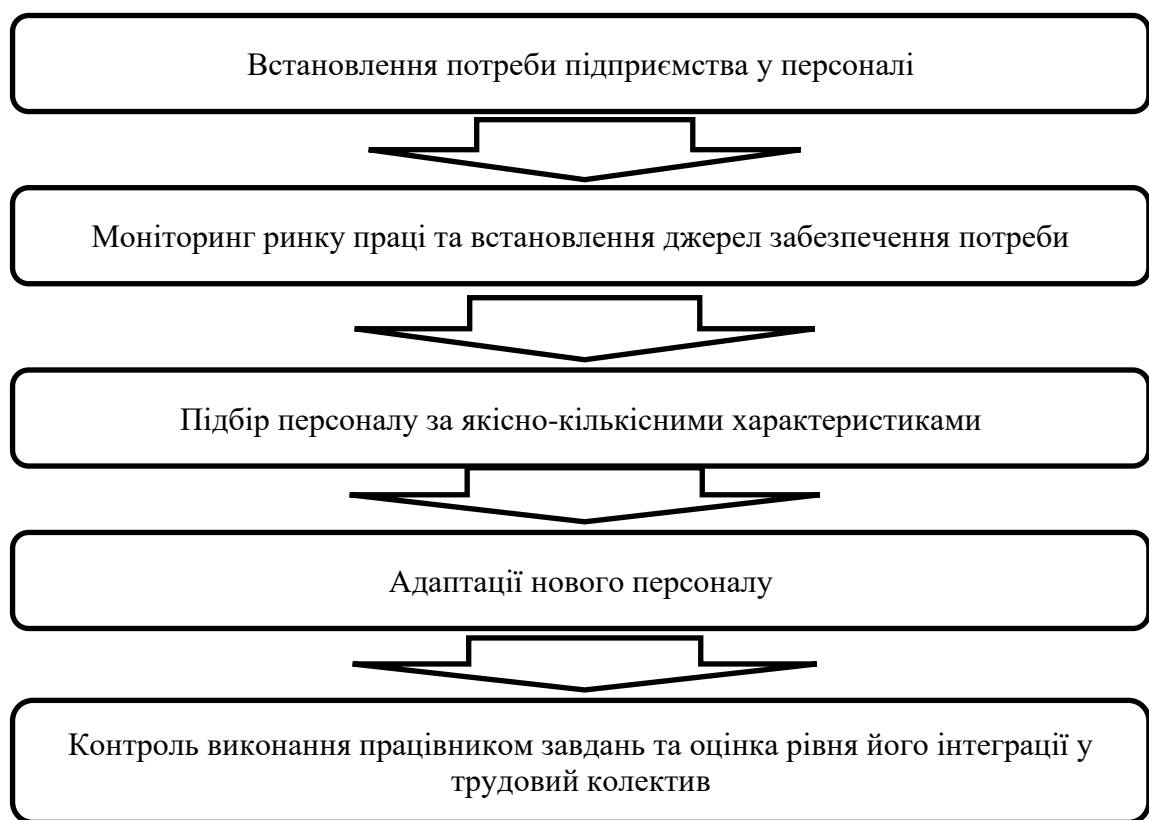


Рис. 1.1. Механізм залучення персоналу підприємства

Джерело: Сформовано автором на основі [4].

На основі існуючих підходів [1, 2, 4] процес адаптації нового працівника на підприємстві складається з таких етапів:

1. Підготовчий етап. На цьому етапі оцінюється предметний рівень кандидата на посаду, що є основною умовою реалізації ефективної програми адаптації. 2. Активна фаза. На цьому етапі новий працівник безпосередньо

адаптується до організаційних умов після прийняття на роботу та вступу в штат.

2.1. Початкова адаптація – відбувається в перший день роботи і вимагає від нового працівника подолання психологічного тягаря перебування в іноземній команді.

2.2. Поглиблена адаптація – відбувається в першій частині випробувального періоду і визначається готовністю нового працівника зайняти бажане місце в колективі в контексті існуючої організаційної культури.

2.3. Остаточна адаптація – відбувається в останній частині випробувального терміну і пов'язана з остаточним виходом працівника на ринок праці.

Отже, як видно процес адаптації має низьку механізми, які кожна компанія має враховувати при підборі персоналу.

Розрізняють наступні види адаптації (рис.1.2):

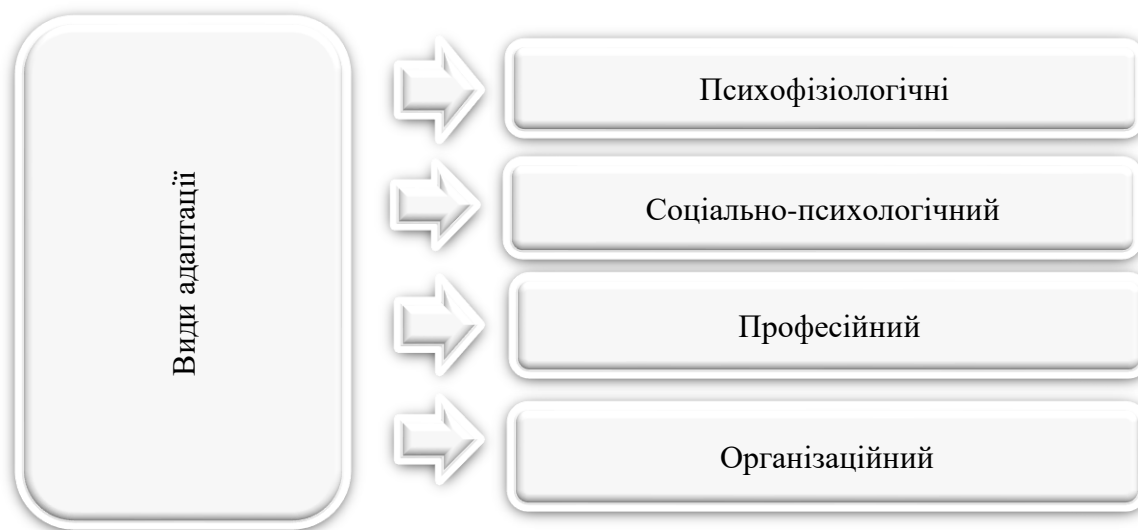


Рис. 1.2. Види адаптації персоналу

Джерело: Сформовано автором на основі [7].

1) психофізіологічний – коли відбувається процес адаптації до нових психологічних та фізіологічних навантажень;

2) соціально-психологічна – адаптація до організаційної культури;

- 3) професійна – поступовий розвиток трудових навичок;
- 4) організаційний – освоєння ролі та організаційного статусу вашого робочого місця.

Соціальна адаптація полягає в тому, щоб допомогти людині безболісно і без конфліктів увійти в колектив, засвоїти письмові та неписані правила (хто має реальну владу, які реальні шанси на підвищення, бонуси та винагороди, який рівень продуктивності праці колеги вважають достатнім тощо).

На ринку 1.3 представлено схематично основні показники праці та заробітної плати.

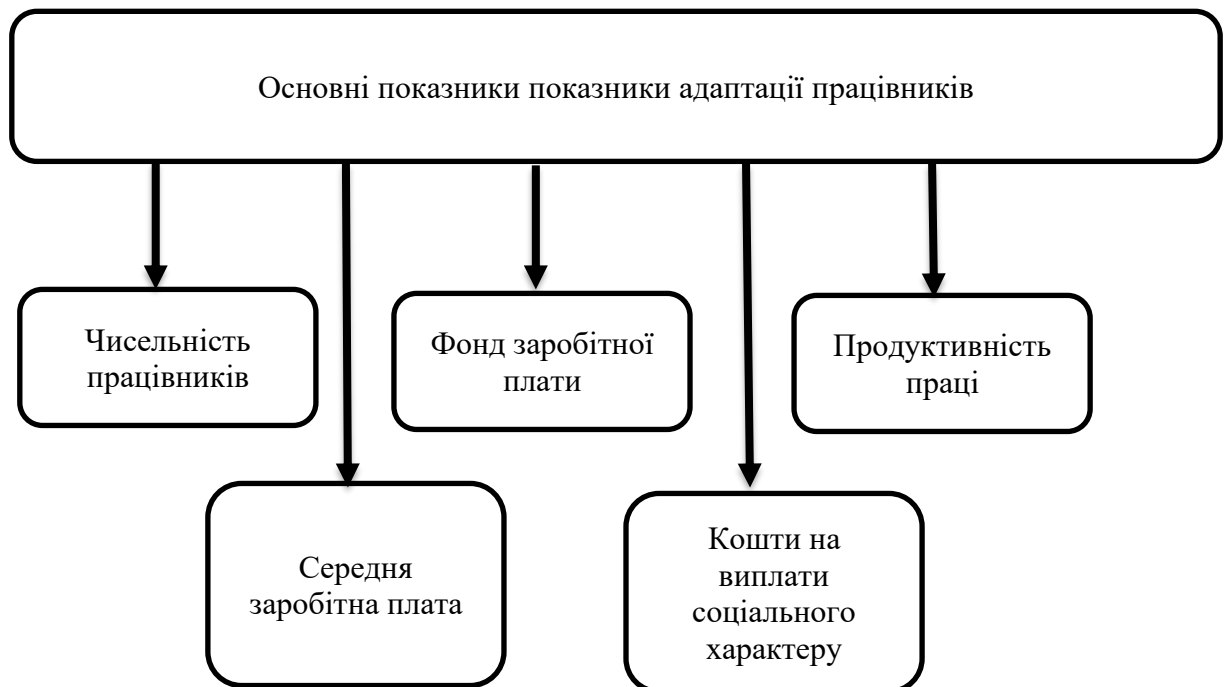


Рис. 1.3. Основні показники адаптації працівників

Джерело: Сформовано автором на основі [6].

Адаптація нових працівників на підприємствах є прямим і дуже важливим засобом продовження процесу найму. Підприємство вже витрачає багато грошей на пошук нового працівника. Тому його цікавить той факт, що новий працівник, по-перше, не звільнився протягом декількох тижнів чи місяців, а по-друге, він почав приносити компанії певний дохід якомога швидше.

1.2. Фактори впливу на адаптацію працівників підприємства

Адаптація нових працівників на підприємствах є прямим і дуже важливим засобом продовження процесу найму. Шукаючи нового працівника, компанія вже витрачає багато грошей. Тому його цікавить той факт, що новий працівник, по-перше, не звільнився протягом декількох тижнів чи місяців, а по-друге, він почав приносити компанії певний дохід якомога швидше.

Часто адаптаційний період відповідає тривалості випробувального періоду, який визначається відповідно до чинного законодавства та внутрішніх документів компанії. Керують процесом адаптації співробітники відділу досліджень, відбору та адаптації, керівники структурних підрозділів та наставники. Їх головна мета – зробити процес адаптації максимально ефективним і безболісним, полегшуючи тим самим вступ на посаду. Процес адаптації персоналу на підприємстві включає такі аспекти [1, с. 256]:

- психофізіологічні;
- соціально-психологічний;
- професійний;
- організаційні.

З метою ефективного впровадження процесу адаптації більшість розвинених компаній використовують програму адаптації – документ, призначений для випробувального періоду, і передбачають ряд заходів, спрямованих на оволодіння системою фахових професійних знань та навичок, необхідних для цієї посади, а також як ефективне їх застосування на практиці.

Метою програм адаптації до випробувального періоду є:

- прискорення процесу вступу на посаду нового працівника;
- зменшення психічного дискомфорту працівників у перші дні роботи;
- досягнення необхідних показників у найкоротші терміни;

- зменшення кількості можливих помилок, пов'язаних з інтеграцією в роботу;
- повна підготовка працівників до ефективного виконання функцій та обов'язків, підвищення їх кваліфікації;
- об'єктивна оцінка фактичного рівня кваліфікації та потенціалу працівників безпосередньо в процесі роботи;
- зменшення плинності кадрів та пов'язаних з ними фінансових втрат;
- зменшення кількості звільнень працівників протягом випробувального періоду;
- звикання нового працівника до колективу, його структури;
- засвоєння основних вимог корпоративної культури та правил поведінки;
- запобігання міжособистісним конфліктам у осіб;
- створення резерву персоналу. Програма адаптації повинна містити цілі та перелік завдань, що входять в коло обов'язків нового працівника, графік їх виконання та очікуваний результат, перелік нормативних актів, що регулюють роботу підрозділу, який працівник повинен засвоїти під час адаптації період, а також інша інформація, що вводить посаду нового працівника.

Адаптація як процес має певну тривалість і, звичайно, має початок і кінець. Вся процедура адаптації на підприємствах зазвичай ділиться на п'ять етапів, кожен з яких пов'язаний із виконанням конкретних завдань, які, в свою чергу, покладаються на відповідального учасника процедури:

- 1-й етап. Підготовка до адаптації до початку роботи нового працівника.
- 2-й етап. Перший робочий день нового працівника.
- 3-й етап. Перший робочий тиждень.
- 4-й етап. Впровадження програми адаптації у перший, другий та третій місяць роботи нового працівника.
- 5-й етап. Кінець адаптаційного періоду. Контроль та підведення підсумків випробувального періоду.

Нова програма адаптації працівників складається з двох основних частин – загальної та індивідуальної. Загальна частина адаптації спрямована на формування загальної концепції підприємства, під час якої інформація про:

1. Цілі, місія та цінності компанії, її історія та перспективи розвитку, основні напрямки діяльності, організаційні особливості та структура;

2. Стандарти та принципи корпоративної культури, особливості спілкування та відносин (усередині відділу, з іншими відділами);

3. Форми та система оплати праці, правила та порядок виплати винагороди на підприємстві, винагорода за понаднормові роботи; система заохочень та правила застосування штрафних санкцій;

4. Страхування, допомога по тимчасовій непрацездатності та оплата лікарняного та лікарняного, навчання на виробництві; інші переваги та послуги компанії для своїх працівників;

5. Дотримання принципів економічної та ІТ-безпеки на підприємстві, охорони праці, пожежної охорони, правил поведінки у випадку нещасних випадків та повідомлення про них;

6. Статус та можливості просування по службі: випробувальний термін та умови працевлаштування, призначення, переведення та підвищення;

7. Умови праці, гігієнічні норми (включаючи їжу, туалети тощо).

Загальна частина складається з таких елементів:

– перша співбесіда з керівником відділу досліджень, підбору та адаптації персоналу;

– особисте знайомство з компанією та її працівниками; – знання робочого місця;

– орієнтаційна співбесіда із завідувачем кафедри. Зазвичай загальна частина програми адаптації містить перелік документів, необхідних для пріоритетної самооцінки всіма працівниками, незалежно від сфери діяльності (Положення, Положення, Посібник тощо).

Індивідуальна програма адаптації встановлюється керівником відділу за погодженням з керівником підприємства та керівником відділу підбору та

адаптації персоналу. Ця програма включає більш детальне вивчення діяльності структурного підрозділу підприємства, детальне вивчення посади та особливостей роботи, набуття певних специфічних навичок (наприклад, програмне забезпечення, внутрішня документація тощо). Наставник або безпосередній керівник заповнює цей перелік, включаючи спеціальні документи, що стосуються його підрозділу. Ця частина коригування встановлена в індивідуальному плані роботи на випробувальний період з детальним описом поточної роботи, вимог до якості виконаної роботи та очікуваних результатів.

Слід зазначити, що процеси як первинної, так і вторинної адаптації суттєво не відрізняються, тобто сукупність заходів загальної та індивідуальної програм може бути використана як для початкової, так і для вторинної адаптації працівника.

Професійно важливі характеристики людини досліджуються за допомогою анкет, технічних та тестових методів.

Методи опитування містять інформацію про професійні знання, вміння та інтереси працівника. Технічний метод дає можливість оцінити індивідуальні психофізіологічні дані працівника за допомогою спеціальних пристроїв, що фіксують наявність людських характеристик, необхідних для виконання конкретної роботи.

Тестовий метод включає комплекс завдань, в ході яких вирішується, які виявляються особистісні та психофізіологічні характеристики людини: здібності, рівень інтелекту, комунікабельність, емоційність та інші.

Вимоги професії відображаються на професіях, які створюються на основі спостереження працівника в процесі роботи, включаючи психофізіологічні вимірювання, синхронізацію, фотографування часу, соціометричні структури матриць взаємодії працівників.

Професіограма – опис особливостей професії, що розкриває зміст професійної роботи, а також вимоги, які вона висуває до конкретного працівника. Професія повинна містити такі пункти, як опис професії, загальна

інформація про неї, зміни під впливом НТП, перспективи її розвитку, робочий процес, характеристики робочого процесу, обсяг і вид робіт, продукція та інструменти, основні види діяльності та професійні обов'язки, робоче місце, гігієнічні умови праці, режим праці та відпочинку, темп роботи, професійні захворювання, медичні показники. Етапи адаптації працівника з організаційної точки зору адаптація відбувається у кілька етапів.

Етап пізнання, етап пізнання один одного, етап поступової інтеграції, етап ідентифікації. Етап ознайомлення характеризується зовнішньою переорієнтацією працівника, це період його адаптації до нового середовища, що триває один місяць. Молодий працівник, який ще не знайомий з організаційною культурою компанії, застосовними стандартами, процедурами, ієрархією в колективі, неформальними керівниками, не визнає цінності нової команди. Менеджер відіграє значну роль у успішній адаптації нових працівників. Бажано, щоб у перший тиждень менеджер збирався щодня, цікавлячись успіхами, труднощами в адаптації нових працівників. Це дозволить вам дізнатись про сильні та слабкі сторони нових співробітників, їхні стосунки в колективі та допомогти у разі потреби. Перші завдання для нового працівника не повинні бути дуже простими, але і не надто складними, щоб працівник міг успішно виконувати його і насолоджуватися ним.

Адаптаційний період молодого спеціаліста ускладнюється некомпетентністю безпосереднього начальника, який замість допомоги намагається створити різні перешкоди.

Етап взаємного визнання. На другому етапі людина та громада оцінюють одне одного, не змінюючи позицій. Це може тривати до року, протягом якого працівник, як правило, сумісний з колективом. На цьому етапі керівник групи може спробувати два підходи:

Перший – це змусити працівника визнати культуру та цінності організації.

Другий підхід – це прийняття нових людей і позбавлення від тих, хто не хоче змінювати свої позиції.

Фаза поступової інтеграції. На четвертому етапі особистість повністю внутрішньо сприймає культуру організації та перебудовує її поведінку. Існує досить складний процес, під час якого одиничні значення та засоби об'єкта та об'єкта управління стають організаційно загальними. Динаміка цих відносин полягає у досить складному обміні індивідуально значущими результатами або інструментами, що забезпечують досягнення взаємовигідних результатів як для працівника, так і для організації. Окрім адаптації людини до робочого місця, існує відповідна адаптація до людини.

Важливою соціальною та фізіологічною якістю людини є її працездатність – здатність виконувати певну роботу протягом певного періоду часу. Для цього необхідно встановити як загальну працездатність людини, так і час настання втоми з початку робочого дня. Втома супроводжується дратівливістю, сонливістю, поганим сном, загальною слабкістю, головним болем, втратою апетиту.

Працездатність коливається протягом тижня. Понеділок – при вступі на роботу найкращі ефекти спостерігаються у вівторок, середу та четвер, а в п'ятницю та суботу знижується працездатність.

Так в Японії перші зміни здійснюються за рахунок жайворонків, у робочий день голуби працюють краще, а ввечері – сови. Знання фізіологічних можливостей людей дозволяє менеджеру раціонально розподіляти речі, які є легкими і складними, простими і складними, відповідальними і менш відповідальними протягом робочого тижня і певним чином їх змінювати відповідно до змін продуктивності праці.

1.3. Методичні підходи до аналізу ефективності адаптації працівників підприємства

Для того, щоб визначити ефективність адаптації, а також ступінь готовності працівника до виробничої діяльності в організації, необхідно

періодично проводити професійно-психологічну оцінку роботи членів колективу. Оцінку слід проводити у три основні блоки:

- професійне навчання;
- особисті якості та здібності;
- стосунки з іншими членами організації.

При розробці системи основних заходів необхідно встановити критерії оцінки ефективності процесу адаптації нового працівника.

Ступінь успішності вступу працівника на посаду оцінюється на підставі таких критеріїв:

- оволодіння навичками та знаннями, необхідними для цієї посади;
- виконання поставлених завдань Програми адаптації та досягнення ефекту від роботи;
- командні відносини;
- рівень знань нормативних документів підприємства, відповідність корпоративним стандартам, нормам і правилам;
- дисциплінованість (ступінь дотримання норм і стандартів внутрішнього трудового розпорядку, прийнятих на підприємстві). Результати професійної та психологічної оцінки – це три висновки:

- 1) відповідає перспективам організації;
- 2) відповідає робочій позиції та посаді (відповідність роботі);
- 3) не відповідає роботі або посаді.

Найпоширенішим методом оцінки ефективності адаптації з точки зору прискореного технічного процесу, характерним для сучасних вітчизняних підприємств, є метод розрахунку коефіцієнта адаптації.

У кінцевому підсумку успішна адаптація трудових ресурсів ґрунтується на знанні відповідей на наступні питання [3]:

- скільки працівників, яка кваліфікація, коли і де вони знадобляться;
- як залучити право та обмежити чи оптимізувати використання зайвої праці;

- найкраще використовувати трудові ресурси відповідно до його вмінь, здібностей та внутрішньої мотивації;
- як забезпечити умови для розвитку людських ресурсів;
- які витрати будуть потрібні для запланованих заходів.

При розрахунку адаптації працівників підприємства необхідно забезпечити найбільш раціональне використання трудових ресурсів, оптимальне співвідношення різних категорій персоналу, максимально можливе вивільнення працівників для використання їх для освоєння нових видів діяльності.

Основними завданнями адаптації працівників підприємства є:

- визначення потреби в чисельності працівників, в тому числі за професіями, спеціальностями і кваліфікації, достатньої для вирішення поставлених перед підприємством завдань;
- визначення засобів на заробітну плату і соціальні потреби, достатні для стимулювання праці працівників, в тому числі вибору ефективних систем мотивації праці, раціональних в умовах, що склалися діяльності та відповідних цілям підприємства.

Обґрунтування планових показників персоналу підприємства відбувається на основі наступних принципів організації праці [5]:

- здатність задіяної робочої сили здійснювати загальну стратегію підприємства і вирішувати виникаючі проблеми в процесі діяльності;
- стабілізація трудового колективу;
- створення нормальних і гідних умов праці для працівників, що відповідають нормам трудового права;
- взаємозамінності працівників;
- оптимальне співвідношення результатів праці і коштів на заробітну плату

На попит на працівників впливають обставини, пов'язані з характеристиками досягнутого рівня розвитку компанії та очікуваного стану після наступного етапу розвитку. Це можуть бути: динаміка та прогноз ринку,

на якому працює організація (перспективи бізнесу та розширення чи скорочення ринку товарів, послуги компанії); внутрішні ресурси компанії, включаючи людські ресурси, та їх розвиток (наявність ресурсів та їх розмір); виробнича, кадрова та економічна політика (що зазвичай робить компанія, які методи та методи застосовує у цих сферах); стан ринку праці для необхідних професій (співвідношення попиту та пропозиції, ціна працівника) тощо.

Зазвичай попит на працівників визначається на етапі розробки програми для реалізації стратегії розробки, підготовки та розробки бізнес-плану.

На підготовчому етапі узгоджують перспективи організаційного, економічного та виробничого розвитку компанії, збирають запити керівників на заповнення їх підрозділів.

На стадії розробки бізнес-плану його розділи поєднуються і графік, підрядники, ресурси та джерела доходу збалансовані.

При визначенні числа підлеглих використовують такі фактори [3]:

- рівень компетентності керівника і підлеглих;
- інтенсивність взаємодії між групами або окремими підлеглими;
- обсяг робіт неуправленческого характеру у керівника і потреба в контактах за межами підрозділу;
- схожість або відмінності в змісті праці підлеглих (при однаковій роботі допустиму кількість підлеглих більше);
- широта нової проблематики в підрозділі (частка інновацій);
- рівень стандартизації і уніфікації процедур в організації;
- ступінь фізичних відмінностей в діяльності.

Стандарти контролю створюються в міжгалузевих методичних матеріалах щодо вдосконалення організаційних структур управління підприємствами та виробничими об'єднаннями [4]:

- для керівників організацій та їх перших заступників – не більше 10-12 чол. (підрозділів);
- для функціональних відділів – не менше 7-10 чол.;
- для функціональних бюро – не менше 4-6 чол.;

- для конструкторських і технологічних відділів – 15-20 чол.;
- для конструкторських і технологічних бюро – 7-10 чол.

Посада заступника керівника підрозділу вводиться, як правило, при перевищенні норми керованості в 1,5 рази.

На потребу в персоналі впливає організаційна структура фірми: лінійна, лінійно-штабна, функціональна, програмно-цільова, матрична, дивізіональна, яка, в свою чергу, залежить від принципів підходів до поділу та організації праці.

Методами м'якого планування є в основному соціологічні методи: анкетування співробітників, інтерв'ювання менеджерів, оцінка, взаимооценка, характеристики працівників, дані про рух кадрів.

За допомогою аналізу цих даних можна з'ясувати [8]:

- мотивацію працівників;
- задоволеність від роботи;
- культуру організації;
- спосіб управління людьми;
- ставлення до принципу рівних можливостей;
- розуміння бізнес-цілей компанії;
- організаційна поведінка.

Жорстке планування зосереджено і ґрунтується на таких аспектах:

- передбачення майбутнього можливого попиту на людські ресурси;
- визначення масштабів змін в структурі людських ресурсів і ефект від цього на потреби в людських ресурсах;
- аналіз поточного стану людських ресурсів;
- передбачення про внутрішньому пропозиції людських ресурсів;
- прогнозування зовнішнього пропозиції людських ресурсів;
- зіставлення прогнозів і реальних даних;
- прийняття рішень і планування.

Оцінка потреби персоналу є однією з найважливіших завдань планування, оскільки вона включає кількість та тип необхідних працівників, а в організації можуть відбуватися зміни в методах використання персоналу.

Для планування в потреби персоналу застосовуються різні методи:

Об'єктивні методи – це статистичний метод і метод дослідницької роботи.

Статистичний метод заснований на еstrapоляції тенденції чисельності працівників в організації та співвідношенні попиту на працівників з чинниками організації та навколишнього середовища.

Суб'єктивні методи – оцінка результатів та методика Делфі.

Планування попиту на персонал – це один з найважливіших напрямків планування персоналу, який дозволяє визначити якісний та кількісний склад персоналу на конкретний час [9].

Схема планування потреби в персоналі включає наступні елементи:

1. Плани організації: матеріально-технічний план постачання, фінансовий план, інвестиційний план, організаційний план, план виробництва тощо. На основі планів організації проводиться попередній кількісний та якісний розрахунок майбутніх потреб у персоналі.

2. Інформація про персонал організації. Він використовується для прогнозування кількісної та якісної наявності персоналу за часовий горизонт. В результаті попередніх розрахунків та прогнозування кількості персоналу попит на працівників визначається шляхом порівняння майбутніх попиту на працівників з їх наявністю відповідно до прогнозу. Згодом плануються заходи для досягнення або підтримання кількісної та якісної сумісності між майбутніми потребами у персоналі та їх наявністю як прогноз. Ці кошти поділяються на: організаційні та технологічні заходи (розташування структури виробництва, структура управління організацією роботи, технологічні процеси); ресурси для забезпечення потреб у персоналі (підбір, перерозподіл, звільнення, розвиток персоналу); інші заходи (поглиблення спеціалізації та управління, вдосконалення соціальних послуг) [9].

Першою проблемою будь-якого планування, особливо довгострокового планування, є наявність інформаційних прогалин та невизначеності в початковій ситуації. Планування передбачає прогнозування того, що більш-менш достовірно прогнозує, що певні події відбудуться в майбутньому, а планування визначає, як діяти для досягнення конкретних бажаних результатів у майбутньому. Прогнози часто стають основою планування. Другу проблему можна віднести до особливої складності планування персоналу, яка пов'язана з тим, що багато цілей практично не відрізняються (або неможливо оцінити кількісно), а тому наслідки зміни ключових факторів не можуть бути точно враховані в приватних планах. типи планування тісно пов'язані з третьою проблемою – необхідністю узгодження окремих планів.

На практиці узгодження окремих планів відбувається послідовно в рамках загального планування виробництва, і ця процедура часто визначається так званим законом рівності планування, який вказує на те, що в короткостроковій перспективі всі приватні плани повинні відповідати найслабшій ланці виробництва (вузьке місце), і все це Області планування одна за одною пристосовуються до вузьких місць. У той же час довгострокове планування повинно прагнути подолати це вузьке місце. Хоча врівноважувати окремі плани на практиці, повна інтеграція областей планування майже неможлива. Скоріше, часткова інтеграція переважає, де, наприклад, планування персоналу відповідає плануванню виробництва та продажу[10].

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ АДАПТАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ EFFES ABINBEV

2.1. Організаційна характеристика та аналіз фінансово-економічних показників Effes ABInBev.

Effes ABInBev була утворена 31 березня 2018 року в результаті злиття бізнесів ABInBev і AnadoluEfes на території Росії та України. Effes ABInBev є одним із лідерів українського пивоварного ринку та спільним підприємством Anheuser-BuschInBev, а також найбільшої пивоварної компанії Туреччини AnadoluEfes. На території України компанія має 3 броварні: в Чернігові, Миколаєві та Харкові [16]. На рис. 2.1 схематично зображена організаційна структура «Effes ABInBev».



Рис. 2.1. Організаційна структура Effes ABInBev [16]

Генеральний директор здійснює загальне керівництво виробничо-господарської діяльності підприємства. Несе повну відповідальність за прийняті управлінські рішення, за ефективність діяльності підприємства та збереження майна.

Департамент найму – займається організацією відбору, набору та найму персоналу необхідної кваліфікації і в необхідному обсязі; створює ефективні системи штатних співробітників; розробляє кар'єрні плани працівників; розробляє кадрові технології.

Департамент роздрібної торгівлі займається організацією продажу продукції в роздріб, веде облік реалізованої продукції. Для ефективної реалізації функцій департаменту створені наступні структурні елементи:

- роздрібна мережа – це сукупність торгових одиниць, які знаходяться на певній території, під єдиним керівництвом та здійснюють продаж продукції населенню;

- відділ моніторингу збирає та аналізує інформацію про кон'юнктуру ринку та місце на ньому підприємства Effes ABInBev;

- менеджмент роздрібної торгівлі здійснює оперативне управління роздрібною мережею.

Фінансовий департамент управляє всією фінансовою діяльністю компанії Effes ABInBev. Для оптимізації діяльності в структурі департаменту створені такі відділи:

- відділ бухгалтерії займається складанням фінансової та господарської звітності;

- відділ аналітики займається фінансовим аналізом діяльності підприємства, розробляє рекомендації для підвищення економічної ефективності компанії;

- юридичний відділ забезпечує дотриманням законності в діяльності підприємства, врегульовує економічні відносини, займається укладенням договорів, виставленням претензій, складанням правових документів, подачею позовів.

Маркетинговий департамент визначає політику збуту підприємства з урахуванням наявних ресурсів і існуючої динаміки ринку, координує роботу департаменту роздрібної торгівлі. В структурі маркетингового департаменту виділені:

- інформаційний відділ збирає та аналізує інформацію щодо комерційної діяльності підприємства, факторів які впливають на продаж продукції, розробляє стратегію ринкової діяльності та рекомендації щодо збутової діяльності підприємства;

- відділ дизайну забезпечує конкурентоспроможність продукції за рахунок художньо-конструкторського формування естетичних і функціональних якостей продукції, застосування передового дизайнерського досвіду;

- відділ зв'язку з громадськістю займається діяльністю спрямованою на встановлення і підтримання взаєморозуміння між компанією і громадськістю.

Виробничий департамент здійснює забезпечення та організацію виробництва продукції. До складу департаменту входять:

- відділ закупок – займається забезпеченням матеріально-технічної бази виробництва;

- відділ якості забезпечує випуск підприємством якісної і конкурентоспроможної продукції, запобігає випуск продукції, яка не відповідає вимогам стандартів і технічних умов;

- виробничі підрозділи (цеха, відділення, дільниці, бригади, лабораторії), які займаються безпосереднім виробництвом продукції;

- відділ запасів забезпечує зберігання готової продукції та сировини, контролює своєчасне поповнення запасів.

Частка експорту компанії становить 74% від загального експорту українського пива за кордон. Велика частка пива доставляється в Росію – 66%, в Молдову експортується 6%, Грузію і Білорусь – по 2%. Перенасиченість ринку продукцією змушує виробників знаходити вихід на ринки інших країн, перш за все на ринки країн СНД. Стосовно імпорту, важливе місце належить

Росії (78% від загального обсягу), незначна частина пива імпортується з Чехії, Франції.



Рис. 2.2. Продажі пива по брендам

Джерело: Складено на основі [16].

Як видно з проведеного аналізу, першу позицію утримую Staropramen, яке виграє за рахунок середньої ціни позиції та частими акціями у виграші подорожі до Праги, під кожної кришкою код який дозволяє наблизитися до Праги зі свого міста. Другу сходинку посідає Чернігівське за рахунок своєї ціни воно користується великою популярністю. Bud займає третє місце за рахунок спонсорства великих футбольних подій, оскільки на емоційному рівні це впливає на споживачів і стимулює його споживання. Stella Artois позиціонується як пиво, що купують лише гурмани пивної продукції. Corona Extra та Hoegaarden позиціонуються як елітні сорти пива.

Фінансове становище компанії – це складна концепція, яка впливає з взаємодії всіх елементів системи фінансових відносин компанії, визначається набором виробничих та економічних факторів і характеризується системою

показників, що відображають наявність, розташування та використання фінансових ресурсів [20].

Фінансове становище підприємства залежить від результатів його виробничої, комерційної та фінансово-господарської діяльності. Тому вся ця діяльність підприємства впливає на нього. Перш за все, фінансовий стан компанії позитивно впливає на постійне виробництво та реалізацію високоякісної продукції.

Як правило, чим більший обсяг виробництва та реалізації продукції, робіт, послуг та їх нижча вартість, тим вища прибутковість підприємства, що позитивно впливає на його фінансовий стан.

Нерегулярність виробничих процесів, погіршення якості продукції, труднощі при її реалізації призводять до зменшення надходження коштів на рахунки підприємства, що призводить до погіршення його платоспроможності.

Існує також зворотній зв'язок, оскільки брак коштів може призвести до перебоїв у постачанні матеріальних ресурсів і, таким чином, у виробничому процесі.

Фінансова діяльність підприємства повинна бути спрямована на забезпечення систематичного прийняття та ефективного використання фінансових ресурсів, дотримання обчислювальної та кредитної дисципліни, досягнення раціонального балансу власних і позикових коштів та фінансової стабільності для ефективного функціонування підприємства [23].

Це визначає потребу та практичну важливість систематичної оцінки фінансового стану підприємства, яка відіграє важливу роль у забезпеченні його стабільного фінансового становища. Тому фінансове становище є однією з найважливіших особливостей діяльності кожного підприємства.

Метою оцінки фінансового стану підприємства в системі антикризового управління є розробка та впровадження заходів щодо швидкого відновлення його платоспроможності, відновлення достатнього рівня фінансової стабільності підприємства, визначення його здатності продовжувати

діяльність як бізнес, подальшого розвитку, забезпечення прибутковості та збільшення виробничих потужностей, прийняття правильних рішень [21].

Фінансовий стан підприємства визначається наступним чином [21]:

- 1) прибутковість компанії;
- 2) оптимальний розподіл прибутку, який залишається у розпорядженні підприємства після сплати податків та обов'язкових платежів;
- 3) наявність власних фінансових ресурсів не лише мінімального рівня, необхідного для організації виробничого процесу та процесу продажу продукції;
- 4) раціональний розподіл основних та оборотних активів;
- 5) платоспроможність та ліквідність.

Проведемо аналіз виробничо-господарської діяльності компанії з метою оцінки потенціалу та можливостей знаходження джерел фінансування і заходів, що сприятимуть подальшому розвитку «Effes ABInBev».

$$ДА = A1 - A2 \quad (2.1)$$

де, ДА – динаміка активу

A1 – активи поточного періоду

A2 – активи минулого періоду

$$ДА\ 2020 = 1313452 - 1200874 = 112\ 578 \text{ тис. грн.}$$

$$ДА\ 2019 = 1200874 - 1301374 = 100\ 500 \text{ тис. грн.}$$

$$ДП = П1 - П2 \quad (2.2)$$

де, ДП – динаміка пасиву

П1 – пасив поточного року

П2 – пасив минулого року

$$ДП\ 2020 = 1313452 - 1200874 = 112\ 578 \text{ тис. грн.}$$

ДП 2019 = 1200874 – 1301374 = 100 500 тис грн.

$$K_{зл} = OA/ПЗ \quad (2.3)$$

де, $K_{зл}$ – коефіцієнт загальної ліквідності

OA – оборотні активи

ПЗ – поточні зобов'язання

$$K_{зл} 2020 = 804574/682437 = 1,17$$

$$K_{зл} 2019 = 514023/307360 = 1,67$$

$$K_{шл} = (OA - З)/ПЗ \quad (2.4)$$

де, $K_{шл}$ – коефіцієнт швидкої ліквідності

З – запаси

$$K_{шл} 2019 = (804574-147378)/682437 = 0,96$$

$$K_{шл} 2018 = (514023-215183)/307360 = 0,97$$

$$K_{ал} = GKтаЕ/ПЗ \quad (2.5)$$

де, $K_{ал}$ – коефіцієнт абсолютної ліквідності

GKтаЕ – грошові кошти та їх еквіваленти

$$K_{ал} 2020 = 144140/682437 = 0,21$$

$$K_{ал} 2019 = 21628/307360 = 0,07$$

$$Чок = А-ПЗ \quad (2.6)$$

де, Чок – чистий оборотній капітал

Чок 2020 = 1313452 – 682437 = 631015 тис. грн.

Чок 2019 = 1200874 – 307360 = 893 514 тис. грн.

$$K_{\Pi} = BK/ЗЗ \quad (2.7)$$

де, K_{Π} – коефіцієнт платоспроможності;

BK – власний капітал;

$ЗЗ$ – загальні зобов'язання.

K_{Π} 2020 = 611315/702137 = 0,87

K_{Π} 2019 = 863869/337005 = 2,56

$$K_{звоз} = BOK/OA \quad (2.8)$$

де, $K_{звоз}$ – коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами;

BOK – власний оборотній капітал;

OA – оборотні активи.

$K_{звок}$ 2020 = 112110/804574 = 0,13

$K_{звок}$ 2019 = 379491/514023 = 0,73

$$K_{мвк} = BOK/BK \quad (2.9)$$

де, $K_{мвк}$ – Коефіцієнт маневреності власного капіталу

$K_{мвк}$ 2020 = 112110/611315 = 0,18

$K_{мвк}$ 2019 = 379491/863869 = 0,43

$$K_{oa} = B/соА \quad (2.10)$$

де, Коа – коефіцієнт оборотності активів;

В – виручка (чистий дохід);

соА – середньорічний обсяг активів.

$$\text{Коа 2020} = 1019220/1257163 = 0,81$$

$$\text{Коа 2019} = 972690/1251124 = 0,77$$

$$\text{Кодз} = \text{В/ссДЗ} \quad (2.11)$$

де, Кодз – коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості;

ссДЗ – середньорічна сума дебіторської заборгованості.

$$\text{Кодз 2020} = 1019220/340604,5 = 2,99$$

$$\text{Кодз 2019} = 972690/112911 = 8,61$$

$$\text{Кокз} = \text{Соб/ссКЗ} \quad (2.12)$$

де, Кокз – коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості

Соб – собівартість продукції

ссКЗ – середньорічна сума кредиторської заборгованості

$$\text{Кокз 2020} = 1711148/473844 = 3,61$$

$$\text{Кокз 2019} = 1518566/262977 = 5,77$$

$$\text{Спдз} = (360*\text{ссДЗ})/\text{В} \quad (2.13)$$

де, Спдз – строк погашення дебіторської заборгованості, днів

360 – днів

$$\text{Спзд 2020} = (360*340604,5)/1019220 = 120 \text{ днів}$$

$$\text{Спдз 2019} = (360 * 112911) / 1251124 = 33 \text{ днй}$$

$$\text{Спкз} = (360 * \text{ссКЗ}) / \text{В} \quad (2.14)$$

де, Спкз – строк погашення кредиторської заборгованості, днів
360 – днів

$$\text{Спкз 2010} = (360 * 473844) / 1019220 = 168 \text{ днів}$$

$$\text{Спкз 2019} = (360 * 262977) / 1251124 = 76 \text{ днів}$$

$$\text{Комз} = \text{Соб} / \text{свЗ} \quad (2.15)$$

де, Комз – Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів;
свЗ = середньорічна вартість запасів.

$$\text{Комз 2010} = 1711148 / 181280,5 = 9,43$$

$$\text{Комз 2019} = 1518566 / 157615 = 9,63$$

$$\Phi = \text{В} / \text{сзсОЗ} \quad (2.16)$$

де, Φ – фондвіддача
сзсОЗ – середньорічна залишкова сума основних засобів

$$\Phi 2020 = 1019220 / 587665 = 1,73$$

$$\Phi 2019 = 1251124 / 708595 = 1,76$$

$$\text{Ковк} = \text{В} / \text{ссВК} \quad (2.17)$$

де, Ковк – Коефіцієнт оборотності власного капіталу
ссВК – середньорічна сума власного капіталу

$$K_{OBK} 2020 = 1019220/737592 = 1,38$$

$$K_{OBK} 2019 = 1251124/941095,5 = 1,32$$

$$K_{pa} = \frac{\text{ЧП}}{\text{ссА}} * 100\% \quad (2.18)$$

де, K_{pa} – коефіцієнт рентабельності активів

ЧП – чистий прибуток

$$K_{pa} 2020 = 972960/1257163 * 100 = 77,39 \%$$

$$K_{pa} 2019 = 1089961/1251124 * 100 = 87,11 \%$$

$$K_{pBK} = \frac{\text{ЧП}}{\text{ссBK}} * 100\% \quad (2.19)$$

де, K_{pBK} – коефіцієнт рентабельності власного капіталу

$$K_{pBK} 2020 = 972960/737592 * 100 = 131,91 \%$$

$$K_{pBK} 2019 = 1089961/941095 * 100 = 115,81 \%$$

$$K_{pP} = \frac{\text{ЧП}}{V} * 100 \quad (2.20)$$

де, K_{pP} – коефіцієнт рентабельності продукції

$$K_{pP} 2020 = 972960/1019220 * 100 = 95,46 \%$$

$$K_{pP} 2019 = 1089961/1251124 * 100 = 87,11 \%$$

$$K_{zO3} = \frac{Z_n}{\text{пвO3}} * 100\% \quad (2.21)$$

де, K_{zO3} – коефіцієнт зносу основних засобів

Z_n – знос

пвO3 – первісна вартість основних засобів

$$K_{зОЗ} 2020 = 1717165/2206862*100 = 77,17 \%$$

$$K_{зОЗ} 2019 = 1521512/2207145*100 = 68,11 \%$$

$$K_{оОЗ} = \text{взпОЗ}/\text{пвОЗ}*100\% \quad (2.22)$$

де, $K_{оОЗ}$ – коефіцієнт оновлення основних засобів

взпОЗ – вартість за звітний період основних засобів

пвОЗ – первісна вартість основних засобів

$$K_{оОЗ} 2020 = 489697/2206862*100 = 22,18 \%$$

$$K_{оОЗ} 2019 = 685633/1717165*100 = 39,92 \%$$

$$K_{пОЗ} = \text{ОЗ}*100/\text{пвОЗ} \quad (2.23)$$

де, $K_{пОЗ}$ – коефіцієнт придатності основних засобів

$$K_{пОЗ} 2020 = 489697*100/2206862 = 22,18$$

$$K_{пОЗ} 2019 = 685633*100/1717165 = 39,92$$

Результати фінансового стану Effes ABInBev за 2016-2020 роки представлені в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Результати фінансового стану Effes ABInBev

Показники фінансового стану підприємства	Оптимальне значення або напрям оптимізації	2018	2019	2020
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
Аналіз фінансових результатів діяльності	-	-	-	-
Аналіз фінансового стану підприємств	-	-	-	-

Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4	5
Динаміка активів		98653	100500	112578
Динаміка пасивів		98653	100500	112578
Аналіз ліквідності підприємства	-	-	-	-
Коефіцієнт загальної ліквідності	>1	1,7	1,67	1,17
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,6-0,8	0,97	0,97	0,96
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0,2	0,06	0,07	0,21
Чистий оборотний капітал	>0	803645	893514	631015
Аналіз платоспроможності (фінансової стійкості) підприємства	-	-	-	-
Коефіцієнт платоспроможності	>0,5	2,4	2,56	0,87
Коефіцієнт фінансування	<1	0,91	0,90	0,93
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	>0,1	0,70	0,73	0,13
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	>0	0,45	0,43	0,18
Аналіз ділової активності	-	-	-	-
Коефіцієнт оборотності активів	Збільшення	0,77	0,77	0,81
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	Збільшення	7,18	8,61	2,99
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	Збільшення	6,95	5,77	3,61
Строк погашення дебіторської заборгованості, днів	Збільшення	50	33	120
Строк погашення кредиторської заборгованості, днів	Збільшення	52	77	168
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	Збільшення	9,7	9,63	9,43
Фондовіддача	Збільшення	1,7	1,76	1,73
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	Збільшення	1,34	1,32	1,38
Аналіз рентабельності	-	-	-	-

Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4	5
Коефіцієнт рентабельності активів	Збільшення	88	87,11	77,39
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	Збільшення	117	115,81	131,91
Коефіцієнт рентабельності діяльності	Збільшення	86,63	87,90	85,63
Коефіцієнт рентабельності продукції	Збільшення	85,63	87,11	95,46
Коефіцієнт зносу основних засобів	Збільшення	36,65	39,92	22,18
Коефіцієнт оновлення основних засобів	Збільшення	23,12	26,5	24,1
Коефіцієнт придатності основних засобів	> 0	36,15	39,92	22,18
Коефіцієнт реальної вартості основних засобів у вартості майна підприємства	> 0,3	0,3	0,27	0,29

Джерело: Розраховано автором на основі [24-26].

За результатами фінансового стану підприємства, можна зробити висновки, що динаміка активів збільшувалась з кожним роком, у 2017 році збільшилась на 1391 тис. грн., у 2018 році на 8297 тис. грн., у 2019 на 1847 тис. грн у порівнянні з минулим роком та у 2020 збільшилась на 12078 тис. грн.. Динаміка пасивів у 2017 році збільшилася на 1,53 % у порівнянні з минулим роком, у 2018 році на 8,41 %, у 2019 році на 1,83% та у 2020 році збільшилась на 10,72 %.

Аналіз ліквідності підприємства демонструє, що коефіцієнт загальної ліквідності у 2017 році збільшився на 0,02, у 2018 році 0,03 у порівнянні з минулим роком, у 2019 році зменшився на 0,03 та у 2020 році було зафіксоване різке падіння на 0,5. Це демонструє, що «Effes ABInVev» знизил показник співвідношення оборотних активів та поточних зобов'язань. Чистий оборотний капітал у 2017 році збільшився на 1,16%, у 2018 році збільшився на 0,36%, у 2019 році збільшився на 10,05% у порівнянні з минулим роком, та у

2020 році зменшився на 29,37% у порівнянні з минулим роком. Загалом, необхідно зазначити, що підприємство демонструє фінансову стійкість за рахунок перевищення оборотних коштів над своїми короткостроковими зобов'язаннями та може їх погасити. Коефіцієнт фінансування зменшився у 2017 році на 0,02, у 2018 році також на 0,02, у 2019 році впав на 0,01 у порівнянні з минулим роком, але у 2020 році виріс на 0,03. Даний показник демонструє, що на підприємстві невисокий рівень фінансових ризиків.

Фондовіддача у 2017 році зменшилась на 0,02, у 2018 році зменшилась на 0,03 у порівнянні з минулим роком, у 2019 році зменшилась на 0,02 та у 2020 році збільшилась на 0,06 у порівнянні з минулим роком, це демонструє ефективність використання основних засобів підприємства було вироблено продукції та надано послуг на суму 1,73 гривні на кожен використований гривню основних засобів. Аналіз рентабельності показує, що коефіцієнт рентабельності активів у 2017 році зменшився на 0,02, у 2018 році зменшився на 0,34, у 2019 році зменшився на 0,89 та у 2020 році зменшився на 9,72. Загалом у «Effes ABInBev» високий показник використання активів компанії для генерації прибутку демонструє ефективну роботу підприємства. Коефіцієнт оновлення основних засобів у 2017 році впав на 0,49, у 2018 році зменшився на 2,53, у 2019 році збільшився на 3,77 у порівнянні з минулим роком та у 2020 році зменшився на 2,4 це демонструє зменшення підприємством оновлення свої виробної міцності. В табл. 2.2 проведений PEST-аналіз зовнішнього середовища Effes ABInBev.

Таблиця 2.2

PEST аналіз зовнішнього середовища

Фактор	Стан/прояв фактору	Тенденція розвитку фактора	Характер впливу фактору на майбутню діяльність підприємства
1	2	3	4
1. Економічний фактор			
Рівень інфляції	8 %	Стабілізація	"+" – нешвидкий темп знецінення грошей; "- " – можлива дефляція
Рівень безробіття	10 %	Стабілізація	"+" платоспроможне населення;

1	2	3	4
Приріст ВВП	2,7 %	Зростання	"+" – підвищення виробництва; "+" – покращення привабливості країни як країни для інвестування.
Зростання заробітної плати	За останній рік заробітна плата населення в середньому виросла на 1464 грн.	Зростання	"+" – підвищення платоспроможності населення та їх купівельної спроможності;
2. Політико правові фактори			
Зовнішня політика	Збільшує співробітництво з країнами ЄС	Зростання	"+" – співробітництво та лояльні відносини з іншими країнами.
Свобода інформації і незалежність ЗМІ	ЗМІ не знаходяться під вплив держави	Середня	"-" – немає тиску на свободу слова
Можливість воєнних дій в країні.	Воєнна агресія на сході країни	Висока	"-" – є загроза повномасштабний дій
3. Соціокультурні фактори			
Демографічна структура населення	42 153 200	Зменшення	"-" – зменшення населення і попиту;
Мова	Офіційних українська	Стабілізація	"+" – простота спілкування при ділових зустрічах;
Відтік працездатного населення з країни	Загрожує ефективному становленню вітчизняної економіки, знижує попит на продукцію, що відображається в економічній прибутковості	Зменшення	«-» – зменшення прибутковості підприємства
4. Технологічні фактори			
Рівень розвитку ІТ	Ринок ІТ послуг на стадії розвинення	Зростання	"+" – можливість використання комп'ютерів у діяльності ; "+" – швидкість обміном інформацією;

Джерело: Складено автором на основі [24-26].

Імовірність групових факторів (наприклад, економічних) оцінюється шляхом присвоєння їм певної ваги в діапазоні від 0 (низька ймовірність) до 1 (висока ймовірність). Сума ваг для кожної групи факторів повинна бути рівною одиниці [33].

Ступінь впливу (значення) цього чинника на бізнес підприємства визначається за 5-бальною шкалою [33]:

5– сильний вплив, серйозна небезпека;

1 – відсутність удару, незначні загрози.

Загальний вплив групи факторів на діяльність Effes ABInBev визначається множенням ймовірності того, що цей фактор буде його впливом, і розраховується підсумкова і зважена оцінка для підприємства. Загальна оцінка вказує на ступінь впливу на діяльність підприємства та визначає необхідність визначення способів реагування на поточні та очікувані фактори навколишнього середовища [26]. В табл. 2.3 представлена загальна оцінка факторів зовнішнього середовища.

Таблиця 2.3

Загальна оцінка факторів зовнішнього середовища

Фактор	Ймовірність прояву фактору, P (0 ÷ 1)	Значимість фактору, I (1÷5)	Загальна оцінка впливу фактору, PхI	Засоби реагування підприємства на прояв фактору
1	2	3	4	5
Економічні фактори				
Рівень інфляції	0,3	4	1,2	Зменшення витрат на виробництво
Рівень безробіття	0,3	5	1,5	Пошук дешевої робочої сили
Приріст ВВП	0,2	5	1	Підвищення виробництва
Зростання заробітної плати	0,2	4	0,8	Пошук дешевої робочої сили
Політико-правові фактори				
Зовнішня політика	0,4	5	2	Налагодження відносин з іншими країнами
Свобода інформації і незалежність ЗМІ	0,2	3	0,6	Поширення реклами
1	2	3	4	5
Можливість воєнних дій в країні.	0,4	5	2	Налагодження відносин з іншими країнами
Соціокультурні фактори				
Демографічна структура населення	0,2	4	0,8	Розширення ринків збуту
Мова	0,5	4	2	Можливість проведення переговорів на усіх мовах ЄС

Продовження таблиці 2.3

1	2	3	4	5
Відтік працездатного населення з країни	0,3	3	0,9	Проведення переговорів
Технологічні фактори				
Рівень розвитку ІТ	0,3	4	1,2	Використання ІТ технологій для своєї діяльності
Доступ до новітніх технологій	0,3	4	1,2	Розвиток інновацій

Джерело: Складено автором на основі [24-26].

Загальна оцінка впливу:

Економічні фактори = $1,2 + 1,5 + 1 + 0,8 = 4,5$

Політико правові фактори = $2 + 0,6 + 2 = 4,6$

Соціокультурні фактори = $0,8 + 2 + 0,9 = 3,7$

Технологічні фактори = $1,2 + 1,2 = 2,4$

PESTаналіз показує, що найбільш важливішими факторами є: економічні та політико правові. На території України підприємства дуже залежать від цих двох основних факторів впливу, тому що в країні погана економічна ситуація у порівнянні з країнами Європи.

На ринку триває поляризація споживання – економічний і преміальний сегменти зростають за рахунок продажів масових сортів пива. «Оболонь» та «Перша приватна броварня» скористалися даною тенденцією і збільшили свою частку на ринку, а лідери мейнстріму – компанії «Effes ABInBev» і «CarlsbergGroup» – скоротили. Роздрібна вартість пива відіграє все більш важливу роль у всіх сегментах, оскільки пивоварні компанії втягнулися в цінову конкуренцію. Вони стримують ціни на економічні бренди, активно використовують бонусні упаковки і пропонують споживачам доступні ліцензійні бренди. Але, незважаючи на дії міжнародних компаній, продовжується зростання частки ринку імпорту і малих виробників. У таблиці

2.4 проведено аналіз 5 сил по М. Портеру в Україні. В табл. 2.4 проведено аналіз 5 сил за М. Портером.

Таблиця 2.4

Аналіз 5 сил за М. Портером в Україні

Група факторів	Бали (1-5)	Стан факторів	Вплив на організацію	Реакція організації
1	2	3	4	5
Конкуренція	5	На ринку спостерігається олігополія (Effes ABInBev, CarlsbergUkraine, Перша приватна броварня.)	Компанія Effes ABInBev імпортує якісне пиво, яке має великий попит у споживачів на ринку	Проведення акцій з виграшем пива.
Появлення нових конкурентів	2	Ринок повністю контролюють близько 5 компаній	Дуже мала ймовірність появи нових конкурентів	Максимальне розповсюдження продукції компанії «Effes ABInBev»
Постачальник	0	-	-	-
Споживач	5	Ціни на пивну продукцію піднімаються, тому споживач віддає перевагу, більш якісному пиву.	Зріст попиту на продукцію «Effes ABInBev»	Укладення нових договорів з ПП для максимального розповсюдження товару.
Посередник	4	Велика конкуренція за появленням нових посередників на ринку пива	Зменшення попиту на продукцію	Торговим представникам компанії «Effes ABInBev» треба максимально поширити продукцію компанії за допомогою складання нових угод з ПП

Джерело: Складено автором на основі [25].

Підводячи підсумки аналізу слід зазначити, що на ринку спостерігається олігополія, ринок пива контролюють 4 корпорації (Effes ABInBev, Carlsberg Ukraine, Оболонь, Перша приватна броварня). На ринку не спостерігається поява нових конкурентів. У наслідок підвищення цін на пиво, споживачі віддають переваги більш дешевій продукції, компанії «Effes ABInBev», яка має в своєму активі бюджетну продукцію, яку поживають масово. Торгові

представники та мерчендайзери компанії «Effes ABInBev» максимально поширюють продукцію, укладаючи угоди з новими роздрібними точками продажу, тим самим збільшуючи долю ринку компанії.

Основні компанії на ринку пива України:

1. AB InBev Ukraine – 31%
2. Carlsberg Ukraine – 28 %
3. Оболонь – 22 %
4. Перша приватна броварня – 16 %
5. Інші – 3 %

На рис. 2.3 представлено відсоткове відношення зайнятого компаніями ринку пива в Україні, а на рисунку 2.4 зображена карта стратегічних груп.

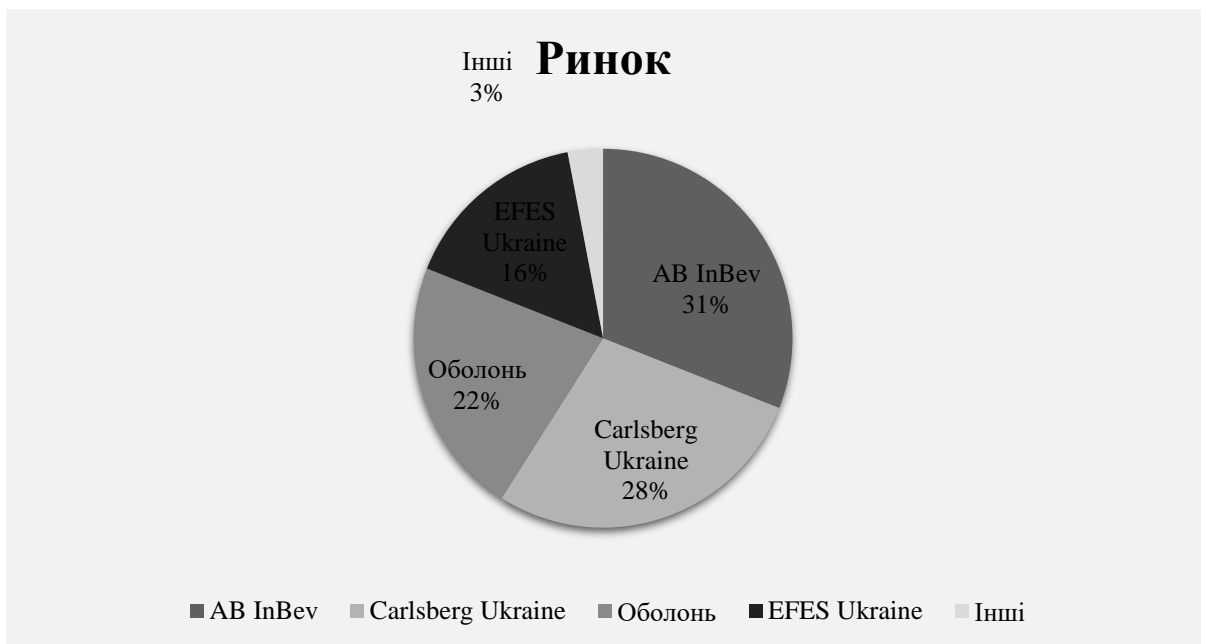


Рис. 2.3. Ринок пива в Україні

Джерело: Складено автором на основі [24-26].

Карта стратегічних груп дозволяє зробити висновок, що компанія «Effes ABInBev» виграє на ринку у головних конкурентів якості пивної продукції та по об'єму продажів. У порівнянні з компанією «Effes ABInBev», яка діє по всьому світу головні конкуренти, компанії Оболонь діє регіонально, Carlsberg

Україне діють по усьому світу, але особливу увагу приділяють збуту пива в Європі та Азії, де основний ринок збуту у корпорації «Оболонь».

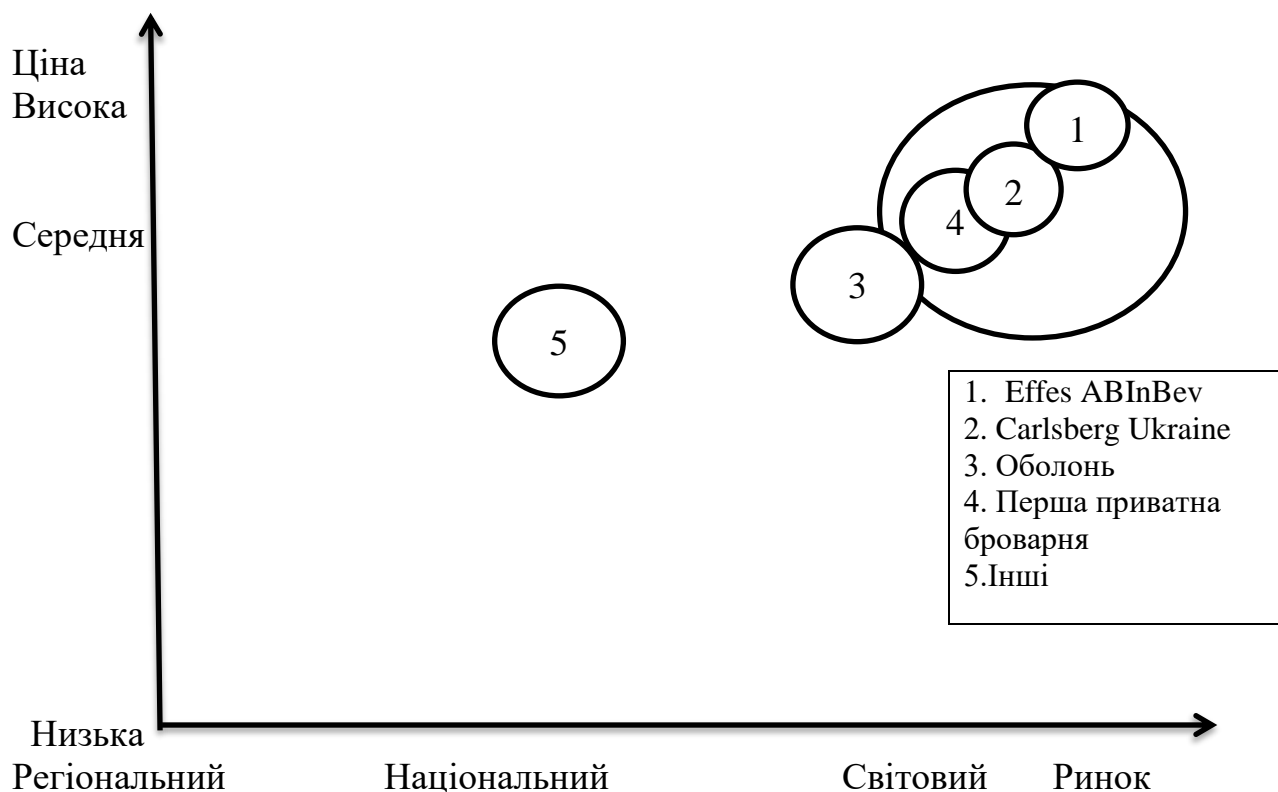


Рис. 2.4. Карта стратегічних груп

Джерело: Складено автором на основі [24-26].

Для аналізу функціонування підприємства також необхідно провести аналіз внутрішньої середовища підприємства. В табл. 2.5 представлено аналіз внутрішнього середовища компанії Effes ABInBev.

Таблиця 2.5

Аналіз внутрішнього середовища

Функціональна підсистема	Фактор функціональної підсистеми	Стан фактора	Ключовий фактор успіху	Слабка (-) / Сильна (+)
1	2	3	4	5
Маркетинговий продукт	Продукт	Виробляється пивна продукція	Велика кількість часу на ринку, продукція відповідає ціні	-
	Ціна	Ціна середньо ринкова на продукцію	Висока якість продукцію за доступну ціну	+

Продовження таблиці 2.5

1	2	3	4	5
	Метод ціноутворення	Ціна утворюється орієнтуючись на конкурентів та проведення ними акцій	Гарна ціна, яка задовольняє споживачів продукції	+
	Торгова марка	Торгова марка асоціюється з преміум продукцією	Підприємству необхідно розвивати надалі торгівельну марку	+
Дослідження та розробки	Науково-дослідницька база	Стисла співпраця з науковими установами	Відсутність своєї НІОКР	-
	Науково-дослідницький персонал	Підприємство тільки впроваджує НІОКР	Дуже відстає від конкурентів	-
Управління діяльністю підприємства	Спеціалізація виробничих потужностей	Виробництво пивної продукції, великий досвід роботи на ринку	Виробництво продукції відповідає усім світовим стандартам якості	+
	Стан виробничого потенціалу підприємства	Виробничі потужності на підприємстві оновлюються щорічно	Швидке оновлення обладнання дозволяє не втратити якість	+
	Рівень якості продукції	Якість продукції Effes ABInBev знаходиться на високому рівні	Висока якість продукції дає підприємству зайняти більшу частку ринку	+
Управління фінансами	Фінансовий стан підприємства	Фінансовий стан підприємства задовільний, немає заборгованості, підприємство ліквідне	Незважаючи на займаючи позиції та низьку якість, підприємство має високі фінансові показники	+

Джерело: Розроблено автором на основі [24-26].

Отже, як видно підприємство має потужні виробничі можливості, що дає змогу гідно конкурувати на ринку та зміцнювати свою

конкуренентоспроможність, висока якість продукції допоможе компанії й надалі контролювати більшу частку ринку.

2.2. Аналіз кадрового забезпечення «Effes ABInBev»

Підприємство «Effes ABInBev» один з найбільших роботодавців в Україні. Керівництво підприємства дуже піклується про своїх робітників та намагається постійно їх стимулювати, новим працівникам зробити так, щоб період адаптації проходив для них максимально комфортно.

Таблиця 2.5

Структура працівників в Effes ABInBev

Показник	2018		2019		2020		Відхилення	
	Осіб	%	Осіб	%	Осіб	%	Абсолютне	В структурі %
Середньооблікова кількість штатних працівників, всього:	4739	100%	5431	100%	6912	100%	1481	21%
ПВП, всього, в тому числі:	2728	58%	3215	59%	4163	60%	948	23%
-Робітники	2012	43%	2326	43%	3174	46%	848	27%
– Молодший обслуговуючий персонал, працівники охорони, учні	716	15%	889	16%	989	14%	100	10%
Управлінський персонал, всього, із них:	2011	47%	2216	41%	2749	40%	533	19%
– Керівники	187	4%	242	4%	323	5%	81	25%
-Спеціалісти	715	15%	861	16%	1014	15%	153	15%
-Службовці	980	21%	1113	20%	1412	20%	299	21%

Джерело: Розроблено автором на основі [25]

Управлінський персонал складає 40% від загальної кількості працівників. Цей показник є досить високим (зазвичай, кількість управлінців

складає 15-20 відсотків). Така кількість управлінців пов'язана з великими обсягами виробництва, розвинутої мережі підприємств та офісів, необхідності координувати велику кількість перевезень товарів. Як видно з кожним роком зростає кількість працівників в компанії на рисунку 2.2 представлено основні причини за рахунок чого компанія постійно збільшує персонал

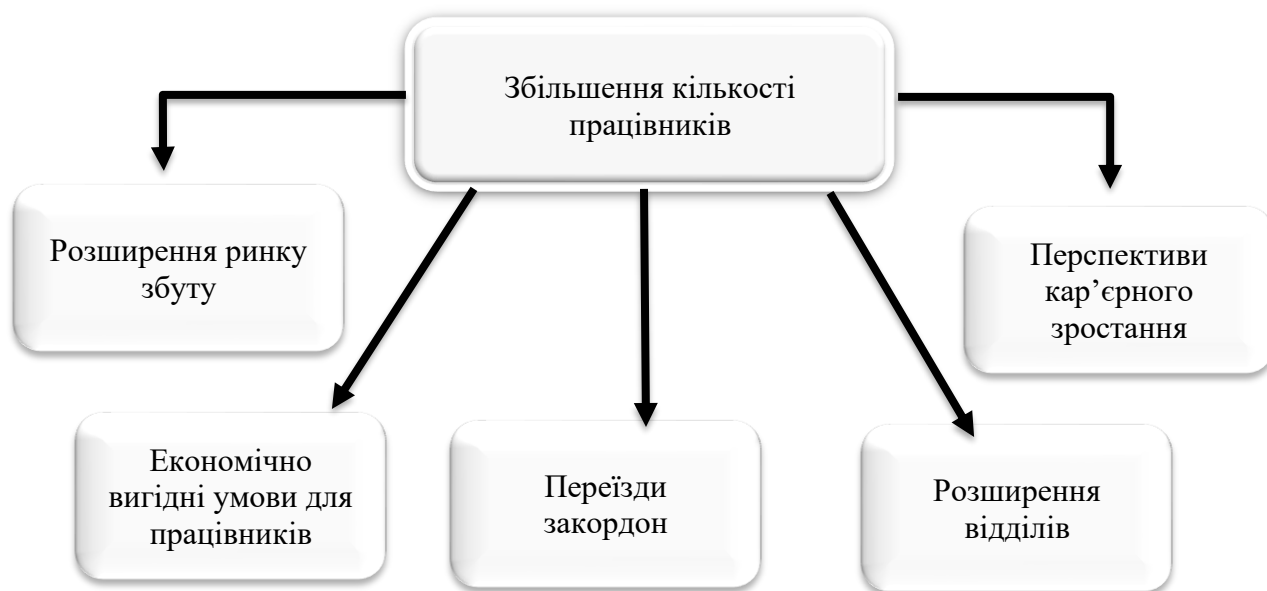


Рис. 2.5. Основні причини розширення персоналу на Effes ABInVev

Джерело: Розроблено автором на основі [25].

Effes ABInVev надає прекрасні перспективи для професійного розвитку та реалізацій амбітних ідей, що створює сприятливе середовище для залучення молодих, енергійних фахівців. Тому не дивно, що в структурі підприємства 34% молодих спеціалістів. Чоловіків на підприємстві працює на 12% більше ніж жінок. Цей показник свідчить про те, що зберігається стійка тенденція до встановлення гендерного рівноправ'я працівників у виробничій сфері праці.

На рисунку 2.6 зображена структура підприємства за професійною майстерністю (кваліфікацією). Ця структура включає сім груп працівників, об'єднаних за кваліфікаційною ознакою. Така розгалуженість пов'язана із великим обсягом потужностей виробництва. Найбільша кількість є фахівця у сфері виробництва та управління ресурсами підприємства. Необхідність

великої кількості висококваліфікованих фахівців пов'язана зі складністю робочих задач, необхідності управління широкою мережею виробничих потужностей підприємства. Фахівці – це працівники, які володіють знаннями в одній чи більше галузях природознавчих, технічних і гуманітарних наук. Їх професійні завдання полягають у виконанні спеціальних робіт, пов'язаних із застосуванням положень та використанням методів відповідних наук.

Фахівцям відповідає кваліфікація за дипломом чи іншим відповідним документом: молодшого спеціаліста, бакалавра, спеціаліста, що проходить післядипломну практику, спеціаліста (на роботах з керування складними технічними комплексами чи їх обслуговування) [11].

На другому місці за кількістю працівників у структурі професійної кваліфікації персоналу, займають технічні працівники (14%). Вони забезпечують технічну базу виконання виробничих задач. Значну частку також складають працівники торгівлі (12%). Вони є необхідним елементом в структурі працівників підприємства, оскільки виконують важливу функцію – займаються реалізацією виробленого товару.

Професіонали – це працівники для яких передбачають високий рівень знань у галузі фізичних, математичних, технічних, біологічних, агрономічних, медичних чи гуманітарних наук, їх кількість складає лише 9% у структурі персоналу підприємства. Професійні завдання полягають у збільшенні існуючого фонду (обсягу) знань, застосуванні певних концепцій, теорій та методів для розв'язання виробничих та управлінських проблем чи в систематизованому викладенні відповідних дисциплін у повному обсязі. Від працівника вимагається кваліфікації за: дипломом про повну вищу освіту (спеціаліст, магістр); дипломом про присудження наукового ступеня (кандидат наук, доктор наук); атестатом про затвердження вченого звання (старший науковий співробітник, доцент, професор).

Найменшу частку в загальній структурі (по 7-8%) займають представники з роботи та обслуговування технічного устаткування, найпростіших професій, працівники з інструментом. Вони займаються

виконанням найпростіших завдань, які не потребують спеціальних знань та навичок.



Рис. 2.6. Структура Effes ABInBev за професійною кваліфікацією
Джерело: Розроблено автором на основі [25].

Як видно з рисунку 2.6 підприємство завжди дотримується балансу у структурі підприємства за професійною кваліфікацією, дуже важливим моментом є швидке реагування керівництва на потребу в персоналі за тією чи іншою кваліфікацією. За період існування компанії структура підприємства виглядає саме так.

Для підприємства дуже важливим моментом є розрахунок коефіцієнтів ефективності використання працівників на підприємства, за рахунок цього керівництва може спостерігати тенденції змін та ухвалювати рішення по розширенню розділів або зміни працівників.

Аналіз використання робочого часу працівниками підприємства

(людино-годин)

Показники	2018 рік	2019 рік	2020 рік	Відхилення	
				Абсолютне, +/-	Відносне, %
Фонд робочого часу, всього	1976	1978	1993	15	0,75%
Відпрацьовано, всього	1691	1698	1700	2	0,1%
З них, надурочно	51	56	35	24	43%
Не відпрацьовано всього В т.ч.	299	336	325	64	3%
-Щорічні відпустки	199	208	192	16	8%
-тимчасова непрацездатність	32	48	72	24	33%
-навчальні відпустки та неявки, передбачені законодавством	34	40	32	8	20%
-неявки у зв'язку з переводом на іншу роботу	10	8	24	16	66%
-неявки з дозволу адміністрації	6	8	0	8	100%
-простої	14	16	3	13	81%
-інші причини	7	8	2	6	75%

Джерело: розроблено автором на основі [25].

Кількість відпрацьованого часу у 2020 році незначно зросла на 0,1%. На 43% зменшився час надурочної роботи, який пов'язаний із завершенням процесу модернізації виробництва і встановлення усталеного режиму роботи. Збільшився термін перебування на лікарняному на 33%. Цей факт пов'язаний із пандемією грипу в 2020 році, яка характеризувалась розповсюдженням вірусного захворювання по всій території країни.

У 2020 році відсутні неявки з дозволу адміністрації. Час простою зменшився на 81%. Тривалість щорічної відпустки зменшилась на 8%, а відпустки з навчання зменшились на 20%.

У структурі невідпрацьованого робочого часу найбільшу частку займають відпустки та неявка у зв'язку з тимчасовою непрацездатністю.

Більш детально структура неробочого часу працівника у 2018-2020 роках представлена на рисунку 2.7:



Рис. 2.7. Причини невідпрацьованого часу персоналом за 2018-2020 р.
Джерело: Розроблено автором на основі [25].

Під час формування бюджету робочого часу на рік варту враховувати низку факторів: середньостатистичний термін неявики через тимчасову непрацездатність, графік відпусток персоналу та їх тривалість, загрози виникнення простою, враховувати відпустки для працівників, які суміщають роботу з навчанням. Такий підхід надає можливість найбільш ефективного управління фондом робочого часу підприємства та підвищує продуктивність праці.

Розрахунок бюджету робочого часу описує заплановану кількість днів і годин, які може працювати один працівник або працівник протягом планового періоду. Час, як правило, реєструється для людино-годин, як правило, для категорій працівників, а для інших категорій працівників використовують людино-дні. При плануванні персоналу слід розрізняти календар, графік (номінальний), максимально можливий, плановий (ефективний) та фактичний фонд робочого часу [13].

Календар робочого часу (Т) дорівнює кількості календарних днів у заданому календарному періоді (місяць, квартал, рік). Він може бути

розрахований на загальну кількість працівників, групу працюючих підприємств (цехи, секції) та в середньому на одного працівника (у людино-дні чи людино-години).

Номінальний фонд робочого часу (T_n) визначається як різниця між календарним робочим часом працівників (T_k) та кількістю невикористаного робочого часу у святкові та вихідні дні (T_c) [14].

Плановий (ефективний) фонд робочого часу (T) менший від максимально можливої кількості планових відпусток, працівників з важливих причин (відсутності на роботі через хворобу та пологи, час на виконання державних та державних зобов'язань, навчання тощо). Тривалість запланованого (ефективного) фонду робочого часу (у людино-годинах) може бути визначена на основі балансу робочого часу:

$$T_n = T_k - T_{cb} \quad (2.24)$$

$$T_n^{(2018)} = 365 - 116 = 249 \text{ днів}$$

$$T_n^{(2019)} = 365 - 117 = 248 \text{ днів}$$

$$T_n^{(2020)} = 365 - 115 = 250 \text{ днів}$$

Кількість робочих днів у 2018 році збільшились на два дні.

Ефективний фонд робочого часу (T_{ef}) визначається за формулою:

$$T_{ef} = (T_k - T_{cb} - T_n) \times t_{zm} - T_{vt} \quad (2.25)$$

де T_k – кількість календарних днів у році;

T_{cb} – вихідних та святкових днів;

T_n – неявки, дозволені законом;

t_{zm} – тривалість робочої зміни, годин;

T_c – втрати робочого часу у зв'язку із скороченим днем у передсвяткові дні, годин.

$$T_{\text{ef}}(2018) = (365 - 116 - 42) \times 8 - 7 = 1649$$

$$T_{\text{ef}}(2019) = (365 - 117 - 42) \times 8 - 6 = 1642$$

$$T_{\text{ef}}(2020) = (365 - 115 - 41) \times 8 - 7 = 1665$$

У 2020 році спостерігається тенденція плавного зростання ефективного фонду робочого часу, у зв'язку зі зменшенням кількості вихідних днів та кількості неявок, дозволених законом.

Результати розрахунків змін номінального та ефективного фондів робочого часу та його динаміка представлені в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

**Динаміка зміни номінального та ефективного фонду робочого часу
одного середньооблікового працівника**

Показники	Од. вим.	2017 рік	2018 рік	2019 рік	Відхилення	
					Абсолютне + / -	Відносне, %
1. Номінальний фонд робочого часу	Дні	249	248	250	2	1%
2. Ефективний фонд робочого часу	Год.	1649	1642	1665	205	13%
3. Частка номінального фонду в календарному фонді робочого часу	%	65%	67%	68%	1%	X
4. Частка ефективного фонду в календарному фонді робочого часу	%	54%	56%	57%	1%	X

Джерело: Розроблено автором на основі [25].

Ефективний фонд робочого часу збільшився на 13% у порівнянні з попереднім роком. Ця тенденція викликана скороченням середньостатистичного терміну відпустки по підприємству, а також незначним збільшенням номінального фонду робочого часу. Частка номінального в календарному фонді робочого часу, як і частка ефективного фонду в календарному фонді робочого часу зросли на 1%.

Керівництву компанії, під час погоні за підвищенням частки ефективного фонду в календарному фонді робочого часу, важливо пам'ятати про необхідність збереження соціальних гарантій та створення гідних умов праці персоналу, гарантованих державою. Підвищення ефективності виробництва підприємства не має вступати в суперечність з принципами ведення соціально орієнтованого бізнесу [15].

Проаналізувавши результати діяльності підприємства, представлені в таблиці 2.5 можна зробити висновок, що у 2020 році зросли обсяги виробленої продукції на 44%, що пов'язано з об'єднанням Effes ABInBev у 2018 році. Динаміка росту спостерігається також щодо середньорічної виробітки продукції на одного працівника, яка є результатом модернізації устаткування.

Таблиця 2.8

Аналіз продуктивності праці

Показники	Од. вим.	2018 рік	2019 рік	2020 рік	Відхилення	
					абсолютне, ±	відносне, %
1	2	3	4	5	6	7
Вихідні дані						
1. Обсяг виробленої продукції	млн. грн	425	430	780	350	44
2. Обсяг виробленої продукції,	натуральні одиниці, млн. л	633	646	868	222	26
3. Середньооблікова чисельність ПВП всього, в т.ч.:	осіб	2728	3215	4163	948	23
3.1 Робітники	осіб	2012	2326	3174	848	27
4. Відпрацьовано всіма робітниками	тис. чол.-днів	457	477	660	183	28
5. Відпрацьовано всіма робітниками	млн. чол.-годин	3,3	3,8	5,3	1,5	28
Розрахункові дані						
6. Середньорічний виробіток на одного працівника ПВП (п.1/п.3)	тис. грн./ос.,	155	134	187	53	28
8. Середньорічний виробіток на одного робітника(п.1/п.3.1)	тис. грн./ос.	211	186	246	60	24

1	2	3	4	5	6	7
9. Середньорічний виробіток на одного робітника (п.2/п.3.1)	натуральні одиниці/ос.	314	273	278	5	2
10. Тривалість робочого дня (п.5/п.4)	год	7,2	7,9	8,03	0,13	0,2
11. Відпрацьовано одним робітником в рік (п.4/п.3.1)	днів	227	205	208	3	1
12. Питома вага робітників в складі ПВП (п.3.1/п.3)		0,73	0,72	0,76	0,04	5
13. Середньогодинний виробіток одного робітника (п.1/п.5)	грн./ос.	128	113	147	34	23

Джерело: Розроблено автором на основі [25].

Підприємство Effes ABInBev є прихильником соціально відповідальної поведінки бізнесу. Мова йде про побудову соціально відповідальної моделі управління мікроекономічними системами. Здійснити останнє неможливе без забезпечення права на гідну працю і його оплату.

Як видно на основі таблиці 2.10 у 2021 році планується прийняти на 68 осіб більше, аніж минулого року, це дозволить підприємству більш ефективно використовувати свої ресурси та у перспективі підвищити свою конкурентоспроможність.

Процес адаптації персоналу Effes ABInBev базується на спроможності персоналу виконувати стратегічні завдання, на сьогоднішній день на пивному ринку присутня жорстока конкуренція, тому компанії необхідно планувати оновлення персоналу, залучати зі своїх закордонних підприємств фахівців для обміну досвідом та для розробки рекомендацій, щодо підвищення ефективності управління персоналом

2.3. Оцінка ефективності діючої програми адаптації персоналу на Effes ABInBev

Дослідження ефективності використання працівників на підприємстві.

1. Коефіцієнт загального обороту ($K_{об}$) розраховується як відношення кількості працівників та звільнених працівників за звітний період до середньої кількості штатних працівників [12]:

$$K_{об} = \frac{Ч_{пр} + Ч_{зв}}{Ч_{об}} \quad (2.26)$$

$$K_{об(2018)} = \frac{689+759}{4739} \times 100\% = 30\%$$

$$K_{об(2019)} = \frac{754+815}{5431} \times 100\% = 28\%$$

$$K_{об(2020)} = \frac{918+864}{6912} \times 100\% = 26\%$$

Даний показник демонструє, що на підприємстві дотримуються балансу, кожен рік збільшується звільнення працівників, але зростає середня чисельність працівників, тому необхідно відзначити, компанія веде активну діяльність у пошуку працівників та зменшує коефіцієнт загального обороту.

2. Коефіцієнт прийняття кадрів ($K_{п}$) визначається як відношення кількості осіб, зайнятих за визначений період ($Ч_{пр}$), до середньої кількості штатних працівників за той же період.

$$K_{п} = \frac{Ч_{пр}}{Ч_{об}} \times 100\% \quad (2.27)$$

$$K_{п(2018)} = \frac{689}{4739} \times 100\% = 14\%$$

$$K_{п(2019)} = \frac{754}{5431} \times 100\% = 14\%$$

$$K_{п(2020)} = \frac{918}{6912} \times 100\% = 13 \%$$

Як видно коефіцієнт прийняття кадрів за останній рік зменшився, це демонструється за рахунок збільшення штату та розширення підприємства.

3. Коефіцієнт звільнення, тобто вибуття ($K_{зв}$), працівників розраховується як відношення кількості звільнених працівників за звітний період до середньої кількості штатних працівників

$$K_{зв} = \frac{Ч_{зв}}{Ч_{об}} \times 100\% \quad (2.28)$$

$$K_{зв(2018)} = \frac{759}{4739} \times 100\% = 16\%$$

$$K_{зв(2019)} = \frac{815}{5431} \times 100\% = 15\%$$

$$K_{зв(2020)} = \frac{864}{6912} \times 100\% = 13 \%$$

Необхідно відзначити, що за останній рік зменшився показник звільнених працівників, це пов'язано з ефективним виконанням своєї роботи працівниками підприємства, за рік до цього звільнення зменшилось на 1% до загальної кількості.

4. Коефіцієнт плинності кадрів ($K_{пл}$) розраховується як відношення кількості працівників, звільнених у звітному періоді через відсутність на роботі та інших порушень трудової дисципліни, недотримання посади, а також за власним бажанням (за винятком обґрунтованих причин) до середньої кількості штатних працівників:

$$K_{пл} = \frac{Ч_{зв.пор}}{Ч_{об}} \times 100\% \quad (2.29)$$

$$K_{пл(2018)} = \frac{612}{4739} \times 100\% = 13 \%$$

$$K_{пл(2019)} = \frac{602}{5431} \times 100\% = 9 \%$$

$$K_{\text{пл}(2020)} = \frac{477}{6912} \times 100 \% = 7 \%$$

Де $Ч_{\text{зв.пор}}$ – чисельність звільнених за порушення трудової дисципліни та за власним.

Як видно з кожним роком зменшується кількість звільнених за порушення трудової дисципліни, це демонструється за рахунок більш ретельного підходу до відбору персоналу в компанію.

5. Частковий коефіцієнт плинності кадрів ($K_{\text{чпк}}$) розраховується як відношення кількості звільнених працівників у певній групі через відсутність на роботі та інших порушень трудової дисципліни, недотримання посади, а також волі середньої кількості працівників цієї групи. Для розрахунку було обрано дві групи працівників: ПВП та управлінський персонал.

$$K_{\text{чпк}} = \frac{Ч_{\text{зв.пор}}}{Ч_{\text{ПВП}}} \quad (2.30)$$

$$K_{\text{чпк}} = \frac{Ч_{\text{зв.пор}}}{Ч_{\text{уп}}} \quad (2.31)$$

Де $Ч_{\text{ПВП}}$ – кількість промислово-виробничого персоналу;

$Ч_{\text{уп}}$ – кількість управлінського персоналу.

$$\text{Серед ПВП} - K_{\text{чпк}(2018)} = \frac{530}{2728} \times 100 \% = 19 \%$$

$$\text{Серед управлінців} - K_{\text{чпк}(2018)} = \frac{229}{2011} \times 100\% = 11 \%$$

$$\text{Серед ПВП} - K_{\text{чпк}(2019)} = \frac{477}{3215} \times 100 \% = 15 \%$$

$$\text{Серед управлінців} - K_{\text{чпк}(2019)} = \frac{338}{2216} \times 100\% = 15 \%$$

$$\text{Серед ПВП} - K_{\text{чпк}(2020)} = \frac{493}{4163} \times 100\% = 12 \%$$

$$\text{Серед управлінців} - K_{\text{чпк}(2020)} = \frac{371}{2749} \times 100\% = 14 \%$$

Як видно серед промислово-виробничого персоналу йде тенденція на зменшення звільнення через відсутність на роботі та інших порушень трудової дисципліни, недотримання посади, а також волі середньої кількості працівників цієї групи, серед управлінців було значне збільшення у 2018 році на 4%, але вже у 2019 році збільшилося на 1%.

6. Коефіцієнти інтенсивності плинності кадрів $K_{\text{іпк}}$ обчислюється як відношення часткового коефіцієнта оборотності для певної групи до коефіцієнта оборотності, обчисленого в цілому для підприємства. Я обрав дві групи працівників для розрахунків: ПВП та управлінський персонал.

$$K_{\text{іпк}} = \frac{K_{\text{чпк}}}{K_{\text{пл}}} \times 100\% \quad (2.32)$$

$$\text{Серед ПВП } K_{\text{іпк}(2018)} = \frac{19}{13} = 1,5$$

$$\text{Серед управлінців } K_{\text{іпк}(2018)} = \frac{11}{13} = 0,9$$

$$\text{Серед ПВП } K_{\text{іпк}(2019)} = \frac{15}{9} = 1,7$$

$$\text{Серед управлінців } K_{\text{іпк}(2019)} = \frac{15}{9} = 1,7$$

$$\text{Серед ПВП } K_{\text{іпк}(2020)} = \frac{12}{7} = 1,4$$

$$\text{Серед управлінців } K_{\text{іпк}(2020)} = \frac{14}{7} = 2$$

Як видно кожного року коефіцієнти збільшуються, що демонструється підвищенням ефективності підбору персоналу та збільшенню ефективності виконання своєї роботи.

7. Коефіцієнт відновлення працівників $K_{\text{вп}}$ розраховується як відношення кількості працівників, зайнятих у звітному періоді, до кількості працівників, які вибули протягом звітного періоду.

$$K_{\text{від}} = \frac{Ч_{\text{пр}}}{Ч_{\text{зв}}} \times 100\% \quad (2.33)$$

$$K_{\text{від}(2018)} = \frac{689}{759} \times 100\% = 91\%$$

$$K_{\text{від}(2019)} = \frac{754}{815} \times 100\% = 92\%$$

$$K_{\text{від}(2020)} = \frac{918}{964} \times 100\% = 95\%$$

Даний показник демонструє що збільшується відновлення працівників в компанії, яке обумовлена економічною доцільністю.

8. Коефіцієнт постійності кадрів розраховується як відношення кількості зайнятих у бухгалтерському обліку за весь звітний період до середньої кількості працівників за рік.

$$K_{\text{пк}} = \frac{\text{Ч}_{\text{ос}}}{\text{Ч}_{\text{об}}} \times 100\% \quad (2.34)$$

$$K_{\text{пк}(2018)} = \frac{4509}{4739} \times 100\% = 95\%$$

$$K_{\text{пк}(2019)} = \frac{4981}{5431} \times 100\% = 91\%$$

$$K_{\text{пк}(2020)} = \frac{6493}{6912} \times 100\% = 93\%$$

Коефіцієнт плинності на підприємстві низький, що свідчить про забезпечення висококонкурентної заробітної плати, системи соціального забезпечення працівників.

Коефіцієнт постійності достатньо високий, наближається до 100%, можливо керівництву буде корисно створити резерв для розширення штату та залучити нових співробітників.

Проаналізувавши за допомогою відповідних показників рух кадрів на підприємстві можна констатувати позитивну динаміку 2019 р. стосовно 2020 р. Коефіцієнт плинності кадрів у 2020 склав 6% і наблизився до норми 3-5% на рік. Коефіцієнт відновлення та постійності кадрів також зростає та свідчить про стабільність кадрового забезпечення компанії, створення гідних умов праці (табл. 2.9).

Аналіз руху працівників Effes ABInBev

Показники	Од. вим.	2018 рік	2019 рік	2020 рік	Відхилення	
					абсолют- не, ±	відносне, ±
1. Середньооблікова чисельність ПВП	осіб	4739	5431	6912	1485	21%
2. Прийнято за рік	осіб	689	754	918	164	18%
3. Вибуло за рік, всього	осіб	759	815	864	49	6%
– з причин скорочення штатів	осіб	229	306	387	81	20%
4. Облікова кількість працівників на кінець року	осіб	4987	5586	7211	1625	23%
5. Коефіцієнт загального обороту		0,30	0,28	0,26	0,02	X
6. Коефіцієнт обороту по прийому		0,14	0,14	0,16	0,02	X
7. Коефіцієнт обороту по вибуттю		0,15	0,15	0,13	0,02	X
8. Коефіцієнт плинності кадрів		0,09	0,09	0,07	0,02	X
9. Коефіцієнт відновлення працівників		0,91	0,93	1,06	0,13	X
10. Коефіцієнт постійності кадрів		0,95	0,97	0,96	0,01	X

Джерело: Розроблено автором на основі [25].

Отже, для підприємства край важливо мати висококваліфіковані кадри, та знати коли їм необхідна заміна. Керівництву необхідно чітко планувати персонал компанії та відбирати найефективніших працівників на посаду в компанію.

На підприємстві існували проблеми з порушеннями трудової дисципліни, а також зменшується коефіцієнт плинності кадрів, фінансово-економічні показники демонструють, що підприємство має позитивні показники, також має велику кількість професіоналів та фахівців високого рівня для вирішення поставлених стратегічних завдань на підприємстві. Компанії необхідно в майбутньому розробити алгоритм для якісного відбору фахівців для вирішення завдань у довгостроковій перспективі та підвищення конкурентоспроможності.

У прогресивних концепціях управління людина є найвищою цінністю і головним фактором виробництва. Запорукою конкурентоспроможного управління організаціями є створення ефективної робочої сили. Успішно підібраний, організований та мотивований персонал, раціональне поєднання знань та вмінь, особистих та професійних особливостей та психологічних особливостей потенційних співробітників, які потрібні компанії в конкретний час для досягнення своїх цілей та запланованих результатів, є запорукою успішного функціонування будь-якої організації

У 2020 році спостерігається зменшення часу простою виробництва. Це може пов'язано з завершенням процесів злиття компаній Anheuser-Busch InBev та Anadolu Efes і завершенням модернізації виробництва.

Таким чином одним з ключових критеріїв соціально відповідальної поведінки бізнесу є гідна оплата праці, яка реалізується з допомогою відповідних форм та систем оплати праці.

Таблиця 2.10

Планування кількості працівників на 2021 рік

Назва	Показник за 2021 рік
Всього за рік	986 осіб
Фінансовий департамент	126 осіб
Департамент найму	66 осіб
Департамент роздрібної торгівлі	255 осіб
Маркетинговий департамент	82 особи
Виробничий департамент	457 осіб

Джерело: Розроблено автором на основі [25].

Важливе місце в системі адаптації персоналу в «Effes ABInBev» займає система навчання персоналу.

Організацією направлення на навчання працівників займається відділ кадрів на підставі існуючого положення відділу і стандарту організації. Відділ кадрів несе відповідальність за організацію навчання, методичне забезпечення і здійснює контроль за якістю його проведення.

Адаптація працівника в організації є багатостороннім процесом його пристосування до змісту і умов трудової діяльності, до безпосередньої соціального середовища, а також вдосконалення ділових та особистих якостей працівника. Це процес, який вимагає як від працівника, так і від колективу взаємної активності та зацікавленості один в одному.

Однак, в будь-якому випадку, нові члени колективу приходять в перший робочий день з безліччю природних побоювань. П. Хамфрі вважає, що головне побоювання більшості людей зв'язало з острахом потерпіти невдачу на новій роботі. Він вказує на деякі приклади: втратити роботу (тобто бути звільненим за будь-якої причини), що не зуміти завоювати повагу колег, не впоратися з новою роботою, виявити брак досвіду або знань, здатися некомпетентним; «Не любити» трудовий колектив; зуміти знайти спільну мову з керівником; же не бути сприйнятим в цілому.

Новачок включається в систему внутрішньоорганізаційні відносин, займаючи в ній одночасно кілька позицій. Кожній позиції відповідає сукупність вимог, норм, правил поведінки, що визначають соціальну роль людини в колективі як працівника, колеги, підлеглого, керівника, члена колективного органу управління, громадської організації. Від людини, яка займає кожну з названих позицій, очікується відповідне їй поведінка. Людина, яка влаштовується на роботу в ту чи іншу організацію, має певні цілі, потреби, норми поведінки. Відповідно до них співробітник пред'являє певні вимоги до організації: до умов праці та її мотивації.

Успішність адаптації залежить від характеристик виробничого середовища і самого працівника. Чим складніше середовище, що чим більше відмінність її від звичної виробничого середовища на колишньому місці роботи, чим більше пов'язане з нею змін, тим важче проходить процес адаптації.

Адаптація як процес характеризується певною тривалістю, і, отже, має свій початок і закінчення. Якщо щодо початку адаптації питань не виникає (це початок діяльності працівника в нових умовах), то визначити її закінчення

дуже важко. Справа в тому, що адаптація – це процес, що протікає постійно в міру зміни факторів зовнішнього середовища трудової діяльності працівника, і зміни самої людини. Тому адаптація має відношення і до людини, яка не змінювала робочого місця.

При визначенні термінів адаптації як її межа, або точка відліку завершення її як процесу, можуть використовуватися певні кількісні показники, що характеризують окремі сторони адаптації, або система показників. Зокрема, можна виділити:

– об'єктивні показники – рівень і стабільність кількісних показників праці (систематичне виконання норм, якісне виготовлення продукції, відсутність порушень у ритмі роботи конвеєрної або потокової лінії, професійна стійкість, ріст кваліфікації, рівень трудової дисципліни і т.п.);

– суб'єктивні показники – рівень задоволеності своєю професією, умовами праці, колективом тощо.

Інший підхід до оцінки виробничої адаптації виходить з характеристики і результатів кожної з її сторін. Кожна з них має свій об'єкт, свої цільові завдання, показники ефективності.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБЛЕННЯ УДОСКОНАЛЕНОЇ ПРОГРАМИ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА EFFES ABINBEV

3.1. Основні напрями покращення системи адаптації персоналу на Effes ABInBev

Управління процесом адаптації до праці вимагає, перш за все, вивчення факторів, що сприяють або перешкоджають її ефективності. Факторами адаптації є умови, що впливають на хід, терміни, темпи та результати цього процесу. Аналіз цих факторів дозволяє теоретично обґрунтувати та застосувати на практиці систему сприятливих умов для ефективної адаптації працівника [3, с. 128].

Управління адаптацією персоналу Effes ABInBev включає систему дій, спрямованих на прискорення адаптації нових працівників. Є багато факторів, які організація не може контролювати. Це особисті фактори: стать, вік, сімейний стан, майбутні плани, норми, цінності, очікування працівників. Управління адаптацією в цій галузі виходить за рамки підприємства і є завданням таких соціальних інститутів, як сім'я та навчальні заклади, які створюють систему цінностей і норм молодого працівника, його довгострокові плани та готовність до професійної діяльності. Інформація про тенденції та характер впливу цих факторів на адаптацію працівника необхідна керівництву підприємства для вироблення відповідної кадрової політики [6].

Основними негативними аспектами системи адаптації працівника на підприємстві є:

- 1) занадто багато інформації, яку новий працівник отримує негайно і за короткий час - на наш погляд, інформація повинна подаватися в дозах, але своєчасно і без певного «перевантаження»;

2) недостатня ефективність програми адаптації новачка - тобто використання кількох або однакових методів адаптації для різних категорій працівників, новачків з різним рівнем досвіду тощо. Вона повинна бути принципово різною;

3) відсутність чітко визначеної процедури моніторингу адаптації працівника - важливо розуміти, що контрольні заходи повинні відбуватися не тільки після завершення завдання, а й на етапі постановки завдання, забезпечуючи розуміння підрядником мети.

Для полегшення процесу адаптації працівників великої української компанії може бути запропонований типовий проект розробки програми адаптації персоналу, беручи до уваги, що кожна компанія, розробляючи такий документ, звичайно зосереджується на діяльності, спрямованій на подолання власних проблем, але може використовувати алгоритм у цій діяльності.

Першим етапом є складання списку працівників, які будуть включені до Робочої групи з розробки та впровадження Програми адаптації. Перш за все, до цієї групи слід віднести лінійних керівників та менеджерів з персоналу.

Другий етап - опис результатів, яких слід досягти завдяки програмі адаптації. Чіткі формулювання допоможуть керівникам лінійних служб зрозуміти цілі програми.

Третій крок - класифікація нових працівників за категоріями. Визначення вимог до програм адаптації для кожної категорії працівників.

Четвертий крок - складання списків питань, які зазвичай виникають у нових співробітників, та визначення того, хто і як буде обговорювати ці питання з новачком.

П'ятий етап - складання переліку діяльності нового працівника під час програми адаптації (випробувальний період), а також складання необхідної інформації.

Шостий крок - розробка програми в перший день працівника.

Сьомий етап - планування екскурсії по організації, її змісту, часу. Призначення особи, відповідальної за її здійснення.

Восьмим етапом є визначення того, як нового співробітника познайомлять з рештою команди та що будуть розповідати про новачка.

Дев'ятим етапом - підготовка набору друкованих матеріалів, який за необхідності включає наступні розділи:

- місія компанії, історія компанії;
- корпоративна культура, кадрове регулювання, внутрішні відносини;
- організаційна структура, положення про підрозділи, посадова інструкція;
- технології роботи, безпека;
- список працівників з їх посадою, навчанням, номером телефону, електронною поштою;
- список відповідей на найбільш стандартні запитання для початківців із зазначенням, до кого звертатися для подальших роз'яснень.

Десятим етапом є виявлення необхідності спеціального навчання нового працівника з метою опанування його професійних обов'язків.

Одинадцятим етапом - визначення критеріїв закінчення випробувального періоду, можливості його дострокового припинення.

Дванадцятим етапом - визначення форми надання інформації від нового працівника та його опікуна про хід адаптаційного стажування (випробувальний період).

Тринадцятим етапом - розробка програми для підведення підсумків випробувального періоду та переведення працівника в основний штат.

Дуже важливим етапом адаптації персоналу Effes ABInBev буде проведення тренінгів, які будуть допомагати збільшувати комунікацію серед працівників.

Дані тренінги дуже розповсюджені серед європейських компаній, де-які запрошують представників театрів для того, щоб вони допомагали співробітникам відкритися один одному та надають їм колективні завдання.

Тренінги потрібно проводити кожного місяця, аби працівники підприємства змогли легко адаптуватися до нових викликів. Так, як компанія

Effes ABInBev дуже велика, набір співробітників йде партіями, тому для прикладу візьмемо відділ трейд-маркетингу в якому 30 людей, в таблиці 3.1

Таблиця 3.1

Розклад та розрахунок вартості тренінгів

Дата	Опис	Вартість
Червень 2021	Тренінг з ораторського мистецтва. Даний тренінг необхідний працівникам, тому, що вони дуже часто їздять за кордон та виступають на конференціях, та їм необхідно весь час підтримувати інтерес аудиторії до свого докладау.	Запрошення двох спікерів, які будуть працювати з персоналом на протязі 6 годин буде коштувати 6000 грн.
Липень 2021	Запрошення спікерів з тайм-менеджменту. В компанії дуже багато інформації та необхідно дуже часто робити де-кілька речей одночасно, тому даний тренінг покликаний розставити пріоритети для працівників, щоб вони змогли фокусуватися тільки на основних своїх завданнях.	Запрошення команди спікерів з тайм-менеджменту буде коштуватиме 18000 (чотири спікери)
Серпень 2021 року	Тренінг з театрального мистецтва. Для того, щоб зняти усі бар'єри для вільного спілкування будуть запрошені професійні актори театру та кіно для того, щоб працівники змогли по-командам розділитися та поставити сцену для кожного, це зможе зняти між співробітниками усі бар'єри та дозволить дуже вільно спілкуватися та вирішувати стратегічні завдання.	Запрошення двох акторів театру та кіно буде коштуватиме 8000 грн
Загалом		32 000 грн.

Джерело: Складено автором

Загалом тренінги для відділу трейд-маркетингу у літній час складатимуть 32000 грн, що дуже гарна ціна для компанії та дозволить швидко адаптувати персонал один до одного та швидко вирішувати стратегічні задачі.

**Витрати на навчання персоналу Effes ABInBev протягом року,
зادля розвитку їх креативності**

Посада	Кількість працівників, осіб	Вартість навчання на одного працівника, тис. грн	Загальна вартість навчання, тис. грн.
Маркетолог	4	45	180
Фінансист	7	35	245
Менеджер з продажу	4	26	104
Hr-менеджер	2	38	76
Загальні витрати, грн			605

Джерело: Складено автором

Отже, загалом загальні витрати Effes ABInBev складуть 605 тис. грн. З них на маркетологів буде витрачено 180 тис. грн., на фінансистів 245 тис. грн., на менеджерів з продажу 104 тис. грн., на hr-менеджерів 76 тис. грн.

3.2. Техніко-економічне обґрунтування та оцінювання ефективності впровадження запропонованого заходу в Effes ABInBev

Адаптація персоналу є найважливішим засобом управління системою роботи з персоналом Effes ABInBev і тому повинно здійснюватися в інтересах як компанії, так і персоналу. Для компанії важливо мати потрібний персонал у потрібний час, у потрібній кількості та якості, для виконання конкретних завдань для досягнення конкретних цілей. Тому планування персоналу також повинно включати визначення методів оцінки, мотивацію до вищої ефективності та задоволеності. Це пов'язано з тим, що працівники в першу чергу залучають до роботи, які створюють умови для розвитку їхньої кваліфікації та гарантують високий і стабільний заробіток [27].

Прогнозні значення приросту чистого доходу (виручки) від реалізації Effes ABInBev знайдемо за методом експертних оцінок, для цього

скористаємось опитуванням провідних спеціалістів підприємства. Дані наведені у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Результати опитування експертів щодо збільшення прогнозованого чистого доходу від реалізації в результаті запропонованого заходу в Effes ABInBev

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації, тис. грн.	7900	8100	8400	9600	7500	8400	9100

Джерело: Складено автором на основі даних експертів підприємства

Величини даного прогнозу необхідно перевірити на надійність і типовість.

Визначаємо середнє квадратичне відхилення, що характеризує розсіювання думок окремих експертів відносно середнього значення.

$$\alpha = \sqrt{\frac{\sum (O_i - O_{\text{пад}})^2}{n}} \quad (3.1)$$

Таблиця 3.3

Проміжні розрахунки для визначення середньоквадратичного відхилення

	Експерти	1	2	3	4	5	6	7	Разом
1	Приріст чистого доходу від реалізації O_i , тис грн	4100	4300	4100	4500	3800	4700	3900	29800
2	$O_{\text{сер}}$	4257,14							x
3	Відхилення	-157,1	42,86	157,4	242,86	-457,14	442,86	357,14	x
4	ΔO^2	24680	1837	24692	58980	208912	195364	127548,97	642013

Джерело: Складено та розраховано автором

Знаходимо середнє арифметичне прогнози значень чистого доходу (виручки) від реалізації: $O_{\text{сеп}} = 4257,14$ тис. грн.

$$\alpha = \sqrt{\frac{\sum (O_i - \bar{O})^2}{n}} \quad (3.2)$$

$$a = \sqrt{\frac{642013}{7}} = 302,84 \text{ тис. грн.}$$

Визначасмо коефіцієнт варіації, який характеризує однорідність сукупності думок експертів:

$$w = \frac{a}{O_c} \times 100\% = 302,84 / 4257,14 \times 100 = 7,11 \%$$

Реалізація цих аспектів адаптації людських ресурсів дозволить інтегрувати всі типи планування підприємства в одну логічно пов'язану систему. Такий підхід представляє адаптацію персоналу як процес реалізації комбінованих функцій, які змінюються в часі та просторі для вирішення проблем та завдань компанії [22].

Для цього прогнози значення приросту чистого доходу представимо в порядку їх зростання. В даному випадку ряд має такий вигляд (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Ранжування значень приросту чистого доходу Effes ABInBev в порядку зростання показника

Значення	3800	3900	4100	4100	4300	4500	4700
Прогноз	Песимістичний прогноз (П)			Вірогідний прогноз (В)			Оптимістичний прогноз (О)

Джерело: Складено та розраховано автором

Прогнозуємо зростання обсягу реалізації продукції підприємства в результаті запропонованого заходу за допомогою методу стандартного розподілу вірогідностей:

$$ОП = \frac{O+4B+П}{6}, \quad (3.3)$$

де О – оптимістичний прогноз, тис. грн.

В – найбільш вірогідний прогноз, тис. грн.

П – песимістичний прогноз, тис. грн [47, с.32].

Прогнозні значення збільшення обсягів реалізації продукції в результаті запропонованого заходу.

Прогнозні значення збільшення обсягів реалізації продукції в результаті запропонованого заходу.

$$ОП = \frac{4700 + 4 * 4100 + 3800}{6} = 4150 \text{ тис. грн.}$$

Розраховуємо приріст чистого доходу:

$$4150/380442*100\% = 1,09\%$$

Чистий дохід в проектному році складе:

$$380442+4150=384592 \text{ тис. грн.}$$

Знаходимо величину повних витрат в проектному році.

Повні витрати на виробництво і реалізацію в базисному році склали 268451 тис. грн., (джерело- форма №2) в т. ч. постійні витрати – 81136 тис. грн., змінні – 187315 тис. грн.

Змінні витрати прямо пропорційні змінам чистого доходу, тому приріст їх у проектному році становитиме.

$$187315 * 0,0109 = 2041,73 \text{ тис. грн.}$$

Проведення заходу потребує витрат, а саме витрати на навчання персоналу для розвитку креативності (табл.3.1. – 768 тис. грн.) складуть:
сумарний приріст повних витрат становитиме:

$$605+2041,73 =2646,73 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, повні витрати в проектному році складуть:

$$2646,73 +268451 =271091,73 \text{ тис. грн.}$$

Обчислюємо приріст прибутку від реалізації продукції в проектному році:

$$\Delta ПР = 4150-2646,73 = 1503,27 \text{ тис. грн.}$$

Отже, прибуток від реалізації продукції в проектному році складе:

$$6103+1503,27 = 7606,27 \text{ тис. грн.}$$

(6103тис. грн. – базове значення прибутку від реалізації продукції (джерело- форма №2))

Приріст чистого додаткового прибутку від реалізації продукції становитиме (Δ ЧП):

$$1503,27 * (100-18) = 1383 \text{ тис. грн.}$$

де 18% – податок на прибуток на 01.01.2021 р.

Результати попередніх розрахунків зведено у табл.3.5

Де 18% – податок на прибуток на 01.01.2021 р.

Результати попередніх розрахунків зведено у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Очікувані результати від впровадження запропонованого заходу на Effes ABInBev, тис. грн.

Показники	Значення показника, тис. Грн
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції	4150
Приріст повних витрати на виробництво та реалізацію продукції	2646,73
Приріст прибутку від реалізації продукції	1503,27
Приріст чистого прибутку	1383

Джерело: Складено та розраховано автором

Провівши розрахунки та представивши їх в табл.3.5. можна зробити наступні висновки, що за реалізацію проекту, щодо навчання персоналу для підвищення їх рівня креативності приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції складе 4150 тис. грн, приріст повних витрати на виробництво та реалізацію продукції на 2646,73 тис. грн, приріст прибутку від реалізації продукції на 1503,27 тис. грн, приріст чистого прибутку на 1383 тис. грн.

Початкові інвестиції (капітальні витрати) складаються з суми капітальних вкладень та приросту нормативу обігових коштів у разі зростання обсягів реалізації (ΔOK), що пов'язані з ефектом запропонованого заходу:

$$PI = K_{обл} + Д - B_{p.o} - B_{ор} + K_{бюд} + K_{сум} + K_{інш} + \Delta OK \quad (3.4)$$

де « PI – початкові інвестиції;

$K_{обл}$ – повна початкова вартість впроваджуваного обладнання

($K_{обл} = K_o + K_{тр} + K_{заг} + K_{пр} + K_m$), що включає: K_o – ціну обладнання;

$K_{тр}$ – транспортні витрати (4-5 % від вартості обладнання); $K_{заг}$ – заготівельно-

складські витрати (1-1,5 % від вартості обладнання); K_{np} – витрати на проектування; K_m – витрати на монтаж (8-10 % від вартості технологічного обладнання, 3-5 % для торгівельного обладнання);

D – витрати на демонтаж обладнання, що підлягає заміні;

$V_{p.o}$ – вартість реалізації демонтованого обладнання;

$V_{бр}$ – сума, одержана підприємством за зданий брухт;

$K_{б\text{уд}}$ – витрати на будівельні роботи, пов'язані з переплануванням або добудовою виробничих площ і споруд;

$K_{сум}$ – витрати, що виникають в інших цехах, службах підприємства, а також у суміжних галузях виробництва;

$K_{інш}$ – інші капітальні витрати на науково-дослідні та конструкторські роботи, технічну підготовку, налагодження та освоєння виробництва тощо;

$Z_{o.k}$ – зміна нормативу обігових коштів у разі зростання обсягів виробництва. (Зміна обігових коштів становить 3-6% від 80-85% приросту змінних витрат, який буде отримано в результаті впровадження заходу)» [47, с.35].

По інвестиційному проекту, щодо навчання персоналу не передбачено модернізацію основних засобів, тому початкові інвестиції складаються лише з приросту нормативу обігових коштів, який з'являється в результаті зміни чистого доходу за рахунок зростання продуктивності праці працівників, що пройшли навчання.

Отже:

$$PI = \Delta OK = 2041,73 \times 0,80 \times 0,05 = 81,66 \text{ тис. грн.}$$

Термін окупності (недисконтований) капітальних вкладень:

$$T = \frac{PI}{\Delta ЧП} = \frac{81,66}{1383} = 0,05 \text{ року,} \quad (3.5)$$

Величина чистого генерованого грошового потоку визначається як:

$$ЧПП = \Delta ЧП + \Delta AM = \Delta ЧП + Нам.обл * K_{обл} + Нам.буд * K_{буд} \quad (3.6)$$

де « ΔAM – додаткові амортизаційні відрахування на нове обладнання та нові будівлі;

$Нам.обл.$, $Нам.буд$ – норма амортизаційних відрахувань відповідно на обладнання та будівлі;

$K_{обл}$ – повна початкова вартість впроваджуваного обладнання;

$K_{буд}$ – витрати на будівельні роботи, пов'язані з переплануванням або добудовою виробничих площ і споруд, обумовлені впровадженням нововведення» [47, с.39].

Враховуючи всі умови проекту можна сказати, що чистий генерований грошовий потік буде дорівнювати лише приросту чистого додаткового прибутку від реалізації продукції:

$$ЧПП = \Delta ЧП = 1383 \text{ тис. грн.}$$

Додаткові амортизаційні відрахування відсутні, оскільки даний захід не передбачає встановлення нового обладнання.

Додаткові амортизаційні відрахування відсутні, оскільки даний захід не передбачає встановлення нового обладнання.

Величини коефіцієнтів приведення (α_i) розраховуються по основі ставки дисконту (по роках життєвого циклу):

$$\alpha_i = \frac{1}{(1+p)^i}, \quad (3.7)$$

де p – ставка дисконту;

i – певний рік терміну економічного життя проекту, грошові надходження в якому оцінюються на сьогоднішній момент.

В даному прикладі термін економічного життя проекту складає 2 роки, ставка дисконту -12% [32].

$$1 \text{ рік: } \alpha_1 = \frac{1}{(1+0,12)^1} = \frac{1}{1,12^1} = 0,89;$$

$$2 \text{ рік: } \alpha_2 = \frac{1}{(1+0,12)^2} = \frac{1}{1,12^2} = 0,8.$$

Нинішня вартість майбутніх грошових потоків ($\sum HB_i$) накопичених за весь життєвий цикл запропонованого проекту:

$$\sum_{i=1}^N HB_i = HB_1 + HB_2 + HB_3 + HB_4 + HB_5 = ЧГП(\alpha_1 + \alpha_2 + \alpha_3 + \alpha_4 + \alpha_5) = \quad (3.8)$$

$$\sum_{i=1}^n HB_i = 1383 * (0,89 + 0,8) = 2337,27 \text{ тис. грн.}$$

«Чиста нинішня вартість ($ЧНВ$) – різниця між сумою нинішніх вартостей, накопичених за весь життєвий цикл проекту та початковими інвестиціями» [47, с.38]:

$$ЧНВ = \sum_{i=1}^N HB_i - П = 2337,27 - 81,66 = 2255,61 \text{ тис. грн.} \quad (3.9)$$

Дисконтований (гарантований) період повернення інвестицій визначають як відношення початкових інвестицій до середньорічної нинішньої вартості:

$$T_{\Gamma} = \frac{\Pi}{HB_{cp}} = \frac{81,66}{1127,80} = 0,07 \text{ року} < 1 \text{ року,} \quad (3.10)$$

де HB_{cp} – середньорічна нинішня вартість:

$$NB_{cp} = \frac{\sum NB_i}{N} = \frac{2255,61}{2} = 1127,80 \text{ тис. грн.} \quad (3.11)$$

Індекс доходності визначається відношенням чистої нинішньої вартості до початкових інвестицій:

$$ID = \frac{ЧНВ}{П} = 2255,61 / 81,66 = 27,62 > 0. \quad (3.12)$$

Індекс прибутковості визначається відношенням суми нинішніх вартостей, накопичених за весь життєвий цикл запропонованого проекту, до початкових інвестицій:

$$PI = \frac{\sum_{i=1}^N NB_i}{П} = 2337,27 / 81,66 = 28,62 > 1 \quad (3.13)$$

Розраховані значення зведемо до табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Основні показники економічної ефективності

Показники	Одиниці виміру	Значення показника
1. Капітальні витрати (початкові інвестиції)	тис. грн.	81,66
2. Додатковий прибуток	тис. грн.	1503,27
3. Чистий додатковий прибуток	тис. грн.	1383
4. Сума нинішніх вартостей, накопичених за весь термін економічного життя проекту	тис. грн.	2337,27
5. Чиста нинішня вартість	тис. грн.	2255,61
6. Термін окупності недисконтований	роки	0,69
7. Термін окупності дисконтований	роки	0,07
8. Індекс доходності	–	27,62
9. Індекс прибутковості	–	28,62

Джерело: Складено та розраховано автором

З табл. 3.6. слід спостерігати наступні тенденції, що до впровадження на Effes ABInBev навчання персоналу на семінарах-тренінгах, ЧНВ на кінець життєвого циклу з наростаючим підсумком є величина позитивна – 2255,61 тис. грн. Строк повернення інвестицій гарантований складає 0,07 роки, що є прийнятним, так як менше терміну економічного життя проекту, що дорівнює менш ніж пів року. $ID = 27,62 > 0$, що свідчить про ефективність проекту. $PI = 28,62 > 1$, що є прийнятним і свідчить про ефективність проекту.

Завдяки запропонованим заходам, необхідно дати оцінки їх ефективності 3.7.

Таблиця 3.7

Вплив запропонованого заходу на основні техніко-економічні показники роботи на Effes ABInBev

Показники	Один. виміру	Базові значення	Проектні значення	Відхилення	
				Абсолютне, +/-	Відносне, %
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	380442	384592	4150	1,07
2. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн.	268451	219125	49326	18,37
3. Прибуток від реалізації продукції	тис. грн.	6103	5198,0	905	14,82
4. Чистий прибуток	тис. грн.	4537	4723	186	3,93
5. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	коп.	97,73	99,62	1,89	1,89
6. Рентабельність діяльності (продаж)	%	1,16	1,76	0,6	x
7. Рентабельність продукції	%	1,27	1,82	0,55	x

Джерело: Складено та розраховано автором

Таким чином, для покращення системи адаптації працівників Effes ABInBev є доцільним створення курсів для новачків підприємства, що дозволить вирішувати питання нервово-психічної напруги працівників і відповідно сприятиме підвищенню продуктивності праці та збільшенню прибутку.

Після впровадження заходу чистий дохід збільшиться на 1,07% і

складатиме 4150 тис. грн., а чистий прибуток збільшиться на 3,93%, що в грошовому виразі становить 186 тис. грн.

Рентабельність діяльності зросте на 0,6%.

Термін окупності даного заходу складатиме 0,07 років, індекс доходності та індекс прибутковості 27,62 та 28,62 відповідно.

Розраховані показники вказують на можливість впровадження запропонованого заходу.

ВИСНОВКИ

В результаті проведеного в кваліфікаційній роботі дослідження розроблення програми адаптації працівників підприємства встановлено, що адаптація персоналу – це пристосування нового працівника до нових соціальних та професійних умов на підприємстві.

Звернено увагу на те, що основними ознаками, що свідчать про ефективну адаптацію працівників, є: правильне виконання обов'язків та відповідальності за вирішення завдань новими працівниками, ступінь їх відповідності нормам поведінки та ступінь контакту з іншими працівниками, а також доля їх належності до неформальної групи тощо. Успішне завершення основних етапів адаптації разом із реалізацією попередньо розробленої програми, яка не є абсолютно універсальною і повинна враховувати індивіда, дозволяє швидко досягти конструктивних результатів, які збільшують рівень конкурентоспроможності компанії та її економічної безпеки.

Effes ABInBev надає чудові умови для адаптації працівників, створюючи сприятливе середовище для залучення молодих, енергійних професіоналів. Недарма 34% молодих спеціалістів у структурі компанії. У Effes ABInBev на 12% більше чоловіків, ніж жінок. Цей показник свідчить про постійну тенденцію до встановлення гендерної рівності у виробничій сфері праці.

Кількість відпрацьованих годин у 2020 році незначно зросла на 0,1%. Понаднормовий час скоротився на 43%, що пов'язано із завершенням процесу модернізації виробництва та встановленням постійного режиму роботи. Перебування в лікарні збільшилося на 33%. Цей факт пов'язаний з пандемією грипу 2020 року, яка характеризувалася поширенням вірусних захворювань по всій країні.

У 2020 році відсутня відсутність за згодою адміністрації. Тривалість спокою скоротилася на 81%. Тривалість щорічної відпустки скоротилася на 8%, а тривалість відпустки – на 20%.

Кожна організація, відповідно до своїх цілей, можливостей та обмежень, реалізує або планує реалізувати конкретні заходи з планування персоналу з різним ступенем успіху. Зокрема, великі організації зі складною структурою потребують більшого планування, ніж невеликі організації з відносно однорідною та робочою силою. Effes ABInBev надає близько 7 тисяч робочих місць, забезпечує гідний рівень заробітної плати та можливість професійного розвитку всередині підприємства про що свідчить низький рівень плинності кадрів.

Проаналізувавши третій розділ необхідно відзначити, що рекомендовані заходи демонструються підвищення економічних показників, а саме: прибуток від реалізації продукції підвищився на 14,82%, що демонструє доцільність впроваджених заходів та швидке інтегрування персоналу в роботу. Чистий прибуток у порівнянні з базовим роком підвищиться на 3,93%, рентабельність продукції зросте на 0,55. Термін окупності даного заходу складатиме 0,07 років, індекс доходності та індекс прибутковості 27,62 та 28,62 відповідно.

Розраховані показники вказують на доцільність впровадження запропонованого заходу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Андрушко В. К., Комар Ю. М., Кома С. Ю. Управління персоналом: Політика. Стратегія. Тактика. Мотивація. Розвиток. Атестація. Ефективність : навч.-метод. посіб. Хмельницький : Хмельницький ін-т регіонального управління та права, 2010. 255 с.
2. Балабанова Л. В., Стельмашенко О. В. Стратегічне управління персоналом підприємства : навч. посіб. Київ : Знання, 2011. 236 с.
3. Бенц М., Штутцер А. Почему растет заработная плата менеджеров. *Проблемы теории и практики управления*. 2019. № 4. С. 89-95
4. Бербенець О. В. Управління персоналом (людськими ресурсами) як фактор збільшення капіталізації компанії. *Економіка і держава*. 2017. № 7. С.31-33.
5. Бєседін М. О., Нагаєв В. М. Основи менеджменту: оцінно-ситуаційний підхід (модульний варіант) : Підручник. Київ : Центр навчальної літератури, 2016. 496 с.
6. Вартанова О. В. Принципові засади формування компетенції персоналу промислового підприємства. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2011. Вип. № 16 (170). URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/vsunu/2011_16/Varta.pdf (дата звернення 15.04.2021).
7. Васильчак С. В. Зарубіжний досвід мотивації персоналу підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні : збірник наукових праць*. 2018. № 10 (209). С. 69-75.
8. Вечеря С. В. Удосконалення методики оцінки мотиваційного механізму сільськогосподарського підприємства. *Ефективна економіка*. 2015. № 10. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4431>. (дата звернення 13.05.2019).

9. Власенко О. С., Чарикова Ю. В. Мотивація персоналу в умовах кризи. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 17. С. 224-229.
10. Влияние шкал на ответы респондентов URL: <https://fdfgroup.ru/poleznaya-informatsiya/stati/sravnenie-otvetov-na-voprosy-s-raznymi-shkalami/> (дата звернення: 19.05.2021).
11. Водолажська Т. О. Визначення сутності поняття «компетенції працівників». *Проблеми та перспективи розвитку підприємництва* : матер. VI міжнар. наук.–практ. конф., 23 листопада 2012 р. Харків : ХНАДУ, 2012. С. 69-70.
12. Гайдученко С. О. Тексти лекцій з навчальної дисципліни «Мотивація персоналу» (для студентів 5 курсу спеціальності 7.03060101, 8.03060101 „Менеджмент організацій і адміністрування”). Харків : ХНУМГ, 2017. 111 с.
13. Герасимчук О. С. Порівняльний аналіз мотивації праці в Японії і США. *Нова наука: Від ідеї до результату*. 2016. № 4-1. С. 116-118.
14. Гриньова В. М., Коюда В. О. Фінанси підприємств : навчальний посібник. Харків : Видавничий Дім «ІНЖЕК», 2014. 432 с.
15. Грузіна І. А., Дериховська В. І. Проблеми розвитку персоналу в системі стратегічного управління підприємством : монографія. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. 252 с.
16. Дідур К. М. Сучасні методи оцінки персоналу. *Ефективна економіка*. 2011. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=776>.
17. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом : навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288 с.
18. Економіка праці та соціально-трудова відносини : навч. посіб. за ред. Посилкіної О.В. НФаУ, 2014. 548 с.
19. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т. 2 / Редкол.: С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. К. : Видавничий центр “Академія“, 2014. 952 с.
20. Завадський Й. С. Менеджмент: Management. Київ : Українсько-фінський інститут менеджменту і бізнесу, 2017. 543 с.

21. Зайко Т. О., Поплавська О. М. Сучасні технології скорочення плинності персоналу компаній. *Бізнес Інформ*. 2017. № 12. С. 434-439.
22. Ізмайлова О. В. Методи прийняття багатокритеріальних рішень в інформаційних системах : Навчальний посібник.: КНУБА, 2016. 112 с.
23. Кальницкая И. В., Данилов А. Н. Управленческие решения в модели управления организацией. *Омский научный вестник*. 2018. № 3 (129). С. 45-47.
24. Качмарик Я. Д., Гольонко М. П. Шляхи оптимізації витрат торговельного підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2011. Вип. 21.1. С. 211-215.
25. Климчук А. О., Михайлов А. М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. № 1. С. 218-234.
26. Коробов М. Я. Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємств. Київ : Знання, 2012. 294 с.
27. Кошовий Б.-П. О. Мотиваційні концепції потреб в управлінні демотивацією персоналу малих підприємств. *Економіка. Фінанси. Право*. 2014. № 1. С. 29-32.
28. Криворучко О. М., Водолажська Т. О. Моделювання процесу розробки стратегій управління персоналом підприємства. *Вісник ХНТУСГ імені Петра Василенка*. 2012. Вип. 127. С. 16-21.
29. Крищенко К. Удосконалення організаційно-економічного механізму управління оплатою праці. *Україна: аспекти праці*. 2017. № 6. С. 45-49.
30. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Київ : Кондор, 2013. 296 с.
31. Крылов Э. И., Власова В. М., Журавлева И. В. Анализ эффективности использования трудовых ресурсов предприятия и расходов на оплату труда : Учеб. пособ. Москва : Финансы и статистика, 2016. 272 с.
32. Кулик І. Мотивація праці в Україні та за кордоном. *Вісник Київського Інституту бізнесу та технологій*. 2018. Вип. 1. С. 62-66.

33. Мазур І. І., Шапіто В. Д. Ефективний менеджмент : Навчальний посібник для вузів. Москва : Вища школа, 2016. 555 с.
34. Макаренко М. В. Формування механізму управління ефективним функціонуванням підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. № 1. С. 126-135.
35. Мала Н. Т., Проник І. С. Мистецтво прийняття управлінського рішення. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2018 р. Вип. 20.14. С. 345-351.
36. Мартиненко І. О. Психологічні аспекти мотивації персоналу до навчання. *Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика*. 29-30 березня 2018 року. С. 3-7.
37. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента : Пер. с англ. Москва : Дело, 2018. 800 с.
38. Мотивація персоналу. URL: <https://www.freepapers.ru/73/motivacyapersonalu/143489.902802.list1.html> (дата звернення: 10.04.2021).
39. Нагара М. Б. Оцінка компетентності працівників як пріоритетний напрямок управління людськими ресурсами на засадах коучингу. *Вісник НТУ «ХПИ»*. 2010. Вип. 7. С. 143-149.
40. Нестеров А. К. Системы стимулирования персонала. *Энциклопедия Нестеровых*. URL: <http://odiplom.ru/lab/sistemy-stimulirovaniya-personala.html> (дата звернення: 19.05.2021).
41. Никифоренко В. Г. Управління персоналом : навч. посіб.; 2-е вид., випр. та доп. Одеса : Атлант, 2013. 275 с.
42. Новікова М. М., Мажник Л. О. Технологія управління персоналом: теоретичні та методичні аспекти : монографія. Харків : ХНАМГ, 2012. 215 с.
43. Овсюк Н. В. Особливості організації обліку праці та її оплати. *Економіка і суспільство*. 2016. № 6. С. 379-383.
44. Олійник С. У. Теорія та практика менеджменту персоналу : підручник. НУА, 2013. 376 с.

45. Орлов Ф. И. Принятие управленческих решений. URL: <http://www.newteh.ru/orlov/decizion/htm>. (дата звернення 13.03.2021).
46. Основи менеджменту. Теорія і практика : навч. посіб. / заг. редакція Г.Є. Мошека. Київ : Ліра-К, 2017. 527 с.
47. Пасічник В. Г., Акіліна О .В. Планування діяльності підприємства : Навч. посіб. для студ. вузів. Київ : Центр навчальної літератури, 2015. 256 с.
48. Пілецька С. Т. Оцінка фінансово-економічного стану підприємства в системі антикризового управління. *Економічний аналіз : зб. наук. праць*. 2016. Том 23. № 2. С. 139-145.
49. Посилкіна О. В., Братішко Ю. С., Кубасова Г. В. Управління персоналом : навч. посіб. для студ. економічних спец. вищих мед. та фарм. навч. закл. Харків : Вид-во НФаУ, 2015. 517 с.
50. Пучкова С. Ключові напрямки антикризового управління персоналом. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2018. № 3. С. 232-235.
51. Савина С. Гибкая система оплаты труда. *Кадровик. Трудовое право для кадровика*. 2011. № 6. С. 201 -214.
52. Сардак О. В. Розробка системи компетенцій персоналу підприємства. *Вісник Дніпропетровського університету. Серія «Економіка»*. 2010. Вип. 4 (3). С. 122-126.
53. Урманов Ф. Ш., Касімова А. А. Мотивація – основний чинник ефективності управлінської праці. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2017. № 4. С. 98-102.
54. Характеристика систем мотивації в країнах світу. *Зарубіжний досвід мотивації праці*. URL: <http://milkuia.info/uk/post/zarubiznij-dosvid-motivacii-praci> (дата звернення: 19.05.2021).
55. Хендерсон Р. Компенсационный менеджмент / Пер. с англ. под ред. Н. А. Горелова. 8-е изд. Санкт-Петербург : Питер, 2014. 880 с.
56. Хессельбайн Ф. О лидерстве. Перевод В. И. Супруна. Новосибирск : ФСПИ “Тренды”, 2016. 184 с.

57. Хоменко І. М. Оцінка рівня мотивації праці персоналу машинобудівних підприємств. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2016. № 10. С. 293-298.

58. Щетініна Л. В., Рудакова С. Г., Лобунець І. С. Негрошова мотивація персоналу як спосіб підвищення ефективності його роботи. *Проблеми економіки*. 2018. № 2. С. 268-275.

59. Ab InBev Effes : веб-сайт. URL: <https://abinbevefes.com.ua/>. (дата звернення 22.04.2021)

60. Deci E. Self-Determination Theory: A macrotheory of Human Motivation, Development, and Health // Теория самодетерминации : [сайт] [Электронный ресурс]. - URL: <https://pdfs.semanticscholar.org/a32f/3435bb06e362704551cc62c7df3ef2f16ab1.pdf> (дата звернення 15.05.2021)

61. Gifford M.J., C.A. Seltz. Fundamental of Flexible Compensation 1990: Cum.Supt. John Wiley & Sons Inc, 1991, 220 p.

62. Lawler E. Pay and Organization Development, Addison-Wesley Publishing Co., Reading, Mass., pp 109-110.

63. Ryan R. Self-determination theory in schools of education // Теория самодетерминации: [сайт] [Электронный ресурс] URL: http://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2009_RyanNiemiiec_TRE.pdf

64. Sabbagha M.De S.; Ledimo O.; Martins, N. Predicting staff retention from employee motivation and job satisfaction // *Journal of Psychology in Africa*. 2018, Том: 28, Вып.: 2. С. 136-140.

Річна фінансова звітність EFFESABINBEV 2020 р.

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2020 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:	1000	55	
первісна вартість	1001	2906	2906
накопичена амортизація	1002	2851	2906
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1163	19208
Основні засоби:	1010	685633	489697
первісна вартість	1011	2207145	2206862
знос	1012	1521512	1717165
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0
первісна вартість	1016	0	0
знос	1017	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	1095	686851	508905
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	147378	215183
Виробничі запаси	1101	88964	119385
Незавершене виробництво	1102		
Готова продукція	1103	58414	95798
Товари	1104	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	293620	387589
Дебіторська заборгованість за розрахунками:	1130	36775	14521
за виданими авансами			
з бюджетом	1135	0	37144
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	8213	5317
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	21628	144140
Готівка	1166	89	127
Рахунки в банках	1167	21539	144013
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0
Інші оборотні активи	1190	0	0
Усього за розділом II	1195	514023	804547
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	1200874	1313452

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1548100	1588191
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	1216	12017
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-685447	-988893
Неоплачений капітал	1425	0	0
Вилучений капітал	1430	0	0
Усього за розділом I	1495	863869	611315
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	29645	19700
Усього за розділом II	1595	29645	19700
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
за товари, роботи, послуги	1615	266818	669968
за розрахунками з бюджетом	1620		
за у тому числі з податку на прибуток	1621		
за розрахунками зі страхування	1625		
за розрахунками з оплати праці	1630		132
за одержаними авансами	1635	0	0
за розрахунками з учасниками	1640	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	0	0
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	29640	12337
Усього за розділом III	1695	307360	682437
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	1200874	1313452

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2020 рік**

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2730378	2491256
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(1711148)	(1518566)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	1019220	972690
Валовий: збиток	2095	0	0
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Інші операційні доходи	2120	72528	105350
Адміністративні витрати	2130	273084	207555
Витрати на збут	2150	950812	927923
Інші операційні витрати	2180	174492	27317
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	306640	84755
Фінансові витрати	2250	0	0
Втрати від участі в капіталі	2255	0	0
Інші витрати	2270	0	0
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290		
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	316827	88715
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	13383	-19810
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350		
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	303446	108525
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-303446	-108525

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ			
Матеріальні затрати	2500	1418080	1193174
Витрати на оплату праці	2505	242504	219470
Відрахування на соціальні заходи	2510	54998	53985
Амортизація	2515	240251	280212
Інші операційні витрати	2520	1153703	934521
Разом	2550	3109536	2681362
IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ			
Середньорічна кількість простих акцій	2600	0	0
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	0	0
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0	0
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0	0
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0

Річна фінансова звітність EFFES ABINBEV за 2019 р.

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2019 р.

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:	1000	132	55
первісна вартість	1001	2906	2906
накопичена амортизація	1002	2774	2851
Незавершені капітальні інвестиції	1005	520257	1163
Основні засоби:	1010	731557	685633
первісна вартість	1011	2038961	2207145
знос	1012	1307404	1521512
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0
первісна вартість	1016	0	0
знос	1017	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	1095	783746	686851
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	167852	147378
Виробничі запаси	1101	97038	88964
Незавершене виробництво	1102		
Готова продукція	1103	70814	58414
Товари	1104	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	260076	293620
Дебіторська заборгованість за розрахунками:	1130	76136	36775
за виданими авансами			
з бюджетом	1135	0	37144
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	7454	8213
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	5655	21628
Готівка	1166	260	89
Рахунки в банках	1167	15	21539
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0
Інші оборотні активи	1190	0	0
Усього за розділом II	1195	517628	514023
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	1301374	1200874
Пасив			
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1544016	1548100
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0

Закінчення додатку Б

Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	1228	1216
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-576922	-685447
Неоплачений капітал	1425	0	0
Вилучений капітал	1430	0	0
Усього за розділом I	1495	1018322	863869
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	7661	29645
Усього за розділом II	1595	7661	29645
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
за товари, роботи, послуги	1615	240690	266818
за розрахунками з бюджетом	1620		
за у тому числі з податку на прибуток	1621		
за розрахунками зі страхування	1625		
за розрахунками з оплати праці	1630		
за одержаними авансами	1635	0	0
за розрахунками з учасниками	1640	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	0	0
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	27157	29640
Усього за розділом III	1695	275391	307360
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	1301374	1200874

Річна фінансова звітність EFFES ABINBEV за 2018 р.

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2018 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:	1000		
первісна вартість	1001	9024	2906
накопичена амортизація	1002	9215	2774
Незавершені капітальні інвестиції	1005	(191)	520257
Основні засоби:	1010	819294	731557
первісна вартість	1011	1877147	2038961
знос	1012	(1057853)	1307404
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0
первісна вартість	1016	0	0
знос	1017	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	1095	887062	783746
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	134512	167852
Виробничі запаси	1101	88964	97038
Незавершене виробництво	1102		
Готова продукція	1103	76999	70814
Товари	1104	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	243624	260076
Дебіторська заборгованість за розрахунками:	1130	23956	76136
за виданими авансами			
з бюджетом	1135	2622	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	33480	7454
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	22478	5655
Готівка	1166	0	260
Рахунки в банках	1167	0	15
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0
Інші оборотні активи	1190	0	0
Усього за розділом II	1195	577733	517628
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	1424835	1301374

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1560667	1544016
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0

Продовження додатку В

Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	10006	1228
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(444904)	-576922
Неоплачений капітал	1425	0	0
Вилучений капітал	1430	0	0
Усього за розділом I	1495	1109052	1018322
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	7661
Усього за розділом II	1595	0	7661
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість:	1610	25890	0
за довгостроковими зобов'язаннями			
за товари, роботи, послуги	1615	7906	240690
за розрахунками з бюджетом	1620		
за у тому числі з податку на прибуток	1621		
за розрахунками зі страхування	1625		
за розрахунками з оплати праці	1630		
за одержаними авансами	1635	0	0
за розрахунками з учасниками	1640	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	0	0
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	0	27157
Усього за розділом III	1695	33796	275391
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	1424835	1301374

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2018 рік**

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	3204610	2900349
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(1592284)	(1554596)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	1089961	852273
Валовий: збиток	2095	0	0
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Інші операційні доходи	2120	118188	2113
Адміністративні витрати	2130	346765	202310
Витрати на збут	2150	862594	652394
Інші операційні витрати	2180	23834	156074
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	25044	156392
Фінансові витрати	2250	0	0
Втрати від участі в капіталі	2255	0	0
Інші витрати	2270	0	0
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290		
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	28158	159295
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	0	0
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350		0
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	43627	177199
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0

Закінчення додатку В

Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-303446	-108525
III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ			
Матеріальні затрати	2500	1242558	1484695
Витрати на оплату праці	2505	224529	168949
Відрахування на соціальні заходи	2510	56512	51975
Амортизація	2515	343281	294709
Інші операційні витрати	2520	958597	565047
Разом	2550	2825447	2565375
IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ			
Середньорічна кількість простих акцій	2600	0	0
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	0	0
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0	0
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0	0
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0

Річна фінансова звітність EFFES ABINBEV за 2017 р.

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2017 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:	1000		
первісна вартість	1001	8720	9024
накопичена амортизація	1002	9068	9215
Незавершені капітальні інвестиції	1005	(187)	(191)
Основні засоби:	1010	789645	819294
первісна вартість	1011	1577147	1877147
знос	1012	(1058596)	(1057853)
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0
первісна вартість	1016	0	0
знос	1017	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	1095	862569	887062
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	123564	134512
Виробничі запаси	1101	78964	88964
Незавершене виробництво	1102		
Готова продукція	1103	69845	76999
Товари	1104	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	220365	243624
Дебіторська заборгованість за розрахунками:	1130	20659	23956
за виданими авансами			
з бюджетом	1135	2456	2622
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	36559	33480
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	20315	22478
Готівка	1166	0	0
Рахунки в банках	1167	0	0
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0
Інші оборотні активи	1190	0	0
Усього за розділом II	1195	55569	577733
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	1395648	1424835

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1536598	1560667
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0

Продовження додатку Г

Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	9685	10006
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(444000)	(444904)
Неоплачений капітал	1425	0	0
Вилучений капітал	1430	0	0
Усього за розділом I	1495	1086590	1109052
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0
Усього за розділом II	1595	0	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість:	1610	23659	25890
за довгостроковими зобов'язаннями			
за товари, роботи, послуги	1615	7906	7906
за розрахунками з бюджетом	1620		
за у тому числі з податку на прибуток	1621		
за розрахунками зі страхування	1625		
за розрахунками з оплати праці	1630		
за одержаними авансами	1635	0	0
за розрахунками з учасниками	1640	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	0	0
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	0	0
Усього за розділом III	1695	31796	33796
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	1398654	1424835

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2017 рік**

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2900349	2865412
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(1554596)	(1558965)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	852273	832654
Валовий: збиток	2095	0	0
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Інші операційні доходи	2120	2113	2023
Адміністративні витрати	2130	202310	198654
Витрати на збут	2150	652394	623564
Інші операційні витрати	2180	156074	131350
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	156392	146589
Фінансові витрати	2250	0	0
Втрати від участі в капіталі	2255	0	0
Інші витрати	2270	0	0
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290		
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	159295	135645
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	0	0
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	0	0
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	177199	169865
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0

Закінчення додатку Г

Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-108525	-108525
III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ			
Матеріальні затрати	2500	1242558	1484695
Витрати на оплату праці	2505	224529	168949
Відрахування на соціальні заходи	2510	56512	51975
Амортизація	2515	343281	294709
Інші операційні витрати	2520	958597	565047
Разом	2550	2825447	2565375
IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ			
Середньорічна кількість простих акцій	2600	0	0
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	0	0
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0	0
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0	0
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0

Річна фінансова звітність EFFES ABINBEV за 2016 р.

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2016 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:	1000		
первісна вартість	1001	8562	8720
накопичена амортизація	1002	8765	9068
Незавершені капітальні інвестиції	1005	(170)	(187)
Основні засоби:	1010	759623	789645
первісна вартість	1011	1558695	1577147
знос	1012	(968565)	(1058596)
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0
первісна вартість	1016	0	0
знос	1017	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	1095	835698	862569
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	120569	123564
Виробничі запаси	1101	75986	78964
Незавершене виробництво	1102		
Готова продукція	1103	658965	69845
Товари	1104	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	209654	220365
Дебіторська заборгованість за розрахунками:	1130	20122	20659
за виданими авансами			
з бюджетом	1135	2065	2456
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	34658	36559
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	19965	20315
Готівка	1166	0	0
Рахунки в банках	1167	0	0
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0
Інші оборотні активи	1190	0	0
Усього за розділом II	1195	52365	55569
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	1358965	1395648

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1503265	1536598
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0

Продовження додатку Ж

Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	9065	9685
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(400325)	(444000)
Неоплачений капітал	1425	0	0
Вилучений капітал	1430	0	0
Усього за розділом I	1495	963265	1086590
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0
Усього за розділом II	1595	0	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість:	1610	20556	23659
за довгостроковими зобов'язаннями			
за товари, роботи, послуги	1615	7503	7906
за розрахунками з бюджетом	1620		
за у тому числі з податку на прибуток	1621		
за розрахунками зі страхування	1625		
за розрахунками з оплати праці	1630		
за одержаними авансами	1635	0	0
за розрахунками з учасниками	1640	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	0	0
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	0	0
Усього за розділом III	1695	29863	31796
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	1379685	1398654

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2016 рік**

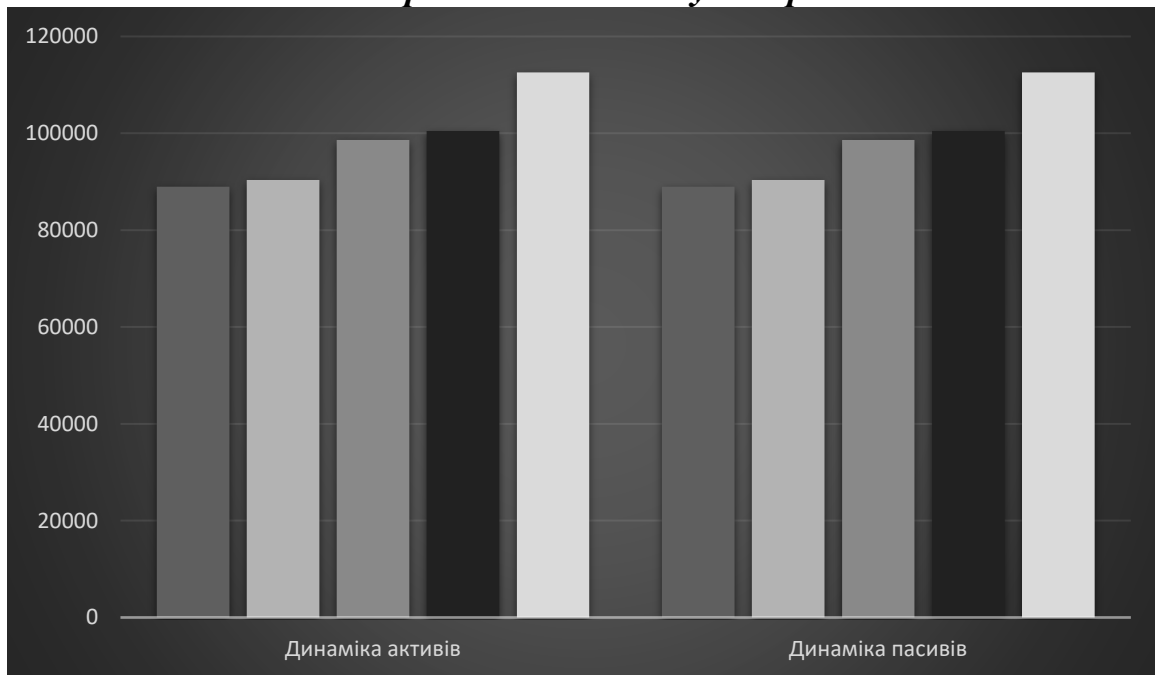
I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2865412	2345688
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(1558965)	(1523568)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	832654	832654
Валовий: збиток	2095	0	0
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Інші операційні доходи	2120	2023	1879
Адміністративні витрати	2130	198654	190658
Витрати на збут	2150	623564	600325
Інші операційні витрати	2180	131350	120569
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	146589	140326
Фінансові витрати	2250	0	0
Втрати від участі в капіталі	2255	0	0
Інші витрати	2270	0	0
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290		
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	135645	130658
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	0	0
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	0	0
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	169865	153256
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0

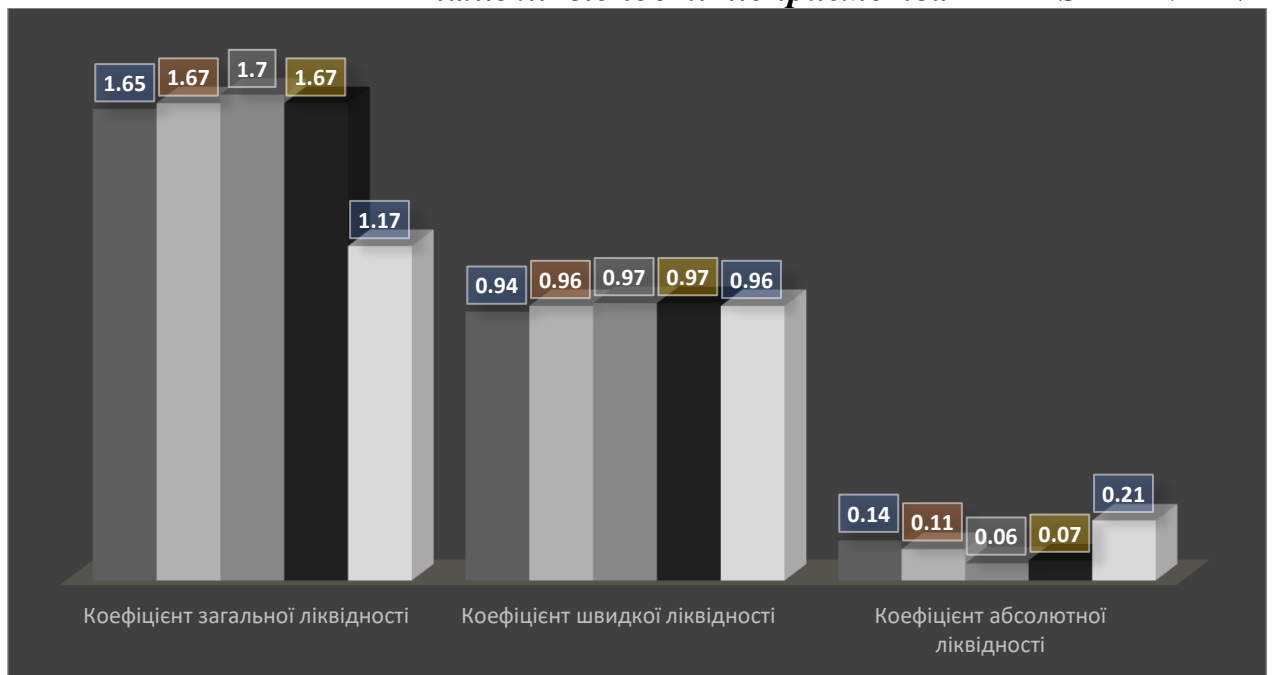
Закінчення додатку Ж

Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-108525	-96856
III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ			
Матеріальні затрати	2500	1484695	1447896
Витрати на оплату праці	2505	168949	165895
Відрахування на соціальні заходи	2510	51975	49785
Амортизація	2515	294709	280654
Інші операційні витрати	2520	565047	536589
Разом	2550	2565375	2456988
IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ			
Середньорічна кількість простих акцій	2600	0	0
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	0	0
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0	0
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0	0
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0

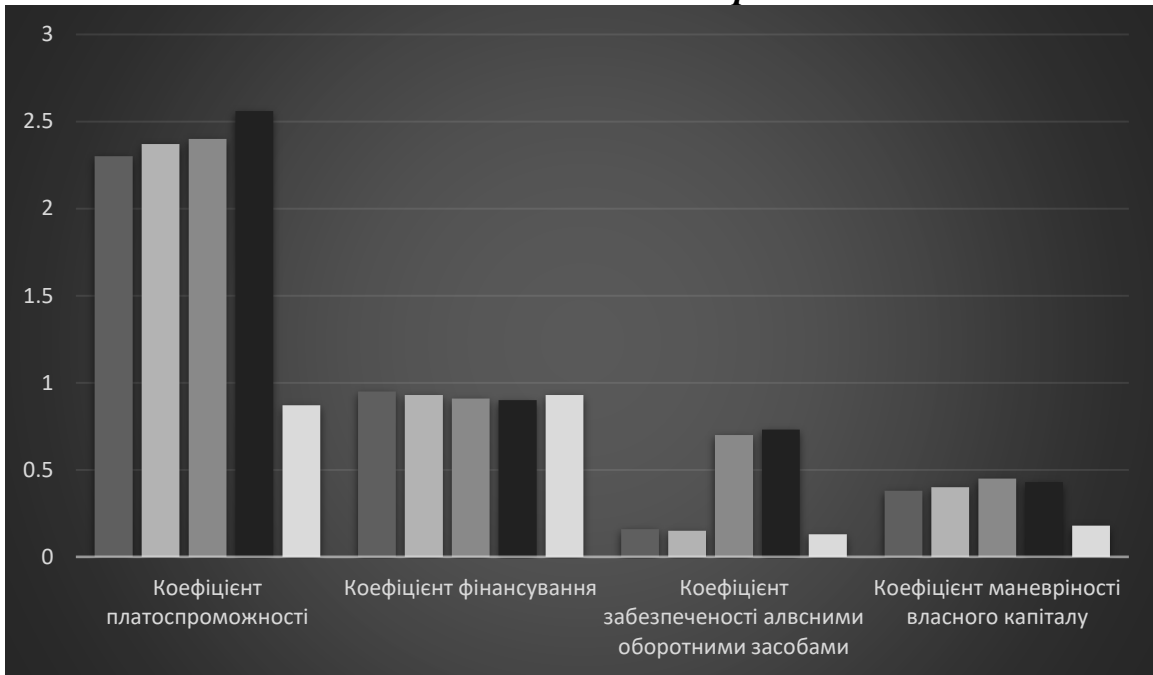
Аналіз фінансового стану підприємства EFFES ABINBEV



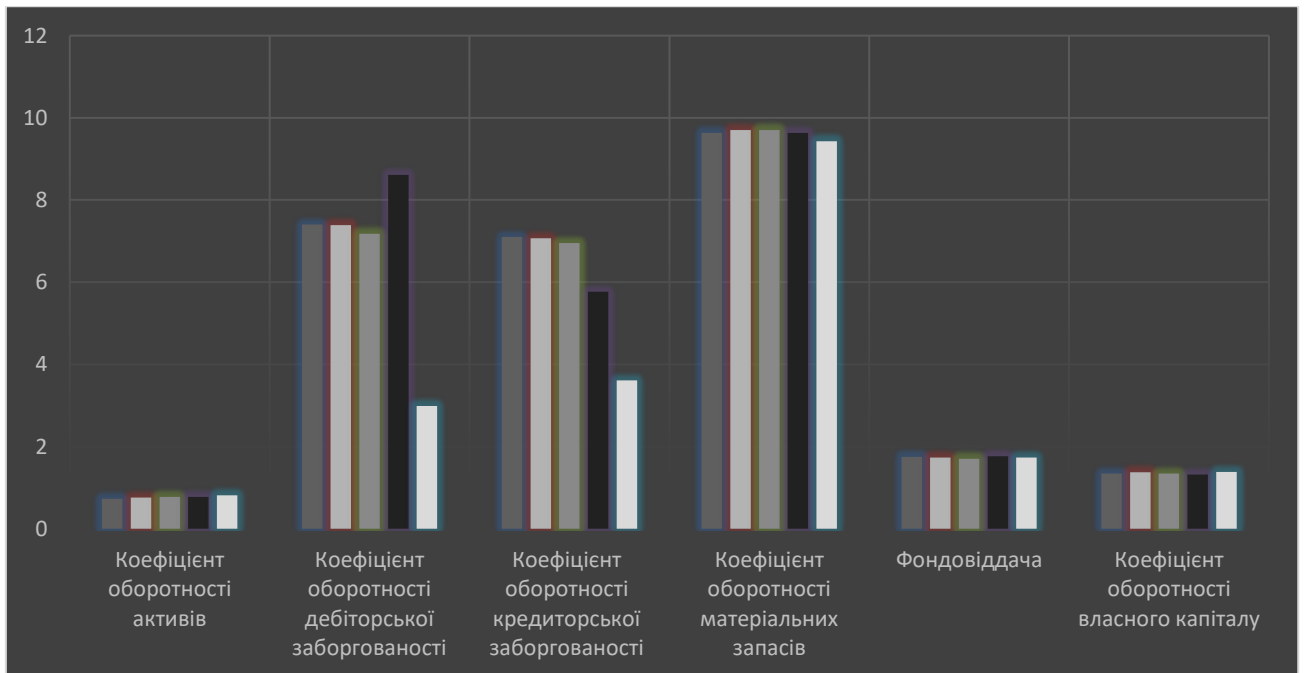
Аналіз ліквідності підприємства EFFES ABINBEV



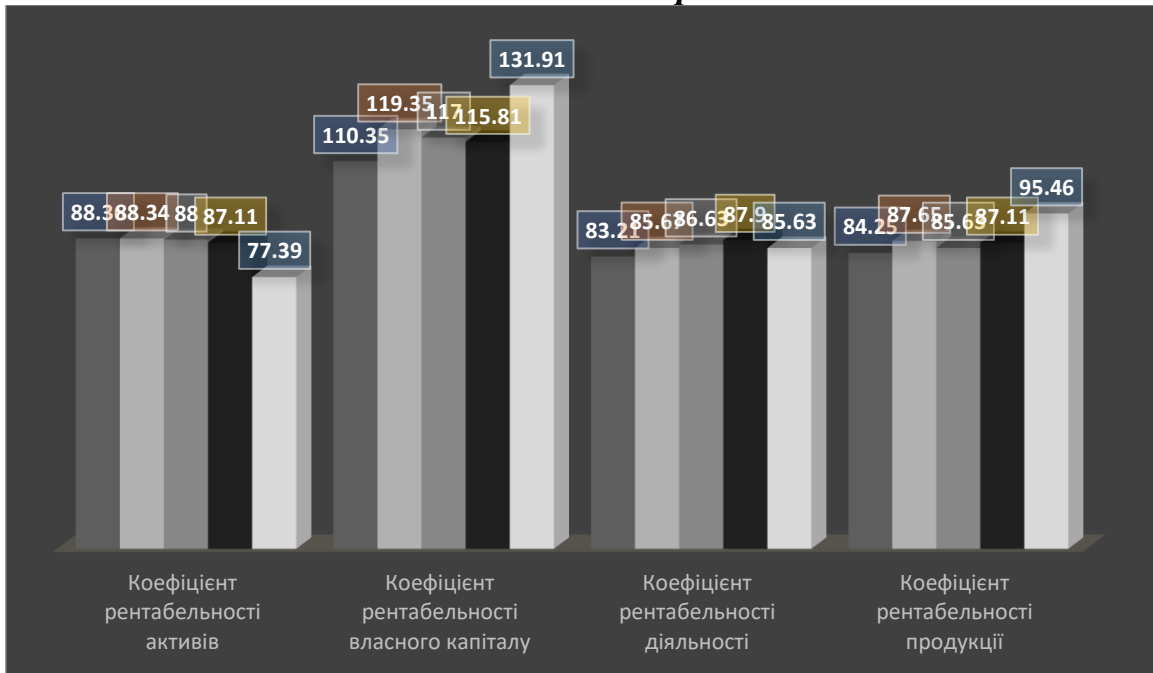
Аналіз платоспроможності EFFES ABINBEV



Аналіз ділової активності EFFES ABINBEV



Аналіз рентабельності EFFES ABINBEV



Аналіз майнового стану підприємства EFFES ABINBEV

