

**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 УП-2-12

Імамов Владислав Рашідович \_\_\_\_\_

Керівник: к.е.н, доц. Осадчук Оксана Павлівна \_\_\_\_\_

Рецензент: \_\_\_\_\_

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. Березяню

«26» січня 2021 року

## **ЗАВДАННЯ**

### **НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА**

#### **Імамова Владислава Рашідовича**

1. Тема роботи «Розроблення програми адаптації працівників підприємства»  
керівник роботи к. е. н., доцент Осадчук Оксана Павлівна  
( прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)  
затверджені наказом закладу вищої освіти від 21 січня 2021 року № 50-КС
2. Строк подання здобувачем роботи 01 червня 2021 р.
3. Вихідні дані до роботи Закони України, законодавчі та нормативні акти, Постанови Кабінету Міністрів України; інструкції органів виконавчої влади; аналітичні та статистичні матеріали стосовно теми роботи, бухгалтерська, статистична звітність та аналітичні матеріали ПрАТ «Оболонь»
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ. Розділ 1. Теоретичні засади управління адаптацією працівників підприємства. Розділ 2. Дослідження господарської діяльності та стану адаптації персоналу ПрАТ «Оболонь». Розділ 3. Розроблення програми удосконалення адаптації працівників ПрАТ «Оболонь». Висновки. Список використаної літератури. Додатки.
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) Результати дослідження відображено в 20 таблицях, 2 рисунках ілюстративного матеріалу та презентації роботи створеної в Microsoft PowerPoint

## 6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання 26 січня 2021р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання плану роботи, опрацювання літературних джерел, статистичної інформації	До 07.02.21	<i>виконано</i>
2.	Обґрунтування актуальності теми, написання вступу	До 21.02.21	<i>виконано</i>
3.	Робота над розділом 1: «Теоретичні засади управління адаптацією працівників підприємства»	До 31.03.21	<i>виконано</i>
4.	Робота над розділом 2: «Дослідження господарської діяльності та стану адаптації персоналу ПрАТ «Оболонь»»	До 09.05.21	<i>виконано</i>
5.	Робота над розділом 3: «Розроблення програми удосконалення адаптації працівників ПрАТ «Оболонь»»	До 24.05.21	<i>виконано</i>
6.	Написання висновків	До 28.05.21	<i>виконано</i>
7.	Оформлення роботи	До 01.06.21	<i>виконано</i>
8.	Підготовка ілюстративного матеріалу (презентації роботи)	До 01.06.21	<i>виконано</i>
9.	Підготовка до попереднього захисту роботи	До 01.06.21	<i>виконано</i>
10.	Захист роботи	14.06.21	<i>виконано</i>

**Здобувач**

**Керівник роботи**

Імамов В.Р.

Осадчук О.П.

## АНОТАЦІЯ

**Імамов В.Р. Розроблення програми адаптації працівників підприємства. – Рукопис.**

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра виконана на матеріалах ПрАТ «Оболонь» за 2019-2020 рр.

У першому розділі роботи розглянуто економічну сутність адаптації персоналу підприємства, розглянуто основні види адаптації персоналу, визначено основні етапи процесу адаптації персоналу підприємства, представлено основні аспекти розроблення програми адаптації співробітників підприємства

У другому розділі кваліфікаційної роботи досліджено стан фінансово-економічної діяльності ПрАТ «Оболонь», розглянуто склад та структуру трудового колективу підприємства, визначено особливості організація процесу адаптації персоналу ПрАТ «Оболонь».

У третьому розділі кваліфікаційної роботи представлено програму професійної адаптації персоналу та наведено її календарне планування, обґрунтовано доцільність удосконалення професійної адаптації персоналу ПрАТ «Оболонь» шляхом проведення семінарів, міні-тренінгів та ділових ігор.

Робота містить 73 сторінки, 20 таблиць, 2 рисунки, 71 використане джерело.

*Ключові слова:* адаптація, програма, персонал, ефективність, підприємство.

## SUMMARY

### **Imamov V.R. 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 PJSC "Obolon" for 2019-2020.

In the first section of work the economic essence of adaptation of the personnel of the enterprise is considered, the basic types of adaptation of the personnel are considered, the basic stages of process of adaptation of the personnel of the enterprise are defined, the basic aspects of development of the program of adaptation of employees are presented.

In the second section of the qualification work the state of financial and economic activity of PJSC "Obolon" is investigated, the composition and structure of the labor collective of the enterprise are considered, the peculiarities of the organization of the process of adaptation of the personnel of PJSC "Obolon" are determined.

The third section of the qualification work presents the program of professional adaptation of staff and provides its calendar planning, substantiates the feasibility of improving the professional adaptation of staff of PJSC "Obolon" by conducting seminars, mini-trainings and business games.

The work contains 73 pages, 20 tables, 2 figures, 71 sources used.

*Key words:* adaptation, program, personnel, efficiency, enterprise.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ АДАПТАЦІЄЮ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА .....	9
1.1. Економічна сутність адаптації персоналу підприємства.....	9
1.2. Організація процесу адаптації персоналу підприємства.....	18
1.3. Основні аспекти розроблення програми адаптації співробітників підприємства.....	22
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СТАНУ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПРАТ «ОБОЛОНЬ».....	26
2.1. Загальна характеристика виробничо-господарської діяльності ПрАТ «Оболонь».....	26
2.2. Склад та структура трудового колективу підприємства.....	32
2.3. Організація процесу адаптації персоналу підприємства.....	40
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБЛЕННЯ ПРОГРАМИ УДОСКОНАЛЕННЯ АДАПТАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ПрАТ «ОБОЛОНЬ».....	46
3.1. Розроблення і календарне планування програми адаптації працівників підприємства.....	46
3.2. Економічне обґрунтування доцільності удосконалення професійної адаптації персоналу ПрАТ «Оболонь».....	55
Висновки.....	65
Список використаної літератури.....	68
Додатки .....	74

## ВСТУП

У сучасних ринкових умовах кадрова політика будь-якого підприємства має задовольняти вимогам обох сторін соціально-трудових відносин – роботодавців і найманих працівників – і сприяти ефективному досягненню їх обопільних цілей у процесі соціально-трудової взаємодії. Сьогодні вже не є секретом, що основою успішного функціонування будь-якого підприємства є лояльний працівник. Звісно, запорука формування лояльності працівників до роботодавця починається з процесу адаптації персоналу.

Проблема адаптації персоналу на підприємстві та її вплив на ефективність роботи персоналу в різних аспектах розглядалася в наукових публікаціях відомих учених. Так, Н. Лєвошко, Т. Базаров, Р. Веснин досліджували цю проблематику в аспекті управління процесом адаптації персоналу; Н. Архипова, А. Кибанов, Ю. Одегов проводили дослідження адаптації з позиції формування комплексної системи управління персоналом; О. Цапко – у напрямі вирішення проблематики адаптації молодих фахівців; А. Стоянова – з точки зору розвитку персоналу тощо.

Проте недостатньо висвітленими залишаються питання адаптації нових працівників на підприємствах та формування й реалізація програм адаптації персоналу. Відповідно до цього необхідним є розкриття особливостей процесу адаптації персоналу підприємства.

*Метою кваліфікаційної роботи є визначення теоретичних аспектів та практичних рекомендацій щодо розроблення програми адаптації персоналу підприємства*

Для досягнення визначеної мети поставлено та вирішено ряд завдань, серед яких:

- визначити економічну сутність адаптації персоналу, представити та охарактеризувати види адаптації працівників підприємства;
- представити послідовність організації процесу адаптації;

- визначити основні аспекти розроблення програми адаптації співробітників підприємства;
- дослідити стан фінансової-економічної діяльності ПрАТ «Оболонь»;
- представити і проаналізувати склад та структуру трудового колективу підприємства;
- охарактеризувати процес адаптації персоналу ПрАТ «Оболонь»;
- розробити програму адаптації працівників підприємства та представити її календарне планування;
- обґрунтувати доцільність удосконалення професійної адаптації персоналу ПрАТ «Оболонь».

*Об'єктом дослідження* є процес організації адаптації співробітників підприємства.

*Предметом дослідження* є теоретично-методичні засади та практичні підходи до розроблення програми адаптації працівників підприємства.

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

*Інформаційне забезпечення:* чинні законодавчі та правові акти, фінансова та статистична звітність підприємства, матеріали науково-практичних конференцій, наукові публікації вітчизняних та закордонних фахівців, що стосуються теми дослідження, джерела інформації в мережі Internet та результати власних досліджень.

*Кваліфікаційна* робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, викладених на 73 сторінках машинописного тексту. В роботі представлено 20 таблиць і 2 рисунки. Список використаних літератури складається із 71 джерела.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ АДАПТАЦІЄЮ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Економічна сутність адаптації персоналу підприємства

Успішне функціонування компанії – це результат налагодженості процесів та ефективності взаємодії елементів, які являють собою систему управління організацією. Ефективна робота організації залежить не тільки від того, як грамотно кадрова служба проводить підбір і відбір персоналу, а й від того, чи приділяє керівництво достатньо уваги процесу адаптації нових співробітників.

Адаптація як явище розглядається різними науками. Передусім слід виділити біологію, антропологію, філософію, психологію, соціологію, економіку. Термін «адаптація» походить від латинського *adapto* – «пристосовую», пізньолатинського *adaptation* – «пристосування, достосування».

Вперше термін з'явився у фізіології і був введений німецьким фізіологом Г. Аугбертом у другій половині XVIII ст. Він визначив адаптацію як «зміни (пристосувального) характеру чутливості шкірних аналізаторів до дії зовнішніх подразників» [152, с. 109]. Сьогодні поняття «адаптація» в соціальних науках розглядається як процес пристосування системи до навколишнього середовища без втрати своєї ідентичності [102, с. 19].

Г. Спенсер, в 60-х рр. XIX століття визначив, що пристосування має місце, коли відбуваються деякі зміни в узвичаєних обставинах, і триває, допоки нові умови не стануть узвичаєними для організму. За Спенсером, результатом процесу соціальної адаптації людей виступає задоволеність функціональних потреб індивідів [147].

Поняття адаптації персоналу багатогранне та суперечливе, а аналіз вітчизняної і зарубіжної літератури в сфері управління підприємствами

доводить існування різноманітних підходів до суті цього явища і формування категоріального апарату. Так, у вітчизняній економічній науці зустрічаємо поняття «адаптація персоналу», «адаптація працівників», «кадрова адаптація», «трудова адаптація», «професійна адаптація». Зазначимо, що зміст адаптації персоналу найбільш повно розкривається у зарубіжній літературі з питань менеджменту та управління персоналом. Однак і тут спостерігаємо певну невпорядкованість категоріального апарату, який представлений широким спектром термінів серед яких, окрім вищезгаданих можемо виділити «виробнича адаптація», «організаційна соціалізація», «введення/входження в посаду», «введення/входження в організацію» тощо.

Наукові підходи до визначення сутності поняття «адаптація персоналу» наведено в табл. 1.1.

*Таблиця 1.1.*

**Визначення сутності поняття «адаптація персоналу»**

Джерело	Сутність поняття «адаптація персоналу»
1	2
Словник іншомовних слів [5]	Адаптація (лат. <i>Adapto</i> – пристосовую) – пристосування, процес пристосування до мінливих умов зовнішнього середовища; пристосування будови і функцій організмів до умов навколишнього середовища (у фізіології – короткочасна адаптація, у біології – довгострокова адаптація, протягом життя); соціально-психологічна адаптація є пристосуванням індивіда під групові норми, й навпаки – інтереси соціальної групи до окремого індивіда даної групи.
Едгар Шейн [2, с. 67]	Адаптація персоналу – процес пізнання гілок влади, процес досягнення доктрин, прийнятих в організації, процес навчання, усвідомлення того, що є важливим у цій організації або її підрозділах.
Никифоренко В.Г. [4]	Адаптація персоналу – це взаємне пристосування людини і навколишнього середовища, як предметно-речовинного, так і соціального. У її рамках відбувається детальне ознайомлення з колективом і новими обов'язками; засвоєння стереотипів поведінки; асиміляція – повне пристосування до середовища і, нарешті, ідентифікація – ототожнення особистих інтересів і цілей із загальними

1	2
Балабанова Л. В [10]	Адаптація персоналу – це взаємне пристосування працівника та організації, яке ґрунтується на поступовій спрацьованості співробітника з новими професійними, соціальними та організаційно-економічними умовами праці
Кібанов А. Я. [4, с. 358]	Це взаємне пристосування робітника та організації, яке ґрунтується на поступовій спрацьованості співробітника до нових професійних, соціальних та організаційно-економічних умов праці.
Крушельницька О. В. [3, с. 131]	Адаптація - процес пристосування працівників до умов зовнішнього і внутрішнього середовища; взаємне пристосування працівника та умов організації, що базується на поступовому освоєнні нових професійних, соціальних та організаційних умов праці.
Веснін В.Р. [2]	Адаптація персоналу – процес пристосування до змісту та умов роботи, соціального середовища. У його рамках відбувається детальне ознайомлення з колективом і новими обов'язками, освоєння стереотипів звертання. Відбувається асиміляція – повне пристосування до середовища та ідентифікація – ототожнення особистих інтересів і цілей із загальними

Джерело: складено автором

Адаптація персоналу сьогодні переважно розглядається як «процес пристосування персоналу до умов функціонування підприємства» [7, с. 145]. У вітчизняній науці можемо зустріти також інший погляд, де вживається термін «трудова адаптація» як «комплекс заходів, спрямованих до найшвидшого пристосування новопризначеного фахівця до умов праці, соціального оточення, робочого місця [116] або як «процес пристосування працівника до змісту та умов трудової діяльності, до безпосереднього соціально-психологічного середовища, до можливості вдосконалювати професійні та особистісні якості [94, с. 330]. Принциповою проблемою з використанням таких категорій як «працівники» чи «фахівці» є той факт, що адаптація персоналу, як процес, може стосуватись не лише «новопризначеного фахівця». Так, розповсюдженим є підхід, коли адаптація персоналу стосується особи, яка ще не призначена на посаду, однак може бути призначена у найближчому майбутньому (наприклад,

стажер) [56, с. 122; с. 139, с. 61], а в окремих організаціях адаптаційні процедури закладені в процес підбору персоналу (передбачається, що претендент на посаду, у випадку своєї зацікавленості у працевлаштуванні повинен ознайомитися з основними вимогами (правилами, нормами) організації, працівниками підрозділу, у якому може отримати робоче місце [56, с. 125-126; 71, с. 142].

Адаптація нових працівників у підприємствах є прямим і дуже важливим заходом продовження процесу наймання. Під час пошуку нового працівника підприємство вже витрачає чималі кошти. Тому, воно зацікавлене в тому, щоб новий співробітник, по-перше, не звільнився через кілька тижнів або місяців, по-друге, як можна швидше почав приносити підприємству певний дохід.

Процес адаптації включає у себе такі аспекти:

1. Організаційна адаптація – процес введення в організацію, спрямований на засвоєння працівником норм і правил, у тому числі «неписаних», за якими живе організація, ознайомлення з історією фірми, структурою організації, корпоративною культурою, правилами внутрішнього розпорядку. Метою цього процесу є прийняття новим співробітником цінностей, установок, принципів організації без шкоди для особистісних цінностей. Обов'язково має бути ознайомлення із системою оплати праці, щоб не було невиправданих очікувань, щоб людина не розчарувалася у своїй роботі, а також із системою штрафів і заохочень, соціальних пільг та можливостей росту в компанії. На цьому ж етапі звертають увагу працівника на вимоги до зовнішнього вигляду.

Добре, якщо в компанії розроблений буклет, в якому міститься інформація про історію компанії та її організаційну структуру, правила внутрішнього розпорядку та список адміністративної групи із зазначенням внутрішніх телефонів.

2. Соціально-психологічна адаптація. Входження в колектив, прийняття встановлених норм взаємин – завдання цього етапу адаптації. Одним із перших кроків соціально-психологічної адаптації є представлення колективу і керівництву. Це дає змогу подолати відчуття відособленості, чужорідності в

колективі. Потрібно залучати нових співробітників до участі в корпоративних заходах, проводити для них навчальні тренінги.

3. Професійна адаптація – опанування новим співробітником системою професійних знань і навичок та ефективного їх застосування на практиці, а також формування деяких професійно необхідних якостей особистості, розвиток стійкого позитивного ставлення працівника до своєї професії [3].

До основних цілей адаптації відносять:

- зниження стартових витрат (поки новий співробітник погано знає своє робоче місце та функції, він працює менш ефективно і вимагає додаткових витрат);
- зниження заклопотаності і невизначеності у нових працівників;
- скорочення плинності кадрів (якщо новачки почувають себе незручно на новій роботі і вважають себе непотрібними, то вони можуть прийняти рішення про звільнення);
- економія часу керівника і співробітників (проведена за програмою робота допомагає заощаджувати час кожного з них).

Адаптація працівника до нової ситуації залежить від різноманітних умов його виробничого середовища, робочого місця, трудового колективу, а також умов, які безпосередньо до них не належать. Наявність значної кількості таких умов зумовлює існування різних видів адаптації (табл. 1.2.).

*Таблиця 1.2.*

#### **Класифікація видів адаптації**

<b>Ознаки адаптації</b>	<b>Види адаптації</b>	<b>Зміст</b>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
За суб'єктом адаптації	1.1 Адаптація працівника	Процес пристосування працівника до підприємства та його вплив на навколишнє середовище
	1.2 Адаптація підприємства	Процес пристосування трудового середовища до працівника

1	2	3
За відношенням «суб'єкт-об'єкт»	2.1 Активна	Учасник адаптації прагне впливати на трудове середовище для того, щоб змінити його (встановити свої правила поведінки, додаткові норми тощо)
	2.2 Пасивна	Пасивне пристосування до трудового середовища (учасник не прагне ні до яких впливів та змін)
3. За результатом впливу на працівника	3.1 Прогресивна	Сприятливий вплив на учасника адаптації (засвоєння загальноприйнятих норм поведінки, набуття професійних умінь тощо)
	3.2 Регресивна	Пасивне включення працівника до його пристосування до середовища із негативним змістом
4. За рівнем проведення	4.1 Первинна	Адаптація працівників, які ще не мають трудового досвіду
	4.2 Вторинна	Адаптація працівників, які вже мають трудовий досвід (перехід із одного підприємства до іншого)
5. За сферою впливу	5.1. До нової посади	Введення працівника в нову посаду
	5.2 До зниження в посаді	Адаптація працівників, знижених в посаді
	5.3 До звільнення	Адаптація працівників, яких звільняють (пошук нових робочих місць, організація підготовки та перепідготовки тощо)
	5.4 Реадаптація	Адаптація працівників, які знову приступили до виконання своїх обов'язків (жінок після декретної відпустки, співробітників після довготривалих відряджень тощо)
6. За ступенем завершеності процесу	6.1 Повна	Високі показники адаптації працівника в усіх аспектах
	6.2 Часткова	Працівник пристосовується лише до окремих аспектів трудового середовища
	6.3 Дезадаптація	Працівник не зміг пристосуватися до жодного аспекту роботи на підприємстві
7. За спрямованістю	7.1 Виробнича	Безпосередньо пов'язана із виробничим процесом
	7.2 Позавиробнича (соціальна)	Непрямо (опосередковано) пов'язана із виробничим процесом

Джерело: [17, 21]

Найбільш поширеним є розподіл адаптації за останньою ознакою – за спрямованістю – на виробничу та поза виробничу адаптацію (рис. 1.1.).

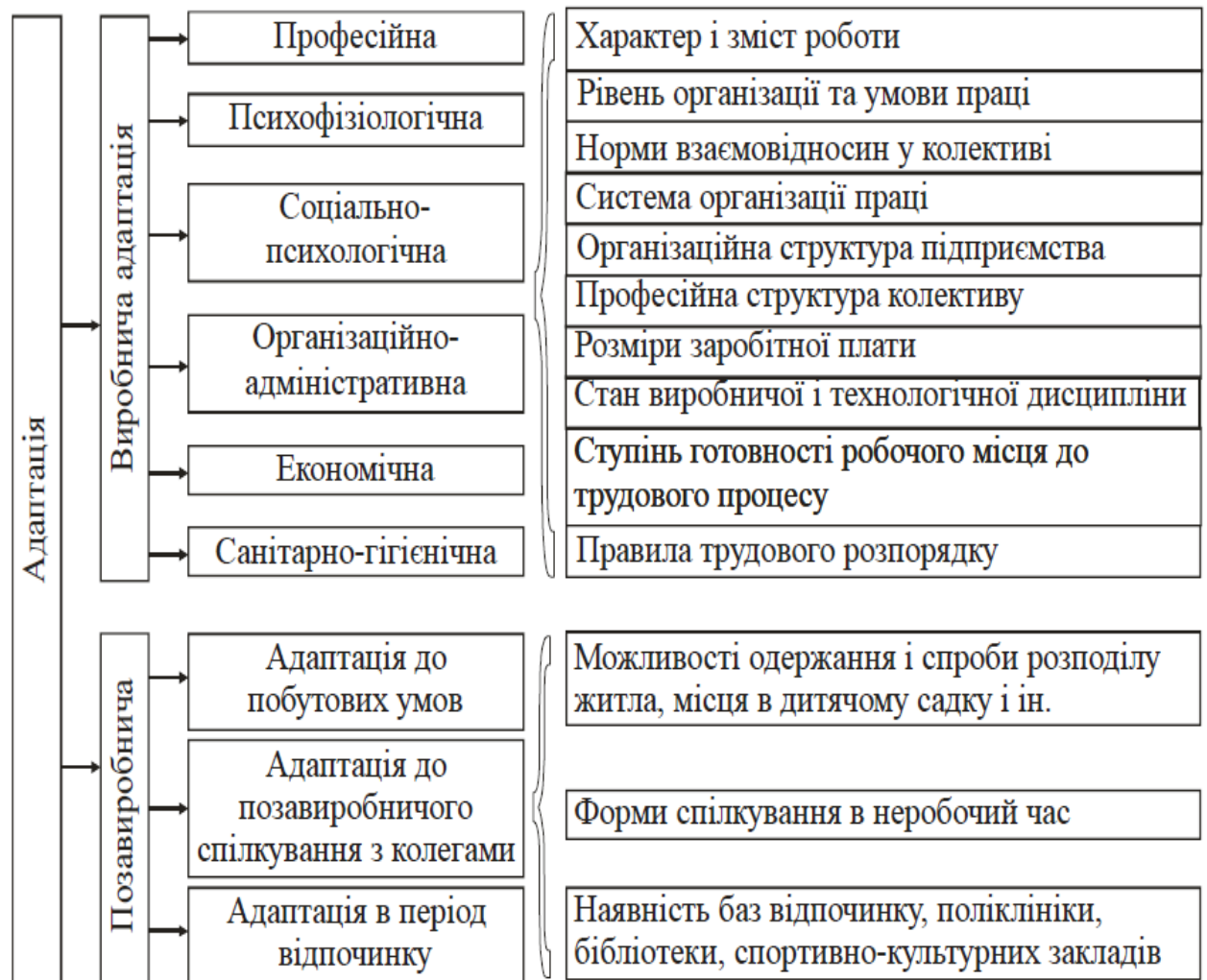


Рис. 1.1. Види адаптації та фактори, що на неї впливають

Джерело: [34]

В рамках виробничої адаптації виділяють професійну, психофізіологічну, соціально-психологічну, організаційно-адміністративну, економічну та санітарно-гігієнічну види адаптації:

- професійна адаптація – полягає у активному освоєнні навичок своєї професії, її специфіки, оволодінні прийомами і способами прийняття рішень в стандартних і нестандартних ситуаціях (наставництво, семінари, курси, докладний опис роботи і т.д.);

- психофізіологічна адаптація – процес звикання до умов, режиму праці та відпочинку (фізичні та психічні навантаження, рівень монотонності праці,

зручність робочого місця, освітлення, галас, температура повітря, вологість, часовий пояс тощо);

- соціально-психологічна адаптація – пристосування працівника до керівника, колективу та підприємства в цілому, його включення до системи взаємовідносин членів колективу з його традиціями, нормами, ціннісними орієнтаціями;

- організаційно-адміністративна адаптація – встановлення працівником свого місця і ролі у структурному підрозділі;

- економічна адаптація – пристосування працівника до рівня заробітної плати і матеріального стимулювання, які відповідають робочому місцю, посаді, рівню його кваліфікації;

- санітарно-гігієнічна адаптація – пристосування до умов праці на робочому місці (освоєння вимог трудової, виробничої та технологічної дисципліни, правил трудового розпорядку, санітарних і гігієнічних норм).

В рамках позавиробничої адаптації виділяють адаптацію до побутових умов, позавиробничого спілкування з колегами, в період відпочинку:

- адаптація до побутових умов – передбачає забезпечення працівника нормальними побутовими умовами (житло, влаштування дітей до дитячих садків, медичне обслуговування і ін.);

- адаптація до позавиробничого спілкування з колегами – пристосування до різноманітних неформальних утворень в структурі колективу на основі симпатій, спільних інтересів, взаєморозуміння;

- адаптація в період відпочинку – ґрунтується на тому, що в міцних трудових колективах спілкування співробітників не обмежується робочим днем, а триває і поза його межами (спільний відпочинок, проведення спортивних і культурно-масових заходів).

Формування ефективної системи адаптації включає комплекс заходів, що дозволяють співробітнику успішно зайняти певну посаду з мінімальними втратами, як для самого працівника, так і безпосередньо для підприємства. Ця

система створюється для подолання труднощів у процесі адаптації, а також для підвищення ефективності процесу пристосування до умов діяльності. Як вважають фахівці, реалізація даної системи має дозволити [2]:

1. Підприємству:

- забезпечити підвищення ефективності роботи співробітника і прискорити процес його виходу на відповідний рівень продуктивності;
- налагодити або підтримати позитивні відносини у колективі;
- запобігти помилкам, яких можуть припуститися нові працівники, та мінімізувати пов'язані з цим втрати;
- скоротити можливі витрати досвідчених працівників, пов'язані з допомогою новим співробітникам;
- зниження рівня плинності кадрів;

2. Співробітнику:

- увійти у здорові трудові відносини;
- придбати необхідні професійні навички і знання;
- знизити рівень нервового навантаження.

Система адаптації працівників, як свідчить практика, має включати в себе певні ключові елементи, без яких вона не може успішно функціонувати [15]:

1. Програма адаптації, яка регламентує заходи і терміни навчання нового співробітника та відповідає за логічну послідовність даного процесу.
2. Система наставництва – це залучення досвідченого працівника задля допомоги новому працівникові в ході організації його трудової діяльності.
3. Система атестації, яка являє собою порядок оцінки діяльності нового співробітника за підсумками реалізації комплексу адаптаційних заходів.

## 1.2. Організація процесу адаптації персоналу підприємства

На основі аналізу останніх публікацій можна стверджувати, що єдиного підходу до управління процесом адаптації персоналу на підприємствах не існує. Цей процес моделюється фахівцями з управління персоналом на кожному підприємстві окремо. Однак, формування процедури адаптації на підприємствах та, в більшому ступені, оцінки результатів адаптації, потребує уніфікації для досягнення стратегічних цілей вітчизняними підприємствами.

При управлінні процесом адаптації необхідно враховувати наступні принципи: безперервності, прогресивності, перспективності, комплексності, оперативності, оптимальності, простоти, науковості, прозорості, економічності та наступності.

Управління процесом трудової адаптації вимагає, перш за все, вивчення факторів, що сприяють або перешкоджають її ефективності. Фактори трудової адаптації – це умови, що впливають на перебіг, строки, темпи і результати цього процесу. Аналіз цих факторів дозволяє теоретично обґрунтувати і застосувати на практиці систему сприятливих умов для успішної адаптації працівника [3, с. 128].

Управління адаптацією передбачає проведення системи заходів, спрямованих на прискорення адаптації нових працівників. Існує цілий ряд факторів, на які організація впливати не може.

Це особистісні фактори: стать, вік, сімейний стан, плани на майбутнє, норми, цінності, очікування працівника. В цьому відношенні управління адаптацією виходить за рамки підприємства і є завданням таких соціальних інститутів, як сім'я і заклади освіти, які формують систему цінностей і норм молодого працівника, його перспективні плани, готовність до професійної діяльності. Інформація про тенденції, характер впливу цих факторів на адаптацію працівника необхідна керівництву підприємства для розробки відповідної кадрової політики [6].

Управління процесом адаптації здійснюється співробітниками відділу пошуку, підбору та адаптації персоналу, керівниками структурних підрозділів і наставниками. Їх головна мета – зробити процес адаптації максимально ефективним та безболісним, тим самим полегшивши їх входження в посаду.

Процес адаптації персоналу на підприємстві включає в себе наступні аспекти:

- психофізіологічний;
- соціально-психологічний;
- професійний;
- організаційний [1, с. 256].

Умовно процес адаптації можна розділити на чотири основні етапи:

1 етап – оцінка рівня підготовленості нового працівника. Передбачає визначення та аналіз професійних знань та умінь працівника, у відповідності до яких розробляються різні напрямки програми адаптації. Якщо новий працівник має не лише відповідну підготовку, а й досвід роботи в аналогічних підрозділах інших підприємств, період його адаптації буде мінімальним.

2 етап – орієнтація. Практичне знайомство нового працівника зі своїми обов'язками й вимогами, які до нього висуває підприємство. Як правило, програма орієнтації включає лекції, екскурсії, практикуми (загальне уявлення про підприємство, кадрова політика, оплата праці, додаткові пільги, охорона праці і дотримання техніки безпеки, служба побуту, збиток від прогулів, запізнь тощо).

3 етап – діюча (дієва) адаптація. Полягає у пристосуванні нового працівника до свого статусу і значною мірою обумовлюється його включенням у міжособистісні відносини з колегами.

4 етап – функціонування. Завершує адаптацію як процес та характеризується поступовим подоланням виробничих і міжособистісних проблем і переходом до стабільної роботи.

У випадку, коли процес адаптації є спонтанним, етап функціонування настає через 1-1,5 роки роботи; коли він є регульованим – через кілька місяців.

Першим кроком є роз'яснення новачкові основного змісту його професійної діяльності, ознайомлення співробітника з його посадовими обов'язками, інструктаж із техніки безпеки і пожежної безпеки, ознайомлення з робочим місцем і специфічними умовами роботи. На цьому етапі під час прийому в компанію співробітників без досвіду роботи важливим моментом є навчання. Цей захід потрібен для отримання необхідних знань і певних професійних навичок. Підготовка власних кваліфікованих кадрів забезпечує для компанії багато плюсів. Форми викладання можуть бути вибрані згідно з поставленими завданнями і перевагами компанії (лекції, семінари, тренінги навичок спілкування, ефективності переговорів, техніки продажу та різні ділові ігри).

Необхідно, щоб отримані знання та навички співробітники застосовували на практиці. Якщо доводиться приймати в компанію кілька співробітників одночасно, то для них усіх можна організувати спеціальні адаптаційні заняття, на яких вони зможуть отримати всю необхідну інформацію. Адаптуватися всім разом буде набагато простіше. Дуже зручно і для нового працівника, і для співробітника, відповідального за процес адаптації, коли розроблений контрольний лист, де перераховані ті теми, які він повинен освоїти, вказані конкретний термін виконання та відповідальні за виконання [4].

Часто тривалість адаптації відповідає тривалості випробувального терміну, який встановлюється відповідно до чинного законодавства та внутрішніми документами підприємства.

Методи і технології адаптації персоналу різноманітні та багато чисельні, кожна з яких вирізняється певними особливостями. Зокрема, можна відзначити такі ефективні персонал-технології адаптації персоналу, як метод занурення, job-shadowing, buddying та tell-show-do.

1. Метод занурення використовується під час адаптації працівників керівних посад різного рівня і передбачає повне занурення в практичну

діяльність із першого ж дня роботи. Основна мета методу – швидке входження нового співробітника в трудовий процес. Найчастіше така адаптація застосовується для випробувального терміну керівників, яким необхідно з перших днів роботи показати здатність самостійно приймати рішення, проявляти відповідальність і демонструвати той професійний управлінський рівень, на який розраховував роботодавець.

2. Job-shadowing – технологія адаптації, згідно з якою новий співробітник стає ніби тінню більш досвідченого співробітника, супроводжує його протягом робочого дня, обговорює з ним виробничі ситуації, отримує реальний досвід і якісний зворотний зв'язок. Метод jobshadowing з успіхом застосовується у компаніях США. Там упевнені, що цей метод дуже ефективний для фахівців у галузі високих технологій, причому будь-якого рівня [6].

3. Buddying являє собою технологію, яка передбачає адаптацію через установлення рівних приятельських стосунків із колегою. Це насамперед підтримка, допомога, певною мірою керівництво і захист однієї людини іншою для того, щоб були досягнуті її результати і цілі. На відміну від наставництва тут немає ієрархії, відносини будуються на наданні об'єктивного і чесного зворотного зв'язку за підтримки у виконанні й освоєнні нових навичок [6].

4. Модель tell-show-do (tell – розкажи, show – покажи, do – зроби) допомагає правильно побудувати роботу між коучем і новачком, швидко та якісно засвоювати нові навички. На кожному етапі tell-show-do наставник пояснює завдання працівникові, якого навчають, попередньо визначивши послідовність виконання по кроках:

1. Tell (розкажи). Великі завдання розбиваються на кілька частин і проводяться окремими сесіями. Наставник ставить запитання співробітнику, щоб упевнитися, що той засвоїв інформацію. Співробітник своїми словами переказує зміст завдання.

2. Show (покажи). Коуч показує, як потрібно виконувати завдання, коментуючи по ходу справи, який крок він виконує. Після закінчення він запитує, чи все було зрозуміло.

3. До (зроби). Новий працівник сам виконує завдання. Наставник може попросити співробітника зробити той чи інший крок заново, якщо він не задоволений якістю виконання роботи. Після закінчення наставник дає зворотний зв'язок співробітнику і домовляється з ним, за якими критеріями будуть оцінюватися вироблені навички.

Нині на українських підприємствах та у зарубіжних компаніях використовують різноманітні інструменти для ефективної побудови адаптаційних заходів, які дозволяють враховувати посаду співробітника, його професійний рівень, сферу діяльності організації.

### **1.3. Основні аспекти розроблення програми адаптації співробітників підприємства**

Для ефективної реалізації процесу адаптації в більшості розвинутих компаній використовується програма адаптації – документ, розрахований на період випробувального терміну і передбачає ряд заходів, спрямованих на оволодіння системою спеціалізованих професійних знань і умінь, необхідних для даної посади, а також ефективно їх застосування на практиці.

Програма адаптації детально відображає етапи адаптації, конкретні адаптаційні заходи, строки їх проведення, перелік осіб, які несуть відповідальність за їх виконання.

Хоча, звичайно ж, в організації має бути типова програма адаптації, для кожного нового співробітника вона переглядається з урахуванням його особливостей.

Мета програм адаптації в період проходження випробувального терміну полягає в:

- прискоренні процесу входження в посаду нового співробітника;
- зменшенні психологічного дискомфорту співробітників в їх перші робочі дні;

- досягненні необхідної ефективності роботи в найбільш короткі терміни;
- зменшенні кількості можливих помилок, пов'язаних з включенням у роботу;
- підготовці співробітників до ефективного виконання функцій і обов'язків у повному обсязі, підвищення їх рівня кваліфікації;
- об'єктивній оцінці реального рівня кваліфікації та потенціалу співробітників безпосередньо в робочому процесі;
- зниженні плинності кадрів і пов'язаних з нею фінансових втрат;
- зниженні кількості звільнень співробітників, що проходять випробувальний термін;
- звикання нового співробітника до колективу, його структури;
- освоєнні ним основних вимог корпоративної культури і правил поведінки;
- запобіганні міжособистісних конфліктів в підрозділах;
- формуванні кадрового резерву.

Програма адаптації повинна включати в себе цілі та перелік завдань у рамках обов'язків нового співробітника, терміни їх виконання і передбачуваний результат, перелік нормативних документів, що регламентують роботу підрозділу, необхідних для засвоєння співробітником на період адаптації, а також іншу інформацію, що сприяє якнайшвидшому входженню в посаду нового співробітника.

Програма адаптації нових співробітників складається з двох основних частин – загальної та індивідуальної частини.

Загальна частина адаптації полягає у формуванні загального уявлення про підприємство, під час якої надається інформація про:

1. Цілі, місію та цінності підприємства, його історію та перспективи розвитку, основні напрями діяльності, організаційні особливості та структуру;
2. Стандарти і правила корпоративної культури, особливості комунікацій та взаємовідношень (в рамках відділу, з іншими відділами);

3. Форми та систему оплати праці, правила та порядок видачі зарплати на підприємстві, оплати понаднормової роботи; систему заохочень і правил застосування штрафних санкцій;

4. Страхування, допомогу по тимчасовій непрацездатності та оплату листків непрацездатності і відпусток, можливості навчання на роботі; інші пільги і послуги підприємства для своїх співробітників;

5. Дотримання правил економічної та інформаційної безпеки на підприємстві, охорони праці, протипожежної безпеки, правил поведінки при аваріях та оповіщення про них;

6. Статус та можливості просування: випробувальний термін та умови наймання, призначення, переміщення і просування;

7. Умови праці, гігієнічні стандарти (у тому числі харчування, кімнати відпочинку, тощо).

Загальна частина складається з наступних елементів:

- перша співбесіда з начальником відділу пошуку, підбору та адаптації персоналу;
- особисте знайомство з підприємством та його співробітниками;
- ознайомлення з робочим місцем;
- орієнтаційна співбесіда з керівником підрозділу.

Зазвичай до загальної частини програми адаптації включають перелік документів, необхідних для першочергового самостійного ознайомлення усіма співробітниками, незалежно від напрямку діяльності (Положення, Регламенти, Інструкції тощо).

Індивідуальна програма адаптації визначається керівником підрозділу, погоджується з керівником підприємства та начальником відділу відбору та адаптації персоналу. Ця програма включає більш детальне ознайомлення з діяльністю структурного підрозділу підприємства, детальне ознайомлення з посадою і специфікою праці, отримання конкретних навиків, які є специфічними для даної посади (наприклад, програмні продукти, ведення внутрішньої документації та ін.). Наставник або безпосередній керівник

доповнюють цей список, включаючи спеціальні документи, що стосуються свого підрозділу. Ця частина адаптації фіксується в індивідуальному плані роботи на випробувальний термін, з детальним описом поточної праці, вимогам до якості виконуваної роботи та очікуваних результатів.

Зазначимо, що проведення процесів як первинної так і вторинної адаптації не відрізняється значними особливостями, тобто комплекс заходів загальної та індивідуальної програм можна використовувати як при початковій, так вторинній адаптації працівника.

Для того щоб визначити ефективність адаптації, а також ступінь готовності персоналу до продуктивної діяльності в рамках організації необхідно періодично проводити професійно-психологічну оцінку роботи членів колективу. Оцінка повинна проводитися за трьома основними блоками: професійна підготовка; особистісні якості і здібності; відносини з іншими членами організації.

Коли система основних заходів розроблена, необхідно визначити критерії оцінки результативності проходження новим співробітником процесу адаптації. Ступінь успішності входження співробітника на посаду оцінюється за такими критеріями:

- оволодіння навичками і знаннями, необхідними для даної посади;
- виконання поставлених завдань Програми адаптації та досягнення робочого результату;
- взаємовідносини в колективі;
- рівень знань регламентуючих документів підприємства, дотримання корпоративних стандартів, норм та правил;
- дисципліна (рівень дотримання правил та стандартів внутрішнього трудового розпорядку прийнятих на підприємстві).

Правильна процедура адаптації формує у співробітника лояльність до компанії та мотивує на довгострокову співпрацю, де він починає дивитися в одному напрямку з організацією, в якій працює, знає її місію та цінності, що дозволяє досягати стратегічних цілей організації.

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СТАНУ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПрАТ «ОБОЛОНЬ»

#### **2.1. Загальна характеристика виробничо-господарської діяльності ПрАТ «Оболонь»**

Приватне акціонерне товариство «Оболонь» та його дочірні підприємства виготовляють та продають пиво, мінеральну воду, прохолоджувальні та слабоалкогольні напої під різними брендами торгової марки «Оболонь».

Історія ПрАТ "Оболонь" бере початок у 1974 році, коли почався налив майданчика для будівництва броварні. Відкриття виробництва було приурочене до Олімпійських ігор 1980 року [39].

В 1980 відбувається офіційне відкриття Київського пивзаводу №3, що було приурочено до 22 Олімпійських ігор, та випуск першої партії пива. В 1986 на базі Київського пивзаводу №3 створено пивобезалкогольне об'єднання "Оболонь", до якого ввійшли також Київський пивзавод № 1, Київський пивзавод № 2 та Фастівський пивзавод. В 1993 приватизоване підприємство отримує юридичний статус закритого акціонерного товариства.

В 1998 році вперше в галузі ЗАТ "Оболонь" отримує міжнародний сертифікат на систему управління якістю ISO-9001 версії 1994 року, що засвідчує високий рівень усіх процесів та здатності українського підприємства випускати продукцію світового рівня.

В 2004 запущено найбільшу лінію розливу пива в Європі потужністю 110 тис. пляшок на годину. Із запуском нової лінії розливу завод "Оболонь" увійшов до трійки найпотужніших пивоварних заводів Європи. В 2008 році ЗАТ "Оболонь" першим серед підприємств харчової промисловості сертифікувало чотири системи управління одразу.

Компанія "Оболонь" підтвердила відповідність вимогам ДСТУ ISO 9001:2001 (Системи управління якістю), ДСТУ ISO 22 000:2007 (Системи управління безпечністю харчових продуктів), ДСТУ ISO 14 001:2006 (Системи екологічного керування), ДСТУ-П OHSAS 18001:2006 (Системи управління безпекою та гігієною праці). В 2009 році відбулося урочисте відкриття солодового заводу в смт. Чемерівці Хмельницької області, який є одним із найсучасніших у Європі. Інвестиції у проєкт склали \$ 100 млн. Потужність підприємства складає 120 тис. тонн солоду на рік [39].

В 2009-2011 роках введено в експлуатацію реконструкцію виробничого комплексу в м. Олександрія, що запровадило виробництво слабоалкогольних та безалкогольних напоїв в скляній тарі, ПЕТ пляшках та жестианих банках, а також лінію розливу в кеги, запроваджено випуск тари (ящики) та кріпильно-пакувальної стрічки, збудовано фірмовий магазин тощо. Загальні інвестиції в виробничий комплекс становили понад 50 млн.грн. Крім того в 2012 році ПАТ "Оболонь" розпочала в м. Олександрія виробництво преформ для ПЕТ пляшок вагою 31,7 г (1л) та 34,7 г (1,25л), кошторис будівництва становив 62 млн.грн.

В 2012 році завершилася реконструкція ДП ПАТ "Оболонь" "Пивоварня Зібєрта" в м. Фастів (ТОВ "Пивоварня Зібєрта", що дозволило збільшити його потужність до 10 млн.дал пива на рік. В 2012-2015 роках виконувалася реконструкція виробничих потужностей ДП ПАТ "Оболонь" "Красилівське": реконструйовано цех розливу № 1 та склад готової продукції № 2, водопідготовку, в 2015 році запроваджено випуск нового для корпорації виду продукції - настоянок.

Загальна вартість проєктів становила понад 30 млн.грн. В 2012 році на ПрАТ "Дятьківці" в м. Коломия запроваджено виробництво снєків. В 2013 році введено в експлуатацію 1-шу та 2-у черги реконструкції підприємства з доведенням потужності до 130 млн.дал пива на рік. Інвестиції у проєкт склали більше 420 млн.грн. Крім того в 2014 році введено в експлуатацію після реконструкції цех розливу №2 та започатковано випуск бутильованої води.

Наприкінці 2014 року завершено розширення елеватора солодового заводу в смт. Чемерівці Хмельницької області, додаткові 14 силосів якого дозволили збільшити потужність на 2160 м3. Інвестиції у проект становили 20,5 млн.грн.

У 2011 році "Оболонь" вийшла на ринок кулерної води із брендом "Аквабаланс", у 2015 році запустила виробництво сидру, у 2018-му - енергетиків. Безперервно йде випуск нових смаків безалкогольних напоїв, вдосконалення лінійки флагманських брендів компанії - "Оболонь", Zibert, hike та інших.

Незмінно важливий для компанії експортний напрямок, корпорація постійно розширює географію нових ринків та залишаємося експортером напоїв №1 в Україні [39].

Приватне акціонерне товариство "Оболонь" та його дочірні підприємства виготовляють та продають пиво, мінеральну воду, прохолоджувальні та слабоалкогольні напої під різними брендами торгової марки "Оболонь".

Основні результати діяльності ПрАТ «Оболонь» за звітний період наведено в табл. 2.1.

*Таблиця 2.1.*

**Основні техніко-економічні показники діяльності  
ПрАТ «Оболонь» за 2018-2020 рр.**

Показник	Роки			Відхилення 2020/2019	
	2018	2019	2020	абсолютне ,+/-	відносне, %
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн	5078764	5466148	5549706	83558,0	1,5
Середньооблікова чисельність штатних працівників, чол	2487	2365	2287	-78	-3,3
Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн	440557	462093,3	512052,6	49959,3	10,8
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	4292370	4277833	4070109	-207724,0	-4,9

Продовження табл. 2.1

1	2	3	4	5	6
Середньорічна вартість основних засобів, тис.грн	4867736	4611402	4352291	-259111,0	-5,6
Валовий прибуток, тис.грн.	786394	1188315	1479597	291282,0	24,5
Адміністративні витрати, тис.грн	303955	337100	361150	24050,0	7,1
Витрати на збут, тис.грн	675489	661989	719636	57647,0	8,7
Інші операційні витрати	20451	20110	6593	-13517,0	-67,2
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис.грн	-128200	219688	466312	246624,0	112,3
Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції, тис .грн	5271814	5276922	5150895	-126027,0	-2,4
Прибуток (збиток) від реалізації продукції, тис. грн	-325802	144591	324912	180321,0	124,7
Витрати з податку на прибуток, тис. грн.	-39618	113042	13702	-99340,0	-87,9
Чистий прибуток, тис. грн.	-365420	257633	338614	80981,0	31,4
Продуктивність праці, тис.грн/чол.	1359,6	1236,4	1779,7	543,3	43,9
Середньомісячна заробітня плата, тис.грн/осіб	11,6	11,1	18,7	7,5	67,6
Фондоозброєність, тис.грн	1 541,9	1 332,8	1 903,1	570,3	42,8
Рентабельність продукції, %	-8,5	6,0	8,3	2,3	X

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства

За результатами 2020 року ПрАТ «Оболонь» отримало чистий дохід у розмірі 5 549,7 млн. грн. На загальний приріст доходів у 2020 році в порівнянні з 2019 роком в основному вплинули: дохід від продажу пива, що збільшився на 4,15%, дохід від продажу слабоалкогольних напоїв, що збільшився на 15,25% та доходу від іншої реалізації, що збільшився на 35,0% .

Завдяки значному поліпшенню фінансових результатів у за весь 2020 рік, ПрАТ «Оболонь» досягло запланованого рівня основних фінансових показників.

Не зважаючи на кризу викликану Covid-19, обсяги продажів залишилися на рівні минулого року завдяки збільшенню частки на ринку пива (Україна) та

збільшення експорту. Операційний прибуток збільшився в 2 рази завдяки зменшенню собівартості та несуттєвому зростанню операційних витрат.

За 2020 рік показник EBITDA склав 876,8 млн. грн., що суттєво покращило ключові фінансові показники підприємства: показник відношення боргу до EBITDA склав 1,9, при плановому рівні 3,0.

Рух коштів від операційної діяльності, за 2020 рік становить 410,4 млн. гривень, що на 12,2% нижче за показник 2019 року.

Чистий рух коштів у результаті інвестиційної діяльності за 2020 рік склав 59,4 млн. грн. (негативне значення).

Інвестиції підприємства в основні засоби в 2020 році склали 117,3 млн. грн. Виплата за позиками у 2020 році була більшою порівняно з 2019 роком на 14,2%. Разом з тим, виплати відсотків по позиках спала на 21,4% у 2020 році порівняно з минулим роком, і склала 224,6 млн. гривень.

У звітному періоді ПрАТ «Оболонь» залишалось ключовим гравцем галузі, яка характеризується жорсткою конкуренцією, значним впливом сезонних змін, загальної економічної ситуації в Україні і світі. Як і на всі компанії світу значний вплив на діяльність Товариства мала ситуація з поширенням коронавірусної хвороби COVID-19 та заходи пов'язані з боротьбою з захворюванням як в рамках держави так і Товариства.

Впродовж звітного періоду ПрАТ "Оболонь" вела активну брендингову політику. Зокрема Товариство вивело на ринок новий преміальний бренд пива - Germanarich, слабоалкогольні напої категорії хард зельцер - Obolon Hard Seltzer Orange & Lemon і Obolon Hard Seltzer Black Cherry [39].

Портфель Товариства поповнився кількома ексклюзивними новинками, випущених для продажу у національній мережі супермаркетів "АТБ". У сегменті міцного пива представлено нові сорти "Оболонь Київське Міцне" та "Obolon Premium Dark Brew".

Розпочато виробництво мінеральної води ТМ "Оболонська" слабої газациї.

Доповнюючи лінійку із двох смаків сидру (яблуко та журавлина), Товариство вивело на ринок ще один різновид - "Ciber Rose".

Спеціально до початку нового літнього сезону ПрАТ "Оболонь" розпочала налив нового напою у лінійці "Obolon HardMix" - "Obolon Hardmix Tequila&Lime".

Запущено два оригінальні нові смаки "Живчика" - "Живчик зі смаком яблука та винограду" та "Живчик зі смаком яблука та лісових ягід".

У звітному періоді було проведено ребрендинг флагманського бренду ТМ "Оболонь" в якому було втілено сучасні європейські тенденції в дизайні і в той же час збережено національну ідентичність і традиції бренду.

Товариство намагається постійно оптимізувати діяльність, тримати баланс у випуску різних видів продукції, оперативно реагувати на зміни споживчих настроїв та ринкових тенденцій.

Саме такий підхід дозволив Товариству знову вийти на траєкторію динамічного розвитку, нарощуючи об'єми продажів в Україні та експорт продукції незважаючи на всі виклики та складнощі останніх років.

ПрАТ "Оболонь" продовжує шукати нові можливості на експортних ринках та розвивати мережу фірмових магазинів. Впродовж звітнього періоду ПрАТ "Оболонь" слідувала за тенденціями ринку випускаючи нові продукти, впроваджувала нові сучасні формати упаковки продукції та розвивала мережу фірмових магазинів.

ПрАТ "Оболонь" впроваджує інноваційні та енергозберігаючі технології, що покращує екологічні характеристики виробництва, мінімізує шкідливі викиди у довкілля та забезпечує ощадливе використання ресурсів. На підприємствах групи впроваджена і сертифікована система управління безпекою та гігієною праці OHSAS 18001:2007. В ПрАТ "Оболонь" постійно діє програма контролю виробництва та покращення якості продукції [39].

ПрАТ "Оболонь" залишалась одним з основних виробників private labels пива для роздрібних мереж України завдяки співпраці з найбільшими дискаунтерами.

ПрАТ "Оболонь" продовжувала розширювати діяльність на експортних ринках. Експорт продукції ПрАТ "Оболонь" здійснювався більш ніж до 60 країн світу.

У подальшому ПрАТ "Оболонь" планує слідувати за тенденціями ринку та розвивати перспективні напрями діяльності.

## **2.2. Склад та структура трудового колективу підприємства**

Товариство в своїй діяльності керується власними Принципами (кодексом) корпоративного управління затвердженими Загальними зборами акціонерів 13 квітня 2017 року (протокол №1).

Ці Принципи розроблені відповідно до чинного законодавства України та модельних Принципів корпоративного управління, затверджених Національною комісією з цінних паперів та фондового ринку України.

Принципи визначають сутність і важливість корпоративного управління та їх вплив на успішну діяльність Товариства. Принципи затверджуються Загальними зборами акціонерів Товариства та можуть бути змінені та доповнені лише ними [39].

Розглянемо кількісні та якісні характеристики персоналу ПрАТ «Оболонь» за звітний період.

Станом на 31 грудня 2020 року облікова кількість штатних працівників становила 2287 працівників, а у минулому році середньооблікова чисельність складала 2365 чол. Протягом звітного періоду чисельність персоналу ПрАТ «Оболонь» скоротилася на 78 чол, що у відсотковому відношенні складає - 3,3%.

Проведемо дослідження структури персоналу підприємства, за даними табл. 2.2.

## Структура персоналу на ПрАТ «Оболонь» за 2018 - 2020 рр.

Категорії персоналу	За рік						Відхилення			
	2018		2019		2020		2019		2020	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	<i>10</i>	<i>11</i>
Керівники	215	8,64	394	16,7	276	12,07	179	83,2	-118	-29,9
Спеціалісти	388	15,6	598	25,3	665	29,08	210	54,1	67	11,2
Службовці	489	19,6	20	0,8	44	1,92	-469	-95,9	24	в 1,2р.
Працівники	1395	56,09	1353	57,2	1302	56,93	-42	-3,01	-51	-3,8
Всього	2487	100	2365	100	2287	100	-122	-4,91	-78	-3,3

Джерело: складено автором за даними підприємства

Серед загальної кількості штатних працівників у 2019 році нараховувалося керівників – 394 осіб (16,7%), професіоналів та фахівців – 598 осіб (25,3%), технічних службовців – 20 осіб (0,8%), кваліфікованих та інших робітників – 1353 осіб (57,2%).

За результатами 2020 року структура персоналу ПрАТ «Оболонь» була наступною: керівників – 276 осіб (12,07%), професіоналів та фахівців – 665 осіб (29,08%), технічних службовців – 44 осіб (1,9%), кваліфікованих та інших робітників – 1302 осіб (56,9%).

За даних табл. 2.2 видно, що протягом звітної періоду відбулися значні зміни у структурі персоналу. Значні скорочення відбулися серед управлінського персоналу, кількість керівників зменшилась на 118 осіб, також знизилась чисельність робітників на 51 особу. При цьому відбулося збільшення спеціалістів на 67 чол (11,2%) та значно зросла чисельність службовців на 24 чол, що в загальному підсумку складає 1,2 рази.

В структурі персоналу переважає чисельність працівників, їх частка в 2018 році становила 56,09% від усього персоналу підприємства, в 2019 році їхня кількість зросла до 57,2%, а в 2020 році знизилась до рівня до 56,93 %.

Розглянемо персонал підприємства з точки зору розподілу за статевою ознакою, що наведено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Склад персоналу ПрАТ «Оболонь» за статевою ознакою  
в 2018 - 2020 рр., осіб**

Рік		Категорії персоналу				
		Керівники	Спеціалісти	Службовці	Працівники	Всього
2018	Разом	215,00	388,00	489,00	1395,00	2487,00
	Ж	101,00	165,00	201,00	556,00	1023,00
	Ч	114,00	223,00	288,00	839,00	1464,00
2019	Разом	464,00	598,00	20,00	1283,00	2365,00
	Ж	183,00	201,00	9,00	499,00	892,00
	Ч	281,00	397,00	11,00	784,00	1473,00
2020	Разом	276,00	665,00	44,00	1302,00	2287,00
	Ж	102,00	191,00	15,00	580,00	888,00
	Ч	174,00	474,00	29,00	722,00	1399,00

Джерело: складено автором за даними підприємства

Спостерігаються наступні зміни в складі статевої структури персоналу на ПрАТ «Оболонь». У 2018 – 2020 роках на ПрАТ «Оболонь» було більше чоловіків.

Одним із найважливіших складових аналізу персоналу є його розподіл за рівнем освіти. Тому далі проаналізуємо склад персоналу на ПрАТ «Оболонь» за цією характеристикою (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Розподіл персоналу на ПрАТ «Оболонь» за освітньою складовою  
в 2018 - 2020 рр.**

Показник	2018		2019		2020	
	всього, осіб	%	всього, осіб	%	всього, осіб	%
<i>I</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>
Середньооблікова чисельність працівників	2487,00	100,00	2365	100,00	2287	100,0
Кількість працівників, які мають вищу освіту за освітніми рівнями, всього	414,00	16,65	612,00	25,8	789,0	34,4
у тому числі:						

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>
- вищу освіту бакалавра	110,00	4,42	156,00	6,59	195,00	8,5
- повну вищу освіту (спеціалісти менеджери)	304,00	12,22	456,00	19,3	594,00	25,9
Кількість працівників, які мають науковий ступінь	12,00	0,48	16,00	0,7	17,00	0,74

Джерело: складено автором за даними підприємства

Виконуючи загальний висновок по складу персоналу за рівнем освіти, можна стверджувати, що підприємство з кожним роком має постійний склад працівників, які мають вищу освіту та науковий ступінь.

З даної таблиці бачимо, що чисельність працюючих з вищою освітою у 2018 році становила 414 особи, що складає 16,65% від середньооблікової; у 2019 році – 612 осіб (25,8%); у 2020 році – 789 осіб (34,4%). По динаміці структури можна відмітити збільшення працюючих з вищою освітою за період 2018 - 2020 рр.

За період 2018 - 2020 рр. спостерігається не значна кількість працівників, які мають науковий ступінь, що може свідчити про неефективну роботу з персоналом у питанні заохочування ініціативи працівника.

Проаналізуємо склад персоналу на ПрАТ «Оболонь» за віковою структурою (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**Склад персоналу на ПрАТ «Оболонь» за віковою ознакою  
в 2018 - 2020 рр.**

Показник	2018		2019		2020	
	всього, осіб	%	всього, осіб	%	всього, осіб	%
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>
Середньооблікова чисельність працівників	2487,00	100,00	2365,00	100,00	2287,00	100,00
Кількість працюючих у віці (років):						
15-24	514,00	20,67	490,00	20,7	495,00	21,64
24-34	625,00	25,13	510,00	21,5	505,00	22,08

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>
35-49	535,00	21,51	610,00	25,8	589,00	25,75
50-54	445,00	17,89	384,00	16,2	379,00	16,5
55-59	312,00	12,55	316,00	13,4	279,00	12,2
більше 60 років	56,00	2,25	55,00	2,33	45,00	1,9

Джерело: складено автором за даними підприємства

Аналізуючи отримані результати, можна зробити висновок, що у 2020 році зміни відбулися у кількості за всією віковою ознакою.

Підсумовуючи табл. 2.5, можна стверджувати, що на ПрАТ «Оболонь» спостерігається тенденція збереження кількості працівників, які вже відпрацювали певний час на своєму робочому місці, мають досвід роботи і в залежності від цього, у них є переваги перед новоприйнятими молодими спеціалістами. Але ПрАТ «Оболонь» повинне мати резерв на заміщення працівників пенсійного та передпенсійного віку саме у молодих спеціалістах. Можливо, із майбутнім розвитком на ПрАТ «Оболонь» почнеться залучення молодих та кваліфікованих спеціалістів.

У 2020 році коефіцієнт плинності персоналу склав 12% (при середньому показнику по Україні згідно з загальногалузевими оглядами ЕУ – 19%).

З метою залучення, збереження і мотивування керівників, які мають необхідні навички, знання та компетенції, до досягнення цілей, визначених Корпоративною стратегією підприємства, та встановлення єдиних принципів визначення винагороди керівників, у 2020 році розроблено політику щодо встановлення розміру базової винагороди та систему управління змінною частиною винагороди керівників – преміювання за досягнення цілей та ключових результатів. Встановлено цілі керівникам.

Динаміка оплати праці працівників ПрАТ «Оболонь» за 2018 - 2020 рр. відображена в табл. 2.6.

**Динаміка оплати праці працівників ПрАТ «Оболонь»  
в 2018 - 2020 рр.**

Показники	Роки			Відхилення 2020/2019	
	2018	2019	2020	абсол., +/-	Віднос.,%
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис.грн	5078764	5466148	5549706	83558	1,53
2. Фонд оплати праці, всього (тис. грн.)	288015,08	462093,3	512052,6	49959,3	10,81
3. Середньооблікова чисельність працівників, осіб	2487	2365	2287	-78	-3,30
4. Відпрацьовано всіма працівниками, люд./год.	4934208	4730000	4592296	-137704	-2,91
5. Середньорічна оплата праці одного працівника, тис.грн	115,81	195,39	223,90	28,5	14,59
5.1. Середньомісячна оплата праці одного працівника тис.грн.	9,65	16,28	18,66	2,37	14,59
6. Відпрацьовано одним працівником, год. (р.4 / р.3)	1984	2000	2008	8	0,40
7. Тривалість робочого дня, год.	8	8	8	0	0,00
8. Відпрацьовано всіма працівниками, люд./днів (р.4 / р.7)	616776	591250	574037	-17213	-2,91
9. Відпрацьовано одним працівником, днів (р.8 / р.3)	248	250	251	1	0,40
10. Середньогодинна заробітна плата, тис. грн. (р.2 / р.4)	0,058	0,098	0,112	0,014	14,13
11. Зарплатоємність (р.2/р.1)	0,057	0,085	0,092	0,008	9,14

Джерело: складено автором за даними підприємства

У звітному періоді фонд оплати праці збільшився на 10,8% відносно попереднього періоду, при цьому зросла середньомісячна за робітника плата працівників з 16,28 тис.грн до 18,7 тис.грн. Збільшення середньомісячної заробітної плати пояснюється збільшенням кількості робочих днів у звітному періоді на 1 день, зменшенням чисельності персоналу на 78 чол, та зниженням собівартості продукції.

В Компанії діють 132 бригади з чисельністю від 4 до 25 чол. Оплата за керівництво бригадою з чисельністю від 4 до 10 чол. складає 15% п.т.ст, понад 10 чол. – 25% п.т.ст., понад 25 чол. – 40% п.т.ст. Оплата за керівництво ланкою складає 50% від доплати за керівництво бригадою.

З метою стимулювання підвищення професійного рівня робітників, зацікавленості в підвищенні ефективності виробництва, кінцевих результатах праці 289 робітників (22% від загальної чисельності робітників) отримують доплату до своєї основної заробітної плати за професійну майстерність, 719 робітникам (55% від загальної чисельності робітників) замість погодинних тарифних ставок встановлені персональні оклади за високу кваліфікацію, досягнуті успіхи в роботі, 630 робітників (48,2% від загальної чисельності персоналу) на умовах економії фонду оплати праці суміщували інші професії і отримували доплати згідно об'ємів виконуваних робіт.

За роботу у змінному режимі проводиться доплата у розмірі 20% п.т.ст. за всі години роботи в вечірні години (із 18-00 до 22-00), та – 40% п.т.ст за години роботи в нічний час (із 22-00 до 06-00).

Кожного новоприйнятого працівника ознайомлювали з правилами внутрішнього трудового розпорядку, посадовою інструкцією, умовами праці та змістом колективного договору.

Продуктивність праці на 1-го працюючого ПВП в 2020 році по відношенню до 2019 року зменшилась на 5%.

Темп росту середньомісячної заробітної плати в 2020 році по відношенню до 2019 року склав 113%. За звітний період ріст середньомісячної заробітної плати склав 13%.

По всіх структурних підрозділах розробляються графіки змінності (робота в 2 зміни).

Тривалість відпустки для всіх працівників ПрАТ «Оболонь» була не менше 24 календарних днів.

339 осіб отримували додаткову відпустку за шкідливі умови праці (від 1 до 12 днів), 710 осіб мають додаткові дні відпустки від 4 до 7 днів за ненормований робочий день.

Графік щорічних відпусток затверджується за погодженням з профспілковим комітетом не пізніше 25 грудня поточного року. Відпустки надавались у відповідності до чинного Законодавства та внутрішніх документів і положень.

Також у 2020 році працівникам надавались додаткові оплачувані відпустки:

- за роботу в шкідливих умовах праці, згідно карт умов праці 339 осіб;
- уповноваженим працівникам з питань охорони праці 34 осіб;
- члени добровільної пожежної дружини 24 особи.

На протязі року кожному працівнику до свят видавалась продукція підприємства в якості заохочення та для популяризації.

У 2020 р. надавалась додаткова відпустка згідно умов колективного договору:

- в зв'язку з одруженням 1 особа;
- батькам, що мають дітей першокласників 9 осіб;
- за ненормований робочий день 710 осіб.

При виході у щорічну відпустку кожному працівнику в залежності від стажу роботи на підприємстві виплачується матеріальна допомога на оздоровлення, яка склала у 2020 році 8240,7 тис. грн.

Щорічно пенсіонерам підприємства надається матеріальна допомога на оздоровлення, у 2020 році вона склала 674,9 тис. грн.

Протягом 2020 року діяли спецрейси щоденного перевезення працівників підприємства автотранспортом з масиву «Троєщина» – завод «Оболонь», ст. метро «Почайна» – завод «Оболонь», згідно графіку. Крім того, на час «локдауну» в Україні в 2020 року були задіяні додаткові спецрейси по перевезенню працівників.

Крім того, на протязі 2020 р. надавалось одноразове заохочення працівникам підприємства з нагоди одруження, при народженні дитини, з нагоди ювілейних дат.

У 2020 році було залучено до різних форм співпраці з ПрАТ «ОБОЛОНЬ» вищі навчальні заклади, середньо-спеціальні навчальні заклади, провідні бізнес-школи та тренінгові компанії. Продовжено розвиток взаємовигідних відносин з навчальними закладами, які здійснюють підготовку профільних фахівців. Підприємства, що входять до складу Національної інтегрованої корпоративної структури ПрАТ «ОБОЛОНЬ» є ключовими партнерами місцевої влади та громад, на території яких здійснюють виробництво продукції.

### **2.3. Система адаптації персоналу ПрАТ «Оболонь»**

Процес адаптації персоналу ПрАТ «Оболонь» регулюється положенням про адаптацію працівників на новому робочому місці або працівників, переведених на іншу посаду.

Положення розповсюджується на всі підрозділи компанії та встановлює єдині вимоги до організації процесу адаптації новоприйнятого персоналу. Положення про адаптацію персоналу описує всі етапи процесу адаптації, починаючи з моменту прийняття кандидатом на посаду пропозиції роботи до моменту оцінки результатів, яких досяг працівник після завершення процесу адаптації та випробувального терміну.

Дане положення дозволяє:

- забезпечити системний, структурований, якісний і керований процес адаптації працівників для їх швидкого освоєння на новому робочому місці;
- оптимізувати період засвоєння новими працівниками спеціальних знань, навичок і вмінь, знизити кількість потенційних помилок і підвищити завдяки цьому продуктивність праці;

- забезпечити легке і безконфліктне входження нових працівників у спільноту ПрАТ «Оболонь», зберегти або сформувати і посилити їх внутрішню мотивацію до ефективної праці, надати підтримку при перебуванні у стресовому стані через зміну місця роботи або посади;

- забезпечити об'єктивну оцінку рівня кваліфікації та потенціалу працівників по завершенні їх випробувального строку і сформувати працівникам програму їх подальшого професійного розвитку.

Процес адаптації включає засвоєння працівником стандартів і правил, прийнятих на підприємстві, прийняття ustalених норм взаємодії у спільноті, опанування працівником системи професійних знань і навичок та ефективно їх застосування на практиці.

В період проходження адаптації новоприйнятих працівників супроводжує наставник, який обирається з числа висококваліфікованих працівників підрозділу, що працюють на посаді не менше 2 років та обізнані з усіма нюансами роботи. Протягом періоду адаптації працівника наставник надає йому соціально-психологічну підтримку; контролює своєчасне забезпечення працівника необхідними для роботи ресурсами; допомагає адаптуватися до корпоративної культури ПрАТ «Оболонь»; надає індивідуальну допомогу з опанування працівником професійних знань і навичок; створює умови для ефективного виконання функціональних обов'язків.

Розподіл повноважень щодо забезпечення виконання вимог положення про адаптацію передбачає, що:

- контроль досягнення цілей адаптаційного періоду працівником покладається на його безпосереднього керівника;

- зобов'язання з надання новому працівнику необхідної допомоги у виконанні поставлених завдань покладається на безпосереднього керівника/наставника;

- контроль виконання плану програми адаптації покладається на працівника, що перебуває у процесі адаптації;

- контроль якості організації програми «Адаптаційне навчання» покладається на менеджерів з персоналу департаменту управління персоналом;
- контроль удосконалення процесу адаптації працівників ПрАТ «Оболонь» здійснює директор управління персоналом.

Усі особи, які беруть участь в організації процесу адаптації інших працівників, мають відповідально ставитися до планування і реалізації планів адаптації; забезпечувати якість та ефективність організації процесу адаптації.

Кожний новоприйнятий працівник несе відповідальність за власну адаптацію: він має бути зацікавлений у власному розвитку, відповідально ставитися до усього процесу організації власної адаптації і бути готовим до змін, що відбудуться у його професійному розвитку і вимогах до його роботи після адаптаційного періоду.

По завершенні власного періоду адаптації кожен працівник має докласти максимум зусиль для закріплення і застосування у роботі нових знань і навичок, які він набув протягом цього періоду.

Подальша робота і розвиток працівника в ПрАТ «Оболонь» планується на основі результатів, досягнутих працівником протягом періоду адаптації.

Підготовка до організації процесу адаптації нового працівника починається з моменту подання до департаменту управління персоналом заявки на підбір працівника на вакантну позицію чи підписання наказу про проведення конкурсу на вакантні посади.

Керівник підрозділу повідомляє про орієнтовну дату виходу працівника усіх відповідальних осіб, що будуть задіяні в організації процесу адаптації.

Орієнтовний план заходів до початку адаптаційного періоду працівника представлений в табл. 2.7.

Тривалість адаптаційного періоду адміністративно-допоміжного персоналу становить 3 місяці (для робітничих професій - 1 місяць) і співпадає за часом з випробувальним терміном, якщо такий встановлюється працівникові при наданні пропозиції роботи. Тривалість адаптаційного періоду співробітників визначається керівником підрозділу за погодженням з

**План підготовчих заходів, що здійснюються до початку  
адаптаційного періоду**

Період	Захід	Зміст заходу	Відповідальні особи	Форма реалізації
За 2 тижні	Повідомлення про вихід нового працівника	Інформування учасників процесу адаптації про очікуваний вихід нового працівника	Менеджер з персоналу, директор департаменту управління персоналу	Подання заявок до господарського відділу та відділу ІТ
За 1 день	Підготовка робочого місця	Забезпечення меблями; Надання мінімального набору канцтоварів; Надання сервісів інформаційних систем; Забезпечення спец.одягом робітників	Господарський відділ, Керівник підрозділу, відділ ІТ	Забезпечення робочого місця ресурсами

Джерело: складено автором за даними підприємства

Директором департаменту управління персоналу.

Адаптація кожного працівника відбувається у відповідності до Плану адаптаційних заходів, який формується керівником нового працівника з можливою допомогою менеджера з персоналу.

Форма плану адаптаційних заходів є одночасно і контрольним листком для працівника, що перебуває у процесі адаптації. Відповідальні особи підтверджують своїми підписами у відповідному стовпчику плану факт успішного завершення кожного адаптаційного заходу.

У разі неможливості виконання працівником затвердженого плану адаптаційних заходів (поважні причини: хвороба, перебування у додатковій відпустці) зміни або відхилення від плану працівник обов'язково має узгоджувати зі своїм безпосереднім керівником.

Безпосередній керівник у разі виникнення гострої необхідності може вносити корективи у завдання працівника на період адаптації. Корективи дозволяється вносити лише у перший місяць періоду адаптації при загальному трьохмісячному періоді.

Новоприйняті працівники проходять програму «Адаптаційне навчання», яка включає:

- первинний інструктаж «мое робоче місце». іспит для перевірки знань з охорони праці та пожежної безпеки.
- ознайомчий модуль «ключові процеси для посади».
- навчальні модулі/тренінги «спеціальні знання і навички» (за потребою).

Окремі теми адаптаційної програми, які надають спеціальні для певної посади знання і навички, розробляються робочими групами у складі керівників підрозділів, профільних фахівців-наставників і затверджуються першим директором департаменту управління персоналу.

Успішність завершення адаптаційного періоду оцінюється за наступними критеріями:

- ступінь виконання плану адаптаційних заходів;
- оцінки виконання завдань за період адаптації;

Завершуючи адаптаційний період/випробувальний термін, керівник підрозділу проводить співбесіду з працівником, у ході якої підводить підсумки виконання співробітником завдань, поставлених на період адаптації/випробувальний термін, проводить оцінку працівника. Результати оцінки керівник заносить в оціночну форму. Підсумком оцінки може бути рішення про продовження співпраці з працівником або про розірвання з ним трудових відносин.

Якщо працівник отримує позитивну оцінку керівника за результатами проходження адаптації/випробувального терміну, то під час оціночної співбесіди керівник також формулює цілі/задачі працівника на наступний період (до кінця поточного року).

Керівник передає менеджеру з персоналу оціночну форму в електронному і в паперовому вигляді не пізніше, ніж за 2 дні до дати закінчення адаптаційного періоду/випробувального терміну працівника.

У випадку оцінки працівників, які знаходяться у подвійному підпорядкуванні - функціональну та адміністративному - оцінку здійснюють обидва керівники. При цьому керівники проводять спільну співбесіду з працівником і заповнюють єдину оціночну форму.

В ПрАТ «Оболонь» використовують такі інструменти як, адаптаційний лист, Welcome-тренінг, корпоративна брошура та комплект новачка.

Як правило, найбільш використовуваним методом професійного навчання є наставництво. Воно полягає у допомозі новачку досвідченого працівника зі стажем роботи не менше двох років в організації. Саме він дає відповіді на всі питання, ознайомлює з робочим місцем, посадовими інструкціями, обов'язками, особливостями роботи за час проходження випробувального терміну молодим спеціалістом. Найчастіше адаптація зводиться до введення в посаду.

Основними негативними моментами системи адаптації працівників на підприємстві є наступне:

1) забагато інформації, що отримує новий співробітник одразу ж і за короткий проміжок часу – на наш погляд, інформацію належить подавати дозовано, але своєчасно і без певних «перевантажень»;

2) недостатня ефективність програми з адаптації новачків – тобто застосування багатьох або однакових методів проведення адаптування для різних категорій персоналу, новачків, що мають різний рівень досвіду тощо має принципово відрізнятися;

3) відсутність чітко визначеної процедури контролю за адаптацією працівників – важливо розуміти, що контрольні заходи мають відбуватися не лише по закінченні виконання робочого завдання, а й ще на етапі постановки задачі, забезпеченні розуміння виконавцем поставленої перед ним цілі.

### РОЗДІЛ 3

## РОЗРОБЛЕННЯ ПРОГРАМИ УДОСКОНАЛЕННЯ АДАПТАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ПрАТ «ОБОЛОНЬ»

### **3.1. Розроблення і календарне планування програми адаптації працівників підприємства**

ПрАТ «Оболонь» приділяє значну увагу адаптації новоприйнятих робітників під час проходження випробувального періоду, що по суті являє собою адаптаційний період. Заходи з виробничої адаптації на підприємстві носять не систематичний характер та проводяться вкрай рідко, оскільки пріоритет керівництва зміщений в сторону активного професійного навчання. В умовах поширення коронавірусної хвороби COVID-19 постає значна необхідність удосконалення професійної адаптації персоналу до нових умов роботи, удосконалення комунікаційного процесу та забезпечення позитивного морально-психологічного клімату після тривалого періоду дистанційної роботи.

Для удосконалення процесу адаптації працівників ПрАТ «Оболонь», які тривалий час працювали дистанційно, пропонуємо типовий проект розробки програми адаптації персоналу, що спрямований на удосконалення професійної адаптація співробітників, їх полегшеного повернення до звичного режиму праці в стінах ПрАТ «Оболонь», підвищення професійних навичок та удосконалення співпраці й комунікації між співробітниками. Задля цього пропонуємо розширити заходи професійної адаптації працівників, які тривалий час працювали у дистанційному режимі та персоналу, що був прийнятий на роботу під час лоудауну шляхом проведенням ділових ігор.

Розробимо програму адаптації працівників, що тривалий час працювали дистанційно та здійснимо календарне планування її реалізації.

Перший етап передбачає складання списків співробітників, які увійдуть до робочої групи з розробки та впровадження програми адаптації. У першу

чергу, необхідно включити в цю групу лінійних керівників і декількох працівників департаменту правління персоналу.

Другий етап – опис результатів, яких необхідно досягти за допомогою програми адаптації. Чіткі формулювання допоможуть лінійним керівникам зрозуміти цілі програми.

Третій етап – формування списків працівників, які будуть залучені до професійної адаптації, та групування їх за сферами діяльності. Визначення вимог до програм адаптації для кожної з груп персоналу.

Четвертий етап – підготовка та планування семінарів, міні-тренінгів та ділових ігор.

П'ятий етап – розробка програми першого дня, для співробітників, що були прийняті під час локдауну.

Шостий етап – планування екскурсії по організації, її зміст, час. Призначення відповідального за її проведення.

Сьомий етап – підготовка комплекту друкованих матеріалів, що включає за необхідності наступні розділи:

- місія компанії, історія компанії;
- корпоративна культура, Положення про персонал, внутрішньофірмові відносини;
- організаційна структура, Положення про підрозділ, посадова інструкція;
- технології роботи, техніка безпеки;
- список співробітників із зазначенням посади, робочої кімнати, номера телефону, e-mail;
- список відповідей на найбільш стандартні питання новачків із зазначенням осіб, до яких можна звернутися для додаткових роз'яснень.

Восьмий етап – підготовка та організація проведення адаптаційних заходів з дотриманням проти епідеміологічних заходів.

Дев'ятий етап – визначення, яким чином буде представлений новий співробітник іншим членам колективу, що буде розказано про новачка.

Десятий етап – проведення welcome-тренінгу для нових співробітників.

Одинадцятий етап – проведення ділових ігор.

Дванадцятий етап – визначення спеціальних навчальних заходів щодо освоєння новим співробітником своїх посадових обов'язків.

Тринадцятий етап – визначення критеріїв успішності проходження професійної адаптації для працівників, які працювали дистанційно та для категорії робітників, що були прийняті на роботу під час нокдауну.

Чотирнадцятий етап – визначення форми надання інформації від співробітника і його наставника про хід адаптаційного періоду (випробувального терміну).

П'ятнадцятий етап – розробка програми підведення підсумків професійної адаптації.

Шістнадцятий етап – ознайомлення працівників з результатами проходження професійної адаптації.

Оцінка (висновок) рівня адаптованості нового працівника проводиться менеджером з персоналу спільно з лінійним керівником підрозділу, до якого прийнято працівника, і з наставником.

Про успішну трудову адаптацію можна судити за такими показниками: відсутність почуття напруги, невпевненості; оволодіння необхідним обсягом знань і навичок, потрібних для виконання роботи; демонстрація робочого поведінки, що відповідає вимогам професійної діяльності керівництва; відповідність робочих показників працівника встановленим нормативам; бажання працівника вдосконалюватися в роботі; задоволеність самого працівника своїми новими досягненнями [1, с. 312].

Для планування та управління реалізації програми професійної адаптації, використовують методи сітьового планування і управління: метод критичного шляху СРМ і аналізу та оцінювання тривалості виконання робіт PERT. Вони дають змогу здійснити координацію великої кількості взаємопов'язаних робіт різного профілю, чітко пов'язати всі роботи в часі, виявити вирішальні ділянки, що лімітують хід всієї розробки, визначити потребу у виробничих ресурсах

(матеріалах, обладнанні, робочій силі) на будь-який період, тривалість реалізації програми адаптації [1].

Охарактеризуємо поопераційну тривалість програми професійної адаптації новоприйнятого персоналу та робітників, що тривалий час працювали віддалено (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Характеристика поопераційної тривалості  
програми адаптації персоналу ПрАТ «Оболонь»**

№ п/п	Назва операції	Код операції	Операція, яка безпосередньо передуює	Тривалість операції, днів
1	2	3	4	5
1.	Складання списків співробітників, які будуть зайняті розробленням та реалізацією програми адаптації	A	–	2
2.	Визначення та опис результатів, яких необхідно досягти за допомогою програми адаптації.	B	A	3
3.	Формування списків працівників, які будуть залучені до професійної адаптації, та групування їх за сферами діяльності. Визначення вимог до програм адаптації для кожної з груп персоналу.	C	A	3
4.	Підготовка та планування семінарів, міні-тренінгів та ділових ігор.	D	B, C	12
5.	Розробка програми першого дня, для співробітників, що були прийняті на роботу під час локдауну.	E	B, C	4
6.	Планування екскурсії по підприємству, призначення відповідального за її проведення	F	D, E	2
7.	Підготовка комплекту друкованих матеріалів для нових співробітників	G	F	4
8.	Підготовка та організація проведення адаптаційних заходів з дотриманням проти епідеміологічних заходів	H	G	8
9.	Визначення процедури представлення нових співробітників	I	G	2
10.	Проведення welcome-тренінгу для нових співробітників	J	H, I	2

1	2	3	4	5
11.	Проведення ділових ігор	К	J	4
12.	Визначення спеціальних навчальних заходів щодо освоєння новим співробітником своїх посадових обов'язків	L	K	3
13.	Визначення критеріїв успішності проходження професійної адаптації	M	L	2
14.	Надання інформації від співробітника і його наставника про хід адаптаційного періоду	N	M	2
15.	Розробка програми підведення підсумків професійної адаптації.	O	N	4
16	Ознайомлення працівників з результатами проходження професійної адаптації	P	O	2

Джерело: складено автором

Отже, для реалізації програми професійної адаптації новоприйнятого персоналу та робітників, які тривалий час працювали віддалено під час локдауну, необхідно виконати 16 операцій.

Визначимо показники резерву часу: загальний, вільний, незалежний, гарантований та критичний шлях реалізації програми професійної адаптації персоналу ПрАТ «Оболонь» (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

### Характеристика тривалості проекту за основними складовими

Робота (код)	Тривалість (d)	Найбільш ранні терміни		Найбільш пізні терміни		Резерви часу				Критичний шлях
		ES = T(E)	EF	LS	LF = T(L)	TF	FF	IF	SF	
<i>I</i>	2	3	4	5	6	7	8	9	10	<i>II</i>
A	2	0	2	0	2	0	0	0	0	+
B	3	2	5	2	5	0	0	0	0	-
C	3	2	5	2	5	0	0	0	0	+
D	12	5	17	5	17	0	0	0	0	+
E	4	5	9	8	17	8	0	0	8	
F	2	17	19	17	19	0	0	0	0	+
G	4	19	23	19	23	0	0	0	0	+
H	8	23	31	23	31	0	0	0	0	+
I	2	23	25	6	31	6	0	0	6	
J	2	31	33	31	33	0	0	0	0	+

<i>I</i>	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
K	4	33	37	33	37	0	0	0	0	+
L	3	37	40	37	40	0	0	0	0	+
M	2	40	42	40	42	0	0	0	0	+
N	2	42	44	42	44	0	0	0	0	+
O	4	44	48	44	48	0	0	0	0	+
P	2	48	50	48	50	0	0	0	0	+

Джерело: складено автором

Отже, критичний шлях дорівнює  $2 + 3 + 12 + 2 + 4 + 8 + 2 + 4 + 3 + 2 + 2 + 4 + 2 = 50$  днів.

Важливе місце у плануванні програми професійної адаптації мають завдання календарного планування. Календарне планування – це процес складання й коригування розкладу, в якому роботи, що виконуються різними відділами чи виконавцями, взаємопов'язуються між собою в часі і з можливостями їх забезпечення різними видами матеріально-технічних та трудових ресурсів [29].

Календарний план програми професійної адаптації персоналу ПрАТ «Оболонь» наведено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

### Календарний план проекту

Код операції	Операція	Тривалість, дні	Дата початку	Дата кінця	Резерв, дні
1	2	3	4	5	6
A	Складання списків співробітників, які будуть зайняті розробленням та реалізацією програми адаптації	2	10.05.21	11.05.21	-
B	Визначення та опис результатів, яких необхідно досягти за допомогою програми адаптації.	3	12.05.21	14.05.21	-
C	Формування списків працівників, які будуть залучені до професійної адаптації, та групування їх за сферами діяльності. Визначення вимог до програм адаптації для кожної з груп персоналу.	3	12.05.21	14.05.21	-

1	2	3	4	5	6
D	Підготовка та планування семінарів, міні-тренінгів та ділових ігор.	12	17.05.21	01.06.21	-
E	Розробка програми першого дня, для співробітників, що були прийняті на роботу під час локдауну.	4	17.05.21	20.05.21	8
F	Планування екскурсії по підприємству, призначення відповідального за її проведення	2	02.06.21	03.06.21	-
G	Підготовка комплекту друкованих матеріалів для нових співробітників	4	04.06.21	09.06.21	-
H	Підготовка та організація проведення адаптаційних заходів з дотриманням проти епідеміологічних заходів	8	10.06.21	21.06.21	-
I	Визначення процедури представлення нових співробітників	2	10.06.21	11.06.21	6
J	Проведення welcome-тренінгу для нових співробітників	2	22.06.21	23.06.21	-
K	Проведення ділових ігор	4	24.06.21	29.06.21	-
L	Визначення спеціальних навчальних заходів щодо освоєння новим співробітником своїх посадових обов'язків	3	30.06.21	02.07.21	-
M	Визначення критеріїв успішності проходження професійної адаптації	2	05.07.21	06.07.21	-
N	Надання інформації від співробітника і його наставника про хід адаптаційного періоду	2	07.07.21	08.07.21	-
O	Розробка програми підведення підсумків професійної адаптації.	4	09.07.21	14.07.21	-
P	Ознайомлення працівників з результатами проходження професійної адаптації	2	15.07.21	16.07.21	-

Джерело: складено автором

Відповідно до складеного календарного плану реалізація програми професійної адаптації персоналу ПрАТ «Оболонь» буде тривати з 10.05.21 р. по 16.07.21. Запас часу спостерігається по наступних операціях:

E – «Розробка програми першого дня, для співробітників, що були прийняті на роботу під час локдауну» – 8 днів;

I – «Визначення процедури представлення нових співробітників» – 6 днів.

Одним з методів планування та управління проектами є – Діаграма Ганта (англ. Gantt chart, стрічкова діаграма, графік названий за ім'ям Генрі Ганта – німецького інженера). Широковідомий вид стовпчастих діаграм, який застосовується для відтворення плану, графіка робіт з якого-небудь проекту називається діаграмою Ганта. Даний організаційний ресурс досить часто створюється за допомогою комп'ютерної програми, хоч багатьом керівникам проектів знайома і форма подання на папері. Застосування даної діаграми допоможе з точністю побудувати графік виконання робіт по проекту будь-якого розміру, і може допомогти в більшості завдань загального планування [9].

Зобразимо структуру програми професійної адаптації персоналу ПрАТ «Оболонь» у вигляді діаграми Ганта з використанням пакету MS Project (рис. 3.1).

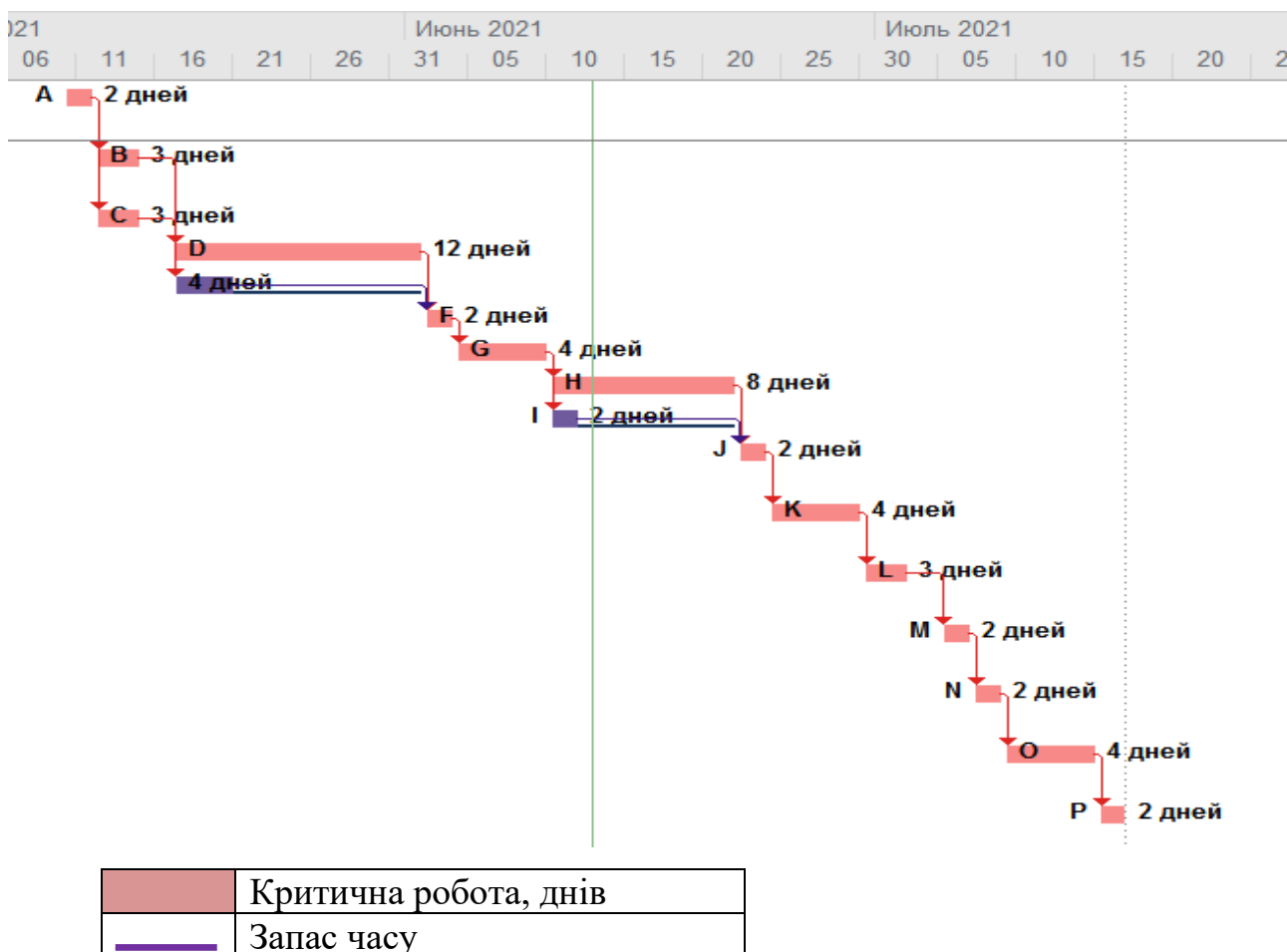


Рис.3.1. Діаграма Ганта реалізації програми професійної адаптації персоналу ПрАТ «Оболонь» (MS Project)

Джерело: складено автором

Побудова діаграми Ганта при управлінні проектом є досить зручним інструментом, що характеризується низкою позитивних рис, серед яких: легкість побудови та читання; є ключовим документом у процесі прийняття рішень; наочність подання перебігу виконання робіт за проектом; розуміння ідеї запасу часу та його використання; прекрасний засіб планування і контролю, та передумова календарного планування потреб у ресурсах; є умовою визначення грошових потоків.

З діаграми Ганта бачимо, що сума критичних робіт займає 50 днів, операції E та I мають запас часу для виконання роботи.

Метод PERT – це аналітичний розрахунковий метод, що дозволяє спрогнозувати оптимістичні, песимістичні та вірогідні терміни виконання робіт (у ході аналізу будується середньозважена оцінка), виключає при цьому повторення одних і тих же робіт в один і той же час. Він не допускає опису робіт з невідомою кількістю ітерацій, але може враховувати невизначені величини для підрахунку вірогідності виконання як окремих завдань, так і всього проекту у відведені терміни [27].

Обґрунтуємо тривалість робіт за проектом з використанням аналізу сценаріїв та методу PERT (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

### Застосування системи PERT

Робота	Роботи, що передують даним	Термін виконання робіт (днів)			Очікувана тривалість роботи, $t_v$		
		Оптимістичний, a	Найбільш імовірний, m	Песимістичний, b	О	Й	П
I	2	3	4	5	6	7	8
A	–	1	2	3	2	2	2
B	A	3	3	4	3	3	3
C	A	2	3	5	3	3	4
D	B, C	9	12	15	12	12	13
E	B, C	2	4	5	4	4	4
F	D, E	1	2	4	2	2	3

I	2	3	4	5	6	7	8
G	F	3	4	7	4	4	5
H	G	5	8	10	7	8	8
I	G	2	2	3	2	2	2
J	H, I	1	2	3	2	2	2
K	J	3	4	5	4	4	4
L	K	2	3	5	3	3	4
M	L	1	2	3	2	2	2
N	M	1	2	3	2	2	2
O	N	3	4	7	4	4	5
P	O	2	2	4	2	2	3

Джерело: складено автором

Розглядаючи програму професійної адаптації з оптимістичної точки зору, то тривалість роботи складе 41 день, з песимістичної – 86 днів, і найбільш реалістичний варіант – 56 днів. Тож, дотримуючись встановленого терміну реалізації програми професійної адаптації підприємство уникне виникнення непередбачуваних ризиків та додаткових витрат при виконанні робіт.

### **3.2. Економічне обґрунтування доцільності удосконалення професійної адаптації персоналу ПрАТ «Оболонь»**

Удосконалення професійної адаптації працівників ПрАТ «Оболонь», які тривалий час працювали дистанційно під час локдауну планується здійснити шляхом проведення семінарів, міні-тренінгів та ділових ігор. Проведення адаптаційних заходів вимагає додаткових витрат, які включають: витрати на заохочення працівників, які будуть працювати над створенням та реалізацією програми адаптації та додаткові витрати на організацію адаптаційних заходів.

## Витрати удосконалення професійної адаптації ПрАТ «Оболонь»

№ з/п	Стаття витрат	Значення	Витрати, грн.	Річні витрати, тис. грн.
1.	Премія працівникам за організацію та проведення професійної адаптації -10%	12 осіб	1870	269,28
2.	Єдиний соціальний внесок	22%	411,4	59,24
3	Витрати на організацію та проведення семінарів, міні-тренінгів та ділових ігор, тис.грн	35000	35000	35
4.	Підготовка комплекту друкованих матеріалів для нових співробітників, тис.грн	7300	7300	7,3
Всього		х	х	370,82

Джерело: складено автором

Сумарні річні витрати удосконалення професійної адаптації персоналу ПрАТ «Оболонь» налічують 370,82 тис. грн. Ця сума є цілком прийнятною для підприємства.

Розроблення програми удосконалення професійної адаптації персоналу ПрАТ «Оболонь» допоможе співробітникам підприємства підвищити свій професійний рівень, удосконалити комунікаційний процес, покращити морально-психологічну атмосферу в колективі, що позитивно вплине на ефективність та результативність роботи персоналу. Підвищення ефективності роботи трудового колективу дозволить підприємству отримати додатковий чистий дохід від реалізації продукції.

Спрогнозуємо зростання чистого доходу від реалізації продукції за допомогою методу стандартного розподілу ймовірностей за формулою 3.1.

$$ОП = \frac{О + 4В + П}{6} \quad (3.1)$$

де О – оптимістичний прогноз, тис. грн.

В – найбільш вірогідний прогноз, тис. грн.

П – песимістичний прогноз, тис. грн.

Для визначення прогнозних значень зростання чистого доходу від реалізації продукції ПрАТ «Оболонь» було опитано керівників департаментів та провідних фінансових аналітиків. Результати опитування зведені у табл. 3.6.

Таблиця 3.6

**Експертне опитування щодо збільшення  
чистого доходу від реалізації продукції після проведення  
професійної адаптації персоналу ПрАТ «Оболонь»**

Експерти	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Прогнозована зміна ЧД, %	0,022	0,027	0,027	0,032	0,032	0,035	0,035	0,038	0,038	0,038	0,045

Джерело: сформовано автором

Величини даного прогнозу необхідно перевірити на надійність і типовість.

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

Проміжні розрахунки обчислень середнього квадратичного відхилення наведемо в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

**Проміжні розрахунки для визначення середнього квадратичного  
відхилення**

Експерти	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Прогнозована зміна ЧД, тис.грн	1220,94	1498,42	1498,42	1775,91	1775,91	1942,40	1942,40	2108,89	2108,89	2108,89	2497,37
О <sub>сер</sub>	1861,67										
Відхилення	-640,74	-363,25	-363,25	-85,77	-85,77	80,72	80,72	247,21	247,21	247,21	635,69

$\sum(O_i - O_{\text{ср}})^2$	410546,2	131953,1	131953,1	7356,2	7356,2	6516,2	6516,2	61114,8	61114,8	61114,8	404106,3
-------------------------------	----------	----------	----------	--------	--------	--------	--------	---------	---------	---------	----------

Джерело: складно автором

Сума квадратичних відхилень складатиме 1289648,04

За формулою (3.2) знайдено середнє квадратичне відхилення:

$$\alpha = \sqrt{\frac{1289648,04}{11}} = 342,4$$

Даний показник показує що розсіювання думок експертів досить низьке.

Визначаємо коефіцієнт варіації, який характеризує однорідність сукупності думок експертів:

$$\omega = \frac{342,4}{1861,67} * 100\% = 18,39\%$$

Оскільки розрахункове значення коефіцієнта варіації  $\omega < 33\%$ , то сукупність думок експертів можна вважати однорідною, що вказує на можливість використання даних експертних оцінок для подальших розрахунків.

Найбільш вірогідний прогноз зміни чистого доходу від реалізації продукції визначаємо за методом медіан, тобто середнього значення рядку. В даному випадку ряд має наступний вигляд.

Таблиця 3.8

### Приріст чистого доходу від реалізації продукції за методом медіан

Значення	1220,94	1498,42	1498,42	1775,91	1775,91	1942,40	1942,40	2108,89	2108,89	2108,89	2497,37
Прогноз	Песимістичний прогноз			Вірогідний прогноз			Оптимістичний прогноз				

Джерело: сформовано автором.

За найбільш вірогідне значення приросту чистого доходу від реалізації продукції за рахунок проведення професійної адаптації приймаємо 1942,4 тис. грн

За оптимістичним прогнозом приріст чистого доходу від реалізації продукції становитиме 2497,37 тис.грн, а за песимістичним прогнозом – 1220,94 тис.грн.

Розраховуємо очікуване значення приросту чистого доходу від реалізації продукції:

$$ОП = \frac{1220,94 + 4 * 1942,4 + 2497,37}{6} = 1914,6 \text{ тис. грн}$$

Чистий дохід від реалізації продукції в проектному році становитиме:

$$5549706 + 1914,6 = 5551620,65 \text{ тис. грн.}$$

Його величина збільшиться в проектному році на:

$$1914,6 / 5549706 = 0,0345\%$$

Знайдемо величину повних витрат в проектному році. Повні витрати в 2020 році склали 5150895 тис. грн., в тому числі: постійні витрати –1030179 тис. грн., змінні витрати – 4120716 тис. грн.

Приріст змінних витрат у проектному році складе:

$$4120716 * 0,0345 = 1421,65 \text{ тис. грн.}$$

В плановому році також планується збільшити витрати за рахунок витрат на виплату премії персоналу, що буде задіяний в проведенні професійної адаптації та на покриття додаткових організаційних витрат. Загальні витрати на проведення професійної адаптації склали 370,82 тис. грн.

Отже, повні витрати збільшаться на:

$$\Delta \text{ПВ} = 1421,65 + 370,82 = 1792,5 \text{ тис,грн.}$$

Обчислимо приріст прибутку ПрАТ «Оболонь» в проектному році:

$$1914,6 - 1792,5 = 122,2 \text{ тис. грн.}$$

Приріст чистого додаткового прибутку від проведення професійної адаптації становитиме:

$$122,2 * (1 - 0,18) = 100,2 \text{ тис. грн.,}$$

Очікувані результати від проведення професійної адаптації персоналу ПрАТ «Оболонь» представлено в табл. 3.9.

*Таблиця 3.9*

**Очікувані результати від реалізації програми  
професійної адаптації персоналу ПрАТ «Оболонь»**

№ з/п	Показник	Значення
1.	Приріст чистого доходу від реалізації продукції, тис. грн	1914,6
2.	Приріст повних витрат, тис. грн	1792,5
3.	Приріст прибутку (до оподаткування), тис. грн	122,2
4.	Приріст чистого прибутку, тис. грн	100,2

Джерело: сформовано автором

Розроблення та реалізація програми професійної адаптації персоналу ПрАТ «Оболонь», що тривалий час працювали дистанційно та співробітників, які прийняті на роботу під час локдауну, дозволить підприємству отримати додатковий чистий прибуток в розмірі 100,2 тис.грн.

На основі результатів попередніх розрахунків визначаємо основні показники економічної ефективності ПрАТ «Оболонь»: капітальні витрати, додатковий прибуток, термін окупності, чистий грошовий потік, чисту теперішню вартість проекту, гарантований термін повернення інвестицій, індекси прибутковості і доходності.

Капітальні витрати в даному випадку складатимуться з приросту нормативу обігових коштів у разі зростання обсягів реалізації, що пов'язані з впровадженням технічних заходів, розраховують за формулою 3.3.

Визначаємо зміну обігових коштів у розмірі 3-6% від 80-85% приросту змінних витрат, який буде отримано в результаті впровадження заходу:

$$\text{Зо.к.} = 1421,65 * 0,82 * 0,06 = 46,6 \text{ тис. грн.}$$

Визначено термін окупності капітальних вкладень за формулою 3.4.

$$T = 46,6 / 100,2 = 0,465 \text{ року}$$

Чистий генерований грошовий потік буде дорівнювати:

$$\text{ЧГП} = \text{Прч} = 100,2 \text{ тис. грн.}$$

Нинішню вартість (НВ) майбутніх грошових потоків за весь життєвий цикл проекту (термін економічного життя проекту) розраховують за формулою 3.5. Термін економічного життя проекту (термін життєвого циклу) складає 2 роки. Ставку дисконту, яку беруть на рівні ставки рефінансування НБУ (приймаємо на рівні 8%) = 0,08.

Нинішня вартість майбутніх грошових потоків буде дорівнювати:

$$\sum \text{НВ} = \text{НВ1} + \text{НВ2} = \text{ЧГП} (\alpha_1 + \alpha_2) = 100,2 * (0,93 + 0,86) = 178,7 \text{ тис. грн.}$$

Чисту нинішню вартість (ЧНВ) розраховують як різницю між сумою нинішніх вартостей, накопичених за весь життєвий цикл проекту, та початковими інвестиціями:

$$ЧНВ = \sum_{i=1}^N НВ - ПІ = 178,7 - 46,6 = 132,1 \text{ тис. грн.}$$

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

$$НВ_{\text{ср.}} = \frac{\sum НВ}{N} = 178,372 / 2 = 89,35 \text{ тис. грн.}$$

де НВ – середньорічна нинішня вартість:

$$T_z = ПІ / НВ_{\text{ср.}} = 46,6 / 89,35 = 0,52 \text{ року}$$

Індекс доходності визначається відношенням чистої нинішньої вартості до початкових інвестицій:

$$ІД = ЧНВ / ПІ = 132,1 / 46,6 = 2,83$$

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

$$ІП = \sum НВ / ПІ = 178,7 / 46,6 = 3,83$$

В табл. 3.10 представлені показники економічної ефективності проведення професійної адаптації персоналу ПрАТ «Оболонь».

**Показники економічної ефективності розроблення та реалізації  
програми професійної адаптації персоналу ПрАТ «Оболонь»**

№ з/п	Показник	Значення
1	Капітальні витрати, тис. грн	46,6
2	Додатковий прибуток, тис. грн	122,2
3	Чистий додатковий прибуток, тис. грн	100,2
4	Сума нинішніх вартостей, накопичених за весь термін економічного життя проекту, тис. грн	178,7
5	Чиста нинішня вартість, тис. грн	132,1
6	Термін окупності недисконтований, років	0,465
7	Термін окупності дисконтований, років	0,522
8	Індекс доходності	2,83
9	Індекс прибутковості	3,83

Джерело: сформовано автором

На основі проведених розрахунків можна зробити висновок про доцільність розроблення програми щодо удосконалення адаптації персоналу ПрАТ «Оболонь» та її реалізації.

Розглянемо вплив від проведення професійної адаптації співробітників ПрАТ «Оболонь» на його основні фінансово-економічні показники (табл. 3.11)

Таблиця 3.11

**Зміна основних фінансово-економічних показників**

**ПрАТ «Оболонь» за рахунок удосконалення адаптації персоналу**

Показник	Базовий рік	Проектний рік	Абсол. відх	Віднос. відх
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	5549706	5551620,6	1914,6	0,035
Повні витрати, тис. грн.	5150895	5152687,5	1792,5	0,035
Чистий додатковий прибуток, тис. грн.	338614	338714,2	100,2	0,030

Джерело: сформовано автором

Як видно з табл. 3.11 після проведення адаптаційних заходів для прийнятих під час локдауну працівників та персоналу, що тривалий час працював дистанційно, очікується збільшення чистого доходу від реалізації продукції на 1914,6 тис.грн, та зростання чистого прибутку на 100,2 тис.грн.

Позитивний економічний вплив запропонованого заходу на основні економічні показники ПрАТ «Оболонь», дозволяє рекомендувати його до впровадження.

## ВИСНОВОКИ

Зазначено, що ефективна робота організації залежить не тільки від того, як грамотно кадрова служба проводить підбір і відбір персоналу, а й від того, чи приділяє керівництво достатньо уваги процесу адаптації нових співробітників.

Адаптація персоналу сьогодні переважно розглядається як «процес пристосування персоналу до умов функціонування підприємства».

Формування ефективної системи адаптації включає комплекс заходів, що дозволяють співробітнику успішно зайняти певну посаду з мінімальними втратами, як для самого працівника, так і безпосередньо для підприємства. Ця система створюється для подолання труднощів у процесі адаптації, а також для підвищення ефективності процесу пристосування до умов діяльності.

Визначено, що управління процесом адаптації здійснюється співробітниками відділу пошуку, підбору та адаптації персоналу, керівниками структурних підрозділів і наставниками. Їх головна мета – зробити процес адаптації максимально ефективним та безболісним, тим самим полегшивши їх входження в посаду.

Для ефективної реалізації процесу адаптації в більшості розвинутих компаній використовується програма адаптації – документ, розрахований на період випробувального терміну і передбачає ряд заходів, спрямованих на оволодіння системою спеціалізованих професійних знань і умінь, необхідних для даної посади, а також ефективно їх застосування на практиці.

Зазначено, що програма адаптації повинна включати в себе цілі та перелік завдань у рамках обов'язків нового співробітника, терміни їх виконання і передбачуваний результат, перелік нормативних документів, що регламентують роботу підрозділу, необхідних для засвоєння співробітником на період адаптації, а також іншу інформацію, що сприяє якнайшвидшому входженню в посаду нового співробітника.

В роботі представлено аналіз фінансово-економічної діяльності ПрАТ «Оболонь». За результатами 2020 року підприємства отримало чистий дохід у розмірі 5 549,7 млн. грн. На загальний приріст доходів у 2020 році в порівнянні з 2019 роком в основному вплинули: дохід від продажу пива, що збільшився на 4,15%, дохід від продажу слабоалкогольних напоїв, що збільшився на 15,25% та доходу від іншої реалізації, що збільшився на 35,0% .

Завдяки значному поліпшенню фінансових результатів у за весь 2020 рік, ПрАТ «Оболонь» досягло запланованого рівня основних фінансових показників.

Встановлено, що в 2020 році облікова кількість штатних працівників становила 2287 працівників, а у минулому році середньооблікова чисельність складала 2365 чол. Протягом звітного періоду чисельність персоналу ПрАТ «Оболонь» скоротилася на 78 чол, що у відсотковому відношенні складає - 3,3%.

Визначено, що процес адаптації персоналу ПрАТ «Оболонь» регулюється положенням про адаптацію працівників на новому робочому місці або працівників, переведених на іншу посаду. Положення розповсюджується на всі підрозділи компанії та встановлює єдині вимоги до організації процесу адаптації новоприйнятого персоналу. Положення про адаптацію персоналу описує всі етапи процесу адаптації, починаючи з моменту прийняття кандидатом на посаду пропозиції роботи до моменту оцінки результатів, яких досяг працівник після завершення процесу адаптації та випробувального терміну.

В процесі дослідження встановлено, що ПрАТ «Оболонь» приділяє значну увагу адаптації новоприйнятих робітників під час проходження випробувального періоду, що по суті являє собою адаптаційний період. Заходи з виробничої адаптації на підприємстві носять не систематичний характер та проводяться вкрай рідко, оскільки пріоритет керівництва зміщений в сторону активного професійного навчання. В умовах поширення коронавірусної хвороби COVID-19 постає значна необхідність удосконалення професійної адаптації персоналу до нових умов роботи, удосконалення комунікаційного

процесу та забезпечення позитивного морально-психологічного клімату після тривалого періоду дистанційної роботи.

Для удосконалення процесу адаптації працівників ПрАТ «Оболонь», які тривалий час працювали дистанційно, пропонуємо типовий проект розробки програми адаптації персоналу, що спрямований на удосконалення професійної адаптація співробітників, їх полегшеного повернення до звичного режиму праці в стінах ПрАТ «Оболонь», підвищення професійних навичок та удосконалення співпраці й комунікації між співробітниками. Задля цього пропонуємо розширити заходи професійної адаптації працівників, які тривалий час працювали у дистанційному режимі та персоналу, що був прийнятий на роботу під час локдауну шляхом проведенням ділових ігор.

Встановлено, що проведення адаптаційних заходів для прийнятих під час локдауну працівників та персоналу, що тривалий час працював дистанційно, забезпечить збільшення чистого доходу від реалізації продукції на 1914,6 тис.грн, та зростання чистого прибутку на 100,2 тис.грн.

Позитивний економічний вплив запропонованого заходу на основні економічні показники ПрАТ «Оболонь», дозволяє рекомендувати його до впровадження.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Балабанова Л.В. Управління персоналом. Центр учбової літератури. 2016. 468 с.
2. Безпалько О. В., Бабік Ю. В. Основні аспекти взаємозв'язку між ефективністю, продуктивністю та результативністю праці. *Формування ринкових відносин в Україні* : збірник наукових праць. Київ, 2016. № 3 (178). С. 83-87.
3. Буряк П. Ю. Економіка праці й соціально-економічних відносин : навчальний посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2016. 440 с.
4. Варакута Ю.М. Шляхи удосконалення організації оплати праці в системі управлінського обліку на підприємствах. *Вид-во Дніпропетр. нац. Ун-ту залізн. трансп. ім. акад. В. Лазаряна*. 2012, Вип. 3. С. 18-22.
5. Веселков А. Психологічне тестування персоналу. *Кадрова справа*. № 2. 2017. С. 66-70.
6. Виноградська А. П. Управління чисельністю та структурою персоналу. Київ, 2014. 30 с.
7. Виноградський М. Д., Шкапова О. М., Беляєва С. В., Виноградська А. М. Управління персоналом : Навчальний посібн. Київ : Центр навчальної літератури, 2016. 504 с.
8. Виноградський М. Д., Шкапова О. М., Беляєва С. В., Виноградська А. М. Управління персоналом : Навчальний посібн. Київ : Центр навчальної літератури, 2016. 504 с.
9. Волков О. І. Економіка підприємства. Київ, 2019. 470 с.
10. Гарват О.А. Удосконалення організаційних структур підприємств в умовах нестабільної економічної ситуації. Серія: Економічні науки. – 2015. С. 168-171.

11. Гетьман О.О. Економіка підприємства: Навч. посіб. / Гетьман О.О., Шаповал В.М. К.: Центр учбової літератури. 2010. 488 с.
12. Гірняк О. М., Лазановський П. П. Менеджмент : Підручник для студентів вищих закладів освіти. Львів. 2014. 352 с.
13. Глухова С.В. Підходи до сутності заробітної плати. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2016/12.1/164.pdf>. (дата звернення: 12.03.2021).
14. Губа О. Концептуально-методологічні підходи до дослідження проблем формування і реалізації кадрової політики. *Кадровик*. 2017. № 2. С. 284-293.
15. Гудзь Н.В. Бухгалтерський облік. 2-е вид., перероб. і доп. Навч. посіб. К.: «Центр учбової літератури». 2016. 424 с.
16. Делія О. Ефективна комунікація в управлінні персоналом. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2016. Вип. 1 (6). С. 36-40.
17. Довбенко В. І. Потенціал і розвиток підприємства : навч. посібн. Вид. 2-ге. Львів : Вид-во НУ «Львівська політехніка», 2015. 232 с.
18. Дробишева О.О. Економічна сутність, форми та системи оплати праці URL: [http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia\\_8\\_048.pdf](http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_8_048.pdf). (дата звернення: 12.03.2021).
19. Дубовська О.В. Теоретичні засади заробітної плати як соціально-економічної категорії та її специфіка у галузі освіти. URL: <https://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/4.1/110.pdf>. (дата звернення: 18.03.2021).
20. Економічні і соціально-трудова аспекти управління персоналом: теорія та приклади : колективна монографія / за заг. ред. д. е. н., проф. Драган О. І. Київ : Кафедра, 2017. 272 с.
21. Класифікатор професій ДК 003:2010 : Національний класифікатор України від 28.07.2010 р. № 327 / Держспоживстандарт України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/va327609-10> (дата звернення 21.01.2021).

22. Клімушин П. С., Орлов О. В., Серенок А. О. Інформаційні системи та інформаційні технології в економіці : Навчальний посібник. Харків : Вид-во ХарPI НАДУ «Магістр», 2016.
23. Кодекс законів про працю України від 10 грудня 1971 року № 322-VIII. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/322-08>. (дата звернення: 12.04.2021).
24. Козак К. Б., Рубан Ю. О. Удосконалення роботи служби персоналу на підприємстві. *Економіка харчової промисловості*. 2014. № 2. С. 24-28.
25. Комар Л. Ю. Розробка методики планування персоналу. *Управління розвитком*. 2015. № 10. С. 17-21.
26. Корнієнко О. В. Сутність та структура персоналу підприємства. Київ, 2017. 615 с.
27. Костюк В. Умови праці по законодавству Європейського Союзу. *Справочник кадровика*. 2017. № 4. С. 28-34.
28. Крушельницька Я. В. Фізіологія і психологія праці : Підручник. Київ : КНЕУ, 2013. 367 с.
29. Лебедева І. Ю., Томашевская В. О. Підходи до оцінки персоналу як складової аналізу кадрового потенціалу та технології його розвитку. *Інвестиції: практика та досвід* № 12/2018.
30. Літинська В. А. Аналіз методики проведення атестації персоналу для визначення кар'єрного просування персоналу підприємств [Електронний ресурс] / В. А. Літинська // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2011. № 1. С. 55-59.
31. Лук'янов В. І., Дядченко В. П. Формування кадрової політики підприємства. Харків, 2015. 186 с.
32. Лучшие книги по экономике [Електронний ресурс]. URL: <http://ubooks.com.ua/books/000253/inx45.php> (дата звернення: 17.05.2021).
33. Мазник Л. В. Використання методик інтегрального оцінювання в сфері управління персоналом. *Наукові праці Національного Університету Харчових Технологій*. 2017. № 3, т. 23. С. 80-93.

34. Макарова И. К. Управление человеческими ресурсами: уроки эффективного HR-менеджменту. Москва : Дело, 2012. 232 с.
35. Малахова А. А. Оценка персонала организации на основе компетентностного подхода. Социально-экономический и гуманитарный журнал Красноярского ГАУ. 2016. №4
36. Менеджмент персоналу: Навч. посіб. Вид. 2-ге, без змін. В.М. Данюк, В.М. Петюх, С.О. Цимбалюк та ін. Київ, 2006. 398с.
37. Мица В. П. Кадрова політика на підприємстві: проблеми і перспективи. *Актуальні проблеми економіки*. 2018. № 6 (84). С. 165-168.
38. Мурашко М. І. Менеджмент персоналу : Навчально-практичний посібник. Київ : Т-во "Знання", КОО, 2015. 311 с.
39. Офіційний сайт ПрАТ «Оболонь». URL: <http://obolon.ua/ua> (дата звернення: 22.03.2021).
40. Перечосова Г.В., Цветнова О.В. Удосконалення форм та систем оплати праці. *Актуальні проблеми економічного і соціального розвитку регіону* 2012. С. 39-42
41. Петюх В. М. Управління персоналом : Навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни. Київ : КНЕУ, 2014. 412 с.
42. Писарєва Т.В., Чернецька О.В. Теоретичні аспекти розрахунків із заробітної плати. *Молодий вчений*. № 12 (52). 2017. С. 731-735.
43. Практикум з економіки праці та соціально-трудоких відносин : робочий зошит для студентів освітнього ступеня бакалавр економічних спеціальностей / Т. В. Березянюк та ін. Київ : Кафедра, 2018. 160 с.
44. Про колективні договори та угоди : Закон України від 01.07.1993 р. № 3356-ХІІ / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3356-12> (дата звернення: 15.03.2021).
45. Про оплату праці : Закон України від 24.03.1995 р. № 108/95 / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80>. (дата звернення: 15.03.2021).

46. Продіус І.П. Удосконалення організаційної структури управління промислового підприємства. Економіка: реалії часу. – 2012. С. 17-22.
47. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу підприємства : навч. посібн. Київ : КНЕУ, 2019. 243 с.
48. Система оцінювання персоналу підприємства [Текст] / В.Я. Чевганова // Ефективна економіка. 2014. № 4.
49. Словник термінів з економіки праці та соціально-трудова відносин / укл. О. В. Безпалько та ін. Київ : Кафедра, 2015. 120 с.
50. Словник термінів з управління персоналом / укл. О. В. Безпалько та ін. Київ : Кафедра, 2016. 156 с.
51. Сорочинська Л. О. Вплив втоми і стресу на безпеку праці працівників залізничного транспорту. *Збірник наукових праць Державного економіко-технологічного університету транспорту*. 2014. С. 196-202.
52. Соціально-економічна безпека : навч. посіб. / О. В. Безпалько та ін. ; за заг. ред. О. І. Драган. Київ : Кафедра, 2019. 278 с.
53. Стахів О. Проведення оцінки персоналу на підприємстві з метою стимулювання працівників до підвищення кваліфікації / О.Стахів // Україна: аспекти праці. 2011. №1. С. 29 – 35.
54. Стецюра Г.Ю. Атестація персоналу: нетрадиційні методи / Г.Ю. Стецюра // Управління розвитком. 2012. №10. С. 35 –37.
55. Стівенсон Н. Як мотивувати людей. Москва : Олімп-Бізнес. 2014. 272 с.
56. Стрельникова Л. Аттестация от «А» до «Я» / Менеджер по персоналу. 2010. №1. С. 46–51.
57. Суханова И.М. Аттестация персонала. Когда организации нужна комплексная оценка? / И.М. Суханова // Кадровые решения. М., 2010. №9 24 - 32.
58. Тибінка Г.І. Розмежування понять «оплата праці» та «заробітна плата». *Економіка і суспільство*. №19. 2018. С. 246-250
59. Управління людськими ресурсами: філософські засади. / Під ред. В. Г. Воронкової; М-во освіти України. Київ, 2016. 567 с.

60. Управління персоналом : навч. посіб. / В. М. Данюк, та ін.; за заг. та наук. ред. В. М. Данюка. Київ : КНЕУ; Краматорськ : НКМЗ, 2013. 668 с.
61. Управління персоналом та економіка праці: теорія і практика : колективна монографія / Кер. кол. авт. і наук. ред. проф. О. І. Драган. Київ : ВД «Вінніченко», 2014. 298 с.
62. Федорняк Л. С. Формування персоналу сільськогосподарського підприємства. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2018. С. 253–257.
63. Хруцкий, В.Е. Оценка персонала. Теория и практика применения системы сбалансированных показателей / В.Е. Хруцкий, Р.А. Толмачев. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Финансы и статистика, 2011. 224 с.
64. Чумаченко О. В. Особливості планування управлінського персоналу. *Економічний простір*. Київ, 2015. 230 с.
65. You control - повне досьє на кожну компанію України. URL:<https://youcontrol.com.ua> (дата звернення: 15.03.2021).
66. Куршакова Н. Адаптация персонала в коммерческом банке. *Управление развитием персонала*. 2008. № 1. С. 38-45.
67. Кучеренко А. Лучшие обучающие компании: Райффайзен Банк Аваль. *HRM.UA – Журнал HRMagazine и HR-блоги*. URL: [http://www.hrm.ua/article/rajffajzen\\_bank\\_aval](http://www.hrm.ua/article/rajffajzen_bank_aval)
68. Лазарева С. Эффективная система адаптации персонала: компоненты и этапы построения. *Управление человеческим потенциалом*. 2007. № 3. С. 212-220.
69. Кибанов А. Я. Управление персоналом. Регламентация труда / А. Я. Кибанов. М.: Экзамен, 2008. 480 с.
70. Економічна енциклопедія. У 3-х томах. Т. 3 / Редкол.: С. В. Мочерний (відп.ред.) та ін. Київ.: Видавничий центр «Академія», 2002. 952 с.
71. Корнелиус Н. HR-менеджмент: Поиск, подбор, тренинг, адаптация, мотивация, дисциплина, этика. Пер. с англ./ Н. Корнелиус., Днепропетровск, 2005. 520 с.

## ДОДАТКИ

*Додаток А*

			КОДИ
		Дата	19.02.2020
Підприємство	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ОБОЛОНЬ"	за ЄДРПОУ	05391057
Територія		за КОАТУУ	
Організаційно- правова форма господарювання		за КОПФГ	
Вид економічної діяльності		за КВЕД	
Середня кількість працівників: 3460			
Адреса, телефон: 04212 Київ, Богатирська, 3, (044) 412-84-10			
Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака			
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):			
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку	<input type="checkbox"/>		
за міжнародними стандартами фінансової звітності	<input checked="" type="checkbox"/>		

**Консолідований баланс  
(Звіт про фінансовий стан)  
на 31.12.2019 р.  
Форма №1-к**

Код за ДКУД 1801007

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	6 857	6 026
первісна вартість	1001	43 396	43 963
накопичена амортизація	1002	( 36 539 )	( 37 937 )
Незавершені капітальні інвестиції	1005	20 201	18 141
Основні засоби	1010	4 867 736	4 611 402
первісна вартість	1011	11 940 760	12 003 847
знос	1012	( 7 073 024 )	( 7 392 445 )
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0
первісна вартість	1016	0	0
знос	1017	( 0 )	( 0 )
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	( 0 )	( 0 )
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	109 397	57 581
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Гудвіл	1050	0	0
Гудвіл при консолідації	1055	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0

Інші необоротні активи	1090	14	14
Усього за розділом I	1095	5 004 205	4 693 164
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	719 638	753 270
Виробничі запаси	1101	0	0
Незавершене виробництво	1102	0	0
Готова продукція	1103	0	0
Товари	1104	0	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестраховання	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	203 818	260 966
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	89 746	44 300
з бюджетом	1135	35 310	51 330
у тому числі з податку на прибуток	1136	5 475	4 813
з нарахованих доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	9 897	18 911
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	16 876	16 228
Готівка	1166	0	0
Рахунки в банках	1167	0	0
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	30 659	18 927
Усього за розділом II	1195	1 105 944	1 163 932
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	6 110 149	5 857 096

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	73 144	73 144
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	2 763 289	2 603 868
Додатковий капітал	1410	5 997	1 916
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-746 302	-329 248
Неоплачений капітал	1425	( 0 )	( 0 )
Вилучений капітал	1430	( 13 580 )	( 13 580 )
Інші резерви	1435	0	0

Неконтрольована частка	1490	0	0
Усього за розділом I	1495	2 082 548	2 336 100
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	542 401	426 702
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	487 124	180 402
Інші довгострокові зобов'язання	1515	267 953	260 062
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви	1530	0	0
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	0
резерв незароблених премій	1533	0	0
інші страхові резерви	1534	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	1 297 478	867 166
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	1 419 600	1 395 479
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
товари, роботи, послуги	1615	1 021 281	909 794
розрахунками з бюджетом	1620	91 167	104 445
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	164
розрахунками зі страхування	1625	5 926	6 382
розрахунками з оплати праці	1630	44 447	57 270
одержаними авансами	1635	64 560	120 483
розрахунками з учасниками	1640	1 876	1 876
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	11 462	13 639
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	69 804	44 462
Усього за розділом III	1695	2 730 123	2 653 830
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	6 110 149	5 857 096

Керівник Булах І.В.

Головний бухгалтер Бахов І.І.

Підприємство	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ОБОЛОНЬ"	Дата за ЄДРПОУ	КОДИ
			18.02.2020
			05391057

**Консолідований звіт про фінансові результати**  
**(Звіт про сукупний дохід)**  
за 2019 рік  
Форма №2-к  
I. Фінансові результати

Стаття	Код рядка	За звітний період	Код за ДКУД
			1801008
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	5 466 148	5 078 764
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	( 0 )	( 0 )
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 4 277 833 )	( 4 292 370 )
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	( 0 )	( 0 )
<b>Валовий:</b>			
прибуток	2090	1 188 315	786 394
збиток	2095	( 0 )	( 0 )
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	62 681	85 301
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	( 337 100 )	( 303 955 )
Витрати на збут	2150	( 661 989 )	( 675 489 )
Інші операційні витрати	2180	( 32 219 )	( 20 451 )
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			
прибуток	2190	219 688	0
збиток	2195	( 0 )	( 128 200 )

Дохід від участі в капіталі	2200	39 058	90 188
Інші фінансові доходи	2220	280	4 259
Інші доходи	2240	216 198	6 725
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	( 329 215 )	( 275 269 )
Втрати від участі в капіталі	2255	( 0 )	( 0 )
Інші витрати	2270	( 1 418 )	( 23 505 )
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>	2290	144 591	0
прибуток			
збиток	2295	( 0 )	( 325 802 )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	113 042	-39 618
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
<b>Чистий фінансовий результат:</b>	2350	257 633	0
прибуток			
збиток	2355	( 0 )	( 365 420 )

#### II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	-4 081	-2 902
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-4 081	-2 902
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	( 0 )	( 0 )
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-4 081	-2 902
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	253 552	-368 322
<b>Чистий прибуток (збиток), що належить:</b>	2470	0	0
власникам материнської компанії			
неконтрольованій частці	2475	0	0
<b>Сукупний дохід, що належить:</b>	2480	0	0
власникам материнської компанії			
неконтрольованій частці	2485	0	0

#### III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	3 157 057	3 267 238
Витрати на оплату праці	2505	626 692	529 153
Відрахування на соціальні заходи	2510	132 414	113 058
Амортизація	2515	422 999	457 032
Інші операційні витрати	2520	1 159 110	1 296 562
Разом	2550	5 498 272	5 663 043

#### IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	325 127	325 127
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	325 127	325 127
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0,792400	-1,123900
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0,792400	-1,123900
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0,00	0,00

Керівник

Булах І.В.

Головний бухгалтер

Бахов І.І.

			КОДИ
		Дата	01.01.2021
Підприємство	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ОБОЛОНЬ"	за ЄДРПОУ	05391057
Територія	м.Київ, Оболонський р-н	за КОАТУУ	8038000000
Організаційно-правова форма господарювання	Акціонерне товариство	за КОПФГ	230
Вид економічної діяльності	Виробництво пива	за КВЕД	11.05
Середня кількість працівників: 3157			
Адреса, телефон: 04212 Київ, Богатирська, 3, (044) 412-84-10			
Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака			
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):			
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку	<input type="checkbox"/>		
за міжнародними стандартами фінансової звітності	<input checked="" type="checkbox"/>		

**Консолідований баланс  
(Звіт про фінансовий стан)  
на 31.12.2020 р.  
Форма №1-к**

Код за ДКУД

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	6 026	4 686
первісна вартість	1001	43 963	43 969
накопичена амортизація	1002	( 37 937 )	( 39 283 )
Незавершені капітальні інвестиції	1005	18 141	11 272
Основні засоби	1010	4 611 402	4 352 291
первісна вартість	1011	12 003 847	12 080 275
знос	1012	( 7 392 445 )	( 7 727 984 )
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0
первісна вартість	1016	0	0
знос	1017	( 0 )	( 0 )
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	( 0 )	( 0 )
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	57 581	18 542
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	14	14
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Гудвіл	1050	0	0
Гудвіл при консолідації	1055	0	0
Відстрочені аквізиторські витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0

Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	1095	4 693 164	4 386 805
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	753 270	1 015 849
Виробничі запаси	1101	559 903	824 163
Незавершене виробництво	1102	67 739	73 543
Готова продукція	1103	72 341	84 609
Товари	1104	53 287	33 534
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестрахування	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	260 966	272 112
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	44 300	101 840
з бюджетом	1135	51 330	69 326
у тому числі з податку на прибуток	1136	4 813	4 233
з нарахованих доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	18 911	20 095
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	16 228	17 048
Готівка	1166	0	0
Рахунки в банках	1167	0	0
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	18 927	5 983
Усього за розділом II	1195	1 163 932	1 502 253
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	5 857 096	5 889 058

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	73 144	73 144
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	2 603 868	2 445 387
Додатковий капітал	1410	1 916	1 198
Емісійний дохід	1411	8 353	8 353
Накопичені курсові різниці	1412	-6 437	-7 155
Резервний капітал	1415	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-329 248	167 847
Неоплачений капітал	1425	( 0 )	( 0 )
Вилучений капітал	1430	( 13 580 )	( 13 580 )
Інші резерви	1435	0	0

Неконтрольована частка	1490	0	0
Усього за розділом I	1495	2 336 100	2 673 996
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	426 702	410 551
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	180 402	609 731
Інші довгострокові зобов'язання	1515	260 062	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви	1530	0	0
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	0
резерв незароблених премій	1533	0	0
інші страхові резерви	1534	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	867 166	1 020 282
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	255 933	394 848
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	1 139 546	661 136
товари, роботи, послуги	1615	909 794	709 905
розрахунками з бюджетом	1620	104 445	102 148
у тому числі з податку на прибуток	1621	164	414
розрахунками зі страхування	1625	6 382	4 980
розрахунками з оплати праці	1630	57 270	80 097
одержаними авансами	1635	120 483	183 041
розрахунками з учасниками	1640	1 876	1 876
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	13 639	33 497
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	44 462	23 252
Усього за розділом III	1695	2 653 830	2 194 780
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	5 857 096	5 889 058

Керівник

Булах І.В.

Головний бухгалтер

Бахов І.І.

Підприємство	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ОБОЛОНЬ"	Дата за ЄДРПОУ	КОДИ
			01.01.2021
			05391057

**Консолідований звіт про фінансові результати**  
**(Звіт про сукупний дохід)**  
за 2020 рік  
Форма №2-к  
I. Фінансові результати

Код за ДКУД 

1801008
---------

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	5 549 706	5 466 148
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	( 0 )	( 0 )
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 4 070 109 )	( 4 277 833 )
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	( 0 )	( 0 )
<b>Валовий:</b>			
прибуток	2090	1 479 597	1 188 315
збиток	2095	( 0 )	( 0 )
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	74 094	50 572
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	( 361 150 )	( 337 100 )
Витрати на збут	2150	( 719 636 )	( 661 989 )
Інші операційні витрати	2180	( 6 593 )	( 20 110 )
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			
прибуток	2190	466 312	219 688
збиток	2195	( 0 )	( 0 )

Дохід від участі в капіталі	2200	0	39 058
Інші фінансові доходи	2220	338 280	280
Інші доходи	2240	15 776	-1 418
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	( 255 444 )	( 329 215 )
Втрати від участі в капіталі	2255	( 1 618 )	( 0 )
Інші витрати	2270	( 238 394 )	( -216 198 )
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>			
прибуток	2290	324 912	144 591
збиток	2295	( 0 )	( 0 )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	13 702	113 042
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
<b>Чистий фінансовий результат:</b>			
прибуток	2350	338 614	257 633
збиток	2355	( 0 )	( 0 )

#### II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	-718	-4 082
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-718	-4 082
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	( 0 )	( 0 )
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-718	-4 082
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	337 896	253 551
<b>Чистий прибуток (збиток), що належить:</b>			
власникам материнської компанії	2470	0	0
неконтрольованій частці	2475	0	0
<b>Сукупний дохід, що належить:</b>			
власникам материнської компанії	2480	0	0
неконтрольованій частці	2485	0	0

#### III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	2 993 302	3 157 057
Витрати на оплату праці	2505	705 528	626 692
Відрахування на соціальні заходи	2510	149 141	132 414
Амортизація	2515	399 564	422 999
Інші операційні витрати	2520	1 204 645	1 159 110
Разом	2550	5 452 180	5 498 272

#### IV. Розрахунок показників прибутковості акцій