

Державний торговельно-економічний університет

Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Управління комунікаціями в проєктних командах підприємства»

(за матеріалами ПрАТ «ОБОЛОНЬ», м. Київ)

Студентки 4 курсу 11 групи
спеціальності 073 «Менеджмент»
спеціалізації «Менеджмент
персоналу» першого
бакалаврського рівня

Дячук
Анастасії Миколаївни

Науковий керівник:
доктор економічних наук,
доцент

Жуковська
Валентина Миколаївна

Гарант освітньої програми:
кандидат економічних наук,
доцент

Миколайчук
Ірина Павлівна

Київ 2022

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЯМИ В ПРОЄКТНІЙ КОМАНДІ.....	6
1.1. Сутність комунікаційного процесу в управлінні проєктною командою.....	6
1.2. Методи оцінювання результативної комунікаційної взаємодії учасників проєкту.....	11
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЯМИ НА ПАТ «ОБОЛОНЬ».....	15
2.1. Характеристика структури комунікацій підприємства.....	15
2.2. Оцінка результатів комунікаційної взаємодії працівників в проєктній команді.....	21
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЯМИ В ПРОЄКТНІЙ КОМАНДІ ПАТ «ОБОЛОНЬ».....	30
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	39
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	42
ДОДАТКИ.....	44

ВСТУП

Нестабільний економічний стан, в якому сьогодні знаходиться більшість підприємств, особливо гостро поставив проблему вдосконалення управління комунікаціями підприємства, оскільки ефективні комунікації на практиці є необхідною умовою досягнення цілей, що стоять перед підприємством. Часто внаслідок недосконалої системи комунікацій суттєво знижується ефективність управління та діяльності підприємства. Наразі це питання є дуже актуальним, оскільки впливає на перспективи виходу підприємства з кризи. В той же час, комунікації являють собою одне з дискусійних питань в сфері менеджменту, стосовно якого ясності в розумінні поки не досягнуто.

В науковій літературі проблеми комунікації здебільшого досліджувались в контексті теорії, історії, психології та соціології. Використання комунікацій як інструмента впливу на внутрішнє та зовнішнє середовища підприємства є одним із засобів удосконалення механізмів управління підприємством, які забезпечують його ефективне функціонування в умовах ринкової економіки. Проте сприйняття комунікаційної політики як допоміжної діяльності, ототожнення її лише з просуванням продукції, відособлене застосування комунікаційних інструментів і т. д. призводять до зниження сприйняття маркетингових комунікацій, ускладнення їхньої інтеграції в систему управління підприємством і, як наслідок, його неефективної діяльності. При цьому якість обміну інформацією всередині підприємства може прямо вплинути на формулювання цілей організації та ступінь їх реалізації.

Відповідно без наявності єдиного підходу до управління комплексом комунікацій підприємства неможливе його ефективне функціонування в сучасних умовах ринку, які характеризуються високим рівнем конкуренції, швидкими темпами розвитку та швидкими змінами (подекуди кардинальними) його структури та факторів впливу.

Теоретичним та методичним засадам комунікації присвячені праці Бебика В.М., Жигалова В.Г., Зверинцева А.Б., Орлової Т.М. Суттєвий вклад в напрямку систематизації положень комунікаційного менеджменту на підприємствах здійснено Шпаком Н.О. Проте практичні аспекти управління комунікаціями підприємства, зокрема ті, що стосуються проведення її діагностики, залишаються недостатньо розвиненими. Крім того, необхідне оновлення методичних підходів та інструментарію управління комунікаціями з огляду на стрімкий розвиток інформаційно-комунікаційних технологій.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є узагальнення підходів до управління комунікаціями в проєктній команді підприємства та розробка пропозицій щодо їх вдосконалення.

Для досягнення цієї мети в процесі написання роботи необхідно вирішити такі завдання:

- дослідити теоретичні основи управління комунікаціями в проєктній команді;
- надати характеристику профілю діяльності підприємства та структури проєктної команди;
- оцінити результативність комунікаційної взаємодії працівників в проєктній команді;
- запропонувати шляхи вдосконалення процесу управління комунікаціями в проєктній команді підприємства.

Об'єктом дослідження виступає політика управління комунікаціями в проєктній команді ПАТ «Оболонь».

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних та практичних аспектів управління комунікаціями в проєктній команді підприємства.

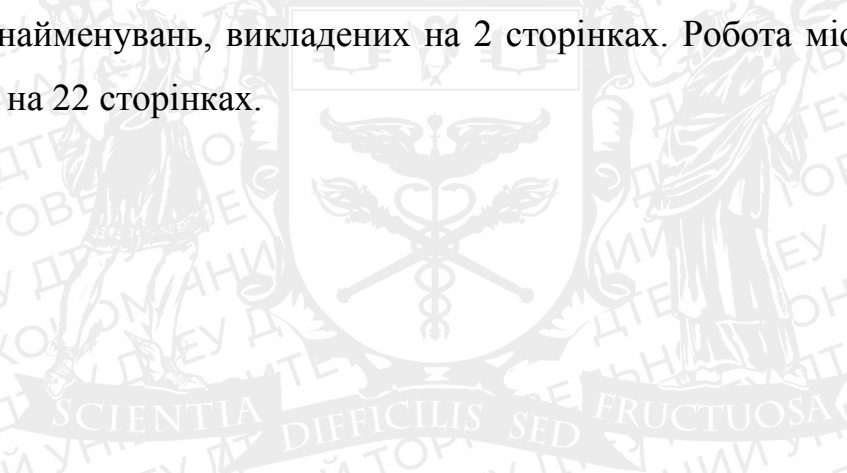
У роботі використані такі методи дослідження: абстрактно-логічний (при обґрунтуванні категорій, понять згідно теми дослідження); монографічний (для вивчення діяльності підприємства та обґрунтування рекомендацій); методи

фінансового аналізу, графічний метод (для наочного відображення динаміки та змін окремих показників).

Практичне значення результатів дослідження полягає у формуванні шляхів удосконалення процесу управління комунікаціями в проєктній команді підприємства ПАТ «Оболонь».

Базою проведення дослідження є праці провідних вітчизняних та зарубіжних учених з питань управління комунікаціями в проєктній команді. Джерелами інформації є статті та підручники з менеджменту, а також інформація про діяльність досліджуваного підприємства.

Основний текст роботи (до початку списку використаних джерел) становить 41 сторінок, в т.ч. 6 таблиць, 3 рисунки. Список використаних джерел містить 18 найменувань, викладених на 2 сторінках. Робота містить 8 додатків, викладених на 22 сторінках.



РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЯМИ В ПРОЄКТНІЙ КОМАНДІ

1.1. Сутність комунікаційного процесу в управлінні проєктною командою.

Проектна команда – це група співробітників підприємства, що безпосередньо працюють над здійсненням проєкту та підлеглі керівникові; це група людей, що мають високу кваліфікацію в певній області й максимально відданих загальній цілі діяльності своєї організації, для досягнення якої вони діють спільно, взаємно погоджуючи свою роботу. Проектна команда складається з людей, кожному з яких призначена певна роль і відповідальність за виконання проєкту. Згідно методології управління командами після розподілу ролей та відповідальності, кожний член команди має приймати участь у плануванні проєкту і прийнятті рішень.

Успішне функціонування підприємства залежить від зв'язку між окремими внутрішніми змінними, прямого та зворотного впливу ситуаційних факторів стану навколишнього середовища та реалізацією функції управління. Без певних інформаційних потоків все не є можливим [4].

Комунікації є важливим чинником продуктивного функціонування підприємства. На сучасних підприємствах комунікація вже давно перестала бути просто способом передачі інформації. Вона стала одним з ключових інструментів для управління діловими відносинами. Інформація, комунікації разом із засобами забезпечення їх ефективного використання, являють собою інфраструктуру управління підприємством.

Менеджер проєкту значний час приділяє переговорам з постачальниками, консультантами, технічними спеціалістами та іншими функціональними менеджерами. Крім того, менеджеру постійно доводиться узгоджувати вимоги різних груп, що не беруть безпосередню участь в проєкті, проте зацікавлені у результатах проєкту [12, с. 72].

Комунікації – це обмін інформацією, її змістом між двома та більше особами.

Метою комунікації є розуміння, осмислення переданої інформації, оскільки факт обміну інформацією не забезпечує ефективності спілкування людей.

Результат успішності команди залежить від якості зворотного зв'язку між керівником/менеджером проєкту та працівниками, міжособистісного спілкування між членами команди.

Комунікації супроводжують всі процеси, що відбуваються в проєктній команді. Їх сутністю є взаємозв'язки між працівниками, підрозділами, організаціями тощо.

Від правильного розуміння, осмислення та сприйняття отриманої інформації залежить дія адресатів. Ефективними є ті комунікації, за яких отримане повідомлення розшифровано саме так, як того бажає відправник. Разом з тим, це ще не означає, що зміст повідомлення має однакове значення для всіх учасників комунікаційного процесу – відправника, посередників, адресата. Від достовірності, своєчасності та повноти отриманої інформації залежить правильність прийняття рішення та реалізації відповідних дій, що призведуть для покращення ситуації.

Комунікації в проєктній команді відносяться до процесу адміністрування, оскільки вони зв'язують функції організації, мотивації, планування та контролю. Формально, процес комунікації – це процес обміну інформацією між співробітниками підприємства та суб'єктами зовнішнього середовища для того, щоб вирішити певні проблеми [10, с. 39].

Комунікації в проєктній команді пов'язують між собою всі управлінські функції та впливають на результативність їх виконання. Завдяки комунікаціям досягається довіра та взаємосприйняття поглядів, різних думок, дій та завдань.

Розглядаючи комунікаційний обмін інформацією на підприємстві, в основному мають на увазі людей, які безпосередньо спілкуються особисто або в групі, їх телефонні розмови, кореспонденція та звітність. І хоча дійсно на ці

випадки припадає основна частина комунікацій, при проведенні аналізу досить складного комунікативного процесу не можна обмежуватись лише ними.

Комунікації передбачають не тільки обмін інформацією, а й формування різних форм зв'язків між людьми, встановленими різними типами відносин, спрямованих на досягнення мети підприємства. Вони є спеціальними формами, які впливають на співробітників підприємства та суб'єктів зовнішнього середовища.

Огляд джерел свідчить про те, що головними чинниками комунікаційної взаємодії є правильно встановлені менеджером мета проєкту, конкретні цілі по проєкту для кожного учасника команди, а також мотивація та стимулювання учасників.

У проєктній команді не існує чіткої функціональної ієрархії, тому більшість традиційних методів мотивації не є ефективними. Крім того, особливості проєктної діяльності накладають відбиток на традиційні чинники мотивації та ускладнюють їхню дію [4].

Ефективність комунікацій в системі управління визначає якість управлінських рішень. Система управління підприємства пронизана комунікаціями.

Ступінь організації та ефективність комунікаційного процесу на підприємстві залежить від досвіду керівника, теоретичних знань та здібностей, які можуть допомогти йому знайти більш ефективні методи комунікації, а також оволодіти вмінням правильно організувати процес передавання, засвоєння та використання інформації. Якщо усунути комунікацію, то організація та управління перестають бути керованими, а їх діяльність набуває хаотичного та нескоординованого характеру. При управлінні інноваційними комунікаціями в проєктній команді важливо не тільки розуміти інформаційні потреби та можливості співробітників, а й також володіти основними технологіями комунікацій в управлінні [5, с. 97].

Існує пряма залежність між добре налагодженим комунікаційним процесом та якістю роботи структурних підрозділів підприємства, окремих

виконавців, груп працівників та підприємства загалом. Комунікаційний процес забезпечує обмін інформацією для вирішення конкретної проблеми.

Ціль комунікацій – забезпечити ефективний обмін інформацією між суб'єктами та об'єктами управління, удосконалити міжособистісні відносини під час обміну інформацією, створення інформаційних каналів для обміну інформацією між окремими працівниками та групами та координації їх завдань і дій, регулювання і раціоналізація інформаційних потоків підприємства тощо [7, с. 133].

Сучасні економічні ситуації вимагають нових підходів до управління інноваційними комунікаціями, а також у формуванні нових підходів до комунікаційного забезпечення інноваційної діяльності підприємства. Ефективні системи управління інноваційними комунікаціями підприємства сприяє, з одного боку, підвищенню продуктивності праці, а з іншого – досягненню задоволеності в проектній команді.

Для того, щоб краще зрозуміти процес обміну інформацією та умови його ефективності, необхідно забезпечити ефективний процес комунікації. Це дозволяє конструювати його власну модель, враховуючи специфіку ситуації на підприємстві.

Основою цього творчого процесу є модель, яка враховує певні базові елементи процесу обміну інформацією (рис. 1.1):

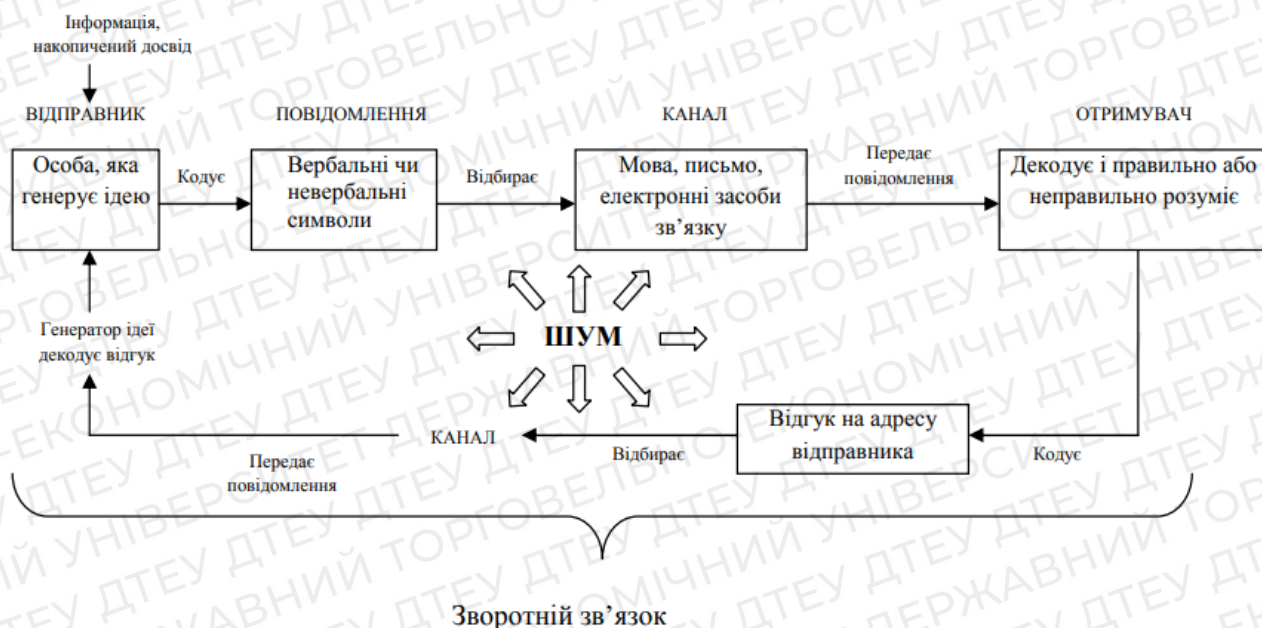


Рис. 1.1.Схема комунікаційного процесу [1]

Обмін інформацією складається з таких етапів:

- поява ідеї;
- кодування та вибір каналу передачі інформації;
- передача інформації;
- декодування;
- зворотний зв'язок.

Паралельно обираються один або декілька каналів для передачі повідомлення, що відповідає типу символів, використаних для кодування. Найчастіше такими каналами є передача за допомогою мови, письмових матеріалів, електронних засобів зв'язку; передача інформації при цьому відправник, використовуючи вибраний канал, забезпечує доставку повідомлення одержувачу.

Часто абсолютно неправомірно зміст усього комунікаційного процесу зводять до цього переміщення; – декодування інформації – полягає в тому, що символи, використані відправником, переводяться в уявну форму.

Важливо, щоб для одержувача символи мали таке ж значення, що й для відправника. Тоді сенс повідомлення буде правильно зрозумілий.

Існують такі аспекти комунікацій:

- технічний аспект – пов'язує з відповідними процесами передачі інформації від однієї точки;
- семантичний аспект – відображає передачу та прийом інформації, включаючи її розуміння одержувачем;
- прагматичний аспект – враховує вплив прийнятої інформації на поведінку одержувачів та ефективність використання цієї інформації [9].

Отже, за допомогою ефективних комунікацій менеджери узгоджують інтереси учасників проєкту, а також культурні, організаційні особливості, різні рівні досвіду у виконанні проєкту.

1.2. Методи оцінювання результативної комунікаційної взаємодії учасників проєкту.

Головним критерієм ефективності команди проєкту є кінцевий результат реалізованого проєкту необхідної якості, вчасно і в рамках обмежень на ресурси проєкту [4].

Всі комунікації в проєктній команді можна поділити на такі групи:

- 1) зовнішні (між учасниками проєкту та зовнішнім середовищем);
- 2) внутрішні (між рівнями управління та підрозділами підприємства).

Перша група містить комунікації, які представляють собою інформаційну взаємодію підприємства із зовнішнім середовищем (засоби масової інформації, споживачі, постачальники, інші контрагенти, органи державного регулювання, політичні та інші групи). У цьому випадку використовуються різні форми, такі як:

- для реалізації товарів (робіт, послуг) – програми маркетингу та реклами;
- вивчення ринку – за допомогою спеціальних організацій тощо;
- для дотримання норм державного регулювання – письмове оформлення документів.

Повідомлення, обговорення та телефонні переговори, що виникають у межах підприємства, є реакцією на вплив зовнішнього середовища, тобто вторинними. Ця група включає спілкування між різними підрозділами, керівниками та підлеглими, в межах підрозділу, а також міжрівневі та неформальні комунікації.

Комунікації можуть відбуватися різними методами, наприклад: усно, письмово, за допомогою невербальних сигналів (жестів, міміки, положення тіла), а також за допомогою різних каналів (усно, письмово, через засоби електронного зв'язку). Кожний метод та канал має свої переваги та недоліки. Це обумовлює їх сфери використання.

Різке ускладнення систем виробництва та збуту, швидкий розвиток інформаційно-комп'ютерних технологій вимагає переходу до нових технологій управління, а в першу чергу вимагає нових методів комунікацій [10, с. 40].

Інформаційні та комунікаційні технології в даний час є невід'ємною часткою життя кожної людини. Вони забезпечують створення, збереження, обробку та доступ до інформації. При цьому характерну увагу необхідно звернути на комунікативні процеси, які спрямовані на стратегію розвитку підприємства з використанням інтеграційних маркетингових комунікацій.

Слід зазначити, що успішне функціонування підприємства, а також формування та наявність організаційної культури, засвоєння та проповідання корпоративних ідей та цінностей нереальне без налагодженого процесу комунікацій. Комунікація в проєктній команді створює бажані умови для розкриття професійних та ділових якостей працівників. Це сприяє розвитку їх творчого потенціалу для створення додаткових цінностей та отримання результату.

Виділяють декілька груп показників, які використовуються для вимірювання результативності команди: виробничо-економічні, ринкової стійкості та психологічної стабільності.

Виробничо-економічна група показників включає в себе такі показники, як: порівняння вартості робіт з показниками основних конкурентів, щоб визначити економічну вигоду від команди, також порівняти показники якості з аналогічними показниками конкурентів, це так звана перевірка на конкурентоспроможність, й порівняння сервісних показників з аналогічними показниками основних конкурентів. Це такі показники як відносний показник витрат на одиницю продукції, рентабельність виробництва, продуктивність праці та ін.

Група показників ринкової стійкості включає в себе порівняння величини ринкової ніші з можливостями основних конкурентів, маркетингові дослідження та здатність до адаптації до зовнішніх умов.

Група показників психологічної стабільності команди включає рівень командного духу, мотивацію, креативність, адаптивність. Комунікації та психоемоційну стабільність членів команди.

Для того, щоб визначити фактор організованості колективу, потрібно розрахувати його індекс згуртованості. Для цього встановлюють кількість взаємних виборів за ознаками симпатії – антипатії. Вибори підраховуються за відповідями на запитання, наприклад, таких типів: «З ким би ви хотіли мати загальний робочий кабінет?» або «З ким би з працівників ви хотіли встановлювати нове обладнання?» і т.д. Питання підбираються з урахуванням характеру діяльності колективу, індивідуально-психологічних особливостей його членів та інших факторів.

Індекс згуртованості команди ($Z_{гр}$) розраховується за такою формулою:

$$Z_{гр} = \frac{B}{N} \quad (1.1)$$

де B – кількість взаємних позитивних виборів;

N – загальна кількість можливих виборів у колективі.

Індекс згуртованості команди зростає зі збільшенням кількості позитивних виборів. Згуртованість колективу тим вища, чим ближчий згуртованості команди до одиниці. Цей індекс характеризує внутрішню емоційну атмосферу колективу.

На сучасному етапі інформаційні технології відіграють важливу роль для забезпечення ефективності управління комунікаціями в проєктній команді підприємства. Основними є раціоналізація організаційних зв'язків та приведення структури апарату управління відповідно до фактичних умов виробництва. Побудова ефективної системи комунікацій підприємства вимагає ретельного регулювання та організації всіх інформаційних потоків. З цією метою доцільно використати сукупність інструментів, проводити моніторинг роботи проєктної команди через анкетування, що враховує взаємодію членів команди та якість інформації, а також задоволеність учасників проєкту необхідними ресурсами.

З огляду на це, розроблена анкета для визначення ефективності роботи проектної команди (Додаток А).

Добре спланована та ефективно реалізована система комунікацій в проектній команді надає підприємству можливості результативного обміну інформацією між менеджерами та працівниками для досягнення основних цілей підприємства.

Ефективна робота системи комунікацій в проектній команді вимагає відповідних вхідних ресурсів, технологій та управлінських взаємодій. Від цього залежить ефективність менеджменту підприємства та, відповідно, результат його діяльності.

Побудова ефективної системи комунікацій потребує ретельного регулювання та організації всіх інформаційних потоків, належних вхідних ресурсів, технологій та управлінських взаємодій. Добре спланована та ефективно реалізована комунікаційна система виступає інформаційною ланкою, яка впливає на якість прийняття рішень учасниками проектних команд та результативність менеджменту підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЯМИ НА ПАТ «ОБОЛОНЬ»

2.1. Характеристика структури комунікацій підприємства

ПАТ «Оболонь» зареєстроване Мінською районною державною адміністрацією м. Києва, свідоцтво про державну перереєстрацію № 05391057 від 27 липня 1995 року.

Корпорація «ОБОЛОНЬ» об'єднує 10 підприємств по всій Україні. Загалом у корпорації працює майже 4 тисячі людей. Структура корпорації «ОБОЛОНЬ» формувалася довгі роки під впливом стратегії розвитку, що направлена на диверсифікацію виробництва, перехід на сировину власного виробництва, інноваційний підхід, абсолютну екологічну безпеку та повну соціальну відповідальність.

ПАТ «Оболонь» діє на підставі Конституції України, Цивільного кодексу України, Господарського кодексу України, Законів України «Про акціонерні товариства» та «Про цінні папери та фондовий ринок», інших нормативних актів, чинних на території України, а також Статуту, Установчого договору від 29 червня 1993 року.

Предметом (видами) діяльності ПАТ «Оболонь» є:

- виробництво пива, мінеральних вод, солоду, сиропів, безалкогольних та слабоалкогольних напоїв, соків, вуглекислоти, поліетиленових ящиків, товарів народного споживання, будівельних матеріалів, бандажної стрічки, харчових продуктів, комбікормів, харчових добавок, добавок до комбікормів, палив для двигунів внутрішнього згорання, палив для спалювання в установках для отримання теплової енергії (пар, гаряча вода), виробництво гранул тощо;
- експлуатація родовищ підземних та мінеральних вод та їх водопостачання;
- вирощування, переробка, придбання та реалізація продуктів сільського господарства та тваринництва;

- закупка у населення сільгосппродукції і продуктів її переробки;
- здійснення фінансової, виробничої, торгівельної, інвестиційної, маркетингової, рекламної, проектної, туристичної, дилерської, та іншої діяльності, а також надання різноманітних послуг українським та іноземним юридичним та фізичним особам.
- інші види діяльності.

ПАТ «Оболонь» є національним виробником пива в Україні зі стовідсотковим українським капіталом. Головний безалкогольний бренд корпорації «Живчик» є найулюбленішим сімейним напоєм українців. Галузь характеризується жорсткою конкуренцією та зростанням цін на сировину та матеріали. Основними видами продукції емітента є пиво, безалкогольні напої, мінеральна вода, слабоалкогольні напої, солод, пивна дробина, бандажна стрічка. Основними ринками збуту ПАТ «Оболонь» є Українська країна та Прибалтики.

Одним з факторів, що суттєво впливають на роботу ПАТ «Оболонь», є нерегульованість і мінливість системи законодавчого регулювання та оподаткування господарських операцій. Також на діяльність ПАТ «Оболонь» вплив може справляти неврожай ячменю.

ПАТ «Оболонь» засуджує військову агресію та замах на територіальну цілісність України з боку Росії. В березні 2022 року ПАТ «Оболонь» ухвалила рішення про припинення будь-якої співпраці із російською федерацією та компаніями на її території. Використання на території Росії українських торгових марок від компанії «Оболонь» суперечить принципам та громадянській позиції ПАТ «Оболонь».

Всі виробничі майданчики ПАТ «Оболонь» сьогодні працюють в умовах воєнного стану та направили свої зусилля на стратегічне забезпечення захисників України та цивільного населення питною водою та необхідною військовою допомогою.

Організаційну структуру управління ПАТ «Оболонь» наведено у Додатку А, з якої видно, що управління підприємством здійснюється за допомогою

системи органів, які формують учасники товариства.

Вищим органом керівництва є Загальні збори акціонерів, які складаються з учасників товариства, скликаються шляхом персонального повідомлення кожного учасника не пізніше, ніж за 30 днів.

Генеральний директор є одноосібним виконавчим органом і здійснює управління поточною діяльністю товариства. До компетенції Генерального директора належить вирішення всіх питань, пов'язаних з керівництвом поточною діяльністю товариства, крім питань, що належать до виключної компетенції загальних зборів акціонерів та Наглядової ради. Генеральний директор товариства підзвітний загальним зборам акціонерів і Наглядовій раді, організовує виконання їх рішень. Генеральний директор діє від імені товариства у межах, встановлених Статутом і законом. Генеральним директором товариства може бути будь-яка фізична особа, яка має повну цивільну дієздатність і не є членом Наглядової ради чи Ревізійної комісії Товариства.

Права та обов'язки Генерального директора Товариства визначаються чинним законодавством та Положенням про Генерального директора, а також укладеним з ним трудовим договором. Від імені товариства трудовий договір підписує Голова Наглядової ради чи особа, уповноважена на те Наглядовою радою.

Генеральний директор на вимогу Наглядової ради та Ревізійної комісії товариства зобов'язаний надати можливість ознайомитися з інформацією про діяльність Товариства в межах, встановлених законом,

Комунікаційний процес в ПАТ «Оболонь» – це обмін інформацією між двома та більше учасниками проектної команди, мета якого – забезпечити розуміння інформації, яка і є предметом обміну. Під час здійснення комунікацій між учасниками проектних команд на ПАТ «Оболонь» виникає багато різних непередбачуваних ситуацій, викликів та загроз, які потребують реакції з боку керівників проекту та тимлідерів команд.

Система комунікаційної взаємодії на ПАТ «Оболонь» забезпечує виконання таких завдань:

- організація комунікації в процесах управління командою;
- підтримка спільної організації групової роботи з оброблення загальної інформації та інформації про роботу над проектом;
- підтримка колективної роботи під час розроблення програмного забезпечення;
- сприяння формуванню та розвитку корпоративної культури організації для забезпечення згуртованості та розвитку командної роботи.

Аналіз фінансових результатів господарської діяльності виявив, що ПАТ «Оболонь» є прибутковим, чистий дохід від реалізації продукції у 2020 р. склав 5,5 млн. грн. (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Динаміка показників фінансово-господарської діяльності ПАТ «Оболонь»
у 2019-2021 рр., тис. грн.**

Показник	2019	2020	2021*	Абсолютне відхилення	
				2020/2019	2021/2020
Чистий дохід від реалізації продукції	5466148	5549706	5758258	+83558	+208552
Собівартість реалізованої продукції	4277833	4070109	4606606	-207724	+536497
Валовий прибуток	1188315	1479597	1151652	+291282	-327945
Інші операційні доходи	50572	74094	98177	+23522	+24083
Адміністративні витрати	337100	361150	370105	+24050	+8955
Витрати на збут	661989	719636	784403	+57647	+64767
Інші операційні витрати	20110	6593	2637	-13517	-3956
Фінансові витрати	329215	255444	199246	-73771	-56198
Інші витрати	216198	238394	262233	+22196	+23839
Інші фінансові доходи	280	338280	390166	+338000	+51886
Разом витрати	1564612	1581217	1618624	+16605	+37407
Фінансовий результат до оподаткування	144591	324912	411854	+180321	+86942
Податок на прибуток	113042	13702	74134	-99340	+60432
Чистий прибуток (збиток)	257633	338614	337720	+80981	-894

Джерело: розраховано за даними (дод. В, Д, Ж)

- Прогнозне значення за консолідованою звітністю

Як бачимо, чистий прибуток ПАТ «Оболонь» в 2020 році збільшився на 80981 тис. грн. порівняно з 2019 роком, а в 2021 році, навпаки, знизився на 894 тис. грн.

порівняно з 2020 роком. На зростання чистого прибутку підприємства в 2020 році вплинуло зниження розміру собівартість реалізованої продукції (на 207724 тис. грн.). В 2021 році вона, навпаки, збільшилась на 536497 тис. грн. порівняно з попереднім роком

Кожну з цих задач розділяють на підзадачі для визначення засобів взаємодії між розробниками для організації ефективного процесу розроблення програмного забезпечення. Для цього розглянемо кожна з цих задач детальніше

Підтримка колективної роботи полягає у вирішенні завдань спільного розроблення загальних стратегій роботи, групової роботи над спільними документами та спільної роботи над проектом зокрема. Інструментами в цьому випадку є мережеві офісні пакети, програмне забезпечення для управління проектами, програмне забезпечення для спільного розроблення проектів, системи контролю версій та системи обміну даними.

Забезпечення комунікацій у процесах управління командою полягає у розв'язанні таких підзадач:

- формування каналів зворотного зв'язку;
- підтримка оперативного постійного зв'язку з членами команди;
- проведення нарад та мітингів з планування контролю та роботи;
- організація online-навчання та посилення зв'язків між членами команди.

Інструментами розв'язання цих задач є: планувальники задач, тайм-трекери і системи моніторингу, сервіси онлайн-листування (e-mail), відеоконференції, відеозв'язки, групові чати, веб-конференції (текст, аудіо, відео), групи в соціальних мережах, електронні дошки оголошень тощо.

Підтримка спільної організації групової роботи з оброблення загальної інформації та інформації про роботу над проектом полягає у залученні всіх членів команди та керівництва для формування та обробки інформації та визначається такими завданнями:

- формування інформації,
- зберігання інформації,
- пошук інформації та забезпечення розподілу права доступу і загального

доступу до інформації.

Інструментами для вирішення можуть бути: хмарні сховища, бази знань, мережеві ресурси колаборативного документування (GoogleDrive, OneDrive тощо) та вікі-ресурси.

Робота над попередніми задачами приводить ще до однієї задачі. Це формування та розвиток корпоративної культури, оскільки для успішної роботи команди необхідно виробити правила ініціації комунікації, стандарти та правила використання корпоративних каналів комунікації, форми подання інформації різними каналами, правила реагування на інформацію тощо. Як комунікаційні засоби та інструменти можна використати корпоративний сайт, електронну пошту, сервіси on-line листування, телефонні конференції, відеодзвінки та інші засоби комунікації.

Для організації командної роботи на ПАТ «Оболонь» використовується сервіс Slack, який представляє собою мікс месенджера, планувальника та поштового клієнта. Slack інтегрує в один інформаційний канал безліч додатків та сервісів. Для кожної теми можна створити окремий чат. Посилання на ресурси та картинки самі завантажуються. Весь архів повідомлень доступний завжди і всюди. Пошук по всьому архіву повідомлень.

Для проведення відеоконференцій, онлайн-зустрічей, вебінарів та особистих розмов на ПАТ «Оболонь» використовується сервіс Zoom, за допомогою якого користувач може швидко зв'язатися з командою або окремою користувачем. Сервіс підтримує до 1000 учасників та 49 відображених відео на екрані.

Особливості сервісу Zoom:

- спільне використання екрану;
- проведення вебінарів з можливістю їх монетування;
- встановлення фону користувача без використання хромацеа;
- створення приватних та відкритих груп чатів;
- інтеграція до конференції опитувань та заголовку «питання-відповіді»;
- функція безкоштовної IP-телефонії;

- кімнати для спільної роботи;
- розширення екрану з мобільного пристрою;
- робота з Google Диск, Dropbox та Box;
- можливість планувати конференції та запустити їх за допомогою Outlook та Gmail.

Для правильного реагування на виклики, що виникають під час комунікацій, необхідно сформувавши в ПАТ «Оболонь» систему комунікаційної діяльності, яка б сприяла ефективній організації роботи підприємства.

2.2. Оцінка результатів комунікаційної взаємодії працівників в проектній команді

Трудовий колектив ПАТ «Оболонь» складають всі громадяни, які своєю працею беруть участь в його діяльності на основі трудового договору, а також інших форм, що регулюють трудові відносини працівника з підприємством. Працівники ПАТ «Оболонь» працюють сумлінно та чесно, дотримуються дисципліни праці, своєчасно і точно виконують розпорядження власника, а також додержуються технологічної дисципліни, вимог з охорони праці.

Керівництво ПАТ «Оболонь» схильне до стабільності чисельності працівників. В зв'язку з цим, в організації велика увага приділяється своєчасній виплаті заробітної платні, мотивації, матеріальному заохоченню, сприянню позитивному психологічному клімату в колективі.

Працівники ПАТ «Оболонь» виконують різні за складністю роботи та мають неоднакову професійну підготовку. Розглянемо структуру персоналу ПАТ «Оболонь» за рівнем кваліфікації (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Структура персоналу ПАТ «Оболонь» за рівнем кваліфікації

Категорії працівників	Високо-кваліфіковані	Кваліфіковані	Мало-кваліфіковані
-----------------------	----------------------	---------------	--------------------

Управлінський персонал	+		
Фахівці		+	
Обслуговуючий персонал		+	

Провівши аналіз структури працівників ПАТ «Оболонь» за рівнем кваліфікації, можна зробити висновок про те, що на підприємстві працюють переважно кваліфіковані спеціалісти. Малокваліфікованого персоналу на підприємстві немає.

Якщо керівники нижчої ланки не розуміють специфіки управління трудовими ресурсами, його механізму, можливостей та недоліків, то вони не можуть повною мірою скористатися послугами фахівців-кадровиків.

На ПАТ «Оболонь» спостерігається тенденція до оновлення персоналу. В структурі персоналу ПАТ «Оболонь» переважає частка персоналу від 35 до 55 років. Найменшу частину у структурі персоналу ПАТ «Оболонь» займають молоді працівники до 25 років. Це пов'язано з тим, що в таких працівниках, зазвичай, недостатній досвід роботи, тому їх, зазвичай, не часто приймають на роботу. Відсоток співробітників ПАТ «Оболонь», вік яких становить понад 55 років, є невеликим та з кожним роком він скорочується.

Для формування ефективної роботи працівників ПАТ «Оболонь» в проектній команді необхідно поставити ціль, яка буде однаково важливою для всіх учасників, а також спрямувати всі зусилля на початковому етапі для створення сприятливого соціально-психологічного клімату на підприємстві.

Система комунікацій ПАТ «Оболонь» забезпечена вхідними ресурсами, технологією та взаємодією між внутрішніми елементами. Кожному елементу комунікаційної системи притаманні унікальні характеристики, які варто оцінювати за допомогою спеціальних та інтегральних показників. Дані елементи є варіативними і компонується по-різному.

На ефективність проектної команди ПАТ «Оболонь» впливають злагодженість, загальні цілі та привабливість.

Злагодженість – це єдність її учасників та їх націленість на загальні цілі. Лідер може використовувати деякі фактори для досягнення злагодженості

проектної команди, наприклад, фактор взаємодії. Цей фактор пропорційно впливає на злагодженість проектної команди.

Наступний фактор – загальні цілі, тобто цілі об'єднують членів команди, а також сприяють створенню однодумців.

Привабливість – третій фактор, який працює завдяки однаковим установкам, які всім подобаються.

В цих умовах проектна команда працює разом, з симпатіями та повагою відносяться один до одного. Успіх та позитивна оцінка результатів проекту закріплює єдність проектної команди ПАТ «Оболонь».

Для отримання бажаного результату між членами команди ПАТ «Оболонь» встановлені доброзичливі та працездатні відносини. Кожен учасник команди відповідає за певну частину проекту, переслідуючи при цьому особисті інтереси.

Структура команди проекту ПАТ «Оболонь» представлена на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Структура команди проекту ПАТ «Оболонь»

Команда проектуна підприємстві складається за рівнем прийняття управлінських рішень топ-рівня та локальних команд по продукту та

функціональних команд, що забезпечують бізнес процеси за проектами фахівцями з предметної області:

Групи прийняття ключових рішень:

- ✓ Керівник портфеля проектів.
- ✓ Керівник проекту.
- ✓ Головний інженер проекту.
- ✓ Адміністратор проекту.

Групи управління проектом:

1. Керівник портфеля проектів:

- представляє проект/и та проектну команду на нарадах керівництва.
- формує цілі, завдання, ключові віхи, результати проекту та критерії оціни їх досягнення відповідно до бізнес-стратегії підприємства.
- забезпечує відповідність цілей та результатів проекту бізнес-стратегії ПАТ «Оболонь».

2. Керівник проекту забезпечує виконання таких завдань:

- планування реалізації ініціативи;
- систематичний контроль діяльності;
- забезпечення ідеї необхідним кадровим складом;
- мотивація працівників для досягнення певного результату.

3. Головний інженер проекту.

4. Адміністратор проекту.

5. Менеджер із витрат: складає бюджет проекту; розраховує ефективність капіталовкладень кожному з етапів попередньої опрацювання проекту; контролює рух коштів; відповідає за невиконання бюджету проекту.

6. Менеджер з постачання.

7. Менеджер персоналу.

8. Менеджер з якості.

9. Менеджер з ризиків.

Група з предметної області:

1. Головний інженер проекту: розробляє вимоги до результатів проекту;

визначає предметну область проекту; управляє змістом проекту у частині виробничих процесів; розробляє технічні завдання; відповідає за якість основних виробничих результатів проекту.

2. *Фахівці з предметної галузі* виконують роботи з предметної галузі проекту, відповідають за якісне виконання призначених робіт.

Керівник проекту:

1. Підбирає команду проекту.
2. Розробляє плани роботи команди проекту.
3. Збирає наради команди проекту на вирішення оперативних питань.
4. Визначає процедуру збору інформації щодо проекту, документів, звітів.
5. Розробляє та контролює План управління проектом.
6. Здійснює інтеграцію всіх галузей управління проектом.
7. Формує обґрунтування проекту та Статут проекту.
8. Відповідає за якість управління проектом.

Адміністратор проекту: організовує обмін інформації в проекті; готує наради, веде протоколи; веде інформаційну базу проекту; збирає, звітність за проектом та організує реагування на питання, що надходять від учасників проекту; відповідає за зберігання документів за проектом, архівування.

Менеджер з постачання:

1. Забезпечує та контролює процедуру укладання договорів з контрагентами на надання послуг.
2. Аналізує пропозиції контрагентів, бере участь у перекваліфікації та виборі контрагентів.
3. Оформляє договори з підрядниками щодо постачання.
4. Адмініструє та контролює договори та оплату за ними.
5. Здійснює закриття договорів.

Менеджер з трудових ресурсів:

1. Планує трудові ресурси.
2. Складає матрицю відповідальності.
3. Організує підбір працівників для робіт із проекту.

4. Організує навчання та підвищення кваліфікації працівників, що беруть участь у проєкті.

Менеджер з якості: розробляє критерії якості; складає план якості; організує заходи щодо забезпечення та контролю якості.

Менеджер з ризиків:

1. Розробляє та контролює виконання плану управління ризиками.
2. Складає список ризиків.
3. Здійснює всебічний аналіз ризиків.
4. Розробляє план реагування на ризики.
5. Здійснює моніторинг ризиків.
6. Відповідає за якість управління ризиками.

Члени команди ПАТ «Оболонь» є її невід'ємною частиною та важливим джерелом як професійного, так і персонального зростання.

Ключові точки контакту в проєктних командах ПАТ «Оболонь» та взаємодії з HR відбувається через основні кадрові процеси (рис. 2.3).

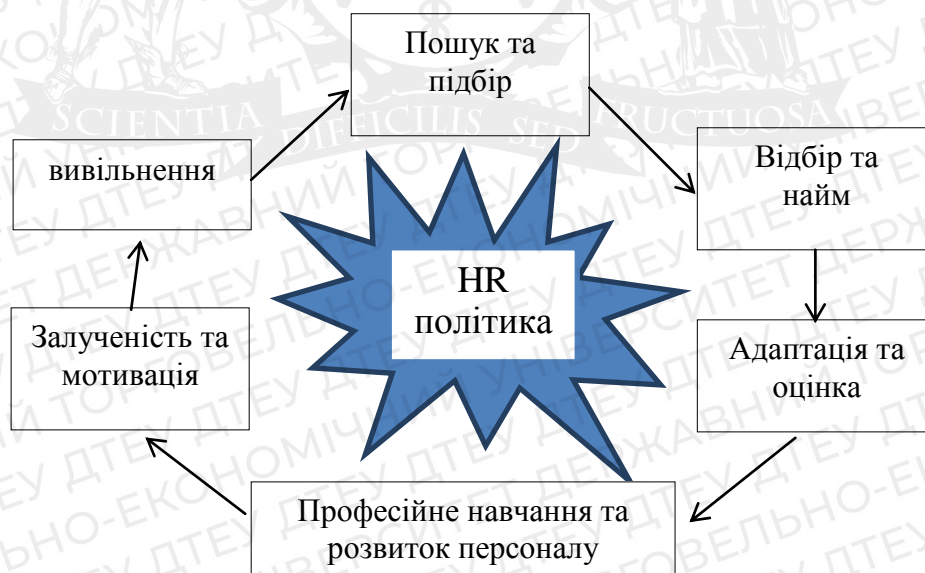


Рис. 2.2. Ключові HRкомунікації з персоналом

Джерело: побудовано автором

Процедура підбору є найбільш трудомістким та відповідальним етапом, який розбивається на кілька стадій, кожна з яких дозволяє відсіяти частину

претендентів внаслідок невідповідності певним вимогам. Проходження всіх стадій забезпечує мінімум помилок, а тому є обов'язковою умовою при відборі кандидатів у команду проєкту.

Після відбору претендента в команду проєкту, якщо він підійшов, здійснюється оформлення з ним трудових відносин, яке відбувається за нормами трудового законодавства. При прийманні на роботу у команду на ПАТ «Оболонь» з працівниками укладається трудовий договір.

Організація процесу адаптації у ПАТ «Оболонь» відбувається таким чином.

Напередодні виходу співробітника в команду проєкту керівник відповідного відділу ПАТ «Оболонь» виконує такі процедури:

- готує всі інформаційні матеріали, які будуть видані працівникові у перший день роботи;
- готує посадову інструкцію працівника;
- призначає наставника або просить кого-небудь з колег надавати неформальну допомогу;
- перевіряє готовність робочого місця;
- зв'язується з працівником, для того щоб переконатися, що все в порядку.

Ці дії керівника відповідного відділу ПАТ «Оболонь» спрямовані на зниження тривожності та невпевненості, які переживають нові працівники в перші дні роботи. Загальне ознайомлення передбачає ознайомлення та отримання загального уявлення про історію, місію та організаційну культуру ПАТ «Оболонь».

На даному етапі новий працівник отримує загальне уявлення про ПАТ «Оболонь», де знайомиться з колективним договором підприємства, з основною політикою і стратегією, з порядком та терміном виплати заробітної плати, з додатковими пільгами, з правилами охороною праці та технікою безпеки, з правилами внутрішнього трудового розпорядку.

Наступний етап адаптації полягає у введенні до відповідного відділу

нового працівника. Він передбачає ознайомлення та отримання подання про підрозділ. На цьому етапі працівник:

- оглядає свій відділ;
- представляється співробітникам відділу, де знайомиться з положенням про відділ, основами системи матеріального стимулювання та преміювання працівників, процедурами, правилами, інструкціями, розпорядженнями, основними цілями і завданнями підрозділу, з порядком прийняття їжі, куріння, перерв, відпочинку, а також з порядком винесення речей з відділу, підприємства та з порядком користування телефонами.

Введення в посаду передбачає ознайомлення прийнятого працівника з основними завданнями робочого процесу та технологічними процедурами підрозділів ПАТ «Оболонь». На даному етапі зачіпаються наступні теми:

- посадова інструкція працівника;
- цілі та функції робочого процесу на робочому місці;
- процедури взаємодії з відділами, різними робочими місцями всередині відділу;
- процедури і технологічні інструкції робочого місця;
- можливість надурочних робіт та порядок їх організації у певному відділі підприємства;
- порядок взаємодопомоги та співробітництва у відділі в разі відсутності співробітника;
- перелік виконуваних документів та порядок звітності, а також зберігання, використання інформації та знищення робочої документації;
- межі компетенції та ініціативи співробітника;
- технологічні правила та процедури, характерні для даного робочого місця відділу підприємства;
- правила поведінки в нештатній ситуації.

Отже, програма адаптації персоналу в проєктній команді на ПАТ «Оболонь» відповідає висунутим вимогам. Всі вище перелічені заходи проводяться в повній мірі.

Розглянемо приклад роботи команди ПАТ «Оболонь» над проєктом, який спрямований на розробку та впровадження корпоративного сховища даних.

Розрахуємо показники продуктивності персоналу ПАТ «Оболонь» в табл.

2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка продуктивності персоналу ПАТ «Оболонь»

Показники	Од. вим.	2019	2020 рік	2021 рік	Відхилення (+/-)	
					абсолютне	відносне
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	5466148	5549706	5758258	+292110	5,4
Середньооблікова кількість	осіб	3850	3890	3910	+60	1,6
Матеріальні витрати	тис. грн.	3157057	2993302	3167042	+9985	0,3
Витрати на оплату праці	тис. грн.	626692	705528	760090	+133398	21,3
Відрахування на соціальні заходи	тис. грн.	132414	149141	159619	+27205	20,6
Амортизація	тис. грн.	422999	399564	411715	-11284	-2,7
Інші операційні витрати	тис. грн.	1159110	1204645	1266817	+107707	9,3
Продуктивність праці	тис. грн.	1419,8	1426,7	1472,7	+52,9	3,7

Продуктивність праці характеризує який дохід припадає на 1 працівника.

Для 2019 року $ПП = 5466148 / 3850 = 1419,8$ тис. грн.

Для 2020 року $ПП = 5549706 / 3890 = 1426,7$ тис. грн.

Для 2021 року $ПП = 5758258 / 3910 = 1472,7$ тис. грн.

Продуктивність праці персоналу ПАТ «Оболонь» в 2021 році зросла на 52,9 тис. грн. тобто на 3,7% відносно 2019 року.



РОЗДІЛ 3

ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЯМИ В ПРОЄКТНІЙ КОМАНДІ ПАТ «ОБОЛОНЬ»

Для будь-якого підприємства надзвичайно важливим є фахова організація і підтримка свого найціннішого ресурсу-працівників як офлайн, так і дистанційно віддалених команд. Коли ворог атакує цивільну інфраструктуру, комунікації, продовольчі та енергетичні запаси, вбиває людей, кожен громадянин України приймає оперативні рішення щодо збереження життя дітей, рідних близьких. Керівники підприємств так само піклуються про психологічний та працевдатний стан співробітників. Однак багато працівників, переважно жінки з дітьми, прийняли рішення про від'їзд з країни, проте частина працівників компаній вступила до лав ЗСУ чи до тероборони захищати свободу демократії. В силу різних обставин частина компаній звільнила працівників або перевела бізнес на військові «рейки». Усі ці причини актуалізували гостроту проблеми своєчасної перевіреної інформації та призвели до трансформації комунікацій з працівниками та організації бізнесу у нових воєнних реаліях.

Комунікaції є важливою складовою ефективного функціонування підприємства, особливо під час воєнного стану. Це підтверджує дослідження проведене групою «Рейтинг» у березні 2022 року. Зокрема експерти акцентували увагу на питання соціально-економічного становища громадян, змін у щоденній комунікації щодо сподівань та планів на майбутнє [14]. Опитування на той момент засвідчило, що 44% українців тимчасово були розділені зі своєю сім'єю - це стало психологічно важким випробуванням для 54% громадян на сході, і 39% – на заході [14]. Це, у свою чергу, поряд із загибеллю мирних жителів багатьох міст, містечок та селищ формує невизначеність майбутнього та становить важливу частину роботи керівників та власників бізнесу щодо психологічної підтримки і емоційної адаптації до подій співробітників компаній, організацій та державних органів влади.

Підприємства, виходячи з подій військового стану, які склалися географічно по-різному (для кожної компанії була своя ситуація, у тому числі й трагічна) формували свою особливу систему комунікацій з командою. Серед таких заходів комунікативної активності компаній було виокремлено наступні (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Комунікаційна взаємодія HR підприємств під час війни [15]

Назва заходу	Характеристика взаємодії з персоналом
1. Безпека і здоров'я людей	<ul style="list-style-type: none"> - контроль керівниками та hr менеджерами отримання перевіреної інформації; - контактування з волонтерськими центрами; - забезпечення їжі/ води/ ліків в окупаційних регіонах працівників
2. Створення загального каналу комунікацій для всіх працівників підприємства	<ul style="list-style-type: none"> - створення Telegram каналу для поточної ситуації на підприємстві та/або повідомлень (у тому числі чату) працівників щодо операційних завдань; - створення каналу для спілкування керівництва (для великих територіально віддалених компаній)
3. Забезпечення відкритості про нагальні проблеми підприємства	<ul style="list-style-type: none"> - відкрите та активне надання інформації співробітникам про стан бізнесу та фінансовими проблемами компанії; - обговорення складні моменти з командами без прикрашання: розуміючи реальний стан справ, люди плануватимуть свої подальші кроки та фінансову спроможність; - пропонування зміни функціоналу працівника та визначення пріоритетних завдань для структурного підрозділу та підприємства в цілому; - надання моральної і матеріальної підтримки, персонального зв'язку під час простою підприємства з боку керівників переважної більшості підприємств
4. Моніторинг комунікацій з окремими співробітниками та командою	<ul style="list-style-type: none"> - призначення теми, дати та терміну проведення зустрічей/спринтів - передбачити відеозапис для передачі іншим, учасникам команди; - практика відеозвернень чи повідомлення від CEO, hr тощо; - щоденне/регулярне інформування про етапи /нововведення чи зміни бізнес цілей, завдань у компанії: для підтримки, збереження спокою учасників команди
5. Збереження оптимізму учасників команди та їх сімей	<p>з метою збереження позитивного клімату комунікацій у команді, сім'ям співробітників компанії надається допомога щодо:</p> <ul style="list-style-type: none"> - релокації та фінансової підтримки під час переміщення; - психологічної онлайн підтримки нівелювання стресу, емоційної напруги, страху, тривоги; - задоволенні комунікаційних потреб дітей у спілкуванні; - повідомлення контактів, за якими співробітники, які втратили житло, близьких, отримали поранення, мають маленьких дітей, можуть звернутися в екстрених випадках
6. Волонтерські проекти бізнесу для підтримки українських	<ul style="list-style-type: none"> - залученість бізнесу до допомоги у будь-якому форматі; - сповідування компаніями патріотичних цінностей та ідеологія перемоги на всіх фронтах; - інформація буде корисною тим, хто захоче також долучитися до

воїнів та постраждалих	допомоги
------------------------	----------

У кожного бізнесу своя специфіка та бізнес-модель і щоб співробітники почувались захищеними, керівники та *hr* менеджери оперативно приймали рішення щодо організації трудових відносин з працівниками, допомоги їх сім'ям, пов'язаних з переїздом, можливостями працювати під час війни тощо. Більшість працівників на сході України опинились в різних життєвих обставинах, де не було зв'язку, відсутні можливості щодо надання медичної та матеріальної допомоги тощо.

Комунікація багато в чому визначає емоційний спектр переживань: ті працівники, які залишився зі своєю сім'єю, спілкуються з рідними та друзями знаходяться в кращому емоційному стані і переживають меншу дезадаптацію [14]. Керівництво компаній надавало підтримку працівникам, обговорюючи з ними складні моменти реального стану справ та трансформуючи комунікації бізнесу та надаючи фінансову підтримку командам.

Варто зазначити, що Україна - це нація єдності, і тому під час війни принцип людяності став базовою потребою ефективної комунікації та моральної підтримки співробітників підприємства. Бути коректними та чесними з працівниками щодо планів у тяжкий випробний період бізнесу, до яких вдаватиметься компанія є запорукою довіри та лояльності працівників. Наприклад, спільний Zoom зв'язок чи GoogleMeet з командою, коли працівники можуть поділитись позитивом за день після страшних обстрілів та вибухів у зоні чи біля бойових дій, став емоційною розрядкою для багатьох компаній [4].

Таким чином, комунікаційна взаємодія керівників, власників бізнесу та HR менеджерів під час війни стала ефективним інструментом проти ворога всередині кожної родини, кожної команди на різних рівнях багато компаній зіштовхнулись з випробуваннями на міцність та виживання в країні Україні. Цінності, які інтегровані в процеси компанії, свободи української нації, як показав досвід компаній, дає належний результат та ефективний зворотний зв'язок при найгіршому сценарії розвитку подій. Активна комунікаційна

підтримка між працівниками підприємства дозволить пройти через важкі випробування і перемогти у битві за мир.

Для покращення організації проектної роботи ПАТ «Оболонь» можна надати такі рекомендації:

1. Склад команди проекту повинен бути не більше 10 осіб. Але навіть достатній розмір команди сам по собі не забезпечує виконання завдань, що стоять перед нею. Необхідні дії повинні відповідати можливостям того, хто їх буде виконувати. Люди, у яких не вистачає здібностей для якої-небудь праці, витрачають дуже багато часу і енергії, намагаючись зробити те, чого вони зробити фактично не можуть.

2. При формуванні команди проекту працівники підприємства повинні освоїти знання, вміння та навички з командоутворення, розвинути компетенції командної взаємодії, неформальні комунікації, усвідомити свої ролі та функції, розвинути навички делегування, прийняття відповідальності, виконання різних ролей якщо цього не було проведено одразу, то провести це на даний момент.

3. При формуванні командного духу працівники повинні освоїти знання, вміння та навички з стимуляції корпоративного духу, створення атмосфери свята, сприяння емоційній розрядці, формування цінностей та довіри, посилення мотивації, навчитися використовувати драйв-менеджмент, що є обов'язковим для підвищення конкурентоспроможності та задоволення складом команди.

4. Команда проекту повинна слугувати налагодженню міцних зв'язків між зовнішніми і внутрішніми структурами які співпрацюють з командою.

5. Рольовий розподіл обов'язково повинен включати реалізатора, координатора, мотиватора, генератора ідей та постачальника.

6. Команда проекту повинна пройти всі стадії становлення та більшу частину своєї співпраці провести на стадії функціонування.

7. До складу команди проекту повинні входити тільки ті члени, необхідність яких є. Вони повинні відповідати раніше встановленим вимогам.

8. Вимоги до складу команди проекту, її мети та інших характеристик повинні бути сформовані ще під час планування створення команди.

9. Вибір кандидатів в команду проєкту повинен проходити з урахуванням не тільки професійних характеристик, а й з урахуванням особистісних характеристик.

Процес ефективної комунікації на ПАТ «Оболонь» повинен починатися зі своєчасного надання інформації у вигляді зручного для сприйняття повідомлення, продовжуватись відповідними діями в каналах передачі інформації. Завершальним етапом даного процесу виступає підтвердження адресата відносно розуміння отриманої інформації, що здійснюється за допомогою зворотного зв'язку. Приймаючи рішення про передачу інформації, слід бути впевненим, що співрозмовник налаштований на її сприйняття, тобто віддає їй перевагу, незважаючи на наявність інших інформаційних джерел.

При обміні інформацією головне завдання відправника полягає у тому, щоб сформулювати саме повідомлення та використати такі канали зв'язку, які б надали можливість отримувачу зрозуміти суть повідомлення. Досягти цього буває досить важко, оскільки при обміні інформацією відбуваються певні втрати. Суть повідомлення може бути викривлено, а відтак, повністю чи частково втрачено. В результаті адресат буде виконувати роботу, але не ту, яку бажає від нього відправник.

Отже, обмін інформацією між відправником та адресатом повинен відбуватись за певним сценарієм, визначеним алгоритмом дій. Кожна дія є певним етапом комунікаційного процесу, а також складовою, в якій суть повідомлення може бути викривлена або повністю втрачена. Для того, щоб цього не сталось, на ПАТ «Оболонь» необхідно застосовувати технологію зворотного зв'язку.

За наявності зворотного зв'язку відправник та одержувач обмінюються комунікаційними ролями. Зворотний зв'язок надає можливість учасникам комунікаційного процесу з'ясувати, як саме адресат зрозумів суть повідомлення. Від розуміння суті повідомлення залежатиме дія адресата, виконувані функції, мета роботи. Менеджер ПАТ «Оболонь» не повинен виходити з того, що все написане або сказане ним буде зрозуміло, як він того бажає.

Пропонуємо експертну оцінку проектних команд HR.

Оцінювання ефективності управління проектною командою найбільш прийнятним методом, на нашу думку, є метод експертного опитування. Проект реалізовувався на конкурсній основі. Паралельно над проектом працювали дві команди, що мали довести керівництву ПАТ «Оболонь» власні переваги, створивши унікальний інформаційний продукт, який найбільшою мірою відповідає технічному завданню, та продемонструвати керівництву компанії здатність працювати над іншими аналогічними проектами. На реалізацію проекту був відведений строк 9 місяців. При цьому одна команда вирішила поставлене завдання значно швидше та через 6 місяців вона продемонструвала можливість нового IT-продукту. Друга команда працювала над проектом довше, але теж вкладалася у визначений строк, вирішивши поставлене завдання за 8 місяців.

Для участі в експертному опитуванні була відібрана команда експертів кількістю 10 осіб, які є професіоналами у сфері управління проектами та у сфері управління персоналом. Ця кількість експертів визначалася за формулою:

$$N = \frac{t^2}{\varepsilon}, \quad (3.1)$$

де t – показник достовірності для заданої надійної довірчої ймовірності одержаного результату;

ε – гранично допустима похибка.

Взявши показник ε на рівні 0,5 а можливу похибку – на рівні 0,25, одержуємо необхідну кількість експертів – 10 осіб.

Наведемо результати експертного опитування (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Результати експертного опитування, спрямованого на визначення ефективності управління командами проєкту

Номер експерта	Оцінювана компетенція проєктної команди, Ту.к.п = 8 місяців						
	A	B	C	D	E	F	H
1	2	3	4	5	6	7	8
1	1	1	2	2	2	2	2
2	2	2	2	1	1	2	2
3	3	2	2	3	2	2	2
4	3	2	2	2	3	2	2
5	1	1	1	1	2	1	2
6	2	2	2	1	1	2	1
7	2	1	1	1	2	1	1
8	2	2	2	2	2	2	2
9	2	2	1	2	2	2	1
10	3	2	2	3	3	2	2
Разом	21	17	17	18	20	18	17
Номер експерта	Оцінювана компетенція проєктної команди, Ту.к.п = 6 місяців						
	A	B	C	D	E	F	H
1	2	2	1	2	2	2	1
2	2	2	2	1	1	2	1
3	2	1	1	1	2	1	1
4	2	2	2	2	2	2	2
5	2	2	1	2	2	2	1
6	3	2	2	3	3	2	2
7	2	2	2	1	1	2	1
8	2	1	1	1	2	1	1
9	1	1	2	2	2	2	2
10	2	2	2	1	1	2	2
Разом	20	17	16	16	18	18	14

Наведемо розрахунок показника $E_{у.к.п}$:

$E_{у.к.п1} = (21 + 17 + 17 + 18 + 20 + 18 + 17) / 8 \text{ місяців} = 128 / 8 \text{ місяців} = 16,0$
бали.

$E_{у.к.п2} = (20 + 17 + 16 + 16 + 18 + 18 + 14) / 6 \text{ місяців} = 119 / 6 \text{ місяців} = 19,83$ бали.

Проведені розрахунки показують, що у даному випадку більш ефективним є управління командою № 1. Крім того, ця методика дозволяє оцінювати не тільки загальну ефективність управління, але й визначати найбільш слабкі елементи управління. Найбільш слабкими елементами управління, як показує проведене дослідження, є управління безперервним удосконаленням та зростанням компетенцій, а так само управління формуванням у команді ефективної взаємодії, впевненості членів команди один в одному.

При застосуванні методики експертного опитування принциповим моментом є визначення якості експертизи та компетентності залучених експертів. Ця перевірка здійснюється на підставі визначення коефіцієнта конкордації (W). Він визначається за формулою:

$$W = ((n^2 (m^3 - m)) / (n \cdot \sum e_{cp}^2)), \quad (3.2)$$

де $\sum e_{cp}$ – сума квадратів відхилень всіх оцінок кожного об'єкта експертизи від середнього значення; n – число експертів; m – кількість об'єктів експертизи.

Коефіцієнт конкордації змінюється у діапазоні $0 < W < 1$, причому 0 – повна неузгодженість, 1 – повна однастайність.

Визначимо ступінь узгодженості думки десяти експертів за результатами оцінювання семи факторів, що характеризують ефективність управління командною роботою на ПАТ «Оболонь» (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Таблиця даних для оцінювання узгодженості думок експертів ПАТ «Оболонь»

Номер об'єкта експертизи	Сума оцінки	Відхилення від середнього	Квадрат відхилення
1	21	-3,4	11,56
2	17	0,6	3,6
3	17	0,6	3,6
4	18	-0,4	1,6
5	20	-2,4	5,76
6	18	-0,4	1,6
7	17	0,6	3,6
8	20	-2,4	5,76

9	17	0,6	3,6
10	16	1,6	2,56
11	16	1,6	2,56
12	18	-0,4	1,6
13	18	-0,4	1,6
14	14	3,6	12,06
Σe_{cp}	-	-	61,06

Коефіцієнт конкордації складає:

$$W = ((100 \cdot (343 - 7)) / (10 \cdot 3728,32)) \cdot 33600 / 37283,2 = 0,9.$$

Отже, маємо високі показники однаковості експертів ПАТ «Оболонь», що свідчить про їх професіоналізм, можливість адекватно оцінювати ефективність роботи команди, а також про досить високу якість проведеної експертизи та можливості спиратися на думку експертів під час оцінювання ефективності роботи досліджуваних команд ПАТ «Оболонь».

Відефективного управління командою проєкту багато в чому залежить ефективність проектного менеджменту, а також впровадження інновацій та ефективне використання інвестицій.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

Дослідивши підходи до управління комунікаціями в проєктній команді підприємства, можна зробити наступні висновки.

Будь-яка команда складається з людей, які повинні освоїти знання, вміння та навички роботи в команді. Це є дуже важливим, адже впливає на результативність роботи. Треба розвинути неформальні комунікації, усвідомити свої ролі та функції, розвинути навички делегування, прийняття відповідальності, сприяння емоційній розрядці, формування цінностей та довіри, посилення мотивації, навчитися використовувати драйв-менеджмент, розвинути корпоративну культуру та корпоративний імідж, підвищити ефективність діяльності та сприяти набуттю нового досвіду.

Чим краще сформована та спрацьована команда, тим більша її результативність, а тому й конкурентоспроможність підприємства зростатиме. Команда сприяє розвитку професіональних компетентностей, а також налагодженню ефективних організаційних зв'язків між її членами.

Аналіз процесу управління комунікаціями був проведений в роботі на прикладі ПАТ «Оболонь», яке є національним виробником пива в Україні зі стовідсотковим українським капіталом.

Провівши аналіз фінансових результатів господарської діяльності ПАТ «Оболонь» за 2019-2021 роки, в роботі було з'ясовано, що підприємство є прибутковим.

Для організації командної роботи на ПАТ «Оболонь» використовується Сервіс Slack, який представляє собою мікс месенджера, планувальника та поштового клієнта. На ПАТ «Оболонь» для проведення відеоконференцій, онлайн-зустрічей, вебінарів та особистих розмов використовується сервіс Zoom.

Провівши в роботі аналіз структури працівників ПАТ «Оболонь» за рівнем кваліфікації, в роботі було з'ясовано, що на підприємстві працюють переважно кваліфіковані спеціалісти, малокваліфікованого персоналу на підприємстві

немає.

Для формування ефективної роботи працівників ПАТ «Оболонь» в проєктній команді необхідно поставити ціль, яка буде однаково важливою для всіх учасників. На ефективність проєктної команди ПАТ «Оболонь» впливають злагожденість, загальні цілі та привабливість.

Команда проєкту на ПАТ «Оболонь» складається за рівнем прийняття управлінських рішень топ-рівня та локальних команд по продукту та функціональних команд.

Від ефективного управління командою проєкту багато в чому залежить ефективність проєктного менеджменту, впровадження інновацій та ефективне використання інвестицій. Наведена в роботі графічна схема формування ефективної команди проєкту надає уявлення про те, що цей процес є поетапним та багатоаспектним, вимагає від керівника проєкту умінь згуртувати команду, розподілити обов'язки, поставити цілі та контролювати діяльність кожного учасника команди.

В роботі наведена методика, яка надає можливість оцінювати ефективність управління командою, що працює над проєктом, з урахуванням часу, який є у керівників для створення команди, згуртування її членів, підвищення рівня компетентності фахівців. Дана методика досить проста та інформативна. Вона надає можливість визначати не лише загальний рівень ефективності, але й оцінювати ефективність окремих елементів управління.

Побудова ефективної системи комунікацій потребує ретельного регулювання та організації всіх інформаційних потоків, належних вхідних ресурсів, технологій та управлінських взаємодій. Добре спланована та ефективно реалізована комунікаційна система виступає таким же ресурсом підприємства, як фінанси або час та впливає на результативність менеджменту підприємства та рівень його конкурентоспроможності на ринку.

Ефективна робота системи комунікацій в проєктній команді потребує належних вхідних ресурсів, технологій та управлінських взаємодій. Від цього істотно залежить ефективність менеджменту підприємства та результат його

діяльності.

Для формування ефективної проєктної команди підприємству можна запропонувати:

- 1) забезпечення правильного керівництва проєктом та демонстрація його реальної присутності у поточній роботі;
- 2) забезпечення та демонстрація підтримки проєкту з боку керівництва материнської компанії і впливових зовнішніх зацікавлених осіб;
- 3) створення позитивного іміджу проєкту в компанії в зовнішньому до проєкту середовищі (використання ідеологічних прийомів, спортивні назви, засоби масової інформації, внутрішні інформаційні інструменти);
- 4) здійснення ефективного планування проєкту, обговорення робочого завдання (використання максимального демократизму під час обговорення, домогтись, щоб план був зрозумілий і прийнятий всіма членами команди щиро, а не за вказівкою);
- 5) здійснення правильного комплектування групи і організації роботи, у тому числі взаємозв'язок та відносини підзвітності (не забувати про функціональні і командні ролі, забезпечення комфортності роботи і з погляду розуміння, що, кому, коли, у якій формі передати, тощо);
- 6) спланувати правильний процес роботи, викликати трудовий ентузіазм і забезпечити робочий настрій;
- 7) сприяти ефективному обміну інформацією, зміцнювати обов'язковість співробітників;
- 8) проводити заходи, що сприяють зімкненню команди, та прагнути до розв'язання конфліктів та проблем;
- 9) забезпечити мотивацію, створити систему винагород.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабчинська О. І. Комунікаційний процес в управлінні: основні положення / О. І. Бабчинська // Ефективна економіка. – 2018. – № 9 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/9_2018/51.pdf
2. Бурмака Т. М. Комуникативний менеджмент : конспект лекцій (для студентів бакалавріату всіх форм навчання спеціальності 073 – Менеджмент) / Т. М. Бурмака, К. О. Великих; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Х.: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2019. – 69 с.
3. Гуторов О. І. Менеджмент: навч. посіб. / О. І. Гуторов, О. О. Гуторова; Харк. нац. аграр. ун-т ім. В. В. Докучаєва. – Х.: ХНАУ, 2013. – 209 с.
4. Дідок О. Комунікації під час війни. Як лідеру говорити зі співробітниками, щоб підтримати команду. [Електронний ресурс]. –Режим доступу: <https://forbes.ua/leadership/komunikatsii-pid-chas-viyni-yak-lideru-govoriti-zi-spivrobitnikami-shchob-pidtrimati-komandu-15032022-4673>
5. Духонина О. Управление предприятиями в современных условиях / О. Духонина, П. Горянский // Финансовая газета. Региональный выпуск. – 2015. – № 10. – С. 96-99.
6. Жигалевич Ж. М. Сучасні підходи до управління підприємством / Ж. М. Жигалевич, Н. П. Обловацька // Основа маркетингової діяльності підприємства: збірник наук. праць. Львів, 2018. – № 3. – С. 199-207.
7. Крисько Ж. Л. Важливість неформальних комунікацій в управлінні бізнесом / Ж. Л. Крисько, О. А. Скишляк // Інфраструктура ринку. Електронний науково-практичний журнал. – 2019. – № (32). – С. 131-136.
8. Мазур В.С. Нові підходи і форми менеджменту, як особливого типу управління / В. С. Мазур // Пріоритети економічного розвитку України: історія та сьогодення. – Вінниця, 2016. – С. 178-183.

9. Поплавська Ж. В. Зміна парадигми стратегічного управління на підприємстві в умовах сучасного розвитку / Ж. В. Поплавська, А. С. Полянська [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/26244/1/16-109-116.pdf>.
10. Прус Л. Р. Комунікаційний менеджмент / Л. Р. Прус // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2009. – № 1. – С. 38-41.
11. Управління проектами: навчальний посібник до вивчення дисципліни для магістрів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» спеціалізації: «Менеджмент і бізнес-адміністрування», «Менеджмент міжнародних проектів», «Менеджмент інновацій», «Логістика»/ Уклад.: Л.С. Довгань, Г.А. Мохонько, І.П. Малик. – К.: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. – 420 с.
12. Фесенко Т. Г. Управління проектами: теорія та практика виконання проектних дій: навч. посібник / Т. Г. Фесенко; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х. : ХНАМГ, 2012. – 181 с
13. Шевченко І. Б. Управління змінами : навчальний посібник / І. Б. Шевченко ; НТУУ «КПІ». – Київ : НТУУ «КПІ», 2015. – 231 с.
14. Шосте загальнонаціональне опитування: адаптація українців до умов війни (19 березня 2022) <https://ratinggroup.ua/research/ukraine>
15. Як бізнесу організувати внутрішні комунікації з командою під час війни . [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://business.diia.gov.ua/cases/hr/ak-biznesu-organizuvati-vnutrisni-komunikacii-z-komandou-pid-cas-vijni>
16. Doroshuk G. A. Proactive Change Management: Approaches and Tools // G.A. Doroshuk, G.O. Gratsiotova // Економічний журнал. - 2018. - № 2 (4) -30-39с.
17. Frank V. Change Management - Manage the Change or It Will Manage You. / Voehl, Frank, Harrington, H. James; Productivity Pr., 2016. - 390 p.
18. Prisyazhnyuk A. Theoretical aspect of cluster change management / A. Prisyazhnyuk, V. Khmurova // Science and education: trends and prospects:

Collection of scientific articles. - Ascona Publishing, New York, United States of America, 2018. - 368 p. - 265-268 p.

ДОДАТКИ

Додаток А

Анкета для оцінки командної роботи

1. Члени команди з ентузіазмом обговорюють проблеми, а також взаємну допомогу:

3 – часто

2 – іноді

1 – рідко

2. Члени команди нагадують один одному про недоліки або поведінку один одного, які не сприяють роботі:

3 – часто

2 – іноді

1 – рідко

3. Члени команди розуміють, яка робота є відповідальністю своїх колег, і як це впливає на колективні інтереси команди:

3 – часто

2 – іноді

1 – рідко

4. Коли слова та дії членів команди неправильні або шкідливі для групи, вони відразу ж і щиро визнають свої помилки:

3 – часто

2 – іноді

1 – рідко

5. Члени команди готові пожертвувати інтереси Департаменту або індивідуальних інтересів заради колективних інтересів команди:

3 – часто

2 – іноді

1 – рідко

6. Члени команди наважилися публічно визнати свої недоліки та помилки:

3 – часто

2 – іноді

1 – рідко

7. Командні засідання заохочують і не втомлюються:

3 – часто

2 – іноді

1 – рідко

8. Хоча спочатку були розбіжності, в кінці зустрічі всім сподобалося, що кожен міг діяти відповідно до досягнутості консенсусу:

3 – часто

2 – іноді

1 – рідко

9. Якщо командна мета не може бути досягнута, моральний дух сильно страждає:

3 – часто

2 – іноді

1 – рідко

10. Під час зустрічі всі зробили найважливіші та найважчі проблеми для спільного обговорення:

3 – часто

2 – іноді

1 – рідко

11. Якщо хтось звільнив, це дуже стурбована членами команди:

3 – часто

2 – іноді

1 – рідко

12. Члени команди розуміють вільний час один одного і можуть обговорювати це один з одним:

3 – часто

2 – іноді

1 – рідко

13. Члени команди можуть знайти чітке рішення після обговорення проблеми і негайно почати його реалізувати:

3 – часто

2 – іноді

1 – рідко

14. Члени команди дотримуються робочих планів та просуються один одному:

3 – часто

2 – іноді

1 – рідко

15. Члени команди не прагнуть визнати інших за свій внесок, але можуть швидко вказати досягнення інших:

3 – часто

2 – іноді

1 – рідко



Додаток Б

Підприємство	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ОБОЛОНЬ"	Дата	19.02.2020
Територія		за ЄДРПОУ	05391057
Організаційно- правова форма господарювання		за КОАТУУ	
Вид економічної діяльності		за КОПФГ	
		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
I. Необоротні активи			
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 перестраховування	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			
Баланс	1300	6 110 149	5 857 096

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	2 763 289	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.

Додаток В

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

**Консолідований звіт про фінансові результати
(Звіт про сукупний дохід)**

за 2019 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	5 466 148	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)
Валовий:			
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
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
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
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	144 591	0
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
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	257 633	0
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
Чистий прибуток (збиток), що належить:			
власникам материнської компанії	2470	0	0
неконтрольованій частці	2475	0	0
Сукупний дохід, що належить:			
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	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

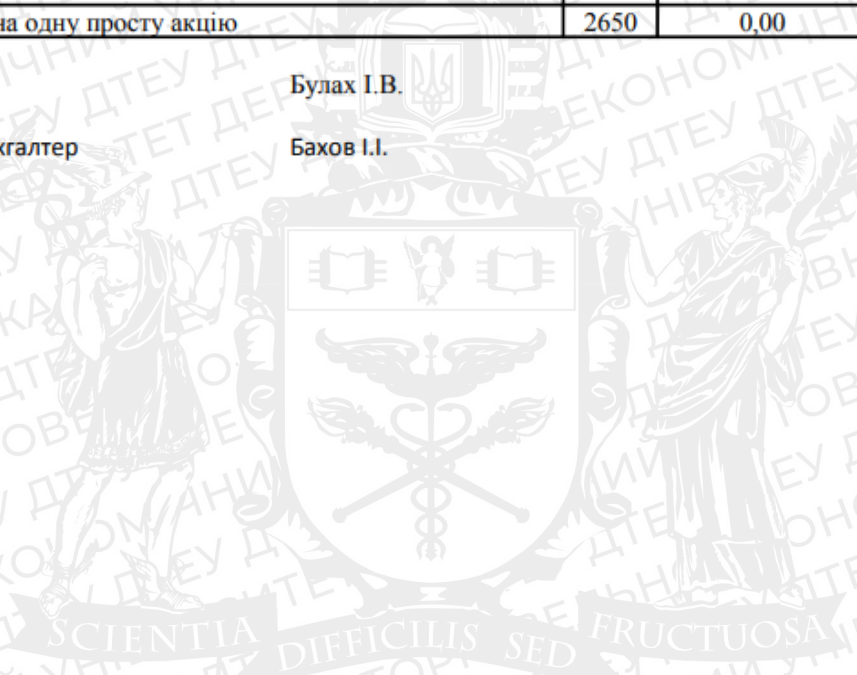
Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	325 127	325 127
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	325 127	325 127
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0,792400	-1,123900
Скоригований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



Підприємство	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ОБОЛОНЬ"	Дата	01.01.2021
Територія	м.Київ, Оболонський р-н	за ЄДРПОУ	05391057
Організаційно-правова форма господарювання	Акціонерне товариство	за КОАТУУ	8038000000
Вид економічної діяльності	Виробництво пива	за КОПФГ	230
		за КВЕД	11.05

Середня кількість працівників: 3157

Адреса, телефон: 04212 Київ, Богатирська, 3, (044) 412-84-10

Одиниця виміру: тис.грн. без десятичного знака

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):

за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку

за міжнародними стандартами фінансової звітності

v

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

Код за ДКУД 1801007

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
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 аквізиційні 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 перестраховання	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			
Баланс	1200	0	0
	1300	5 857 096	5 889 058

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	2 603 868	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

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
Баланс	1900	5 857 096	5 889 058

Керівник

Булах І.В.

Головний бухгалтер

Бахов І.І.

Додаток Д

Підприємство

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
"ОБОЛОНЬ"

за ЄДРПОУ

Дата

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 перестраховування	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)
Валовий:			
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
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
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
Фінансовий результат до оподаткування:			
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
Чистий фінансовий результат:			
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
Чистий прибуток (збиток), що належить:			
власникам материнської компанії	2470	0	0
неконтрольованій частці	2475	0	0
Сукупний дохід, що належить:			
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

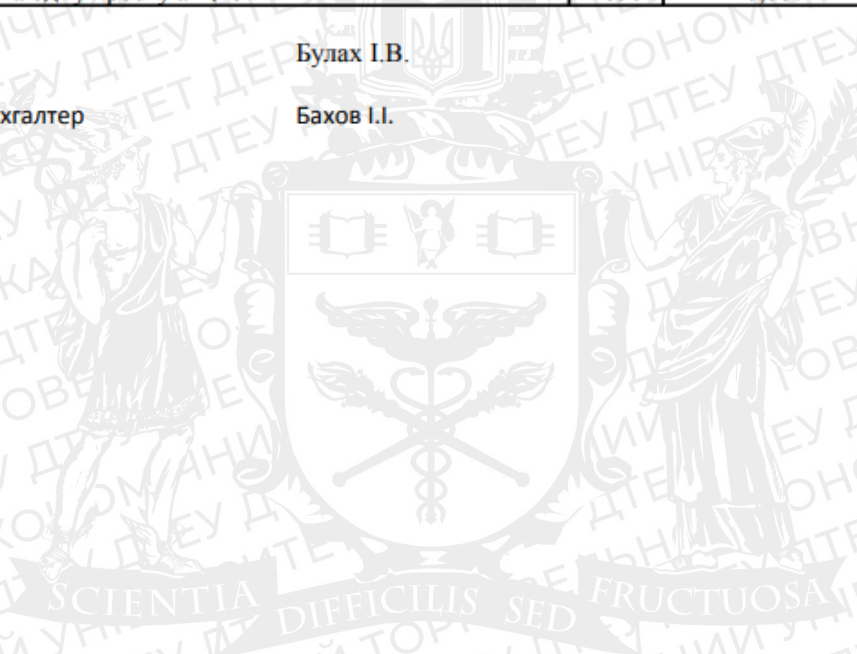
Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	325 127	325 127
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	325 127	325 127
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	1,041500	0,792400
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	1,041500	0,792400
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0,00	0,00

Керівник

Булах І.В.

Головний бухгалтер

Бахов І.І.



Додаток Е

Підприємство	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ОБОЛОНЬ"	Дата	17.11.2021
Територія	м.Київ, Оболонський р-н	за ЄДРПОУ	05391057
Організаційно-правова форма господарювання	Акціонерне товариство	за КОАТУУ	8038000000
Вид економічної діяльності	Виробництво пива	за КОПФГ	230
Середня кількість працівників:	3157	за КВЕД	11.05

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

за міжнародними стандартами фінансової звітності

v

Консолідований баланс (Звіт про фінансовий стан)

на 30.09.2021 р.

Форма №1-к

Актив	Код рядка	Код за ДКУД	
		1801007	1801007
1	2	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
3	4	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	4 686	4 111
первісна вартість	1001	43 969	44 016
накопичена амортизація	1002	(39 283)	(39 905)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	11 272	52 087
Основні засоби	1010	4 352 291	4 139 549
первісна вартість	1011	12 080 275	12 044 268
знос	1012	(7 727 984)	(7 904 719)
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	18 542	18 696
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	14	14
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	0	0

Усього за розділом I	1095	4 386 805	4 214 457
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	1 015 849	1 005 237
Виробничі запаси	1101	824 163	726 640
Незавершене виробництво	1102	73 543	133 620
Готова продукція	1103	84 609	114 739
Товари	1104	33 534	30 238
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестраховання	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	272 112	336 205
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	101 840	111 916
з бюджетом	1135	69 326	61 867
у тому числі з податку на прибуток	1136	4 233	3 883
з нарахованих доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	20 095	17 814
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	17 048	79 127
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	5 983	9 060
Усього за розділом II	1195	1 502 253	1 621 226
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття			
Баланс	1300	5 889 058	5 835 683

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	2 445 387	2 331 648
Додатковий капітал	1410	1 198	376
Емісійний дохід	1411	8 353	8 353
Накопичені курсові різниці	1412	-7 155	-7 977
Резервний капітал	1415	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	167 847	330 228
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	2 673 996	2 721 816
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	410 551	417 342
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	609 731	671 576
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	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	1 020 282	1 088 918
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	394 848	665 817
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	661 136	110 822
товари, роботи, послуги	1615	709 905	867 658
розрахунками з бюджетом	1620	102 148	103 228
у тому числі з податку на прибуток	1621	414	334
розрахунками зі страхування	1625	4 980	6 785
розрахунками з оплати праці	1630	80 097	25 533
одержаними авансами	1635	183 041	177 313
розрахунками з учасниками	1640	1 876	1 876
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	33 497	37 875
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	23 252	28 042
Усього за розділом III	1695	2 194 780	2 024 949
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	5 889 058	5 835 683

Примітки: Проміжну фінансову звітність не перевірено суб'єктом аудиторської діяльності.

Керівник Булах І.В.

Головний бухгалтер Бахов І.І.

Підприємство	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ОБОЛОНЬ"	Дата за ЄДРПОУ	КОДИ
			17.11.2021
			05391057

Консолідований звіт про фінансові результати
(Звіт про сукупний дохід)
за дев'ять місяців 2021 року
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	4 679 095	4 406 492
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестрахування	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	(3 704 065)	(3 097 563)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	(0)	(0)
Валовий:	2090	975 030	1 308 929
прибуток			
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	51 186	43 460
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	(306 815)	(274 912)
Витрати на збут	2150	(537 606)	(554 926)
Інші операційні витрати	2180	(25 881)	(14 558)
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрати від первісного визнання біологічних активів і	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	155 914	507 993
збиток	2195	(0)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	141	338 259

Інші доходи	2240	58 040	15 776
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(157 158)	(190 379)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(1 618)
Інші витрати	2270	(0)	(240 834)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	56 937	429 197
збиток	2295	(0)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-8 295	-50 237
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	48 642	378 960
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	-822	-1 070
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-822	-1 070
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	(0)	(0)
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-822	-1 070
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	47 820	377 890
Чистий прибуток (збиток), що належить:			
власникам материнської компанії	2470	0	0
неконтрольованій частці	2475	0	0
Сукупний дохід, що належить:			
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	2 615 062	2 207 694
Витрати на оплату праці	2505	545 106	533 494
Відрахування на соціальні заходи	2510	115 174	112 856
Амортизація	2515	299 758	290 712
Інші операційні витрати	2520	1 012 200	838 681
Разом	2550	4 587 300	3 983 437

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період
--------------	-----------	-------------------	-----------------------

1	2	3	попереднього року 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	149,610000	1 165,580000
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	149,610000	1 165,580000
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0,00	0,00

Примітки: Проміжну фінансову звітність не перевірено суб'єктом аудиторської діяльності.

Керівник

Булах І.В.

Головний бухгалтер

Бахов І.І.



Організаційна структура ПАТ «Оболонь»

