



КОВАЛЬСЬКА

Додаток 4
до Колективного Договору
АТ «ДАРНИЦЬКИЙ ЗАВОД ЗБК»

ПІДПИСАНО:

ВІД ТРУДОВОГО КОЛЕКТИВУ:

Голова профспілки

ПЕРШИЙ
ПРОФЕСІЙНО-КАДРОВА
ОРГАНІЗАЦІЯ
АТ «ДАРНИЦЬКИЙ
ЗАВОД ЗБК»
Ідентифікаційний
код 25885169

Пук'яненко О.В.

ВІД РОБОТОДАВЦЯ:

Директор
АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА
«ДАРНИЦЬКИЙ ЗАВОД ЗБК»

Переклад С.С.

Ідентифікаційний код
01373298

КАДРОВА ПОЛІТИКА
АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА
«ДАРНИЦЬКИЙ ЗАВОД ЗБК»

м. Київ 2026 р.

ІНТРОДУКЦІЯ	2
ТЕРМІНИ, ВИЗНАЧЕННЯ ТА СКОРОЧЕННЯ	3
ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ	3
КЛЮЧОВІ ПРИНЦИПИ ПОБУДОВИ HR-ФУНКЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	4
РОЛІ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	5
КЛЮЧОВІ НАПРЯМКИ РОБОТИ З ПЕРСОНАЛОМ ТА ЇХНІ ЦІЛІ	6
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПЕРСОНАЛОМ	6
КАДРОВЕ АДМІНІСТРУВАННЯ	7
ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ПЛАНУВАННЯ	8
МОТИВАЦІЯ ТА ВІНАГОРОДА	10
УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ	11
НАВЧАННЯ ТА РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ	12
КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ТА СОЦІАЛЬНА ПОЛІТИКА	13
РЕАЛІЗАЦІЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ	14
ДОДАТКИ	17

ТЕРМІНИ, ВИЗНАЧЕННЯ ТА СКОРОЧЕННЯ

Група Ковальська – ТОВ «ПБГ Ковальська» та дочірні підприємства ТОВ «ПБГ Ковальська».
Скорочено Група.

Підприємства (-о) – всі підприємства Групи Ковальська або будь-яке з підприємств Групи Ковальська.

Працівник (-и) – будь-який працівник Групи Ковальська або всі працівники Групи.

ТОВ «ПБГ Ковальська» / Корпоративний центр – методологічний та контролюючий центр Групи Ковальська.

1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

Кадрова політика Групи «КОВАЛЬСЬКА» визначає основні напрями, принципи та підходи до управління персоналом для реалізації місії підприємств Групи та декларованих керівництвом стратегічних цілей бізнес-стратегії.

Для досягнення високого рівня виробництва, розвитку та конкурентних переваг підприємств Групи «КОВАЛЬСЬКА» необхідна якісна та ефективна кадрова політика. Кадрова політика є вагомим інструментом керівника, за допомогою якого досягається адаптація до викликів змінного середовища, збереження кадрового та людського капіталу, що дозволяє забезпечити розвиток у майбутньому.

Реалізація кадрової політики залежить від визнання на всіх рівнях управління Групи економічної значимості кожного працівника, як важливої складової її стратегічного й людського потенціалу.

Мета розробки Кадрової політики – досягнення високої продуктивності та ефективності у короткостроковій і довгостроковій перспективі відповідно до корпоративної стратегії розвитку, корпоративним цінностям і керівними принципами для досягнення цілей;

збільшення ефективності управління персоналом шляхом створення ефективної системи управління працівниками підприємств Групи «КОВАЛЬСЬКА», спрямованої на отримання максимального прибутку та забезпечення конкурентоспроможності, що ґрунтується на економічних стимулах і соціальних гарантіях та сприяє гармонійному поєднанню інтересів працівників та власників.

Складовими Кадрової політики є питання, за допомогою яких здійснюється сприяння досягненню цілей Групи «КОВАЛЬСЬКА» та втілюється бачення у напрямку управління персоналом. Зокрема при визначенні:

- цілей у напрямку управління персоналом;
- цілей керівників, працівників підрозділів персоналу у процесах управління персоналом Групи;
- основних принципів побудови різноманітних процесів управління персоналом;
- ступеню централізації та децентралізації HR-процесів;
- критеріїв різних категорій персоналу;
- умов праці;
- забезпечення єдиної спрямованості усіх програм роботи з персоналом.

Чинники впливу на Кадрову політику

Кадрову політику впливає ряд чинників, як зовнішніх так і внутрішніх:

- зовнішні фактори впливу:
 - стратегія розвитку;
 - визначення і прийняття цілей Групи;
 - структура управління та керівництва;
 - склад трудового колективу;
 - забезпечення трудової мотивації;
 - умов праці;
 - робота в дистанційному режимі;
 - визначений робочий час.
- внутрішні фактори впливу:



- економічний стан країни;
- бойові дії на території країни;
- міграція економічно-активного населення;
- науково-технічний прогрес;
- рівень розвитку трудового законодавства;
- стан ринку праці;
- соціальні процеси в суспільстві: глобалізація, старіння трудового населення, урбанізація, епідемічна ситуація в країні;
- карантинні обмеження пандемії COVID-19.

Ключові задачі Кадрової політики:

- забезпечення потреби Групи в персоналі;
- забезпечення ефективного управління витратами на персонал в поточних умовах ведення бізнесу;
- забезпечення зацікавленості працівників у підвищенні ефективності та якості праці на основі створення необхідних умов для розвитку та реалізації трудового потенціалу та продуктивної праці;
- забезпечення ефективності програм залучення, навчання, просування та мотивації персоналу;
- забезпечення конкурентних переваг через побудову HR-процесів у відповідності до кращих практик бізнес-задач та культури Групи;
- участь у пріоритетних бізнес-задачах, в проектах бізнесу та операційна підтримка всіх функцій;
- залучення талантів у всіх сферах бізнесу;
- забезпечення наявного персоналу онлайн та офлайн навчальними програмами для реалізації операційної ефективності та розвитку необхідних компетенцій.

2. КЛЮЧОВІ ПРИНЦИПИ ПОБУДОВИ HR-ФУНКЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Місія Департаменту управління персоналом –

реалізація у реалізації кадрової політики на підприємствах Групи для досягнення стратегічних цілей створення та вдосконалення умов для максимального розкриття потенціалу працівників за

Фокус на бізнес-цілях – фокусування персоналу на виконанні стратегічних цілей бізнесу та зокладному для цього розвитку професійних та управлінських компетенцій;

Технологій – розробки та впровадження передових та максимально ефективних технологій у сферах залучення, мотивації, утримання та розвитку персоналу;

Соціальної відповідальності – реалізація гуманітарних та соціальних проектів, спрямованих на забезпечення соціальної відповідності, дотримуючись балансу бізнес-ефективності та соціальної підтримки працівників підприємств.

HR - партнер для бізнесу –

активному центрі та на підприємствах Групи сформовано сильну HR-команду; команди досконало розбираються в особливостях бізнесу, розуміють останні тенденції в HR-сфері та здатні розвивати технології і впроваджувати практики управління персоналом, що відповідають потребам бізнесу. HR-фахівці Групи зацікавлені у підтримці високого рівня залучення персоналу підприємств;

працівники відчувають свою причетність до досягнення стратегічних цілей Групи

Гнучкість реагування –

Департамент Групи, гнучко реагує на зміни зовнішнього середовища, адаптуючи використовувані процеси та внутрішні процеси відповідно до ситуації;

Департамент дозволяє оперативно відповідати на виклики, зберігаючи орієнтацію на реалізацію кадрової політики Групи.

Прозорість процесів –

Всі процеси управління персоналом Групи, критерії найму, просування, формування оплати праці є зрозумілими, відкритими для персоналу, HR-фахівців, керівництва та інших стейкхолдерів Групи.

Прозорість та прозорість інформації прискорює інформаційний обмін, формує надійні механізми

та управління.

Розумна стандартизація –

Процеси управління персоналом стандартизовані та виконуються за єдиною методологією підприємств Групи за наявності доцільності для бізнесу. Підприємствам для забезпечення надається самостійність щодо вирішення оперативних питань з персоналу.

Керівники на підприємствах враховують специфіку конкретного активу та своєчасно приймають рішення в питаннях управління персоналом, що сприяє досягненню цілей підприємства, згідно з єдиними для Групи підходами та принципами управління персоналом.

Відповідальність та повноваження на місцях –

Формується система управління з мінімальним числом ієрархічних рівнів, що вимагає делегування працівникам необхідними повноваженнями та високого рівня відповідальності з їхнього боку.

Управління Групи забезпечує чіткий розподіл відповідальності за процеси між підрозділами та чітке розуміння кожним своїх завдань.

3. РОЛІ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Роль керівництва в управлінні персоналом –

Управління персоналом є пріоритетним завданням кожного керівника Групи.

Керівники підрозділів беруть активну участь у прийнятті кадрових рішень та транслюють ці рішення до своїх підлеглих.

Управління персоналом забезпечує керівників необхідним інструментарієм (системи оцінки, стандарти професійної оцінки, ключові показники ефективності, навчання навичкам управління оцінки та розвитку підлеглих тощо).

Керівники підприємств та лінійні керівники відповідають за повну та якісну реалізацію HR-процесів, застосування HR-інструментів у своїх підрозділах у межах процесів найму, щорічної оцінки, розвитку персоналу тощо.

Основні задачі керівника в управлінні персоналом –

Формування сильної команди у кожному підрозділі;

Трансляція та постановка цілей;

Розвиток персоналу;

Збереження персоналу;

Висока продуктивність.

Формування сильної команди у кожному підрозділі –

Керівник несе індивідуальну відповідальність за якість команди у своєму підрозділі. Керівники всіх рівнів повинні здійснювати активні дії для посилення своєї команди, збільшення кадрового потенціалу підприємства та підрозділу.

Керівник відповідає за утримання цінних членів своєї команди, надаючи їм мотиваційні та кар'єрні можливості.

Керівник відповідає за підтримку іміджу роботодавця всередині підприємства та за його межами.

Керівник у співпраці з підрозділом персоналу забезпечує наявність перспективних кандидатів на вакантні позиції не лише у своєму підрозділі, а й загалом по Групі, у тому числі – за рахунок проведення пошуку та залучення найкращих кандидатів на ринку.

Трансляція та постановка цілей –

Керівники відповідають за трансляцію та постановку цілей підлеглим (як ключові показники ефективності (КПЕ), так і індивідуальних цілей), контроль їх досягнення. Керівники мотивують підлеглих на досягнення заданого рівня результативності та підвищення ефективності роботи.

Оцінка персоналу –

Керівники здійснюють регулярну оцінку результатів роботи підлеглих, на підставі якої відбувається компенсація.

Керівники від рівня результативності та рівня розвитку компетенцій працівника приймається рішення щодо включення до кадрового резерву, розміру запропонованої компенсації, кар'єрного розвитку.

Керівники проводять оцінку кандидатів по компетенціям та професійним якостям, знанням та досвідом на етапі підбору та здійснюють відбір кращих кандидатів на відкриті вакансії у своєму підрозділі.

підділі.

4.4 Розвиток персоналу –

керівники відповідає за розвиток своїх працівників.

керівники беруть активну участь у формуванні та реалізації індивідуальних планів розвитку своїх підлеглих.

керівники володіють навичками наставництва та особисто беруть участь у розвитку наступників на ключові позиції у своєму підрозділі.

керівники відповідають і за власний розвиток.

керівники сприяють ротации своїх підлеглих як у межах підприємств, так і загалом по Групі.

4.5 Лідерство –

керівництво чекає від кожного керівника прояву індивідуального (*стосовно власного життя та діяльності групи*) лідерства, що допоможе у досягненні високих бізнес-результатів, активної участі у трансляції та впровадженні корпоративних цінностей Групи у своєму підрозділі.

4. КЛЮЧОВІ НАПРЯМКИ РОБОТИ З ПЕРСОНАЛОМ ТА ЇХНІ ЦІЛІ

Забезпечення персоналом –

Забезпечення необхідним для вирішення бізнес-завдань Групи персоналом необхідної кваліфікації.

Відповідність професійних характеристик найнятого персоналу заданим критеріям.

Кадрове адміністрування –

Забезпечення дотримання вимог трудового законодавства України та внутрішніх процедур.

Організаційне планування –

Забезпечення ефективності управлінських процесів та підтримка ключових переваг Групи.

Мотивація та винагорода –

Забезпечення націленості персоналу на високу результативність та ефективність роботи, що сприяє досягненню бізнес-цілей Групи «Ковальська».

Впровадження та впровадження системи компенсацій та пільг, систем стимулювання, що є конкурентноспроможними та сприяють досягненню стратегічних цілей.

Відповідність компенсацій та пільг корпоративній стратегії та нормам трудового законодавства.

Управління ефективністю –

Встановлення стандартів діяльності та поведінки керівників та працівників Групи;

Забезпечення процесу каскадування або декомпозиції цілей Групи в індивідуальні цілі діяльності працівників та керівників;

Виявлення потреб у навчанні та розвитку персоналу;

Забезпечення ефективності всіх інших процесів HR функції.

Навчання та розвиток –

Забезпечення системного, ефективного розвитку працівників за ключовими для Групи компетенціями, формування необхідних навичок та знань, що потрібні для ефективного виконання поставлених завдань, а також забезпечення формування та розвитку кадрового резерву.

Корпоративна культура та соціальна політика –

Створення особливого клімату в Групі для полегшення реалізації всіх інших процесів управління персоналом, а також формування лояльності персоналу, забезпечення привабливості Групи як роботодавця та утримання ефективних працівників.

5. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Ключові процеси забезпечення персоналом підприємств Групи –

Забезпечення привабливого іміджу роботодавця;

Привабливий найм персоналу;

Інтеграція співробітників та формування Кадрового резерву;

Забезпечення плинності та міграцією.

Система підбору персоналу Групи –

Забезпечення постійний пошук та залучення:

завців із високим внутрішнім потенціалом для довгострокового розвитку всередині Групи – на всі позиції,

співдальних та націлених на досягнення результатів працівників робітничих спеціальностей, IT-професіоналів на ключові позиції,

перспективних керівників – на позиції лінійного рівня.

Формування іміджу кращого роботодавця на ринку праці –

постійно розвивається, оновлюються вимоги до професіоналізму та управлінських компетенцій працівників. Ми зацікавлені в залученні найкращих працівників з ринку праці та зменшенні поточних, тому ми піклуємося про свою привабливість як роботодавця та зростання продуктивності ключових професій. Для цього формується імідж стабільної компанії, що зважає, орієнтованої на навчання, розвиток і швидке кар'єрне зростання талановитих і найбільш ефективних працівників.

Внутрішній ринок праці –

створюємо внутрішній ринок праці через використання інструментів та практик, що стимулюють залучення найбільш ефективних працівників між підприємствами.

Пошук кандидатів на вакантні посади починається з проведення внутрішнього конкурсу серед працівників Групи (якщо інформація про вакансію не є конфіденційною).

Повний спектр оціночних технологій –

створюємо залучати та відбирати найкращих професіоналів з ринку праці, у зв'язку з чим активно впроваджуємо практики оцінки персоналу.

Відповідно до завдання та категорії персоналу із широкого спектру наявних практик обираються найбільш ефективні інструменти оцінки кандидатів.

Постійне залучення молодих талантів з ринку –

створюємо програми, спрямованих на залучення перспективної молоді на всі ключові позиції, відокремлено від наявності відкритих вакансій.

Процес пошуку та залучення талановитих кандидатів регулярно оновлюється командою HR-спеціалістів Групи.

Кар'єрне просування кращих працівників та удосконалення системи роботи з кадровим резервом –

Керівники та HR проводять активний пошук перспективних працівників усередині підприємства.

Критерії відбору до кадрового резерву – компетентність та результативність.

Залучення до кадрового резерву здійснюється як з допомогою цілеспрямованого навчання резервістів, так і з допомогою розвиваючих призначень/ ротацій. Інформація про кадровий резерв прозора та доступна.

Залучення на керівні позиції здійснюється з кадрового резерву.

Управління плинністю та міграцією співробітників –

Керівники підприємств Групи та HR приділяють особливу увагу реалізації програм, спрямованих на зменшення плинності персоналу та утримання високопотенційних працівників.

Ведеться моніторинг звільнень, аналізуються тенденції та причини плинності персоналу, збирається статистика від'їзду працівників.

6. КАДРОВЕ АДМІНІСТРУВАННЯ

Ключові процеси кадрового обліку персоналу –

укладання трудових договорів при прийомі працівників на підприємства Групи;

укладання трудових договорів з працівників;

переведень працівників;

забезпечення;

створення можливостей та гарантії запобігання насильству;

звільнення персоналу.

Укладання трудових договорів –

Коли працівник приймається на роботу, він укладає трудовий договір – угоду, за якою зобов'язується

виконувати роботу, визначену цією угодою, з дотриманням правил внутрішнього трудового

дисциплінування, а підприємство зобов'язується виплачувати працівникові заробітну плату і

безпечувати умови праці, необхідні для виконання роботи, що передбачені законодавством про працю та цією угодою.

Укладення трудового договору оформляється наказом керівника підприємства про зарахування працівника на роботу.

Інформація щодо укладення трудового договору надається до органів ДПСУ до початку роботи працівника.

Після укладення трудового договору громадянин зобов'язаний надати документи, визначені чинним законодавством.

2.2 Ефективна адаптація нових працівників –

Ефективна адаптація новачків дозволяє швидше почати отримувати віддачу та скорочувати стрес.

Відповідальність за адаптацію нового співробітника несе безпосередній керівник. Підрозділи по роботі з персоналом забезпечують проходження обов'язкових програм підготовки, методологію, необхідної інформації для нового працівника та здійснюють моніторинг адаптації новачків.

2.3 Пільгове забезпечення персоналу –

Забезпечення та дотримання пільг, гарантованих чинним законодавством.

Забезпечення та надання більш привабливих соціальних можливостей та пільг своїм робітникам пільгове порівнянні з іншими роботодавцями.

Забезпечення конкурентоспроможності індивідуальних пакетів пільг і компенсацій.

2.4 Надання рівних можливостей –

Працівникам надаються рівні можливості, виходячи з їхніх професійних якостей, незалежно від статі, національності, фізичних особливостей, віросповідання та політичних поглядів.

Рівна оплата праці жінок і чоловіків при однаковій кваліфікації та однакових умовах праці.

Відсутність дискримінації за расовою, національною, гендерною, мовною, релігійною та етнічною приналежністю, соціальним і майновим статусом, фахом, місцем проживання тощо.

Забезпечення робочої атмосфери, що дозволяє кожному працівнику відчувати себе захищеним і реалізувати свій професійний і творчий потенціал.

2.5 Гарантії запобігання насильству за гендерною ознакою та інших домагань –

Вжиття заходів щодо унеможливлення та захисту від проявів насильства у будь-якій формі фізичного, психологічного та сексуального насильства та домагань.

Забезпечуємо до поваги, толерантності та підтримки серед колективу.

Забезпечуємо недопустиме використання дитячої, насильницької та примусової праці у будь-якій формі.

Забезпечуємо ставимось до будь-яких проявів насильства, включаючи булінг, погрози, фізичні або психологічні, тиск та інші форми насильницької поведінки у тому числі за гендерною ознакою.

Забезпечуємо заборона на корупційні дії, працівники зобов'язуються не здійснювати будь-які платежі, подарунки або інші дії по відношенню до працівників, партнерів, посадових осіб або інших третіх осіб з метою впливу на них в межах трудових відносин.

Забезпечуємо можливість всім співробітникам анонімно повідомляти про будь-які випадки насильства, домагань, корупційних дій тощо через нашу Лінію довіри.

Забезпечуємо того, ми забезпечуємо доступ до професійної підтримки та консультацій для тих, хто стикається з цими викликами.

2.6 Ефективне вивільнення персоналу –

Система оцінки ефективності формує розуміння працівниками своїх індивідуальних обов'язків щодо стратегічних цілей Групи, що сприяє прийняттю персоналом системи вивільнення.

Забезпечуємо аргументації звільнень, дотримання вимог чинного законодавства.

Працівники залучені до процесу, транслюють підлеглим вимоги до ефективності, контролюють досягнення встановлених цілей.

7. ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ПЛАНУВАННЯ

Основні напрями організаційного планування –

Планування чисельності персоналу здійснюється у відповідності до виробничих планів, бенчмарок;

Планування організаційної структури, що відповідає операційній моделі Групи;

Оптимізація процесів управління персоналом.

Планування чисельності у підрозділах –

Дотримання балансу бізнес-ефективності та соціальної відповідальності перед своїми стейкхолдерами, оптимізуючи чисельність та вивільняючи персонал.

Використання методики стратегічного планування персоналу, що дозволяє визначати дефіцит та надлишок персоналу за ключовими професіями у довгостроковій перспективі з урахуванням планованої модернізації та розвитку виробництва.

Операційна потреба в персоналі на поточний період визначається на підставі бізнес-показників, зокрема продажів та завантаження підприємств.

Регулярний моніторинг кращих практик (включаючи збір HR-бенчмарок), що є орієнтиром при прийнятті організаційних рішень.

Підвищення ефективності організаційних структур –

Ковальська структурована у національний вертикально інтегрований будівельний бізнес, який має дивізійно - (для продуктових напрямків) матричну (для функціональних напрямків) організаційну структуру із корпоративним центром, що відповідає за реалізацію стратегії Групи.

Корпоративний центр виступає в ролі методологічного та контролюючого центру Групи, затверджує стандарти діяльності за всіма напрямками Групи, контролює їх виконання.

Ключові функції централізуються у підприємства (внутрішні підрядники), що надають універсальні послуги всім підприємствам Групи із оптимальними витратами та використанням ресурсів (IT, матеріалів, Фабрика платежів, Маркетингові послуги, Безпека, ІТЦ).

Дивізіон є центром формування прибутку, поєднує виробничі активи з подібними напрямками виробництва продукції та видами діяльності. Дивізіон здійснює управління діяльністю підприємств та володіє підприємствами Дивізіону.

Підприємства Дивізіону забезпечують виконання плану виробництва, ефективне використання виробничих потужностей, оптимальність виробничих витрат, дотримання стандартів.

Сегмент Розвитку бізнесу поєднує напрямки діяльності Групи з пошуку нових активів та напрямків Бізнесу, проектуванням та будівництвом промислових об'єктів, а також інтеграції нових підприємств (M&A).

Організаційна структура Групи підтримує стратегію та пріоритети розвитку Групи та забезпечує підвищення ефективності Групи через збільшення гнучкості та адаптивності, оптимізацію використання ресурсів, узгодженість, швидкість та якість прийняття рішень:

Гнучкість та адаптивність: кожний Дивізіон веде операційну діяльність автономно, швидко реагує на зміни; корпоративний центр забезпечує збалансованість між функціональними напрямками, що сприяє ефективній координації та інтеграції між ними.

Оптимальне використання ресурсів: структура дозволяє ефективно використовувати загальні ресурси та краще координувати їх розподіл між різними підрозділами. Можливість спільного використання ресурсів сприяє економії масштабу та оптимізації витрат.

Принципи прийняття рішень: Дивізіони та активи мають свої цілі та завдання, що дозволяє їм приймати рішення, орієнтовані на досягнення конкретних цілей, без необхідності постійної координації з корпоративним центром. В той же час спеціалізовані та високопрофесійні функції приймають рішення в своїй сфері компетенції, не залучаючи дивізіони та підприємства.

Синергія та застосування кращих практик: структура стимулює змішування ідей, досвіду кращих практик між різними дивізіонами та функціональними підрозділами для підвищення ефективності наскрізних процесів, для покращення продуктів та послуг.

Опис організаційної архітектури має системний характер:

Описи по функціям та по дивізіонам описи організаційних структур, матриці розподілу відповідальності транслюються у каталоги модельних посад, положення про підрозділи, посадові інструкції та інші регламентуючі документи;

Уніфікація структурних одиниць та посад приводить зміст, назви однакових посад до єдиної форми, системи, що сприяє покращенню керованості та ефективності;

Стандартизація та регламентація – фіксація інформації у формалізованому виді за встановленими правилами та порядком.

Аутсорсинг (внутрішній) –

Ефективності виведення на аутсорсинг усіх непрофільних функцій, досягаючи структури, що неможливо досягти внутрішніми функціями підприємств у порівнянні до кращих практик.

визначення ступеню розвитку ринку послуг та можливість постачальників надати кращий сервіс, а також.

Автоматизація процесів HR –

має підвищити прозорість процесів управління персоналом, оперативно реагувати на виникнення ризиків та підвищувати ефективність HR-процесів; відповідно за допомогою переведення частини з них на обробку до єдиного центру обслуговування.

введення регулярного моніторингу ключових показників ефективності для оцінки якості роботи, впровадження HR-систем, контролю бюджетів та відстеження ризиків.

8. МОТИВАЦІЯ ТА ВИНАГОРОДА

Єдині принципи –

мотивація складається з компонентів матеріальної мотивації (постійна частина грошової винагороди, змінна частина грошової винагороди, соціальний пакет), доплат за КЗпП України та матеріальної мотивації.

Мотиваційне відношення визначає єдині принципи та підходи до мотивації персоналу.

Принципи всіх рівнів відповідають за трансляцію, впровадження та контроль загальних правил системи мотивації персоналу.

Ключовим відводиться провідна роль у процесі нематеріального стимулювання персоналу.

Зовнішня та внутрішня справедливість –

При залученні з ринку праці найкращих фахівців HR формує конкурентоспроможні варіанти пропозицій для різних категорій персоналу, що базуються на порівнянні пропонованого компенсаційного пакету з ринком.

При формуванні системи мотивації Група дотримується принципів зовнішньої і внутрішньої справедливості та відповідності оплати праці особистому внеску працівників.

Впроваджуються конкурентоспроможні пропозиції, збалансовані за параметрами матеріальних компенсаційний та соціальний пакет) та нематеріальних факторів мотивації (навчання, розвиток, кар'єрні перспективи, стабільність) стосовно різних категорій персоналу.

Диференційований підхід до мотивації та грошової винагороди –

Висота доходу працівника встановлюється на основі системи грейдів та порівняння з ринком праці.

Для різних категорій персоналу використовують різні системи управління ефективністю: КЗПЕ, система преміювання тощо.

Це дозволяє диференційовано враховувати специфіку роботи та вплив командних та індивідуальних показників на результат.

Структура доходу –

Висота доходу для всіх підрозділів Групи та визначається грейдом працівника;

Висота постійної/ змінної частини збільшується зі збільшенням грейду, і, відповідно, зростанням відповідальності та вкладу посади у кінцеві результати бізнесу.

Висота змінної частини, її розмір розраховується як % від результату діяльності або відповідно розміру окладу/ доходу працівника.

Структура доходу працівників підрозділів, що продають (та супроводжують продажі), орієнтована на ринок праці, специфічний для даної категорії персоналу і враховує особливості діяльності (включючи високу частку змінної частини в загальному доході працівника).

Постійна частина винагороди регулярно переглядається виходячи з результатів моніторингу ринку праці.

Висота окладу всередині вишки грейду залежить від особистої ефективності працівника.

Висота вишки грейду визначаються ситуацією ринку праці у регіоні.

Регулярно відбувається плановий перегляд посадових окладів за результатами оцінки ефективності, оцінки за компетенціями та оцінки необхідності індексації, тим самим забезпечуючи вишки зарплат усередині одного грейду, для забезпечення внутрішньої справедливості кожного рівня оплати праці ефективних працівників.

Змінна частина – мотивація працівника для досягнення поставленої мети і підвищення ефективності діяльності.

Виплачуються щомісячні, квартальні та щорічні премії.

Змінна частина винагороди залежить від досягнення заданих критеріїв результату (КПЕ та індивідуальних цілей).

Змінна частина може залежати як від особистих результатів, так і від групових (результатів роботи підрозділу, підприємства та Групи).

3.5 Соціальний пакет –

Соціальний пакет – інструмент залучення та утримання кращих працівників, інструмент підтримки ринку праці та адресної підтримки працівників.

Соціальний пакет дозволяє працівникам отримувати індивідуальну та актуальну для них соціальну підтримку, а підприємствам управляти цими витратами.

Своєрідний зміст соціального пакета однаковий на всіх підприємствах, але можуть додаватися елементи пакета, актуальні для конкретного підприємства.

Склад та базове наповнення соціального пакету має щорічний цикл та затверджується рішенням Комітету при захисті річного бюджету. Наповнення визначається грейдом працівника.

3.6 Система нематеріальної мотивації –

Система покликана підтримувати націленість працівників на результат, використовується у якості одного інструменту утримання персоналу та управління лояльністю персоналу.

Система включає як формалізовані програми, що об'єднують усі підприємства Групи, так і неформалізовані форми мотивації (індивідуальні зустрічі, регулярний зворотний зв'язок, керівництво, навчання, делегування повноважень, залучення працівників у процес прийняття важливих рішень, неформальне спілкування керівництва та працівників Групи).

3.7 Основні інструменти мотиваційної політики –

Моніторинг ринку праці,

Аналіз задоволеності персоналу різними інструментами мотивації,

Механізм перегляду постійної/ змінної частини оплати праці,

Програми утримання ключового персоналу;

Зв'язка доходу до індивідуальної ефективності та компетентності працівника, програми

Матеріальної мотивації,

Сильна та приваблива корпоративна культура.

9. УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ

Система оцінки персоналу –

Система регулярної оцінки застосовується як важливий фактор стимулювання персоналу до досягнення стратегічних цілей Групи, а також як ефективний інструмент диференціації працівників залежно від їхньої компетентності та результативності.

Критерії ефективності/критерії оцінки розробляються централізовано, з урахуванням специфіки напрямків встановлення цілей для різних функціональних напрямків діяльності та грейдів.

Управління стандартів відповідає Департамент управління персоналом корпоративного

Комплексна оцінка ефективності персоналу –

Системний процес оцінювання результатів та ефективності працівників.

Застосовується низка критеріїв щодо регулярної оцінки ефективності персоналу:

Показники ефективності (КПЕ) та цілі (командно-персональні; кількісно-якісні; операційно-операційні) використовуються для оцінки результативності працівників.

Цілі спрямована на реалізацію стратегічних цілей Групи та вдосконалення її операційної

компетенцій дозволяє порівняти робочу поведінку працівника зі стандартами поведінки, визначеними навичками та вміннями, описаними у корпоративній моделі компетенцій Групи,

використовується для оцінки компетентності працівника та постановки йому індивідуальних цілей

Принципи розрахунку підсумкової оцінки працівника –

Розраховує підсумкову ефективність працівника за оціночний період. Оцінка інтегральна, складається з оцінки результатів роботи та компетенцій.

Результати оцінки є основою формування рейтингу працівників, у якому їх місце залежить від рівня ефективності.

3.4. Результати оцінки –

інструменти, що дозволяють Керівнику визначати успішність працівників один до одного в межах порівняльної групи у підрозділі;

виявляти та заохочувати найбільш успішних працівників;

стимулювати працівників, які показали недостатні результати за підсумками оцінки, на досягнення кращих показників у наступному періоді;

надавати аргументований зворотній зв'язок працівникам, що ефективність їх роботи цього року була вищою або нижчою, ніж у колег.

Результати оціночних заходів мають наслідки у вигляді:

конкретних кадрових рішень, що впливають на кар'єрне зростання та винагороду працівників (величину базового окладу та розмір змінної частини);

збереження до кадрового резерву;

роботи індивідуального плану з розвитку компетенцій працівника або виправлення недоліків у роботі;

постави для формування цільових та модульних програм навчання для певних категорій працівників.

3.5. Прозорість та простота застосування –

Процедура щорічної оцінки не повинна створювати зайвої напруги у колективі, бути прозорою.

Для успішного проведення оцінки керівник повинен мати знання про саму процедуру,

знайомитись з результатами самооцінки підлеглих, знати та транслювати підлеглим стандарти

корпоративної поведінки (корпоративні компетенції, необхідний рівень ефективності) та надавати

об'єктивний та зрозумілий зворотній зв'язок за результатами проведеної оцінки, чітко обґрунтовуючи

прийняті рішення про розвиток та зміну оплати працівника.

3.6. Складові елементи комплексної системи оцінки –

система вимог до персоналу (професійні та корпоративні компетенції, ключові показники ефективності),

чіткість методики формування цільових показників та критеріїв оцінки,

зворотній зв'язок про проведення оцінки ефективності працівників (включаючи зворотній зв'язок керівника за результатами оцінки),

прийняття рішень про програми розвитку та зміну оплати праці.

10. НАВЧАННЯ ТА РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ

10.1. Фокус у навчанні персоналу –

впровадження процесами розвитку персоналу для успішного виконання ними поточних чи перспективних робочих завдань.

Ключові зусилля концентруються на:

спрямованій підготовці кадрового резерву,

оновленні та реалізації програм навчання за робочими спеціальностями,

програми підготовки фахівців, які надають послуги клієнтам Групи, для підтримки найвищого рівня послуг,

розвитку професійного потенціалу ІТП,

розвитку управлінських навичок керівників.

Підвищення кваліфікації, програми розвитку спрямовані на підвищення мотивації персоналу ефективної діяльності на користь Групи.

10.2. Проблемно-орієнтовне навчання –

Ключовою формою формування програм професійного навчання є системний пошук проблем (потреб) на підприємстві, сервісних підприємствах, викликаних недостатньою кваліфікацією кадрів чи їх відсутністю у тому числі ті, що можуть виникнути у майбутньому.

Вибір програм навчання формується за результатами аналізу виявлених потреб Групи та їх пріоритетності.

Процес здійснюватиметься накопичення та напрацювання програм з різних професійних компетенцій та компетенцій, щоб переходити до комплексного розвитку кадрів необхідного напрямку кваліфікації.

Процес здійснюватиметься накопичення та напрацювання програм з різних професійних компетенцій та компетенцій, щоб переходити до комплексного розвитку кадрів необхідного напрямку кваліфікації.

10.3. Системність підходу до навчання та розвитку –

реалізації функції навчання та розвитку персоналу в Групі ведеться робота на кількох

Керівники беруть безпосередню участь у розвитку своїх підлеглих працівників, індивідуальні плани розвитку, а також контролюючи та забезпечуючи необхідний рівень якості та ефективності.

Для формування ІПР є виявлені протягом співпраці та оціночних заходів слабкостей необхідному рівню кваліфікації на теперішній час або перспективним вимогам з розвитку Групи.

Потребу працівника переважно узгоджені з цілями розвитку Групи, кар'єрними векторами фірми, КПЕ та іншими бізнес цілями.

Підприємства – HR підприємств організують процедуру планування навчання, проведення навчальних заходів та оцінюють його ефективність, формують каталоги для різних категорій персоналу підприємств з урахуванням загально корпоративних та інтегрують замовлення на навчання від підприємств.

Основні види навчань, прийняті у Групі –

Ознайомче навчання. Ознайомлює нових працівників з особливостями Групи та посади, період вступу на посаду. Проведення єдиних типових вступних навчань для всіх нових працівників, мета яких – розуміння культури Групи, організаційної структури, вивчення внутрішніх та організаційних процедур.

Професійне навчання. У Групі здійснюється системне професійне навчання, спрямоване на підвищення відповідності працівників вимогам фахових позицій. Основою цього навчання є спеціальні програми, що налаштовуються під потреби конкретного підприємства/ підрозділу.

Навчання кадрового резерву на керівні посади. Спільно з провідними провайдером проводиться проведення спеціалізованих програм, націлених на навчання високопотенційних працівників базовим управлінським навичкам та компетенціям, що необхідні їм для призначення на керівні посади.

Навчання має включати виконання реальних проектів під кураторством керівників.

Навчання керівників управлінським навичкам. Навчання спрямоване на розвиток управлінських компетенцій, у тому числі – комунікацій, цілепокладання, орієнтації на результат, мотивації та мотивацією працівників.

Основні інструменти навчання –

Використання цільових та планових модульних програм навчання для різних категорій персоналу;

Використання навчань за, необхідними бізнесу, напрямками робітничих професій,

Використання індивідуальних програм розвитку з акцентом на проекти, що розвиваються;

Використання внутрішніх тренерів, активна участь керівників у формуванні програм розвитку підлеглих працівників та їх реалізації.

Оцінка ефективності навчання –

Оцінка ефективності навчання є обов'язковим етапом процесу. Вона проводиться на підставі опитувань працівників про пройдене навчання, звітів про працівників їх безпосередніх керівників щодо результативності навчання здобутих навичок.

11. КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ТА СОЦІАЛЬНА ПОЛІТИКА

Культура Результату –

Система корпоративних цінностей, заснована на місії, баченні, цінностях лідерства та бренду, покликана поєднати цілі та правила з особистими цілями працівників, дати належності до команди Лідерів.

«КОВАЛЬСЬКА» транслює загально корпоративні цінності працівникам та підтримку унікальності підприємств, що входять до Групи, дотримуючись балансу загально корпоративних практик та локальних сформованих традицій підприємств.

Цінності Групи «КОВАЛЬСЬКА» –

Корпоративна культура сприяє досягненню результату Групою загалом і заснована на принципах: «Культура Результату»:

«Ми» закливу бути «Ми», не втрачаючи цінності кожного «Я».

«Ми» будувати довгострокові та надійні відносини з нашими клієнтами та Колегами.

Клієнт – головний акціонер. Люди – серце компанії.

Відповідальності:

– еталон якості на будівельному ринку.

– відповідальні за свій продукт, дії та рішення.

– турбота про потреби майбутніх поколінь та суспільства.

Висвітлення:

– мотивація для нас – це постійний розвиток та вдосконалення.

– складнощі – це новий досвід, з якого потрібно винести уроки на майбутнє та стати кращими.

– стаємо кращими, ніж учора.

– фундамент для побудови відносин – довіра, чесність та відкритість.

– вимога прозорості на кожному рівні і в усіх процесах.

– толерантність до брехні.

Відповідальності:

– відповідальність – це про вміння брати на себе відповідальність.

– ініціатори – джерело натхнення для інших.

– створюємо «так» новим ідеям, реалізуючи свої мрії та задуми клієнтів.

Відповідальності на цінностях:

– турбота про людей, «які думають і бачать світ так само як ми і можуть розділити наші цілі, ставлячи свої»;

– турбота про ефективність співробітників: спільні цілі і цінності зближують, дають відчуття причетності і приналежності + залучення;

– турбота про клієнтів, які думають і бачать світ так само як ми і проявляють цінності через придбання продукту;

– турбота про ефективність та привабливість бізнесу – через прояв і трансляцію цінностей назовні клієнтів і партнерів.

Система внутрішніх комунікацій –

– забезпечує інформованість працівників щодо змін, що відбуваються в Групі та на підприємствах, а також про перспективних завдань, досягнутих результатів та очікувань керівництва від працівників.

– система комунікацій дозволяє транслювати стратегічну інформацію з Корпоративного центру на підприємства та від керівництва підприємств – працівникам, і дає можливість працівникам донести пропозиції та поставити питання безпосередньо першим особам Групи «КОВАЛЬСЬКА». Також є елементом формування бренду роботодавця.

– в системі внутрішніх комунікацій регулярно коригується за результатами опитування щодо довіри до комунікацій.

Основні інструменти формування корпоративної культури –

– транслювання корпоративних цінностей,

– ініціативні програми з розвитку каналів внутрішніх комунікацій та командоутворення,

– ініціативні заходи щодо трансляції та підтримки цінностей Групи.

Безпечність умов праці та дотримання норм охорони навколишнього середовища –

– заходи з охорони праці спрямовані на забезпечення дотримання безпечних умов праці для всіх працівників Групи;

– процеси налаштовані на дотримання всіх норм охорони навколишнього середовища під час діяльності працівниками Групи.

12. РЕАЛІЗАЦІЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ

Розробка та погодження Кадрової політики –

– розробляється відповідно до загальної корпоративної стратегії розвитку Групи «КОВАЛЬСЬКА»,

– ґрунтується на цінностях та моделю компетенцій, прийнятими у Групі «КОВАЛЬСЬКА».

– відповідальний за розробку Кадрової політики – Директор департаменту управління персоналом,

– відповідальний за впровадження Кадрової політики – Виконавчий директор.

2.2 Затвердження Кадрової політики –

Кадрова політика розглядається на HR комітеті та затверджується Генеральним директором Групи «КОВАЛЬСЬКА».

2.3 Перегляд Кадрової політики –

Кадрова політика вимагає регулярного перегляду (не рідше 1 разу на 3 роки) після оновлення стратегії розвитку Групи «КОВАЛЬСЬКА», або у разі суттєвих змін ситуації на ринку праці, зміні зовнішніх чи внутрішніх факторів, що можуть спричинити вплив на Кадрову політику Групи «КОВАЛЬСЬКА».

2.4 Достроковий перегляд –

Достроковий перегляд Кадрової політики можливий у разі, якщо за підсумками моніторингу, оцінки та аналізу думок зацікавлених сторін виявлено:

недостатню ефективність системи управління персоналом в Групі;

недостатню результативність окремих HR-процесів;

недостатній рівень підтримки бізнес-стратегії Групи.

Перегляд здійснюється на підставі відповідного звіту Директора департаменту управління персоналом за погодженням Виконавчого директора.

Зміни розглядаються HR комітетом та затверджуються Генеральним директором.

2.5 Звітність –

Виконаний моніторинг за встановленими та затвердженими показниками ефективності.

ПОКАЗНИКИ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ

Показник	Опис/формула	Рівень оцінки	Призначення метрики
Якість HR послуг			
Рівень задоволеності ключових стейкхолдерів системою HR функції (за категоріями/функціями)	Оцінюється за результатами опитування ключових стейкхолдерів стосовно їх задоволеності роботою HR функції	КЦ/Дивізіон	Якість надання HR послуг
Рівень HR функції, %	% працівників, які готові рекомендувати послуги HR колегам	КЦ/Дивізіон	Задоволеність співробітників наданням HR послуг
Рівень виконання HR послуг за SLA (Угоди про сервіс), %	% виконаних пунктів Угоди про рівень сервісу (після впровадження Єдиного центру кадрового адміністрування)	Єдиний центр кадрового адміністрування	Ефективність роботи функції, її відповідність заданим вимогам
Рівень залученості HR	Оцінюється за результатами опитування HR персоналу стосовно рівня його залученості	КЦ/Дивізіон	Приналежність HR команди та її готовність докладати додаткових зусиль для реалізації робочих завдань
Відповіді HR функції на запити співробітників,	Загальний час від отримання HR персоналом запиту співробітника до надання зворотного зв'язку стосовно запиту/Кількість запитів	Дивізіон/Актив	Оцінка швидкості та продуктивності роботи HR функції
Ефективність використання людськими ресурсами			
Термін заповнення вакансії (за категоріями персоналу), днів, грн/ людину	Звіт по актуальним та закритим вакансіям Групи: термін заповнення вакансій/ Кількість заповнених вакансій (розраховується за категоріями персоналу)	КЦ/Дивізіон/ Актив	Ефективність процесу найму
Вартість заповнення вакансії (за категоріями персоналу та пошуку), грн/ людину	Вартість заповнення вакансій/ Кількість заповнених вакансій (розраховується за категоріями персоналу)	КЦ/Дивізіон/ Актив	Ефективність процесу найму
Відсоток нових співробітників, які пройшли випробувальний термін, %	Кількість нових співробітників, які успішно пройшли випробувальний термін/ Загальна кількість нових співробітників * 100%	КЦ/Дивізіон/ Актив	Оцінка якості найму Оцінка якості адаптації
Відсоток нових співробітників, які залишили компанію протягом перших 6 місяців роботи, %	% нових співробітників, які покинули Групу за власним бажанням впродовж перших 6 місяців роботи	КЦ/Дивізіон/ Актив	Оцінка якості найму Оцінка якості адаптації
Відсоток утримання людей в ключових посадах, %	% персоналу, що займає ключові посади, який не звільнився впродовж року	КЦ/Дивізіон/ Актив	Оцінка лояльності співробітників, Оцінка задоволеності персоналу умовами роботи в Групі
Рівень бренду	Оцінюється за результатами опитування персоналу стосовно їхньої задоволеності ціннісною пропозицією роботодавця, а також за результатами опитування щодо бренду роботодавця серед зовнішніх стейкхолдерів	КЦ/Дивізіон	Рівень задоволеності персоналу роботодавцем
Відсоток спроможності персоналу, %	Середня заробітна плата в Групі/Середня заробітна плата на ринку * 100% (ринку для порівняння та цільовий показник (медіана, квартилі тощо) можуть визначатися згідно з компенсаційною стратегією Групи)	КЦ/Дивізіон	Привабливість Групи як роботодавця з огляду на пропонований компенсаційний пакет
Ефективність персоналу			
Відсоток витрат на оплату праці у долі фонду оплати праці у виручці	Виконання та покращення нормативних значень долі фонду оплати праці у виручці	КЦ/Дивізіон/ Актив	Ефективність залучення трудових ресурсів
Відсоток продукції	Оцінюється виробітка за видами продукції у кількості виробленої продукції (кубічні метри або тони) за зміну	Актив	Ефективність залучення трудових ресурсів

Кількість посад, що мають розроблені норми праці, %	Кількість посад, для яких розроблені норми праці/Загальна кількість посад, які можна нормувати * 100%	КЦ/Дивізіон/ Актив	Можливість оптимізації та підвищення ефективності робочих процесів
Відсоток участі персоналу в регулярній оцінці ефективності, %	Кількість персоналу, яка бере участь в регулярній оцінці ефективності/Загальна кількість персоналу * 100%	КЦ/Дивізіон	Рівень впровадження системи регулярної оцінки ефективності персоналу
Відсоток вакансій, які закриваються внутрішніми кандидатами, %			
Відсоток продуктивності після пройденого навчання	Вакансії, які закриваються внутрішніми кандидатами, які пройшли відповідні програми навчання та розвитку/Загальна кількість відкритих вакансій * 100%	КЦ/Дивізіон/ Актив	Оцінка якості програм навчання та розвитку, їх відповідності потребам Групи
Відсоток забезпечення посад готовими кандидатами	Рівень продуктивності роботи співробітника після пройденого навчання/Рівень продуктивності роботи співробітника до пройденого навчання (для окремих функцій, наприклад, продажів, закупок тощо)	КЦ/Дивізіон/ Актив	Оцінка якості програм навчання, їх відповідності потребам Групи
Відсоток залученості	Кількість резервістів, готових для зайняття посади/Загальна кількість посад, для яких передбачений кадровий резерв	КЦ/Дивізіон/ Актив	Якість планування кадрового резерву та програм наступництва, Ефективність роботи з кадровим резервом
Відсоток розвитку	Оцінюється за результатами опитування персоналу стосовно рівня його залученості	КЦ/Дивізіон	Приналежність персоналу та його готовність докладати додаткових зусиль для реалізації робочих завдань
Відсоток витрат на персонал			
Ефективність HR функції	Кількість лідерів, які мають плани розвитку лідерства/Загальна кількість лідерів	КЦ/Дивізіон	Рівень впровадження програм лідерства в Групі
Ефективність HR функції	Оцінка ефективності функції та рівня витрат, що необхідні для забезпечення заданого рівня сервісу функції	КЦ	Оцінка ефективності виконання бюджету HR функції відповідно до бажаного рівня сервісу
Ефективність HR функції	Загальна кількість співробітників Групи/Кількість співробітників HR функції (FTE)	КЦ	Оцінка ефективності планування чисельності HR функції
Відсоток повернення від витрат на персонал	(Операційний прибуток Групи – (Загальні витрати Групи – Загальні витрати на персонал) / Загальні витрати на персонал	КЦ	Оцінка рентабельності витрат на персонал

Договір
Договору
«ДАРНИЦЬКИЙ ЗАВОД ЗБКА»

ПІДПИСАНО:

ВІД РОБОТОДАВЦЯ:

Директор

АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА
«ДАРНИЦЬКИЙ ЗАВОД ЗБКА»

Переклад С.О.

ВІД ТРУДОВОГО КОЛЕКТИВУ:

Голова профспілки

ПЕРВИННА
ПРОФСПІЛКОВА
ОРГАНІЗАЦІЯ
АТ «ДАРНИЦЬКИЙ
ЗАВОД ЗБКА»

Пук'яненко С.В.

Ідентифікаційний
код 25885169



Корпоративної
Етики та ділової
Поведінки

у...
спр...
та на...
обме...
буде...

КСОВ АЛБСВКА
РОЗВИТОК ЯК ТРАДИЦІЯ
3 1956 РОКУ