

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

**Інститут (факультет) Навчально-науковий інститут економіки і управління**

**Кафедра економіки праці та менеджменту**

«До захисту в ЕК»

«До захисту допущено»

Директор інституту (декан факультету)

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ Олег ШЕРЕМЕТ  
(підпис) (ім'я та прізвище)

\_\_\_\_\_ Тамара БЕРЕЗЯНКО  
(підпис) (ім'я та прізвище)

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2023 р.

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2023 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
**НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ «МАГІСТР»**

зі спеціальності 073 «Менеджмент»  
освітньо-професійної програми «Менеджмент персоналу»

на тему: «Особливості управління талантами в сучасних організаціях»

Виконав: здобувач 2 курсу, групи ЗМП-2-1М

Гніденко Ліна Володимирівна

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Керівник к. е. н., доц. Болотіна Ірина Миколаївна

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Консультант Ліана МАЗНИК

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Рецензент Наталія СЛОБОДЯН

\_\_\_\_\_  
(підпис)

*Я як здобувачка Національного університету харчових технологій розумію і підтримую політику університету з академічної доброчесності. Я не надавала і не одержувала незарядженої допомоги під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.*

Здобувач \_\_\_\_\_  
(підпис)

Київ – 2023 р.

# НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут Навчально-науковий інститут економіки і управління

Кафедра економіки праці та менеджменту

Освітній ступінь магістр

Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма «Менеджмент персоналу»

## **ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри економіки праці та менеджменту

\_\_\_\_\_ Тамара БЕРЕЗЯНКО

“03” жовтня 2022 року

## **З А В Д А Н Н Я**

### **НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА**

#### **Гніденко Ліни Володимирівни**

1. Тема роботи «Особливості управління талантами в сучасних організаціях» керівник роботи к. е. н., доцент Болотіна Ірина Миколаївна затверджені наказом закладу вищої освіти від 30 вересня 2022 р. №586-КС
2. Строк подання здобувачем роботи 08 лютого 2023 р.
3. Вихідні дані до роботи Закони України, законодавчі та нормативні акти; інструкції органів виконавчої влади; аналітичні та статистичні матеріали стосовно теми роботи, бухгалтерська, статистична звітність про фінансові результати та аналітичні матеріали ПрАТ «Київський картонно-паперовий комбінат»
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ. Розділ 1. Теоретико-методичні засади управління талантами в сучасній організації Розділ 2. Дослідження рівня управління талантами на ПрАТ «Київський картонно-паперовий комбінат» Розділ 3. Вдосконалення управління талантами на ПрАТ «Київський картонно-паперовий комбінат». Висновки. Список використаної літератури. Додатки.
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) Результати дослідження відображено в 20 таблицях, 14 рисунках ілюстративного матеріалу та презентації роботи за допомогою Microsoft PowerPoint

## 6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Економіко-математична частина	к.е.н., доц. Ліана МАЗНИК		

7. Дата видачі завдання 03 жовтня 2022 р.**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання плану роботи, опрацювання літературних джерел, статистичної інформації	До 17.10.22	<i>виконано</i>
2.	Обґрунтування актуальності теми, написання вступу	До 02.11.22	<i>виконано</i>
3.	Робота над розділом 1: «Теоретико-методичні засади управління талантами в сучасній організації»	До 08.11.22	<i>виконано</i>
4.	Робота над розділом 2: «Дослідження рівня управління талантами на ПрАТ «Київський картонно-паперовий комбінат»»	До 12.12.22	<i>виконано</i>
5.	Робота над розділом 3: «Вдосконалення управління талантами на ПрАТ «Київський картонно-паперовий комбінат»»	До 16.01.23	<i>виконано</i>
6.	Написання висновків	До 17.01.23	<i>виконано</i>
7.	Оформлення роботи	До 18.01.23	<i>виконано</i>
8.	Підготовка ілюстративного матеріалу (презентації роботи)	До 18.01.23	<i>виконано</i>
9.	Підготовка до попереднього захисту роботи	До 25.01.23	<i>виконано</i>
10.	Захист роботи	14.02.23	<i>виконано</i>

Здобувач

\_\_\_\_\_ Гніденко Л.В.  
 ( підпис ) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи

\_\_\_\_\_ Болотіна І.М.

## АНОТАЦІЯ

**Гніденко Л.В. Особливості управління талантами в сучасних організаціях – Рукопис.**

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «магістр» виконана на матеріалах ПрАТ «Київський картонно-паперовий комбінат» за 2020-2021 рр.

У першому розділі роботи з'ясовано сутність та концепції управління талантами, визначено методи мотивації талановитих працівників та досліджено особливості управління талантами як актуальний напрямок в системі менеджменту персоналу підприємства.

У другому розділі кваліфікаційної роботи надана фінансово-економічна характеристика підприємства ПрАТ «Київський картонно-паперовий комбінат» та проведено оцінку складу та структури його персоналу, а також проаналізовано рівень управління талантами на підприємстві.

У третьому розділі кваліфікаційної роботи проведено розробку стратегії управління талантами на підприємстві, запропоновано різні методи мотивації талановитих працівників та визначено економічну та соціальну ефективність запропонованих заходів та їх вплив на основні показники роботи ПрАТ «Київський картонно-паперовий комбінат».

Робота містить 104 сторінки, 20 таблиць, 14 рисунків, 73 використаних джерела.

**Ключові слова:** управління талантами, талановиті працівники, система менеджменту, стратегії управління, методи мотивації.

## SUMMARY

**Lina V. Hnidenko. Features of talent management in modern organizations - Manuscript.**

Master's thesis for obtaining the master's degree was completed on the materials of PJSC «Kyiv Cardboard and Paper Mill» for 2020-2021.

In the first chapter of the master's thesis, the essence and concepts of talent management are clarified, the methods of motivating talented employees are determined,

and the peculiarities of talent management are investigated as a relevant direction in the personnel management system of the enterprise.

In the second section of the master's thesis, the financial and economic characteristics of the PJSC «Kyiv Cardboard and Paper Mill» enterprise were provided and the composition and structure of its personnel were assessed, as well as the level of talent management at the enterprise was analyzed.

In the third part of master's thesis, the talent management strategy at the enterprise was developed, various methods of motivating talented employees were proposed, and the economic and social effectiveness of the proposed measures and their impact on the main performance indicators of PJSC «Kyiv Cardboard and Paper Mill» were determined.

The master's thesis contains 104 pages, 20 tables, 14 figures, 73 used sources.

**Keywords:** talent management, talented employees, management system, management strategies, motivation methods.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ТАЛАНТАМИ В СУЧАСНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ .....	10
1.1. Сутність та концепції управління талантами .....	10
1.2. Методи мотивації талановитих працівників .....	20
1.3. Управління талантами як актуальний напрямок в системі менеджменту персоналу підприємства .....	30
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ РІВНЯ УПРАВЛІННЯ ТАЛАНТАМИ НА ПрАТ «КИЇВСЬКИЙ КАРТОННО-ПАПЕРОВИЙ КОМБІНАТ» .....	40
2.1. Фінансово-економічна характеристика підприємства .....	40
2.2. Оцінка складу і структури персоналу ПрАТ «Київський картонно-паперовий комбінат».....	47
2.3. Аналіз рівня управління талантами на підприємстві .....	52
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТАЛАНТАМИ НА ПрАТ «КИЇВСЬКИЙ КАРТОННО-ПАПЕРОВИЙ КОМБІНАТ» .....	76
3.1. Розробка стратегії управління талантами на підприємстві .....	76
3.2. Використання різних методів мотивації талановитих працівників .....	82
3.3. Економічна та соціальна ефективність впровадження заходів удосконалення управління талантами на ПрАТ «Київський картонно-паперовий комбінат».....	90
ВИСНОВКИ.....	94
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ .....	97
ДОДАТКИ.....	105

## ВСТУП

*Актуальність теми дослідження.* В наш час в період загального розвитку сучасних технологій інформаційного спрямування, прискорення загальних темпів науково-технічного прогресу та збільшення продуктивності праці, що обумовленні відповідним формуванням нової економіки знань, процеси управління персоналом потребують принципово нового та особливого відношення до важливості людського фактору, який набуває все більш значної актуальності.

В нинішніх умовах господарювання збільшується загальна роль людського інтелектуального капіталу, що володіє відповідним потенціалом ідей інноваційного характеру, ініціатив та особливими якостями індивідуальними. Дана тенденція вимагає дієвого управління талановитим персоналом та формування більш якісно нової системи управління талантами на підприємстві, де одним із найголовніших завдань керівництва стає розвиток, залучення та утримання людей талановитих, що володіють низкою досить цінних для підприємств знань, яким підкріплюється досвідом професійним.

Сучасний соціум уже багато років визначає людський потенціал як головний фактор загального розвитку виробництва, запровадження нових інноваційних підходів, технологій до управління тощо. На план перший в даному випадку виходять питання дієвого підбору, мотивування та розвитку персоналу, знаходження новітнього інструментарію та методик до дієвого управління всім персоналом, визначення головних показників, що характеризують необхідність інвестування в людський капітал, а також ефективність даних процесів. При умові значного насичення ринку праці та досить жорсткої на ньому конкуренції особливо важливої цінності набувають обдаровані та високопродуктивні працівники, що можуть доволі швидко навчатися і адаптуватися до доволі стрімких змін навколишнього середовища, а також такі, що володіють низкою унікальних знань, вмінь та навиків в деякій сфері економіки. Наявність таких працівники обумовило появу нового дефініції «війна за таланти», що поклав початок створенню новітнього напрямку у науці, щодо управління персоналом, а саме талант-менеджменту або управління

талантами. Враховуючи це з'являється необхідність глибшого розуміння поняття талановитого працівника в контексті підприємства, а також виділення управління талантами як певного окремого напрямку у сучасному менеджменті та утворення загальної концепції талант менеджменту для певної можливості практичного її використання на сучасних підприємствах.

Практичним та теоретичним питанням управління талантами на підприємствах присвячено чимало робіт зарубіжних та вітчизняних учених, таких як: А.В. Василик, А.І. Журавель, А.М. Колот, В.Л. Пікалов, Г.М. Захарчин, Г.М. Захарчин, Д. Салліван, Дж. Бурдо, Е. Майклз, Л.В. Балабанова, М. Армстронг, М. Ефрон, М.О. Сіто, М.С. Татаревська, Н.Б. Кузнецова, Н.М. Ушевата, О.А. Гавриш, О.І. Продіус, П. Лоуренс, Р.О. Винничук, С. Шекшня та інші.

Однак незважаючи на значну кількість досліджень, значна кількість питань стосовно управління талантами в сучасних організаціях потребують більш детальнішого вивчення.

*Мета дослідження* полягає в обґрунтуванні заходів, які сприятимуть вдосконаленню управління талантами на ПрАТ «Київський картонно-паперовий комбінат».

У відповідності до мети було визначено наступні завдання дослідження:

- з'ясувати сутність та концепції управління талантами;
- визначити методи мотивації талановитих працівників;
- дослідити особливості управління талантами як актуальний напрямок в системі менеджменту персоналу підприємства;
- надати фінансово-економічну характеристику підприємства ПрАТ «Київський картонно-паперовий комбінат»;
- провести оцінку складу та структури персоналу ПрАТ «Київський картонно-паперовий комбінат»;
- проаналізувати рівень управління талантами на підприємстві;
- провести розробку стратегії управління талантами на підприємстві;
- запропонувати різні методи мотивації талановитих працівників;

– визначити економічну та соціальну ефективність запропонованих заходів та їх вплив на основні показники роботи ПрАТ «Київський картонно-паперовий комбінат».

*Об'єктом дослідження* є управління талантами в сучасних організаціях.

*Предметом дослідження* є теоретичні, прикладні аспекти удосконалення управління талантами в ПрАТ «Київський картонно-паперовий комбінат».

*Методи досліджень.* При проведенні дослідження застосовувались такі методи наукового пізнання: описовий, абстрактно-логічний (теоретичні узагальнення, формування висновків), статистично-економічних групувань (для проведення аналітичного аналізу складу і структури персоналу), табличний, графічний (для наочного відображення результатів проведених розрахунків).

*Інформаційну базу дослідження* склала інформація, що міститься в науковій, монографічній та періодичній літературі, матеріалах наукових конференцій, дані статистичної звітності ПрАТ «Київський картонно-паперовий комбінат».

*Новизна одержаних результатів* полягає в подальшому розвитку теоретичних, науково-методичних положень і практичних рекомендацій, які визначають принципи та організаційно-змістові аспекти досягнення мети кваліфікаційної роботи.

*Практична значущість одержаних результатів* полягає в тому, що теоретичні та науково-методичні положення, викладені в кваліфікаційній роботі, доведено до рівня практичних пропозицій, які можуть бути впроваджені у діяльність підприємства.

*Структура та обсяг роботи.* Повний обсяг кваліфікаційної роботи складає 114 сторінок комп'ютерного тексту. Обсяг основного тексту складає 104 сторінки. Робота містить 20 таблиць, 14 рисунків, 7 додатків на 9 сторінках, список використаної літератури – 73 джерела.

# РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ТАЛАНТАМИ В СУЧАСНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ

## 1.1. Сутність та концепції управління талантами

В наш час бізнес-організації, як і все людство на планеті, працюють в умовах досить мінливого, складного, невизначеного та суперечливого світу. Характерною його ознакою являються непередбачувані та постійні зміни в усіх складових внутрішнього та зовнішнього середовища будь-якого підприємства, а саме: потреб споживачів, технологій надання послуг та виробництва, будь-якого ринку (праці, матеріалів, фінансів), норм та правил державного регулювання, епідеміологічної та екологічної ситуації. Для вдалої діяльності в даних умовах якість людських ресурсів на підприємствах стає одними із досить вагомих факторів для її безпосереднього розвитку, єдиною важко копіюваною, довготривалою та повторювальною конкурентною перевагою, досить дієвим інструментом генерування, а також відповідним та засобом впровадження сучасних інноваційних рішень у всі аспекти бізнес-процесів.

В даних умовах особи працездатного віку, у тому рахунку і персонал підприємств, стають більш ціле визначеними та активнішими, краще розуміють власну унікальність та цінність, потребують належного відношення до себе зі сторони керівництва. Виникають нові професії, що вимагають нових навичок, досить швидкої мобільності, постійної трансформації та адаптації людських ресурсів, нових інструментів та форм зайнятості та організації процесів бізнес спрямування.

Першим автором дефініції «управління талантами» є Д. Уоткінс, що запропонував його в 1998 році в «Softcare, а вже у 2004 році доповнив та розвинув у відомій власній праці «Система управління талантами» [45, с. 403].

Початківцем у впровадженні на практиці концепції «талант-менеджменту» є відома компанія General Electrics (GE), що була під керівництвом відомого новатора Ч. Коффіна. Протягом всієї історії компанією було призначено на вищі управлінські посади саме таких людей, що були підготовлені спеціальним чином, відібрані та

навчені всередині самої організації. Дана компанія стала безпарним символом ефективного та інноваційного управління людськими ресурсами, що було засноване на відповідних принципах «меритократії». Головним суб'єктом даної управлінської системи є сам працівник, що займає саме те становище, що безпосередньо «відповідає його інтелектуальному потенціалу» [4, с. 106].

Наприкінці 90-х років ХХ століття з'являється особливий термін – «війна за таланти». Даний термін використовується для надання характеристики можливостей певної компанії у створенні деяких «індивідуальних» умов для утримання та залучення талановитих співробітників, а також до загального зростання їх здібностей та використання тактик та стратегій, які саме для цього застосовуються. Розповсюдженню даного терміну сприяв звіт «Війна за таланти», що був безпосередньо підготовлений компанією McKinsey – досить активним розбудовником та популяризатором концепції талант-менеджменту [6, с. 248].

Автори цього дослідження з'ясували, що менеджери провідних компаній розуміють важливість управління талановитими співробітниками і пам'ятають про це у процесі прийняття рішень у рамках системи управління людськими ресурсами. Надалі управління талановитими співробітниками стає «необхідним для реалізації стратегії компанії» [56, с. 130] та «ключовим пріоритетом для організацій у всьому світі» [54, с. 20]. Управлінські практики компаній забезпечують конкурентну перевагу за рахунок своєчасного виявлення талановитих співробітників, надання їм належної системи навчання, а також ухвалення управлінських рішень, спрямованих на залучення та утримання талантів. Така тенденція – своєрідна зміна парадигми: від традиційної системи управління людськими ресурсами до управління талановитими співробітниками більше відповідає завданням створення та підтримки конкурентоспроможності сучасних організацій.

Для з'ясування дефініції «управління талантами» варто передусім розглянути сутність поняття «талант» в науковій літературі.

Важливість поняття «талант» полягає у тому, що він виступає ключовим у системі управління людськими ресурсами у будь-якій організації. Розуміння того, хто є талановитим співробітником у компанії, надалі лягає в основу всіх управлінських

рішень, застосовується при визначенні практик та плануванні заходів, спрямованих на створення та розвиток системи управління талантами в організації.

Однак є різні трактування терміну «талант». Р. Льюїс та Р. Хекман [64, с. 141] зробили висновок про те, що внаслідок розмитого розуміння організаціями визначення «талант» система управління талантами в сучасних організаціях працює непродуктивно і не відповідає поставленим цілям. Варіативність визначень суттєво обмежує формування єдиного підходу до управління талановитими людьми.

Часто під керуванням талантами в сучасних організаціях розуміються окремо взяті практики управління людськими ресурсами, при цьому не визначаються їх фокус, ні специфіка [61, с. 162].

Вирізняється кілька напрямів у трактуванні того, хто такі талановиті співробітники.

Талант як обдарованість. Талант часто сприймають як природний дар та кмітливість, видатні здібності та геніальність. Талант постійний та унікальний, його дано від народження і йому практично неможливо навчити [59, с. 20].

Талант як певні знання та цінні навички, які необхідні сьогодні і завтра [64, с. 141]. Талант – це певні здібності та обдарованість, які можуть бути розвинені в міру набуття досвіду та навичок. У той же час талант можна визначити як суму людських здібностей, властивих обдарувань, навичок, знань, досвіду, розумових здібностей, суджень, характеру та наполегливості, здатності до навчання та зростання [66, с. 124], охопивши таким чином, два попередні визначення та об'єднавши обдарованість та знання.

Талант як результативність. Як правило, талант – це людина, яка через свої внутрішні здібності може досягати найкращих результатів. Таланти – найкращі співробітники компанії, які займають лідируючі позиції завдяки своїм здібностям та результативності [69, с. 114]. Натомість талант – це потенціал.

Талант – це людина, яка демонструє потенціал для подальшого просування в компанії, потенційний лідер, який «орієнтований на майбутнє» [54, с. 117]. Талант – це «стратегічний баланс між результативністю та потенціалом» [53, с. 30]. У таблиці 1.1 представлені різні визначення авторів, щодо сутності поняття «талант».

### Визначення поняття талант

Поняття таланту	Підходи до визначення
Обдарованість	Вміння використовувати свої природні здібності в правильному напрямі [67, с. 86].
Знання	Індивіди, які мають знання, навички та цінності, які вимагаються сьогодні та завтра [72]. Розумні, досвідчені бізнесмени, які технологічно грамотні, глобально проникливі і операційно кмітливі [66, с. 158]. Працівники, які мають цінні знання, яким важко знайти заміну [64, с. 150].
Обдарованість і знання	Сума людських здібностей, властивих обдарувань, навичок, знань, досвіду, розумових здібностей, суджень, характеру та наполегливості; здібностей до навчання та зростання [66, с. 171].
Результативність	«А»-гравці які є першими, найкращі у своїй групі. Спеціальний пул співробітників, які «займають лідируючі позиції в рамках своїх здібностей і результативності [69, с. 104].
Потенціал	Потенційні лідери в даний чи майбутній час [65, с. 135]. Високо потенційні співробітники є наступним поколінням лідерів організації [60, с. 307].
Результативність і потенціал	Талант демонструє високу результативність і має потенціал до просування кар'єрними сходами, принаймні на два рівні [60, с 307]. Стратегічний баланс між результативністю та потенціалом [53, с. 30]. Невелика кількість високо потенційних індивідів, які показують виняткові результати та згодом повинні зайняти ключові позиції, що визначить успіх чи провал компанії [70].

*Джерело: складено автором на основі власних досліджень.*

Успішне керування талантами можливе лише у разі чіткого розуміння того, які категорії співробітників є «талантами». Управління талантами тісно пов'язане з управлінням людськими ресурсами, але має певний фокус. Управління людськими ресурсами – це процес управління всім персоналом всередині організації, який включає набір дій, спрямованих на розвиток співробітників [52, с. 74], а також усі практики, пов'язані з управлінням персоналом компанії [58, с. 69]. Воно переважно орієнтоване такі функції, як залучення, розвиток, навчання і утримання персоналу, підтримку всієї системи, тоді як управління талантами відповідає лише за певну частину. Це свого роду додатковий управлінський процес, що надає різні можливості для співробітників, які вважаються талановитими, – іншими словами, для тих, хто регулярно демонструє свої визначні здібності та досягнення [73, с. 18] та потенціал для подальшого розвитку.

Таким чином, управління талантами включено в управління людськими ресурсами як один із його процесів. Обидва процеси націлені на те, щоб відповідно до

стратегії бізнесу компанії «знайти потрібних людей на потрібні позиції в потрібний час» [62, с. 184]. Проте основне завдання управління талантами допомогти талантам реалізувати їхній потенціал.

Головною ціллю в управлінні талантами є не лише знаходження, розвиток та залучення ефективних талановитих працівників, а й встановлення та усунення непродуктивних, що заважають реалізації потенціалу наявних талантів та створенню атмосфери загального розвитку талантів у всіх співробітників. Під час здійснення аналізу наукової літератури було визначено характеристики сутності поняття «управління талантами».

Таблиця 1.2

### Сутність поняття «управління талантами»

Автор	Характеристика «управління талантами» – це ...»
Е. Майкл	Залучення досить високоефективних працівників, а також їхнє утримання на підприємстві. Діяльність HR-департаменту (відділу) із проведення прогнозування обсягів талановитих робітників, що знадобляться підприємству, створення відповідних умов для їх вчасного залучення, визначення професій, а також рівня компетентності перед їх потенційним рекрутингом.
М. Ефрон	системний аспект роботи бізнесу в загальному, що спонукає підприємства відповідним чином доповнювати функції керування бізнесом на відповідному рівні менеджменту середнього рівня та топ-менеджменту функціями із залучення, пошуку та утримання талановитих працівників.
Р. Винничук	система підвищення загального рівня компетенцій у досить важливих для бізнесу видах діяльності, що включає методи і принципи стосовно роботи із талановитими перспективними працівниками.
Н. Задорожнюк	стратегічний цілісний підхід та новий шлях ефективності стосовно управління інтелектуальним капіталом, що охоплює множину інструментів керування людськими ресурсами, що дають можливість підприємству ефективніше залучати співробітників, займатися відповідною інтеграцією нового персоналу, запроваджувати нові програми просування розвитку та утримання талантів, що роблять значний внесок у загальний розвиток підприємства.
І. Білоусова	напрямок, що дає можливість створити досить довгострокову конкурентну перевагу, максимізувати загальний прибуток, зменшити витрати та прискорити відповідні інноваційні процеси на підприємстві.

*Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень.*

Таким чином, узагальнивши представленні визначення можна сказати, що управління талантами на підприємстві – це досить надсучасна підсистема системи менеджменту всього персоналу, що безпосередньо залежить від загального розвитку

людського, репутаційного та інтелектуального капіталів, яка пов'язана із постійною боротьбою із непередбачуваними умовами роботи підприємства.

Останніми роками в нашій державі спостерігається значна активізація міжнародне співробітництво у сфері торгівлі, результатом котрого стало входження на вітчизняний ринок великих зарубіжних компаній. Тому, наразі виникає необхідність у досить ефективних менеджерах та здібних до навчання робітниках, що обумовлює потребу в проведенні реформування діючої системи керування персоналом на українських підприємствах. Головною основою для побудови новітньої системи має стане зорієнтованість керівників підприємств на таланти та, у відповідності із цим, застосування новітніх технологій стосовно їх пошуку, залучення на підприємств, утримання та професійного розвитку в ній [6, с. 247].

Враховуючи вище викладене, доцільно проаналізувати головні підходи щодо відповідної розробки концепції керування талантами та визначити її головні положення у загальній системі менеджменту, що в майбутньому буде визначати необхідність утворення стратегії управління талантами на підприємствах.

Враховуючи те, що дефініція «концепція» має коріння від латинського *conceptio*, що значить погляд, розуміння одного або другого процесу (явища), то поняття концепції управління талантами слід розглядати саме із точки зору усвідомлення процесу управління особливим об'єктом, яким являються талановиті співробітники підприємств [14, с. 148].

Концепція «управління талантами» собою являє комплекс основних принципів правил, методів, форм та способів, які потрібні для дієвого управління працівниками, які є талановитими, та встановлює відповідну залежність результативності реалізації певних конкретних навичок або комплексу робіт не лише від знань працівника професійних, а й від його відповідних талантів (здібностей) та особистісного ставлення до цінностей підприємства. Вона ґрунтується на постійній роботі із знаходження талантів персоналу та їх використанню найбільш кращим для блага підприємства способом.

Головною ціллю концепції управління відповідними талантами являється ціле направлений розвиток працівника, а також постійний пошук та розкриття його

дійсного потенціалу. Дослідження різних позицій зарубіжних науковців відносно досвіду формування загальної системи управління талантами відомими корейськими, американськими та японськими фірмами – визнаними лідерами у галузі управління людським потенціалом дозволяє визначити певні вагомні умови для створення деякої успішної моделі талант менеджменту на підприємстві [15, с. 99]:

- присутність лідера, який є прогресивним – основного менеджера компанії, для котрого побудова дієвої системи відтворення талантів являється першочерговим головним завданням;
- відповідна принципова орієнтація під час побудови відповідної системи управління талантами на цінності прозорості та меритократії;
- запровадження певної системи керування талантами на всіх рівнях менеджменту – від нижчого рівня до найвищого;
- розбудова проактивного середовища знань корпоративного характеру та дієвої системи керування ними;
- постійні вкладення-інвестиції у загальний розвиток талантів;
- загальний професійний розвиток працівників, які є талановитими, що забезпечується системою їх постійного та безперервного навчання;
- діюча на постійній основі система оцінювання роботи працівників, які є талановитими та публічності визнання цінності загальних результатів їхньої роботи ;
- досить справедлива система заохочення матеріального справжніх талантів за творчий підхід, вміння мислити нестандартно, інтуїтивно здійснювати пошук оптимальних варіантів рішення;
- ідентифікація головних цінностей та принципів компанії у змісті професійних нових вимог та стратегічних завдань загального розвитку підприємства.

Отже, всі ці існуючі умови повинні відповідати відповідному статусу підприємства – сильного HR-бренду роботодавця, головною конкурентною перевагою котрого являються «цінні творчі пориви» працівників, які талановиті.

Враховуючи вище представлені умови, слід визначити певні складові концепції управління талантами на підприємстві.

Першою складовою є розробка певної системи залучення та пошуку та талантів як із джерел внутрішніх корпоративних, так і ринкових зовнішніх, що в себе включає [27, с. 36]:

- виявлення (ідентифікацію) талантів з поміж робітників компанії з використанням різноманітних методик (для прикладу, Trimetrix), розробки відповідних індикаторів вияву потенціалу, комплексного аналізу таких головних складових особистості працівника, як мотивації, поведінки, здібностей та установки, що дозволить виявити відповідні сфери діяльності, в котрих сама людина може найкраще виявити власні таланти;

- формування новітніх умов найму активних стратегій знаходження талантів через агенції з рекрутингу, «вербування» талантів на останніх курсах ВНЗ та застосування новітніх джерел знаходження персоналу (для прикладу, в других галузях, державах);

- застосування досить нестандартних методів для залучення талановитих працівників, зокрема хедхантингу (headhunting), що у перекладі із англійської значить «полювання за головами», аутстафінгу – методу залучення підприємством спеціаліста поза штатом (фрілансера), що має певні знання, професійні навички, а також досвід на час виконання деякого проекту, других методів для пошуку;

- встановлення основних факторів привабливості підприємства стосовно залучення працівників, які є талановитими (статус найкращого роботодавця, емоційний оптимальний баланс на місці роботи, захопленість роботою, перспективи в подальшому кар'єрному зростанні, здорова конкуренція корпоративна, відповідальність, можливість проводити експериментування, реалізовувати та перевіряти свої власні ідеї, демократичний стиль керування, відкриті комунікації, гідна оплата праці, висока корпоративна культура тощо);

- створення системи «вирощування» кадрів з управління рівня проміжного, управління лідерством та його розвитком як загального процесу соціального впливу на власних підлеглих з метою досягнення встановлених цілей підприємства.

Необхідно відміти, що на цьому етапі важливим є встановлення рівноваги (балансу) між зовнішніми і внутрішніми джерелами пошуку талантів та забезпечити

певну безперервність даного процесу, що не має бути безпосередньо пов'язаний із існуванням уже наявних на підприємстві вакансій. Уся існуюча система менеджменту на підприємстві повинна бути спрямована на залучення талановитих працівників [31, с. 114].

Другою складовою являється формування відповідної системи «утримання» талантів, яка має ґрунтуватися на досить високих заохочувальних стимулах та мотиваційних настановах неекономічного та економічного змісту талановитих працівників та має в себе включати [33, с. 142]:

- розробку загальних планів розвитку та відповідних професійних досягнень талантів, методів і способів їх утримання на підприємстві з ціллю надання об'єктивної оцінки їх безпосередньо виконання та постійної роботи над моментами проблемними;
- планування у системах кар'єрного заміщення, спадкоємності та професійних ротацій з поміж працівників, які талановиті;
- забезпечення певного процесу постійного розвитку та навчання всього персоналу із застосуванням різних методів і форм навчання, направлених на випереджаючий розвиток всіх талантів у існуючих умовах змін, що відбуваються на постійній умові;
- формування досить активної комунікативної робочої атмосфери, яка є сприятливою для проведення обміну та передачі цінних для підприємства професійних знань;
- створення більш диференційованої системи, щодо оплати праці, яка б безпосередньо відображала існуючу залежність загального розміру грошової винагороди від самої якості результатів праці робітників;
- інвестиційні вкладення, на постійній основі, у безпосередній розвиток талантів, підвищення рівнів їх професійної мобільності та кваліфікації.

Головні положення концепції керування талантами представимо на рисунку 1.1.

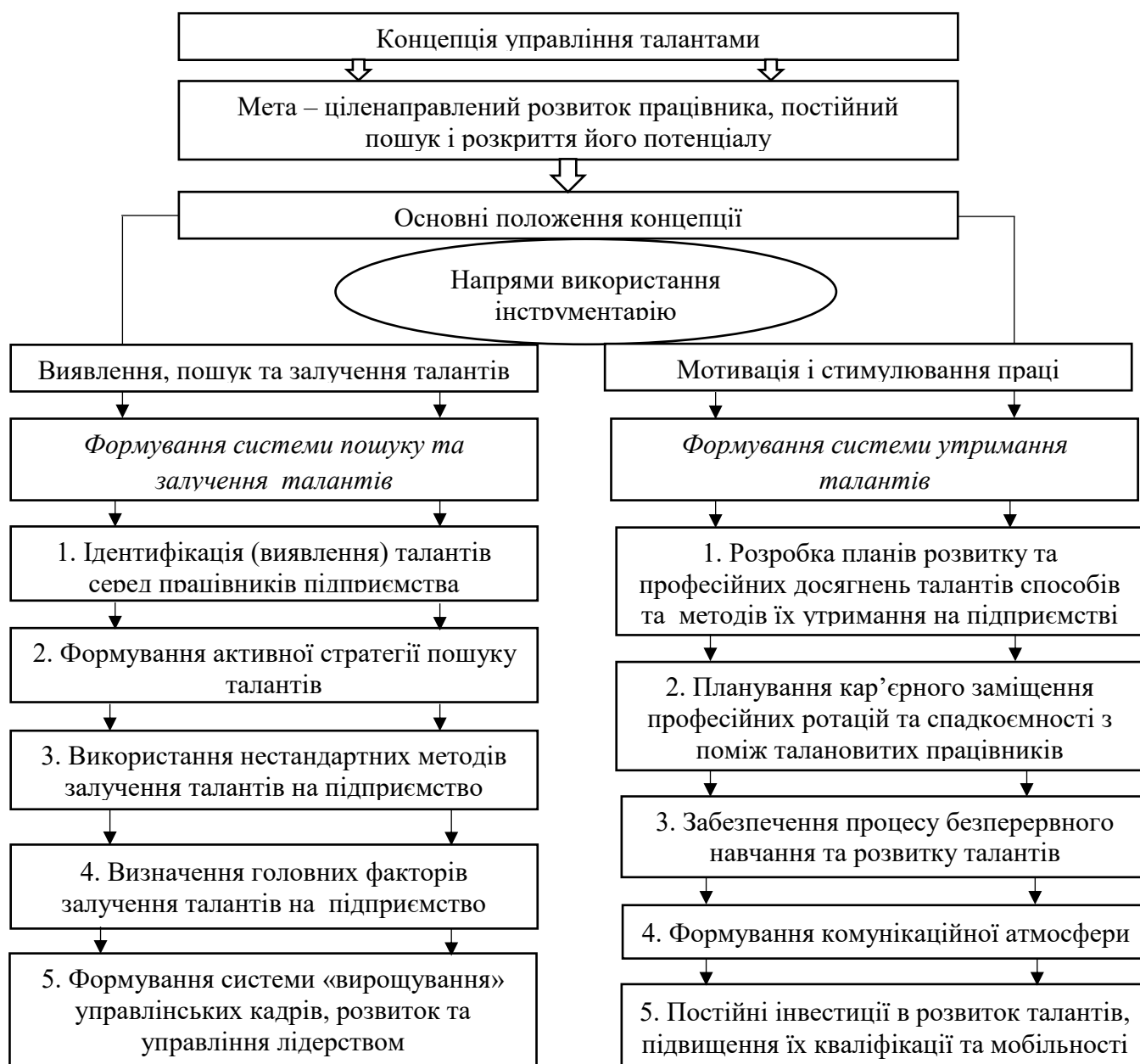


Рис. 1.1. Головні положення концепції управління талантами

*Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень.*

Отже, цілеспрямована та послідовна реалізація розглянутих складових концепції управління талантами створюватиме досить сприятливе підґрунтя для відповідного формування цілісної стратегії загального управління та розвитку талантами підприємства, основні пріоритети та цілі котрого мають бути досить органічно інтегрованими в основну стратегію її загального розвитку. Усвідомлення та розуміння вітчизняними підприємствами важливості таланту як головної складової їх конкурентоспроможності безперечно сприятиме утворенню ефективної системи

керування людськими ресурсами за рахунок ціннісно-орієнтованих підходів до здібностей інтелекту людини.

## 1.2. Методи мотивації талановитих працівників

Основу методів мотивації талановитих працівників становлять управлінські (регулюючі) взаємодії. За відповідним характером загального впливу на поведінку людей усі такі взаємодії є можливість поділити на дві такі групи:

Перша група – встановлює пасивні дії, безпосередньо не здійснюючи ніякого впливу на працівників, а створені у вигляді певних умов, що регулюють поведінку у всьому колективі (правила, норми, тощо);

Друга група – активні дії на певних співробітників та колектив в загальному.

На рисунку 1.2 представимо класифікацію методів мотивації талановитих працівників [34, с.44].

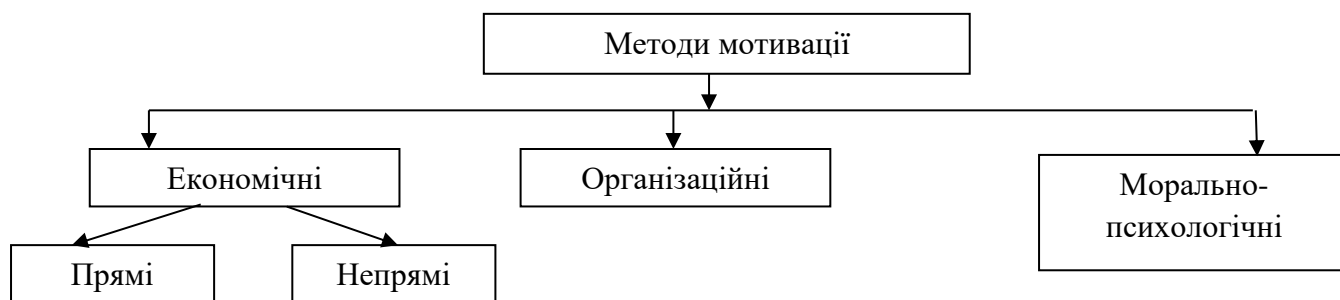


Рис. 1.2. Класифікація методів мотивації талановитих працівників

*Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень.*

Певні економічні методи мотивації полягають саме в тому, що талановиті працівники в результаті їх використання одержують деякі вигоди (прямі чи непрямі), що підвищують їх відповідний добробут [15, с.98].

До форм прямої економічної мотивації талановитих працівників належать [15, с.98]:

- основна оплата за працю (грошовий вимірник загальної вартості робочої сили);
- оплата праці додаткова (із урахуванням кваліфікації і складності праці, суміщення професій, соціальних гарантій підприємства, наднормативної роботи);

- винагорода (встановлює певний індивідуальний внесок всіх працівників у загальні результати виробництва в конкретні часові періоди);
- премія (пов'язує відповідні результати праці кожного із структурних підрозділів підприємства і талановитих працівника із основним критерієм успішної роботи організації – прибутком);
- різноманітні види виплат (для прикладу, оплата за проїзд до місця розташування підприємства та по місту; виплати за відпрацьовані роки; виплати декількох посадових окладів під час виходу робітника на пенсію тощо).

Беззаперечно, що механізму мотивації оплати праці талановитого працівника надається досить велика роль, проте постійне підвищення загального рівня оплати праці ніяким чином не сприяє як підтриманню відповідної трудової активності на відповідному рівні, так і збільшенню загальної продуктивності праці. Використання даного методу може бути досить корисним стосовно досягнення короткострокових підвищень у виробництві праці. У підсумку проходить деяке накладення чи звикання до даного виду впливу. Односторонній вплив на талановитих робітників тільки грошовими методами не може спричинити до довгострокового збільшення продуктивності праці [20, с. 59].

До непрямой економічної мотивації талановитого працівника належить [38, с. 210]:

- надання у користування робочого автомобіля;
- користування соціальними установами організації;
- користування відповідними будинками для відпочинку, оздоровчими дитячими таборами (для дітей працівників) за путівками по пільгах;
- надання на умовах пільгових місць у закладах дошкільної освіти;
- купівля продукції, яка була вироблена на підприємстві, за цінами, які є нижчими від відпускної тощо.

До методів організаційних мотивації талановитих працівників можна віднести [39, с. 211]:

- мотивацію певними цілями (постановка цікавих цілей);

– мотивацію певним збагаченням змісту всієї роботи (надання досить цікавої, соціально значущої та різноманітної роботи, із доволі широкими перспективами кар'єрного та професійного росту, що збільшують відповідальність та самостійність працівника);

– мотивацію участі у роботі підприємства (надання талановитим робітникам певного права голосу під час розв'язання низки досить проблемних питань, залучення їх до певного процесу спільної творчості, справжнє делегування їм прав і відповідальності).

Методи морально-психологічного стимулювання талановитих працівників безпосередньо включають такі основні компоненти [45, с. 404]:

– наявність виклику, забезпечення певної можливості кожному талановитому фахівцю на своєму робочому місці показати власні здібності та краще вирішити визначенні завданням, відчути свою важливість. Саме, для цього певні завдання мають містити певну частку ризику, а також деякий шанс домогтися прямого успіху;

– створення певних умов, при яких люди відчували б деяку саме професійну гордість за пряму причетність до результаті роботи, що їм була доручена, свою власну відповідальність за її кінцеві результати;

– досить висока оцінка, яка може бути, як колективною, так і особистою;

– визнання авторства певного результату. Наприклад, талановиті працівники, що чимось відзначилися здатні отримувати право підписувати деякі документи, в розробці яких вони брали пряму участь.

Сутність такої особистої оцінки полягає саме в тому, що працівники, які особливим чином відзначилися згадуються у спеціально проголошених промовах менеджерів підприємства, вітаються персонально керівниками із нагоди професійних свят чи сімейних дат.

Надання публічної оцінка безпосередньо передбачає деяку можливість оголошення певної подяки, нагородження цінними подарунками, почесними грамотами, нагрудними значками, занесення Книгу пошани чи на Дошку пошани, присвоєння деяких досить почесних звань тощо [48, с. 41].

В сучасному управлінні талановитими працівниками все більше уваги безпосередньо приділяється корпоративній культурі організації як одній із найбільш важливих мотиваційних стимулів всього персоналу.

Корпоративна або організаційна культура – це множина поглядів, ідей, цінностей, які поділяються всіма працівниками одного підприємства та яка задає талановитим працівникам орієнтири їх дій і поведінки. Саме на її формування мають вплив декілька важливих чинників [51, с.348].

Зазвичай, саме погляди та характер керівника підприємства визначають відповідний стиль відносин між працівниками відділів. В культурі організаційній керівництво найбільше цікавить механізм її впливу на роботу та поведінку співробітників підприємства.

Проведенні дослідження в області менеджменту доводять, що організації із досить яскраво вираженою організаційною культурою досягають значних результатів в області застосування людських ресурсів. Найголовніше завдання керівника – керувати процесом мотивації талановитих працівників саме таким чином, щоб його відповідна поведінка сприяла досягненню поставлених цілей підприємства [44, с. 162].

Досить часто, талановиті працівники у сучасних підприємствах є набагато більш освіченими і забезпечені, ніж у минулому, саме тому мотиви їх трудової діяльності більш важкі і складні для впливу. Немає одного єдиного підходу щодо розробки загального механізму дієвої мотивації талановитих працівників до праці.

Ефективність мотивації талановитих робітників, як і другі проблеми в менеджменті, завжди є пов'язаною із конкретною наявною ситуацією. Представлені вище морально-психологічні та організаційні методи мотивують персонал не в однаковій мірі, а в залежності від часу знаходження на посаді, проте після 5 років жоден із них не може забезпечити мотивацію належним чином, саме тому задоволення робочими процесами значно падає.

Головним методом мотивації талановитих працівників являється грошова винагорода. На заході даний метод має назву «Pay for Performance», що у перекладі значить «плата за виконання». За кордоном використовуються декілька систем

оплати праці, що являються досить дієвими [39, с. 210]. До них належать [39, с. 211]:

1. Комісійні. Їх основна сутність ґрунтується у тому, щоб талановитий працівник одержував певний відсоток від вже укладених із клієнтами угод. Часом дана форма може бути поєднана із постійним окладом. Якщо провести паралелі із українського досвіду та вітчизняних систем оплати праці, то комісійні можна безпосередньо порівняти із відрядною оплатою праці: чим більше працівник виробив товарів, тим більше він може отримати.

2. Грошові винагороди за певне виконання визначених цілей. Дану форму оплати застосовують більш ніж половина закордонних підприємств. Талановиті працівники підприємства одержують деяку винагороду (преміальні) за відповідність вимогам, що до них безпосередньо висуває саме підприємство. Відповідні вимоги можна визначити деяким колом обов'язків робітника, а також загальним ступенем покладеної на нього відповідальності. Для прикладу, премія менеджера, який займається підбором персоналу на певних підприємствах залежить саме від загального рівня роботи всього разом взятого персоналу, від їх загальної задоволеності від самої роботи, рівень якої може бути визначений за допомогою проведення опитувань, анкетування тощо.

3. Індивідуальні винагороди, що можуть надаватися талановитим працівникам у якості певної нагороди за їх цінності для всього підприємства. Ці премії безпосередньо можуть виплачуватися за вірність організації (винагорода за загальну кількість років роботи), за володіння особливими навичками та вміннями, за досвід. Дані заходи доволі часто мають головну ціль – утримання талановитих працівників, без котрих підприємству буде дуже важко працювати та отримувати високий прибуток.

4. Принцип поділу прибутку. Існує кілька зовсім різних варіантів цієї винагороди. Перший полягає в тому, що при досить якісному виконанні певного завдання, талановитий робітник отримує певну частину прибутку, що має підприємство за рахунок його ж плідної та якісної роботи. В цьому разі загальна сума відсотка, який отримує працівник, заздалегідь обговорюється, що забезпечує

зростання великої зацікавленості у плідному виконанні поставленого завдання, стимулює талановитих працівників вирішувати деяку проблему більш креативніше, творчо та бути доволі активним при її вирішенні. Другий варіант базується на тому, що прибуток організації може бути розподілений між талановитими працівниками, тобто їх дохід є прямо пропорційним до всього загального доходу підприємства. Власне, це не тільки сприяє збільшенню мотивації до роботи, активності, творчості, а й допомагає згуртувати разом весь колектив та дає психологічний ефект.

5. Акції та опціони для їх закупівлі. Ця форма винагороди базується на тому, що талановитому працівникові не платять грошових коштів готівкою, а дають можливість безпосередньо придбати деяку кількість акцій підприємства або надається певний відсоток акцій, що дають прямий дохід у якості дивідендів. Цей метод отримання винагороди являється досить схожим із принципом загальним розподілу прибутку, однак на постійній основі носить характер доволі довготривалий. «Pay for Performance» досить плідно працює на європейських фірмах та збільшує продуктивність талановитих працівників в 1,5 рази, а їхні доходи – майже до третини. В даному випадку сам талановитий робітник одержує можливість реалізувати власний творчий хист та одержати високий дохід, а організація одержує мотивованих талановитих працівників, професіоналізм котрих зростає на постійній основі, а у випадку невідповідності такого працівника існуючим вимогам підприємства існує можливість його можна замінити на краще підготовленого та кваліфікованого. Дана система заохочує стабільність і сталість, що має сприятливий вплив на психологію талановитих працівників та психологічний клімат підприємства в цілому.

Окрім системи оплати праці, досить вагомим значенням також набувають одноразові заохочення талановитих працівників у таких формах [34, с. 54]:

– досить цінних подарунків (розповсюджене у Великобританії) – це публічне надання путівок, дарування подарунків та інші заходи. Досить часто вартість і розмір подарунка є пропорційним до заслуг талановитого працівника;

– введення в дію більш гнучкіших графіків роботи (дає можливість персоналу працювати в більш зручніший для нього час, економить час працівників та ресурси фірми, дає можливість працювати за сумісництвом талановитим працівникам, збільшити рівень винагороди в грошовій формі). Частину роботи талановитим працівникам (близько чверті) рекомендується здійснювати вдома. Дана робота має назву – телеробота. Вона сприяє збільшенню можливостей робітників та підприємства. В наш час введення в дію таких гнучких графіків все більшого розповсюдження набуває в Європейському Союзі, і за прогнозами аналітиків досить скоро телероботою займатися будуть близько 15%, що дасть можливість зекономити час талановитих працівників та грошей за проїзд, а підприємствам дає можливість зекономити на площах офісів, паливі тощо.

Також досить великого значення на зарубіжних підприємствах приділяється просуванню талановитих працівників. Проте, щоб просунути талановиту людину, потрібно передусім її виявити.

Існують певні спроби (і доволі успішні) пошуку здібних працівників із досить високим потенціалом. Так, для прикладу, на підприємстві «Філіпс» проводяться відповідні заходи із розвитку талановитих працівників ще на ранніх стадіях. Так з ними проводяться зустрічі, на котрих виявляються молоді талановиті майбутні фахівці. Їх безпосередньо відправляють на курси підвищення кваліфікації, навчання проводять наставники, далі вони направляються у різні філії підприємства, де з ними проводиться навчання та розвиваються лідерські якості та таланти в сфері управління. З них далі формуються досить талановиті керівники, що здатні приймати прогресивні самостійні рішення та впроваджувати їх в життя [28, с.8].

Якщо звернути власний погляд на Схід, то тут можна спостерігати зовсім другий підхід до управління та мотивації талановитих працівників. Японський підхід значною мірою відрізняється від підходу до управління і мотивації в ЄС. Це безпосередньо пов'язано із особливостями самого менталітету, психологічними відмінностями та традиціями. Японські робітники відрізняються значною відданістю фірмам, в яких вони працюють. І прості службовці, і менеджери

ототожнюють себе із самим підприємством. Секрет даного стану речей саме у тому, що робітники є причетними безпосередньо до управління самим підприємством та беруть пряму участь у формуванні прибутку та зберігається принцип найму на довічній основі. Якщо у ЄС головним способом мотивації талановитих фахівців є грошові і матеріальні винагороди, певна можливість працювати «поза роботою», одержуючи дохід, то у Японії усі методи мотивації – це передусім прийоми психологічні. Саме там надається досить велике значення всьому колективу, і відповідальність перед цим колективом кожного талановитого працівника є основним мотивом. Значного значення на підприємствах в Японії приділяється самому процесу по підборі персоналу. Так, для прикладу, корпорації розпочинають для себе виховувати майбутніх талановитих фахівців ще зі студентських років, із 3-5 курсів. Саме тоді відбувається виявлення головних талантів, здібностей, схильностей, і людину безпосередньо поміщають в те середовище, в котрому вона може їх досить швидко розвинути [31, с. 114].

Майбутніх молодих талановитих фахівців запрошують на семінари та лекції, на яких їх посвячують у історію та особливості роботи самого підприємства, зацікавлюють, вони отримують теоретичні навички на основі переймання досвіду. Наймаючи на роботу молодого талановитого фахівця, підприємство дає йому людину-наставника. Останній обирається так, щоб він був випускником того ж самого університету, який закінчив його підопічний. Власне наставник входить також до сім'ї учня, тому знає про всі його захоплення та хобі, бажання, дізнається про нього його як про особистість. І під час рекомендації на ту або іншу посаду слово самого наставника являється визначальним. Наставник зберігається до досягання працівником 35 років, далі талановитий працівник визнається самостійним. Майбутнє просування по службі проводиться досить послідовно, поступово. В даному випадку на кожній посаді молодий фахівець має пропрацювати близько 4 років [27, с.37].

Виокремлюють кілька особливостей японського управління, яке впливає на мотивацію талановитих фахівців [26, с. 144]:

– гарантія зайнятості і створення відповідної досить дружньої довірчої обстановки, система найму на довічній основі. Відомим є той факт, що японці працюють усе своє життя на одному й тому ж самому підприємстві, і досить часто на тому ж підприємстві в майбутньому працюють їх нащадки, тобто цілі династії робітників. Це спричиняє до споріднення із підприємством, згуртуванню із колективом;

– цінності корпорації і гласність. Можливість використовувати інформацію та базу даних самого підприємства сприяє усвідомлення працівниками загальних завдань, цілей і напрямку роботи підприємства. Це значною мірою згуртовує, породжує співробітництво та колективізм, при цьому зникають межі між ланкою керуючою та підлеглими, зменшується загальний рівень конфліктності. Існує можливість одержання цінних ідей від талановитих працівників;

– інформаційний підхід до управління ґрунтується на тому, що розвинена система для збору інформації про виробництво та з'являється певна можливість встановити причини та винуватців одержання неякісної та бракованої продукції, здійснити аналіз причин та їх запобігання на початкових стадіях появи;

– додержання більш сприятливих умов для виробництва, постійний контроль зі сторони менеджерів, постійна присутність на виробництві управлінців. Це сприяє значній підтримці хороших умов роботи, збільшує продуктивність, загальну якість продукції, сприяє збереженню здоров'я талановитих працівників та їх досить позитивного настрою;

– турбота про талановитих працівників та психологічному кліматі в самому колективі. З даною ціллю на багатьох підприємствах звучить досить приємна музика, робочий день розпочинається із проведення зарядки під музичний супровід. Це покращує координацію руху самих працівників, підвищує відповідну швидкість їх руху, покращує продуктивність праці, збереження їхнього здоров'я.

За рахунок узагальнення досвіду з практичної діяльності на сучасних підприємствах в області мотивації талановитих працівників визначено низку вимог до організації стимулювання їх праці, що представлені в таблиці 1.3.

### Головні вимоги до проведення організації стимулювання праці

Компетентність	має на увазі певну єдність моральних та матеріальних, колективних та індивідуальних стимулів, значення яких залежить безпосередньо від загальної системи підходів до управління персоналом, досвіду і традицій підприємств
Диференційованість	означає певний індивідуальний підхід до здійснення стимулювання різних верств і груп працівників
Гнучкість та оперативність	виявляються у перегляді на постійній основі стимулів залежно від загальних змін, що проходять в суспільстві і колективі
Доступність	передбачає, що кожен стимул має бути доступним для всіх талановитих працівників.
Відчутність	присутність порога дієвості стимулу, що великою мірою відрізняється в різних колективах
Поступовість	передбачає, що всі стимули матеріального змісту постійно мають піддаватися корекції у сторону збільшення, що необхідно враховувати.
Зменшення загального розриву між результатом роботи та її оплатою	щотижнева оплата праці, введення системи авансів

*Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень.*

Для побудови відповідної систем мотивації талановитих працівників, можна запропонувати використання наступних елементів [29, с. 192]:

- матеріальне стимулювання;
- професійний і кар'єрний ріст;
- визнання існуючих досягнень працівника;
- оптимізація корпоративної культури.

В загальному рівень оплати праці (з врахуванням преміювання та соціального пакету) це найбільш важливий для талановитого працівника фактор, який має прямий вплив на його продуктивність та лояльність.

Система мотивації талановитих робітників підприємств може також базуватися на найбільш різноманітних методах, вибір яких на пряму залежить від опрацьованості самої системи стимулювання на самому підприємстві, загальної системи керування та відповідних особливостей роботи самого підприємства. Дослідження соціологів доводять, що найбільшу вагу з-поміж мотиваційних форм мають індивідуальні

надбавки та оклад, а вже пізніше йдуть різноманітні види премій, на тлі других виокремлюють медичне страхування, можливість одержання кредитних коштів та матеріальна допомога. Важливим ж так само такі форми мотивації як моральний хороший клімат в колективі, хороші умови праці, оплата путівок, кар'єра, соціальні відпустки.

### **1.3. Управління талантами як актуальний напрямок в системі менеджменту персоналу підприємства**

Мета управління талантами – цілеспрямований розвиток креативності, інтелектуалізації праці працівника, розкриття його творчого потенціалу, ефективне використання і відтворення його якостей, здібностей, які суттєво впливають на стратегічний соціально-економічний розвиток підприємств.

Для досягнення цієї мети, насамперед, потрібно чітко з'ясувати особливості управлінської праці в менеджменті персоналу.

За класичною схемою існує 4 рівні управління персоналом [44, с. 162]:

- оперативний – домінує кадрова робота.
- тактичний – домінує, власне, управління персоналом.
- стратегічний – домінує управління людськими ресурсами.
- політичний – домінує робота по розробці кадрової політики.

Водночас поняття «управління людськими ресурсами» є застарілим терміном на його зміну зарубіжна практика з менеджменту персоналу пропонує «управління талантами» на стратегічному рівні. Аналізуючи визначення науковцями поняття «управління талантами» як системи, напрямку, шляху розвитку, вважаємо що це відноситься до стратегічного рівня управління.

Успіх бізнесу залежить не лише від фінансових можливостей, а й досить вагомими факторами впливу є: навички людей в команді, які спрямовують свою діяльність на досягнення стратегічної мети. Ідеї потрібні не лише для того, щоб відкрити свій бізнес, а й для того, щоб примножити свій стартовий капітал та повернути вкладені інвестиції. Однак однією із головних ідей прибуткового бізнесу є

формування команди талантів, бо врешті-решт ступінь успішності діяльності підприємства залежить від людського чинника [3, с. 54].

Управління талантами продовжує визначати ключові особливості ефективного ведення бізнесу до сьогодні, талант став ключовим фактором, що визначає успішність та ефективність функціонування організації, правильний підбір талановитого персоналу, його розвиток і утримання – одне з головних конкурентних переваг компанії.

Талановитість людини розкривається тільки в її роботах, творіннях, ідеях. Саме талановиті працівники стають носіями творчої праці, креативності – основою формування інтелектуального потенціалу підприємства. Талант обумовлює високий рівень розвитку спеціальних здібностей, які дають людині змогу успішно, самостійно й оригінально виконати певну складну діяльність. Така сукупність здібностей дає змогу одержати інтелектуальний продукт діяльності, який вирізняється новизною, високим рівнем досконалості [5, с. 308].

Таланти створюють додаткову вартість і конкурентну перевагу, мають більш високу продуктивність, створюють унікальні продукти, впроваджують прогресивні технології.

На нашу думку, талановитий працівник – це працівник, який має професійні компетенції, досвід, працює з високою самовіддачею, креативністю і продуктивністю, постійно прагне покращити власні результати своєї роботи.

Для кожної категорії персоналу можуть бути свої показники для визначення талановитого працівника: управлінські, технологічні, технічні, маркетингові рішення (здобутки), досягнення економічних результатів, забезпечення рівня – конкурентоспроможності продукції, винахідництва, раціоналізаторства, сертифікації за стандартами, наставництва тощо. Кожне підприємство також може висувати власні вимоги до персоналу з метою розвитку талановитих працівників та забезпечення їхньої конкурентоспроможності [7, с. 25].

Місце управління талантами в системі менеджменту персоналу підприємства представлена на рис. 1.3.

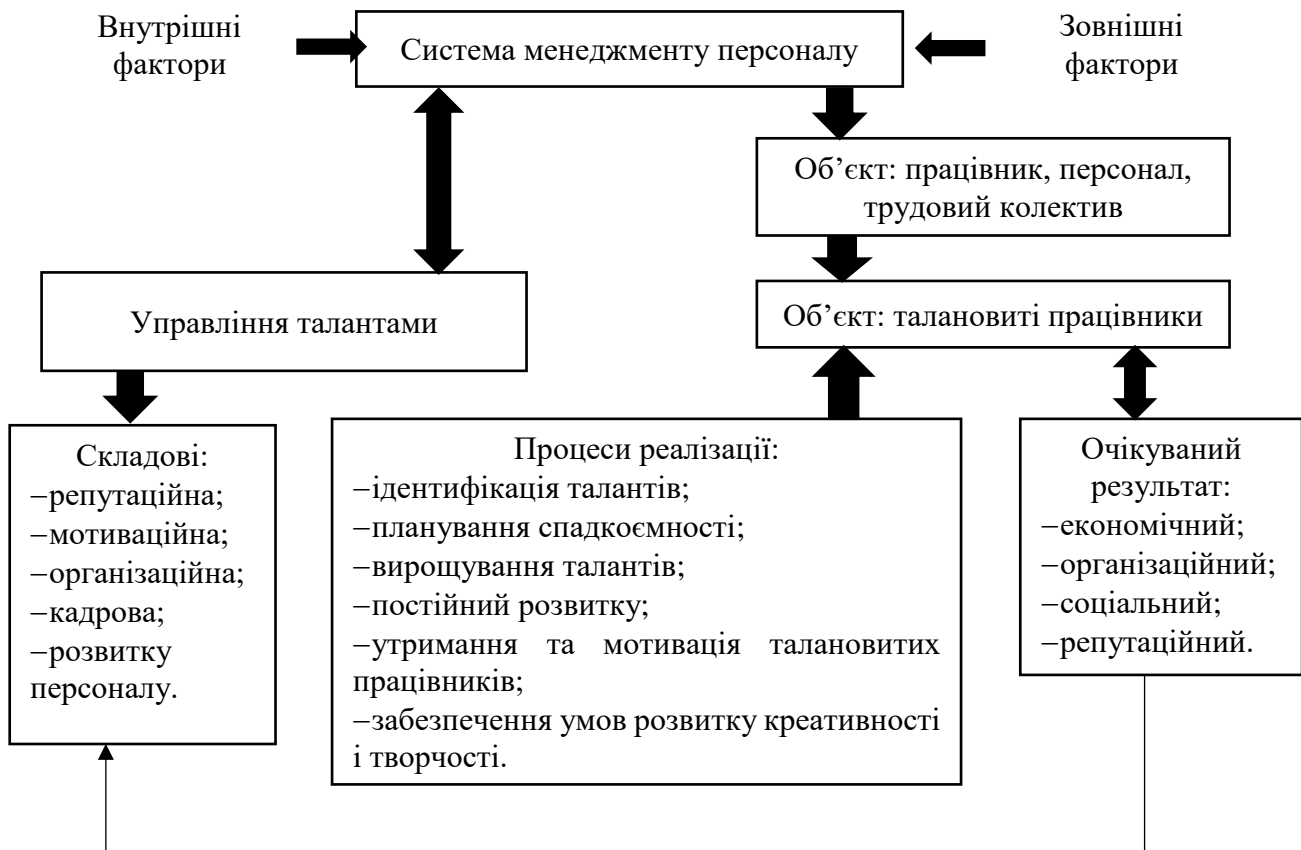


Рис. 1.3. Управління талантами в системі менеджменту персоналу підприємства

*Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень.*

Для впровадження системи управління талантами підприємство повинно враховувати специфіку своєї діяльності, особливості корпоративної культури, обґрунтовувати заходи, які спрямовані на залучення, розвиток, утримання працівників із затребуваними навичками, здібностями для подальшого бізнесу [11, с. 47].

Задля успіху в сучасному бізнесі, компанії намагаються повністю використовувати весь наявний у них людський капітал. Мати талановитих співробітників – це не ціль бізнесу, а його конкурентна перевага, оскільки в сучасних умовах лідерство на ринку забезпечується наявністю талановитого персоналу.

Практична діяльність показує, що організації, які володіють найбільш ефективними працівникам можуть самі обирати цікаві для їх роботи проекти (Apple, IBM, Zara – є прикладами цього) і досягають високих фінансових показників, порівняно з конкурентами.

Більшість компаній сьогодні тільки починають застосовувати концепцію управління людським капіталом. За результатами дослідження Д. Катценбаха та Д. Сміта, лише 5% компаній підтверджують наявність чіткої політики управління талановитими співробітниками [14, с. 149].

Найкращою стратегією управління талантами є поєднання цілей, завдань організації та особистих прагнень теперішнього та майбутнього розвитку талантів. Для організації стратегія управління талантами починається з розуміння особистих прагнень її талантів, а не пристосування до шаблонів, які не є актуальними, та узгодження їх із загальною бізнес-стратегією організації.

Класична структуризація системи талант-менеджменту має такий вигляд (рис 1.4)

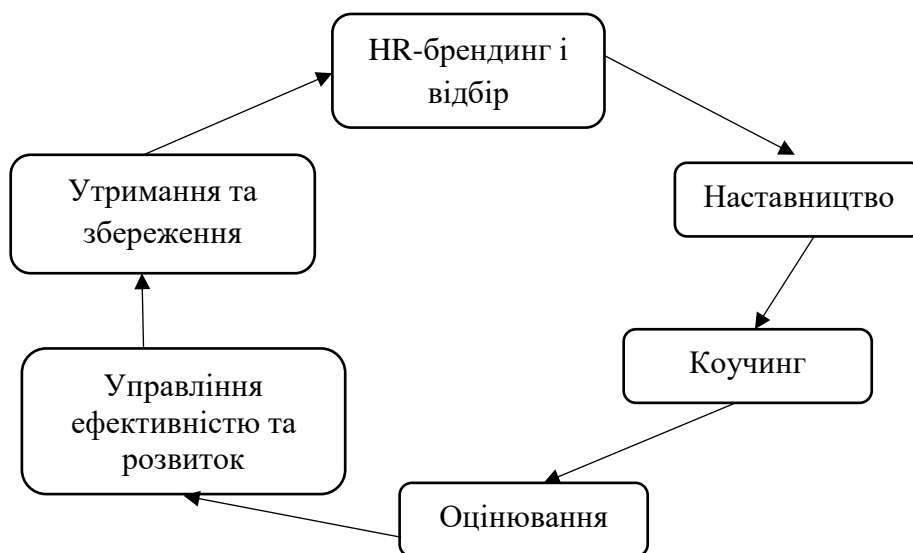


Рис. 1.4. Структуризація системи талант-менеджменту

*Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень.*

Розглянемо поточний стан та проблемні аспекти практичної реалізації кожної з визначених складових.

1. HR-брендинг та відбір. Організації часто мають значні витрати при наборі неправильних талантів. Процес набору персоналу може мати бути виснажливим, і потрібних людей може бути важко знайти. Тож, для уникнення ризиків, кадровий відділ має бути зосередженим на правильному процесі набору персоналу, шукаючи конкретні профілі з конкретними наборами навичок на конкретні посади [18, с. 215].

Щоб визначити той самий рівень майстерності, який рахується талантом, потрібно скласти портрет людини, яка має відповідати критеріям компанії і «статусу» таланту. Це можуть бути приблизно такі особистісні характеристики як: демонстрація високих результатів роботи, ідейність, схильність до професійного розвитку, гнучкість і комунікабельність, відповідальність, пунктуальність, зацікавленість.

Рекрутери мають вміти представляти компанію, визначати привабливість вакансій, висвітлювати їх найкращим чином; розповідати чи описувати переваги, які отримає людина, яка почне працювати в даній компанії. Тобто необхідно посилювати бренд компанії, як роботодавця за допомогою контент-маркетингу [20, с. 59].

Дослідження SHRM стверджує, що 84% організацій в даний час використовують соціальні мережі для підбору персоналу та брендування роботодавців, а 9% тих, хто цим ще не користується, планують це робити [28, с. 8]. В той же час за оцінками HR Technologist, рекомендований талант наймається на 55% швидше, ніж талант, отриманий через кар'єрні сайти [34, с. 44]. Отже доцільними визнані такі рекомендації: найкраще джерело організації для пошуку нових талантів найчастіше існує в самій організації – це таланти, які задоволені культурою організації, вони часто радять високопрофесійних та талановитих знайомих на заміщення вакантних посад, формуючи мережевий ефект.

2. Залучення талантів. Згідно з 12-м дослідженням «Рішення: брак талантів» Manpower Group, майже трьома чвертями (72,8%) роботодавців важко знайти кваліфікованих кандидатів, а 45% роботодавців стурбовані пошуком працівників з необхідними талантами [40, с. 66].

Застосування інноваційних стратегій найму може допомогти організаціям отримати потрібних людей на кожну вакансію. Найпоширеніша рекомендація – проведення декілька співбесід, на яких перевіряти критичне мислення людини, можна тестування на тип особистості, щоб розуміти чи підходить даний кандидат на ту чи іншу посаду. Управління талантами також має передбачати використання аналітичних інструментів та складання прогнозів щодо кількості людей з певними наборами навичок, які потрібні організації в майбутньому. Це сприятиме зменшенню ймовірності ризиків та підвищує ефективність процесу набору персоналу.

3. Наставництво. Загальне керівництво, підтримка, допомога в професійних питаннях грає величезну роль у розвитку талантів. Така увага з боку компанії дає співробітнику відчуття власної цінності і важливості його роботи. Потрібно зберігати накопичений безцінний досвід талантів і поширювати його в межах організації, а також використовувати при підготовці майбутніх наставників.

4. Коучинг. Таланти потребують розвитку. Відмінний інструмент для цього, на думку багатьох експертів, коучинг, який поступово впроваджується і в організаціях України. Хоча певні зрушення щодо використання цього інструменту мають місце, реально ефективні практики коучингу дуже складні в застосуванні і вимагають тривалого навчання і практики. Тож сам процес коучингу – це вміння ставити запитання, слухати і аналізувати відповіді і знову через правильні запитання спонукати працівника активно шукати шляхи вирішення питань чи досягнення мети. Метою таких систематичних співбесід є допомога співробітнику самостійно згенерувати відповідь на своє питання, навчившись всьому необхідному для досягнення цілей, навчитися брати відповідальність за отримані результати на себе та відчувати свою значимість, важливість для отримання задоволення від своєї роботи.

Переваги згаданого управлінського підходу полягають у такому [44, с. 406]:

- розвивається та поліпшується корпоративна культура організації, через встановлення довірчих відносин між керівником та підлеглим;
- розвиває креативність та рішучість, допомагає подивитись на ситуацію з іншого боку, або «докопатись» до першопричини виникнення проблеми;
- шанси, що підлеглий сам впорається із самостійно визначеними завданнями, збільшуються в рази, до того ж співробітник ще й навчається;
- керівник доводить, що підлеглий може справитись сам із завданням, цим самим навчається брати відповідальність на себе і звільняти свій час задля виконання важливіших задач.

Найкращою практикою є поєднання коучингу та наставництва. При цьому коучинг застосовується у випадках, коли співробітник стикається з певними труднощами і особистими обмеженнями при виконанні роботи, а наставництво – на постійній основі.

5. Оцінювання. В Україні на більшості підприємствах та в організаціях є розроблена система оцінки працюючих, проте її якість та дієвість є сумнівною. Для правильного визначення та стимулювання талантів необхідно розробити систему оцінки персоналу, яка потрібна для виміру його потенціалу. Наприклад, тестування на креативність, оцінка рівня талановитості тощо. Оцінка талановитого персоналу може допомогти визначити приховані здібності співробітників, які з якихось причин не проявлялись в певній мірі [46, с. 94].

Оцінювати таланти можна різними способами.

Найбільш поширеними є [30, с. 56]:

- метод рейтингів. Досягнення і характеристики співробітників оцінювати в балах, потім підсумувати їх кількість і порівняти з іншими. На основі цього способу можна створити систему бонусів;
- оцінка професійних навичок за допомогою тестування.
- кейс-інтерв'ю, через порівняння реальних і очікуваних відповідей.
- порівняння реальних навичок з моделлю компетенцій займаної посади.
- метод «360 градусів». Оцінка дій співробітників в різних робочих ситуаціях колегами і керівником.
- корпоративне навчання. Нестандартні ситуації дозволяють співробітнику проявити свої якості і навички, які він не застосовував в звичайному робочому ритмі.
- брейн-шторм. Спільна робота над розв'язанням конкретного завдання чи актуальної проблеми допомагає виявити перспективних співробітників.

6. Управління ефективністю та розвиток. Таланти завжди потребують розвитку, вони не стоять на місці, впевнено та цілеспрямовано прямують до власних цілей. Якщо компанія допомагає їм, надає простір для самовдосконалення, покращення своїх навичок, то такі таланти із цікавістю будуть працювати із високою продуктивністю на благо компанії, якщо ні – знайдуть іншу, яка буде в змозі задовольнити їх потреби. Розробка планів, що враховують особисті досягнення та прагнення таланту, підвищує рівень задоволеності як побічний продукт мотивації талантів.

7. Утримання та збереження талантів. Проведене дослідження «Новини виплат працівникам», показує, що середня вартість втрат на таланти для організації становить 33% їх річного доходу [15].

Але з іншого боку талант є найкращим інструментом генерування прибутку кожної організації з точки зору інновацій, продажів та відносин із клієнтами, тому заощаджувати на ньому немає сенсу.

Для збереження талантів необхідна правильна мотивація. На нашу думку, способи мотивації мають залежати від посади та від особистості, бо в кожного працівника є ті речі, які мотивують його, і те саме стосується особистих цілей та завдань таланту. Тобто для виявлення мотиваторів кожного необхідно проводити дослідження: опитування, співбесіди для розуміння не тільки потреб, а й для підвищення ефективності співробітників. Найкраща практика перетворювати бізнес-цілі в мету талантів, тобто розглядати їхні цілі та ступінь їх досягнення як вимір таланту [38, с. 118].

Компанії мають розробляти стратегії управління талантами на майбутнє, враховуючи діджиталізацію та роботизацію економіки. У звіті про майбутнє робочих місць Всесвітнього економічного форуму наголошується, що машини будуть виконуватимуть частину всіх робочих завдань протягом наступних шести років [20, с. 59]. Робочі місця талановитих співробітників також зміняться, зростуть вимоги до їх цифрових навичок та компетенцій. Організації матимуть два варіанти вибору: перший – звільнити наявні таланти та найняти нових, з адекватними новим реаліям компетенціями та навичками, але це виявиться абсолютним провалом управління людськими ресурсами.

Тому варто готуватися до другою альтернативи – утримувати співробітників, навчати та залучати їх до нових сфер, щоб у випадку появи нових посад, вони були належним чином готові їх зайняти.

Не залежно від рівня досконалості системи талант-менеджменту, певного виходу (звільнення, втрати) талантів не уникнути. В таких випадках рекомендується проводити дослідження «Чому?», аналізувати об'єктивні та суб'єктивні причини виходу талантів, та розробляти адекватні заходи запобігання таких подій.

Аналізуючи різноманітні описи стратегій, поради та рекомендації щодо запровадження талант-менеджменту, доходимо до висновку – єдино визначених правил її побудови не має. Є різні підходи та припущення, дієвість яких залежить від готовності організації приймати таланти [46, с. 94].

Завдяки дослідженням консалтингової компанії McKinsey доведено, що існує міцний зв'язок між розподілом талантів та ефективним їх управлінням.

Дві третини респондентів Глобального опитування McKinsey підтвердили, що їх зусилля з управління талантами покращили загальну ефективність бізнес-організацій завдяки швидкому розподілу талантів у порівнянні з 29% тих, хто рухається повільніше колег [45, с. 406].

В Україні не у всіх організаціях достатньо розвинута система талант-менеджменту. Організації, які функціонують в Україні, можна умовно поділити на дві групи [47, с. 136]:

– «пострадянські», де менеджмент притримується традиційних стилів управління, заперечує важливість талановитих працівників або одиничних співробітників, опирається змінам, не враховує вимоги ринку, не сприймає аргументи щодо необхідності інвестування в людський капітал тощо;

– «інноваційні» – як правило, це компанії з іноземним капіталом, в яких існує чітке розуміння необхідності формування та розвитку талановитих працівників як однієї з ключових передумов досягнення успіху організацією. Враховуючи вищевикладене та сучасний стан талант-менеджменту в Україні, слід визнати доцільним для українських підприємств та організацій слідкувати за трендами сучасного світу, активно впроваджувати нові тенденції талант-менеджменту в бізнес-організаціях, особливо в державних та «пострадянських».

Таким чином, управління талантами за останні 10 років значно змінилося, буде і далі швидко змінюватись. Досягнення та успіхи організацій, які мають науково-обґрунтовану та практично-орієнтовану систему управління талантами, значно перевершують тих, хто нівелює важливість даної сфери.

## Висновки до розділу 1

Визначено, що талант це людина, яка демонструє потенціал для подальшого просування в компанії, потенційний лідер, який «орієнтований на майбутнє». Управління талантами на підприємстві – це досить надсучасна підсистема системи менеджменту всього персоналу, що безпосередньо залежить від загального розвитку людського, репутаційного та інтелектуального капіталів, яка пов’язана із постійною боротьбою із непередбачуваними умовами роботи підприємства.

Концепція «управління талантами» собою являє комплекс основних принципів правил, методів, форм та способів, які потрібні для дієвого управління працівниками, які є талановитими, та встановлює відповідну залежність результативності реалізації певних конкретних навичок або комплексу робіт не лише від знань працівника професійних, а й від його відповідних талантів (здібностей) та особистісного ставлення до цінностей підприємства.

Встановлено, що методи мотивації поділяються на економічні (прямі, непрямі); організаційні та морально-психологічні. Основною метою управління талантами є цілеспрямований розвиток креативності, інтелектуалізації праці працівника, розкриття його творчого потенціалу, ефективного використання і відтворення його якостей, здібностей, які суттєво впливають на стратегічний соціально-економічний розвиток підприємств.

Визначено, що до основних елементів структуризаційних системи талант-менеджменту належать: HR-брендинг та відбір, рекрутери, наставництво, коучинг, оцінювання, управління ефективністю та розвиток, утримання та збереження талантів.

Дослідження більшості організацій підтверджують позитивний вплив управління талантами на результати бізнесу. Сучасні тренди управління талантами – це постійний шлях розробки та впровадження інновацій в усі складові цієї системи, формування мережевої екосистеми, побудована навколо особистості та досвіду талановитих співробітників та їх взаємовідносин з організацією.

## РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ РІВНЯ УПРАВЛІННЯ ТАЛАНТАМИ НА ПрАТ «КИЇВСЬКИЙ КАРТОННО-ПАПЕРОВИЙ КОМБІНАТ»

### 2.1. Фінансово-економічна характеристика підприємства

ПрАТ «Київський картонно-паперовий комбінат» – це лідер з поміж підприємств целюлозно-паперової промисловості нашої країни та одне із найбільших підприємств у всій Європі із виробництва картонно-паперової продукції, яке входить до складу компанії Pulp Mill Holding (Австрія). Загальна частка випуску в Україні целюлозно-паперової продукції комбінату займає близько 30%. Загальна площа підприємства становить 99 га, а чисельність всіх працівників – 2027 чоловік [37].

Значна потужність виробництва дає можливість підприємству виготовляти великий асортимент продукції, яка в себе включає [37]:

- картонні пачки, коробки, тощо з різнокольоровим друком;
- макулатурний картон хром-ерзац;
- папір для санітарно-гігієнічного призначення виключно із макулатури чи первинної сировини;
- картон гофротарний;
- товари народного та офісного та призначення (папки для паперів, паперові тарілки, альбоми, швидкозшивачі тощо);
- надає також послуги комунально-екологічного призначення відповідно до цінностей та місії підприємства.

ПрАТ «ККПК» володіє частками таких відомих товариств якими є: ТОВ «Дніпровторма», ТОВ «Вторресурси ККПК», ТОВ «Херсонвторесурси», ПрАТ «Енергія» та здійснює контроль над ТОВ «Автоспецтранс – Київського картонно-паперового комбінату» [37].

З ціллю збереження екології оточуючого середовища, основною визначальною сировиною для безпосереднього проведення виробництва являється макулатура, при цьому відповідна сила для переробки вторинної сировини утворює більше 1500 т за

добу. ПрАТ «ККПК» кожного року переробляє більш ніж 300 тисяч тон макулатури, у результаті одержуючи екологічно, якісну чисту паперову та картонну продукцію.

Схожа екологічна направленість виробництва дає змогу уникнути не тільки виснаження ресурсів лісу, а й запобігає відповідному потраплянню велика кількості картонних та паперових відходів споживання на позаміські або міські звалища. Отже, підприємство здійснює великий внесок в збереження екології нашої держави. Не менш вагомим для збереження та розвитку конкурентних позицій самого підприємства являється постійне осучаснення всього циклу виробництва та поліпшення керування технологічними виробничими процесами.

Для цього ПрАТ «ККПК» впроваджує та вивчає світові останні досягнення у обладнанні та технологіях для виробництва продукції галузі целюлозно-паперового спрямування. Для довгострокового та стабільного господарювання як на зовнішньому, так і внутрішньому ринках, на підприємстві запроваджена та з кожним роком покращується інтегрована система керування якістю, безпекою продукції та довкіллям у відповідності до вимог світових стандартів ISO 14001, ISO 9001, FSSC 22000 та BRC [37].

ПрАТ «ККПК» проводить облік всієї власної діяльності, контроль за відповідним виробничим процесом з виготовлення продукції, веде досить оперативний бухгалтерський облік та подає відповідну звітність статистики у порядку, визначеному на законодавчому рівні.

Також на самому підприємстві присутня електронна система документообігу, яка сприяє проведенню безпосередньому коригуванню та моніторингу оптимізації процесів, обсягів робіт, а також дає змогу проводити контроль загальної кількості всіх ресурсів у відповідному режимі дійсного часу. Разом із тим, проводиться на постійній основі моніторинг всіх процесів діловодства – контролери та менеджери одержують відповідний доступ до всіх дій на наявному доступному рівні самої ієрархії (окремий службовець чи відділ), а у межах даної автоматизації передбачена певна можливість встановлення повноважень за конкретно визначеними процесами та проведення відстеження невиконаних завдань особами, що є за це відповідальними.

Головними джерелами формування майна на ПрАТ «ККПК» є наступні [37]:

- доходи, що одержанні від продажу послуг та товарів, господарської діяльності;
- майнові та грошові внески акціонерів та засновників;
- отриманні доходи від депозитних внесків, цінних паперів та внесків у капітал других підприємств;
- запозичені кошти банківських установ та других кредитних установ;
- інші грошові кошти, що не є забороненими діючим законодавством, для прикладу інвестиції.

Економічну ефективність роботи підприємства можливо оцінити за рахунок дослідження його основних показників фінансово-господарської діяльності у динаміці (2020 – 2021 рр.).

Таблиця 2.1

**Основні показники фінансово-господарської діяльності ПрАТ «ККПК» у динаміці (2020 – 2021 рр.).**

№ п/п	Найменування показника	Од. виміру	Роки		Відхилення	
			2020	2021	абсолютне, (+/-)	відносне, (+/- %)
1	2	3	4	5	6	7
1.	Чистий дохід від реалізації продукції	тис. грн.	6472462	6440213	-32249	100
2.	Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	4983671	4716847	-266824	95
3.	Валовий прибуток від реалізованої продукції	тис. грн.	1488791	1723366	234575	116
4.	Чистий прибуток	тис. грн.	446959	371907	-75052	83
5.	Середньооблікова кількість штатних працівників	осіб	1978	2027	49	102
6.	Вартість основних засобів (за залишковою вартістю),	тис. грн.	2655924	2647750	-8174	100
7.	Фонд оплати праці штатних працівників	тис. грн.	845333	1035003	189670	122
8.	Адміністративні витрати	тис. грн.	433394	536322	102928	124
9.	Витрати на збут	тис. грн.	361495	374198	12703	104
10.	Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції (п.2+п.8+п.9)	тис. грн.	5778560	5627367	-151193	97

## Продовження табл. 2.1

1	2	3	4	5	6	7
11.	Фінансовий результат від операційної діяльності, прибуток (збиток)	тис. грн.	693902	812846	118944	117
12.	Продуктивність праці (п.1./п.5)	грн./особу	3272	3177	-95	97
13.	Середньорічна заробітна плата штатного працівника (п.7/п.5)	тис. грн.	4274	5106	832	119
14.	Фондоозброєність (п.6/п.5)	грн./особу	1343	1306	-37	97
15.	Рентабельність продукції (п.3/п.2 x 100)	%	29,87	36,5	–	–
16.	Рентабельність діяльності (п.4/п.1 x 100)	%	6,9	5,8	–	–

*Джерело: складено автором на основі даних ПрАТ «ККПК».*

Проаналізуємо визначенні показники. Протягом аналізованого періоду на ПрАТ «ККПК» чистий дохід від реалізації продукції зменшився з 6472462 тис. грн у 2020 році до 6440213 тис. грн у 2021 році, тобто на 32249 тис. грн.

Собівартість реалізованої продукції протягом аналізованого періоду також мала тенденцію до зменшення з 4983671 тис. грн у 2020 році до 4716847 тис. грн у 2021 році. Зменшення склало 266824 тис. грн, або 95 %.

Валовий прибуток від реалізованої продукції зріс з 1488791 тис. грн у 2020 році до 1723366 тис. грн у 2021 році. Тобто зростання склало 234575 тис. грн або 116 %.

Чистий прибуток зменшився з 446959 тис. грн в 2020 році до 371907 тис. грн у 2021 році. Динаміка спадання склала 75052 тис. грн або 83 %.

Середньооблікова кількість штатних працівників збільшилася з 1978 осіб у 2020 році до 2027 осіб в 2021 році. Тобто загальна кількість працівників зросла на 49 осіб або 102 %.

Вартість основних засобів (за залишковою вартістю) скоротилася з 2655924 тис. грн у 2020 році до 2647750 тис. грн у 2021 році. Тобто динаміка спадання склала 8174 тис. грн.

Фонд оплати праці штатних працівників зріс з 845333 тис. грн у 2020 році до 1035003 тис. грн в 2021 році. Динаміка зростання склала 189670 тис. грн або 122 %.

Адміністративні витрати зросли з 433394 тис. грн в 2020 році до 536322 тис. грн в 2021 році. Тобто динаміка зростання складала 102928 тис. грн або 124%.

Витрати на збут збільшилися з 361495 тис. грн в 2020 році до 374198 тис. грн в 2021 році. Таким чином, витрати на збут зросли на 12703 тис. грн або 104 %.

Було підраховано, що повні витрати на виробництво і реалізацію продукції зменшилися з 5778560 тис. грн в 2020 році до 5627367 тис. грн в 2021 році. Тобто динаміка спадання склала 151193 тис. грн (97%).

Фінансовий результат від операційної діяльності, прибуток зріс з 693902 тис. грн в 2020 році до 812846 тис. грн в 2021 році. Тобто зростання становило 118944 тис. грн (117%).

Продуктивність праці за аналізований період зменшилась з 3272 грн./особу в 2020 році до 3177 грн./особу в 2021 році.

Середньорічна заробітна плата штатного працівника зросла з 4274 грн в 2020 році до 5106 грн в 2021 році. Тобто динаміка зростання склала 832 грн (119 %).

Показник фондоозброєності зменшився з 1343 грн./особу в 2020 році до 1306 грн./особу в 2021 році. Динаміка скорочення склала 37 грн./особу (97 %).

Зниження фондоозброєності говорить про зниження ступеня технічної оснащеності праці, низький рівень автоматизованого процесу виробництва та переважання ручної праці.

Рентабельність продукції підприємства зросла з 29,9 % в 2020 році до 36,5 % в 2021 році. Натомість рентабельність діяльності зменшилась за аналізований період з 6,9% до 5,8 % відповідно.

Для того, щоб провести оцінювання фінансового стану підприємства необхідно розрахувати певні коефіцієнти на основі відповідних даних фінансової звітності, що дадуть можливість визначити рівень економічного стану та ефективність ПрАТ «ККПК» на ринку.

Таблиця 2.2

### Оцінка показників ліквідності ПрАТ «ККПК» за 2020-2021 рр.

Показники ліквідності	Норма	Роки		Абсолютне Відхилення, +/-	Відносне відхилення, %
		2020	2021		
1	2	3	4	5	6
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,1 – 0,2	0,02	0,03	0,01	150

1	2	3	4	5	6
Коефіцієнт покриття	1-3	0,95	1,11	0,16	116
Коефіцієнт швидкої ліквідності	>0,5 - 1	0,54	0,64	0,10	118

*Джерело: складено та розраховано автором на основі даних ПрАТ «ККПК».*

Ефективність застосування активів підприємством обґрунтовують саме показники ліквідності. Ліквідність дає певне уявлення про здатність підприємства розрахуватися із поточними зобов'язаннями за рахунок деякого перетворення на гроші активів.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності дає можливість простежити співвідношення найбільш ліквідної частини всіх активів (грошові кошти та їх еквіваленти) та зобов'язань поточних. Нормативним є значення даного коефіцієнта в межах від 0,1 до 0,2. Для ПрАТ «ККПК» даний показник станом на 2021 рік складає 0,02, у порівняння із попереднім 2020 роком він зріс тільки на 0,01.

Даний низький показник безпосередньо свідчить про проблемний стан саме платоспроможності, тому що оборотних активів просто не вистачає для проведення розрахунків із зобов'язаннями. Також такий показник досить низької абсолютної ліквідності зумовлює відповідне зменшення довіри з боку партнерів, кредиторів та інвесторів.

Для коефіцієнта покриття нормативним являється значення у межах від 1 до 3. Для досліджуваного підприємства він був нижчим норми в 2020 році і становив 0,95. Натомість в 2021 році він зріс до 1,11, що є нормою. Тобто можна зробити висновок, що ПрАТ «ККПК» оперативно погашає власні борги.

Наступний, коефіцієнт швидкої ліквідності показує певну спроможність компанії досить вчасно погасити власні зобов'язання короткострокового характеру за рахунок активів високоліквідних (грошових коштів та їхніх еквівалентів, фінансових поточних інвестицій, дебіторської заборгованості). Для ПрАТ «ККПК» даний показник в 2021 р. становив 0,64, що є трохи нижче норми. З врахуванням цього, потрібно працювати у напрямку зниження суми поточних зобов'язань та збільшення загальної суми високоліквідних активів.

Завдячуючи показникам фінансової стійкості є можливість визначити залежність підприємства від певних зовнішніх фінансових джерел, у тому рахунку капіталу позикового.

В таблиці 2.3 представимо динаміку показників фінансової стійкості ПрАТ «ККПК» протягом 2020 – 2021 років.

Таблиця 2.3

**Динаміка показників фінансової стійкості ПрАТ «ККПК» протягом 2020 – 2021 років**

Показники фінансової стійкості	Нормативні значення	Роки		Абсолютне Відхилення, +/-	Відносне відхилення, %
		2020	2021		
Коефіцієнт автономії	>0,5	0,47	0,52	0,05	111
Коефіцієнт фінансової залежності	>1	2,13	1,92	-0,21	90
Коефіцієнт фінансового левериджу	>0,1	0,22	0,21	-0,01	95

*Джерело: складено та розраховано автором на основі даних ПрАТ «ККПК».*

Коефіцієнт фінансової автономії є одним із найбільш важливіших показників для здійснення аналізу саме економічного стану. Він є рівним співвідношенню власного капіталу підприємства до всіх існуючих фінансових ресурсів, іншими словами показує яку саме частину активів ПрАТ «ККПК» зможе профінансувати за рахунок своїх власних грошових коштів. Його нормативне значення перебуває в межах від 0,4-0,6 [34].

Проводячи аналіз показника фінансової стійкості необхідно відмітити, що коефіцієнт автономії в 2020 році був меншим норми та становив 0,47, а в 2021 році зріс до 0,52. Таким чином ПрАТ «ККПК» може фінансувати 52 % активів за рахунок своїх власних грошових коштів. Порівняно із попередніми роками, він збільшився на 13,6 %.

В загальному коефіцієнт фінансової залежності є оберненим до аналізованого вище показника. Розраховується він як певне співвідношення пасивів до власного капіталу та показує скільки саме фінансових ресурсів застосовує комбінат на кожну гривню свого власного капіталу. Нормою є показник від 1 до 2,5.

Коефіцієнт фінансового левериджу показує загальну ступінь застосування запозичених засобів в об'ємі всього капіталу. Даний показник в 2020 році склав 0,22, а в 2021 році зменшився до 0,21.

В загальному, аналізуючи існуючі показники фінансової стійкості, можна простежити тенденцію до спадання відповідної залежності від коштів запозичених, що свідчить про досить інтенсивну політику самого підприємства відносно накопичення власних коштів та активів.

## 2.2. Оцінка складу і структури персоналу ПрАТ «Київський картонно-паперовий комбінат»

Проведемо аналіз динаміки кадрового забезпечення та використання персоналу підприємства за 2020 – 2021 роки. Отримані результати представимо в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

### Динаміка кадрового забезпечення та використання персоналу підприємства «ККПК» за 2020-2021 рр.

Категорії персоналу	2020 р.	2021 р.	Відхилення 2021 р. від 2020р. (+, –), осіб
1	2	3	5
Чисельність персоналу, всього, осіб.			
з них:			
керівники	8	10	2
спеціалісти	12	15	3
службовці	11	13	2
виробничий персонал, усього			
з них:			
основні робітники	1456	1490	34
допоміжні робітники	491	499	8

*Джерело: складено автором на основі даних ПрАТ «ККПК».*

Чисельність працівників підприємства ПрАТ «ККПК» збільшилася з 1978 осіб в 2020 році до 2027 в 2021 році. Кількість керівного складу зростає з 8 до 10 осіб, спеціалістів з 12 до 15 осіб, службовців з 11 до 13. Загальна кількість виробничого персоналу збільшилася з 1947 осіб в 2020 році до 1989 осіб в 2021 році [7].

В таблиці 2.5 представимо отримані узагальнені результати руху робочої сили

на ПрАТ «ККПК».

Таблиця 2.5

**Динаміка руху робочої сили на ПрАТ «ККПК» в 2020-2021 рр.**

Показники	2020 рік	2021 рік	Відхилення
			2020/2021
Середня за списком чисельність персоналу, осіб	1978	2027	49
Прийнято працівників, осіб	44	64	20
Вибуло працівників, у т. ч.:	20	15	-5
за власним бажанням;	18	14	-4
за порушення трудової дисципліни	2	1	-1

*Джерело: складено та розраховано автором на основі даних ПрАТ «ККПК».*

Таким чином, проводячи аналіз таблиці 2.5 можна зробити висновок, в 2020 році було прийнято на роботу 44 працівника, а в 2021 році дана кількість зросла до 64 працівників. Разом із тим в 2020 році вибуло 20 працівників, а в 2021 році на 5 осіб менше, тобто 15. З них в 2020 році за власним бажанням вибуло 18 осіб, а за порушення трудової дисципліни 2 особи, а в 2021 році 14 та 1 особи відповідно.

В загальному рух персоналу на ПрАТ «ККПК» характеризується відповідними показниками обороту за вибуттям та прийомом робочої сили та її плинності.

Отже, оборот за вибуттям (звільненням) можна обрахувати за формулою 2.1:

$$K_z = \frac{R_z}{R_{cc}} * 100 \quad (2.1)$$

де  $K_z$  – коефіцієнт обороту зі звільнень;

$R_z$  – загальна кількість звільнених;

$R_{cc}$  – середньоспискова чисельність робітників.

За 2020 рік:

$$K_z = \frac{20}{1978} * 100 = 1,01$$

За 2021 рік:

$$K_z = \frac{15}{2027} * 100 = 0,74$$

Оборот із прийому розрахуємо за формулю 2.2:

$$K_n = \frac{R_n}{R_{cc}} * 100 \quad (2.2)$$

де  $K_n$  – коефіцієнт обороту з прийому;

$R_n$  – кількість прийнятих;

$R_{cc}$  – середньоспискова чисельність працівників.

За 2020 рік:

$$K_n = \frac{44}{1978} * 100 = 2,22$$

За 2021 рік

$$K_n = \frac{64}{2027} * 100 = 3,15$$

Оборот персоналу визначимо за формою 2.3:

$$K_o = K_z + K_p, \quad (2.3)$$

де  $K_z$  – коефіцієнт обороту за вибуттям (звільненням);  $K_p$  – коефіцієнт обороту за прийняттям.

За 2020 рік

$$K_o = 1,01 + 2,22 = 3,23.$$

За 2021 рік

$$K_o = 0,74 + 3,23 = 3,97.$$

Коефіцієнт плинності визначається за формулю:

$$K_n = \frac{R_z}{R_{cc}} * 100 \quad (2.4)$$

де  $K_n$  – коефіцієнт плинності персоналу;

$R_z$  – кількість звільнених за власним бажанням та з інших неповажних причин;

$R_{cc}$  – середньоспискова чисельність за певний період.

За 2020 рік

$$K_n = \frac{18}{1978} * 100 = 0,91$$

За 2021 рік

$$K_n = \frac{14}{2027} * 100 = 0,69$$

У таблиці 2.6 представимо узагальнені результати проведеного аналізу коефіцієнтів руху робочої сили на ПрАТ «ККПК».

### Результати розрахунків руху робочої сили на ПрАТ «ККПК»

Показники	2020 рік	2021 рік	Відхилення
			2020/2021
Коефіцієнт обороту з прийому	2,22	3,15	0,93
Коефіцієнт обороту зі звільнень	1,01	0,74	-0,27
Коефіцієнт обороту персоналу	3,23	3,97	0,74
Коефіцієнт плинності	0,91	0,69	-0,22

Джерело: складено та розраховано автором на основі даних ПрАТ «ККПК».

Проводячи аналіз таблиці 2.6 можна зробити висновок, що для підприємства характерним є збільшення в динаміці коефіцієнта обороту з прийому з 2,22 в 2020 році до 3,15 в 2021 році.

Коефіцієнт обороту зі звільнень має тенденцію до зменшення з 1,01 в 2020 році до 0,74 в 2021 році.

В загальному коефіцієнт обороту персоналу має тенденцію до зростання з 3,23 в 2020 році до 3,97 в 2021 році.

Коефіцієнт плинності за аналізований період має тенденцію до спадання з 0,91 в 2020 році до 0,69 в 2021 році.

Динаміку коефіцієнтів плинності кадрів за 2020-2021 роки представимо на рис. 2.1.

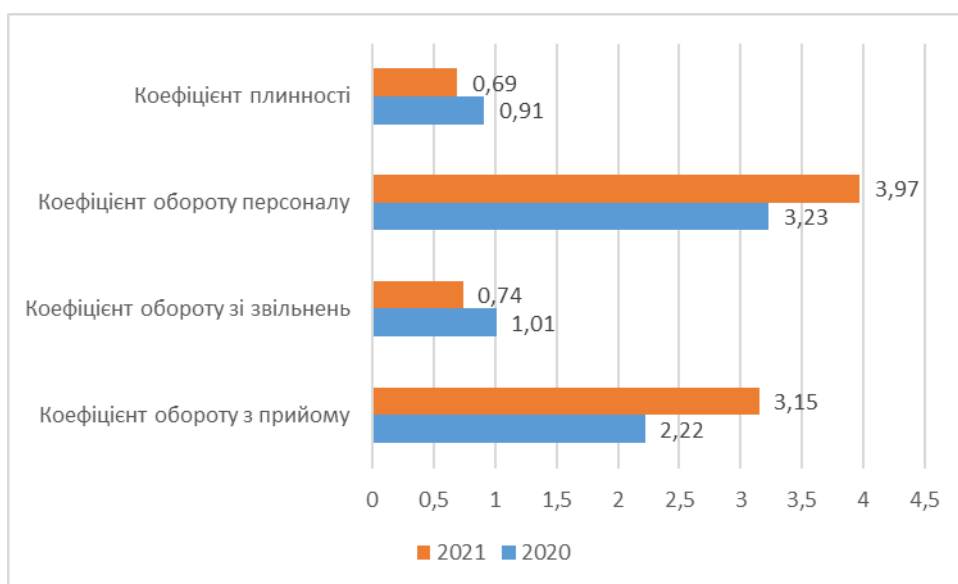


Рис. 2.1. Динаміка коефіцієнтів плинності кадрів на ПрАТ «ККПК» за 2020-2021 роки

Джерело: побудовано автором на основі даних ПрАТ «ККПК».

Всіма працівниками виробничого персоналу підприємства в 2020 році було відпрацьовано 488697 тис. люд.-днів, натомість в 2021 році – 497250 тис. люд.-днів. Також в 2020 році робітниками ПрАТ «ККПК» було відпрацьовано 3897894 тис. люд.-годин, а в 2021 році – 3966066 тис. люд.-годин.

Для визначення продуктивності праці отримані під час аналізу результати занесемо до таблиці 2.7 і розрахуємо всі необхідні показники.

Таблиця 2.7

### Динаміка продуктивності праці на ПрАТ «ККПК» за 2020-2021 рр.

Показники	Од. вим.	2020	2021	Відхилення	
				Абсолютне +-	Відносне, %
1	2	3	4	5	6
1. Обсяг виробленої продукції	тис. грн	4596849	4839176,2	242327,2	105
2. Обсяг виробленої продукції	натуральні одиниці	763154	787951	24797	103
3. Середньооблікова кількість ПВП, всього, в.т.ч.:	осіб	1978	2027	49	102
3.1 – робітники		1947	1989	42	102
4. Відпрацьовано всіма робітниками	тис. люд.- днів	488697	497250	8553	102
5. Відпрацьовано всіма робітниками	тис. люд.- годин	3897894	3966066	68172	102
Розрахункові дані					
6. Середньорічний виробіток на одного працівника ПВП (п.1/п.3)	грн.	2324	2387	63	103
7. Середньорічний виробіток на одного працівника ПВП (п.2/п.3)	натуральні одиниці	386	396	10	103
8. Середньорічний виробіток на одного робітника(п.1/п.3.1)	грн.	2361	2433	72	103
9. Середньорічний виробіток на одного робітника(п.2/п.3.1)	натуральні одиниці	392	396	4	101
10. Середньогодинний виробіток одного робітника (п.1/п.5)	грн.	1.18	1.22	0,04	103
11. Тривалість робочого дня (п.5/п.4)	год	8	8	-	100

1	2	3	4	5	6
12. Відпрацьовано одним робітником в рік (п.4/п.3.1)	днів	251	250	(1)	100
13. Питома вага робітників в складі ПВП (п.3.1/п3)	%	98%	98%	–	100

*Джерело: складено та розраховано автором на основі даних ПрАТ «ККПК».*

Середньорічний виробіток на одного працівника ПВП збільшився з 2324 грн. в 2020 році до 2387 грн. в 2021 році, тобто на 63 гривні.

Середньорічний виробіток на одного працівника ПВП в 2020 році складав 386 натуральних одиниць, а в 2021 році їх кількість зросла на 10 одиниць та становила 396 одиниць.

Середньорічний виробіток на одного робітника в 2020 році складав 2361 грн., в 2021 році даний показник зріс на 72 грн. та склав – 2433 грн. Середньорічний виробіток на одного робітника становив 386 натуральних одиниць продукції в 2020 році, а в наступному році даний показник зріс на 10 одиниць та склав – 396 одиниць.

Середньогодинний виробіток одного робітника в 2020 році склав 1,18 грн, а в 2021 році збільшився 0,04 грн і склав 1,22 грн [7].

Тривалість робочого дня протягом аналізованого періоду була незмінною та становила 8 год.

В 2020 році одним робітником було відпрацьовано 251 день, а в 2021 році на один день менше – 250 днів.

Питома вага робітників в складі ПВП в 2020 – 2021 роках була досить високою та незмінною і склала – 98 %.

### **2.3. Аналіз рівня управління талантами на підприємстві**

У нинішньому арсеналі управління персоналом, а зокрема талановитих працівників, на ПрАТ «ККПК» застосовується значна кількість методів направлених на проведення оцінювання персоналу, з поміж яких можна виділити – методи соціологічні опитування, анкетування, тестування. Основне місце з поміж

нетрадиційних методах оцінювання беззаперечно належить методу під назвою – «360° градусів».

Для розв'язання важливих стратегічних завдань із управління кадрами, зокрема, професійного перманентного розвитку талановитих працівників, створення досить надійного резерву кадрів на заміщення основних посад, планування відповідної ділової кар'єри, поступового омолодження складу керівників всього підприємства застосовують процедуру атестації кадрів. Атестація талановитих працівників проходить з інтервалом від 3 до 5 років. Безпосередньо атестації підлягають професіонали, керівники, а також фахівці. З метою здійснення чергової атестації працівники керівних посад підприємства затверджують відповідний план-графік, також створює спеціальні атестаційну комісію яка складається із 5-9 чоловік. Дана комісія повинна забезпечувати досить об'єктивний розгляд та надання професійної оцінки саме роботи, організаційних та професійних якостей працівника, що підлягає атестації, принциповий підхід у відповідній підготовці рекомендацій стосовно подальшого застосування його знань та досвіду на займаному робочому місці [37].

Саме на засідання даної комісії запрошуюються талановитий робітник, що підлягає атестації, та його безпосередній керівник. Утворена атестаційна комісія розглядає на засіданні всі надані матеріали і заслуховує важливу інформацію самого керівника структурного підрозділу, яка стосується роботи талановитого працівника, що підлягає атестації, а також самого робітника. У результаті обговорення роботи особи, яка підлягає атестації, комісія може ухвалити одне із наступних рішень:

- відповідає посаді, яку займає;
- відповідає посаді яку займає при умові виконання наданих комісією рекомендацій із атестацією повторно через один рік;
- взагалі не відповідає посаді яку займає.

У випадку прийняття відповідного рішення про певну невідповідність працівника посаді яку він займає, атестаційна комісія вносить відповідні пропозиції стосовно його переведення на другу посаду, що буде відповідати відповідному його кваліфікаційному рівню, або повне звільнення із роботи. Необхідне рішення щодо

переведення робітника за його погодженням на другу посаду чи про його безпосереднє звільнення із займаної посади може бути прийняте керівником у двомісячний термін саме із дня його безпосередньої атестації.

Як один із досить особливих видів проведення оцінювання сертифікація робітників з'явилася не так давно. Довготривалий час підприємства були обмеженими лише регулярним, поточним оцінюванням, а також атестацією робітників. Головною ціллю сертифікації являється відповідне підтвердження відповідності самого працівника відповідним вимогам посади, що мають тенденцію до значного ускладнення [37].

Під час здійснення сертифікації проводиться оцінювання компетентності талановитого працівника, іншими словами його спроможності використовувати вже набуті знання, досвід та вміння для виконання професійних завдань високоякісно. Власне, робітник, що отримав сертифікат відповідності, повинен забезпечувати на робочому місці досить високі стандарти якості відносно виконуваної роботи. У тому випадку коли талановитий працівник на певному етапі просто втрачає здатність забезпечувати певні стандарти щодо якості роботи, то таку людину просто позбавляють сертифіката.

В більш загальнішому вигляді система проведення оцінювання персоналу ПрАТ «ККПК» складається із таких чотирьох блоків:

1. Зміст самої оцінки – це об'єкт самого аналізу, певні якості працівника, його поведінка, загальні результати роботи тощо;
2. Система критеріїв для надання оцінки та їхнє вимірювання;
3. Система методів, способів та інструментів для проведення оцінювання;
4. Процедура оцінювання – встановлює порядок приведення оцінювання, місце його проведення, суб'єкти оцінювання, періодичність та терміни оцінки, організаційні і технічні засоби, які застосовуються під час проведення оцінювання персоналу.

На ПрАТ «ККПК» виокремлюють наступні групи показників для проведення оцінювання персоналу, в тому числі талановитих працівників:

- витрати та результати праці (процес самої праці за ознаками періодів

перерв та роботи; важкість та складність праці, інтенсивність; побічні і основні результати праці; витрати праці);

- професійна поведінка.
- якості працівника;

В загальному система оцінювання персоналу самого підприємства передбачає проведення кожного року атестації кадрового складу підприємства у відповідності до «Положення про проведення атестації працівників ПрАТ «ККПК», що встановлює загальний порядок здійснення атестації робітників.

Власне атестація працівників ПрАТ «ККПК» являє собою певну процедуру здійснення оцінювання їх професійного рівня, що здійснюється із ціллю визначення відповідності працівника займаній ним посаді, забезпечення розстановки та раціонального підбору кадрів у відповідності до ділових характеристик, кваліфікаційних вимог, досвіду роботи, прихильності всім принципам культури безпеки та дієвого використання всіх професійних можливостей персоналу, потрібних для безпосереднього забезпечення більш безпечної виробничої роботи підприємства.

Відповідальним підрозділом за ведення визначеного вище Положення є департамент керування кадрами дирекції виконавчої із кадрів, соціальних питань та праці ПрАТ «ККПК» .

На підприємстві встановлюються наступні види атестації: чергова (планова) та повторна.

Чергова атестація – здійснюється не частіше ніж один раз на три роки. Даному виду атестації безпосередньо підлягають працівники підприємства, що за класифікацією професій відносяться до таких категорій: керівники, фахівці та професіонали.

Черговій або плановій атестації не підлягають зовсім:

- робітники, що відпрацювали на займаній посаді менш ніж один рік;
- жінки, які є вагітними;
- особи, що проводять догляд за дитиною у віці до трьох (шести) років чи за дитиною з ООП, інвалідом із дитинства;

- одинокі батьки чи одинокі матері, що мають дітей у віці до чотирнадцяти років (за їх згодою);
- особи, що працюють на підприємстві за сумісництвом.
- неповнолітні.

Повторна атестація має проводитися не пізніше ніж через один рік вже після здійснення чергової атестації робітника, що за відповідним рішенням комісії є визнаним таким, який зовсім не відповідає посаді, яку займає та пройшов за рекомендаціями саме професійне навчання, яке було профінансоване за рахунок коштів підприємства.

Власне, молоді фахівці, а саме випускники ВНЗ, котрим було присвоєно кваліфікацію із вищою освітою різноманітних освітніх та кваліфікаційних рівнів та котрі є працевлаштованими на основі направлення на роботу, безпосередньо проходять атестацію не раніше ніж за три роки із моменту укладення саме трудового договору.

Самі ж атестаційні комісії на ПрАТ «ККПК» формуються із досить фахівців з високою кваліфікацією та відповідного представника виборного органу профспілкової первинної організації [37].

Сам склад атестаційних комісій визначається на підприємствах за посадами. У випадку відсутності певного члена комісії із досить поважних причин (відпустка, відрядження, хвороба), його безпосередні обов'язки виконує уповноважена посадова особа, яка призначається спеціальним наказом у чітко регламентованому порядку.

Прямий керівник робітника, що також підлягає атестації не має права бути членом комісії під час проведення атестації підлеглого йому працівника. Сам графік здійснення атестації розробляється відповідними кадровими службами та затверджується відповідними наказами щодо проведення атестації.

Власне, до атестаційної комісії за один тиждень саме до проведення атестації надаються наступні документи:

- атестаційні листи;
- характеристики;

– другі матеріали, у випадку, якщо вони відповідним чином передбачені наказом щодо проведення самої атестації.

На кожного окремо взятого робітника, що підлягає атестації, його керівник складає відповідну характеристику. Остання повинна містити у своєму змісті досить детальну оцінку всіх професійних знань, компетентності, досвіду, соціально-психологічних якостей, здійснення посадових обов'язків, інформацію щодо результатів роботи за весь період після проведення останньої атестації, у випадку, якщо така мала місце.

Працівник повинен ознайомитись із характеристикою, засвідчити власним підписом сам факт ознайомлення із безпосереднім зазначенням дати. У випадку незгоди із відомостями, що представленні у самій характеристиці, він повинен власноруч письмово про це зазначити [37].

У даному разі прямий керівник виносить характеристику на обговорення всього трудового колективу підприємства. Відповідні пропозиції членів колективу документуються та разом із самою характеристикою відповідним чином подаються до комісії по атестації.

Сам лист атестації складається секретарем комісії на кожного робітника, що підлягає атестації, на основі інформації, яка надається службою кадрів. Атестація самого працівника здійснюється лише у його присутності. Сам працівник зобов'язаний прибути на саме засідання атестаційної комісії у чітко визначений час, при собі маючи відповідну копію власної посадової інструкції.

Якщо працівника не з'явився на атестацію:

- із причин поважних – атестація даного працівника переноситься на другий час із відповідним урахуванням всіх причин його відсутності;
- без причин поважних – до працівника використовуються заходи саме дисциплінарного впливу.

Відповідні члени атестаційної комісії проводять оцінювання кваліфікації та професійного рівня працівника, що підлягає атестації на основі фактичних даних, що відповідним чином відображені у характеристиці, проведеній співбесіди та із врахуванням об'єктивних показників, що характеризують саме його працю.

Рішення комісії по атестації приймається відкритим голосуванням, а саме більшістю голосів всіх присутніх на відповідному засіданні членів комісії. Прийняте рішення комісії по атестації заноситься до листа атестації та відповідного протоколу засідання комісії як один із наступних висновків:

- займаній посаді відповідає;
- займаній посаді не відповідає.

У 2020 році на підприємстві ПрАТ «ККПК» атестації підлягало близько 17% спеціалістів та керівників підприємства.

Дані стосовно проведення атестації працівників на ПрАТ «ККПК» представимо на рисунку 2.2.

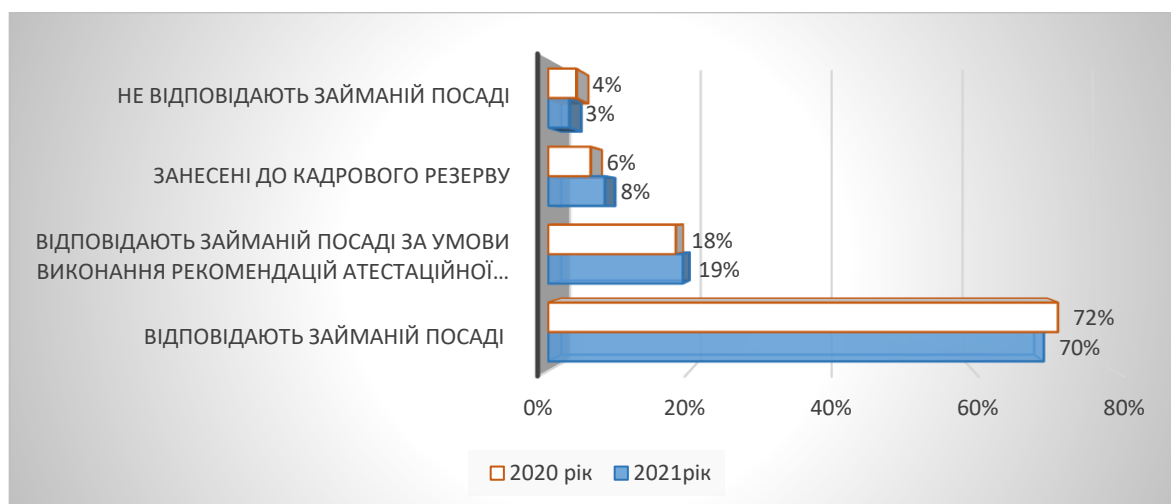


Рис. 2.2. Результати атестації працівників на ПрАТ «ККПК» в 2020 - 2021 роках

*Джерело: побудовано автором на основі даних ПрАТ «ККПК».*

Відповідно до результатів проведеної атестації:

- займаній посаді відповідають 70% робітників;
- займаній посаді відповідають при умові виконання рекомендацій комісії 19% атестованих;
- занесені до резерву кадрів 8% робітників;
- займаній посаді не відповідають 3% працівників, які атестуються.

Було сформовано групу із підготовки відповідного резерву керівників ланки вищої управління ПрАТ «ККПК», яка складалася із чотирьох керівників. Навчання цих осіб було проведено у період із 18.12.2020 до 19.06.2021 за спеціально

розробленою програмою, яка тривала 224 години на базі Одеського національного політехнічного університету.

Формування резерву кадрів на підприємстві проводиться відповідно до положення про роботу із кадровим резервом та їх ротацією для висування на посади керівників ПрАТ «ККПК» та здійснювалося у декілька етапів [37].

Підсумковий вибір спеціалістів проходить із відповідним урахуванням їх ділових особистих якостей, організаторських і професійних здібностей, загального рівня освіти, вікового цензу, а також результатів знаходження окремих спеціалістів в резерві кадрів попередніх років.

Робота, що проводиться на підприємстві із особами, що зараховані до резерву кадрів сприяє підвищенню їхнього саме професійного рівня та відповідній підготовці до реалізації покладених функцій на майбутній посаді.

Стажування та навчання спеціалістів, які зараховані до резерву кадрів проводиться відповідно із спеціально затвердженими індивідуальними планами, де передбачено:

- аналіз та вивчення відповідних виробничих показників окремих підрозділів та всього підприємства

- безперервне навчання за допомогою самоосвіти; підвищення кваліфікації та періодичне навчання у відповідних закладах навчання;

- участь в роботі нарад, семінарів, конференцій із проблем певного напрямку;

- стажування на тій посаді, до котрої майбутній працівник перебуває у резерві;

- залучення до розгляду відповідних питань, здійснення перевірок, службових розслідувань;

- участь у відповідній підготовці проектів планів роботи самого підприємства, на перспективу та на період поточний.

Сьогоднішній етап розвитку економіки держави пред'являє нові вимоги до загальної якості робочої сили на підприємстві ПрАТ «ККПК» та на виробництві, її конкурентоспроможності. Власне професійне навчання кадрів являється одним із найголовніших чинників відповідного забезпечення досить високої продуктивності самої праці, виступає відповідним засобом досягнення більш стабільного

економічного зростання, забезпечує розвиток та збереження всього трудового потенціалу.

Характеризуючи систему мотивації праці на ПрАТ «ККПК» слід зазначити, що вона представлена системою, заснованою в основному на матеріальному стимулюванні.

Для аналізу методів мотивації персоналу підприємства ПрАТ «ККПК», були використані наступні методи: інтерв'ю з керівником підприємства для виявлення проблем в мотивації, збір інформації з відкритих джерел мережі Інтернет в програмах мотивації співробітників, а також безпосереднє анкетування співробітників.

Головний акцент у загальній системі стимулювання всього персоналу переважно зроблений на методи стимулювання матеріальні. Підприємство веде політику гарантування стабільності системи оплати праці: забезпечує гарантований законом мінімальний розмір оплати праці.

Заробітна плата виплачується в залежності від домовленості з працівниками та замовниками. На підприємстві виплачується аванс працівникам 25 числа кожного місяця, а заробітна плата 8 числа кожного місяця.

Посадові оклади співробітникам встановлюються керівником організації відповідно до посади і кваліфікації працівника.

При оплаті праці робітників діють: преміальна та погодинно-преміальна системи оплати праці.

Оплата праці робітників окремих категорій, а також окремих працівників проводиться за встановленими окладами пропорційно відпрацьованому часу.

Преміювання працівників здійснюється на постійній основі і виплачується з метою заохочення за якісне і своєчасне виконання трудових обов'язків.

У систему преміювання входять наступні види премій, заохочень та винагород [13]:

- премія за високі результати в роботі;
- премія за поліпшення кінцевих результатів діяльності підприємства;
- винагорода за підсумками року.

Для прямої підтримки загального рівня кваліфікації талановитих працівників, що безпосередньо диктується якістю послуг, проводиться щорічна атестація кадрів. У відповідності до результатів даної атестації здійснюється розробка загального плану, щодо організації підвищення кваліфікації та перепідготовки персоналу, а пізніше здійснюються перестановки кадрові. Для того, щоб підвищити кваліфікацію талановитих працівників, отримання ними якісних знань має місце організація:

- курсів з підвищення кваліфікації талановитих працівників;
- економічне навчання.

Разом із тим, проводяться такі доплати:

- за нічні та вечірні години;
- за святкові та вихідні дні;
- за роботи вищі за норму тощо.

Здійснений аналіз умов щодо преміювання та оплати праці показує, що загальний розмір заробітної плати відповідних талановитих працівників підприємства поставлено у певну залежність від загальних результатів їх трудової діяльності на самому підприємстві. Досить вагомим стимулом являється правильна організація праці. Для того щоб визначити, які ж саме фактори найбільшою мірою мотивують талановитих працівників саме до діяльності трудової, було здійснено опитування. У даному опитуванні для талановитих працівників була надана відповідна можливість обрати фактори, що є особисто значущими саме для них у даний момент часу, а саме [37]:

- можливість кар'єрного зростання;
- досить гнучкий графік роботи;
- матеріальна мотивація працівників;
- хороша атмосфера у самому колективі;
- повагу зі сторони керівництва;
- стабільність підприємства;
- умови праці.

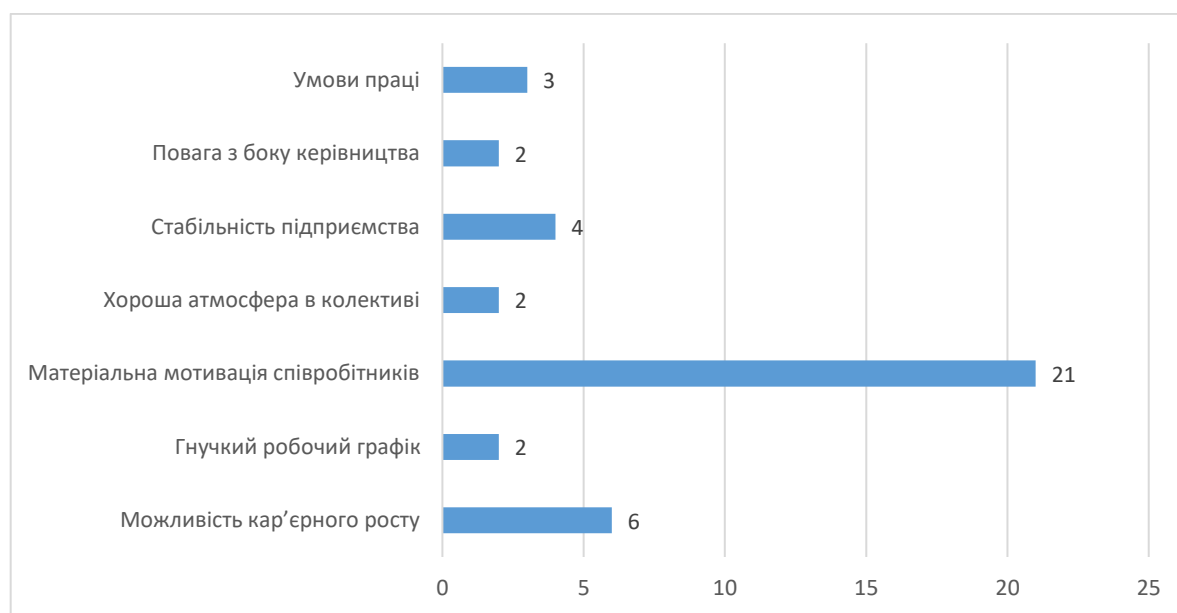
Результати здійсненого опитування представимо у таблиці 2.8 та на рисунку 2.3.

Таблиця 2.8

**Визначення факторів, які найбільш мотивують працівників до трудової діяльності на ПрАТ «ККПК»**

№ п/п	Назва мотиву	Кількість, осіб	% від загальної кількості
1	Можливість кар'єрного росту	6	15
2	Гнучкий робочий графік	2	5
3	Матеріальна мотивація співробітників	21	52,5
4	Хороша атмосфера в колективі	2	5
5	Стабільність підприємства	4	10
6	Повага з боку керівництва	2	5
7	Умови праці	3	7,5
Разом		40	100

*Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень.*



**Рис. 2.3. Фактори, які найбільш мотивують працівників до трудової діяльності**

*Джерело: побудовано автором на основі даних ПрАТ «ККПК».*

У результаті проведеного опитування, було встановлено, що на різних рівнях управління, важливими являються різні чинники мотивації. Так, для талановитих працівників із посадою вищою – це деяка можливість кар'єрного зростання, хороша атмосфера у самому колективі, а для звичайних робітників – це все ж матеріальна мотивація, стабільність самого підприємства, хороші умови для праці. Звідси

можна зробити висновок, що для кожного окремого взятого рівня управління необхідним є власний підхід.

ПрАТ «ККПК» буде відносини із талановитими працівниками саме за рахунок взаємної поваги та виконання взятих взаємних зобов'язань. Талановиті працівники поділяють всі спільні цінності, сумлінно та свідомо виконують власні зобов'язання стосовно один до іншого.

ПрАТ «ККПК» несе відповідальність перед працівниками в [7]:

- дотриманні вимог законодавства України, в тому числі трудового законодавства і законодавства про протидію корупції, трудових договорів з працівниками та нормативних документів ПрАТ «ККПК» ;

- забезпеченні стабільної та гідної заробітної плати, умов охорони праці, збереження здоров'я і безпеки відповідно до вимог законодавства та нормативних документів ПрАТ «ККПК» ;

- наданні соціального забезпечення, медичної допомоги та інших елементів корпоративної соціальної захисту в рамках програм, що реалізуються ПрАТ «ККПК», надання матеріальної та соціальної підтримки при звільненні працівників і по створенню ефективної пенсійної програми для працівників підприємства;

- розвитку і вдосконаленні системи навчання, мотивації та оцінки потенціалу працівників ПрАТ «ККПК» ;

- підтримці ініціатив і прагнень працівників до саморозвитку, підвищенню і розвитку компетенцій, виконання складних завдань;

- забезпеченні рівних прав та можливостей всім особам при прийомі на роботу і при побудові кар'єри, незалежно від статі, віку, раси, національності, мови, походження, майнового і посадового становища, місця проживання, релігійних і політичних переконань. ПрАТ «ККПК» проявляє толерантне ставлення до ідеологічних, особистісних та фізіологічних відмінностей працівників;

- дотриманні конфіденційності і забезпеченні захисту персональних даних працівників, повага їх особистої свободи, особистого часу і права людини, недопущення будь-якого втручання в приватне життя працівників;

– забезпеченні належної якості інформації, поширюваної як всередині ПрАТ «ККПК», так і поза організацією (ясність, точність, актуальність і ін.).

Взаємодія між працівниками на ПрАТ «ККПК» вибудовується на основі поваги до особистості і націленості на результат, з тим, щоб успішно вирішувати професійні завдання, забезпечувати умови для професійного та особистісного розвитку і підтримувати конструктивні відносини в колективі.

Для оплати праці на ПрАТ «ККПК» застосовується відповідна система окладів відповідно до займаної посади. Посадовий оклад – це деякий розмір заробітної плати, що безпосередньо призначається відповідно до посади, яка займається. Крім самого окладу, робітникам окремих посад безпосередньо виплачуються преміальні, пов'язані із результативністю роботи всього комплексу. Розглянемо динаміку фонду оплати праці за 2020-2021 рр. в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

**Динаміка фонду оплати праці на ПрАТ «ККПК» за 2020-2021 рр.**

№ п\п	Показники	2020 р.	2021 р.	Відхилення 2021 р. до 2019 р.	
				в абсолют. вираж.	%
1	2	4	5	6	7
1.	Фонд оплати праці, всього, тис.грн.	845333	1035003	189670	122
	Фонд основної заробітної праці, тис.грн.	695146	853526	158380	123
	у % до фонду оплати праці	82	82	–	–
	Фонд додаткової заробітної плати, всього, тис.грн. у тому числі:	144517	173936	29419	120
	–надбавки та доплати	32014	33125	1111	103
	–премії та винагороди	115338	140811	25473	122
	у % до фонду оплати праці	18	18	–	–
4.	Оплата за невідпрацьований час, тис.грн.	5670	7540	1870	133

*Джерело: складено автором на основі даних ПрАТ «ККПК».*

Протягом 2020-2021 років фонд оплати праці збільшився на 189670 тис. грн., фонд основної заробітної праці зріс 158380 тис. грн., фонд додаткової заробітної плати зріс на 29419 тис. грн., оплата за невідпрацьований час зросла на 1870 тис. грн.

Далі проаналізуємо динаміку середньої заробітної плати на підприємстві.

Отримані результати представимо в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

**Динаміка середньої заробітної плати на ПрАТ «ККПК» у 2020-2021 рр.**

Показники	Од. вим.	2020 р.	2021р.	Відхилення	
				абс. (+-)	відн. (+/-%)
1. Середньооблікова кількість ПВП, всього, в т.ч.:	осіб	1978	2027	49	102
– виробничий персонал		1947	1989	42	102
- управлінський персонал		31	38	7	122
2. Фонд заробітної плати ПВП, всього, в т.ч.:	тис. грн.	845333	1035003	189670	122
– виробничий персонал;		811589	978366	166777	120
- управлінський персонал		33744	56637	22893	168
3. Середня заробітна плата одного працівника (ПВП) в т.ч.:	грн.	4273	5106	833	119
- виробничий персонал;		4168	4918	750	117
- управлінський персонал		10885	14904	4109	137
4. Коефіцієнт співвідношення середньої заробітної плати управлінського персоналу до середньої заробітної плати виробничого персоналу		2,6	3	0,4	115

*Джерело: побудовано автором на основі даних ПрАТ «ККПК».*

Таким чином, фонд заробітної плати ПВП, всього збільшився з 845333 тис. грн в 2020 році до 1035003 тис. грн в 2021 році. Тобто зростання становило 189670 тис. грн, або 102 %.

Фонд заробітної плати виробничого персоналу зріс з 811589 тис. грн в 2020 році до 978366 тис. грн в 2021 році. Заробітна плата зросла на 166777 тис. грн. або на 120 %. Фонд заробітної плати управлінського персоналу зріс з 33744 тис. грн в 2020 році до 56637 тис. грн в 2021 році. Зростання склало 22893 тис. грн, або 168 %.

Середня заробітна плата одного працівника (ПВП) збільшилася з 4273 грн. в 2020 році до 5106 грн. в 2021 році. Тобто заробітна плата збільшилася на 833 грн або 119 %.

Середня заробітна плата одного працівника виробничого персоналу зросла з 4168 грн в 2020 році до 4918 в 2021 році, або на 750 грн. або 117 %.

Середня заробітна плата одного працівника управлінського персоналу зросла з 10885 грн в 2020 році до 14904 грн в 2021 році.

Можна сказати, що відчутною є різниця в заробітній платі між робітниками виробничого персоналу та управлінського персоналу, а коефіцієнт співвідношення середньої заробітної плати складає 2.6.

ПрАТ «ККПК» розвиває культуру ефективних комунікацій, в основі яких – командний дух і довіра; заохочує більш конструктивні ініціативи всіх працівників, в тому числі талановитих і забезпечує відповідні можливості для їх безпосередньої реалізації. У ПрАТ «ККПК» не допускається ніякої дискримінації за статевими, національними, культурним, віковими чи другими ознаками. Для того, щоб визначити особливості моделі і механізму мотивації слід використовувати різноманітний методичний інструментарій, для прикладу, досить популярними є тестовий комплекс «Структура трудової мотивації», методики Ф. Херцберга та типологічної моделі В.І. Герчікова. Методика В.І. Герчікова дає змогу одержувати досить об'ємні характеристики і результати, проте в той же самий час вона є доступною для ручної обробки результатів всього анкетування.

Метою даного опитування є визначити найменш та найбільш ефективні методи для мотивування талановитих працівників на ПрАТ «ККПК».

У проведеному опитуванні взяло участь 19 працівників, що вважаються найбільш талановитими на підприємстві.

Характеристика відповідних типів мотивації є заснованою на відповідному поділі питань анкети на п'ять досить великих за розмірами блоків, кожен із котрих дає можливість одержувати інформацію по деякому напрямку мотивації.

Блок 1 показує рівень відповідної задоволеності саме первинних потреб, що виявляється як у формах матеріального, так само і в формах нематеріального стимулювання.

Безпосередньо питання даного блоку та співвідношення отриманих відповідей «Так» і «Ні» представлені у таблиці 2.11. Значна кількість відповідей «Ні» за даним блоком дає змогу простежити, що потреби первинні, в основному безпосередньо виражаються в психологічних потребах та матеріальній формі та свідчить про те, що

талановиті працівники задоволені не до кінця обстановкою на підприємстві та потрібно орієнтуватися на підвищення загального рівня задоволеності.

Таблиця 2.11

### Блок перший. Встановлення ступеня задоволеності первинних потреб працівників на ПрАТ «ККПК»

Запитання	ТАК	НІ
1. На інших підприємства рівень заробітної плати і умови роботи порівняно кращі, ніж на нашому підприємстві	15	4
2. Досягнення результатів вимагає істотних моральних і психологічних зусиль	12	7
3. Занадто часто виникає перевантаження в виконуваних обов'язках	15	4
4. Приходиться замислюватися про те, як підвищити рівень заробітної плати	16	3
5. Психологічний комфорт в колективі низький, складно спілкуватися	5	14
6. Чи присутня оплата за разові роботи	12	7
7. Керівництво піклується про умови, в яких працюють люди	16	3
8. Коли колектив досягає рівня, що перевищує планові значення, він отримує премію	17	2
Всього відповідей	108	44

*Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень.*

Переважання відповідей «Так» свідчить про достатню ступінь загальної задоволеності. Для кращої наочності відповіді на даний блок питань представимо на рисунку 2.4.

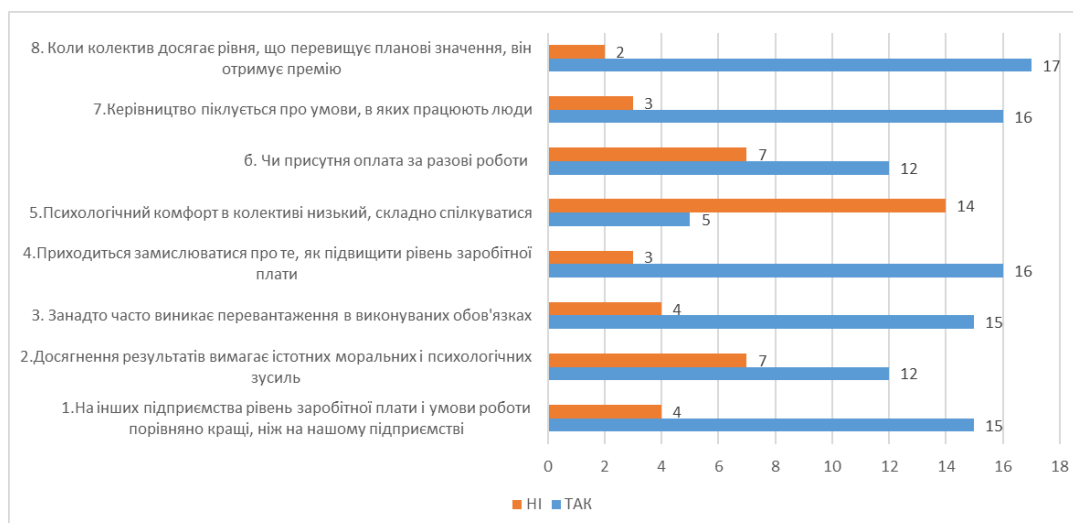


Рис. 2.4. Результати анкетування щодо ступеня задоволеності первинних потреб працівників на ПрАТ «ККПК»

*Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень.*

Отже, одержані відповіді дають змогу простежити, що загальна кількість отриманих відповідей «Так» – 108, а «Ні» – 44. Представленні співвідношення на діаграмі свідчать про те, в основному переважаючими є відповіді «Так», при чому досить яскраво вираженим є розрив у питанні під номером 8. Досить істотні розриви із переважанням відповідей «Ні» простежуються у питаннях під номерами 5 і 7.

Аналіз питань представлених у першому блоці показує, що загальний ступінь мотивації матеріальної доволі високий, люди одержують заробітну плату, їм оплачується значна частина робіт позапланових, а також роботи поза межами робочого часу. Проте, насторожує ситуація, яка пов'язана саме із навантаженнями психологічного спрямування, оскільки люди працюють у обстановці досить напруженій. Таким чином, можна сказати, що мотивація матеріальна доволі дієва. Керівникам ПрАТ «ККПК» необхідно працювати у напрямку збільшення саме психологічного комфорту.

Другий блок показує саме аспект керівний та загальну значимість його безпосереднього впливу на талановитих працівників підприємства, що безпосередньо виражається в таких загальних характеристиках, як потреба в управлінні, впевненість у збереженні місця роботи. Отримані відповіді «ні» свідчать, що сам працівник є готовим ризикувати. Запитання цього блоку та співвідношення отриманих відповідей «Так» і «Ні» представленні в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12

#### Другий блок. Визначення якості управління керівників на ПрАТ «ККПК»

Запитання	ТАК	НІ
9. Не дуже висока ступінь впевненості на робочому місці працівника	6	13
10. Працівники чітко поінформовані про свою компетенцію в рамках робочого місця	14	5
11. Соціальна політика підприємства не задовольняє	12	7
12. Керівники не розуміють, що гарантія робочого місця забезпечується рівнем конкурентоспроможності організації в цілому	7	12
13. Працівники не зовсім точно розуміють очікування з боку керівників	6	13
14. Працівники очікують похвали	17	2
15. Працівники повністю проінформовані про соціальну політику організації	14	5
16. Співробітники хотіли б знати, як результати роботи впливають на успіх діяльності підприємства	10	9
Разом	86	66

*Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень.*

Отримані результати анкетування за другим блоком запитань представимо на рисунку 2.5.

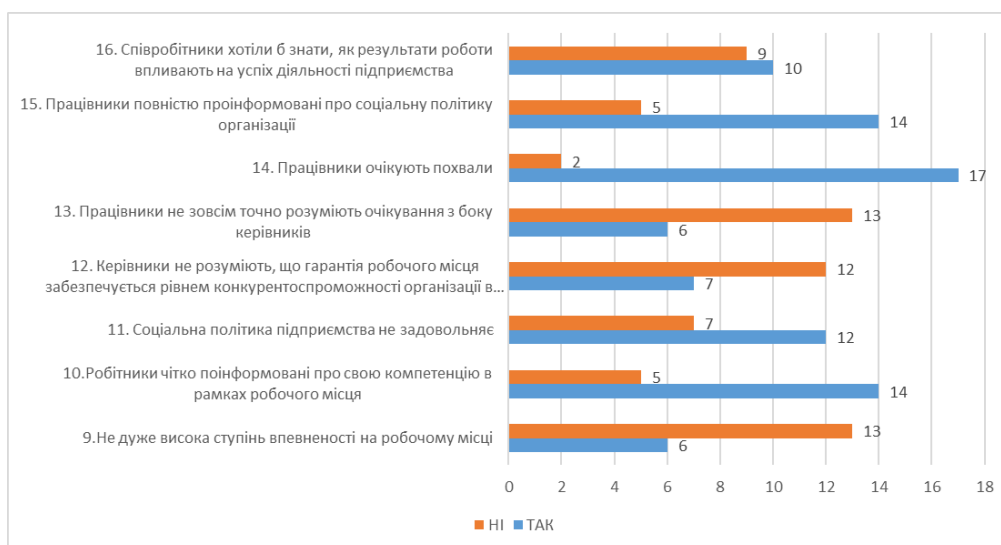


Рисунок 2.5. Результати анкетування щодо оцінки підлеглими якості управління керівників на ПрАТ «ККПК»

*Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень.*

Фактично у всіх запропонованих запитаннях другого блоку переважаючими є відповідь «Так». Виняток є лише питання під номерами 9, 12, 13.

По даному блоку запитань всього було дано відповідей «Так» – 86, а відповідей «Ні» – 62. Таким чином, виборів позитивних більше. Як задовільну соціальну політику розглядають 7 працівників, а навпаки як незадовільну 12. В даному випадку розрив є незначним, проте, він свідчить про відсутність відповідних впливів нематеріальних на людей для відповідного забезпечення для них умов роботи у відповідності до їхніх очікувань. Досить слабо виражена загальна ступінь керівництва у мотивуванні самих працівників. Робітники відчують впевненість соціальну на займаному робочому місці, однак це пов'язано більше із аспектом економічним діяльності самого підприємства. Таким чином, нематеріальна мотивація є вираженою доволі слабо. Потрібно забезпечити взаємодію самих працівників та керівництва.

Питання третього блоку показують наявну ступінь потреби у спілкуванні, що реалізується в середині самого колективу. Переважання відповідей «так» свідчить про те, що працівник не має ніякої потреби у спілкуванні в колективі, а значна частина всіх опитаних талановитих працівників являються індивідуалістами.

Отримані відповіді на запитання третього блоку представимо в таблиці 2.13.

Таблиця 2.13

### Третій блок. Визначення комунікаційних проблем на ПрАТ «ККПК»

Запитання	ТАК	НІ
17. У колективі, в якому я працюю, дуже мало розмовляють один з одним	12	7
18. Співробітники, в основному, за те, щоб вони частіше збиралися разом після роботи	8	11
19. Мені не подобається нерішучий стиль управління	2	17
20. Керівник повинен відповідати за хороший клімат в колективі	13	6
21. На роботі ми всі повинні люб'язніше розмовляти один з одним	14	5
22. Результати моєї роботи були б набагато краще, якби в нашому колективі все частіше приходили до згоди і з особистих питань	17	2
23. Керівнику слід дбати про те, щоб ми добре взаємодіяли як колектив	18	1
24. Товариство в нашому колективі слабо виражене	16	3
25. Співробітники радіють, коли їх хвалять	18	1
26. Якщо співробітник зауважує, що його робота потрібна підприємству, він краще працює	17	2
27. Керівник повинен визнавати співробітників. Він, перш за все, має більше розмовляти з ними	17	2
Всього	152	57

Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень.

Також наочно результати дослідження представимо на рисунку 2.6.

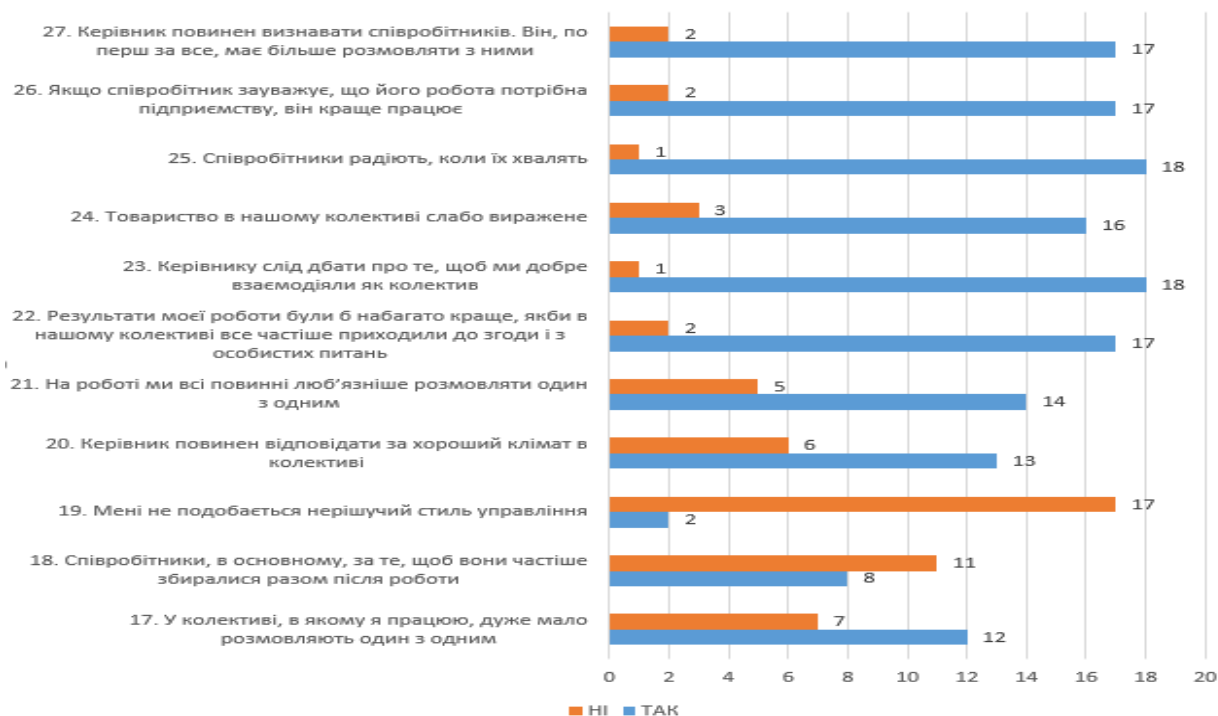


Рисунок 2.6. Результати анкетування щодо визначення комунікаційних проблем на ПрАТ «ККПК»

Джерело: побудовано автором на основі проведених власних досліджень.

На питання третього блоку було отримано 152 відповіді Так, а навпаки відповіді Ні – 57. Можна зробити висновок, що талановиті працівники потребують спілкування, скільки їм є не достатньо поточних обговорень, розмов.

Явною є різниця у питаннях 22-27, а в питанні 17 переважає відповідь «Так», тому саме керівництву потрібно забезпечити відповідне поле для комунікації і взаємодії для талановитих працівників, так як це є природною потребою людини – щось обговорити, прийти до спільного вирішення, висловити свою власну думку.

Таким чином, саме мотивація внутрішня перебуває на досить слабкому рівні. Керівникам потрібно забезпечити відповідний розвиток внутрішніх елементів комунікативної взаємодії, що дадуть змогу людям бути більшою мірою зацікавленими у самій роботі як у відповідному факторі міжособистісного спілкування.

Питання четвертого блоку дають змогу проаналізувати загальну ситуацію щодо кар'єрного зростання працівників.

Питання цього блоку та співвідношення отриманих відповідей «Так» та «Ні» представлені в таблиці 2.14.

*Таблиця 2.14*

**Четвертий блок. Визначення прагнення талановитих працівників до побудови власної кар'єри на ПрАТ «ККПК»**

Запитання	ТАК	НІ
28. Співробітники прагнуть зробити кар'єру	16	3
29. Потрібно частіше говорити про те, що результати роботи співробітника оцінені по достоїнству	15	4
30. Суб'єкт господарювання повинен надавати більше можливостей для просування по службі	14	5
31. На підприємстві не вистачає системи стимулювання, яка давала б співробітникам стимул для роботи в якості підвищення	19	0
Разом	64	12

*Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень.*

Отримані результати дослідження також наочно зобразимо на рисунку 2.7.

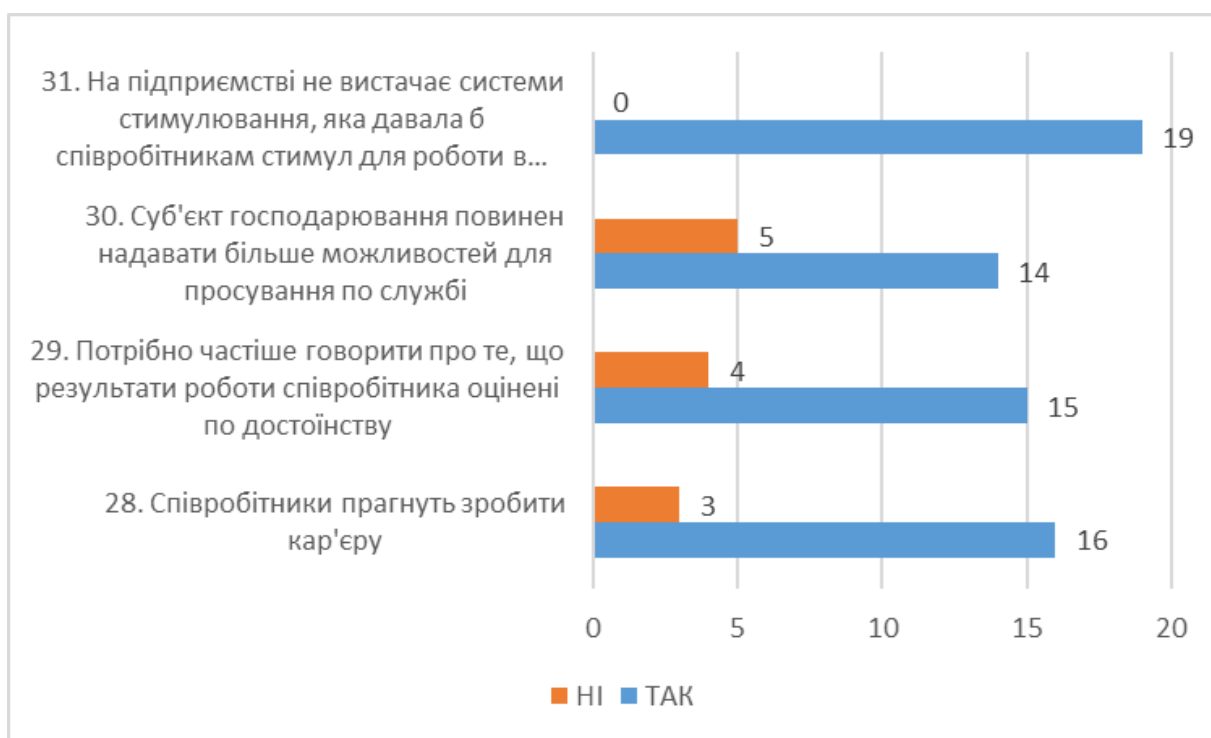


Рисунок 2.7. Результати анкетування щодо визначення прагнення до побудови власної кар'єри талановитими працівниками на ПрАТ «ККПК»

*Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень.*

Відповідей «Так» було 64, а «Ні» – 12 – різниця у чотири рази. Отримані відповіді однозначно свідчать, що фактично усі опитані талановиті працівники зорієнтовані саме на кар'єрний ріст, однак, без сумніву, це є природною потребою будь-якого працівника у визнанні його відповідних професійних досягнень та можливостей. Також, потрібно певною мірою розширювати відповідні зони відповідальності та створювати таку систему, що дасть можливість просуватися по кар'єрних сходинках.

Таким чином, кар'єрні амбіції зовсім не задовольняються, а мотивація на відповідне задоволення потреб професійного спрямування розвинена досить слабо. Потрібно підвищувати відповідальність талановитих працівників та надавати їм можливість будувати власну кар'єру.

П'ятий блок дає можливість побачити всі нагальні потреби працівників у розкритті власних здібностей і можливостей та самореалізації. Чим більшою є кількість відповідей «Так», тим складнішою та гіршою є ситуація.

Отримані відповіді на питання п'ятого блоку та їх співвідношення представимо у таблиці 2.15.

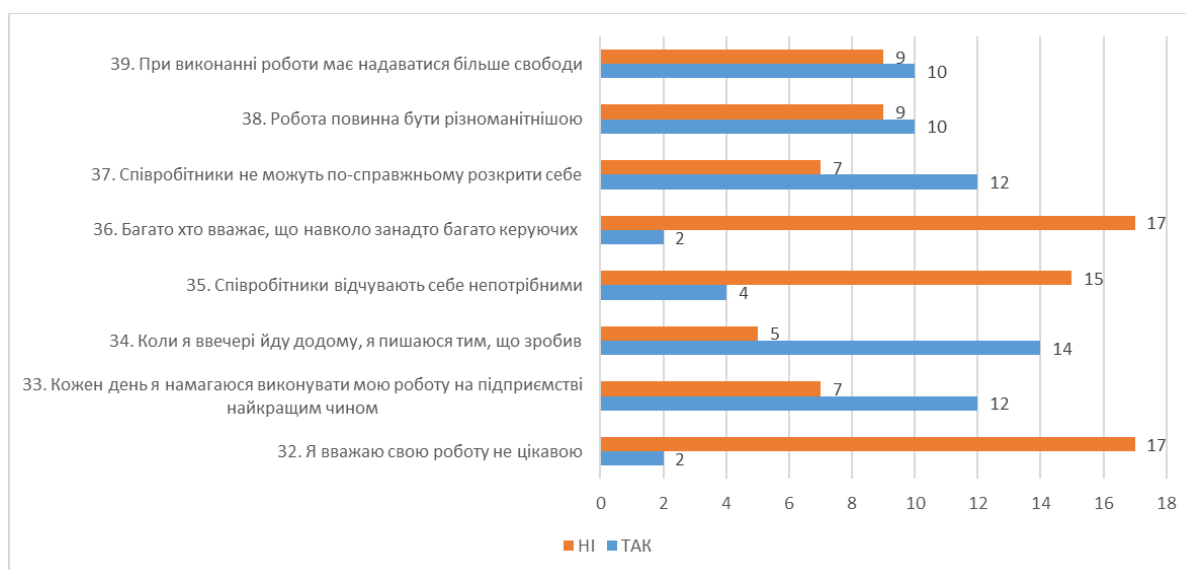
Таблиця 2.15

**П'ятий блок. Визначення ступеня потреби працівників в самореалізації і розкриття власних можливостей на ПрАТ «ККПК»**

Запитання	ТАК	НІ
32. Я вважаю свою роботу не цікавою	2	17
33. Кожен день я намагаюся виконувати мою роботу на підприємстві найкращим чином	12	7
34. Коли я ввечері йду додому, я пишаюся тим, що зробив	14	5
35. Співробітники відчують себе непотрібними	4	15
36. Багато хто вважає, що навколо занадто багато керуючих	2	17
37. Співробітники не можуть по-справжньому розкрити себе	12	7
38. Робота повинна бути різноманітнішою	10	9
39. При виконанні роботи має надаватися більше свободи	10	9
Разом	66	86

*Джерело: розроблено автором на основі проведених власних досліджень.*

Отримані результати проведеного дослідження наочно зобразимо на рисунку 2.8.



**Рисунок 2.8. Результати анкетування про визначення ступеня потреби працівників в самореалізації і розкриття власних можливостей на ПрАТ «ККПК»**

*Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень.*

Загальна кількість відповідей «Так» складає – 66, «Ні» - 86. Переважна частина відповідей показує, що робота не дуже регламентована, а сам процес нечітко керований.

Отже, можуть бути визначені мотиваційні моделі та механізми, що працюють зараз та досить добре розвинені, чи, на противагу, мають досить низьку ефективність. Результати даного опитування показали, що на ПрАТ «ККПК» є досить вираженим саме механізм матеріального стимулювання талановитих працівників, рівень заробітної плати є достатнім та дозволяє задовольняти існуючі потреби. Загальний рівень заробітної плати забезпечує талановитим працівникам впевненість у майбутньому та стабільність. Однак, працівники висловлюють побажання, стосовно підвищення заробітної плати, проте це є моментом природнім економічних відносин. За результатами опитування також було виявлено, що на підприємстві існують комунікаційні проблеми між співробітниками. Цю проблему слід взяти до уваги, оскільки це є важливим фактором мотивації для талановитих працівників на ПрАТ «ККПК».

Таким чином, потрібно відмітити, що загальний рівень заробітної плати та стимули матеріальні – це система відповідної матеріальної мотивації. Нематеріальна ж мотивація виявляється, у зацікавленості талановитих працівників у результатах роботи, що не підкріплено для них грошовими коштами.

## **Висновки до розділу 2**

Було надано фінансово-економічну характеристику підприємству ПрАТ «Київський картонно-паперовий комбінат». Протягом аналізованого періоду на ПрАТ «ККПК» чистий дохід від реалізації продукції зменшився з 6472462 тис. грн у 2020 році до 6440213 тис. грн у 2021 році, тобто на 32249 тис. грн. Собівартість реалізованої продукції протягом аналізованого періоду також мала тенденцію до зменшення з 4983671 тис. грн у 2020 році до 4716847 тис. грн у 2021 році. Зменшення склало 266824 тис. грн, або 95 %. Валовий прибуток від реалізованої продукції зріс з 1488791 тис. грн у 2020 році до 1723366 тис. грн у 2021 році. Тобто зростання склало 234575 тис. грн або 116 %. Чистий прибуток зменшився з 446959 тис. грн в 2020 році до 371907 тис. грн у 2021 році. Динаміка спадання склало 75052 тис. грн або 83 %.

Встановлено, що чисельність працівників підприємства ПрАТ «ККПК» збільшилася з 1978 чоловік в 2020 році до 2027 чоловік в 2021 році. Кількість керівного складу зросла з 8 до 10 чоловік, спеціалістів з 12 до 15 чоловік, службовців з 11 до 13 чоловік. Загальна кількість виробничого персоналу збільшилася з 1947 чоловік в 2020 році до 1989 чоловік в 2021 році. Для підприємства характерним є збільшення в динаміці коефіцієнта обороту з прийому з 2.22 в 2020 році до 3.15 в 2021 році. Коефіцієнт обороту зі звільнень мав тенденцію до зменшення з 1,01 в 2020 році до 0,74 в 2021 році. В загальному коефіцієнт обороту персоналу має тенденцію до зростання з 3,23 в 2020 році до 3,97 в 2021 році. Коефіцієнт плинності за аналізований період має тенденцію до спадання з 0,91 в 2020 році до 0,69 в 2021 році.

Визначено, що на різних рівнях управління, важливими являються різні чинники саме мотивації. Так, для талановитих працівників із посадою вищою це деяка можливість кар'єрного зростання, хороша атмосфера у самому колективі, а для звичайних робітників це все ж матеріальна мотивація, стабільність самого підприємства, хороші умови для праці. Звідси можна зробити висновок, що для кожного окремого взятого рівня управління необхідним є власний підхід.

Було проведено анкетування, яку складається з 5 блоків, щоб визначити найменш та найбільш ефективні методи для мотивування талановитих працівників на ПрАТ «ККПК». За результатами даного опитування на ПрАТ «ККПК» механізм матеріального стимулювання талановитих працівників, рівень заробітної плати є достатнім та дозволяє задовольняти існуючі потреби. Також було виявлено, що на підприємстві існують комунікаційні проблеми між співробітниками. Цю проблему слід взяти до уваги, оскільки це є важливим фактором мотивації для талановитих працівників на ПрАТ «ККПК».

## РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТАЛАНТАМИ НА ПрАТ «КИЇВСЬКИЙ КАРТОННО-ПАПЕРОВИЙ КОМБІНАТ»

### 3.1. Розробка стратегії управління талантами на підприємстві

Для того, щоб розробити стратегію управління талантами на підприємстві необхідним є правильне розроблення інформаційної системи, включаючи підбір необхідного програмного забезпечення, прив'язки результатів проведеного оцінювання із відповідною базою даних особистих справ талановитих співробітників. Розробка спеціального програмного забезпечення дозволить, із однієї сторони, збільшити ефективність проведення певних окремих процедур оцінювання (зменшити терміни проведення чи обробки форм для оцінювання), а з іншої – дозволить збільшити загальну об'єктивність результатів оцінювання і по можливості виключивши відповідний існуючий вплив саме факторів суб'єктивних.

Розробка відповідної стратегії управління талантами на ПрАТ «ККПК» сприятиме:

- зростанню загальної продуктивності праці талановитих працівників;
- покращенню загальної керованості кадрами в організації;
- зростанню мотиваційної складової та лояльності з поміж всіх працівників;
- виявленню очікуванню працівників стосовно їх роботи на самому підприємстві;
- встановленню потреби у загальному розвитку та навчанні, підвищенню відповідальності всіх працівників за виконання програм особистісного та професійного розвитку;
- визначенню ефективності різноманітних програм управління самим персоналом, що діють на підприємстві (для прикладу, адаптація, відбір, навчання);
- формуванню прозорості та відкритої організаційної культури.

На виконання існуючих вимог законодавства, ПрАТ «ККПК» здійснює постійну роботу із проведення оцінювання персоналу за допомогою проведення атестацій, створення резерву кадрів, ротацій, загального постійного процесу

підвищення кваліфікації талановитих працівників, адаптації молодих фахівців до професійної ефективної діяльності. Однак, результати оцінювання на підприємстві не пов'язуються із загальними показниками ефективності праці підприємства та його відповідних структурних підрозділів, кожного окремо взятого працівника, не проводиться аналіз ефективності грошових коштів, які були витрачені на проведення оцінювання талановитих працівників, не використовуються сучасні методи проведення оцінювання персоналу.

Дана ситуація є характерно не лише для ПрАТ «ККПК», а й для більшості підприємств нашої держави. Значна кількість дослідників даної проблематики відмічають, що для саме української практики управління персоналом характерними є не комплексність, а еkleктичний підхід, коли результати оцінки отримують з використанням між собою не пов'язаних методів оцінювання; відсутність регулярності та систематичності у використанні процедур для оцінювання [52 с. 102].

До досить характерних ознак діючих в нашій державі систем проведення оцінювання персоналу необхідно віднести також орієнтацію на більш спрощені процедури проведення оцінювання, відсутність більш конструктивного зворотного зв'язку між суб'єктом та об'єктом оцінювання [9, с. 44].

На рисунку 3.1 представимо головні напрямки покращення системи оцінювання персоналу на ПрАТ «ККПК».

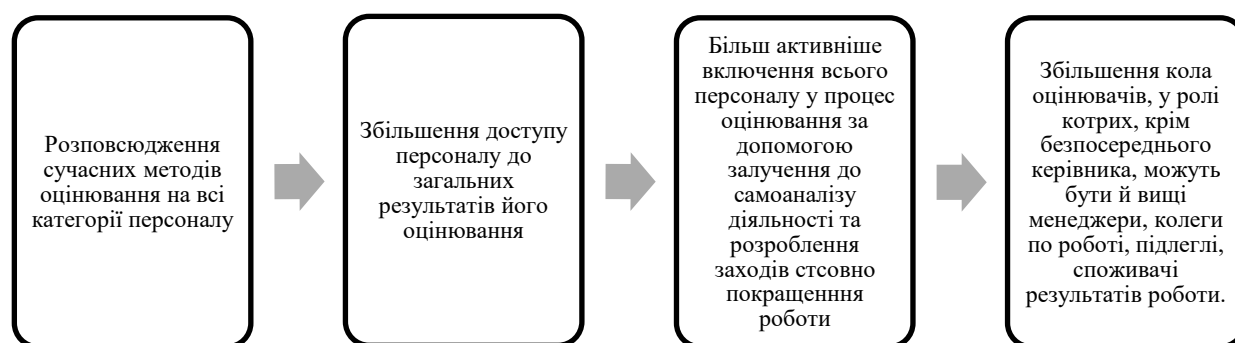


Рис. 3.1. Головні напрямки покращення системи оцінювання персоналу на ПрАТ «ККПК»

*Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень.*

Система оцінювання може вважатися дієвою у тому випадку, якщо в результаті її використання буде забезпечено досить чіткий зв'язок загальних результатів праці та її оплати, більш високий рівень мотивації та максимальну віддачу від талановитих працівників. Ще однією вимогою є саме практичність системи оцінки, яка використовується. Для того, щоб задовольнити відповідну вимогу практичності, система оцінки має бути досить зручною для застосування її на практиці. У тому випадку, коли система оцінювання не одержує загального визнання, якщо застосовуванні в процесі оцінювання методи занадто складні, а показники оцінки викликають сумніви, то таке запровадження системи оцінювання може наштовхнутися на опір талановитих працівників, і в такому випадку керівникам просто буде досить важко застосовувати її загальні результати саме практиці.

У ході проведеного дослідження на основі удосконалення оцінки персоналу підприємству були запропоновані стратегічні пропозиції стосовно покращення управління талантами, що представлені в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

### Пропозиції стосовно покращення управління талантами на ПрАТ

#### «ККПК»

Пропозиція 1	Сутність 2	Ефект 3
Система медичного страхування	Страхування талановитих працівників, підвищення якості медичного обслуговування, оплачуванні лікарняні.	Талановиті працівники будуть зацікавлені у роботі на даному підприємстві, оскільки зможуть безкоштовно, оплачуючи страховкою проводити лікування.
Аналіз роботи, оцінка виконання та нормування праці	Визначення норм праці, оцінка та аналіз роботи кожного працівника.	Дає відповідну можливість встановити чи перепрацьовують співробітники, встановлюється кількість прогулів, можливість надання премій кращим працівникам місяця.
Поліпшення системи оцінювання, відбору та адаптації нових талановитих працівників	Визначення адаптаційного періоду для нових кадрів, призначення наставника для новачка, проведення корпоративів для працівників.	Зменшення ризиків невірної роботи новачків, скорочення загального рівня адаптації та допомога у кращій адаптації до колективу, що надає можливість новому працівникові працювати не витрачаючи час на непорозуміння у колективі.

1	2	3
Покращення наявної системи оцінювання персоналу	Розповсюдження сучасних методів оцінювання на всі існуючі категорії персоналу, збільшення доступу персоналу до отриманих результатів його оцінювання, активніше включення персоналу у сам процес оцінювання за допомогою залучення до самоаналізу діяльності та розробки заходів стосовно покращення праці, збільшення кола оцінювачів, в ролі котрих, окрім безпосереднього керівника, можуть також виступати і менеджери вищої ланки, підлеглі, колеги по роботі, споживачі результатів роботи.	Підвищить прозорість системи оцінки та зацікавленість самого працівника в ефективності його праці

*Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень.*

На сьогоднішній день оцінка персоналу підприємства має досить розвинені, цікаві та різносторонні методи, що дають змогу зробити правильний та разом із фаховий вибір та вигідний з економічної точки зору підбір талановитих працівників.

Підприємства, що в наш час займаються оцінюванням персоналу рекомендують керівникам підприємств здійснювати підбір персоналу відкидаючи фізіологічні відмінності та показники у результаті чого виникає можливість підібрати персонал, що принесе результативні показники та потрібні зміни для економічного зростання та загального розвитку ПрАТ «ККПК». Власне для реалізації цього задуму пропонується на підприємстві запровадити спеціальні листи для визначення компетенцій всього персоналу та талановитих працівників.

Для підведення підсумків із оцінки персоналу ПрАТ «ККПК» розроблено форми листів, протоколів, відомостей, спрощені технологічні карти. З допомогою цих документів підприємству пропонується проводити збір інформації та підводити підсумки стосовно оцінювання персоналу на підприємстві.

Таким формами є лист для оцінювання перевірки теоретичних знань конкурсу професійної майстерності за посадою (професією) (Додаток Б), відомість перевірки знань теоретичних (Додаток В), лист оцінювання етапу практичного конкурсу професійної майстерності за посадою (Додаток Г), відомість оцінювання конкурсної

практичної роботи (Додаток Д), протокол комісії з оцінки конкурсу професійної майстерності за посадою (професією) (Додаток Е), форма технологічної карти (Додаток Є), протокол комісії з оцінки конкурсу професійної майстерності за професією (Додаток Ж),

Також на ПрАТ «ККПК» для покращення управління персоналом, можна запропонувати деякі заходи, що представлені на рисунку.

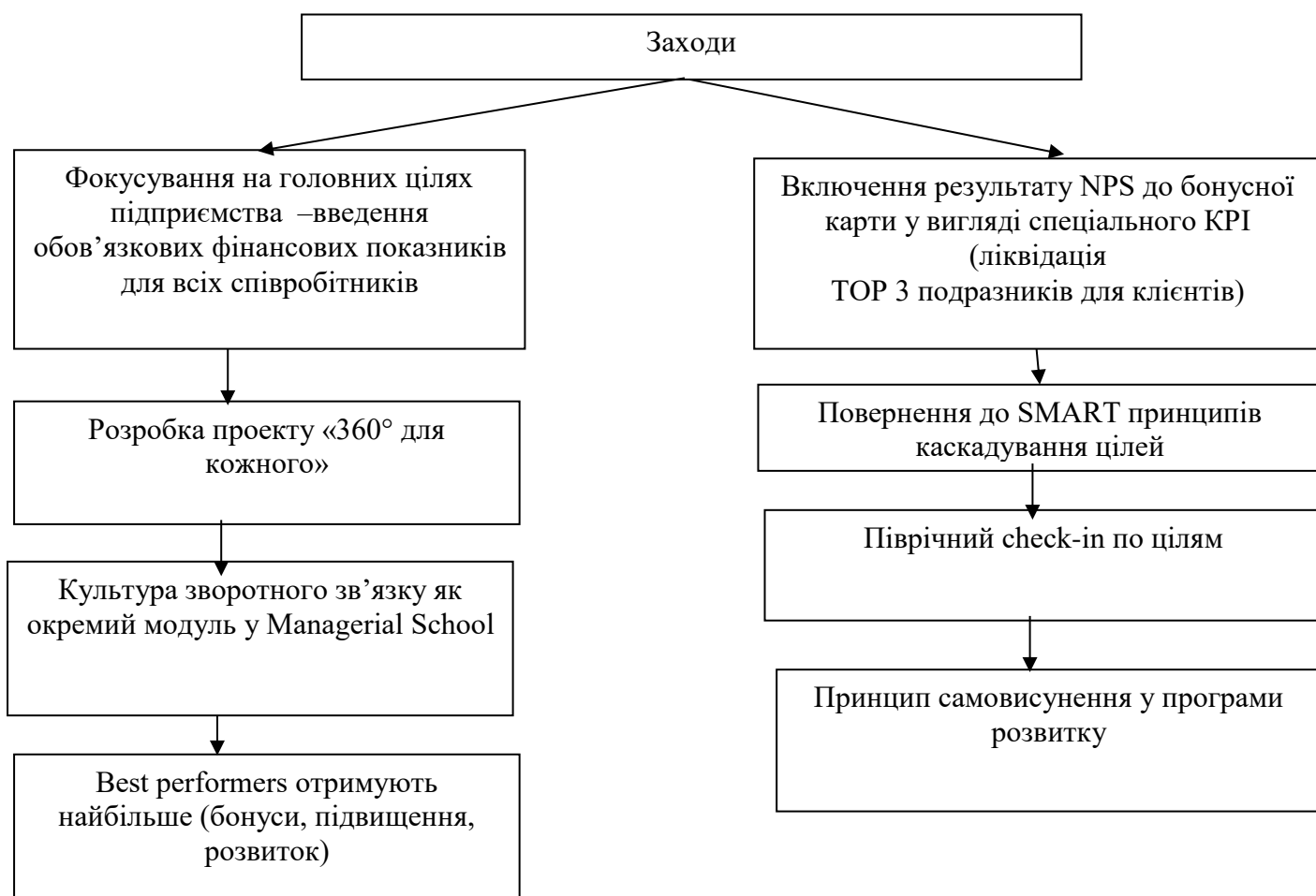


Рис. 3.2. Заходи для поліпшення оцінювання персоналу на ПрАТ «ККПК»

*Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень.*

Переважна більшість підприємств стикаються із потребою оцінювання персоналу. На підприємстві ПрАТ «ККПК» пропонується запровадити проект «360° для кожного». Цей проект дасть змогу встановити, наскільки талановитий працівник відповідає займаній посаді за рахунок опитування колег та керівників. Якщо до такої оцінки також залучити підрядників чи клієнтів, то вийде оцінка «540 градусів». За результатами можна сформувати повну та об'єктивну картину саме того, наскільки саме працівник відповідає тим або другим компетенціям.

Головними перевагами методу оцінки «360° для кожного» являються такі:

1. Дозволяє провести оцінювання ефективності кожного талановитого працівника та того, наскільки саме він відповідає займаній посаді.
2. Дає відповідну можливість встановити «точки зростання» талановитих працівників та команди в цілому.
3. Можна здійснити силами HR-департаменту.
4. Дозволяє охопити значну кількість працівників, якщо дане анкетування здійснюється онлайн.
5. Дозволяє проводити оцінювання soft skills – навички взаємодії із оточуючими.

Основними недоліками методу «360° для кожного» являються наступні:

1. Може спричинити до неприємних наслідків у випадку, якщо не буде дотримано ніякої анонімності. А саме, до погіршення відносин між співробітниками та виникненню внутрішніх конфліктами.
2. Можливими є серйозні витрати, щодо інформування всіх учасників. А вже після проведення оцінки – на обробку даних, а також аналіз отриманих результатів.

Для здійснення оцінки методом «360° для кожного» потрібно дотримуватися наступних умов:

1. Визначитись, які саме навички та якості є важливі у працівникові. Їх множина має назву – модель компетенцій. Так, для прикладу сам фахівець із продажу має бути доволі комунікабельним, вміти швидко приймати рішення, вміти слухати тощо..
2. Поінформувати всіх учасників анкетування, для чого саме воно здійснюється.
3. Підготувати відповідні питання для проведення анкетування.

Отже, запропоновані шляхи покращення системи управління персоналом підприємства дадуть змогу покращити не лише ефективність роботи всього персоналу, а й безпосередньо вплинуть на загальну ефективність діяльності ПрАТ «ККПК».

### 3.2. Використання різних методів мотивації талановитих працівників

Для вдосконалення матеріальної мотивації пропонується використання методів КРІ.

Найбільш прогресивною та ефективною формою мотивації талановитих працівників під час вирішення завдань управління компанією є система, заснована на використанні КРІ (ключових показників ефективності діяльності). Їх використання надасть ПрАТ «ККПК» можливість оцінити свій стан та допомогти в оцінці реалізації стратегії. КРІ дозволить контролювати ділову активність співробітників і підприємства в реальному часі.

Ключові показники ефективності (КРІ) – це система оцінки, що дозволить ПрАТ «ККПК» визначити стратегічні та тактичні цілі. Іншими словами, це інструмент виміру поставлених цілей. Правильне формування системи КРІ дозволить ПрАТ «ККПК» визначити, у чому саме виникла проблема.

Цей показник ефективності має основні етапи впровадження на підприємстві, такі як [14, с. 77]:

- складання стратегії – визначення цілей та завдань та контролю між підрозділами;
- визначення пріоритетних чинників успіху – визначення параметрів господарських та економічних концепцій діяльності організації;
- формулювання ключових показників ефективності – вибір заходів щодо здійснення стратегії. Концентрація лише на пріоритетних показниках, виключаються всі другорядні, зменшуючи їх кількість до «ключових». Загальні показники конкретизуються на індивідуальні та менш значні.

Для успішного та результативного управління персоналом на ПрАТ «ККПК» загалом рекомендується використовувати правило SMART, що дозволяє досягати поставлених цілей. Щодо ключових показників ефективності ця вимога необхідна для успішної мотивації талановитих співробітників, оскільки дозволить планомірно і

конкретно досягати бажаного результату. У разі недотримання, цього всі витрачені ресурси не матимуть належного ефекту при впровадженні системи КРІ.

Термін SMART є аббревіатурним і складається з так званих «розумних» цілей, що застосовуються в цілепокладанні. У процесі розробки КРІ кожен задачу необхідно перевіряти на відповідність до цього правила, що складається з наступних критеріїв:

S (specific) – «конкретна» – означає, що мета має бути конкретною та чітко сформульованою, а показник мати пряме відношення до процесу.

M (measurable) – «вимірна» – означає, що мета повинна мати кількісні чи якісні параметри, якими її можна оцінити, що гарантує можливість чіткого її визначення на кожній стадії виконання процесу.

A (achievable) – «досяжна» – означає, що мета має бути реалістичною та досяжною у відведених для неї часових рамках.

R (reasonable, relevant) – «реалістична, орієнтована на результат» – означає, що мета має бути адекватною та узгодженою з іншими цілями, не йти в розріз з діяльністю підприємства та має бути орієнтована на результат.

T (time-bounded) – «обмеженість у часі» – означає, що мета має бути обмежена тимчасовими рамками і досягнута до певного, заздалегідь обумовленого терміну [25, с.174].

Велике значення має зрозумілість застосовуваних показників ефективності для талановитих співробітників ПрАТ «ККПК» їхня простота у вимірі та доведенні до персоналу у зрозумілій формі.

Правильно викладена суть показників дозволить виконувати поставлені цілі в управлінні за рахунок ефективної роботи талановитих співробітників.

До створення КРІ необхідно підходити обережно, керівництву ПрАТ «ККПК» варто розуміти, для чого створюється дана система. Для кожного окремого працівника має окремо розроблятися КРІ, показники мають бути пов'язані між собою для отримання гарного кінцевого результату.

Процес повинен бути для кожного індивідуальний, при неправильній постановці мети може статися демотивація співробітників [16, с. 88]. Розробка мотиваційної складової на базі КРІ для ПрАТ «ККПК» має складатися з трьох

основних частин: постійної (незмінної) частини, змінної частини, а також нерегулярних премій (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Структура формування мотивації на базі КРІ для ПрАТ «ККПК»

*Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень.*

Застосування КРІ допоможе керівникам ПрАТ «ККПК» мати більш-менш об'єктивні критерії щодо оцінки результатів праці підлеглих. Талановитим працівникам, незалежно від їхньої позиції в організації, але особливо тим, чий дохід безпосередньо залежить від конкретного результату праці, КРІ важлива, оскільки дозволяє просто розрахувати кроки, необхідні для досягнення бажаного результату.

За видами ключові показники можуть бути:

КРІ результату (який результат досягнуто);

КРІ витрат (скільки ресурсів витрачено);

КРІ функціонування (наскільки показники, що характеризують дії виконавців у певному бізнес-процесі, відповідають заданому алгоритму його виконання чи стандарту);

КРІ продуктивності (похідні показники, що характеризують співвідношення між отриманим результатом та часом, витраченим на його отримання);

КРІ ефективності (похідні показники, що характеризують співвідношення отриманого результату та витрат ресурсів).

Яких би конкретних цілей не переслідувала КРІ, головна з них – створити таку ситуацію в організації, коли працівники різних підрозділів діють спільно так, що діяльність одного фахівця не заважає або уповільнює роботу іншого. Усі талановиті співробітники повинні прагнути до єдиної мети та ефективно працювати, отримуючи за це винагороду, диференційовану за конкретним результатом праці або користі, яку підприємство отримало від роботи окремо взятого талановитого фахівця.

Якщо ПрАТ «ККПК» буде працювати за системою КРІ, це дає їй безліч переваг.

1. Як показують дослідження, якщо в організації діє КРІ, персонал працює більш ефективно мінімум на 10% або на 20-30% у середньому.

2. В інших умовах навіть висококваліфіковані фахівці з великим досвідом роботи недостатньо усвідомлюють, які дії конкретно слід виконувати, щоб досягти поставлених організацією цілей. Якщо організація вводить КРІ, співробітники точно знатимуть, що їм потрібно робити та які завдання у бізнесі є пріоритетними.

3. Якщо КРІ створено та впроваджено грамотно, набагато зручніше постійно контролювати справи в організації. Це, у свою чергу, дозволяє вчасно дізнаватися про збої і вирішувати проблеми, що виникають.

4. В умовах дії системи оплати праці на основі КРІ є більше справедливості при розрахунку заробітної плати. Очевидно, що фахівці, які працюють більш відповідально та ефективно, отримують вищі винагороди. За такого підходу утримуються талановиті кадри, що, безумовно, покращує перспективи підприємства.

5. Досягається певна оптимальність використання фонду оплати праці.

В умовах дії КРІ, ПрАТ «ККПК» може переводити суттєвий відсоток виплат працівникам у змінну частину заробітної плати, яка залежить від результатів діяльності. Тобто фонд оплати праці не буде джерелом витрат, а засобом підвищення ефективності діяльності персоналу. Якщо КРІ побудувати грамотно, всі фахівці розумітимуть, як взаємопов'язані між собою їхні особисті обов'язки та стратегічні цілі фірми [14, с. 148].

Перша реакція співробітників на результати впровадження системи КРІ буде, швидше за все, негативною. Однак усім співробітникам стане очевидним факт, що якщо підрозділ погано спрацював, втрачають усі його співробітники, інакше кажучи, зв'язки персональних КРІ з показником результативності роботи всього відділу є важливими.

Удосконалення нематеріальної мотивації для ПрАТ «ККПК» рекомендується здійснити шляхом:

1. Компенсації витрат на мобільний зв'язок.
2. Використання методики гейміфікації.

Компенсація витрат на мобільний зв'язок. Рекомендується всіх працівників ПрАТ «ККПК» підключити до єдиного корпоративного тарифу Київстар. Вартість пакету послуг у корпоративному тарифі складатиме 150 грн. / міс.

Гейміфікована система мотивації – нова та вкрай цікава методика. Гейміфікація – це явище, коли серйозні послуги та додатки використовують напрацювання з ігрової індустрії (ігрові механізми) для залучення, утримання співробітників. Гейміфікація – концепція, заснована на застосуванні ігрових механізмів, методів, принципів та прийомів до неігрових видів діяльності [24, с. 99].

У сучасній теорії та практиці управління виділяють різні способи застосування методів ігрофікації.

Внутрішня гейміфікація – орієнтована на персонал організації мета застосування, забезпечення залученості та лояльності співробітників, оптимізація комунікаційної та мотиваційної систем (формування, підтримання та розвиток внутрішнього HR-бренду).

Зовнішня гейміфікація спрямована на розвиток та підтримку зовнішнього HR-бренду [6].

Також виділяють *hard gamification* – застосування ділових ігор, бізнес-симуляцій, адаптаційних тренінгів. Особливості використання таких методів:

- реалізуються з урахуванням жорстких часових рамок;
- вимагають повного занурення у процес;
- немає стандартних рішень, бо вони розробляються під запити конкретного замовника;
- адресна технологія вимагає великих фінансових вкладень;
- швидке формування бажаних навичок та умінь.

*Light gamification* – використання ігрових елементів у поточному робочому процесі. Особливості застосування:

- не потрібне залучення сторонніх фірм для реалізації проекту;
- допускається використання готових рішень;
- не вимагає великих фінансових вкладень.

Наведені вище визначення об'єднані використанням елементів комп'ютерних ігор у повсякденній практиці управління сучасної організації, що у сучасних умовах є дуже актуальним.

З опорою на обрану концепцію необхідно на ПрАТ «ККПК» розробити конкретні механізми реалізації програми з урахуванням специфіки цільової аудиторії.

При цьому необхідно враховувати таке:

- запропоновані бонуси повинні бути цікавими для талановитих працівників, щоб вони стали стимулом для початку змін;
- ідея гейміфікації має легко адаптуватися до поточних бізнес-процесів;
- співробітники повинні бути поінформовані про старт мотиваційної програми миттєво;
- необхідно забезпечити доступність для ознайомлення з отриманими результатами для учасників програми;
- неприпустимим є зміна правил реалізації програми до її закінчення.

Визначимо основні переваги від впровадження елементів та методів гейміфікації у систему мотивації персоналу організації [5]:

- зменшення кількості конфліктних ситуацій у трудовому колективі;
- оптимізація існуючої системи комунікацій;
- виявлення латентних лідерських якостей співробітників;
- підвищення результативності командної роботи;
- формування/закріплення внутрішнього HR-бренду;
- забезпечення більш якісного зворотного зв'язку;
- визначення перспективних напрямів розвитку для кожного співробітника;
- конкретизація та візуалізація індивідуальних результатів;
- підвищення продуктивності праці в цілому.

Ігрові досягнення співробітників – це КРІ, які представляють особистий лічильник досягнень та конвертуються в бонуси, бали, подарунки.

Гейміфікація – необхідний елемент ефективної нематеріальної мотивації для ПрАТ «ККПК». Вона сприяє зростанню залучення співробітників у робочі процеси.

Розглянемо приклад гейміфікації, що називається «активатори залучення». Це найбільш ініціативні співробітники, які користуються повагою колег, неформальні лідери своїх команд, які готові брати на себе відповідальність. «Активатори залучення» – провідники інформації між топ-менеджментом та лінійними співробітниками, вони допомагають оперативно отримувати зворотний зв'язок від команди, а також доносити до всіх членів колективу стратегічні рішення та нововведення, пояснюючи їхню суть та значущість для підприємства.

Команди «активаторів залучення» отримують бали за складання та впровадження планів дій для своїх колег, за проведення презентацій для співробітників та роботи під час щорічного анонімного опитування залучення.

Грунтуючись на рейтингу, наприкінці року вибирається найефективніша команда «активаторів залучення» та їм пропонуються приємні бонуси: квитки на баскетбол чи футбол, абонементи до спортзалу, басейну, кіно та ін. «Активатори залучення» роблять за рік велику роботу, тому їх важливо віддячити чимось особливим.

Для співробітників ПрАТ «ККПК» програма «активаторів залучення» – добрий спосіб заявити про себе. Цьому сприяє ігровий підхід. Кожен «активатор» хоче продемонструвати свої лідерські якості та навички командної роботи та намагається брати участь у житті компанії творчо та з повною віддачею.

Також у формі гейміфікації можна порекомендувати методичку «Пошта добрих справ». Мета – залучення персоналу в цінності організації, розвиток внутрішньо корпоративних комунікацій, командоутворення.

«Пошта добрих справ» полягає в тому, що необхідно розмістити брендovanу поштову скриньку, в яку будь-який співробітник може написати послання своєму колезі з вдячністю за будь-яку надану послугу, навіть ту, яка не входила до списку його обов'язків. Потім після відкриття необхідно нагородити найкращих співробітників (невеликі подарунки), які отримали максимальну кількість листів.

Такою ігровою технікою можна вирішити важливе завдання щодо командоутворення та встановлення теплих відносин усередині колективу. А нові

талановиті співробітники, які прийшли до ПрАТ «ККПК», зможуть познайомитися з колегами та швидко «влитися» до колективу.

Також рекомендується щомісячне проведення опитування серед працівників підприємства з метою виявлення індивідуальної мотивації працівників.

До того ж, важливо спостерігати і за психологічним кліматом у всьому колективі. Керівникам необхідно часом знижувати сам рівень формальності безпосередньо у спілкуванні із власними підлеглими, можна безпосередньо проводити спільно час обідів або кава-пауз.

Доволі корисний вплив на мотивацію буде мати спілкування у неробочий час за допомогою заходів корпоративного змісту різного плану:

- виїзди на природу;
- вечірки;
- поїздки в інше місто;
- участь у квестах.
- відвідування семінарів/тренінгів/форумів.

Щодо останнього пункту, навчання персоналу дасть змогу збільшити рівень професіоналізму працівників та, відповідно, відповідну якість надання послуг на самому підприємстві в загальному. У випадку коли немає можливості організувати відвідування визначених заходів для переважної більшості працівників, можна спробувати варіант із відтворенням навчання всередині самого колективу. Для прикладу, керівник відвідує семінар, а пізніше передає вивчену інформацію працівникам у вигляді невеликого семінару безпосередньо на базі самого підприємства.

Таким чином, для вдосконалення системи мотивації ПрАТ «ККПК» пропонується:

1. Удосконалення матеріальної мотивації у формі впровадження КРІ та оплати мобільного зв'язку працівникам.

2. Для вдосконалення нематеріальної мотивації пропонується гейміфікація та проведення щомісячного опитування для виявлення індивідуальної мотивації працівників.

### 3.3. Економічна та соціальна ефективність впровадження заходів удосконалення управління талантами на ПрАТ «Київський картонно-паперовий комбінат»

Планується, що вартість розробки системи мотивації на основі КРІ для однієї посади складає 12000 грн.

Так, для 2027 працівників розробка системи мотивації на основі КРІ для ПрАТ «ККПК» становитиме:  $120000 * 2027 = 24324000$  грн.

Для оплати мобільного зв'язку співробітника рекомендується всіх працівників перевести на єдиний корпоративний тариф, вартість пакету послуг у тарифі Київстар становить 150 грн / міс.

Витрати на оплату мобільного зв'язку становитимуть:  $2027 * 150 = 304050$  грн на місяць. За рік сума витрат становитиме:  $304050 * 12 = 3648600$  грн.

Для впровадження методики гейміфікації у формі програми «активаторів залучення» будуть потрібні витрати на підсумковий подарунок переможцю. Максимальна вартість подарунка 1000 грн. Рекомендується раз на квартал оголошувати активатора. Відповідно витрати на рік становитимуть:  $1000 * 4$  квартали = 4000 грн.

Для впровадження методики «Пошта добрих справ» витрати становитимуть на формування брендваної поштової скриньки, її вартість становитиме 850 грн. Узагальним усі витрати на запропоновані заходи щодо вдосконалення системи мотивації ПрАТ «ККПК» у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

#### Витрати на впровадження запропонованих заходів щодо вдосконалення системи мотивації ПрАТ «ККПК»

Вид витрат	Сума, тис. грн.
Послуги спеціалістів по організації КРІ	24324
Витрати на оплату мобільного зв'язку	3648,6
Витрати на програму активаторів залучення	4
Витрати на «Пошту добрих справ»	0,850
Разом	27977,45

Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень.

В результаті планується зростання доходу на 4%. Дохід ПрАТ «ККПК» на кінець 2021 р. становила 6440213 тис. грн.

Розрахуємо запланований показник доходу після реалізації заходів і лише під їх впливом за формулою:

$$Дп = Д + (Д * 4 / 100) \quad (3.1)$$

де Дп – плановий показник від продажів, Д – дохід від продажів звітного року.

$$Дп = 6440213 + (6440213 * (4 / 100)) = 6697821 \text{ тис. грн.}$$

Економічна ефективність запропонованих заходів щодо підвищення ефективності кадрового потенціалу ПрАТ «ККПК» розраховується за формулою:

$$Еф = (Дп - В_{\text{витр.}}) - Д \quad (3.2)$$

де Еф – економічна ефективність напрямів; Дп – плановий дохід від продажів; В<sub>витр.</sub> – величина витрат на заходи; В – дохід від продажів звітного періоду.

$$Еф = (6697821 - 27977,45) - 6440213 = 229630,55 \text{ тис. грн.}$$

Очевидно, що економічна ефективність від заходів щодо вдосконалення системи мотивації персоналу ПрАТ «ККПК» носить позитивний характер, що підтверджує доцільність запропонованих заходів.

Період окупності розраховується за такою формулою:

$$ПО = В_{\text{витр.}} / Еф \quad (3.3)$$

де ПО – період окупності витрат, місяці; В<sub>витр.</sub> – витрати на здійснення заходів; Е – економічний ефект від застосування заходів.

$$ПО = 27977,45 / 229630,55 = 2 \text{ місяці}$$

Отже, витрати на підвищення кадрового потенціалу окупляться приблизно через 2 місяці. Представимо загальні показники, що доводять ефективність заходів щодо підвищення ефективності системи мотивації праці в табл. 3.3.

**Прогноз щодо підвищення ефективності системи мотивації праці на ПрАТ  
«ККПК»**

Показник	До запровадження заходів	Після запровадження заходів	Зміни	Темп приросту, %
1	2	3	4	5
Дохід, тис. грн.	6440213	6697821	257608	104
Середньоспискова чисельність персоналу, осіб	2027	2027	-	-
Продуктивність праці, тис. грн.. / особу	3177	3304	127	103

*Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень.*

Таким чином, темп приросту доходу ПрАТ «ККПК» в плановому періоді збільшиться на 103%, продуктивність праці збільшиться на 104 % за постійної чисельності персоналу.

### **Висновки до розділу 3**

Було запропоновано стратегію управління талантами на підприємстві яка має ґрунтуватися на запровадженні система медичного страхування, проведенні налізу роботи, оцінки виконання та нормування праці, поліпшення системи оцінювання, відбору та адаптації нових талановитих працівників, покращення наявної системи оцінювання персоналу. Також на ПрАТ «ККПК» для покращення управління персоналом, можна запропонувати такі заходи: запровадження культури зворотного зв'язку як окремого модуля у Managerial School, фокусування на головних цілях підприємства – введення обов'язкових фінансових показників для всіх співробітників, включення результату NPS до бонусної карти у вигляді спеціального КРІ (ліквідація TOP 3 подразників для клієнтів), розробка проекту «360° для кожного», повернення до SMART принципів, піврічний check-in по цілям та інші.

Для вдосконалення системи мотивації ПрАТ «ККПК» запропоновано: удосконалити систему матеріальної мотивації у формі впровадження КРІ та оплати мобільного зв'язку працівникам. Для вдосконалення нематеріальної мотивації

пропонується гейміфікація та проведення щомісячного опитування для виявлення індивідуальної мотивації праці.

Економічна ефективність від заходів щодо вдосконалення системи мотивації персоналу ПрАТ «ККПК» носить позитивний характер, що підтверджує доцільність запропонованих заходів та складає 229630,55 тис. грн. Витрати на підвищення кадрового потенціалу окупляться приблизно через 2 місяці. Темп приросту доходу ПрАТ «ККПК» в плановому періоді збільшиться на 103%, продуктивність праці збільшиться на 104 % за постійної чисельності персоналу.

## ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження були встановлені наступні важливі висновки:

1. З'ясовано сутність та концепції управління талантами. Визначено, що талант це людина, яка демонструє потенціал для подальшого просування в компанії, потенційний лідер, який «орієнтований на майбутнє». Управління талантами на підприємстві це досить надсучасна підсистема системи менеджменту всього персоналу, що безпосередньо залежить від загального розвитку людського, репутаційного та інтелектуального капіталів, яка пов'язана із постійною боротьбою із непередбачуваними умовами роботи підприємства. Концепція «управління талантами» собою являє комплекс основних принципів правил, методів, форм та способів, які потрібні для дієвого управління працівниками, які є талановитими, та встановлює відповідну залежність результативності реалізації певних конкретних навичок або комплексу робіт не лише від знань працівника професійних, а й від його відповідних талантів (здібностей) та особистісного ставлення до цінностей підприємства.

2. Визначено методи мотивації талановитих працівників. Встановлено, що методи мотивації поділяються на економічні (прямі, непрямі); організаційні та морально-психологічні. Основною метою управління талантами є цілеспрямований розвиток креативності, інтелектуалізації праці працівника, розкриття його творчого потенціалу, ефективне використання і відтворення його якостей, здібностей, які суттєво впливають на стратегічний соціально-економічний розвиток підприємств.

3. Досліджено особливості управління талантами як актуальний напрямок в системі менеджменту персоналу підприємства. Визначено, що до основних елементів структуризаційних системи талант-менеджменту належать: HR-брендинг та відбір, рекрутери, наставництво, коучинг, оцінювання, управління ефективністю та розвиток, утримання та збереження талантів. Дослідження більшості організацій підтверджують позитивний вплив управління талантами на результати бізнесу. Сучасні тренди управління талантами – це постійний шлях розробки та впровадження

інновацій в усі складові цієї системи, формування мережевої екосистеми, побудована навколо особистості та досвіду талановитих співробітників та їх взаємовідносин з організацією.

4. Надано фінансово-економічну характеристику підприємства ПрАТ «Київський картонно-паперовий комбінат». Протягом аналізованого періоду на ПрАТ «ККПК» чистий дохід від реалізації продукції зменшився з 6472462 тис. грн у 2020 році до 6440213 тис. грн у 2021 році, тобто на 32249 тис. грн. Собівартість реалізованої продукції протягом аналізованого періоду також мала тенденцію до зменшення з 4983671 тис. грн у 2020 році до 4716847 тис. грн у 2021 році. Зменшення склало 266824 тис. грн, або 95 %. Валовий прибуток від реалізованої продукції зріс з 1488791 тис. грн у 2020 році до 1723366 тис. грн у 2021 році. Тобто зростання склало 234575 тис. грн або 116 %. Чистий прибуток зменшився з 446959 тис. грн в 2020 році до 371907 тис. грн у 2021 році. Динаміка спадання склала 75052 тис. грн або 83 %.

5. Проведено оцінку складу та структури персоналу ПрАТ «Київський картонно-паперовий комбінат». Встановлено, що чисельність працівників підприємства ПрАТ «ККПК» збільшилася з 1978 чоловік в 2020 році до 2027 чоловік в 2021 році. Кількість керівного складу зросла з 8 до 10 чоловік, спеціалістів з 12 до 15 чоловік, службовців з 11 до 13 чоловік. Загальна кількість виробничого персоналу збільшилася з 1947 чоловік в 2020 році до 1989 чоловік в 2021 році. Для підприємства характерним є збільшення в динаміці коефіцієнта обороту з прийому з 2.22 в 2020 році до 3.15 в 2021 році. Коефіцієнт обороту зі звільнень мав тенденцію до зменшення з 1,01 в 2020 році до 0,74 в 2021 році. В загальному коефіцієнт обороту персоналу має тенденцію до зростання з 3,23 в 2020 році до 3,97 в 2021 році. Коефіцієнт плинності за аналізований період має тенденцію до спадання з 0,91 в 2020 році до 0,69 в 2021 році.

6. Проаналізовано рівень управління талантами на підприємстві. Визначено, що на різних рівнях управління, важливими являються різні чинники саме мотивації. Так, для талановитих працівників із посадою вищою це деяка можливість кар'єрного зростання, хороша атмосфера у самому колективі, а для звичайних робітників це все ж матеріальна мотивація, стабільність самого підприємства, хороші умови для праці.

Звідси можна зробити висновок, що для кожного окремого взятого рівня управління необхідним є власний підхід.

7. Проведено розробку стратегії управління талантами на підприємстві. Визначено, що стратегія управління талантами на підприємстві має ґрунтуватися на запровадженні система медичного страхування, проведенні аналізу роботи, оцінки виконання та нормування праці, поліпшення системи оцінювання, відбору та адаптації нових талановитих працівників, покращення наявної системи оцінювання персоналу. Також на ПрАТ «ККПК» для покращення управління персоналом, можна запропонувати такі заходи: запровадження культури зворотного зв'язку як окремого модуля у Managerial School, фокусування на головних цілях підприємства – введення обов'язкових фінансових показників для всіх співробітників, включення результату NPS до бонусної карти у вигляді спеціального KPI (ліквідація TOP 3 подразників для клієнтів), розробка проекту «360° для кожного», повернення до SMART принципів, піврічний check-in по цілям та інші.

8. Запропоновано різні методи мотивації талановитих працівників. Для вдосконалення системи мотивації ПрАТ «ККПК» запропоновано: удосконалити систему матеріальної мотивації у формі впровадження KPI та оплати мобільного зв'язку працівникам. Для вдосконалення нематеріальної мотивації пропонується гейміфікація та проведення щомісячного опитування для виявлення індивідуальної мотивації праці.

9. Визначено економічну та соціальну ефективність запропонованих заходів та їх вплив на основні показники роботи ПрАТ «Київський картонно-паперовий комбінат». Економічна ефективність від заходів щодо вдосконалення системи мотивації персоналу ПрАТ «ККПК» носить позитивний характер, що підтверджує доцільність запропонованих заходів та складає 229630,55 тис. грн. Витрати на підвищення кадрового потенціалу окупляться приблизно через 2 місяці. Темп приросту доходу ПрАТ «ККПК» в плановому періоді збільшиться на 103%, продуктивність праці збільшиться на 104 % за постійної чисельності персоналу.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Безпалько О. В. Менеджмент персоналу: навч. посібник. Київ: МПП «ЛИНО», 2022. 612 с.
2. Біллсберрі Д. Як підібрати і зберегти потрібний персонал. Дніпропетровськ: Баланс-клуб, 2002. 256 с.
3. Борисяк О. В. Концептуальні підходи до управління персоналом. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2016. № 4(1). С. 51-56.
4. Брич В., Борисяк О., Білоус Л., Галиш Н. Трансформація системи управління персоналом підприємств: монографія. Тернопіль: ВПЦ «Економічна думка ТНЕУ», 2020. 212 с.
5. Василик А. В. Сучасні виклики та інноваційні практики управління персоналом. Соціально-трудова відносина: теорія та практика . 2014. № 1. С. 306-314.
6. Винничук Р.О. Таланти як особлива категорія працівників організації. Глобальні та національні проблеми економіки. 2018. Вип. 21. С. 246–250
7. Винничук Р.О. Формування успішного талант-бренду організації в умовах інноваційних процесів в Україні. Управління інноваційним процесом в Україні: проблеми комерціалізації науково-технічних розробок : тези доповідей VII Міжнародної науково-практичної конференції, 17–19 травня 2018 року, Львів. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2018. С. 24–26
8. Винничук Р.О., Худоба Н.В. Особливості управління талантами в Україні в умовах інтелектуалізації економіки. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». 2015. Вип. 11. Ч. 2. С. 68–71.
9. Войтович Р. В. Інтелектуалізація еліт як технократична умова інституційного лідерства в державному управлінні. Вісник НАДУ. 2015. №1. С. 48–53.
10. Гавриш О.А. Технології управління персоналом: монографія. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 528 с.

11. Герасименко О.О. Професійний розвиток персоналу в системі управління працею на підприємстві: інноваційні форми. Формування ринкової економіки. 2014. № 32. С. 46 – 53.
12. Довгань, Л. Є. Сучасні концепції управління організаціями: навчальний посібник для здобувачів ступеня магістра за освітньою програмою «Менеджмент і бізнес-адміністрування»; КПІ ім. Ігоря Сікорського. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 278 с.
13. Дорошенко Т. М. Стимулювання професійного розвитку працівників в системі стратегічного розвитку підприємства. Наукові праці Кропивницького національного технічного університету. Економічні науки. 2014. Вип. 15. С. 258–263.
14. Драган О.І. Розвиток управління талантами в системі менеджменту персоналу підприємства. Економіка та суспільство. Випуск № 33. 2021. С. 147 – 151.
15. Дрогомирецька М. І. Мотивація праці як інструмент ефективного управління персоналом сучасної організації. Вісник Одеського національного університету. Економіка. 2019. Т. 18, Вип. 1(1). С. 97-101
16. Дрозач М. Формування інноваційної моделі розвитку професійного навчання персоналу на виробництві. Україна: аспекти праці . 2013. № 3. С. 28–31.
17. Єлець О. П. Трудові ресурси підприємства та підходи до їх оцінки. Економіка і суспільство. 2021. Вип. 9. С. 418-422.
18. Захарчин Г.М. Синтез інноваційного і традиційного в сучасній концепції управління персоналом підприємства. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2013. № 778: Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. С. 212–218.
19. Звіт із корпоративної соціальної відповідальності ПрАТ «ККПК» за 2021 рік. URL: <https://www.papir.kiev.ua/about-us/reports/>
20. Ільєнко Р., Губенко Д. Вплив мотивації персоналу на підвищення рівня продуктивності праці. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2016. № 1. С. 58–62.

21. Касіч-Пилипенко Т. М. Особливості впровадження сучасних концепцій управління людськими ресурсам в практику діяльності підприємств. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. № 25 2018. С. 69 – 75.
22. Кашлакова А.І. Дефініція «таланту» в системі управління талантами. Діалектичний аналіз. Наукові перспективи. № 9 (15). 2021. С. 124 – 130.
23. Коваль В.С. Удосконалення системи управління персоналом для підвищення ефективності роботи підприємством. Менеджмент ХХІ століття: сучасні моделі, стратегії, технології. Вінниця: Центр підготовки наукових та навчально-методичних видань. ВТЕІ КНТЕУ, 2018. Ч. 1. С. 180 – 190. \
24. Ковальська К. В. Фактори і показники ефективності системи талантменеджменту в організаціях. Молодий вчений. 2019. № 4(1). С. 173–177.
25. Кузнецова Н.Б. Концепція управління талантами в системі менеджменту знань. Соціально-трудові відносини: теорія та практика. 2014. № 2(8). С. 181–187
26. Леу С. Інноваційні методи професійного навчання на сучасних підприємства. Модернізація професійної освіти і навчання: проблеми, пошуки і перспективи: зб. наук. пр. / [ред. кол. : В.О. Радкевич (голова) та ін.]. – К.: Інститут професійнотехнічної освіти НАПН України, 2015. Вип. 6. Київ: «НВП Поліграфсервіс». С. 143 – 152.
27. Лігоненко Л.О. Талант-менеджмент як інноваційна концепція та інструмент управління людськими ресурсами бізнес-організації. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки». № 2(46), 2 т., 2021. С. 35 – 43.
28. Ліпенцев А.В., Касприк В.Р. Управління талантами в органах публічної влади. Науковий вісник. Демократичне врядування. 2019. № 2 (24). С. 6–12.
29. Лук'янихін В. Менеджмент персоналу : навчальний посібник. Київ : Університетська книга, 2015. 592 с.
30. Лукашевич, В., Хомич, С., Хомич, С. Винагорода як суттєвий чинник змісту концепції управління персоналом. Розвиток методів управління та господарювання на транспорті, (4(61), 2016. С. 54-66.

31. Майер Д. Талановиті співробітники. Виховання і навчання людей в душі дао Toyota. Київ: Альпіна Бізнес Букс, 2017. 304 с.
32. Матукова Г. І. Інноваційні форми і механізми управління персоналом. Соціально-трудова сфера: сучасний стан, проблеми та стратегічні напрями розвитку : зб. тез доп. учасників міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф., 14–16 листоп. 2017 р. Київ: КНЕУ, 2017. С. 70–73.
33. Мутерко, А. Н. Талант-менеджмент як фактор підвищення ефективності управління трудовим потенціалом на промисловому підприємстві. Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка. – 2016. – Т. 21, вип. 6. С. 141–144.
34. Нестерчук В. П. Організація та мотивація праці: навчальний посібник. Київ: Вид-во європ. ун-ту фінансів, інформац. систем, менеджменту і бізнесу, 2018. 88 с.
35. Нефьодова, К. А. Управління талантами як інструмент формування бренду роботодавця. Соціально-трудова відносина: теорія та практика. 2016. № 2. С. 186–190.
36. Осіпова А.Ю. Аналіз теоретичних основ формування ефективної системи управління персоналом. Економічні науки. Вісник Хмельницького національного університету 2012, № 6, Т. 1. С. 45 – 51.
37. Офіційний сайт ПрАТ «ККПК». URL: [www.papir.kiev.ua/](http://www.papir.kiev.ua/)
38. Пікалов В.Л. Щодо проблем управління талановитими працівниками суб'єктів господарської діяльності. Академічний огляд. 2014. № 1(40). С. 116–121.
39. Поліщук Д.І Мотивація як чинник підвищення продуктивності на підприємстві. Науковий вісник НЛТУ України. 2019. № 8. С.209-213.
40. Продіус О.І., Журавель А.І., Сітор М.О. Талант-менеджмент як невід'ємна складова успіху організації. Економіка: реалії часу. 2013. № 1 (6). С. 172–177.
41. Робертсон А. Управління талантами. Як отримати вигоду з таланту ваших підлеглих. Київ: Баланс Бізнес Букс, 2014. 200 с.

42. Самойленко А.А. Особливості застосування КРІ в системі мотивації персоналу на підприємстві. Ефективна економіка. Електронний журнал. 2014. № 5. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3030> (дата звернення: 12.04.2022)

43. Семенюк К.О. Сучасні концепції управління людськими ресурсами організації. Збірник тез доповідей II обласної науково-практичної конференції учнівської та студентської молоді «Сучасний стан економіки України: проблеми та перспективи розвитку» 26 листопада 2015 року. С. 81 – 83.

44. Татаревська М.С., Сорока О.В. Проблеми та перспективи управління талантами в сучасних організаціях. Вісник соціально-економічних досліджень. 2013. Вип. 4. С. 160–164.

45. Тонюк М. О. Сучасні підходи до системи управління талантами на підприємстві. Формування ринкової економіки: зб. наук. праць. – Спец. вип. : у 2 ч. Економіка підприємства: теорія і практика / М-во освіти і науки України, ДВНЗ "Київський нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана" ; відп. ред. А. Ф. Павленко. Київ: КНЕУ, 2016. Ч. 1. С. 402–408.

46. Трут О.О. Мотивація працівників як необхідна умова індивідуальної та групової результативності. Причорноморські студії. Випуск 34. 2018. С. 92 – 96.

47. Фоміних Т. О. Сучасна парадигма менеджменту як основа для формування нової концепції управління людськими ресурсами. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2010. №5, Т. 2. С. 134-138.

48. Швець І. Б. Створення системи мотивації професійного розвитку персоналу підприємств. Вісник Одеського національного університету. Економіка. 2016. Т. 18, Вип. 3 (3). С. 39–43.

49. Шимановська-Діанич Л. М. Система управління талантами як конкурентна перевага підприємств і організацій споживчої кооперації України. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки. 2018. № 10 (2). С. 189–197.

50. Шляхетко В. В. Побудова колективу, орієнтованого на таланти, як ефективний спосіб управління компанією. Наукові записки Української академії друкарства. 2017. № 2. С. 169–179.
51. Щокіна Є. Ю. Система управління талантами в сучасних організаціях. Інфраструктура ринку. 2020. Вип. 43. С. 347-351.
52. Armstrong M. A Handbook of Human Resource Management Practice. London: Kogan Page, 2016. 145 p.
53. Ashton C., Morton L. Managing Talent for Competitive Advantage. Performance Improvement Solutions. 2015. Vol. 4. N 5. P. 28–31.
54. Barron M. Analyzing Critical Positions for Talent Needs. Organization Development Journal. 2018. Vol. 25. N 4. P. 115–118
55. Bhatnagar J. Managing Capabilities for Talent Engagement and Pipeline Deveopment. Industrial and Commercial Training. 2008. Vol. 40. № 1. P. 19–28.
56. Biswas-Diener R., Kashdan T.B., Minhas G.A. Dynamic approach to psychological strength development and intervention. The Journal of Positive Psychology. 2017. № 6. P. 106–118.
57. Boudreau J.W., Ramstad P.M. Talentship, Talent Segmentation, and Sustainability: A New HR Decision Science Paradigm for a New Strategy Definition. Human Resource Management. 2015. Summer. P. 129–136.
58. Boxall P., Purcell P. Strategy and Human Resource Management. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2008. 144 p.
59. Buckingham M., Vosburgh R. M. The 21st Century Human Resources Function: It's the Talent, Stupid! Human Resource Planning. 2009. Vol. 24. N 4. P. 17–23.
60. Collings D.G., Mellahi K. Strategic Talent Management: A Review and Research Agenda. Human Resource Management Review. 2019. Vol. 19. № 4. P. 304–313.
61. Farndale E., Scullion H., Sparrow P. The Role of the Corporate HR Function in Global Talent Management. Journal of World Business. 2018. Vol. 45. N 2. P. 161–168.
62. Iles P., Chuai X., Preece D. Talent Management and HRM in Multinational Companies in Beijing: Definitions, Differences and Drivers. Journal of World Business. 2019. Vol. 45. N 2. P. 179–189.

63. Latukha M. Talent Management in Russian Companies: Domestic Challenges and International Experience. *The International Journal of Human Resource Management*. 2014. URL: <http://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09585192.2014.922598#.VJbxp5AMBg> (дата звернення: 05.12.2022).
64. Lewis R. E., Heckman R.J. Talent Management: A Critical Review. *Human Resource Management Review*. 2016. Vol. 16. № 2. P. 139 – 154.
65. Makela K., Bjorkman I., Ehrnrooth M. How Do MNCs Establish Their Talent Pools? Influences on Individuals' Likelihood of Being Labeled as Talent. *Journal of World Business*. 2016. Vol. 45. N 2. P. 134–142.
66. Michaels E., Handfiels-Jones H., Axelrod B. *The War for Talent*. Boston, MA: Harvard Business School Press, 2014. 458 p.
67. Naqvi F. Competency Mapping and Managing Talent. *The Insfain Journal of Management Review*. 2019. Vol. 8. № 1. P. 85–94
68. Schweyer A. *Talent Management Systems: Best Practices in Technology Solutions for Recruitment, Retention and Workforce Planning*. Toronto, Ont. : Wiley, 2004. 253 p.
69. Stahl G.K., Bjorkman I., Farndale E., Morris S. S., Paauwe J., Stiles P. *Global Talent Management: How Leading Multinational Build and Sustain Their Talent Pipeline*. INSEAD Faculty and Research Working Papers, 2007. 396 p.
70. Stiles P., Wright P., Paauwe J., Stahl G., Trevor J., Farndale E. *Best Practice and Key Themes in Global Human Resource Management: Project Report*. Global Human Resource Research Alliance (GHRRA). 2006. URL: [http://scholar.google.com/citations?view\\_op=view\\_citation&hl=en&user=WdiK\\_RIAAAAJ&citation\\_for\\_view=WdiK\\_RIAAAAJ:Tyk-4Ss8FVUC](http://scholar.google.com/citations?view_op=view_citation&hl=en&user=WdiK_RIAAAAJ&citation_for_view=WdiK_RIAAAAJ:Tyk-4Ss8FVUC) (дата звернення: 26.12.2022).
71. Tomas Chamorro-Premuzic. *The Talent Delusion: Why Data, Not Intuition, Is Key to Unlocking Human Potential*, Little Brown Book. London, 2017. 304 p.
72. Ulrich D. *The Talent Trifecta*. *Workforce Management*. 2007. 17 September. <http://www.workforce.com/articles/the-talent-trifecta> (дата звернення: 10.01.2023)

73. Williams-Lee A. Accelerated Leadership Development. *Tops the Talent Management. Menu at McDonald's. Global Business and International Excellence*. 2018. May–June. P. 15–31.

## ДОДАТКИ

## ДОДАТОК А

Дата (рік, місяць, число)

Підприємство Приватне Акціонерне Товариство «Київський картонно-паперовий комбінат» за ЄДРПОУ

Територія Київська обл.

Організаційно-правова форма господарювання Акціонерне товариство за КОАТУУ

Вид економічної діяльності Виробництво паперу та картону за КОПФГ

Середня кількість працівників 2 027 за КВЕД

Адреса, телефон вул. Київська, буд. 130, м. Обухів, Обухівський район, Київська обл., 08700

Одиниця виміру: тис. грн. (без десяткового знака)

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

за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку

за міжнародними стандартами фінансової звітності

КОДИ		
22	01	01
05509659		
3211600000		
230		
17.12		

v
---

**Консолідований баланс (Звіт про фінансовий стан)  
на 31 грудня 2021 року**

Актив	Код рядка	Примітки	Форма N 1-к Код за ДКУД 1801007	
			На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	2а	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>				
Нематеріальні активи	1000	9	22 575	20 984
первісна вартість	1001		55 689	60 508
накопичена амортизація	1002		(33 114)	(39 524)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	8	66 203	227 063
Основні засоби	1010	8	2 655 924	2 647 750
первісна вартість	1011		4 320 161	4 563 455
знос	1012		(1 664 237)	(1 915 705)
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	10	7 054	7 052
інші фінансові інвестиції	1035		-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	11	16 572	19 622
Відстрочені податкові активи	1045	31	8 126	19 573
Інші необоротні активи	1090	12	6 436	4 597
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>		<b>2 782 890</b>	<b>2 946 641</b>
<b>II. Оборотні активи</b>				
Запаси	1100	13	824 968	859 585
Поточні біологічні активи	1110		-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	14	804 842	843 495
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	15	100 085	121 932
з бюджетом	1135	15	18 642	13 626
у тому числі з податку на прибуток	1136	15	429	323
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	15	101 916	95 849
Поточні фінансові інвестиції	1160		-	966
Гроші та їх еквіваленти	1165	16	55 513	55 277
Витрати майбутніх періодів	1170	15	14 551	31 825
Інші оборотні активи	1190		-	-
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>		<b>1 920 517</b>	<b>2 022 555</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	8	<b>36 102</b>	<b>-</b>
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>		<b>4 739 509</b>	<b>4 969 196</b>

Пасив	Код рядка	Примітки	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	2а	3	4
<b>I. Власний капітал</b>		17		
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400		10 000	10 000
Капітал у дооцінках	1405	17	40 745	40 745
Додатковий капітал	1410	17	115 945	115 945
Резервний капітал	1415	17	3 364	4 696
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	17	2 066 537	2 431 774
Неоплачений капітал	1425		-	-
Вилучений капітал	1430		-	-
Неконтрольована частка	1490	17	(15 789)	(10 720)
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>		<b>2 220 802</b>	<b>2 592 440</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		-	87 926
Довгострокові кредити банків	1510	18	389 473	349 563
Інші довгострокові зобов'язання	1515	12,18,19	83 818	82 657
Довгострокові забезпечення	1520	20	26 904	40 737
Цільове фінансування	1525		-	-
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>		<b>500 195</b>	<b>560 883</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>				
Короткострокові кредити банків	1600	18	631 842	423 698
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	12,18,19	136 428	179 780
товари, роботи, послуги	1615	21	928 453	916 252
розрахунками з бюджетом	1620	22	83 446	75 310
у тому числі з податку на прибуток	1621		17 689	1 007
розрахунками зі страхування	1625	22	3 554	7 696
розрахунками з оплати праці	1630	22	22 189	37 336
одержаними авансами	1635	22	79 270	30 641
Поточні забезпечення	1660	20	81 792	98 970
Доходи майбутніх періодів	1665		-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	22	51 538	46 190
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>		<b>2 018 512</b>	<b>1 815 873</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>				
Баланс	1700		-	-
	<b>1900</b>		<b>4 739 509</b>	<b>4 969 196</b>

Підписано і затверджено за підписом від імені Групи:

Генеральний директор ПрАТ «Київський КПК»

(Кравченко О.В.)

Головний бухгалтер ПрАТ «Київський КПК»

(Шевченко Н.М.)

Примітки на сторінках 10 - 51 є невід'ємною частиною цієї консолідованої фінансової звітності

Підприємство Приватне Акціонерне Товариство «Київський картоново-паперовий комбінат»  
(найменування)

Дата (рік, місяць, число)  
за ЄДРПОУ

КОДИ		
22	01	01
05509659		

## Консолідований звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2022 р.

Форма № 2-к Код за ДКУД 1801008

### I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	Примітки	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	2а	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	23	6 440 213	6 472 462
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	8	(4 716 847)	(4 983 671)
<b>Валовий:</b>				
прибуток	2090		<b>1 723 366</b>	<b>1 488 791</b>
збиток	2095		-	-
Інші операційні доходи	2120			-
Адміністративні витрати	2130	25	(536 322)	(433 394)
Витрати на збут	2150	26	(374 198)	(361 495)
Інші операційні витрати	2180		-	-
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>				
прибуток	2190		<b>812 846</b>	<b>693 902</b>
збиток	2195		-	-
Дохід від участі в капіталі	2200		-	-
Інші фінансові доходи	2220	27	10 815	184 444
Інші доходи	2240	28	78 015	78 414
Фінансові витрати	2250	29	(319 464)	(86 007)
Втрати від участі в капіталі	2255		-	-
Інші витрати	2270	30	(128 387)	(326 398)
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>				
прибуток	2290		<b>453 825</b>	<b>544 355</b>
збиток	2295		-	-
Витрати/ дохід з податку на прибуток	2300	31	(81 918)	(97 396)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		-	-
<b>Чистий фінансовий результат:</b>				
прибуток	2350		<b>371 907</b>	<b>446 959</b>
збиток	2355		-	-

## II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>	<b>2450</b>	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
<b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>	<b>2460</b>	-	-
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>	<b>2465</b>	<b>371 907</b>	<b>446 959</b>
<b>Чистий прибуток (збиток), що належить:</b>			
власникам материнської компанії	2470	371 140	461 135
неконтрольованій частці	2475	767	(14 176)
<b>Сукупний дохід, що належить:</b>			
власникам материнської компанії	2480	371 140	461 135
неконтрольованій частці	2485	767	(14 176)

## III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	3 737 749	3 849 732
Витрати на оплату праці	2505	1 035 003	845 333
Відрахування на соціальні заходи	2510	183 617	156 969
Амортизація	2515	279 051	240 978
Інші операційні витрати	2520	526 692	1 011 946
<b>Разом</b>	<b>2550</b>	<b>5 762 112</b>	<b>6 104 958</b>

## 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	40 000 000	40 000 000
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	40 000 000	40 000 000
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	9,30	11,17
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	9,30	11,17
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Підписано і затверджено до випуску від імені Групи:

Генеральний директор ПРАТ «Київський КПК»

(Кравченко О.В.)

Головний бухгалтер ПРАТ «Київський КПК»

(Шевченко Н.М.)

Примітки на сторінках 10-31 є невід'ємною частиною цієї консолідованої фінансової звітності

**Лист оцінювання перевірки теоретичних знань конкурсу професійної  
майстерності за посадою**

**ФОРМА ЛИСТА ОЦІНЮВАННЯ ПЕРЕВІРКИ ТЕОРЕТИЧНИХ ЗНАНЬ**

Назва підрозділу \_\_\_\_\_

**ЛИСТ ОЦІНЮВАННЯ  
перевірки теоретичних знань конкурсу професійної майстерності  
за посадою (професією) \_\_\_\_\_**

(найменування посади (професії))

Підрозділ \_\_\_\_\_  
(найменування підрозділу)

Член комісії \_\_\_\_\_  
(П. І. Б. члена комісії)

№ з/п	П. І. Б. конкуранта	№ запитання / оцінка										Загальна оцінка
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1.												
2.												
3.												
4.												
5.												
6.												
7.												
8.												
9.												

Член комісії \_\_\_\_\_  
(П. І. Б. ) (підпис)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ р.

## Відомість перевірки теоретичних знань

ВІДОМІСТЬ  
перевірки теоретичних знань

Комісія в складі:

Голови

\_\_\_\_\_ (прізвище, ім'я, по батькові, посада)

і членів комісії

\_\_\_\_\_ (прізвище, ім'я, по батькові, посада)

\_\_\_\_\_ (прізвище, ім'я, по батькові, посада)

\_\_\_\_\_ (прізвище, ім'я, по батькові, посада)

створена на підставі наказу № \_\_\_\_\_ від « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.  
перевірила теоретичні знання учасників Конкурсу професійної майстерності  
працівників

ВП \_\_\_\_\_ за посадою (професією) \_\_\_\_\_ і виявила такі  
результати:

	П. І. Б. конкурсанта	Оцінка члена комісії			Загальна оцінка
		Іваненко І. І.	Петренко П. П.	Сидорчук С. П.	
1.					
2.					
3.					
4.					

Голова комісії \_\_\_\_\_  
(П. І. Б.) (підпис)

Секретар комісії \_\_\_\_\_  
(П. І. Б.) (підпис)

Члени комісії \_\_\_\_\_ (П. І. Б.) (підпис)  
\_\_\_\_\_ (П. І. Б.) (підпис)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

**Лист оцінювання практичного етапу конкурсу професійної майстерності за  
посадою**

**ЛИСТ ОЦІНЮВАННЯ**  
**практичного етапу конкурсу професійної майстерності**  
**за посадою**

(професією) \_\_\_\_\_  
(назва посади (професії))

Підрозділ \_\_\_\_\_ (назва підрозділу)

Член комісії \_\_\_\_\_ (П. І. Б. члена комісії)

Конкурсант \_\_\_\_\_ (П. І. Б. конкурсанта)

№	Параметри оцінювання	Оцінка
1.	Підготовка робочого місця	
2.	Повнота підготовки необхідних інструментів і пристроїв	
3.	Правильна послідовність операцій	
4.	Правильність виконання окремих операцій	
5.	Відсутність порушень вимог охорони праці при виконанні роботи	
6.	Час виконання роботи	
7.	Завершення роботи (прибирання робочого місця, здача роботи, і т.д.)	
8.	Уміння користуватися інструментами і пристроями (в т.ч. вимірювальними)	

Член комісії \_\_\_\_\_ (П. І. Б. ) (підпис)

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

## Відомість оцінювання конкурсної практичної роботи

## ВІДОМІСТЬ

## оцінювання конкурсної практичної роботи

Комісія в складі:

Голови

\_\_\_\_\_

(прізвище, ім'я, по батькові, посада)

і членів комісії

\_\_\_\_\_

(прізвище, ім'я, по батькові, посада)

\_\_\_\_\_

(прізвище, ім'я, по батькові, посада)

\_\_\_\_\_

(прізвище, ім'я, по батькові, посада)

створена на підставі наказу № \_\_\_\_ від « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ р.

здійснила оцінку конкурсної практичної роботи учасників Конкурсу професійної  
майстерності працівників ВП \_\_\_\_\_ за посадою (професією)

і виявила такі результати:

№ з/п	П.І.Б. конкурсанта	Оцінка члена комісії			Загальна оцінка
		Іваненко І.І.	Петренко П. П.	Сидорчук С. П.	
1.					
2.					
3.					
4.					

Голова комісії \_\_\_\_\_  
(П. І. Б.) (підпис)Секретар комісії \_\_\_\_\_  
(П. І. Б.) (підпис)Члени комісії \_\_\_\_\_  
(П. І. Б.) (підпис)\_\_\_\_\_  
(П. І. Б.) (підпис)

## Протокол комісії з оцінки конкурсу професійної майстерності за посадою (професією)

**Протокол**  
**комісії з оцінки конкурсу професійної майстерності**  
**за посадою (професією)**

\_\_\_\_\_

(назва посади (професії))

Підрозділ \_\_\_\_\_

(назва підрозділу)

Голова комісії \_\_\_\_\_

(прізвище, ім'я, по батькові, посада)

Члени комісії \_\_\_\_\_

(прізвище, ім'я, по батькові, посада)

Комісія розглянула результати конкурсу професійної майстерності, результати проходження теоретичного і практичного етапів та ухвалила:

1. Затвердити результати проведеного конкурсу і розподілити місця між конкурсантами таким чином:

№ з/п	(П.І.Б.) конкурсанта	Результати теоретичного тестування (бали)	Результати пробної роботи (бали)	Загальна оцінка (бали)	Зайняте місце

Голова комісії \_\_\_\_\_

(П.І.Б.) (підпис)

Члени комісії \_\_\_\_\_

(П.І.Б.) (підпис)

\_\_\_\_\_

(П.І.Б.) (підпис)

\_\_\_\_\_

(П.І.Б.) (підпис)

М. П.

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ р.

## Форма технологічної карти

**Технологічна карта**

Підрозділ \_\_\_\_\_

Робота, що виконується \_\_\_\_\_

(опис)

Посади виконавців \_\_\_\_\_

Інструмент, пристрої \_\_\_\_\_

Операція №	Детальний опис операції (із зазначенням заходів безпеки)	Норма (година)	Примітки
1			
2			

Розробив \_\_\_\_\_

Дата \_\_\_\_\_