

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

«До захисту в ЕК»

«До захисту допущено»

Директор інституту (декан факультету)

Завідувач кафедри

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

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

«___» _____ 2021 р.

«___» _____ 2021 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА

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

на тему: «Заходи розвитку технологій креативності персоналу на підприємстві»

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

Шпак Катерина Миколаївна

_____ (підпис)

Керівник

ст.викл. Шереметинський Михайло Анатолійович

_____ (підпис)

Рецензент _____

_____ (підпис)

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

Здобувач _____

_____ (підпис)

Київ – 2021 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

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

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки праці
та менеджменту

_____ Т. В. Березянко

“22” березня 2021 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Шпак Катерини Миколаївни

1. Тема роботи «Заходи розвитку технологій креативності персоналу на підприємстві»
керівник роботи ст.викл. Шереметинський М.А.
затверджені наказом закладу вищої освіти від 15 березня 2021 року № 187
2. Строк подання здобувачем роботи 10 червня 2021 р.
3. Вихідні дані до роботи Закони України, законодавчі та нормативні акти, Постанови Кабінету Міністрів України; інструкції органів виконавчої влади; аналітичні та статистичні матеріали стосовно теми роботи, бухгалтерська, статистична звітність та аналітичні матеріали ПП «Обухівміськвторресурси»
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ. Розділ 1. Теоретичні аспекти розвитку технологій креативності персоналу на підприємстві Розділ 2. Аналіз розвитку креативності персоналу ПП «Обухівміськвторресурси». Розділ 3. Шляхи підвищення ефективності розвитку креативності персоналу на ПП «Обухівміськвторресурси». Висновки. Список використаної літератури. Додатки.
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) Результати дослідження відображено в 26 таблицях, 8 рисунках ілюстративного матеріалу та презентації роботи за допомогою Microsoft PowerPoint.

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання 22 березня 2021 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання плану роботи, опрацювання літературних джерел, статистичної інформації	До 29.03.21	<i>Виконано</i>
2.	Обґрунтування актуальності теми, написання вступу	До 05.04.21	<i>Виконано</i>
3.	Робота над розділом 1: «Теоретичні аспекти розвитку технологій креативності персоналу на підприємстві»	До 26.04.21	<i>Виконано</i>
4.	Робота над розділом 2: «Аналіз розвитку креативності персоналу ПП «Обухівміськвторресурси»	До 16.05.21	<i>Виконано</i>
5.	Робота над розділом 3: «Шляхи підвищення ефективності розвитку креативності персоналу на ПП «Обухівміськвторресурси»	До 06.06.21	<i>Виконано</i>
6.	Написання висновків	До 08.06.21	<i>Виконано</i>
7.	Оформлення роботи	До 10.06.21	<i>Виконано</i>
8.	Підготовка ілюстративного матеріалу (презентації роботи)	До 10.06.21	<i>Виконано</i>
9.	Підготовка до попереднього захисту роботи	До 10.06.21	<i>Виконано</i>
10.	Захист роботи	15.06.21	<i>Виконано</i>

Здобувач

(підпис)

Шпак К.М.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Шереметинський М.А.

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Шпак К.М. Заходи розвитку технологій креативності персоналу на підприємстві – Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра виконана за звітністю ПП «Обухівміськвторресурси» за 2019-2020 рр.

У першому розділі роботи здійснено теоретичне обґрунтування сутності креативності персоналу, наведено методичні підходи до оцінювання креативності персоналу, охарактеризовано методи розвитку креативності персоналу підприємства.

У другому розділі кваліфікаційної роботи надана господарська діяльність підприємства, економічно майновий стан підприємства, а також техніко-економічна характеристика ПП «Обухівміськвторресурси», а також проведена оцінка ефективності використання персоналу на зазначеному підприємстві. Детально проаналізовано стан системи розвитку креативності персоналу на підприємстві.

У третьому розділі кваліфікаційної роботи обґрунтовано шляхи підвищення ефективності розвитку креативності персоналу. Запропоновано навчання персоналу, як основний напрямок розвитку креативності персоналу ПП «Обухівміськвторресурси». Обґрунтовано економічну доцільність впровадження заходу з позитивним впливом на показники економічної діяльності ПП «Обухівміськвторресурси».

Робота містить 87 сторінок, 26 таблиць, 8 рисунків, 55 використаних джерел та 2 додатки.

Ключові слова: персонал, креативність, валідність, когнітивна система, ефективність використання персоналу, аналіз, шляхи удосконалення, навчання.

SUMMARY

Shpak K.M. Measures for the development of staff creativity technologies at the enterprise - Manuscript.

Qualifying work for the bachelor's degree was performed according to the reporting of PE "Obukhivmiskvtorresursy" for 2019-2020.

In the first section of the work the theoretical substantiation of the essence of staff creativity is carried out, methodical approaches to the assessment of staff creativity are given, the methods of development of staff creativity of the enterprise are characterized.

In the second section of the qualification work the technical and economic characteristics of PE "Obukhivmiskvtorresursy" are given, and also the estimation of efficiency of use of the personnel at the specified enterprise is carried out. The state of the system of staff creativity development at the enterprise is analyzed in detail.

The third section of the qualification work substantiates ways to increase the effectiveness of staff creativity. Personnel training is proposed as the main direction of staff creativity development of PE "Obukhivmiskvtorresursy". The economic expediency of the implementation of the measure with a positive impact on the indicators of economic activity of PE "Obukhivmiskvtorresursy" is substantiated.

The work contains 87 pages, 26 tables, 8 figures, 55 used sources.

Key words: personnel, creativity, validity, cognitive system, efficiency of personnel use, analysis, ways of improvement, training.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1.ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ТЕХНОЛОГІЙ КРЕАТИВНОСТІ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	9
1.1. Сутність креативності персоналу	9
1.2. Методичні підходи до оцінювання креативності персоналу.....	15
1.3. Методи розвитку креативності персоналу підприємства	22
РОЗДІЛ 2.АНАЛІЗ РОЗВИТКУ КРЕАТИВНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ПП «ОБУХІВМІСЬКВТОРРЕСУРСИ» ТА РИНКОВИХ УМОВ ЙОГО ДІЯЛЬНОСТІ.....	31
2.1. Загальна характеристика ПП «Обухівміськввторресурси».....	31
2.2. Фінансово-економічна характеристика ПП «Обухівміськввторресурси» .	37
2.3 Аналіз системи розвитку креативності персоналу ПП «Обухівміськввторресурси».....	49
РОЗДІЛ 3.ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОЗВИТКУ КРЕАТИВНОСТІ ПЕРСОНАЛУ	56
3.1 Навчання персоналу, як основний напрямок розвитку креативності персоналу ПП «Обухівміськввторресурси»	56
3.2 Техніко-економічне обґрунтування запропонованих заходів.....	60
3.3 Оцінка ефективності запропонованого заходу та їх вплив на основні показники роботи ПП «Обухівміськввторресурси».....	72
ВИСНОВКИ.....	74
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	77
ДОДАТКИ.....	82

ВСТУП

Актуальність теми. Останнім часом стандартні підходи та інструменти вирішення багатьох завдань в більшості своїй вже вичерпали резерви підвищення ефективності діяльності підприємства, тому все більш пріоритетним напрямком стає інтелектуальна діяльність і її застосування в управлінні бізнес-процесами підприємства незалежно від своєї галузевої спрямованості.

Одним з можливих варіантів успішного вирішення проблем є застосування інструментів креативного менеджменту, який сприяє особистому та професійному саморозвитку та самовдосконалення, розвитку ініціативності співробітників компанії.

Найважливіший актив підприємства – це не сировина, обладнання або політичний вплив. Ключовий актив сучасного підприємства – це група творчих працівників, ідеї яких можна перетворити в інноваційні продукти. Підприємства, які прагнуть керувати креативністю своїх працівників, отримують вирішальну перевагу в постійно зростаючій конкуренції.

Якщо підприємство використовує внутрішню мотивацію творчих працівників, стимулюючи їх творчий потенціал, якщо вона руйнує бар'єри між менеджерами і робітниками, зробивши так, щоб менеджери теж були творчими людьми; якщо вона задіє творчі таланти своїх клієнтів, замість того щоб шукати нові ідеї тільки у своїх співробітників; і якщо вона буде розвивати довгострокові відносини, як з користувачами, так і з співробітниками, то таке підприємство зможе збільшити свій творчий капітал в багато разів.

Вперше питання креативного менеджменту підняли такі зарубіжні вчені, як Дж. Гілфорд і Е. Торренс. Серед сучасних дослідників можна виділити праці О.Г. Макаренко, який студіює ключові поняття креативного менеджменту А.Г. Варфоломеєва, який розглядає сутність креативного

менеджменту і його місце в системі управління. О. С. Ворошилова, визначальною креативний менеджмент як компонент системи управління підприємством.

Метою роботи є вивчення теоретичних засад розвитку технологій креативності персоналу на підприємстві.

Об'єктом дослідження є процес вдосконалення розвитку технологій креативності персоналу на підприємстві.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти розвитку технологій креативності персоналу на ПП «Обухівміськвторресурси».

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

- наведено сутність креативності персоналу;
- охарактеризовано методичні підходи до оцінювання креативності персоналу;
- розглянуто методи розвитку креативності персоналу підприємства;
- наведено загальну характеристику ПП «Обухівміськвторресурси»;
- проведено фінансово-економічний аналіз ПП «Обухівміськвторресурси»;
- проаналізовано рівень креативності персоналу ПП «Обухівміськвторресурси»;
- запроновано навчання персоналу, як основний напрям покращення креативності персоналу ПП «Обухівміськвторресурси»;
- проведено техніко-економічне обґрунтування та оцінку ефективності запропонованого заходу.

Методи дослідження: При проведенні дослідження застосовувались такі методи наукового пізнання: абстрактно-логічний (теоретичні узагальнення, формування висновків), статистично-економічних групувань

(для відображення зрушень у розвитку підприємства), табличний, графічний (для наочного відображення результатів проведених розрахунків).

Інформаційне забезпечення: чинні законодавчі та правові акти, Державні стандарти України, фінансова та статистична звітність підприємства ПП «Обухівміськвторресурси», матеріали науково-практичних конференцій, спеціалізовані періодичні видання, праці вітчизняних та закордонних фахівців, що стосуються теми дослідження.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури та додатків. Повний обсяг кваліфікаційної роботи складає 87 сторінок комп'ютерного тексту. Кваліфікаційна робота містить 26 таблиць, 8 рисунків, 3 додатки на 5 сторінках, список використаних джерел із 55 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ТЕХНОЛОГІЙ КРЕАТИВНОСТІ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність креативності персоналу

Ще з древніх часів, протягом століть, виникнення, природа, закономірності, етапи творчого процесу і шляхи його реалізації були у центрі уваги вчених. За Платоном, людина отримує натхнення і творчі ідеї від богів і є їх провідником у світ людей. Натомість Аристотель вбачав витoki натхнення у результаті розумових асоціацій людини. У наш час поряд з терміном «творчість» більш звичним, особливо стосовно сфери професійної діяльності, є термін «креативність».

Звертаючись до етимології слова «креативність» зазначимо, що «креатив» є калькою з англійського «creative» – творчий, той, що створюється. Як аргумент для розрізнення цих понять додамо, що у французькій та німецькій мовах для позначення творчості і креативності також існують різні лексичні одиниці: «oeuvre» (творчість) і «creative» французькою, та «schaffen» (творчість) і «kreativität» німецькою, тобто поняття «творчість» і «створення» протиставляються. Глумачний словник трактує креативність як творчу, спрямовану на створення, новаторську діяльність. Креативний – «здатний до вироблення нових, оригінальних ідей та їх втілення, спрямований на творчість» [3, с. 514].

Педагогічний словник визначає креативність як рівень творчої обдарованості, здатності до творчості, що становить відносно стійку характеристику особистості [7, с. 219].

Вперше термін «креативність» використав Д. Симпсон, який ще у 1922 році позначив цим словом здатність особистості відмовлятися від

стереотипів у мисленні. Предметом досліджень у психології, а потім і педагогіці, креативність стала у 60-роках ХХ століття.

Одне з найперших визначень креативності надав американський учений, професор Стенфордського університету Джон Као: «Креативність – це цілісний процес генерації ідей, їх розвитку та перетворення на цінності. Цей процес поєднує в собі те, що люди називають новаторством» [22, с.89]. Він відзначає одночасно мистецтво породження нових ідей і науку відточування цих ідей до стадії відтворення в дійсності.

Незважаючи на тривале застосування терміну, креативність як окреме поняття було виділено лише в 50-х рр. ХХ ст. завдяки Дж. Гілфорду. У 1950 році саме Дж. Гілфорд у зверненні при вступі на посаду президента Американської психологічної асоціації запропонував психологам зосередити свою увагу на вивченні креативності. Були створені декілька лабораторій та інститутів, стали виходити часописи і монографії, однак, за оцінками Р. Стернберга, усього лише 0,5% статей (із 1975 по 1995 рік) мали відношення до проблеми креативності. Однією з причин такого ставлення до проблеми креативності з боку психологів-експериментаторів була нечіткість у визначенні поняття і відсутність методик її діагностування.

Дж. Гілфорд вважав, що креативність – це здатність відмовлятися від стереотипних способів мислення. Саме після публікації його робіт, у яких він визначає різницю між двома типами мисленневих операцій – конвергенцією і дивергенцією, концепція креативності набула широкої популярності та почала активно опрацьовуватися [10, с.78].

Аналізуючи дослідження креативності у зарубіжній психології, Ф. Баррон й Д. Харрінгтон зробили такі узагальнення щодо креативності: креативність – це здатність адаптивно реагувати на необхідність нових підходів і нових продуктів; створення нового творчого продукту багато в чому залежить від особистості творця та сили його внутрішньої мотивації; специфічними властивостями креативного процесу, креативного продукту та креативності особистості є їх оригінальність, спроможність, валідність,

адекватність завданню і ще одна властивість, що може бути названою придатністю естетичною, екологічною, оптимальною за формою, правильною і оригінальною на певний момент; креативні продукти можуть бути різні за природою: нове рішення проблеми в математиці, відкриття хімічного процесу, створення музики, картини чи поеми, нової філософської або релігійної системи, інновація в юриспруденції, свіже рішення соціальних проблем тощо.

Серед творців теорій креативності найбільш відомим є американський психолог Е. Торренс, що почав свої дослідження креативності в 1958 році й присвятив цій проблемі все життя. Е. Торренс визначав креативність як процес: появи чутливості до проблем, дефіциту знань, їх невідповідності, дисгармонії та ін.; фіксації цих проблем; пошуку рішень даних проблем, висунення гіпотез; перевірок, змін і повторних перевірок гіпотез; формулювання результату [5, с.33].

Він вважає, що творчий процес поділяється на етапи: сприйняття проблеми, пошук рішення, виникнення і формулювання гіпотез, перевірку гіпотез, їхню модифікацію й отримання результату. Е. Торренс визначив параметри креативності: легкість (швидкість виконання тестових завдань), гнучкість (число переключень з одного класу об'єктів на інший у ході відповідей), оригінальність (оригінальність виконання завдань) й точність (точність виконання завдань).

Е. Торренс дає досить образне визначення: «Креативність – це значить копати глибше, дивитися краще, виправляти помилки, розмовляти з кішкою, б пірнати в глибину, проходити крізь стіни, запалювати сонце, будувати замок на піску, вітати майбутнє» [25].

Підсумовуючи позиції науковців, зазначимо, що, на нашу думку, креативність носить інтегративний характер, нерозривно пов'язана із інтелектуальною, емоційною, рефлексивною, вольовою, мотиваційною і діяльнісною сферами особистості.

Властивість особистості, з точки зору сучасної психології, виявляється у відношенні з іншими суб'єктами й характеризується її подібністю або відмінністю від інших. Креативність є загальною властивістю особистості, яка впливає на її творчу продуктивність незалежно від сфери прояву особистісної активності.

Властивість пов'язана з якістю особистості. Кожна окрема особистість має багато властивостей, єдність яких виражає її якість. Для того, щоб особистість набула якоїсь якості, вона повинна мати певні властивості. Властивість особистості розвивається у діяльності, у нашому дослідженні – у творчій діяльності.

Послідовниками Дж. Гілфорда й Е. Торренса є М. Волах і Н. Коган, які відкинули один із критеріїв креативності – точність. Учені відмовилися від обмеження часу, середовища конкуренції та єдиного критерію правильної відповіді. Вони вважають, що креативність та інтелект взаємопов'язані не тільки на рівні якостей особистості, але й на рівні цілісного пізнавального процесу [25].

Об'єднують погляди на значення «креативності» Т. Амабайла, Р. Стернберга, Т. Любарта, К. Урбана, Дж. Хейса.

Однією з останніх за часом виникнення концепцій креативності є «теорія інвестування», запропонована Р. Стернбергом. Автор вважає креативними таких людей, які здатні «купувати ідеї за низькою ціною і продавати за високою». У цій концепції проявилися особистісні характеристики самого Р. Стернберга, автора і співавтора більш ніж 600 публікацій із проблем інтелекту, креативності, здібностей [54, с.98].

Р. Стернберг вважає, що талановитою людиною є не та, яка генерує нову ідею, а та, яка встановлює значеннєві зв'язки, осмислює висунуту ідею та її функції стосовно інших елементів, семантичного простору знань, які існують у певній культурі. Креативність передбачає спроможність особистості йти на розумний ризик, готовність переборювати перешкоди,

внутрішню мотивацію, толерантність до невизначеності, готовність протистояти думці оточення.

За теорією креативності Р. Стернберга розвиток творчої активності особистості забезпечується наявністю таких взаємопов'язаних компонентів [54, с.99]:

1) здібності, які поділяються на синтетичні (уміння по-новому бачити проблему, дивергентне мислення), аналітичні (уміння аналізувати й оцінювати ідеї), практично-контекстуальні (уміння знаходити абстрактним ідеям практичне застосування);

2) знання, спираючись на які людина може перейти до творчої діяльності, креативно використовувати теоретичні відомості на практиці;

3) мислення (дослідники наголошують, що найважливішим для творчості є «законодавчий» стиль, спрямований на власні закони руху й розвитку думки);

4) особистісні якості, серед яких найважливішими є уміння долати перепони й невпевненість, виправдано ризикувати;

5) мотивація, що допомагає людині зосередитися на творчій роботі;

6) оточуюче середовище, оскільки без підтримки середовища креативність не може виявитися і розвиватися.

Креативний персонал – сукупність трудових ресурсів підприємства, які виробляють нові рішення, сприйнятливі до нових ідей, терплячі до дивацтв, володіють свободою вибору проблеми й зміни напрямку досліджень, мають стимули для творчості та є необхідними для виконання функцій, досягнення цілей діяльності та перспективного розвитку підприємства [44, с. 29].

Однак не можна стверджувати, що креативність підприємства – це сума креативності її співробітників. Справжню цінність для організації вона становить у тому випадку, коли систематизована і піддається управлінню та контролю.

Ефективне управління процесом розвитку креативності персоналу підприємства передбачає врахування кожного з компонентів креативних

ресурсів працівника, пов'язаних з умовами внутрішньо-організаційного середовища, когнітивними, особистісними, мотиваційними особливостями людини.

Що ж стосується безпосередньо поняття «креативний менеджмент», то його можна розглядати з різних підходів, зокрема системного, функціонального, ситуаційного, поведінкового та адміністративного. Більшість науковців, такі як, зазначають, що креативний менеджмент набуває найбільш прикладного значення за умови його розкриття з позиції системного і функціонального підходів (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Підходи до трактування поняття «креативний менеджмент»

Підходи	Значення поняття «креативний менеджмент»
Системний	Креативний менеджмент – підсистема інноваційного менеджменту, що забезпечує здатність суб'єктів управління висувати та розвивати нові ідеї, які набирають форми наукової або технологічної інформації
Функціональний	Креативний менеджмент – одна з функцій менеджменту, яка спрямована на забезпечення здатності суб'єктів управління висувати та розвивати нові ідеї, які набирають форми наукової, технологічної інформації та акумулювання нових ідей
Ситуаційний	Креативний менеджмент – сукупність сприятливих умов, що створюються керівниками підприємства для творчого розвитку трудового колективу й окремих працівників із метою акумулювання креативних ідей щодо вирішення виробничо-господарських проблем, подолання їх наслідків
Поведінковий	Креативний менеджмент – сукупність цілеспрямованих дій і вчинків керівників підприємства, спрямованих на акумулювання креативних ідей щодо розв'язання виробничо-господарських проблем, подолання їх наслідків тощо, а також сприяння творчому розвитку трудового колективу й окремих працівників
Адміністративний	Креативний менеджмент – сукупність управлінських відносин між керівниками та підлеглими на предмет встановлення цілей стосовно пошуку креативних ідей, їх виконання, пов'язаних із вирішенням виробничо-господарських проблем, подоланням їх наслідків тощо

Джерело: Складено автором на основі [31, с.77]

Система менеджменту може бути ефективною лише в тому разі, якщо одним з її елементів є своєчасний і адекватний контроль – діяльність з визначення станів об'єктів управління і відмінностей цих станів від минулих

або заданих. Така діяльність передбачає здійснення обліку, перевірки й аналізу. Реалізуючи функцію контролю, безумовно, важливим аспектом, що ще не знайшов належною мірою свого вирішення, є створення системи управлінського обліку, адекватної особливостям підприємства й орієнтованої на його потребу.

Отже, розвиток творчого потенціалу та його реалізація сприяють підвищенню ефективності діяльності організації в цілому, а використання інструментів креативного менеджменту дозволяє оперативно й творчо вирішувати складні завдання в області передачі інформації та дієвої політики організації.

1.2. Методичні підходи до оцінювання креативності персоналу

В якості оцінки творчого кадрового потенціалу, на підприємстві можна провести соціально-психологічну діагностику, аналіз і регулювання групових і особистісних взаємин, управління конфліктними ситуаціями, аналіз професійного потенціалу, соціальна адаптація працівників, мотивація праці тощо.

Напрями досліджень [25]:

- наявність творчого потенціалу;
- ступінь (рівень) його актуалізації;
- фактори, що стимулюють/перешкоджають розвитку і актуалізації;
- прояв творчого потенціалу в умовах стабільності і в умовах інновацій.

При проведенні досліджень вивчається не стільки наявність або відсутність творчого потенціалу та ініціативи, скільки бажання і можливість реалізувати їх у професійній діяльності, а також фактори, які можуть впливати на прояв креативності. У тому числі і зовнішні (стабільність

ситуації, тобто впевненість в завтрашньому дні, планові виплати заробітної плати тощо, або навпаки, наприклад, під час реконструкції підприємства, якихось інновацій). Таким чином при дослідженні творчого потенціалу співробітників компанії необхідно провести наступні дослідження [34, с.32]:

- вивчення ступеня згуртованості / роз'єднаності в колективі (соціально-психологічний клімат);
- визначення внутрішнього потенціалу колективу;
- визначення стилю керівництва трудовим колективом.

Під соціально-психологічним кліматом розуміють загальний емоційно-динамічний настрій, в якому відображаються встановилася система взаємовідносин, панівний настрій, задоволеність, привабливість роботи, стабільність і зростання кадрів, єдність колективних і особистих цілей, ступінь суміщення офіційних і неофіційних структур організації. Оптимізація психологічного клімату є важливим резервом підвищення ефективності групової діяльності. Одним з важливих параметрів соціально - психологічного клімату є групова згуртованість. Вона показує ступінь інтеграції будь-якої групи, її згуртування в єдине ціле.

Для аналізу внутрішнього потенціалу колективу застосовують такі параметри [6, с.89]:

- особистісна спрямованість співробітників,
- їх рефлексивні здібності,
- стиль і структура міжособистісних взаємодій,
- комунікативні навички,
- організаторські та конструктивні здібності до педагогічної діяльності.

Як правило, переважна частина колективу прагне відповідати загальноприйнятим нормам поведінки, підлаштовуватися під оточуючих, орієнтуватися на прийняття і соціальне схвалення, що, можливо, призводить до зниження прояви їх особистої ініціативи.

В цілому, в результаті проведення вищевказаних досліджень творчого потенціалу кадрів організації, як правило, виходить що в колективі домінують типи здатні напружено працювати, якісно виконувати практичні завдання, але при цьому з працею сприймають нові ідеї, не схильні до радикальних змін.

Аналіз стилю керівництва трудовим колективом часто показує, що при вирішенні виробничих завдань і у взаємодії адміністрації з співробітниками пріоритетним є авторитарний стиль управління із застосуванням деяких методів демократичного керівництва. В цілому, при такому стилі управління керівник характеризується достатніми організаторськими здібностями, але перевагу їм авторитарного стилю управління призводить до того, що в колективі процвітає пасивність і деяка безвідповідальність співробітників, що перешкоджає стимулювання розвитку їх творчих потенціалів.

Діагностика невербальної креативності методика Е.Торренса, адаптована А.Н.Вороніним.

Умови проведення. Тест може проводитися в індивідуальному чи груповому варіанті. Для створення сприятливих умов тестування керівнику необхідно мінімізувати мотивацію досягнення і зорієнтувати тестованих на вільний прояв своїх прихованих здібностей. При цьому краще уникати відкритого обговорення предметної спрямованості методики, тобто не потрібно повідомляти про те, що тестуються саме творчі здібності (особливо творче мислення). Тест можна представити як методику на «оригінальність», можливість виразити себе в образному стилі і т.д. Час тестування по можливості не обмежують, орієнтовно відводячи на кожну картинку по 1 - 2 хв. При цьому необхідно підбадьорювати тестованих, якщо вони довго обдумують або зволікають [22, с.77].

Пропонований варіант тесту являє собою набір картинок з деяким набором елементів (ліній), використовуючи які, випробуваним необхідно домалювати картинку до деякого осмисленого зображення. В даному варіанті

тесту використовується 6 картинок, що не дублюють за своїми вихідним елементам один одного і дають найбільш надійні результати.

У тесті використовуються наступні показники креативності [33, с.50]:

1. Оригінальність (Ор), що виявляє ступінь несхожості створеного випробуваним зображення на зображення інших випробовуваних (статистична рідкість відповіді). При цьому слід пам'ятати, що двох ідентичних зображень не буває, відповідно, говорити слід про статистичну рідкості типу (або класу) малюнків. У доданому нижче атласі наведені різні типи малюнків і їх умовні назви, запропоновані автором адаптації даного тесту, що відображають загальну істотну характеристику зображення. Слід врахувати, що умовні назви малюнків, як правило, не збігаються з назвами малюнків, даними самими піддослідними. Оскільки тест використовується для діагностики невербальної креативності, назви картинок, запропоновані піддослідними, з подальшого аналізу виключаються і використовуються тільки як допоміжний засіб для розуміння суті малюнка.

2. Унікальність (Ун), що визначається як сума виконаних завдань, що не мають аналогів у вибірці (атласі малюнків).

Інструкція до тесту. Перед вами бланк з недомальовані картинками. Вам необхідно домалювати їх, обов'язково включаючи запропоновані елементи в контекст і намагаючись не виходити за обмежувальні рамки малюнка. Домальовувати можна що завгодно і як завгодно, бланк при цьому можна обертати. Після завершення малюнка необхідно дати йому назву, яке слід підписати в рядку під малюнком.

Обробка результатів тестування. Для інтерпретації результатів тестування нижче представлений атлас типових малюнків контрольної вибірки менеджерів (23-35 років). До кожної серії малюнків розрахований індекс Ор по вибірці. Для оцінки результатів тестування випробовуваних, що відносяться до контингенту менеджерів або схожим з ним, пропонується наступний алгоритм дій.

Необхідно зіставити домальовані картинкі з наявними в атласі, звертаючи увагу при цьому на використання подібних деталей і смислових зв'язків; при знаходженні схожого типу привласнити даному малюнку оригінальність, зазначену в атласі. Якщо в атласі немає такого типу малюнків, то оригінальність даної домальованої картинкі вважається 1,00, тобто вона унікальна. Індекс оригінальності підраховується як середнє арифметичне оригінальностей всіх картинок, індекс унікальності - як сума всіх унікальних картинок. Використовуючи відсоткову шкалу, побудовану для цих двох індексів за результатами контрольної вибірки, можна визначити показник невербальної креативності даної людини як його місце щодо даної вибірки (табл.1.2.)

Таблиця 1.2

**Відсоткова шкала для визначення показника невербальної
креативності**

1	0%	20%	40%	60%	80%	100%
2	0,95	0,76	0,67	0,58	0,48	0
3	4	2	1	1	0	0

Джерело: Складено автором на основі [19]

Примітка до таблиці:

1 - відсоток людей, результати яких перевищують зазначений рівень креативності;

2 - значення індексу оригінальності;

3 - значення індексу унікальності.

Приклад інтерпретації: нехай перший з аналізованих Вами малюнків схожий з картинкою 1.5 атласу. Її оригінальність - 0,74. Другий малюнок схожий з картинкою 2.1. Її оригінальність - 0,00. Третій малюнок ні на що не схожий, але спочатку надавалися до домальовування елементи в малюнок не включені. Така ситуація інтерпретується як відхід від завдання і оригінальність даного малюнка оцінюється 0. Четвертий малюнок відсутній. П'ятий малюнок визнаний унікальним (не має аналогів в атласі). Його

оригінальність - 1,00. Шостий малюнок виявився схожим з картинкою 6.3 і його оригінальність 0,67. Таким чином, індекс оригінальності для даного протоколу: $2,41 / 5 = 0,48$

Індекс унікальності (кількість унікальних картинок) даного протоколу - 1. Результати розглянутого вище протоколу показують, що випробуваний знаходиться на кордоні між 60 і 80% людей, чиї результати наведені в атласі. Це означає, що приблизно у 70% випробовуваних з даної вибірки невербальна креативність вище, ніж у нього. При цьому індекс унікальності, що показує, наскільки дійсно нове може створити людина, в цьому аналізі є вторинним через недостатню диференціює сили даного індексу, тому визначальним тут є сумарний індекс оригінальності.

Діагностика вербальної креативності. Методика С.Медніка, адаптована А.Н.Вороніним.

Методика спрямована на виявлення та оцінку існуючого у випробовуваних, але часто прихованого або блокується вербального креативного потенціалу. Методика проводиться як в індивідуальному, так і в груповому варіанті. Час на виконання завдань не обмежується, але заохочуються тимчасові витрати на кожен трійку слів не більше 2-3 хв.

Організація експерименту. Робота проводиться індивідуально, але можна працювати і з невеликими групами (до 20 осіб). Для проведення експерименту вибирається тихе, добре освітлене приміщення. Обов'язково, щоб випробуваний сидів за столом один (випадок роботи з групою) для виключення спілкування під час експерименту. Тестові завдання пред'являються на окремих аркушах, на яких випробуваний записує варіанти своїх відповідей [55].

Перед початком роботи у випробуваного має бути серйозне і доброзичливе ставлення до експерименту, що можна досягти продуманими поясненнями, відповідними віком і станом випробуваного. Закінчивши вступну бесіду, експериментатор пропонує інструкцію до розминки.

Розминка є своєрідним обговорення можливостей вирішення тестових завдань.

Інтерпретація результатів тестування. Для оцінки результатів тестування пропонується наступний алгоритм дій. Необхідно зіставити відповіді випробовуваних з наявними типовими відповідями і при знаходженні схожого типу привласнити даному відповіді оригінальність, зазначену в списку. Якщо в списку немає такого слова, то оригінальність даної відповіді вважається рівною 1,00 [55].

Індекс оригінальності підраховується як середнє арифметичне оригінальностей всіх відповідей. Кількість відповідей може не збігатися з кількістю «трійок слів», так як в одних випадках випробовувані можуть дати кілька відповідей, а в інших – не дати жодного.

Індекс унікальності дорівнює кількості всіх унікальних (що не мають аналогів в типовому переліку) відповідей.

Використовуючи відсоткову шкалу, побудовану для цих індексів і показника «кількість відповідей» (індексу продуктивності), можна визначити місце даної людини щодо контрольної вибірки і, відповідно, зробити висновок про ступінь розвитку у нього вербальної креативності та продуктивності табл.1.3.

Таблиця 1.3

Відсоткова шкала для визначення показника невербальної креативності

1	0%	20%	40%	60%	80%	100%
2	1	0,94	0,91	0,86	0,81	0,61
3	19	6	4	3	2	0
4	49	20	15	12	10	1

Джерело: Складено автором на основі [19]

Примітка до таблиці:

1 - відсоток людей, результати яких перевищують зазначений рівень;

2 - значення індексу оригінальності;

3 - значення індексу унікальності;

4 - кількість відповідей.

Приклад інтерпретації результатів: якщо у випробуваного сума оригінальних відповідей склала 20,25 і всього в його протоколі 25 відповідей, то індекс оригінальності складе 0,81. Припустимо, що кількість унікальних відповідей цього випробуваного дорівнює 16. З огляду на, що основним показником є індекс оригінальності, можна зробити висновок, що дана людина за рівнем свого вербального творчого потенціалу знаходиться між 60 і 80% випробовуваних з контрольної вибірки, тобто 70% вибірки мають сумарним показником вербальної креативності вище, ніж у нього.

Індекс унікальності тут показує, скільки нових рішень здатний запропонувати випробуваний в загальній масі виконаних завдань. Кількість відповідей показує, перш за все, ступінь вербальної продуктивності і свідчить про рівень понятійного мислення. Крім того, цей індекс в значній мірі корелює з мотивацією досягнення, тобто чим вище кількість відповідей, тим вище особиста мотивація досягнення випробуваного.

1.3. Методи розвитку креативності персоналу підприємства

Творча обстановка на функціонуючому підприємстві, що заохочується і спрямовується належним чином дуже важлива, вона є найбільшим досягненням керівника колективу. Для того щоб її створити, необхідно підтримувати ініціативні і творчі устремління співробітників. Перед керівником стоїть складне завдання створити такий мікроклімат внутрішнього середовища компанії (творчу атмосферу), щоб творчі особистості, працюючи в групі, не втрачали своєї яскравої індивідуальності, перетворюючись з часом в «сірого» члена групи.

Творча атмосфера – це в першу чергу доброзичливе оточення, що забезпечує підтримку і відчуття причетності до команди, прийняття і безоціночне ставлення, які створюють ту безпечне середовище, в якій творчі здібності зможуть розкритися. Для створення такої творчої атмосфери необхідні спеціальні зусилля менеджерів по формуванню команди і налагодженню комунікацій [23, с.78].

Як побудувати відносини в колективі, щоб творчий початок кожної особистості було направлено на вирішення завдань колективу, і в яких випадках творчий підхід з боку окремих працівників покращує результати діяльності всього колективу в цілому – ці питання цікавлять багатьох керівників.

Креативність як здатність створювати нові ідеї є одним з найважливіших аспектів ефективної роботи компанії. Завдяки творчому підходу, генеруються нестандартні рішення для різних проблем. Але час від часу креативність в командах треба «підживлювати». Необхідність «підживлення» пояснюється тим, що щоденна робота більшості співробітників стає занадто одноманітною і рутинною. Люди звикають робити одне і те ж і ставляться до виконання своїх професійних завдань як до механічної праці, в той час як практично будь-яка робота може стати цікавою, якщо ставитися до неї з точки зору принципу «не думати стереотипами, виходити за рамки звичного» [30, с.40].

У 2010 році компанія IPA Databank провела дослідження, намагаючись визначити зв'язок між креативністю і ефективністю. Об'єктами дослідження виступили дві групи компаній: в одній групі стимулювалося креативна робота, в іншій - навпаки. Дослідження показало, що [53]:

- ефективність компаній, в яких заохочувалася креативність, зросла в 12 раз;
- частка на ринку компаній з високим рівнем креативності вище, ніж компаній з більш низьким рівнем креативності;

– компанії, в яких заохочується креативність, більш привабливі для інвесторів.

На думку К. Хансен [55], організація зацікавлена в придбанні знань співробітниками за допомогою навчання, так як їх змінений поведінка сприяє досягненню цілей організації.

Щоб досягти мети, організатори повинні вибрати відповідні методи, щоб залучити персонал в процес навчання. Грамотна політика щодо збільшення творчого потенціалу працівників підприємства може здійснюватися за допомогою таких методів (табл.1.4.).

Таблиця 1.4

Методи збільшення творчого потенціалу працівників

№	Метод	Характеристика
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
1	«Action learning»	передбачає формування груп співробітників, які періодично працюють над вирішенням реальних завдань. Це дозволяє найбільш ефективно вирішувати виниклі організаційні проблеми, розробляти структуру і динаміку організаційних змін. Даний метод навчання на практиці ефективний для розвитку окремого лідерства та набуття навичок вирішення проблем команди. Оскільки рішення складних проблем вимагає різноманітних навичок, «action learning» сприяє їх розвитку в процесі навчання.
2	«Secondment»	це «прикомандирування» співробітника на певний час в інший структурний підрозділ для оволодіння необхідними навичками. Залучення висококваліфікованого співробітника з іншого підприємства дозволяє використовувати його навички та досвід для розвитку свого бізнесу. На заході широко поширений даний метод серед найбільших корпорацій, які обмінюються між собою співробітниками. Згідно з даними опитування CIPD на тему «Управління кар'єрою співробітників», «secondment» вважається одним з десяти найпоширеніших методів навчання персоналу, які використовуються в практиці управління кар'єрою.
3	Storytelling (метафорична гра)	це метод, який передбачає організацію активної роботи учасників, спрямованої на вироблення нових форм діяльності та зміни установок в поведінці. Це розповідь історій про бізнесі, про партнерів, клієнтів і співробітників, зосереджених на позитивних і хороших подіях. Розповідання історій може використовуватися в якості сильного доповнення до таблиць, графіків і інших абстрактним зображенням компанії і її дій

1	2	3
4	Shadowing («слідувати як тінь»)	метод, який поки не отримав належної уваги з боку HR («human resource») менеджерів російських компаній. Суть даного методу полягає в тому, що навчається супроводжує досвідченого керівника в робочій обстановці, слід за ним в процесі виконання роботи.
5	Buddying	також поки не популярний метод серед вітчизняних компаній, суть якого передбачає наявність двох сторін, які знаходяться в рівноправному положенні і можуть генерувати і отримувати знання.

Джерело: Складено автором на основі [55, с.11]

Необхідно відзначити, що перераховані вище методи неформального розвитку стають ефективними тільки в тому випадку, якщо керівники всіх рівнів управління активно залучаються до процесу розвитку співробітників, створення атмосфери довіри до вільного обміну думками, впровадження програм з лідерства, проектного менеджменту та підвищенню креативності.

Зрозуміло, крім застосування перерахованих вище методів, слід і створити необхідні умови, щоб стимулювати креативність в команді [27, с.90]:

1. Начальник, який буде надихати. Персонал, перебуваючи під постійним пресом керівництва, виявляється «паралізованим» і живе в страху втратити робочі місця. У таких компаній немає майбутнього, тому що, по суті, вони статичні, а тому слабкі перед конкурентами.

Встановлення занадто строгих рамок веде лише до повної втрати креативності у персоналу. Співробітники повинні мати можливість себе проявити. Проведення творчих конкурсів, щомісячне обрання авторів кращих ідей – те, що може зробити керівництво підприємства для підвищення ефективності діяльності фірми. Однак все це формується тільки в рамках відповідної корпоративної культури.

2. Власні проекти.

Необхідність розподіляти робочий час – не менш важливий фактор. Звичайно, велика його частина буде присвячена основній роботі, але нехай залишиться ще час на власні проекти співробітників. Приділяючи кілька

годин в тиждень своїм ідеям, співробітники, зрештою, можуть зробити компанії сильний ривок вперед.

3. Нагородження кращих.

Того, чия ідея виявиться кращою, необхідно заохочувати – матеріальними або нематеріальними способами. Головне, щоб інші підлеглі бачили успіхи свого колеги і теж захотіли брати участь в процесі генерації ідей, адже конкуренція – один з найважливіших чинників розвитку як на рівні компаній, так і на міжособистісному рівні.

4. Проведення корпоративних зустрічей.

У невимушеній обстановці співробітники легше діляться ідеями, спілкуються, надихають один одного. Один розповість іншому про свій проект, другий «загориться», вони разом покличуть третього, і ось без участі керівництва вже три людини працюють над розвитком компанії.

5. Різноманітність.

Західні фахівці з управління персоналом, кажучи про ефективні командах, часто вживають термін *diversity* («різноманітність персоналу»). Сучасна *diversity*-команда - це, перш за все, спільнота талантів різних типів, які разом генерують більше ідей, ніж кожен окремо. Одне із завдань фахівців з персоналу – знаходити, залучати та утримувати таланти.

Команда, що включає тільки зірок, може загрузнути в боротьбі за владу, а команді з інтровертів доведеться нелегко в комунікаціях. принцип різноманітності команд говорить, що важливо дотримуватися гармонію: нехай працюють інтроверти і екстраверти, холерики і меланхоліки, флегматики і сангвініки, люди, уважні до деталей, і навіжені генії. Вони будуть ідеально доповнювати один одного.

6. Помінятися ролями.

Досить ризикований спосіб, але дуже продуктивний. Можна міняти співробітників місцями, наприклад, на день, щоб вони пробували себе в інших ролях, освоювали нове для них напрямки.

Американський психолог Е. де Боно запропонував програму розвитку творчого (креативного) мислення, виходячи з п'яти принципів, які представлено на рис.1.1.

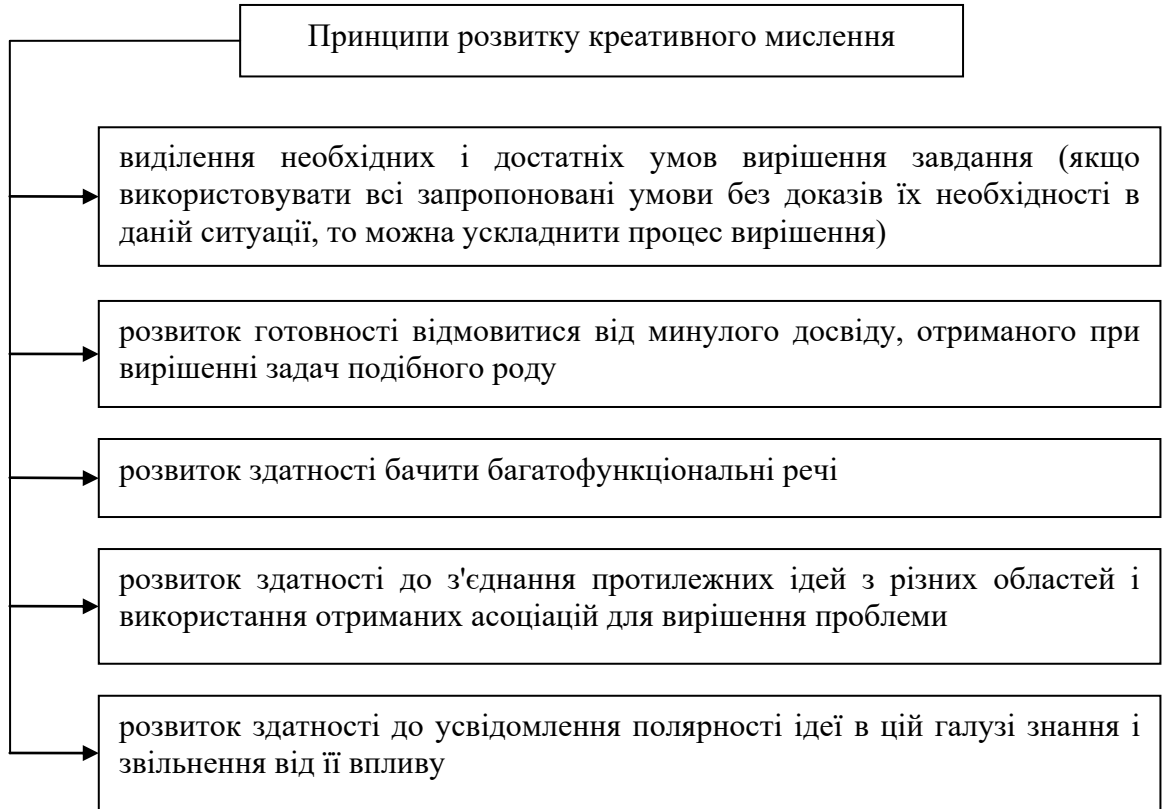


Рис.1.1. Принципи розвитку креативного мислення

Джерело: Складено автором згідно [34, с.88]

Синтетично основні принципи формування креативного мислення можна сформулювати наступним чином (рис.1.2.)

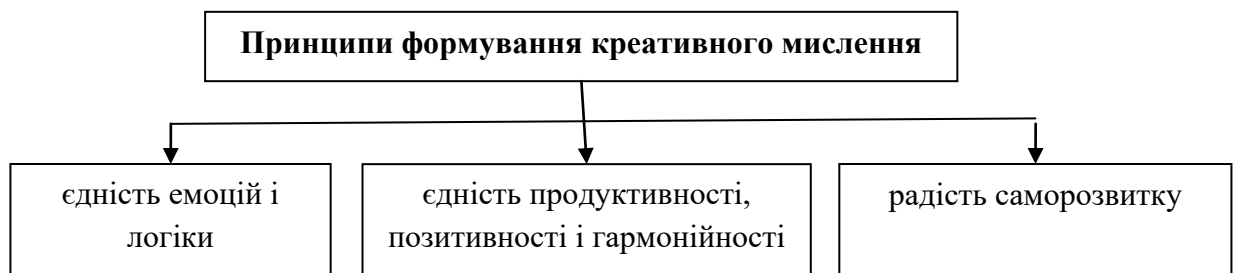


Рис.1.2. Принципи формування креативного мислення

Джерело: Складено автором згідно [34, с.92]

Джадкинс Р вважає, що для формування креативності необхідно [9, с.55]:

- 1) відсутність регламентації предметної активності, точніше - відсутність зразка регламентованої поведінки;
- 2) наявність позитивного зразка творчої поведінки;
- 3) створення умов для наслідування творчої поведінки і блокування проявів агресивної і деструктивної поведінки;
- 4) соціальне підкріплення творчої поведінки.

Креативність є властивістю, яке актуалізується лише тоді, коли це дозволяє навколишнє середовище. Його можна розглядати як властивість, що формується за принципом «якщо ... то ...». У повсякденному житті, як показують численні дослідження, відбувається придушення креативних властивостей індивідуума. Це може бути пояснено тим, що креативність передбачає незалежну поведінку, створення одиничного, в той час як соціум зацікавлений у внутрішній стабільності і безперервному відтворенні існуючих форм відносин, продуктів тощо. Тому формування креативності можливо лише в спеціально організованому середовищі [9, с.58].

Організаційне середовище, в якій креативність могла б актуалізуватися, має високий ступінь невизначеності і потенційну багато варіативність (багатством можливостей). Невизначеність стимулює пошук власних орієнтирів, а не прийняття готових; багато варіативність забезпечує можливість їх знаходження. Крім того, таке середовище повинна містити зразки креативної поведінки і його результати.

Креативний менеджмент як ефективний інструмент управління креативним мисленням менеджерів, креативним потенціалом персоналу і керівництва організації в процесі прийняття і реалізації нестандартних, оригінальних управлінських рішень має свій особливий інструментарій.

По-перше, це комплекс інструментів і методів вироблення та реалізації нестандартних, нетрадиційних, оригінальних креативних ідей вирішення проблем. Головним таким інструментом є ефективна методика креативного

менеджменту ласі-аналіз, яка пропонує комплексне використання прийомів зміни цілей, аналогії, доповнення, комбінування в процесі прийняття управлінських рішень.

По-друге, процес прийняття креативних управлінських рішень має особливий алгоритм креативного методу.

Такий алгоритм креативного методу складається з наступних етапів [25]:

I етап – підбір інформації. На тому етапі потрібна чітка постановка проблеми та розробка технічного завдання, докладний розгляд і розкладання завдання на підзадачі, збір необхідних фактів, великої кількості якісної інформації.

II етап – інкубування нових ідей. Цей період має на увазі «перенесення» проблеми на підсвідомий рівень, де проблема повинна як би «визріти». У цей час корисно зайнятися іншими справами, надавши підсвідомості продовжувати підспудно шукати нетрадиційні ідеї і рішення задачі. Абстрагуючись від головного завдання, ми тим самим уникаємо стереотипних рішень.

III етап – інсайт нової ідеї, з'єднання її з іншими ідеями, презентація ідеї. На цьому етапі, який зазвичай є результатом двох перших, відбувається «осяяння». Ідея начебто з'являється нізвідки. Насправді ж вона, дійсно, результат осмислення докладної інформації на підсвідомому рівні в період «перепочинку». На цьому етапі важливо зафіксувати нову ідею, щоб вона не зникла в нескінченному потоці інших думок.

IV етап – з'єднання її з іншими ідеями, думками і нюансами, які з'являються у великій кількості на етапі активного включення свідомості. На цьому етапі ідея остаточно формується і зміцнюється, іноді підміняючи початковий задум.

V етап – презентація ідеї. Ідея повинна бути реалізована. І на цьому етапі важливо оцінити результат Вашого креативного мислення з точки зору потенційного споживача.

Техніки відкритого і критичного мислення доповнюють один одного, так як, з одного боку, робиться акцент на емоційності, інтуїтивності, відкритості до найрізноманітніших ідей без обмеження, з іншого - дається оцінка ідей з точки зору раціонального підходу, рішення задачі.

Креативна підготовка менеджерів здійснюється на спеціальних семінарах-тренінгах. Саме семінар-тренінг як специфічна форма навчання дозволяє в короткі терміни набувати досвіду, освоювати успішні моделі поведінки. Про це переконливо свідчить зарубіжний досвід, де креативна підготовка менеджерів досить широко і успішно почала культивуватися в останній чверті минулого сторіччя.

Отже, однією з найважливіших завдань для керівництва фірми на сьогоднішній день є забезпечення персоналу необхідними умовами для розвитку його творчого потенціалу. Адже креативність – це сприйнятливість до нових ідей, вміння вирішувати завдання неординарним способом. Це те, що високо цінується на ринку праці. Креативна людина володіє великими перевагами, є більш цікавим співрозмовником, вміє знайти вихід з найскладніших ситуацій. Креативність повинна бути частиною внутрішньо-організаційної поведінки підприємницьких структур, сприяючи підвищенню ефективності роботи організації.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ РОЗВИТКУ КРЕАТИВНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ПП «ОБУХІВМІСЬКВТОРРЕСУРСИ» ТА РИНКОВИХ УМОВ ЙОГО ДІЯЛЬНОСТІ

2.1. Загальна характеристика ПП «Обухівміськввторресурси»

Дані, що характеризують існуючий стан системи управління відходами в Київській області, в тому числі щодо утворення відходів, отримання зі сторони, утилізованих, оброблених (перероблених), спалених, переданих на сторону, видалених у спеціально відведені місця та об'єкти, видалених у місця неорганізованого зберігання, накопичено протягом експлуатації, у місцях видалення відходів, утворення відходів за категоріями, наведено в табл.2.1. та відображено на рис. 2.1.

Таблиця 2.1

Утворення та поводження з відходами 2012- 2020 роки

Роки	Утворено, тис. тонн	Утилізовано, тис. тонн	Спалено тис. тонн	Видалено спеціально відведені місця чи об'єкти, тис. тонн	Передано на сторону, тис. тонн	Видалено у місця неорганізо ваного зберіг. тис. тонн	Загальний обсяг відходів, успеціально відведених місцяхчи об'єктах тис. тонн
1	2	3	4	5	6	7	8
2012	6626,3	952,4	9,4	5070,4	-	-	41489,6
*	2,7	0,4	0,0	1,3	-	-	69,3
2013	3015,9	571,1	18,7	1736,8	-	-	40335,4
*	27,2	22,3	0,0	6,5	-	-	74,4
2014	2427,8	536,5	18,7	1578,2	-	-	41702,5
*	25,9	18,7	0,0	1,7	-	-	128,7
2015	1272,1	94,4	22,0	1417,7	-	-	41502,9
*	14,4	13,8	0,0	0,7	-	-	78,1
2016	1660,5	127,3	20,5	1283,6	-	-	44171,5
*	16,8	15,8	0,0	0,7	-	-	59,8
2017	1561,3	53,9	19,9	1393,2	12,0	-	45429,3
*	25,7	36,3	0,0	0,2	-	-	19,7

Продовження табл.2.1

1	2	3	4	5	6	7	8
2018	1265,6	20,2	4,5	1131,7	-	-	43140,0
*	7,1	4,6	1,0	0,1	-	-	19,0
2019	1394,0	33,8	21,5	1348,4	-	-	45499,1
*	2,2	6,1	1,0	0	-	-	18,0
2020	1414,3	9,7	20,7	1535,9	-	-	46702,7
*	7,1	0	1,0	0	-	-	19,5

Примітка: * - в тому числі небезпечні відходи

Джерело: складено автором згідно даних [37]

З даних табл.2.1. можна зробити наступні висновки: у 2020 році збільшилась кількість утворених відходів порівняно з 2019 роком на 20,3тис.тонн. На рис. 2.1. наочно представлено загальний обсяг утворення відходів протягом 2012-2020 років (дані з табл.2.1).

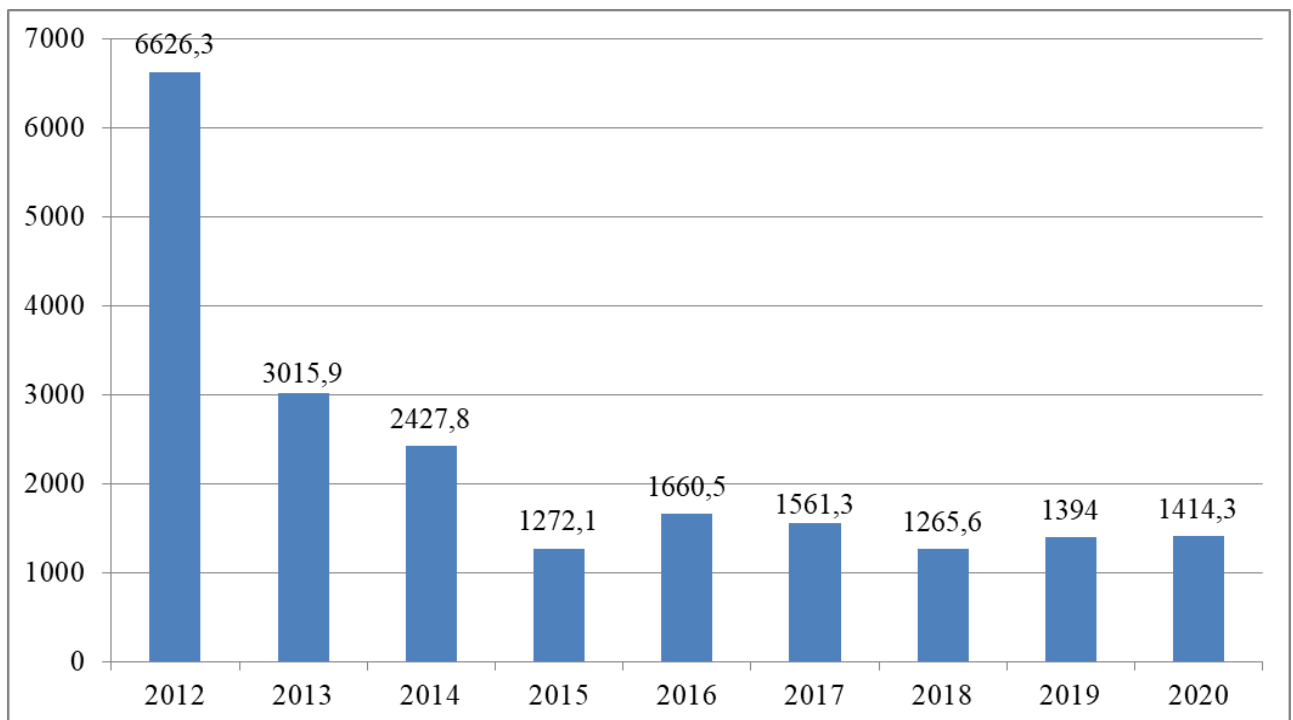


Рис.2.1. Загальний обсяг утворення відходів протягом 2010-2019 років, тис. тонн [37]

Джерело: Складено автором згідно [37]

Аналізуючи дані табл.2.1. можемо сказати, що у 2020 році в Київській області зменшилась кількість утилізованих відходів на 24,1 тис.тонн, спалено у 2020 році 20,7 тис.тонн, що на 0,8 тис.тонн менше ніж у 2019 році,

загальний обсяг відходів, накопичених протягом експлуатації, у спеціально відведених місцях чи об'єктах (місцях видалення відходів) у 2020 році склав 46702,7 тис. тонн, тоді як у 2019 році він був 45499,1 тис. тонн.

З наведених даних спостерігається, що значна кількість відходів видаляється у спеціально відведені місця, обсяги утилізації та спалення протягом дослідженого періоду залишаються низькими та коливались у межах від 1,5 до 19% у різні роки, при цьому, також спостерігається тенденція до скорочення частки утилізованих або спалених відходів.

Аналіз інформації щодо утворення відходів від економічної діяльності підприємств і організацій та домогосподарств у 2020 році в Київській області, свідчить про те, що основну частину складають відходи рослинного і тваринного походження, в тому числі відходи тваринництва та харчової промисловості (більше 50%), значну частину становлять відходи домогосподарств – 32,5%, решта видів відходів складають незначну частку в загальному обсязі їх утворення (рис.2.2.).

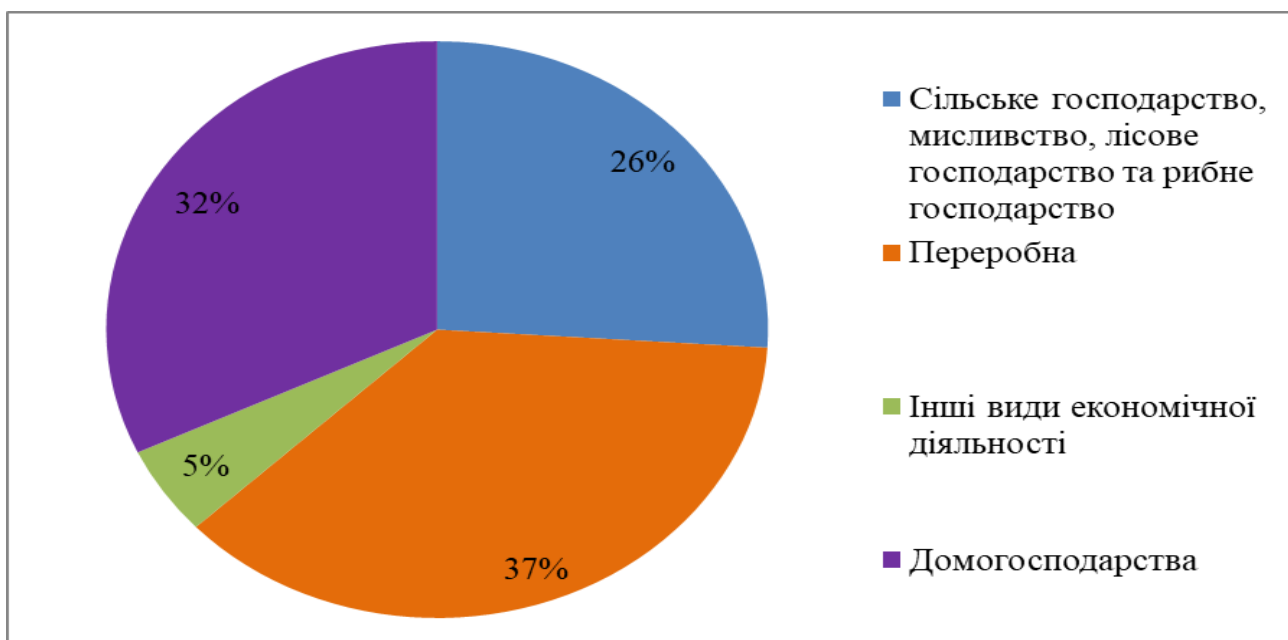


Рис.2.2. Утворення відходів за видами економічної діяльності та у домогосподарствах у 2020 році

Джерело: складено автором згідно даних [37]

За результатами порівняльного аналізу отриманих даних, спостерігається тенденція до скорочення обсягів утворення відходів, при цьому моніторинг наявної інформації (декларацій про утворення відходів, паспортів місць видалення відходів, реєстрових карт об'єктів утворення, оброблення та утилізації відходів, даних органів місцевого самоврядування, районних державних адміністрації) відображає, що обсяги утворення відходів на території Київської області є значно більшими.

Згідно з даними розміщених на офіційному інтернет ресурсі Міністерства розвитку громад та територій України за підсумками 2019 року частка населених пунктів, у яких впроваджено роздільне збирання твердих побутових відходів в Київській області, у загальній кількості населених пунктів регіону, складає лише 2,2 %, обсяги роздільно зібраних ресурсоцінних компонентів відходів – 145,523 тис. м³ на рік.

В табл. 2.2. представлено перелік підприємств, які діють в Обухівському районі та м. Обухів.

Таблиця 2.2

Дані про суб'єкти господарювання, які здійснюють діяльність щодо збирання, перевезення та розміщення побутових відходів

Назва суб'єкта господарювання інфраструктури управління побутовими відходами	Форма власності
ПП «НВП Гідроресурс»	приватна
ТОВ «Чисте місто ЛТД»	приватна
ТОВ «Крамар Еко»	приватна
КП «КП Підгірцівське»	комунальна
ОК «Григорівський»	колективна
КП «Григорівський господар»	комунальна
Приватне підприємство «Бриз Дніпра»	приватна
Товариство з обмеженою відповідальністю «Дан Девелопмент»	приватна
ТОВ «Ековтор-транс»	приватна
ПП «Обухівміськвотресурси»	приватна

Джерело: складено автором згідно [37]

ПП «Обухівміськваторресурси» було засноване в 2002 році і з перших місяців роботи заявило про себе, як про динамічне підприємство що націлене на довгостроковий розвиток і взаємовигідну співпрацю. Відділ продажу пропонує своїм клієнтам найбільш вигідні та ексклюзивні умови купівлі та обслуговування. Підприємство має у власності велику кількість автомобілів, щоб скоротити до мінімуму час одержання продукції Клієнтами. Місія підприємства – це високий рівень обслуговування клієнтів, постійне вдосконалення в професійній області.

В додатку А представлено організаційну структуру ПП «Обухівміськваторресурси».

Організаційна структура підприємства є лінійно-функціональною. До достоїнств лінійно-функціональної структури слід віднести:

- збереження принципу єдиноначальності та особистої відповідальності лінійних керівників;
- професійну підготовку управлінських рішень;
- економічність, яка досягається за рахунок централізації;
- простоту побудови і принципову прозорість для персоналу.

Ці чималі гідності зробили лінійно-функціональну структуру популярною і, можна сказати, основоположною для подальшого розвитку принципів організаційного будівництва. Однак є в неї і суттєві недоліки. З позицій цих недоліків таку структуру можна швидше назвати бюрократичною, і це дійсно так. Ніяка інша структура не втілила в собі в настільки явному вигляді бюрократичні принципи організації з властивими їм негативними сторонами.

Недоліки лінійно-функціональної структури полягають насамперед у комунікативних проблемах, з якими пов'язане її функціонування:

- комунікації погано здійснюються між різними функціональними підрозділами в силу відмінності в їх цілях, критеріях істини, цінностях і навіть мовами;

– великі труднощі спостерігаються при здійсненні зворотного зв'язку, тобто проходженні інформації від виконавця до керівника.

SWOT-аналіз – найпотужніший методологічний інструмент, що дозволяє здійснити повний аудит маркетингової і іншої діяльності компанії.

В табл.2.3 наведено SWOT-аналіз ПП «Обухівміськваторресурси».

Таблиця 2.3

SWOT-аналіз ПП «Обухівміськваторресурси»

	МОЖЛИВОСТІ	ЗАГРОЗИ
	Створення нових послуг та реклама на телебаченні Встановлення нового, більш автоматизованого обладнання Створення офіційного сайту	Зростаючий конкурентний тиск Збільшення ціни на енергоносії Економічна і політична нестабільність в Україні
СИЛЬНІ СТОРОНИ		
1. Стабільне збільшення обсягів виробництва продукції	За рахунок освічених спеціалістів запровадити виробництво нових видів послуг та встановити більш сучасне автоматизоване обладнання	Завдяки високій якості наданих послуг збільшувати коло споживачів
2. Висока якість послуг	За рахунок нового обладнання збільшити обсяги надання послуг	Постійне розширення та оновлення послуг для утримання споживачі
3. Значні виробничі потужності		
4. Досвід підприємства в даній сфері, досвідчені кадри		
СЛАБКІ СТОРОНИ		
1. Недостатній відсоток заміни застарілого обладнання	Неефективні системи збуту зменшують обсяги реалізації	За рахунок високих витрати та зростаючої конкуренції підприємство може стати збитковим
2. Недостатня рекламна підтримка	Високий рівень зносу обладнання обмежує можливості щодо збільшення обсягів переробки відходів	Економічна і політична нестабільність в Україні зростання цін на сировину та енергоносії можуть значно вплинути на широту асортименту та собівартість продукції
3. Недостатня робота маркетингового відділу	Відсутність маркетингової політики та маркетингових інструментів	
4. Відсутність власного Інтернет-сайту		

Джерело: Складено автором згідно даних підприємства

Провівши базовий SWOT-аналіз ми виявили сильні сторони даного підприємства, також дізнались про його слабкі сторони, з якими треба боротись, також проаналізували наявні можливості для подальшого розвитку, які можна реалізувати і дізнались про загрози, які в майбутньому можуть спіткати— підприємство. Загрозу погіршення економічної ситуації ПП

«Обухівміськввторресурси» можна зменшити за рахунок зниження цін, а також завдяки розширенню асортименту послуг, який би задовольняв різні соціальні групи населення. Загрозу входу в галузь нових конкурентів ПП «Обухівміськввторресурси» може зменшити шляхом розширення частки ринку.

Стратегія розвитку ПП «Обухівміськввторресурси» націлена на забезпечення конкурентоспроможності, сталої та ефективної роботи у сучасних ринкових умовах. Для цього ПП «Обухівміськввторресурси» необхідно виконати програми з модернізації, реконструкції та технічного переозброєння з впровадженням нових технологій. Звісно це потребує залучення значних капіталовкладень. І тому, діяльність ПП «Обухівміськввторресурси» повинна бути спрямована на залучення інвесторів.

2.2. Фінансово-економічна характеристика ПП «Обухівміськввторресурси»

Проведення фінансово-економічної характеристики підприємства ПП «Обухівміськввторресурси» розпочнемо з проведення аналізу техніко-економічних показників його виробничо-господарської діяльності, розрахунки наведено в табл. 2.4.

ПП «Обухівміськввторресурси» у 2020 році отримало чистий дохід від реалізації у розмірі 221373 тис.грн, що на 4,71% менше ніж у 2019 році. Підприємство працює в умовах високої конкуренції, тому зменшення чистого доходу від реалізації говорить про зменшення обсягів наданих послуг у 2019 році.

Основні техніко-економічні показники виробничо-господарської діяльності ПП «Обухівміськвотресурси» за 2019-2020 роки

№	Показник	Роки		Абсолют. відхил., +, -	Темп зростання %
		2019	2020		
1	Чистий дохід від реалізації продукції (робіт, послуг), тис. грн.	232311	221373	-10938	-4,71
2	Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб	298	285	-13	-4,36
3	Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн.	21144	31433	10289	48,66
4	Продуктивність праці, тис. грн./особу	779,57	776,75	-2,82	-0,36
5	Середньомісячна оплата праці, грн./особу	5912,8	9190,9	3278,18	55,44
6	Середньорічна вартість основних засобів (по залишковій вартості), тис. грн.	70828	75354	4526	6,39
7	Фондовіддача, грн./грн.	3,28	2,94	-0,34	-10,43
8	Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	5,16	4,61	-0,55	-10,68
9	Середньорічна вартість активів, тис. грн.	144 747	150 547	5800	4,01
10	Власний капітал, тис. грн.	124844	129276	4432	3,55
11	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	181131	162270	-18861	-10,41
12	Повні витрати на виробництво та реалізацію продукції, тис. грн.	225629	216356	-9273	-4,11
13	Витрати на 1 грн. реалізованої продукції, грн.	0,97	0,98	0,01	0,63
14	Прибуток від реалізації продукції, тис. грн.	6682	5017	-1665	-24,92
15	Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	7017	4433	-2584	-36,82
16	Рентабельність продукції, %	2,96	2,32	-0,64	x
17	Рентабельність власного капіталу, %	5,62	3,43	-2,19	x
18	Рентабельність активів, %	4,85	2,94	-1,90	x

Джерело: розраховано автором згідно фінансової звітності підприємства

Середньооблікова численність персоналу у 2020 році склала 285 осіб, що на 13 осіб менше ніж у 2019 році, а це вплинула криза пов'язана із впровадженням коронавірусних заходів – на підприємстві було скорочено

окремих працівників. Середньомісячна заробітна плата працівників збільшилась до 9190 грн.

Вартість основних засобів ПП «Обухівміськваторресурси» у 2020 році склала 75354 тис.грн., тоді як у 2019 році вона була 70828 тис.грн. ПП «Обухівміськваторресурси» має досить потужні основні засоби для переробки відходів, а також постійно вкладає кошти в оновлення.

У зв'язку із зменшенням чистого доходу у 2020 році фондвіддача також зменшилась у 2020 році на 0,34 грн. і склала 2,94 грн.

У 2020 році ПП «Обухівміськваторресурси» отримало чистий прибуток у розмірі 4433 тис.грн., що на 24,92% менше ніж у 2019 році. Хоча і спостерігається ситуація з зниження фінансових показників діяльності підприємства, але його діяльність все одно є рентабельною, про що свідчать показники рентабельності розраховані в табл. 2.4, а саме: рентабельність продукції у 2020 році склала 2,32%, Рентабельність власного капіталу складала 3,43%, рентабельність активів 2,94%.

В табл. 2.5. представлено аналіз структури працівників ПП «Обухівміськваторресурси» за 2019-2020 роки.

Таблиця 2.5

Аналіз структури працівників ПП «Обухівміськваторресурси» за 2019-2020 роки

Показник	2019 р		2020 р.		Відхилення	
	осіб	%	осіб	%	абсолютне +/- осіб	структурні зрушення, п.п.
Середньооблікова кількість штатних працівників:	298	100	285	100	-13	0
- Непромисловий персонал	24	8,05	20	7,02	-4	-1,04
- ПВП, всього, в т.ч.	274	91,95	265	92,98	-9	1,04
- робітники	210	76,64	205	77,36	-5	0,72
- керівники	16	5,84	16	6,04	0	0,20
- спеціалісти	28	10,22	30	11,32	2	1,10
- інший персонал	20	7,30	14	5,28	-6	-2,02

Джерело: Розраховано автором згідно звітності підприємства

У 2020 році на ПП «Обухівміськваторресурси» працювало 265 осіб ПВП та 20 осіб непромислового персоналу. На рис.2.1. представлено структуру ПВП ПП «Обухівміськваторресурси» у 2020 році.

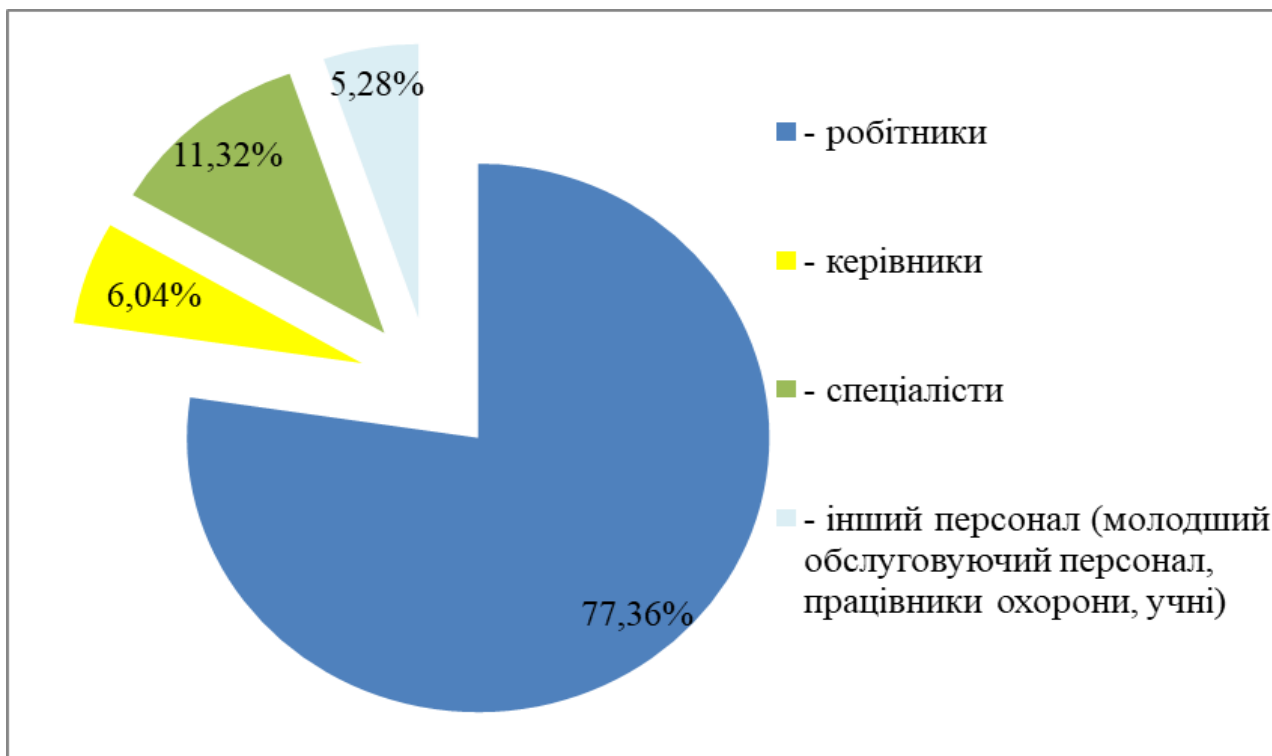


Рис.2.1. Структура ПВП ПП «Обухівміськваторресурси» у 2020 році, %

Джерело: Складено автором згідно звітності підприємства

В структурі переважають робітники, їх частка складає 77,36% від загальної чисельності ПВП підприємства. По структурі працівників ПП «Обухівміськваторресурси» значних змін не відбулося, як у 2020 році, так у 2019 році непромислового персоналу було в межах 7-8%, а промислово-виробничого в межах 92-93 %.

Проведемо аналіз вікової структури персоналу ПП «Обухівміськваторресурси» за останні два роки, дані представимо в табл.2.6.

**Динаміка вікової структури персоналу ПП «Обухівміськвотресурси» у
2019-2020 роках**

Вікова категорія	2019 рік		2020 рік		Відхилення	
	кількість, осіб	питома вага, %	кількість, осіб	питома вага, %	абсолютне, +/-, осіб	структурні зрушення, п.п.
Молодь віком 15-28 років	126	42,28	124	43,51	-2	1,23
29-40 років	98	32,89	84	29,47	-14	-3,41
41-50 років	56	18,79	62	21,75	6	2,96
51-60 років	16	5,37	14	4,91	-2	-0,46
Понад 60 років	2	0,67	1	0,35	-1	-0,32
Разом	298	100,00	285	100,00	-13	0,00

Джерело: Розраховано автором згідно звітності підприємства

На рис.2.2. представлено вікову структуру персоналу ПП «Обухівміськвотресурси» у 2020 році.

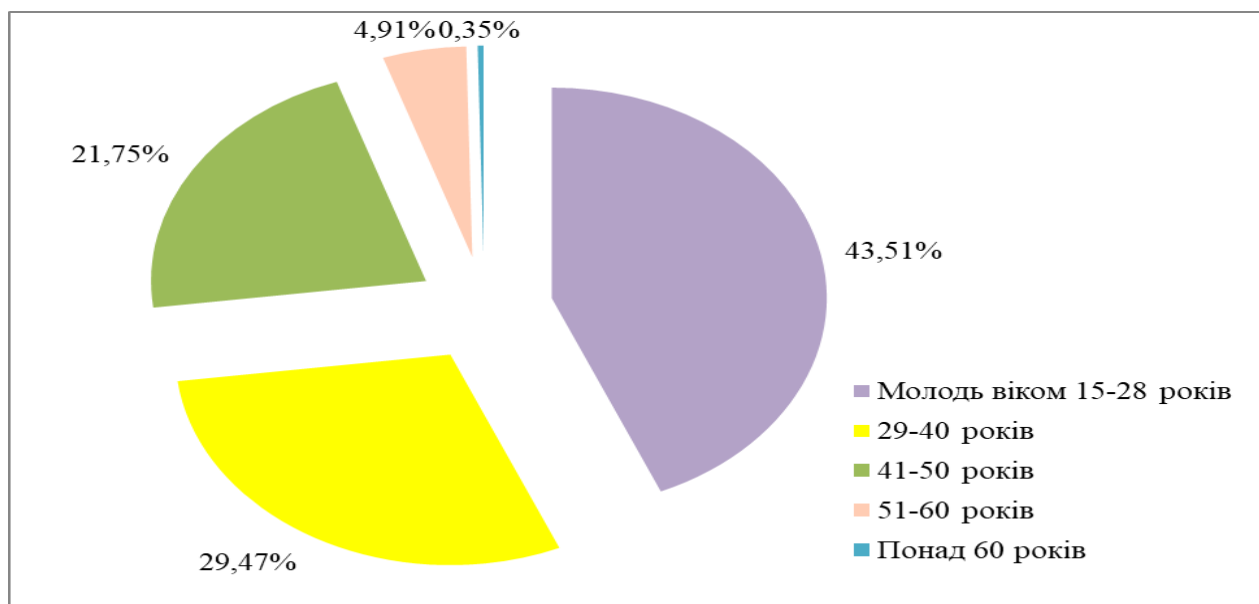


Рис.2.2. Вікова структура персоналу ПП «Обухівміськвотресурси» у 2020 році

Джерело: Складено автором згідно звітності підприємства

Отже, на ПП «Обухівміськввторресурси» найбільшу частку працівників складає молодь віком від 15 до 28 років, а саме 124 особи, у 2020 році порівняно з 2019 роком чисельність персоналу даної категорії віку зменшилась на 2 особи. Персона віком від 29 до 40 років складає 29,47% від чисельності усього персоналу, а саме 84 особи. 62 особи в віковій категорії від 41 до 50 років працюють на ПП «Обухівміськввторресурси». У вікову категорію від 51 до 60 входить 14 працівників, їх частка в загальній кількості працівників складає 4,91%. 1 особа працює на підприємстві віком старше 60 років.

В табл.2.7. представлено аналіз гендерної структури персоналу ПП «Обухівміськввторресурси» за останні два роки.

За останні два роки гендерна структура персоналу не змінилась – чоловіків працює більше ніж жінок на підприємстві.

Таблиця 2.7

Динаміка гендерної структури персоналу ПП «Обухівміськввторресурси» за 2019-2020 роки

Стать	Кількість по роках, осіб		У % до загальної чисельності		Відхилення	
	2019 р.	2020 р.	2019 р.	2020 р.	абсолютне, +/-, осіб	структурні зрушення, п.п.
Чоловіки	165	150	55,37	52,63	-5	-0,01
Жінки	133	135	44,63	47,37	-4	0,01
Разом	298	285	100	100	-9	0

Джерело: Розраховано автором згідно звітності підприємства

На рис.2.5. представлено динаміку гендерної структури персоналу ПП «Обухівміськввторресурси» за останні два роки.

На ПП «Обухівміськввторресурси» працює практично однакова частка жінок та чоловік, а саме у 2020 році частка жінок складала 47,37%, частка чоловіків 52,63%.

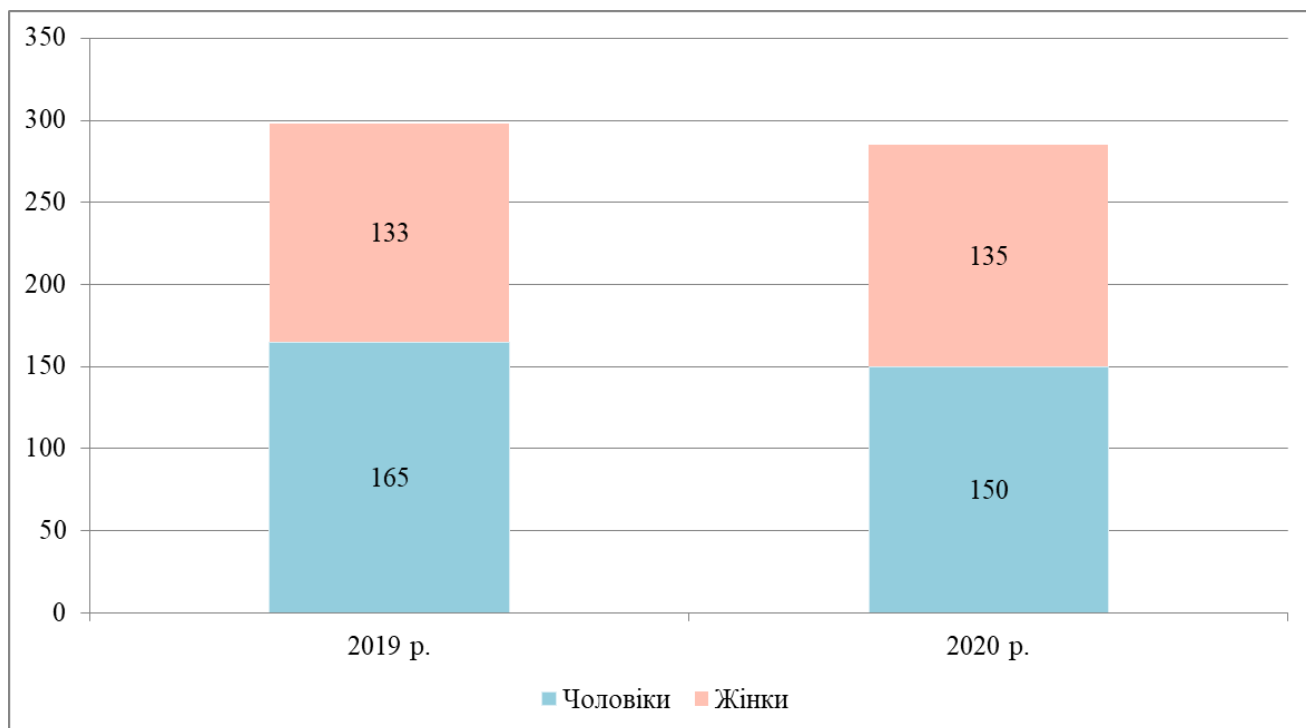


Рис.2.5. Динаміка гендерної структури персоналу ПП
«Обухівміськвторресурси» за 2019-2020 роки, осіб

Джерело: Складено автором згідно звітності підприємства

Наступим етап аналізу персоналу підприємства буде аналіз динаміки освітньої структури персоналу, дані представлено в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Динаміка освітньої структури персоналу ПП «Обухівміськвторресурси»
у 2019-2020 роках

Рівень освіти	2019 р		2020 р		Відхилення	
	Осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	абс, +/-, осіб	структурні зрушення, п.п.
Середня освіта	12	4,03	10	3,51	-2	-0,52
Професійно-технічна освіта	93	31,21	71	24,91	-22	-6,30
Неповна вища освіта	26	8,72	34	11,93	8	3,20
Базова вища освіта	77	25,84	78	27,37	1	1,53
Повна вища освіта	90	30,20	92	32,28	2	2,08
Разом	298	100,00	285	100,00	-13	0,00

Джерело: розраховано автором згідно звітності підприємства

У 2020 році на ПП «Обухівміськввторресурси» працювало 92 особи з повною вищою освітою, що на 2 особи більше ніж у 2019 році, 78 осіб з базовою вищою освітою, що на 1,53% більше ніж у 2019 році, 34 особи з неповною вищою освітою, що на 8 осіб більше ніж у 2019 році, 71 осіб з професійно-технічною освітою та 10 осіб з середньою освітою.

В наступній табл.2.9. наведено динаміку структури персоналу за стажем роботи ПП «Обухівміськввторресурси».

Таблиця 2.9

**Динаміка структури персоналу за стажем роботи в ПП
«Обухівміськввторресурси»**

Стаж роботи	2019 р		2020 р		Відхилення	
	Кількість, осіб	питома вага, %	Кількість, осіб	питома вага, %	абсолютне, осіб	структурні зрушення, п.п.
Менше 1 року	12	4,03	8	2,81	-4	-1,22
1-3 роки	36	12,08	40	14,04	4	1,95
3-5 роки	125	41,95	133	46,67	8	4,72
5-10 років	115	38,59	88	30,88	-27	-7,71
10-20 років	10	3,36	16	5,61	6	2,26
Понад 20 років	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Разом	298	100,00	285	100,00	-13	0,00

Джерело: розраховано автором згідно звітності підприємства

Отже, з отриманих даних можна побачити, що осіб, які працюють менше року на підприємстві загалом 8, працівників які працюють на підприємстві 1-3 роки 40 осіб, тих, хто працює на підприємстві 3-5 років 133 особи, 5-10 років 88 працівників, і більше 10 років 16 осіб.

Рух працівників облікового складу на підприємствах характеризується змінами облікової кількості штатних працівників унаслідок прийому на роботу та вибуття з різних причин. Проведемо аналіз руху працівників ПП «Обухівміськввторресурси» за 2019-2020 роки (табл.2.10)

**Аналіз руху працівників ПП «Обухівміськввторресурси» за 2019-
2020 роки**

Показники	Роки		Абсолютне відхилення +,-	Відносне відхилення %
	2019	2020		
Середньоспискова чисельність працівників, осіб	298	285	-13	-4,36
Прийнято на роботу нових працівників протягом року	1	8	7	700,00
Вибуло працівників, у тому числі з причин	14	4	-10	-71,43
- призов до армії, вибуття на навчання, вихід на пенсію та з інших причин, передбачених законом	11	2	-9	-81,82
- з власного бажання	3	2	-1	-33,33
- звільнення за порушення трудової дисципліни	0	0	0	0,00
Коефіцієнт обороту по прийому, %	0,34	2,81	2,47	x
Коефіцієнт обороту по вибуттю, %	4,70	1,40	-3,29	x
Коефіцієнт плинності кадрів, %	1,01	0,70	-0,30	x
Коефіцієнт загального обороту, %	5,03	4,21	-0,82	x

Джерело: розраховано автором згідно звітності підприємства

Протягом останнього року на роботу в ПП «Обухівміськввторресурси» було прийнято 8 осіб, що на 7 більше ніж у минулому періоді. Коефіцієнт обороту по прийому у 2020 був на рівні 2,81%, тоді як у 2019 він складав 0,34%, це говорить про збільшення чисельності осіб, яких прийняли на роботу у 2020 році. Коефіцієнт обороту по вибуттю у 2020 році зменшився на 3,29%, та склав 1,40%, на це вплинуло зменшення чисельності осіб, які звільнилися з ПП «Обухівміськввторресурси».

Коефіцієнт плинності кадрів у 2020 році склав 0,70%, порівняно з 2019 роком зменшився на 0,30%, що є позитивною динамікою. Коефіцієнт загального обороту в 2020 році зменшився на 0,82% і склав 4,21%.

В табл.2.11. представлено аналіз використання робочого часу штатними працівниками ПП «Обухівміськввторресурси» за 2019-2020 роки.

**Аналіз використання робочого часу штатними працівниками ПП
«Обухівміськвотресурси» за 2019-2020 роки, люд-год.**

Показник	2019 рік	2020 рік	Відхилення абсолютне, ±	Відхилення відносне, %
Фонд робочого часу, всього	577792	556320	-21472	-3,72
Відпрацьовано, всього	521124	513998	-7126	-1,37
з них; надурочно	1456	987	-469	-32,21
Не відпрацьовано, всього	56668	42322	-14346	-25,32
В т. ч.:				
- щорічні відпустки	71520	68400	-3120	-4,36
- тимчасової непрацездатності	1789	2345	556	31,08
- навчальні відпустки та інші неявки, передбачені законодавством	40	55	15	37,50
- неявки у зв'язку з тимчасовим переведом на іншу роботу	0	0	0	0
- неявки з дозволу адміністрації	72	64	-8	-11,11
- відпустки за ініціативою адміністрації	0	0	0	0
- неявки у зв'язку з переведенням на скорочений робочий день	0	0	0	0
- простої	55	48	-7	-12,73
- масові невиходи на роботу (страйки)	0	0	0	0
- інші причини	0	0	0	0

Джерело: розраховано автором згідно звітності підприємства

Так, фонд робочого часу всього персоналу підприємства у 2020 році зменшився проти 2019 року на 3,72%. Фонд відпрацьованого і не відпрацьованого часу також зменшився у 2020 році порівняно з 2019 роком.

Через зменшення чисельності працюючих відбулось зменшення часу на щорічні відпустки на 4,36% і склав за останній рік 68400 люд./год.

Втрати робочого часу у зв'язку з тимчасовою непрацездатністю у 2020 році зросли на 31,08% до попереднього. Збільшення темпів зростання

втрат робочого часу через хвороби пояснюється епідеміологічною ситуацією захворюваності в Україні загалом протягом останнього року, однак необхідно прагнути до зменшення абсолютного показника шляхом створення оптимальних параметрів мікроклімату виробничих приміщень та безпечних умов праці,

У звітному році зменшились втрати робочого часу через неявки з дозволу адміністрації на 11,11% до попереднього року.

Відсутність втрат робочого часу через переведення на роботу у режимі скороченого робочого часу, простоїв, прогулів та страйків позитивно характеризують роботу ПП «Обухівміськвторресурси» щодо використання робочого часу працівників.

В таблиці 2.12 представлено структуру фонду оплати праці ПП «Обухівміськвторресурси» за 2019-2020 роки.

Таблиця 2.12

Структура фонду оплати праці ПП «Обухівміськвторресурси» за 2019-2020 роки.

Показники	2019 рік	2020 рік	Відхилення абсолютн.+, -	Відхилення відносне, %
Фонд оплати праці всього	21144	31433	10289	48,66
в тому числі:				
Фонд основної заробітної плати	12420	15120	2700	21,74
Фонд додаткової заробітної плати	8404	16003	7599,	90,42
з нього:				
надбавки та доплати	1680,8	3200,6	1519,80	90,42
премії і винагороди	5882,8	11202,1	5319,30	90,42
виплати в порядку компенсації	840	1600	759,90	90,42
Заохочувальні і компенсаційні виплати всього	320	310	-10,00	-3,13
з них:				
матеріальна допомога	256	248	-8,00	-3,13
соціальні пільги	64	62	-2,00	-3,13
Оплата за невідпрацьований час	244	340	96	39,34
з нього:				
оплата основної і додаткової відпусток	123	144	21	17,07

Джерело: розраховано автором згідно звітності підприємства

В 2020 році фонд оплати праці ПП «Обухівміськввторресурси» збільшився порівняно з 2019 роком на 10289 тис.грн. Це відбулось за рахунок збільшення фонду основної заробітною плати на 2700 тис.грн та фонду додаткової заробітною плати на 7599 тис.грн. Слід відміти, що ПП «Обухівміськввторресурси» має три види виплат: основна заробітна плата – винагорода за виконану працю відповідно до встановлених норм праці і виплат у вигляді тарифних ставок (погодинна), відрядних розцінок та окладів для посадових осіб; додаткова заробітна плата – винагорода за працю понад установлені норми за трудові успіхи і винахідливість, за особливі умови праці; інші заохочувальні та компенсаційні виплати.

Ефективність використання робочої сили характеризується обсягом виробленої продукції в розрахунку на одного працівника (продуктивність праці), тому проведемо розрахунок продуктивності ПП «Обухівміськввторресурси» за останні два роки (табл.2.13).

Таблиця 2.13

**Аналіз продуктивності праці ПП «Обухівміськввторресурси» за
2019-2020 роки**

Показники	Од. вим.	Роки		Абсолютне відхилення (+,-)	Відносне Відхилення (%)
		2019	2020		
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>
1. Обсяг наданих послуг	тис. грн	232311	221373	-10938	-4,71
2. Обсяг наданих послуг	тонн	29280	26840	-2440	-8,33
3. Середньооблікова чисельність ПВП всього, в т.ч.:	осіб	274	265	-9	-3,28
- робітники		210	205	-5	-2,38
4. Відпрацьовано всіма робітниками	тис. чол.-днів	32,76	31,16	-1,6	-4,88
5. Відпрацьовано всіма робітниками	тис. чол.-годин	521,12	249,28	-271,84	-52,16
6. Середньорічний виробіток на одного працівника ПВП (<i>n.1/n.3</i>)	тис.грн./ос.	847,85	835,37	-12,48	-1,47
7. Середньорічний виробіток на одного працівника ПВП (<i>n.2/n.3</i>)	тонн/ос.	106,86	101,28	-5,58	-5,22

Продовження табл.2.13

1	2	3	4	5	6
8. Середньорічний виробіток на одного робітника(<i>n.1/n.3.1</i>)	тис.грн./ос.	1106,24	1079,87	-26,37	-2,38
9. Середньорічний виробіток на одного робітника(<i>n.2/n.3.1</i>)	тонн./ос.	139,43	130,93	-8,50	-6,10
10. Тривалість робочого дня (<i>n.5/n.4</i>)	год	15,91	8	-7,91	-49,71
11. Відпрацьовано одним робітником в рік (<i>n.4/n.3.1</i>)	днів	156	152	-4	-2,56
12. Питома вага робітників в складі ПВП (<i>n.3.1/n3</i>)	%	76,64	77,36	0,72	0,93
13. Середньогодинний виробіток одного робітника (<i>n.1/n.5</i>)	грн./ос.	445,79	888,05	442,26	99,21

Джерело: розраховано автором згідно звітності підприємства

У 2020 році продуктивність праці мала динаміку до зниження, це пов'язано із зменшенням чисельності працівників та зниженню обсягу вироблених послуг як в грошову так и натуральних показниках. А саме: середньорічний виробіток на одного працівника ПВП у 2020 році зменшився на 12,48 грн./ос., середньорічний виробіток на одного працівника ПВП порівняно з 2019 роком зменшився на 5,58 тонн/ос., середньорічний виробіток на одного робітника зменшився на 26,37 тис.грн./осіб. Для покращення діяльності підприємства слід приймати заходи, щодо підвищення продуктивності праці. Отже, загалом можна зробити висновок, що у 2020 році знизилась продуктивність праці на ПП «Обухівміськвтрресурси» порівняно з 2019 роком.

2.3 Аналіз системи розвитку креативності персоналу ПП «Обухівміськвтрресурси»

На ПП «Обухівміськвтрресурси» керівництвом підприємства мало приділяється уваги щодо розвитку креативності персоналу, і загалом всі

питання скоріше зводяться до підвищення мотивації персоналу, ціллю якої є підвищення продуктивності праці.

Питання креативності постає для працівників маркетингу та збуту підприємства.

Для початку проведемо діагностику вербальної креативності працівників відділу маркетингу та збуту ПП «Обухівміськвторресурси». В даному відділі працює 6 осіб.

Для оцінки вербальної оцінки креативності персоналу ПП «Обухівміськвторресурси» використовує методику С.Меднік. Методика спрямована на виявлення та оцінку існуючого у випробовуваних, але часто прихованого вербального креативного потенціалу. Методика проводиться як в індивідуальному, так і в груповому варіанті. Час на виконання завдань не обмежується, але заохочуються тимчасові витрати на кожну трійку слів не більше 2-3 хв.

Методика проведення тесту наступна: пропонуються трійки слів, до яких необхідно підібрати ще одне слово так, щоб воно поєднувалося з кожним з трьох запропонованих слів. Наприклад, для трійки слів «гучна – правда – повільно» відповіддю може служити слово «говорити» (голосно говорити, говорити правду, повільно говорити). Можна змінювати слова граматично і використовувати прийменники, не змінюючи при цьому слова як частини мови.

Потрібно намагатись, щоб відповіді були надані найбільш оригінально, креативно. Після проведення тестування проводиться оцінка результатів. Для оцінки результатів тестування пропонується наступний алгоритм дій. Необхідно зіставити відповіді випробовуваних з наявними типовими відповідями і при знаходженні схожого типу привласнити даному відповіді оригінальність, зазначену в списку. Якщо в списку немає такого слова, то оригінальність даної відповіді вважається рівною 1,00.

Індекс оригінальності підраховується як середнє арифметичне оригінальностей всіх відповідей. Кількість відповідей може не збігатися з

кількістю «трійки слів», так як в одних випадках випробовувані можуть дати кілька відповідей, а в інших - не дати жодного.

Індекс унікальності дорівнює кількості всіх унікальних (що не мають аналогів в типовому переліку) відповідей.

Використовуючи відсоткову шкалу, побудовану для цих індексів і показника «кількість відповідей» (індексу продуктивності), можна визначити місце даної людини щодо контрольної вибірки і, відповідно, зробити висновок про ступінь розвитку у нього вербальної креативності та продуктивності

В табл. 2.14. представлено показники вербальної креативності працівників відділу маркетингу та збуту ПП «Обухівміськвторресурси».

Таблиця 2.14

Показники вербальної креативності працівників відділу маркетингу та збуту ПП «Обухівміськвторресурси»

Працівник	Вік	Стаж роботи, років	Креативність	Оригінальність
Володько Ж.Н	34	3	0,55	13
Герус З.І	28	4	0,89	6
Левакова О.Д	31	5	0,81	10
Скиданюк О.І	40	4	0,64	11
Смешко Р.Д.	28	4	0,78	9
Яценко В.П.	33	2	0,71	8

Джерело: Розраховано автором згідно даних підприємства

Слід, відмити, що діапазон 0 - 50 – це низький рівень вербальної креативності, 51 - 70 – середній рівень вербальної креативності, 71 – 100 – високий рівень вербальної креативності.

Можна зробити висновки, що в відділі маркетингу та збуту ПП «Обухівміськвторресурси» працює 2 особи з середнім рівнем вербальної креативності, а саме Скиданюк О.І та Смешко Р.Д., інші 4 працівники мають високий рівень вербальної креативності, але жоден з показників не перевищив 90%.

Креативність генерується творчими людьми. Як показали результати в табл.3.1, креативність залежить від кількох речей: досвіду, в тому числі знань і технічні навичок, таланту, здатності мислити по-новому, і вміння долати нетворчу рутину. Але найбільш важливо, наскільки люди захоплені своєю роботою і наскільки задіяний фактор внутрішньої мотивації.

В наступній табл.2.15. представлено показники оцінки професійної невербальної креативності ПП «Обухівміськваторресурси». Оцінка невербальної комунікації проводиться за методикою Е.Торренса.

Таблиця 2.15

Показники невербальної креативності працівників відділу маркетингу та збуту ПП «Обухівміськваторресурси»

Працівник	Креативність	Оригінальність
Володько Ж.Н	0,91	4
Герус З.І	0,71	3
Левакова О.Д	0,92	3
Скиданюк О.І	0,58	2
Смешко Р.Д.	0,54	2
Яценко В.П.	0,78	3

Джерело: Розраховано автором згідно даних підприємства

Показники креативності:

0,90-1 Високий рівень невербальної креативності;

0,70-0,89 Середній рівень невербальної креативності;

<0,69 Низький рівень невербальної креативності.

З даних дослідження можна зробити висновок, що серед випробуваних працівників відділу маркетингу та збуту ПП «Обухівміськваторресурси», що 2 особи мають високий рівень невербальної креативності, а саме Володько Ж.Н та Левакова О.Д, 2 особи мають середній рівень невербальної креативності (Яценко В.П., Герус З.І.), та 2 особи мають низький рівень невербальної креативності (Скиданюк О.І, Смешко Р.Д.).

Люди, використовуючи в повсякденності в основному конвергентне мислення, звикають вживати слова і образи в певній асоціативного зв'язку з

іншими словами, причому стереотипи і шаблони в кожній культурі (соціальній групі) свої і повинні визначатися спеціально для кожної вибірки випробовуваних. Звідси креативний розумовий процес, по суті, є формуванням нових смислових асоціацій, величина віддаленості яких від стереотипу може служити виміром креативності особистості.

В табл.2.16. представлено складові при прийому на посаду в відділ маркетингу та збуту ПП «Обухівміськвторресурси».

Таблиця 2.16

**Складові при прийому на посаду в відділ маркетингу та збуту ПП
«Обухівміськвторресурси»**

Креативні ресурси				
Компоненти креативних ресурсів працівника	Когнітивні	Особистісні	Мотиваційні	Організаційне середовище
	1. Знання	1. Точка контролю	Мотивація працівника до роботи	1. Можливість стимулюючої діяльності
	2. Відкритість мислення	2. Упевненість		2. Сприйняття керівництвом індивідуальних особливостей працівника
	3. Досвід	3. Наполегливість		3. Забезпечення систематичного навчання, що має відношення до таланту працівника
		4. Емоційна сила		4. Заохочення керівництвом креативних ідей працівників
		5. Незалежність		
		6. Здатність до гри		
		7. Винахідливість		
		8. Відповідальність		
		9. Самонавчання		
		10. Самоактуалізація		

Джерело: Складено автором згідно даних підприємства

Таким чином, можна зробити висновок про те, що ефективно управління процесом розвитку креативності персоналу підприємства передбачає врахування кожного з компонентів креативних ресурсів працівника, пов'язаних з умовами внутрішньоорганізаційного середовища,

когнітивними, особистісними, мотиваційними особливостями людини. Задля розвитку креативності персоналу відділу маркетингу та збуту ПП «Обухівміськвторресурси» керівництво запроваджує наступні заходи (табл.2.17).

Таблиця 2.17

Заходи на ПП «Обухівміськвторресурси» щодо розвитку креативності персоналу відділу маркетингу та збуту

Захід	Кількість працівників	Витрати тис.грн.
Відвідування навчальний тренінгів	2	45
Відвідування Міжнародних виставок, конференцій, семінарів	1	30
Індивідуальний бізнес-коучинг	1	25
Разом		100

Джерело: Складено автором згідно даних підприємства

Отже, можна зробити висновок що на розвиток креативності персоналу на ПП «Обухівміськвторресурси» в звітному році було виділено 100 тис.грн, і задіяно дуже мало працівників. Витрати були здійснені на Відвідування навчальний тренінгів 2 осіб на суму 45 тис.грн, відвідування Міжнародних виставок, конференцій, семінарів – 1особа, витрати склали 30 тис.грн, індивідуальний бізнес-коучинг – 1 особа, витрати склали 25 тис.грн.

Завершальним етапом процесу становлення системи стимулювання креативної праці є впровадження моделі мотивації на підприємстві, проведення оцінки функціонування та її періодична актуалізація. Модель мотивації, спрямованої на розвиток креативності працівників підприємства ПП «Обухівміськвторресурси» має вигляд рис. 2.6. Згідно з рис. 2.6 після завершення реалізації креативного продукту відбувається процедура оцінки особистісного внеску працівників, що були задіяні при створенні креативного продукту. Реалізацію поданого завдання пропонується виконати за допомогою розроблення і запровадження системи ключових показників ефективності.

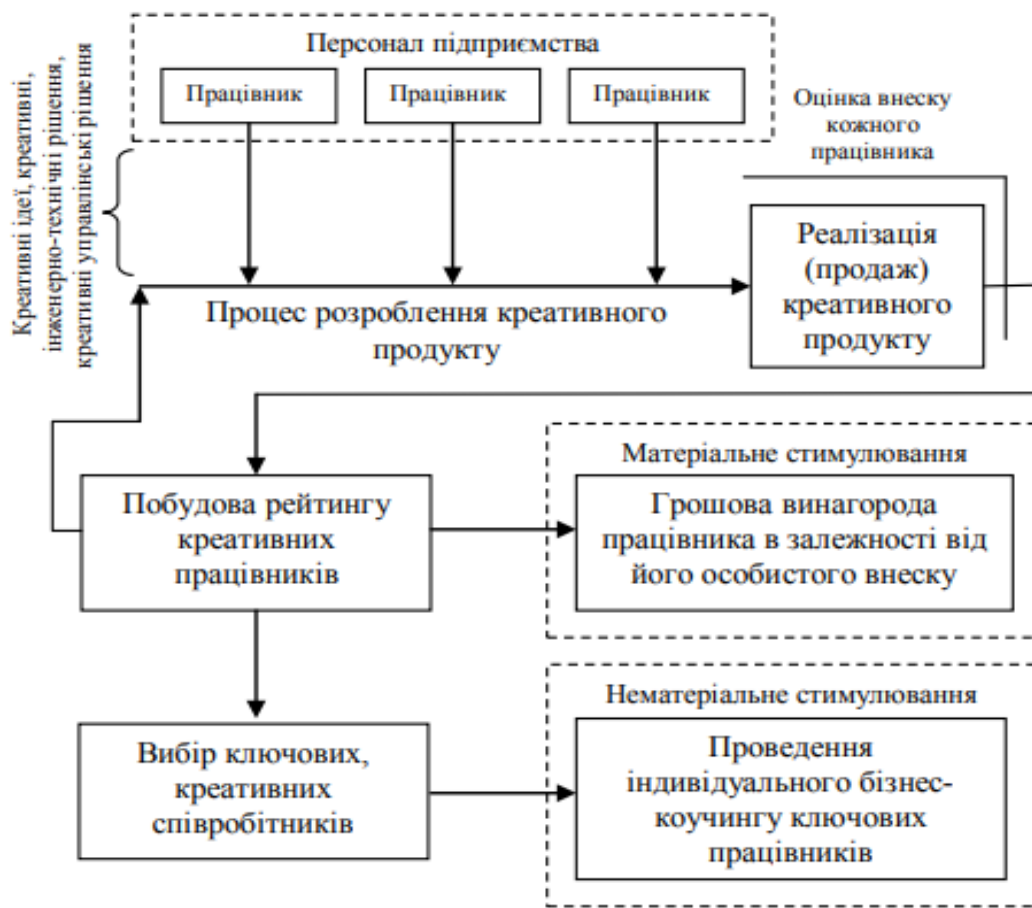


Рис.2.6. Модель мотивації, що спрямована на розвиток креативності працівників ПП «Обухівміськваторресурси»

Джерело: Складено автором згідно даних підприємства

Проведення оцінки внеску кожного учасника розроблення креативного продукту підприємством дозволяє побудувати рейтинг креативних працівників на основі значень ключових показників ефективності з метою адекватного розподілу винагороди за креативну працю та виділенню ключових, креативних співробітників. Перегляд рейтингу креативних працівників повинен відбуватися після кожної реалізації креативних продуктів із метою отримання інформації про динамічні зміни, що відбуваються з персоналом.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОЗВИТКУ КРЕАТИВНОСТІ ПЕРСОНАЛУ

3.1 Навчання персоналу, як основний напрямок розвитку креативності персоналу ПП «Обухівміськввторресурси»

«Креатив» – дорогий товар. Найчастіше керівники компаній прагнуть за допомогою консультацій і семінарів-тренінгів виробити у своїх співробітників творчий підхід до справи, зробити нормою творчий стиль мислення, забезпечивши тим самим компанії фінансовий і психологічний ефект. Постійна інноваційна діяльність вимагає від персоналу підприємства розвитку здібностей долати різні стереотипи професійного мислення і поведінки, оригінально і нестандартно мислити і діяти в процесі прийняття управлінських рішень.

Особливість і перевага семінарів-тренінгів на відміну від інших сучасних форм навчання полягають у наступному:

- 1) семінари-тренінги дозволяють в короткі терміни успішно освоювати знання, креативні технології та моделі професійної діяльності менеджера;
- 2) придбавати уміння і навички, практичний досвід без негативних наслідків, які нерідко мають місце в реальній дійсності. У житті менеджер вчиться на своїх помилках. Практичний досвід набувається в результаті складних життєвих ситуацій, результат яких не завжди радує нас. Подібного негативного досвіду можна уникнути в результаті навчання на семінарах-тренінгах.

Семінари-тренінги – своєрідне групове дзеркало. Якщо в повсякденному житті, конкретних життєвих ситуаціях зворотного зв'язку, як правило, не існує, то семінар-тренінг забезпечує таку зворотний зв'язок через відображення ваших дій і поведінки в очах оточуючих. В результаті семінар-

тренінг допомагає накопичувати досвід і вміння бачити в будь-якій ситуації конструктивне зерно, а також забезпечити особистісний ріст.

Креативний семінар-тренінг дозволяє здобувати навички формування та реалізації інноваційних ідей. В його основі лежить розвиток творчих здібностей людини, набуття нею досвіду породжувати оригінальні, нетрадиційні ідеї.

Головна мета креативного семінару-тренінгу - розвивати здатність до інтелектуального прориву, творчу активність в практичній діяльності менеджера. Його завдання – розкрити і розвинути творчі здібності, навчитися і набутти досвіду мислити творчо; усунути причини, що обмежують їх креативність; знайти способи збільшення поведінкової гнучкості і гнучкості оточуючих.

Навчання персоналу, для розвитку його креативності є важливим та ключовим інструментом для підприємства. Провівши аналіз креативності персоналу у другому розділі даної роботи, виявили, що на ПП «Обухівміськвторресурси» значна увага приділяється відділу маркетингу та збуту, і лише при оцінці креативності працівників та при їх відборі, але цього не достатньо для ефективної діяльності підприємства у конкурентному середовищі.

Вважаємо, що розвиток креативності персоналу повинен бути пов'язаний з усіма відділами, які прямо впливають на обсяги продажу та на виготовлення продукції, адже саме від них залежить пошук нових ідей для продукції та підвищення її якості. Саме тому було вирішено, запровадити на ПП «Обухівміськвторресурси» навчання: маркетологів, менеджерів зі збуту, працівників виробництва гофрокартонної тари, продавців-консультантів, менеджерів по роботі з клієнтами.

Навчання пропонуємо проводити в KROK Business School. BSK, будучи невід'ємною частиною Університету КРОК, послідовно реалізує концепцію безперервного навчання «3L» - Life - Long - Learning – «Навчання протягом усього життя». Розробляючи програми для дорослих людей,

менеджерів, фахівців, підприємців, керівників різних рівнів, KROK Business School виходить з розуміння сучасних трансформаційних процесів, що відбуваються в світі, впровадження нових технологій і третього важливого чинника – глобалізації бізнесу. Єдина в Україні сертифікатна програма з креативного мислення: Міжнародний сертифікат, що видається німецьким сертифікатним органом UniCert [51].

Важливий напрямок діяльності бізнес школи - робота з компаніями та корпораціями. Ми розробляємо унікальні програми, заточені під потреби конкретної компанії. Програми навчання для компаній – це спеціальні проекти, які враховують потреби компанії, розробляються під конкретні цілі, завдання та групи клієнтів. Програми для компаній допомагають вирішити актуальні проблеми конкретного бізнесу, як на рівні окремих команд, так і на рівні компанії в цілому. Для корпоративних клієнтів програми реалізуються під замовлення.

Закінчивши програму навчання в KROK Business School можна отримати:

- чітке розуміння механізмів роботи креативного мислення;
- навичку дивитися на звичні речі крізь нову призму;
- покрокові практичні інструменти для ефективної бізнес-творчості відповідно до вашої сфери діяльності;
- стратегії генерування максимуму інноваційних життєздатних ідей;
- вміння визначати реальні потреби споживачів і правильно формулювати завдання для пошуку рішень;
- здатність розпізнавати новаторські і життєздатні ідеї;
- стратегії креативного лідерства для створення креативного середовища в компанії;
- унікальний досвід створення комерційної інновації: від ідеї до покрокового плану реалізації.

Програма навчання у вигляді декількох модулів семінарів-тренінгів в KROK Business School включає в себе:

- креативне рішення бізнес-проблем;
- просування нового продукту на ринок;
- створення, тестування та вдосконалення нових ідей, стратегій і методів вирішення бізнес-проблем: «Метод інверсії», «Метод фокальних об'єктів», критерії відбору ідей, основи дизайн-мислення;
- трекшн-методологія: трекшн-карта: найкоротший шлях від ідеї до перших інвестицій, перевірка ідей і гіпотез на життєздатність, Customer Discovery: 3-D портрет користувача. Методологія «Персона», Competitive Landscape: підхід дослідження конкурентів, HADI-цикли – лайфхак для перевірки гіпотез без ризиків;
- бізнес-комунікації: технології донесення інформації про проект різним цільовим аудиторіям: Огляд технік пітчінгу: Business Pitch, Pitch Deck, Executive Summary, LivePlan Pitch, Elevator Pitch;
- перетворююча сила інновацій в організації та принципи креативного лідерства;
- технології командного генерування ідей і вирішення проблемних ситуацій;
- активація креативного потенціалу команди;
- використання елементів скетчінгу і скрайбінгу. Креативний пітчінг;
- зворотній зв'язок креативного лідера і налаштування на роботу над поліпшеннями [51].

В табл.3.1. наведено розрахунок витрат на навчання персоналу, а саме: маркетологів, менеджерів зі збуту, працівників виробництва гофрокартонної тари, продавців-консультантів, менеджерів по роботі з клієнтами ПП «Обухівміськвторресурси» задля розвитку креативності, протягом року в KROK Business School, загалом планується відправити на семінари-тренінги 16 осіб.

**Витрати на навчання персоналу ПП «Обухівміськвторресурси»
протягом року задля розвитку їх креативності**

Посада	Кількість працівників, осіб	Вартість навчання на одного працівника, тис.грн	Загальна вартість навчання, тис.грн.
Маркетолог	4	48	192
Менеджер зі збуту	4	48	192
Продавець-консультант	5	48	240
Менеджер по роботі з клієнтами	3	48	144
Разом	16	48	768

Джерело: Складено автором

Отже, загалом витрати на навчання в KROK Business School, на різних модулях семінарів-тренінгів протягом року, для 16 осіб персоналу ПП «Обухівміськвторресурси» загалом складуть 768 тис.грн., а саме: на навчання маркетологів –192 тис.грн, на навчання менеджерів зі збуту –192 тис.грн, продавців-консультантів, які працюють в фірмових магазинах підприємства – 240 тис.грн, менеджерів по роботі з клієнтами –144 тис.грн.

3.2 Техніко-економічне обґрунтування запропонованих заходів

Після впровадження заходу «Витрати на навчання персоналу ПП «Обухівміськвторресурси» протягом року, задля розвитку їх креативності» очікує позитивного результату, тобто збільшення обсягів збуту своєї продукції.

А саме: креативне мислення маркетолога дасть змогу підвищити ефективність рекламної діяльності підприємства, через розробку та подачу рекламних заходів, які дадуть змогу залучити більшу кількість клієнтів та піднімуть імідж підприємства на ринку.

Менеджер зі збуту має такі функціональні обов'язки, як: організовує та координує збутову діяльність відповідно до замовлень і укладених договорів, забезпечує постачання продукції, що випускається, споживачам у встановлені терміни в повному обсязі; готує пропозиції та розробляє рекомендації щодо підвищення якості та поліпшення споживчих властивостей товарів та послуг; організовує зв'язки з діловими партнерами, забезпечує своєчасне виконання обов'язків перед контрагентами, добирає необхідну інформацію для розширення зовнішніх зв'язків; виконує роботу з укладання договорів на постачання продукції і узгодження умов постачання. Отже, після проходження навчання, за для розвитку своєї креативності, менеджер зі збуту зможе проектувати більш цікаві, конкурентні, креативні ідеї, щодо поліпшення виготовлення продукції, а в свою чергу розширить коло нових клієнтів, чим призведе до збільшення чистого доходу ПП «Обухівміськвторресурси».

Навчання креативного мислення продавця-консультанта дасть змогу більш творчо підходити до своїх обов'язків при контакті з клієнтами, розробляти нові креативні та ефективні плани викладки товарів в магазинах, що призведе до збільшення обсягів продажу продукції, яка вплине позитивно на ріс чистого доходу підприємства.

Функції менеджера по роботі з клієнтами на ПП «Обухівміськвторресурси» наступні: ведення і підтримку поточної бази клієнтів; прийом і обробка заявок на товар; консультування клієнтів по телефону; прийом і розгляд рекламаций в найкоротші терміни; контроль дебіторської заборгованості; взаємодія з виробництвом і складом готової продукції, документообіг; робота з клієнтом по поточних питань, вирішення спірних питань, претензій за якістю наданих товарів і послуг. Отже, навчання менеджера по роботі за для підвищення його креативного мислення, дасть можливість даному працівнику більш ефективно та креативно створювати проекти по обслуговуванню клієнтів, щоб утримувати постійних та залучати нових споживачів продукції підприємства. Це в свою чергу вплине на

збільшення обсягів продажу продукції та послуг підприємства, що призведе до зростання чистого доходу підприємства.

Прогнозні значення приросту чистого доходу (виручки) від реалізації ПП «Обухівміськвторресурси» знайдемо за методом експертних оцінок, для цього скористаємось опитуванням провідних спеціалістів підприємства, а саме враховувалась думка: головного бухгалтера, економістів (2 особи), начальника відділу збуту, начальника відділу кадрів, начальників дільниць виробництва (2 особи). Виходячи з того, що чистий дохід підприємства у 2020 році складав 221373 тис.грн, кожен із обраних спеціалістів ПП «Обухівміськвторресурси» запропонував свої дані, стосовно приросту чистого доходу підприємства в результаті заходу, щодо розвитку креативності персоналу.

Таблиця 3.2

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

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації, тис. грн.	3200	2800	3500	2700	3000	2600	2900

Джерело: Складено автором на основі даних експертів підприємства

Величини даного прогнозу необхідно перевірити на надійність і типовість.

Знаходимо середнє арифметичне прогнозних значень чистого доходу (виручки) від реалізації (формула 3.1.)

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum(x_i - \bar{x})^2}{n}}, \quad (3.1)$$

де σ – середнє квадратичне відхилення, тис. грн.;

x_i – чистий дохід, яку вказує i -й експерт, тис. грн.;

\bar{x} – середнє значення чистого доходу, тис. грн.;

n – чисельність експертної групи.

Таблиця 3.3

Проміжні розрахунки для визначення середньоквадратичного відхилення

	Експерти	1	2	3	4	5	6	7	Разом
1	Приріст чистого доходу від реалізації O_i , тис грн	3200	2800	3500	2700	3000	2600	2900	3200
2	$O_{сер}$	2957,1							x
3	Відхилення	242,9	-157,1	542,9	-257,1	42,9	-357,1	-57,1	x
4	ΔO^2	58980	24694	294694	66122	1837	127551	3265	577143

Джерело: Складено та розраховано автором

$$\sigma = \sqrt{\frac{577143}{7}} = 287,14 \text{ тис.грн.}$$

Визначаємо коефіцієнт варіації, який характеризує однорідність сукупності думок експертів:

$$cv_{\sigma} = \frac{\sigma}{\bar{x}} \times 100, \tag{3.2}$$

де cv_{σ} – коефіцієнт варіації.

$$cv_{\sigma} = 287,14 / 2957,1 \times 100 = 9,71 \%$$

Оскільки розрахункове значення коефіцієнта варіації $\omega < 33\%$, то сукупність думок експертів можна вважати однорідною, що вказує на

можливість використання даних експертних оцінок для подальших розрахунків.

Найбільш вірогідний чистий дохід можна визначити методом стандартного розподілу вірогідностей. Для цього прогнозні значення приросту чистого доходу представимо в порядку їх зростання. В даному випадку ряд має такий вигляд (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

**Ранжування значень приросту чистого доходу ПП
«Обухівміськвотресурси» в порядку зростання показника**

Значення	2600	2700	2800	2900	3000	3200	3500
Прогноз	Песимістичний прогноз (П)			Вірогідний прогноз (В)			Оптимістичний прогноз (О)

Джерело: Складено та розраховано автором

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

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

де О – оптимістичний прогноз, тис. грн.

В – найбільш вірогідний прогноз, тис. грн.

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

Прогнозні значення збільшення обсягів реалізації продукції в результаті запропонованого заходу.

Прогнозні значення збільшення обсягів реалізації продукції в результаті запропонованого заходу.

$$ОП = \frac{3500 + 4 * 2900 + 2600}{6} = 2950 \text{ тис. грн.}$$

Розраховуємо приріст чистого доходу:

$$2950/221373*100\% = 1,33\%$$

(221373 тис. грн. – базове значення чистого доходу від реалізації продукції на підставі фінансового звіту (форма №2))

Чистий дохід в проектному році складе:

$$221373+2950=224323 \text{ тис.грн.}$$

Знаходимо величину повних витрат в проектному році.

Повні витрати на виробництво і реалізацію в базисному році склали 216356 тис. грн., (джерело- форма №2) в т. ч. постійні витрати – 65906 тис. грн., змінні –150450 тис. грн.

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

$$150450*0,0133=2000,99 \text{ тис.грн.}$$

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

сумарний приріст повних витрат становитиме:

$$768+2000,99=2768,99 \text{ тис.грн.}$$

Таким чином, повні витрати в проектному році складуть:

$$2768,99+216356=219124,99 \text{ тис.грн.}$$

Обчислюємо приріст прибутку від реалізації продукції в проектному році:

$$\Delta ПР = 2950 - 2768,99 = 181,01 \text{ тис. грн.}$$

Отже, прибуток від реалізації продукції в проектному році складе:

$$5017 + 181,01 = 5198,01 \text{ тис. грн.}$$

(5017 тис. грн. – базове значення прибутку від реалізації продукції (джерело- форма №2))

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

$$181,01 * (100 - 18) = 148,43 \text{ тис. грн.}$$

Де 18% – податок на прибуток на 01.01.2021 р.

Результати попередніх розрахунків зведено у табл.3.5

Таблиця 3.5

**Очікувані результати від впровадження запропонованого заходу на
ПП «Обухівміськвотресурси», тис. грн.**

Показники	Значення показника, тис.грн
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції	2950
Приріст повних витрати на виробництво та реалізацію продукції	2768,99
Приріст прибутку від реалізації продукції	181,01
Приріст чистого прибутку	148,43

Джерело: Складено та розраховано автором

Провівши розрахунки та представивши їх в табл.3.5. можна зробити наступні висновки, що за реалізацію проекту, щодо навчання персоналу для підвищення їх рівня креативності приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції складе 2950 тис.грн, приріст повних витрати на

виробництво та реалізацію продукції на 2768,99 тис.грн, приріст прибутку від реалізації продукції на 181,01 тис.грн, приріст чистого прибутку на 148,43 тис.грн.

На основі попередніх розрахунків визначимо основні показники економічної ефективності від впровадження запропонованих заходів.

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

$$III = K_{обл} + D - B_{p.o} - B_{бр} + K_{буд} + K_{сум} + K_{інш} + \Delta OK \quad (3.4)$$

де « III – початкові інвестиції;

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

($K_{обл} = K_o + K_{тр} + K_{заг} + K_{пр} + K_m$), що включає: K_o – ціну обладнання; $K_{тр}$ – транспортні витрати (4-5 % від вартості обладнання); $K_{заг}$ – заготівельно-складські витрати (1-1,5 % від вартості обладнання); $K_{пр}$ – витрати на проектування; K_m – витрати на монтаж (8-10 % від вартості технологічного обладнання, 3-5 % для торгівельного обладнання);

D – витрати на демонтаж обладнання, що підлягає заміні;

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

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

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

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

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

$Z_{o.k}$ – зміна нормативу обігових коштів у разі зростання обсягів виробництва. (Зміна обігових коштів становить 3-6% від 80-85% приросту

змінних витрат, який буде отримано в результаті впровадження заходу)» [47, с.35].

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

Отже:

$$PI = \Delta OK = 2000,99 \times 0,85 \times 0,06 = 102,05 \text{ тис. грн.}$$

Термін окупності (недисконтований) капітальних вкладень:

$$T = \frac{PI}{\Delta ЧП} = \frac{102,05}{148,43} = 0,69 \text{ року,} \quad (3.5)$$

Величина чистого генерованого(дисконтованого) грошового потоку визначається як:

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

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

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

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

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

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

$$ЧГП = \Delta ЧП = 148,43 \text{ тис. грн.}$$

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

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

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

де p – ставка дисконту;

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

В даному прикладі термін економічного життя проекту складає 2 роки, ставка дисконту -7,5% [32].

$$1 \text{ рік: } \alpha_1 = \frac{1}{(1+0,075)^1} = \frac{1}{1,075^1} = 0,93;$$

$$2 \text{ рік: } \alpha_2 = \frac{1}{(1+0,075)^2} = \frac{1}{1,075^2} = 0,87.$$

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

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

$$\sum_{i=1}^n HB_i = 148,43 * (0,93 + 0,87) = 267,17 \text{ тис. грн.}$$

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

$$ЧНВ = \sum_{i=1}^N HB_i - ПИ = 267,17 - 102,05 = 165,12 \text{ тис. грн.} \quad (3.9)$$

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

$$T_{\Gamma} = \frac{ПИ}{HB_{cp}} = \frac{102,05}{82,56} = 1,24 \text{ року} < 2 \text{ років,} \quad (3.10)$$

де HB_{cp} – середньорічна нинішня вартість:

$$HB_{cp} = \frac{\sum HB_i}{N} = \frac{165,12}{2} = 82,56 \text{ тис. грн.} \quad (3.11)$$

Індекс доходності визначається відношенням чистої нинішньої вартості до початкових інвестицій:

$$ИД = \frac{ЧНВ}{ПИ} = 165,12 / 102,05 = 1,62 > 0. \quad (3.12)$$

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

$$ИП = \frac{\sum_{i=1}^N HB_i}{ПИ} = 267,17 / 102,05 = 2,62 > 1 \quad (3.13)$$

Розраховані значення зведемо до табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Основні показники економічної ефективності

Показники	Одиниці виміру	Значення показника
1. Капітальні витрати (початкові інвестиції)	тис. грн.	102,05
2. Додатковий прибуток	тис. грн.	181,01
3. Чистий додатковий прибуток	тис. грн.	148,43
4. Сума нинішніх вартостей, накопичених за весь термін економічного життя проекту	тис. грн.	267,17
5. Чиста нинішня вартість	тис. грн.	165,12
6. Термін окупності недисконтований	роки	0,69
7. Термін окупності дисконтований	роки	1,24
8. Індекс доходності	–	1,62
9. Індекс прибутковості	–	2,62

Джерело: Складено та розраховано автором

З табл.3.6. можна зробити наступні висновки, що до впровадження на ПП «Обухівміськввторресурси» навчання персоналу на семінарах–тренінгах в KROK Business School, задля підвищення їх креативності:

ЧНВ на кінець життєвого циклу з наростаючим підсумком є величина позитивна – 165,12 тис. грн.

Строк повернення інвестицій гарантований складає 1,24 роки, що є прийнятним, так як менше терміну економічного життя проекту, що дорівнює 2 рокам.

$ІД = 1,62 > 0$, що свідчить про ефективність проекту.

$ІП = 2,62 > 1$, що є прийнятним і свідчить про ефективність проекту.

Всі проаналізовані показники свідчать про доцільність впровадження на ПП «Обухівміськввторресурси» навчання персоналу на семінарах–тренінгах в KROK Business School, задля підвищення їх креативності, оскільки це позитивно вплине на діяльність підприємства, збільшивши його прибутки.

3.3 Оцінка ефективності запропонованого заходу та їх вплив на основні показники роботи ПП «Обухівміськваторресурси»

Очікувані результати від впровадження заходу, а саме навчання персоналу (маркетологів, менеджерів зі збуту, працівників виробництва гофрокартонної тари, продавеців-консультантів, менеджерів по роботі з клієнтами) з метою підвищення рівня їх креативності подано в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Вплив запропонованого заходу на основні техніко-економічні показники роботи ПП «Обухівміськваторресурси»

Показники	Один. виміру	Базові значення	Проектні значення	Відхилення	
				Абсолютне, +/-	Відносне, %
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	221373	224323	2950	1,3
2. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн.	216356	219125	2768,99	1,3
3. Прибуток від реалізації продукції	тис. грн.	5017	5198,0	181,01	-3,6
4. Чистий прибуток	тис. грн.	4433	4581,4	148,43	3,3
5. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	коп.	97,73	97,68	-0,1	-0,05
6. Рентабельність діяльності (продаж)	%	2,00	2,04	0,04	X
7. Рентабельність продукції	%	2,32	2,37	0,05	X

Джерело: Складено та розраховано автором

Отже, після проведених розрахунків можна побачити, що за рахунок впровадження на ПП «Обухівміськваторресурси» навчання персоналу на семінарах–тренінгах в KROK Business School, задля підвищення їх креативності зростуть фінансові показники, а саме збільшиться чистий дохід від реалізації на 1,3% і складе 224323 тис.грн, збільшиться чистий прибуток на 148,43 тис.грн, або на 3,3%, також спостерігаємо збільшення

рентабельності продаж на 0,04%, і даний показник у проектному році складе 2,04%, також збільшиться рентабельність продукції, на 0,05% і складе 2,37%.

Результати обчислень показників економічної ефективності запропонованих заходів показали, що вони дійсно є ефективним і можуть бути рекомендованим до впровадження.

ВИСНОВКИ

В результаті проведеного в кваліфікаційній роботі дослідження, щодо заходів розвитку технологій креативності персоналу на підприємстві встановлено, що вирішальне значення у забезпеченні підвищення ефективності діяльності підприємства відіграє персонал. У зв'язку із цим необхідність формування творчих здібностей, креативності персоналу набуває особливого значення для ефективного розвитку підприємства та підвищення його конкурентоспроможності, що в свою чергу принесе збільшення доходу підприємства. Підприємства зможуть конкурувати між собою тільки тоді, коли матимуть високий креативний трудовий потенціал і зможуть управляти ним так, щоб регулярно пропонувати на ринок інноваційний продукт із найвищим попитом на нього.

Відмічено, що методами дослідження є дослідження вербальної та невербальної комунікації працівників підприємства.

Наведено загальну характеристику ПП «Обухівміськваторресурси», яке було засноване в 2002 році і з перших місяців роботи заявило про себе, як про динамічне підприємство що націлене на довгостроковий розвиток і взаємовигідну співпрацю. Відділ продажу пропонує своїм клієнтам найбільш вигідні та ексклюзивні умови купівлі та обслуговування. Підприємство має у власності велику кількість автомобілів, щоб скоротити до мінімуму час одержання продукції Клієнтами. Місія підприємства – це високий рівень обслуговування клієнтів, постійне вдосконалення в професійній області.

Проаналізовано діяльність ПП «Обухівміськваторресурси», зроблено висновки, що протягом останніх двох років діяльність підприємства є рентабельною, підприємство у 2020 році отримало чистий прибуток.

Проведено аналіз розвитку креативності персоналу підприємства ПП «Обухівміськваторресурси», а саме відділу маркетингу та збуту, та відзначено, що в відділі маркетингу та збуту ПП «Обухівміськваторресурси»

працює 2 особи з середнім рівнем вербальної креативності, інші 4 працівники мають високий рівень вербальної креативності, але жоден з показників не перевищив 90%. 2 особи мають високий рівень невербальної креативності, 2 особи мають середній рівень невербальної креативності, та 2 особи мають низький рівень невербальної креативності. на розвиток креативності персоналу на ПП «Обухівміськввторресурси» в звітному році було виділено 100 тис.грн, і задіяно дуже мало працівників. Витрати були здійснені на: навчальний тренінг 2 особи на суму 45 тис.грн, відвідування Міжнародних виставок, конференцій, семінарів – 1 особа, витрати склали 30 тис.грн, індивідуальний бізнес-коучинг – 1 особа, витрати склали 25 тис.грн.

На основі проведеного аналізу розвитку креативності персоналу на ПП «Обухівміськввторресурси» було запропоновано навчання персоналу на семінарах–тренінгах протягом року. Отже, загалом витрати на навчання в KROK Business School, на різних модулях семінарів-тренінгів протягом року, для 16 осіб персоналу ПП «Обухівміськввторресурси» загалом складуть 768 тис.грн., а саме: на навчання маркетологів –192 тис.грн, на навчання менеджерів зі збуту –192 тис.грн, продавців-консультантів, які працюють в фірмових магазинах підприємства – 240 тис.грн, менеджерів по роботі з клієнтами –144 тис.грн.

Після проведення розрахунків доцільності впровадження запропонованого заходу зроблено наступні висновки: ЧНВ на кінець життєвого циклу з наростаючим підсумком є величина позитивна – 165,12 тис. грн. Строк повернення інвестицій гарантований (дисконтований) складає 1,24 роки, що є прийнятним, так як менше терміну економічного життя проекту, що дорівнює 2 рокам. $ID = 1,62 > 0$, що свідчить про ефективність проекту. $IP = 2,62 > 1$, що є прийнятним і свідчить про ефективність проекту. Всі проаналізовані показники свідчать про доцільність впровадження на ПП «Обухівміськввторресурси» навчання персоналу на семінарах–тренінгах в KROK Business School, задля підвищення їх креативності, оскільки це позитивно вплине на діяльність підприємства, збільшивши його прибутки.

На основі проведених розрахунків з'ясовано, що за рахунок впровадження на ПП «Обухівміськвторресурси» навчання персоналу на семінарах–тренінгах в KROK Business School, задля підвищення їх креативності зростуть фінансові показники, а саме збільшиться чистий дохід від реалізації на 1,3% і складе 224323 тис.грн, збільшиться чистий прибуток на 148,43 тис.грн, або на 3,3%, також спостерігаємо збільшення рентабельності продаж на 0,04%, і даний показник у проектному році складе 2,04%, також збільшиться рентабельність продукції, на 0,05% і складе 2,37%. Результати обчислень показників економічної ефективності запропонованих заходів показали, що вони дійсно є ефективним і можуть бути рекомендованим до впровадження.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ:

1. Антоненко В.М. Економіка і управління підприємствами: теорія, методика, практика: монографія; Центр фінанс.-екон. наук. дослідж. Полтава: Астроя, 2020. 240 с.
2. Бажал Ю. М. Інноваційне підприємництво: креативність, комерціалізація, екосистема: навч. посібник Київ : Пульсари, 2015. 278 с.
3. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : підручник. Київ: ЦУЛ. 2019. 468 с.
4. Бекетов Ю.А. Основи менеджменту: навч. посіб.; Харків. нац. автомоб.-дорож. ун-т. Харків: ХНАДУ, 2019. 263 с.
5. Божидарнік Т.В., Василик Н.М. Креативний менеджмент: навч. посібник. Херсон: «ОЛДІ-ПЛЮС», 2014. 498 с.
6. Брич В.Я., Корман М.М. Креативний менеджмент: підруч. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 220 с.
7. Буковинська М. П., Сладкевич В. П. Управління персоналом: підручник. Київ: Кондор-Видавництво. 2013. 704 с.
8. Гуменюк В.Я. Менеджмент продуктивності: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл., які навчаються за освітньо-проф. прогр. спеціаліста, магістра зі спец. «Управління персоналом і економіка праці»; Нац. ун-т вод. госп-ва та природокористування. Рівне: НУВГП, 2015. 203 с.
9. Джадкинс Р. Искусство креативного мышления; пер с англ. Москва: Азбука Бизнес, Азбука-Аттикс. 2016. 432 с.
10. Довгань Л.Є., Ситник Н.І. Креативний менеджмент: навч. посібник. К: ВД «Винниченко», 2014. 248 с.
11. Довгань Л. Є., Каракай Ю.В. Стратегічне управління. Навч. посіб. 2-ге вид. Київ: Центр учбової літератури, 2015. 440 с.

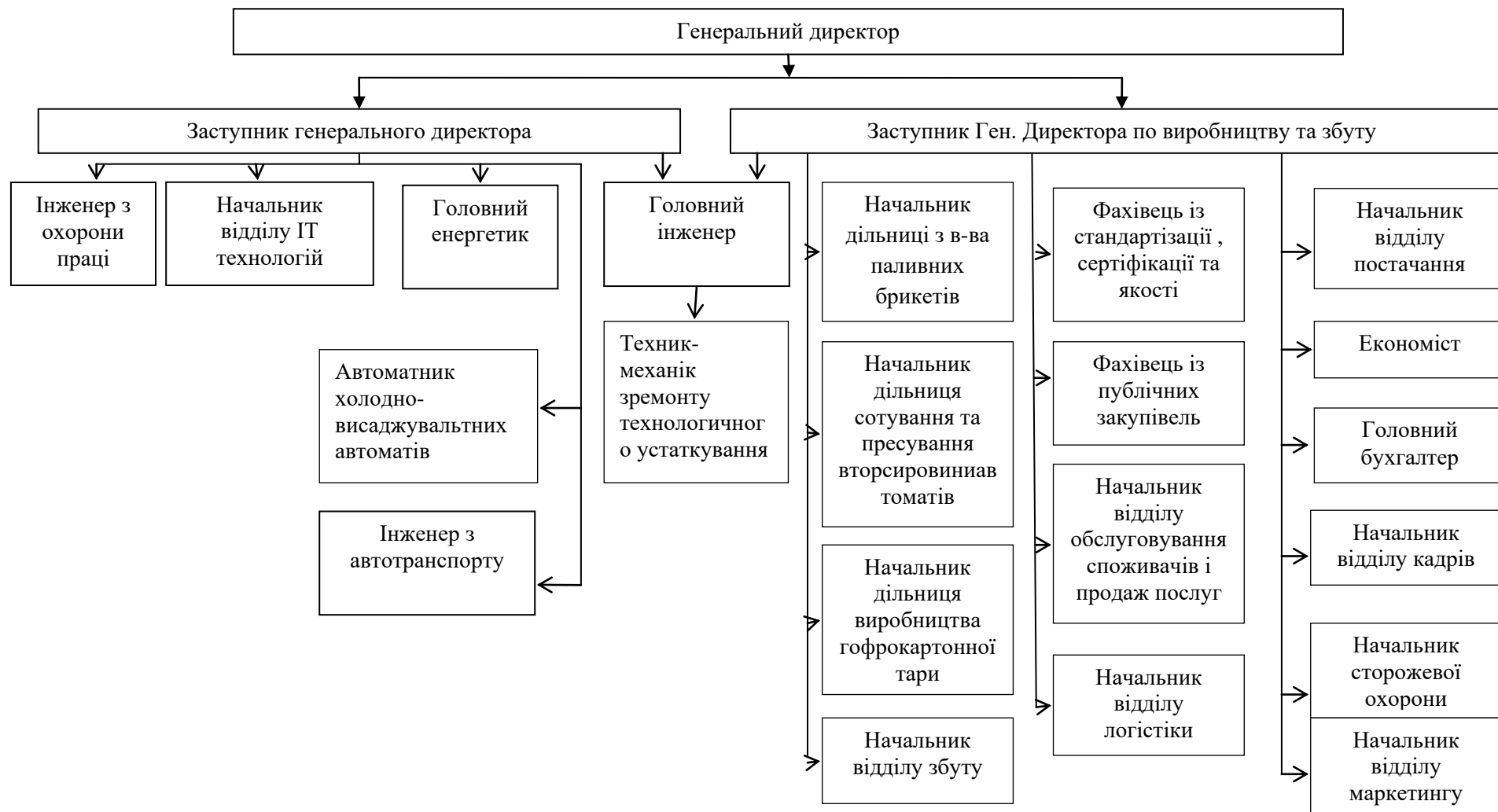
12. Драган О. І., Тертична Л. І. Менеджмент персоналу: конспект лекцій для здобувачів освіт. ступ. «Магістр» спец. 075 «Маркетинг» освіт.-проф. програми «Маркетинг» ден. та заоч. форм навч. Київ: НУХТ. 334 с.
13. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом: навчально-методичний посібник. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 288 с
14. Закон України «Про державну статистику»: від 17.09.92 № 2615-ХІІ Верховна Рада України URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2614-12#Text> (дата звернення 12.05.2021).
15. Зленко А.М., Мірошніченко Д.А. Діловий етикет: навчальний посібник для самостійного вивчення дисципліни. Бориспіль: Ризографіка, 2019. 216 с.
16. Економіка і управління підприємствами: теорія, методика, практик: колект. монографія . В. М. Антоненко та ін.; Центр фінанс.-екон. наук. дослідж. - Полтава: Астроя, 2020. 240 с.
17. Економічні і соціально-трудоі аспекти управління персоналом: теорія та приклади: колективна монографія / за заг. ред. д. е. н., проф. Драган О. І. Київ: Кафедра, 2017. 272 с.
18. Кальченко О.М., Шишкіна О.В. Фінансовий аналіз: навч. посіб. Чернігів. нац. технол. ун-т. - Чернігів: Брагинець О. В. 2018. 522 с
19. Кірсанов К. Креативний та евристичний менеджмент URL: <http://www.ovsem.com>
20. Кліменко С.М., Омеляненко Т.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навч. посіб. Київ, КНЕУ, 2015. 520 с.
21. Ковальчук Н.О., Гаватюк Л.С., Єрміїчук Н.І. Фінансовий аналіз: навч. посіб. Чернівець. нац. ун-т ім. Юрія Федьковича. - Чернівці: ЧНУ ім. Юрія Федьковича: Рута, 2019. 336 с.
22. Ковальчук К.Ф. Управління персоналом: навч. посіб. Нац. металург. акад. України. Дніпро: Акцент ПП, 2019. 302 с.

23. Кодекс законів про працю України : Закон України від 10.12.1971 р. № 322-VIII / Верховна рада України. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/322-08> (дата звернення 12.05.2021).
24. Комарницький І.М., Кромарницька Г.О. Економіка праці та соціально-трудова відносина: підручник. Хмельниц. кооперат. торг.-екон. ін-т. - Хмельницький: Цюпак, 2016. 423 с.
25. Корисний посібник для креативного підприємництва. URL: https://platformamsb.org/wpcontent/uploads/2017/05/nesta_toolkit_ukrainian_version_-_full_book.pdf
26. Кудлай В.Г. Особливості мотиваційної політики в умовах економічної кризи. Інноваційні стратегії та моделі економічних трансформацій в умовах євроінтеграційних викликів матеріали. Міжнародна науково-практична Internet-конференції 15 травня 2020 р. Харків – Ужгород – Софія – Пшеворськ. С.47-49.
27. Куцик В.І., Кліпкова О.І. Економіка і управління підприємствами у схемах і таблицях: навч. посіб. Львів: Львів. торг.-екон. ун-т, 2020. 316 с.
28. Леонова С. Креативність як чинник професійного саморозвитку особистості. Матеріали наук.-практ. конф. «Теоретичні та прикладні аспекти розвитку економіки», Тернопіль, 18 трав. 2016 р. Тернопіль : ТНТУ, 2011. С. 100-102.
29. Лисак О.І. , Андрєєва О.І. Економіка підприємства: навч. посіб. Мелітополь: Люкс, 2020. 272 с.
30. Мошек Г.Є Основи менеджменту. Теорія і практика: навч. посіб. Київ: Ліра-К, 2017. 527 с.
31. Назарова Г. В. Сотнікова Ю. В. Креативна економіка та менеджмент: навчальний посібник Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. 160 с.
32. Національний Банк України URL: <https://bank.gov.ua/>
33. Овсянюк Д.Ж., Бердадіна О. Ф. Менеджмент: практикум. Навчальний посібник. Тернопіль: Економічна думка, 2019. 78 с.

34. Окорський В. П., Валюх А. М. Креативний менеджмент: Підручник. Рівне: НУВГП, 2017. 344 с.
35. Олійник Т. І., Пахуча Е. В. Економіка праці і соціально-трудова відносини: навч. посіб. Харків. нац. аграр. ун-т ім. В. В. Докучаєва. Харків: Друкарня Мадрид, 2019. 279 с.
36. Про управління персоналом. Harvard Business Review: 10 найкращих статей / пер. з англ. Л. Лебеденко. Київ : КМ-Букс. 2018. 256 с.
37. Регіональний план управління відходами Київської області до 2030 року URL: https://dostup.pravda.com.ua/request/82981/response/235117/attach/3/UTF%208.pdf?cookie_passthrough=1 23
38. Самайчук С.І., Крикунова В.М. Фінансовий аналіз: навч. посіб. ДВНЗ «Херсон. держ. аграр. ун-т». Херсон: ОЛДІ-ПЛЮС, 2019. 215 с
39. Самойленко І.О. Менеджмент організацій: підручник Харків: ХАІ, 2020. 280 с.
40. Словник термінів з управління персоналом. укл. О. В. Безпалько та ін. Київ: Кафедра, 2016. 156 с.
41. Скворцов І.В. Економіка праці й соціально-трудова відносини: навч. посіб. Нац. ун-т «Львів. Політехніка». Львів: Вид-во Львів. політехніки, 2016. 265 с.
42. Тертична Л. І., Рибак Н. О. Міграційна складова в системі менеджменту персоналу підприємства. Менеджмент організацій і адміністрування: теорія та практика: колект. монографія / за ред. проф. Н. С. Скопенко, проф. О. І. Драган. Київ : Кафедра, 2020. 404 с.
43. Турсова Н.В. Фінансовий аналіз підприємства: методика та практика: навч. посіб. Тавр. держ. агротехнол. ун-т. - 2-ге вид. Мелітополь : Мелітоп. міськ. друк., 2019. 272 с.
44. Трегубов О.С. Економіка підприємства: навч. посіб. для студентів ВНЗ; Донец. нац. ун-т ім. Василя Стуса. Вінниця: ТВОРИ, 2019. 228 с.

45. Управління персоналом та економіка праці: теорія і практика : колективна монографія / Кер. кол. авт. і наук. ред. проф. О. І. Драган. Київ : ВД «Вінніченко», 2014. 298 с.
46. Хандій О. О. Управління персоналом підприємства: концептуальне визначення та механізми розвитку: монографія. Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля. 2010. 240 с.
47. Яркіна Н. М. Економіка підприємства: Навч. посіб. Вид. 2-ге перероб. і доп. Київ: Видавництво Ліра-К, 2017. 600 с.
48. Яценко В. М., Шинкаренко О.М. Фінансовий аналіз: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Ч: ЧДТУ, 2015. 267 с.
49. Цуркан, С.М., Сутність та складові елементи організаційно-економічного механізму використання персоналу промислових підприємств. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*, № 2(1), 2016 с. 62-73.
50. Hansen, K. Research Companies and Careers Through Job Shadowing Quintessential Careers. URL: http://www.quintcareers.com/job_shadowing.html
51. KROK Business School URL: <https://bs.krok.edu.ua/>
52. The link between creativity and effectiveness. IPA Databankresearch URL: http://www.thinkbox.tv/upload/pdf/Creativity_and_Effectiveness_Report.pdf
53. Torrance E. P. Empirical validation of criterion referenced indicators of creative ability through a longitudinal study. *Creative Child and Adult Quarterly*. 2017. V. 6. Pp. 136-140
54. Taylor C. W. Various Approaches to and Definitions of creativity / C.W. Taylor ; R.J. Sternberg (Ed.). – Cambridge: Cambridge Univ. Press, 1988. – P. 99–124.
55. Wale, R.I., 2014 & Saville, M. Nurturing the H in HR: using action learning to build organization development capability in the UK Civil Service, *Action Learning // Research & Practice* 2018. pp. 1–19.

ДОДАТКИ



Організаційна структура ПП «Обухівміськвортресурси»

Підприємство **ПРИВАТНЕ ПІДПРИЄМСТВО "ОБУХІВМІСЬКВТОРРЕСУРСИ"**Територія **КИЇВСЬКА**Організаційно-правова форма господарювання **Приватне підприємство**Вид економічної діяльності **Оптова торгівля відходами та брухтом**Середня кількість працівників **1 285**Адреса, телефон **08700, Київська обл., місто Обухів, вул. Київська, будинок 21**

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

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

за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку

за міжнародними стандартами фінансової звітності

Дата (рік, місяць, число)	2020, грудень, 31
за КОДІ	3211600000
за КОПФГ	120
за КВЕД	46.77

v

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на **31 грудня 2020** р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	385	295
первісна вартість	1001	1 280	1 381
накопичена амортизація	1002	(895)	(1 086)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	28 531	23 879
Основні засоби	1010	70 828	75 354
первісна вартість	1011	156 793	174 884
знос	1012	(85 965)	(99 530)
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	99 744	99 528
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	21 077	25 636
Виробничі запаси	1101	5 060	3 089
Незавершене виробництво	1102	26	-
Готова продукція	1103	988	1 477
Товари	1104	15 003	21 069
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	15 103	18 159
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	-	-
з бюджетом	1135	1 482	14
у тому числі з податку на прибуток	1136	1 474	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	2 461	2 036
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	3 066	3 800
Готівка	1166	3	4
Рахунки в банках	1167	2 211	2 887
Витрати майбутніх періодів	1170	1 350	1 213
Інші оборотні активи	1190	464	161
Усього за розділом II	1195	45 003	51 019
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	144 747	150 547

Закінчення додатку Б

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (лайвовий) капітал	1400	72 300	72 300
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	52 544	56 976

Неоплачений капітал	1425	-	-
Вилучений капітал	1430	-	-
Усього за розділом I	1495	124 844	129 276
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
Усього за розділом II	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	12 342	15 475
розрахунками з бюджетом	1620	1 189	1 576
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	202
розрахунками зі страхування	1625	310	243
розрахунками з оплати праці	1630	1 242	965
Поточні забезпечення	1660	-	1 796
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	4 820	1 216
Усього за розділом III	1695	19 903	21 271
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	144 747	150 547

Керівник

Полатьян А.О.

Головний бухгалтер

Несенюк М.М.

¹ Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

Підприємство **ПРИВАТНЕ ПІДПРИЄМСТВО "ОБУХІВМІСЬКВТОРРЕСУРСИ"** за ЄДРПОУ

Дата (рік, місяць, число)

КОДИ		
2021	01	01
32152706		

(найменування)
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
 за **Рік 2020** р.

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

Форма N2 Код за ДКУД **1801003****I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	221 373	232 311
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(162 270)	(181 131)
Валовий :			
прибуток	2090	59 103	51 180
збиток	2095	-	-
Інші операційні доходи	2120	3 648	3 581
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	636	529
Адміністративні витрати	2130	(17 563)	(13 927)
Витрати на збут	2150	(36 523)	(30 571)
Інші операційні витрати	2180	(3 261)	(1 532)
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	5 404	8 731
збиток	2195	-	-
Доход від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	40	36
Інші доходи	2240	10	-
Фінансові витрати	2250	-	-
Втрати від участі в капіталі	2255	-	-
Інші витрати	2270	-	-
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	5 454	8 767
збиток	2295	-	-
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(1 021)	(1 750)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	4 433	7 017
збиток	2355	-	-

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Найменування показника	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	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	4 433	7 017

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Найменування показника	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	32 300	32 824
Витрати на оплату праці	2505	31 433	21 144

Відрахування на соціальні заходи	2510	6 167	4 845
Амортизація	2515	13 795	12 447
Інші операційні витрати	2520	33 687	26 277
Разом	2550	111 215	92 692

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	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Керівник

Полатьян А.О.

Головний бухгалтер

Несенюк М.М.

