

**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: «Розвиток креативності в ланці середнього менеджменту на підприємстві»

Виконав: здобувач 4 курсу, групи УП-4-13

Пиленко Ангеліна Олександрівна

Керівник к.пед.н., доц. Малихіна Світлана Вікторівна

\_\_\_\_\_  
(підпис)

\_\_\_\_\_  
Рецензент

\_\_\_\_\_  
(підпис)

\_\_\_\_\_  
(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. Березянку

“26” січня 2021 року

## ЗАВДАННЯ

### НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Пиленко Ангеліни Олександрівни

1. Тема роботи **«Розвиток креативності в ланці середнього менеджменту на підприємстві»**

керівник роботи Малихіна Світлана Вікторівна к. пед. н., доцент \_\_\_\_\_

( прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом закладу вищої освіти від 21 січня 2021 року № 50-КС

2. Строк подання здобувачем роботи 01 червня 2021 р.

3. Вихідні дані до роботи Закони України, законодавчі та нормативні акти, Постанови Кабінету Міністрів України; інструкції органів виконавчої влади; аналітичні та статистичні матеріали стосовно теми роботи, бухгалтерська, статистична звітність та аналітичні матеріали ПрАТ «Оболонь»

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки Вступ. Розділ 1 Теоретичні аспекти розвитку креативності в ланці середнього менеджменту на підприємстві. Розділ 2 Аналіз розвитку креативності в ланці середнього менеджменту на підприємстві. Розділ 3 Розробка пропозицій щодо удосконалення організації та розвитку креативності в ланці середнього менеджменту на підприємстві. Висновки. Список використаних джерел. Додатки.

5. Перелік графічного матеріалу. Результати дослідження відображено в 34 таблицях, 6 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 26 січня 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 07.02.21	<i>виконано</i>
2.	Обґрунтування актуальності теми, написання вступу	До 21.02.21	<i>виконано</i>
3.	Робота над розділом 1: «Теоретичні аспекти розвитку креативності в ланці середнього менеджменту на підприємстві.»	До 31.03.21	<i>виконано</i>
4.	Робота над розділом 2: «Аналіз розвитку креативності в ланці середнього менеджменту на підприємстві»	До 09.05.21	<i>виконано</i>
5.	Робота над розділом 3: «Розробка пропозицій щодо удосконалення організації та розвитку креативності в ланці середнього менеджменту на підприємстві»	До 24.05.21	<i>виконано</i>
6.	Написання висновків	До 28.04.21	<i>виконано</i>
7.	Оформлення роботи	До 01.06.21	<i>виконано</i>
8.	Підготовка ілюстративного матеріалу (презентації роботи)	До 01.06.21	<i>виконано</i>
9.	Підготовка до попереднього захисту роботи	До 01.06.21	<i>виконано</i>
10.	Захист роботи	08.06.21	<i>виконано</i>

**Здобувач**

\_\_\_\_\_

( підпис )

**Пиленко А. О.**

(прізвище та ініціали)

**Керівник роботи**

\_\_\_\_\_

( підпис )

**Малихіна С.В.**

(прізвище та ініціали)

## АНОТАЦІЯ

**Пиленко А. О. Розвиток креативності в ланці середнього менеджменту на підприємстві. – Рукопис.**

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра виконана на матеріалах приватного акціонерного товариства «Оболонь» за 2018-2020 рр.

В першому розділі роботи «Теоретичні аспекти розвитку креативності в ланці середнього менеджменту на підприємстві» досліджено сутність креативності в менеджменті, охарактеризовано сутність креативного менеджменту як компонента системи управління підприємством; визначено ланку середнього менеджменту як об'єкт креативного менеджменту.

Другий розділ роботи «Аналіз розвитку креативності в ланці середнього менеджменту на підприємстві» присвячено вивченню особливостей практичної діяльності ПрАТ «ОБОЛОНЬ» та ринкових умов його діяльності; здійснений аналіз фінансово-господарського стану підприємства; визначені особливості роботи ланки середнього менеджменту з точки зору креативності на ПрАТ «ОБОЛОНЬ».

В третьому розділі «Розробка пропозицій щодо удосконалення організації та розвитку креативності в ланці середнього менеджменту на підприємстві» сформовані пропозиції щодо реалізації стратегії розвитку системи креативного менеджменту у пріоритетному для підприємства напрямку; здійснене техніко-економічне обґрунтування запропонованих заходів.

Робота містить 96 сторінок, 34 таблиць, 6 рисунків, 34 використаних джерел.

**Ключові слова:** креативність, креативний менеджмент, розвиток креативності менеджерів, ланка середнього менеджменту.

## SUMMARY

Pilenko AA Development of creativity in the middle management at the enterprise. - Manuscript.

Qualifying work for the bachelor's degree was performed on the materials of the private joint-stock company "Obolon" for 2018-2020.

In the first section of the work "Theoretical aspects of the development of creativity in the middle management at the enterprise" the essence of creativity in management is investigated, the essence of creative management as a component of the enterprise management system is characterized; the level of middle management is defined as the object of creative management.

The second section of the work "Analysis of the development of creativity in the middle management at the enterprise" is devoted to the study of the practical activities of PJSC "Obolon" and market conditions of its activities; the analysis of the financial and economic condition of the enterprise is carried out; the peculiarities of the work of the middle management level from the point of view of creativity at PJSC "OBOLON" are determined.

In the third section "Development of proposals for improving the organization and development of creativity in the middle management at the enterprise" formed proposals for the implementation of the strategy of creative management in the priority area for the enterprise; the feasibility study of the proposed measures was carried out.

The work contains 96 pages, 34 tables, 6 figures, 34 sources used.

Key words: creativity, creative management, development of managers' creativity, middle management.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ КРЕАТИВНОСТІ В ЛАНЦІ СЕРЕДНЬОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ .....	9
1.1. Сутність креативності в менеджменті.....	9
1.2. Креативний менеджмент як компонента системи управління підприємством.....	13
1.3. Ланка середнього менеджменту як об'єкт креативного менеджменту ....	21
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ РОЗВИТКУ КРЕАТИВНОСТІ В ЛАНЦІ СЕРЕДНЬОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ .....	30
2.1. Загальна характеристика ПрАТ «ОБОЛОНЬ» та ринкових умов його діяльності.....	30
2.2. Аналіз фінансово-господарського стану ПрАТ «ОБОЛОНЬ».....	35
2.3.. Особливості роботи ланки середнього менеджменту з точки зору креативності на ПрАТ «ОБОЛОНЬ») .....	50
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА РОЗВИТКУ КРЕАТИВНОСТІ В ЛАНЦІ СЕРЕДНЬОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ .....	69
3.1. Формування і реалізація стратегії розвитку системи креативного менеджменту у пріоритетному для підприємства напрямку .....	69
3.2. Техніко-економічне обґрунтування запропонованих заходів.....	71
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів та їх вплив на основні показники роботи підприємства.....	94
ВИСНОВКИ .....	97
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	100
ДОДАТКИ.....	103

## ВСТУП

Питання розвитку креативного менеджменту є вкрай актуальним для сучасного розвитку нашого суспільства та має суттєве значення, в силу того, що вихід України із кризи перетинається з упровадженням в життя загальноцивілізаційних принципів управління, які ґрунтуються на нових підходах менеджменту.

Сучасні тенденції господарювання вимагають від підприємств зміни підходів та інструментів вирішення тих чи інших завдань, оскільки стандартні підходи вже вичерпали свої резерви підвищення ефективності діяльності підприємства. У зв'язку з чим пріоритетним стає інтелектуальна діяльність і її застосування в управлінні бізнес-процесами організації незалежно від галузевої спрямованості або специфіки ринку. Одним з можливих варіантів успішного вирішення проблем є застосування інструментів креативного менеджменту, який сприяє особистому та професійному саморозвитку та самовдосконалення, розвитку ініціативності персоналу підприємства.

Ефективний креативний менеджмент сприяє формуванню позитивного іміджу підприємства, підвищенню рівню його конкурентоспроможності на ринку, дозволяє використовувати ресурсну базу з найбільшою віддачею, що, відповідно, збільшує прибуток. З огляду на все вищесказане можна стверджувати, що питання, підняті, актуальні і своєчасні.

Вперше питання креативного менеджменту підняли такі зарубіжні науковці, як Дж. Гілфорд та Е. Торренс. Серед сучасних науковців, праці яких присвячені питанням креативного менеджменту, слід назвати таких, як К.В. Білецька, Н.О. Задорожнюк, Д.К. Зінкевич, О.І. Продіус та інші.

Метою креативного менеджменту є формування інноваційного мислення, оволодіння інструментарієм творчого підходу до вирішення

інноваційних задач, набуття знань та навиків в області розвитку креативного середовища і створення креативної організації.

Мета роботи – дослідити теоретичні та прикладні аспекти розвитку креативності в ланці середнього менеджменту на підприємстві.

Для досягнення поставленої мети в ході виконання роботи були поставлені та виконані наступні завдання:

- з'ясувати сутність поняття «креативний менеджмент», описати функції та завдання;
- вивчити сучасні підходи до організації креативного менеджменту на підприємстві;
- зібрати інформацію, що різнобічно характеризує підприємство, на базі якого виконується курсова робота;
- визначення можливості та обґрунтування креативності на підприємстві;
- здійснити розрахунки, які підтверджують доцільність та можливість застосування пропозицій;
- провести оцінку ефективності реалізації пропозицій.

Об'єктом роботи є процес розвитку креативності в ланці середнього менеджменту на підприємстві.

Предмет дослідження – шляхи і методи розвитку креативності в ланці середнього менеджменту на підприємстві ПрАТ «Оболонь».

Методи дослідження: описові, аналітичні, розрахункові та методи співставлення.

Інформаційною базою дослідження є сучасні досягнення вітчизняних і зарубіжних вчених в економічній науці стосовно розвитку креативного менеджменту та мислення, а також внутрішня інформація ПрАТ «Оболонь».

Конкретними джерелами інформації є: інформація із періодичних видань та інтернет-видань; фінансова звітність ПрАТ «Оболонь»; внутрішні та установчі документи ПрАТ «Оболонь».



# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ КРЕАТИВНОСТІ В ЛАНЦІ СЕРЕДНЬОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

### 1.1. Сутність креативності в менеджменті

Дослідження такого явища, як креативність, знаходиться у центрі уваги зарубіжних і вітчизняних науковців. В англomовній літературі, як правило, терміном *creativity* позначають усе те, що має безпосередню причетність до створення чогось нового; власне процес такого створення; продукт цього процесу; його суб'єкт; обставини, в яких творчий процес відбувається; чинники, які його зумовлюють, тощо, тобто «креативність» трактується як поняття синонімічне поняттю «творчість». У Психологічному словнику креативність розуміється з погляду творчої продуктивності, як «...здатність породжувати незвичайні ідеї, відхилятися від традиційних схем мислення, швидко вирішувати проблемні ситуації» [2].

Відомий учений Р. Сімпсон визначив креативність як здатність людини відмовитися від стереотипних способів мислення. Д. Гілфорд вважає, що креативність багатовимірна і включає в себе готовність ризикувати, розвинену інтуїцію, вміння швидко переключатися з одного об'єкта на інший, швидко знаходити рішення виникаючих соціальних і економічних завдань [3].

С. Тейлор розглядав креативність не як єдиний фактор, а як сукупність здібностей, кожна з яких може бути представлена в різному ступені під час вирішення виникаючих завдань [4].

За Е. Торренс, креативність – це здатність до загостреного сприйняття недоліків, проблем, прогалин у знаннях, у процесі ідентифікації недостатньої інформації [5].

На думку Д. Ренцуллі, креативність – це особливості поведінки індивідуума, які виражаються в оригінальних способах отримання продукту: досягнення вирішення проблеми соціального чи економічного характеру в результаті нових до неї підходів із різних точок зору [6].

А. Медник під креативністю розуміє процес реконструювання елементів у нових комбінаціях, що відповідає купівельним потребам [7].

А. Маслоу визначає креативність як творчу спрямованість, яка від народження властива всім, але втрачається більшістю під впливом сформованої системи виховання, освіти та соціальної практики. Для персоналу, що задіяний в інноваційній діяльності, особливо важливо вміти генерувати такі ідеї, що стануть неповторними, рентабельними після їх реалізації та принесуть додатковий прибуток підприємству [8].

Варто відзначити, що креативний персонал – це сукупність трудових ресурсів підприємства, які виробляють нові рішення, сприйнятливі до нових ідей, терплячі до дивацтв, володіють свободою вибору проблеми й зміни напряму досліджень, мають стимули для творчості та є необхідними для виконання функцій, досягнення цілей діяльності та перспективного розвитку підприємства [9, с. 29].

Отже, поняття «креативність» фіксує сукупність тих особливостей психіки, які забезпечують продуктивні перетворення в діяльності особистості, розвиваючись, з'єднуючись з її провідними мотивами і виявляючись як здатність до продуктивних змін [10].

Креативні ідеї розробляються у такій послідовності [11]:

1) виникнення нестандартної ситуації, яка потребує креативного рішення: виникнення проблеми, діагноз проблеми, формування вимог до інформації;

2) вивчення проблеми: проведення дослідження, збір інформації, встановлення чітких критеріїв, які повинна задовольняти креативна ідея;

3) розроблення і вибір креативної ідеї: відмова від стереотипного способу мислення, генерування ідей, акумулювання ідей та їх критичний

аналіз, логічне обґрунтування ідеї, визначення реальності ідеї серед інших можливостей;

4) планування нововведення: обговорення креативної ідеї, затвердження ідеї, оформлення і видача розпорядження про її впровадження, визначення ролі кожного виконавця у загальній системі впровадження;

5) впровадження креативної ідеї: впровадження креативної ідеї, контроль за впровадженням креативної ідеї та оцінка її ефективності, регулярний аналіз досягнутих успіхів [3].

Більшість досліджень, проведених у цей час у сфері вивчення творчих можливостей людини, зосереджено на вивченні впливу зовнішнього середовища на формування креативності.

Результати проведених досліджень П. Торренса щодо формування креативності свідчать, що [5]:

– розвиток креативності не визначається генетично, а залежить від впливу зовнішнього середовища;

– модель культури впливає на тип креативності, процес її формування і, отже, можливого інструментарію розвитку;

– не існує безперервності в розвитку креативності. Її спад можна пояснити лише за рахунок того, наскільки виражені нові вимоги, з якими стикається людина, тобто зі зміненими умовами його діяльності;

– спад розвитку креативності можна подолати в будь-кому віці шляхом застосування ефективних методів навчання.

Дж. Веесбурд виділив ознаки характеру, що властиві для креативних людей:

– гнучкість (можливість вийти за рамки очевидного);

– ліквідність (можливість генерування множини ідей для вирішення проблеми);

– деталізація (здатність проникати в деталі завдання);

– толерантність до двозначності (стриманість та доброзичливість у конфліктних ситуаціях);

- здатність бачити все (системний підхід);
- цікавість (ознайомлення з багатьма сферами);
- чутливість до інтересів інших (розуміти потреби інших);
- незалежність мислення;
- рефлексивність (можливість думати про речі, які вони бачать і про те, що вони чують);
- орієнтація на дії (можливість виходу за рамки простого акту мислення);
- здатність зосередитися (робота систематична);
- стійкість (відстоювання думки, незважаючи на перешкоди);
- участь у вирішенні проблеми;
- почуття гумору (можливість прийняти деяку істину на певній відстані від реальності) [12].

Відзначимо, що основними якостями креативних працівників є високий інтелектуальний розвиток, професійна компетентність, різнобічна винахідливість, інноваційна активність, самостійність творчого пошуку. Ієрархію якостей креативних працівників підприємства подано на рис. 1.1 [13].

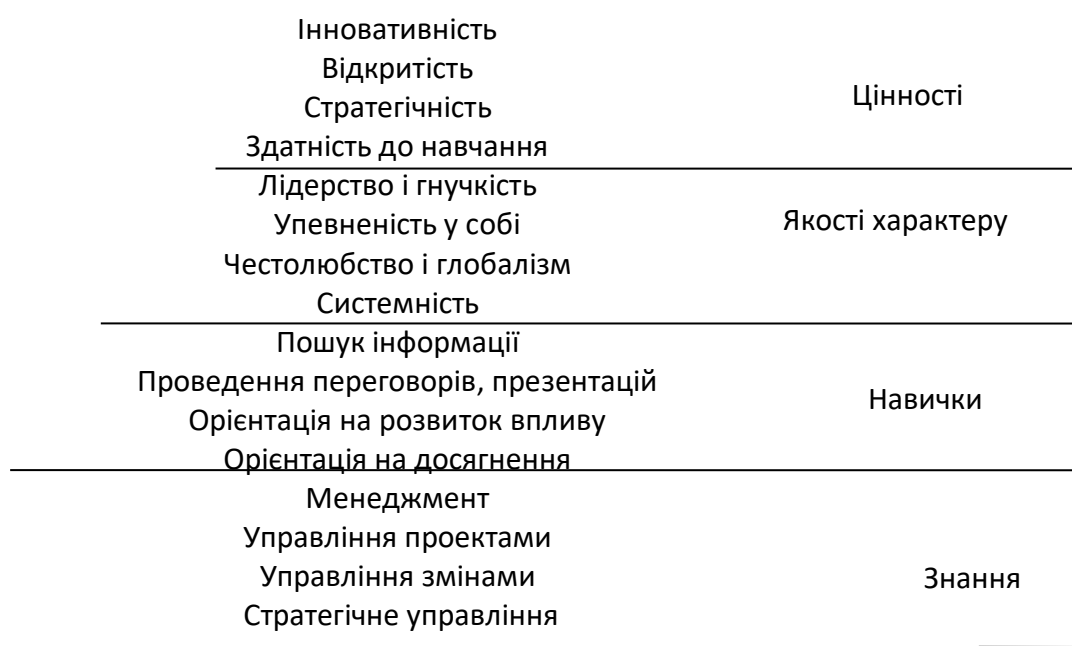


Рис. 1.1. Ієрархія якостей креативних працівників підприємства [13]

Проте не всі якості креативних працівників є однаково актуальними для усіх їх категорій. До основних видів креативних працівників підприємства можна віднести: керівника підприємства; менеджера знань; координатора знань; керівника спеціалізованого підрозділу; менеджера проектної групи; експертів (носіїв) знань; генераторів ідей (новаторів); інженерів знань (фасилітаторів).

## **1.2. Креативний менеджмент як компонента системи управління підприємством**

Ефективне управління процесом розвитку креативності персоналу підприємства передбачає врахування кожного з компонентів, пов'язаних з умовами внутрішньо-організаційного середовища, когнітивними, особистісними, мотиваційними особливостями людини.

Креативність спирається на практичне бачення, інтелект, винахідливість і самонавчання. Так, Т.М. Амайстайл виділяє три необхідних елементи креативності [15, с. 11]:

1. Компетенцію, яка включає в себе знання, навички, досвід;
2. Творче мислення, яке включає в себе гнучкість, винахідливість і наполегливість під час пошуку рішення, використання методів креативного мислення;
3. Мотивацію: внутрішню – особисту зацікавленість у вирішенні проблеми, прагнення до самореалізації і застосування своїх знань, зовнішню – матеріальні заохочення і просування по службі.

При цьому для креативності більш важливу роль відіграє внутрішня мотивація. Вважаємо, що найважливішим способом підвищення креативності персоналу є використання мотивації. Можна виділити два типи креативності з погляду підприємця: продуктивну і непродуктивну.

Продуктивна креативність заснована на позитивній мотивації (заохочення ініціативи (матеріальне і нематеріальне), надання необхідних ресурсів, заохочення спілкування, тренінги, кооперація підрозділів) і проявляється у вигляді самореалізації, підвищення потреб, активізації трудового процесу, приросту знань, умінь, розробленні нових ідей, конструкцій. Продуктивна креативність є позитивним зворотним зв'язком за впливу позитивної мотивації на персонал і пов'язана із самореалізацією і підвищенням рівня потреб відповідно до піраміди А. Маслоу.

Непродуктивна креативність проявляється за впливу негативної мотивації (обмеження ресурсів (час, заробітна плата, матеріали, приміщення, інструменти), обмеження спілкування, штрафи) і проявляється у вигляді прагнення працівника зберегти поточний рівень потреб, компенсувати негативний вплив за допомогою порушень режиму роботи. Якщо тиск негативної мотивації досить сильний, то працівник може вирішити поставлене завдання для того, щоб зменшити негативну мотивацію. Непродуктивна креативність є негативним зворотним зв'язком за впливу на персонал підприємства [16].

У дослідженнях Дж. Гілфорда виділені такі способи стимулювання креативності працівника [3]:

- забезпечення сприятливої атмосфери в колективі;
- доброзичливість із боку керівників, відмова від жорстоких авторитарних форм управління сприяє прояву дивергентного мислення працівників;
- створення креативного середовища в організації, щоб максимізувати прояв творчих здібностей персоналу;
- мотивація процесу генерування креативних ідей працівниками;
- широке застосування дивергентного мислення персоналу для вирішення оперативних питань;
- використання особистого прикладу безпосереднього керівника по відношенню до проблем;

- надання можливості персоналу брати активну участь в обговоренні виникаючих виробничих проблем.

Отже, для персоналу підприємства надзвичайно важливо бути вмотивованим до креативної трудової діяльності. Потрібно всіляко підтримувати будь-які способи вираження індивідуальності в роботі, заохочувати застосування технік продукування креативного мислення та творчості.

На розвиток позитивного творчого мислення та креативності окремого індивіда впливає низка факторів, які в широкому сенсі можна спроектувати на будь-якого висококваліфікованого працівника підприємства [17]. Серед факторів, що впливають на креативне становлення персоналу підприємства, можна виокремити [12]:

1. Підтримку оточення. Працівник у своїй творчій діяльності потребує позитивного психологічного клімату для творчості в компанії, оцінки творчих ініціатив керівництвом;

2. Робочу атмосферу, що повинна сприяти спільній роботі. Кожен працівник робить внесок в обговорення та утворення творчих ідей;

3. Стиль керівництва, що повинен сприяти розвитку креативності на підприємстві, розвивати впевненість у собі та незалежність працівників, формувати можливість їх самореалізації;

4. Вибір потрібних людей для вирішення конкретних ситуацій, наголос на особливості їх ролі та місця в організації;

5. Ясність обов'язків, ролей і очікувань співробітників;

6. Вибір відповідних навичок, інтересів та видів покладених обов'язків залежно від характеру особистостей;

7. Конструктивну критику. Забезпечуючи співробітників чіткими вказівками, отримується очікувана поведінка, а поряд із нею – відповідне передбачення реалізації цілей підприємства.

Отже, вирішальне значення у забезпеченні інноваційних змін на підприємстві відіграє персонал, ефективність використання якого є одним з

основних показників оцінки систем управління інноваційними процесами. У зв'язку із цим необхідність формування творчих здібностей, креативності персоналу набуває особливого значення для інноваційного розвитку підприємства, його конкурентоспроможності. 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.

Креативність передбачає наявність трьох речей: мотивації, уміння нестандартно мислити та навички творчого (латерального) мислення. Мотивація заохочує працівників легше, швидше чи дешевше виконувати повсякденну роботу. Розв'язувати нові проблеми може тільки латеральне мислення. Це свідомо креативна техніка, якої можна навчитися. Креативний лідер – це не той, у кого завжди є готова стратегія, а той, хто може розгледіти її потенціал у поведінці іншого й ефективно адаптувати її до поточної ситуації.

Основою формування менеджера креативного типу є потенціал менеджера, який повинен постійно вдосконалюватися. Потенціал – це здібності й можливості людини, що забезпечують досягнення поставлених цілей. Здатність людини – це схильність до управління в різних ситуаціях на основі лідерства, інтелектуальної енергії, активності та ініціативи. Здібності людини проявляються через її якості.

Якості – це вміння реагувати на вплив факторів навколишнього середовища. Потенціал людини формується під впливом ергономіки, умов, при яких якості розвиваються й реалізуються з певною силою впливу, тобто енергією людини. Позитивні умови ергономіки – економія енергії людини. Структура потенціалу менеджера креативного типу представлена в таблиці 1.1.



## Структура потенціалу менеджера креативного типу

№ з/п	Структура	Критерії	Основні якості
1	Інтелектуально-моральний потенціал	Цінності (культура й ін.)	Виховання, освіта, культура, етика звернення, інтелект людини
2	Організаційно-поведінковий потенціал	Лідерство	Організованість, діловитість, ініціативність, самовладання
3	Психофізіологічний потенціал	Самостійність і стійкість людини	Тип вищої нервової системи, емоційність, конфліктність, витримка, швидкість мислення, пам'ять, працездатність
4	Професійно-пізнавальний потенціал	Рівень знань і досвіду	Професіоналізм, компетентність, рівень освіти, досвід, уміння аналізувати, критичність, інноваційність, новаторство

При позитивних умовах ергономіки формується синергетика людини, тобто розвиваються його якості, потенційні здатності приймати управлінські рішення. При негативних умовах ергономіки порушуються комунікації, з'являються безлад, хаос, що знижує рівень взаємодії та ефективність роботи всієї організації. Наявність потенційних здібностей людини, сукупності професійних якостей усуває рівень ентропії в системі й працює як енергія творення та побудови нових концепцій і ситуацій.

Отже, від безладу в будь-якій системі йде процес відновлення й творення, освіти порядку за рахунок інтелектуального потенціалу людини, тобто завдяки його здібностям і вмінням досягається ефективність управління. Концепцію формування потенціалу креативного менеджера представлено на рис. 1.2.

Унаслідок всього вищесказаного можна сміливо припустити, що творча, націлена на майбутнє, яка вміє пристосовуватися до нових умов і готова до співпраці, а також зацікавлена в нововведеннях людина – менеджер «креативного типу» зі стратегічним мисленням стане основним типом керівників у найближчі десятиліття.

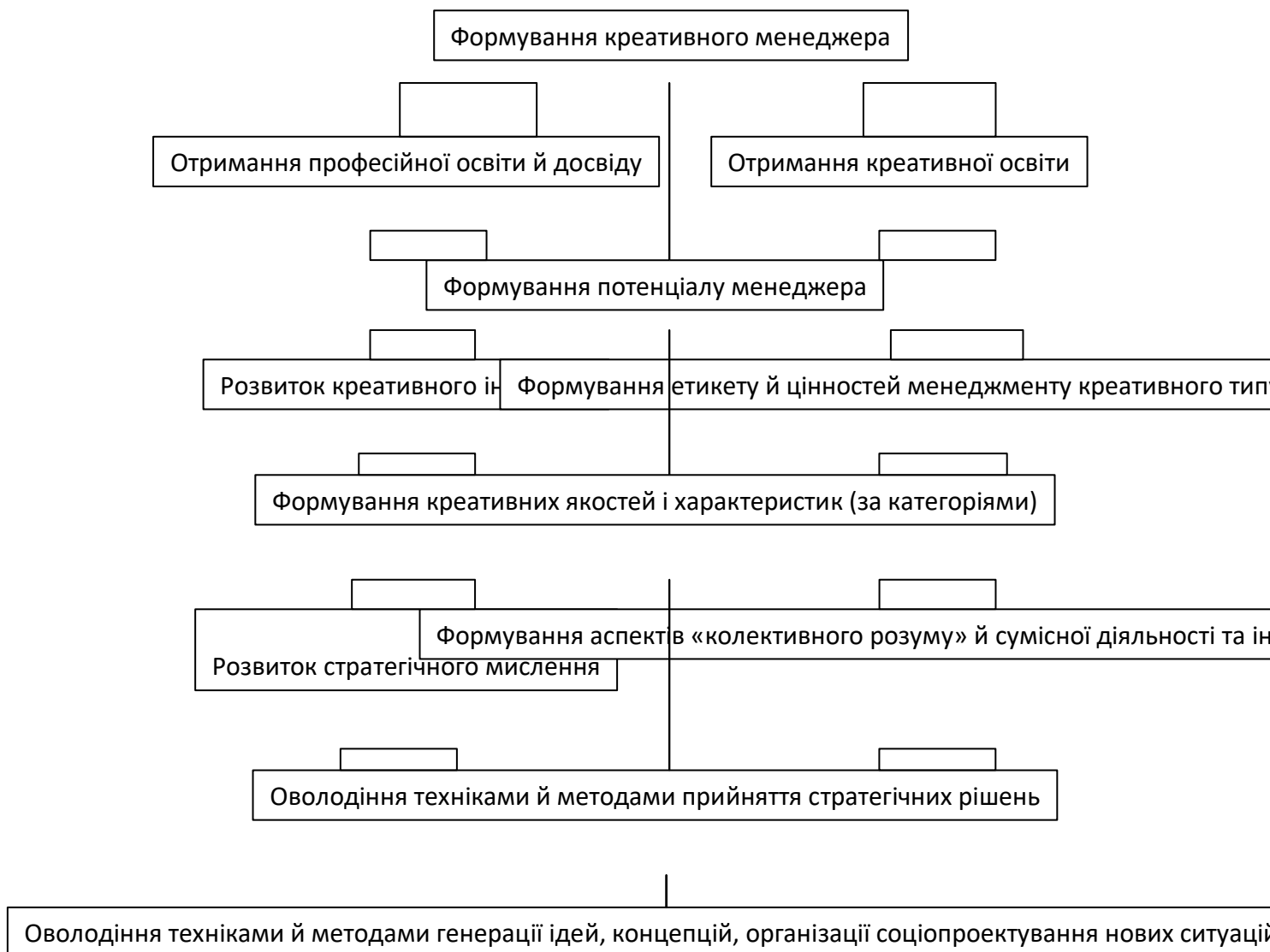


Рис. 1.2. Технологічна модель формування креативного менеджера

Потрібно зробити акцент саме на співпрацю, яка передбачає відкритий спосіб управління. Важливість розвитку співпраці пов'язана з тим, що значення окремої особистості в організації помітно знижується. Успіх керівника все більше залежить від його здатності змусити функціонувати всі підрозділи фірми разом і домогтися такого положення, щоб люди самі тягнулися до співпраці.

Креативний менеджмент набуває найбільш прикладного значення за умови його розкриття з позиції системного і функціонального підходів. Системний підхід передбачає розгляд системи управління з двох позицій.

Перша репрезентує систему управління як сукупність керуючої і керованої підсистем управління, що взаємодіють. Друга – як сукупність взаємопов'язаних підсистем управління, з конкретними функціями менеджменту [1; 2].

На нашу думку, система креативного менеджменту – це відкрита система, яка являє собою сукупність взаємопов'язаних і взаємодіючих елементів і підсистем, які забезпечують активізацію творчої діяльності працівників щодо генерування креативних ідей, їх оцінку та відбір, з метою формування ефективних креативних рішень, реалізація яких забезпечить підприємству інноваційних розвиток та одержання високих економічних, соціальних та екологічних результатів.

Для ефективного функціонування і удосконалення системи креативного менеджменту необхідно здійснювати постійний моніторинг, оцінку і аналіз її елементів та підсистем. В свою чергу, ефективне проведення оцінки системи креативного менеджменту залежить від чіткості виділення елементів і підсистем, які необхідно аналізувати.

Аналіз вітчизняних наукових підходів до методики проведення оцінки системи креативного менеджменту показав, що дана проблема залишається мало вивченою.

Цілеспрямовано комплексно досліджував і запропонував показники оцінки системи креативного менеджменту Д. Зінкевич [1], а інші існуючі методичні підходи – спрямовані на оцінку окремих елементів системи креативного менеджменту. Розглянемо їх.

На думку Д. Зінкевича [1, с. 51], складовими елементами системи креативного менеджменту є: цілі креативного менеджменту, суб'єкти і об'єкти, методи і технології креативного менеджменту, креативні ідеї і креативні рішення, інформація та комунікації. Відповідно до цього, вчений запропонував наступні показники, які характеризують та дозволяють оцінити систему креативного менеджменту підприємства (табл. 1.2).

### Коефіцієнти, які характеризують систему креативного менеджменту підприємства (СКМ)

Назви коефіцієнтів	Способи обчислення показників
Коефіцієнт узгодженості цілей у СКМ	Відношення кількості суперечливих цілей до загальної кількості встановлених цілей
Коефіцієнт реалізації цілей у СКМ	Відношення кількості реалізованих цілей до загальної кількості поставлених цілей
Коефіцієнт частоти оновлення цілей у СКМ	Відношення кількості цілей, які визнані неактуальними і були ліквідовані або замінені іншими цілями, до загальної кількості встановлених цілей
Коефіцієнт освіченості суб'єктів у СКМ	Відношення кількості працівників, які мають повну вищу освіту, до загальної кількості працівників, що беруть участь у акумулюванні і розвитку креативних ідей
Коефіцієнт продуктивності суб'єктів у СКМ	Відношення кількості висунутих креативних ідей до тривалості аналізованого періоду
Коефіцієнт реалізації креативних ідей	Відношення кількості реалізованих креативних ідей до загальної кількості висунутих креативних ідей
Коефіцієнт дисциплінованості суб'єктів у СКМ	Відношення кількості порушників трудової дисципліни, які залучені до акумулювання і розвитку креативних ідей, до загальної кількості працівників, які порушують на підприємстві трудову дисципліну
Коефіцієнт інтенсивності процесу прийняття креативних рішень	Відношення кількості прийнятих креативних рішень до тривалості періоду, протягом якого креативні рішення розроблялись
Коефіцієнт раціональності креативних рішень	Відношення кількості креативних рішень, від реалізації яких одержано очікувані ефекти, до загальної кількості прийнятих креативних рішень
Коефіцієнт повноти інформаційного забезпечення суб'єктів управління у КМ	Відношення кількості фактично використовуваних джерел і методів отримання інформації до загальної кількості можливих джерел і методів одержання інформації
Коефіцієнт розвитку комунікацій у СКМ	Відношення кількості фактично використовуваних видів комунікацій до кількості можливих видів комунікацій

*Джерело: складено за [18, с. 52]*

Перевагою даного підходу є те, що оцінюються всі виділені елементи системи креативного менеджменту, а недоліком є те, що в кінцевому підсумку немає інтегрального показника рівня ефективності даної системи.

Сучасне бачення ознаки креативності ідеї визначається творчою спрямованістю індивідів, що набуває вигляду креативного потенціалу і перебуває у прямій залежності з емоційним станом працівників та

ефективністю засобів матеріальної та нематеріальної мотивації в підприємствах. В свою чергу гальмують розвиток креативного мислення обмежувальні заходи «зверху — вниз», недалекоглядність у плануванні та можливість досягнення результатів з меншими обсягами затрачених ресурсів.

Оціночною характеристикою креативного мислення є ідея. Це не просто судження в межах певної тематики, а сукупність понять, категорій, які матимуть змістовне вираження. Чим суттєвішою є ідея, тим більше оціночних суджень покладено в її основу. Креативне мислення характерне для допитливих, неординарних та схильних до ризику особистостей із високим рівнем розвитку уяви. Саме такі характеристики дозволяють приймати незвичні, нестандартні рішення, які призведуть при позитивному вирішенні, до отримання високого рівня доходів.

Кількісні характеристики креативності залежать від особистісних характеристик осіб, що продукують ідеї: ступеня адаптації, гнучкості, різноплановості, швидкості та конкретності мислення, можливості абстрагуватися та агрегувати. Оцінка креативності в більшій мірі торкається ідей, продукту, його властивостей, а ніж оцінки особистих якостей індивіда. Особистісні характеристики здатності до творчості визначаються на основі експертної оцінки та самооцінки рішень, можливості їх адаптації, реалізації, швидкості прийняття та багатоваріантності. Застосування досліджень поняття «креативність» у формуванні інтелектуального капіталу зробить його багатоаспектним та агрегованим.

### **1.3. Ланка середнього менеджменту як об'єкт креативного менеджменту**

Проблемною галуззю у сфері менеджменту стає розвиток людини-особистості, її лідерського й культурно-емоційного потенціалу. Від працівника як основного об'єкта менеджменту потрібна вже не стільки

старанність, скільки творча ініціатива, креативність, висока зацікавленість у кінцевому результаті. Саме пошукова активність та креативність персоналу є головним джерелом успішного функціонування компаній, оскільки більшість змін, що проводяться, в організації здійснюються задля активізації людського фактору. Гасло «Заради людини» поступово стає реалією сьогодення. Нині співробітник – це не об'єкт управління, а об'єкт-суб'єкт управління, партнер по бізнесу.

Водночас реальністю стає зміна характеру відносин керівника й співробітника: сьогодні керівник залежить від інтелектуального співробітника, від його якостей більше, ніж співробітник залежить від керівника. «Змусити звичайних людей творити незвичайні речі – завдання менеджменту в компанії інтелектуальної ери» [1]. Менеджмент все більше орієнтується на найманих працівників розумової праці, що генерують інновації, а саме креативних осіб, потенціал яких ґрунтується на знанні та використанні інтелекту, що володіють цифровими та комунікативними компетенціями. Боротьба за такий «золотий фонд» є одним із головних завдань будь-якої організації.

Сучасний етап розвитку менеджменту характеризується переходом до більш соціально-орієнтованого управління, основними принципами якого є відмова від управлінського раціоналізму класичних шкіл; інноваційність як найважливіший критерій професіоналізму менеджера; визнання соціальної відповідальності менеджменту як перед суспільством загалом, так і перед окремими людьми, що працюють в організації, зокрема; ставлення до людей як ключового й невичерпного ресурсу організації. Однак, як і раніше, сучасний менеджмент прагне знайти і розробити засоби й методи, які б сприяли найбільш ефективному досягненню цілей організації, підвищенню продуктивності праці та рентабельності виробництва, з огляду на умови, що склалися у внутрішньому й зовнішньому середовищах організації. Сформовано низку сучасних концепцій менеджменту, спрямованих на забезпечення ефективної діяльності організацій.

Успішний розвиток бізнесу неможливий без менеджерів середньої ланки. Завдання будь-якої компанії для досягнення більшої ефективності - наявність грамотних фахівців середньої ланки.

В управлінні організацією прийнято виділяти наступні рівні менеджменту:

- **Топ-менеджмент.** Визначає стратегію, довгострокові плани, впровадження важливих технологічних і технічних нововведень і реформ, приймає рішення з усіх цих питань і передає їх середнього менеджменту для впровадження.

- **Середній менеджмент.** Координує діяльність низового менеджменту, фахівців і рядового персоналу, відповідає за грамотне, раціональне і ефективне використання техніки, майна та капіталу компанії. Одна з найважливіших функцій середнього менеджменту - втілення в життя рішень вищого менеджменту у всіх сферах, визначення і фіксація проблем, передача інформації співробітникам і підлеглим, відстеження виконання, передача наверх повідомлень про помилки, перебої, недоліки і необхідність поправок.

- **Керівники низової ланки, рядовий персонал.** Виконують прийняті рішення на місцях. Межі їх свободи в роботі залежать від рівня демократичності їх керівників.

Топ-менеджери завжди в центрі уваги - вони говорять про позицію компанії, вони виробляють стратегію, вони затребувані на ринку, у них значно вищий рівень в оплаті праці. Вважається, що за них потрібно триматися, а інші співробітники легко замінні при нагоді. Але це не зовсім так. На жаль, мало хто розуміє, що без хороших і грамотних менеджерів середньої ланки компанія не зможе працювати ефективно і досягати результатів.

Менеджери середньої ланки - це "менеджери менеджерів", вони - провідники і головні організатори в компанії. Вони відповідають за втілення стратегії організації в життя, вони доносять її до співробітників і

контролюють її реалізацію. Плюс вони відповідають за своїх працівників, за їх мотивацію, лояльність і розвиток. Вони - теж лідери, вони ведуть людей за собою. По суті, вони тримають ключові важелі управління компанії в своїх руках. І при цьому багато роботодавців навіть не замислюються про те, що цю категорію людей потрібно спеціально готувати для себе, адже ця позиція вимагає складного набору навичок і умінь. І сьогодні такі люди особливо потрібні компаніям, щоб подолати наслідки кризи і зробити потужний ривок вперед.

Потрібно навчати людей креативному мисленню, щоб вони були готові прийняти нове, уміли імпровізувати. Вони повинні не боятися змін, уміти зберігати спокій в бурхливій течії нового і по можливості вітати нове. Це відноситься і до підготовки менеджерів, які мають бути здатні узяти під контроль стрімке і неминуче старіння тільки-но впровадженого у виробництво продукту чи послуги, способу виробництва, що тільки що засвоєний. Це мають бути досить тямущі люди, щоб у них вистачило розуму не боротися із змінами, а передбачати їх, і досить зухвалі, щоб радіти їм. Необхідно формувати людей-імпровізаторів, людей, здатних приймати блискавичні, творчі рішення.

Настав час нового менеджера, здатного відірватися від свого минулого, відчуває в собі силу, мужність і упевненість, щоб довіритися тому, що диктує ситуація; яка здатна, якщо знадобиться, вирішити проблеми, що постали перед нею, шляхом імпровізації, без попередньої підготовки.

За останні роки інтерес науки і практики до проблеми креативності значно виріс, що обумовлено затребуваністю суспільством людини творчої, інтелектуально розвинутої, з умінням швидко навчатися та адаптуватися до ситуацій, які постійно змінюються; здатною до вирішення творчих завдань, прийняття нестандартних рішень та пошуку оригінальних ідей тощо. Серед способів активації внутрішніх резервів людини, найбільш дієвим представляється розкриття, розвиток і затвердження природної креативності



життєутворюючої спрямованості – як генетичній даності, яка закладена в організмі і знаходиться в ньому спочатку

Застосування креативного мислення підвищує ефективність управлінської діяльності менеджерів. Використання креативного підходу в менеджменті забезпечує конкурентоспроможність підприємств особисто в умовах нестійкості і несподіванки змін ділового життя. Креативність в бізнесі – це привнесення в бізнес нових ідей, комбінування, конструювання, експериментальна апробація і запуск нових рішень, інновації. Бізнес-креативність виявляється за допомогою освоєння нових технологій створення продукції, надання послуг, виконання робіт, споживання благ, інноваційної діяльності суб'єктів бізнесу, нових способів подання об'єктів бізнесу, а також нових прийомів конкурентної поведінки.

Від професійної майстерності і особистісних якостей суб'єктів бізнес-діяльності багато в чому залежить їх особиста ефективність і успішність. Креативне мислення менеджерів, інноваційна діяльність є ключовими чинниками ефективності і успішності бізнес-організації в цілому. Креативність особистості в бізнес-діяльності – одна з головних умов успіху в створенні інноваційних продуктів і послуг. Без могутньої і безперервної притоки свіжих ідей організації не змогли б вистояти в конкурентній боротьбі і просто припинили б своє існування. Тому головне питання, відповідь на яке повинні знайти керівники компаній, – як отримати реальну користь з креативного потенціалу своїх співробітників і, розвинувши цей потенціал, трансформувати його в інновації, здатні забезпечити компанії перевагу перед конкурентами.

Практика підтверджує, що вихід на високий рівень успішності в бізнесі блокується, в основному через: незнання психологічних механізмів розвитку креативності особистості; незнання основних методів і прийомів розвитку креативного мислення, інтуїції, гнучкості мислення і спілкування, асертивності, орієнтації на ефективність і якість.

Таким чином, креативне мислення менеджерів можна розвивати, наприклад, за допомогою психологічного тренінгу інноваційного мислення, гнучкого мислення і спілкування, асертивної поведінки. Основні шляхи розвитку креативного мислення менеджерів - є цілеспрямоване моделювання бізнес-ситуацій, при яких учасники тренінгу постійно стикаються: з необхідністю активно розширювати і застосовувати наявні знання, уміння і навички; з умовами, що вимагають від них прояву уяви, імпровізації, інтуїції, гнучкості мислення і спілкування, упевненості в собі, завзятості і наполегливості, орієнтації на ефективність і якість і тому подібне.

Зазначимо основні перешкоди впровадження ефективного управління креативністю в ланці середнього менеджменту організації є:

- 1) стереотип «незамінних кадрів не буває»;
- 2) стереотип «давати таланти, а не вирощувати» – керівникові не подобається бути залежним від талановитого менеджера середньої ланки, на противагу девіз консалтингових компаній «Рости або йди»;
- 3) неготовність брати відповідальність за заміну середньостатистичного співробітника на потенційно креативного;
- 4) неможливість побачити позитивний ефект від ефективного управління талантами одразу – для того, щоб побачити результат потрібно чекати щонайменше 1,5-2 роки.

Для отримання перемоги у «війні за таланти» потрібно запровадити у компанії принципово новий підхід, що передбачає:

- 1) Орієнтацію на залучення креативних управлінців. Залучення талантів повинне бути головним завданням не відділу кадрів або відділу управління персоналом, а стати основною метою менеджерів всіх рівнів компанії, включаючи також, в першу чергу, генерального директора. Збагачення колективу талантами – робота, що не підлягає делегуванню жодному співробітнику, а основну відповідальність за формування талановитого колективу повинен нести найвищий керівник компанії.

2) Забезпечити конкурентні переваги підприємства чи організації на ринку роботодавців для працівника. Кожна компанія перебуває у конкурентній боротьбі за своїх клієнтів та споживачів, але не всі думають про боротьбу за працівників. На сучасному етапі економічних відносин потрібно забезпечити привабливість і перспективність пропозиції компанії для талановитих працівників. В останній час матеріальні форми у мотивації співробітників виходять на другий план, а провідні позиції займають нематеріальні методи стимулювання праці, а відповідно і формування привабливості. Тобто важливо надавати цілісний пакет пропозицій, оскільки унікальність його вцілому чи одного з елементів може стати вирішальним фактором у виборі місця роботи «таланту».

Як складові такого набору пропозицій можуть бути використані наступні заходи:

- захоплююча робота, що передбачає впровадження нових продуктів, інноваційних напрямків, безперервне вдосконалення виробництва, постійна трансформація, раціональне розмежування відповідальності та автономії;
- стійкі позиції компанії, налагоджена ефективна система менеджменту, дружня і довірливу атмосферу, корпоративний дух, орієнтація на результат;
- диференційована система винагороди, підвищення оплати праці найрезультативнішим співробітникам.

3) Можливість професійного і особистісного самовдосконалення і росту.

Приплив «талантів» спостерігається у ті компанії, котрі ведуть активну діяльність у сфері коучингу, розвитку особистості, підвищення кваліфікації, навчання новим технологіям, що забезпечують ріст і розвиток. Створення особистого гнучкого графіку роботи, встановлення меж робочого дня відповідно не до відпрацьованого часу, а до виробітку. Збільшені вільного часу та підвищення продуктивності праці надасть переваги для сімейних людей.

4) Впровадження методів диференційованої оцінки персоналу. Підтримувати всіх, але інвестувати в кожного по-різному.

Багато з співробітників потерпають від нечіткої і необ'єктивної оцінки результатів діяльності. На будь-якому підприємстві повинна бути сформована чітка система оцінки персоналу, що забезпечить варіювання оплати праці, просування по службі, встановлення певних привілеїв, позбавлення від «баласту», дозволить йому бути успішним в умовах жорсткої конкуренції. Крім того, потрібно здійснювати проміжний контроль та контроль кінцевих результатів по всіх підрозділах. Слід відмітити, що в українських компаніях відсутня чітка система методів ранжування працівників, що значно б полегшило оцінку їх діяльності.

Тому доцільно розділити співробітників за рівнем ефективності роботи на такі ранги:

А: перспективні, результативні, забезпечують високий результат;

Б: обмежений потенціал, очікуваний результат;

В: мінімальний рівень результативності.

Потрібно «робити ставку» на категорії А, розвивати менеджерів рангу Б, понижувати у посаді чи, у крайньому випадку, звільняти представників рангу В. Категорії В потрібно дати шанс у іншій сфері діяльності, порадити як застосовувати свої вміння та навички. Задля забезпечення досягнення бажаного результату потрібно застосовувати комбінацію «кнути та пряника» в управлінні персоналом.

Організації повинні брати курс не на «вирощування» талантів, а на їх безперервний пошук, навіть якщо всі вакансії заповнені. Залучення нового співробітника може стати поштовхом для створення нової посади або використання його здібностей у якості позаштатного співробітника. Залучення талантів нетрадиційними способами або з нестандартних джерел, що передбачає створення спеціальних систем компетенцій, програм підбору кадрів, як на території країни, так і з-за кордону.

Зараз, коли ми пов'язані глобальним економічним простором, компанії зрозуміли, що змінилася сама суть проблеми набуття талантів. Компанії привертають людей активними шляхами: через брендингові програми, соціальні мережі, місцеві ярмарки вакансій, online-відео та прямі джерела. За даними останніх досліджень, сучасні рекрутери на 30-40% використовують соціальні мережі. Вперше за останні роки більшість талановитих керівників намагаються тісно інтегрувати свої рекрутингові команди в процес управління талантами та стратеги і експерти проводять все більше часу в турботах про рекрутинг [8].

Слід створити диференційовану систему оплати праці, що покаже відповідність між результатами роботи і грошовою винагородою. У закордонних компаніях уже давно використовується метод встановлення заробітної плати при особистій згоді майбутнього робітника і роботодавця на співбесіді, що дає змогу дати оцінку кожному окремо і можливість її коригування у майбутньому.

Менеджеру середньої ланки необхідний безперервний розвиток. Талановиті менеджери мають схильність до завершення трудової кар'єри на робочому місці, де вони не бачать перспектив та підґрунтя для самореалізації та саморозвитку. Розвиток креативної особистості на підприємстві має проводитися за допомогою завдань, що підвищують професіоналізм, коучингу та наставництва. Але найчастіше ці дії відбуваються не як безперервний процес, а як одноразові акції. Саме їх результати повинні слугувати вирішальним фактором у процесах просування по службі. Менеджерам завжди повинні надаватись цікаві завдання та зворотна інформація. Також для саморозвитку менеджера можливим варіантом є ротация кадрів задля детального пізнання різних галузей знань.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ РОЗВИТКУ КРЕАТИВНОСТІ В ЛАНЦІ СЕРЕДНЬОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

#### **2.1. Загальна характеристика ПрАТ «ОБОЛОНЬ» та ринкових умов його діяльності**

Приватне акціонерне товариство "Оболонь" (у подальшому - Підприємство/Компанія/Товариство/ ПрАТ "Оболонь") та його дочірні підприємства (далі разом - "Група") виготовляють та продають пиво, мінеральну воду, прохолоджувальні та слабоалкогольні напої під різними брендами торгової марки "Оболонь".

Приватне акціонерне товариство «Оболонь» – єдина українська пивоварна корпорація, яка входить у сорок найбільших пивоварних концернів світу і є одним із лідерів пивного ринку України. Місія компанії: «Щодня ми працюємо, щоб бути першими і не залишити спраглих на планеті».

Історія ПрАТ "Оболонь" бере початок у 1974 році, коли почався налив майданчика для будівництва броварні. Відкриття виробництва було приурочене до Олімпійських ігор 1980 року. В 1980 відбувається офіційне відкриття Київського пивзаводу №3, що було приурочено до 22 Олімпійських ігор, та випуск першої партії пива.

В 2004 запущено найбільшу лінію розливу пива в Європі потужністю 110 тис. пляшок на годину. Із запуском нової лінії розливу завод "Оболонь" увійшов до трійки найпотужніших пивоварних заводів Європи. В 2008 році ЗАТ "Оболонь" першим серед підприємств харчової промисловості сертифікувало чотири системи управління одразу. Компанія "Оболонь" підтвердила відповідність вимогам ДСТУ ISO 9001:2001 (Системи управління якістю), ДСТУ ISO 22 000:2007 (Системи управління безпечністю

харчових продуктів), ДСТУ ISO 14 001:2006 (Системи екологічного керування), ДСТУ-П OHSAS 18 001:2006 (Системи управління безпекою та гігієною праці).

У 2017 році компанія змінила форму власності - раніше вона була відкритим акціонерним товариством, а тепер позиціонується як ПрАТ.

У звітному періоді Група залишалася ключовим гравцем галузі, яка характеризується жорсткою конкуренцією, значним впливом сезонних змін та загальної економічної ситуації в Україні і світі, у тому числі - у зв'язку з кризою, викликаною Covid-19.

Структура ПрАТ «Оболонь» формувалася довгі роки під впливом стратегії розвитку, що направлена на диверсифікацію виробництва, перехід на сировину власного виробництва, інноваційний підхід, абсолютну екологічну безпеку та повну соціальну відповідальність.

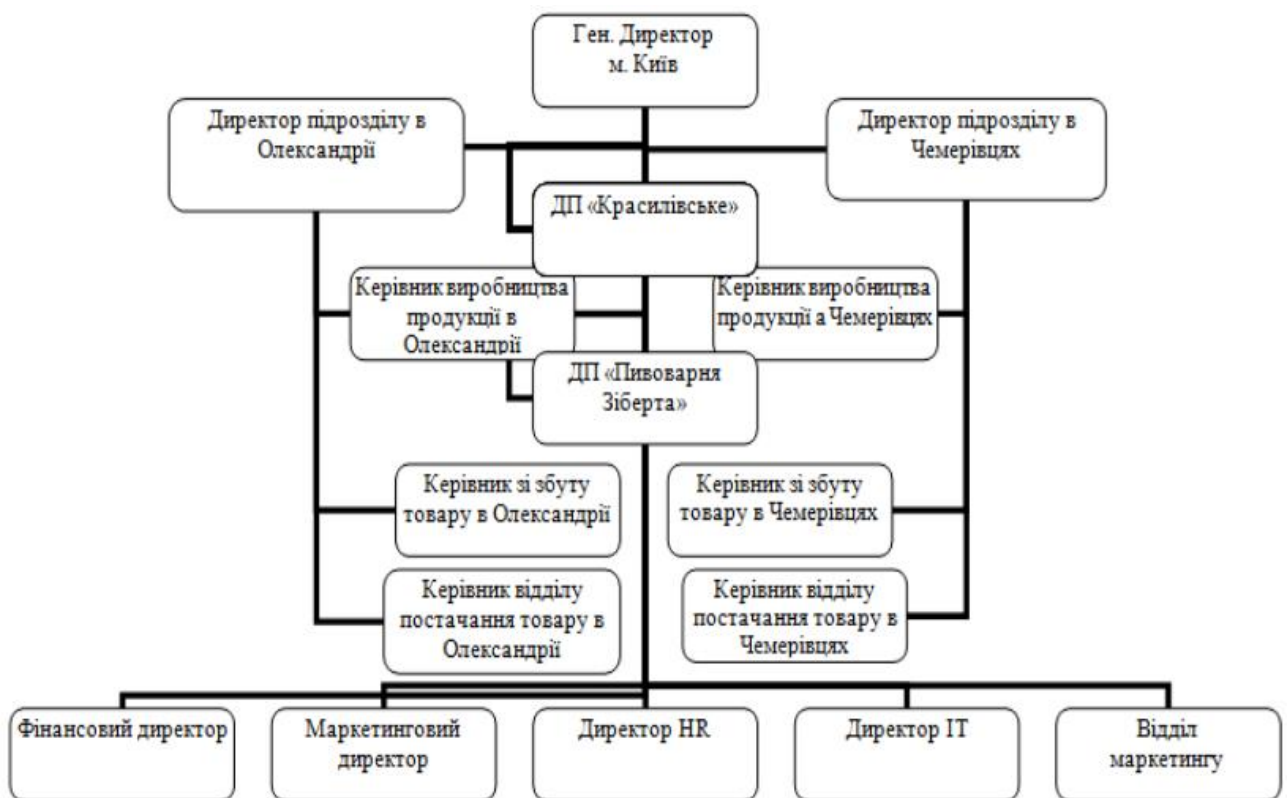


Рис. 2.1. Структура управління ПрАТ «Оболонь»

Вищим органом Компанії є загальні збори акціонерів. Компетенція загальних зборів акціонерів визначена законодавством України та статутом ПрАТ "Оболонь".

Наглядова рада Компанії є органом, що здійснює захист прав акціонерів, і в межах компетенції, визначеної законодавством та статутом, контролює та регулює діяльність виконавчого органу

Ревізійна комісія здійснює контроль за фінансово-господарською діяльністю та проводить перевірку результатів діяльності Компанії за підсумками фінансового року.

Виконавчим органом є дирекція Компанії. Генеральний директор діє від імені Товариства в межах, встановлених статутом та законодавством. Генеральний директор Компанії підзвітний загальним зборам акціонерів і наглядовій раді, організовує виконання їх рішень.

Компанія в своїй діяльності керується власними Принципами (кодексом) корпоративного управління. Ці Принципи розроблені відповідно до чинного законодавства України та визначають сутність і важливість корпоративного управління та їх вплив на успішну діяльність. Система відносин корпоративного управління здійснюється відповідно до Конституції України, Цивільного кодексу України, Господарського кодексу України, Закону України "Про акціонерні товариства", Закону України "Про цінні папери та фондовий ринок", Статуту Товариства, внутрішніх положень Товариства тощо.

ПрАТ «Оболонь» об'єднує 10 виробничих підприємств по всій Україні. Загалом у корпорації працює майже 6 тисяч людей.

ПрАТ "Оболонь" має наступні дочірні підприємства: ДП ПрАТ "Оболонь" "Красилівське", Хмельницька обл., м. Красилів, вул. Будівельна, 3, ТОВ ""Пивоварня Зіберта", Київська обл., м. Фастів, вул. Пушкінська, 3, ІП "Оболонь-Русь", Республіка Білорусь.

Основними видами продукції підприємства є:

- пиво



- безалкогольні напої
- мінеральна і питна вода
- слабоалкогольні напої
- сидр
- солод
- промислові товари
- снеки



Рис. 2.2. Портфель брендів ПрАТ «Оболонь»

У структурі продуктового портфеля ПрАТ «Оболонь» основну частку складає виробництво основного продукту – пива, що представлено 60% від загального обсягу . Сьогодні підприємство виробляє як мінімум 7 видів пивної продукції, а її портфель формують дванадцять пивних торгових марок [37]:

– види пивної продукції «Оболонь» («Оболонь Світле», «Оболонь Солодове», «Оболонь Нефільтроване», «Оболонь Трофейне», «Оболонь Безалкогольне»);

– види пивних торгових марок: «hike» (hike premium, hike-chill, hike alcohol-free); «Beer Mix» («Beer Mix-Вишня», «Beer Mix-Лимон», «Beer Mix-Малина», «BeerMix-Гранат», «BeerMix-Кавун»); «Зіберт» («Zibert Світле», «Zibert Weissbier»); «Carling»; «Zlata Praha» («Zlata Praha», «Zlata Praha Cerne»); «Жигулівське»; «Десант»; «Hardmix» («Hardmix Citrus», «Hardmix

Lemon+Ginger»); «Piwny kubek» ("Пивний кухоль"); «Южанка»; «Охтирське» («Охтирське світле», «Охтирське козацьке», «Рідний Шубін Світле»);

– види пивних марок сидру, що виготовляються компанією: «Ciber» (Ciber, Ciber Квіти бузини, Ciber Журавлина); «Sharm» (Sharm, Sharm Персик);

До 23% в структурі продуктового портфеля ПрАТ «Оболонь» відводиться на виробництво безалкогольної продукції: «Живчик» (Живчик Яблуко, Живчик Яблуко негазований, Живчик Лимон, Живчик Груша, Живчик Вишня, Живчик Апельсин, Живчик Апельсин негазований), «Лимонад», «Ситро», «Тархун», «Оболонь зі смаком лайма», Кола Нова», «Унік», «Квас Старокиївський» (Старокиївський, Старокиївський Білий, Старокиївський Темний).

Мінеральні та питні води в структурі торгового портфеля ПрАТ «Оболонь» займають 15% від загального обсягу: «Оболонська» («Оболонська», «Оболонська слабогазована», «Оболонська-2», «Оболонська-2 негазована», «Оболонська плюс лимон», «Оболонська з лимоном і апельсином»), «Прозора» («Прозора сильногазована», «Прозора негазована»), «Аквабаланс», «Охтирська», «Збручанська 77», «Кремінка».

Види слабоалкогольної продукції підприємства ПрАТ «Оболонь» складають незначну частину – 2% від загального обсягу : «Водка Лайм», «Ром-кола», «Бренді-кола», «Джин-тонік», «Віскі Вишня», «Rio» («Rio Піна Колада», «Rio де Мохіто», «Rio Маргарита»).

Крім продукції основного торгового портфеля ПрАТ «Оболонь» включає виробництво супутньої продукції, зокрема, різноманітні види снєків: «Оболонські сухарики» («Оболонські зі смаком барбекю», «Оболонські зі смаком холодцю та хрону», «Оболонські зі смаком червоної ікри», «Оболонські зі смаком бекону»), «Vulba Grenki» («Vulba Grenki зі смаком копчених ковбасок», «Vulba Grenki зі смаком холодцю з хроном», «Vulba Grenki зі смаком бекону»).

Сьогодні ПрАТ «Оболонь» декларує безпеку і відповідність своєї продукції до міжнародних стандартів. Виробництво продукції ПрАТ «Оболонь» відбувається відповідно до вимог ДСТУ ISO 9001:2001 (Системи управління якістю), ДСТУ ISO 22 000:2007 (Системи управління безпечністю харчових продуктів), ДСТУ ISO 14 001:2006 (Системи екологічного керування), ДСТУ-П OHSAS 18 001:2006 (Системи управління безпекою та гігієною праці) [37].

## **2.2. Аналіз фінансово-господарського стану ПрАТ «ОБОЛОНЬ»**

За результатами 2020 року ПрАТ «Оболонь» визнала чистий дохід у розмірі 5 549,7 млн. грн. На загальний приріст доходів у 2020 році в порівнянні з 2019 роком в основному вплинули: дохід від продажу пива, що збільшився на 4,15%, дохід від продажу слабоалкогольних напоїв, що збільшився на 15,25% та доходу від іншої реалізації, що збільшився на 35,0% . Завдяки значному поліпшенню фінансових результатів у за весь 2020 рік, Група виконала основні фінансові показники.

Не зважаючи на кризу викликану Covid-19, обсяги продажів залишилися на рівні минулого року завдяки збільшенню частки на ринку пива (Україна) та збільшенню експорту. Операційний прибуток збільшився в 2 рази завдяки зменшенню собівартості та несуттєвому зростанню операційних витрат. За 2020 рік показник EBITDA склав 876,8 млн. грн., що суттєво покращило ключові фінансові показники Групи: показник відношення боргу до EBITDA склав 1,9, при плановому рівні 3,0.

Розглянемо більш детально показники діяльності ПрАТ «Оболонь» за останні роки (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

## Основні техніко-економічні показники виробничо-господарської діяльності ПрАТ «Оболонь» за 2018-2020 рр.

№	Показник	Роки			Абсолютне відхилення, +, -		Темп зростання (зниження), %	
		2018	2019	2020	2019/2018	2020/2019	2019/2018	2020/2019
1	Чистий дохід від реалізації продукції (робіт, послуг), тис. грн.	5078764	5466148	5549706	387384	83558	7,6	1,5
2	Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб	2487	3460	3157	973	-303	39,1	-8,8
3	Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн.	529153	626692	705528	97539	78836	18,4	12,6
4	Продуктивність праці, тис. грн./особу	2042,12	1579,81	1757,90	-462,31	178,09	-22,6	11,3
5	Середньомісячна оплата праці, грн./особу	17730,63	15093,74	18623,38	-2636,9	3529,64	-14,9	23,4
6	Середньорічна вартість основних засобів (по залишковій вартості), тис. грн.	5004548,5	4739569	4481846,5	-264980	-257723	-5,3	-5,4
7	Фондовіддача, грн./грн.	1,015	1,153	1,238	0,138	0,085	13,6	7,4
8	Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	3,41	4,39	3,99	0,99	-0,40	29	-9,2
9	Середньорічна вартість активів, тис. грн.	6495804,5	5983622,5	5873077	-512182	-110546	-7,9	-1,8
10	Власний капітал, тис. грн.	2082548	2336100	2673996	253552	337896	12,2	14,5
11	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	4292370	4277833	4070109	-14537	-207724	-0,3	-4,9
12	Повні витрати на виробництво та реалізацію продукції, тис. грн.	5292265	5337032	5157488	44767	-179544	0,8	-3,4
13	Витрати на 1 грн. реалізованої продукції, коп.	1,04	0,98	0,93	-0,07	-0,05	-6,3	-4,8
14	Прибуток від реалізації продукції, тис. грн.	786394	1188315	4070109	401921	2881794	51,1	242,5
15	Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	-365420	257633	338614	623053	80981	-170,5	31,4
16	Рентабельність продукції, %	-7,20	4,71	6,10	11,91	1,39	x	x
17	Рентабельність власного капіталу, %	-17,55	11,03	12,66	28,58	1,63	x	x
18	Рентабельність активів, %	-5,63	4,31	5,77	9,93	1,46	x	x

За даними таблиці видно, що середньорічна вартість капіталу в 2020 році становить 5873077 тис. грн. Це на 110546 тис. грн. менше минулорічного показника, (темپ зниження становить 1,8.0%). Середньорічна вартість основних засобів (за залишковою оцінкою) становить в 2020 році 4481846,5 тис. грн. За останній рік вартість основних засобів знизилась на 257723 тис. грн. (темп зниження основних засобів за останній рік склав 5,4%). Вартість власного капіталу склала в 2020 році 2673996 тис. грн. За останній рік власний капітал зріс на 337896 тис. грн. (темп приросту за останній рік склав 14,5%).

Порівнюючи темпи приросту активів, основних засобів, власного капіталу та виручки від реалізації, варто зауважити, що темп приросту власного капіталу більший темп приросту основних засобів. Цей показник є позитивним, оскільки основні засоби нарощуються за рахунок власних джерел фінансування. Порівнюючи темп приросту власного капіталу із активами, ми бачимо, що темп приросту власного капіталу більший темп приросту активів - це хороший показник. Виручка від реалізації зростає більшими темпами, ніж активи підприємства, що говорить про ефективніше використання ресурсів. Однак для того, щоб підприємство не вичерпало свої технічні та матеріальні запаси, необхідно нарощувати капітал пропорційно збільшенню оборотів.

Переважає більшість промислових підприємств для оцінки ефективності своєї підприємницької діяльності використовують показник рентабельності продажу. Обчислюють даний показник діленням прибутку від реалізації продукції, робіт та послуг на суму виторгу від реалізації продукції без ПДВ та акцизних зборів.

За даними таблиці 2.1 ми бачимо, що в 2019 році рентабельність продажу склала 4,71%, в 2020 році показник склав 6,1%. За досліджуваний період відбулося збільшення показника на 1,39%. Ця тенденція є позитивною і характеризує зростання прибутковості продукції ПрАТ «Оболонь», з огляду на від'ємне значення цього показника в 2018 році. Відповідну динаміку

спостерігаємо і за показниками рентабельності власного капіталу та активів підприємства.

Про якісне підвищення ефективності роботи ПрАТ «Оболонь» також вказує і динаміка показника продуктивності праці персоналу. Так, за результатами 2018 року продуктивність праці становила 2042,12 тис. грн. на 1 працюючого, в 2019 році даний показник знизився на 22,6% з подальшим зростанням на 11,3% в 2020 році.

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

Кадрова програма ПрАТ «Оболонь», спрямована на забезпечення рівня кваліфікації працівників операційним потребам емітента: В звітному періоді працівники емітента проходили курси підвищення кваліфікації згідно графіку, встановленому на підприємстві.

Відділ кадрів – це структурний підрозділ загальної системи управління, на який покладаються обов'язки реалізації кадрової політики банку. Спеціалісти цього відділу проводять аналітичну й оперативну роботи, здійснюють виконавчі, розпорядчі, контролюючі та координаційні функції в сфері управління персоналом. Безумовно, для правильного сприйняття своєї ролі у забезпеченні життєдіяльності банківської установи відділ кадрів, її ключові співробітники повинні бути, певною мірою, наділені відповідними повноваженнями у сфері забезпечення економічної безпеки.

Серед основних функцій гарантування безпеки, які виконують відділи кадрів, виділимо наступні:

1. Адміністративна діяльність, яка забезпечує виконання діючого законодавства в галузі праці.

2. Організація працевлаштування, яка реалізується через підбір, прийом на роботу, знайомство з робочим місцем, інструктаж щодо умов праці та техніки безпеки, перехід з одного робочого місця (посади) на інше, звільнення працівника та ін.

3. Формування резервного потенціалу компанії.

4. Допомога керівництву в розробці форм та систем заробітної плати, системи преміювання, визначення розміру соціальних пільг.

5. Проведення постійного контролю за умовами праці, трудовою дисципліною, технікою безпеки.

6. Розробка положення та проведення атестації персоналу, організація конкурсів на заміщення вакантних посад, підбору кандидатів на посади.

7. Організація системної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу.

8. Співпраця з профспілками та керівництвом організації в розробці та укладанні колективного договору.

9. Регулювання соціально-психологічних відносин шляхом визначення причин та розробки заходів зниження соціальної напруги в колективі (святкування урочистих дат, ювілеїв тощо).

10. Участь у процесі анкетування, відбору та комплектування служби безпеки компанії.

Сучасна модель використання людських ресурсів передбачає орієнтацію на ініціативних та висококваліфікованих працівників, здатних безперервно розвивати компетенції та збагачувати свої знання. Успішні підприємства розглядають свій персонал як основну конкурентну перевагу, чітко визначаючи, за якими напрямками та яким чином необхідно підвищувати кваліфікацію персоналу та розвивати професійні і творчі здібності працівників.

Ефективність використання персоналу на підприємстві першочергово впливає на показник продуктивності праці. Саме тому, здійснення аналізу продуктивності праці доцільно розпочати з оцінки кадрового потенціалу

суб'єкта господарювання. У табл. 2.2 визначено структуру персоналу на підприємстві ПрАТ «Оболонь» за 2018 – 2020 роки.

Таблиця 2.2

**Показники чисельності та структури персоналу ПрАТ «Оболонь»  
протягом 2018 – 2020 рр.**

Персонал підприємства	Рік						Відхилення			
	2018		2019		2020		2019 до 2018		2020 до 2019	
	чол.	структура, %	чол.	структура, %	чол.	структура, %	Абсолютне	Темп приросту, %	Абсолютне	Темп приросту, %
Промислово-виробничий персонал, в т.ч.:	2487	100	3460	100	3157	100	973	139,12	-303	91,24
Керівники	98	3,96	154	4,44	149	4,71	55	155,99	-5	96,79
Спеціалісти	271	10,89	384	11,11	334	10,59	114	141,93	-50	86,97
Робітники	2118	85,15	2922	84,44	2674	84,71	804	137,96	-247	91,53

Джерело: розраховано автором

Аналізуючи структуру персоналу підприємства можна відзначити збільшенням загальної чисельності працівників протягом даного періоду. А саме, протягом 2019 року кількість працівників на підприємстві зросла на 973 чол. (39,12%), а протягом 2020 року відбулося зниження чисельності на 303 чол. (8,76%), однак загалом за період 2018-2020 рр. відбулося розширення персоналу підприємства. На підприємстві протягом 2018-2020 рр. вказані тенденції зміни чисельності персоналу простежується за всіма категоріями персоналу – зростання в 2019 році з подальшим зниженням чисельності в 2020 році..

На рис. 2.3 представлено структуру персоналу протягом 2018-2020 рр.

Як видно, доля робітників підприємства має найбільшу вагу і складає 85,15% у 2018 році до 84,71% у 2020 році. Хоча кількість керівників протягом даного періоду не змінилася, їх частка збільшилась з 3,96% у 2018



році до 4,71% у 2020 році. Доля спеціалістів на підприємстві коливається: 10,89% – у 2018 році, 11,11% – у 2019 році та 10,59% – у 2020 році.

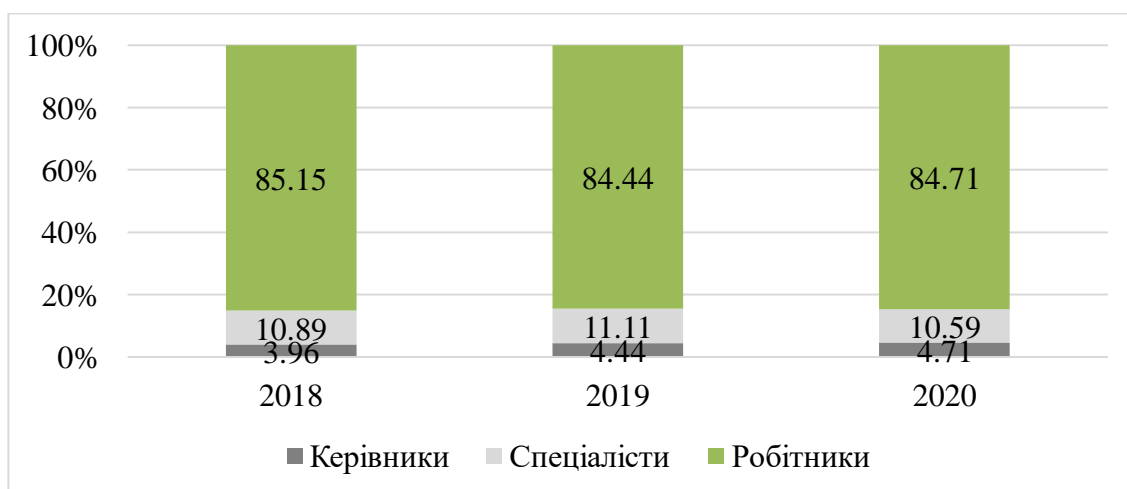


Рис. 2.3. Структура персоналу ПрАТ «Оболонь» протягом 2018-2020 рр.

Чисельність персоналу підприємства за складом чи рівнем кваліфікації не можна вважати незмінною або постійною, оскільки вона змінюється. Це пов'язано із звільненням одних працівників, наймом інших. Основні зміни і динаміку персоналу можна охарактеризувати через показники руху персоналу. Основні показники руху персоналу представлені в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Основні показники руху персоналу на ПрАТ «Оболонь» протягом 2018-2020 рр.**

Показник	Рік			Відхилення			
	2018	2019	2020	2019 до 2018		2020 до 2019	
				Абсолютне	Темп приросту, %	Абсолютне	Темп приросту, %
Середньооблікова чисельність працівників	2487	3460	3157	973	139,12	-303	91,24
Прийнято працівників	1240	953	105	-287	76,85	-848	11,02
Вибуло працівників	267	1256	944	989	470,41	-312	75,16
Коефіцієнт вибуття	0,107	0,363	0,299	0,256	338,13	-0,064	82,37
Коефіцієнт найму	0,499	0,275	0,033	-0,223	55,24	-0,242	12,08

Джерело: розраховано автором

Характеризуючи показники руху персоналу на підприємстві можна відзначити те, що коефіцієнт вибуття більший за коефіцієнт найму. Протягом 2018 року вибуло 267 осіб, у 2019 році – 1256 осіб, а у 2020 році – 944 особи. Відповідно було прийнято 1240 осіб, 953 особи та 105 осіб. Станом на 31 грудня 2020 року облікова кількість штатних працівників становила 2318 працівників.

Загалом основними причинами звільнення працівників на підприємстві можуть бути:

- невисокий рівень заробітної плати на підприємстві;
- незадовільні, погані умови праці;
- важкий соціально-психологічний клімат на підприємстві,
- відсутність взаєморозуміння в колективі або у відносинах з керівництвом;
- відсутність перспективи кар'єрного росту, падіння інтересу до роботи;
- переїзд, виїзд із країни, стан здоров'я тощо.

На ПрАТ «Оболонь» такі зміни у його кадровому потенціалі є яскравим проявом нестійкості діяльності підприємства. Внаслідок звільнення великої кількості персоналу коефіцієнт вибуття протягом даного періоду зростає з 0,107 у 2018 році до 0,299 – у 2020 році. Коефіцієнт найму у даному періоді знижується з 0,499 в 2018 році до 0,033 в 2020 році.

. Основні показники використання робочого часу працівниками на підприємстві ПрАТ «Оболонь» представлені у табл. 2.4 та 2.5.

Аналізуючи дані таблиць 2.4 та 2.5 щодо використання робочого часу працівниками підприємства впродовж досліджуваного періоду, можна відзначити, що фонд робочого часу протягом 2019 року зменшується на 10,17%, що складає 40768 люд.-год., а протягом 2020 року зменшується на 5,56%, що становить 20000 люд. год. Загалом, протягом досліджуваного

періоду використання фонду робочого часу було дуже ефективним, так як складає 95,81% у 2018 році, 97,22% у 2018 році та 96,31% – у 2020 році.

Таблиця 2.4

**Використання робочого часу працівниками ПрАТ «Оболонь»  
у 2018-2020 рр.**

Показник	Рік			Відхилення	
	2018	2019	2020	2019 до 2018	2020 до 2019
	люд.- год.	люд.- год.	люд.- год.	Абсолютне	Абсолютне
Фонд робочого часу в людино-годинах, усього	400768	360000	340000	-40768	-20000
Відпрацьований час	381451	349996	327457	-31455	-22538
Невідпрацьований час, з причин:	19317	10004	12543	-9313	2538
- щорічних відпусток	8697	8028	7174	-669	-854
- тимчасової непрацездатності	842	504	918	-338	414
- відпусток без збереження заробітної плати за згодою сторін	2525	1152	2312	-1373	1160
- інших відпусток без збереження заробітної плати	7254	320	2139	-6934	1818

Таблиця 2.5

**Структура використання робочого часу працівниками ПрАТ «Оболонь»  
у 2018-2020 рр.**

Показник	Рік			Відхилення	
	2018	2019	2020	2019 до 2018	2020 до 2019
	структура, %	структура, %	структура, %	Темп приросту, %	Темп приросту, %
Фонд робочого часу в людино-годинах, усього	100	100	100	-10,17	-5,56
Відпрацьований час	95,18	97,22	96,31	-8,25	-6,44
Невідпрацьований час, з причин:	4,82	2,78	3,69	-48,21	25,37
- щорічних відпусток	2,17	2,23	2,11	-7,69	-10,64
- тимчасової непрацездатності	0,21	0,14	0,27	-40,11	82,14
- відпусток без збереження заробітної плати за згодою сторін	0,63	0,32	0,68	-54,37	100,69
- інших відпусток без збереження заробітної плати	1,81	0,09	0,63	-95,58	567,48

Джерело: розраховано автором

Питома вага невідпрацьованого часу у 2018 р. становила 4,82% загального фонду робочого часу (19317 люд.-год.). У 2019 р. цей показник знизився майже вдвічі і становив 10004 люд.-год.

Основна частка невідпрацьованого часу у 2018-2020 рр. припадає на щорічні відпустки. Вона складає відповідно 2,17%, 2,23% та 2,11%. Окрім цього, у структурі невідпрацьованого часу у 2020 р. порівняно з 2019 р. відбулися такі зміни:

- збільшилась частка невідпрацьованого часу з причин тимчасової непрацездатності – на 0,13%;
- збільшилась питома вага відпусток без збереження заробітної плати за згодою сторін – на 0,36%;
- збільшилась частка інших відпусток без збереження заробітної плати: з 0,09% у 2019 р. до 0,63% у 2020 р.

Основними причинами неефективного використання робочого часу на ПрАТ «Оболонь» могли стати:

- низький рівень організації оперативного і стратегічного управління;
- неефективний комунікаційний процес в організації;
- неефективне планування;
- відсутність чітких вимог до кількості та якості робіт;
- невміння керівника делегувати повноваження;
- необхідність отримання додаткових консультацій у фахівців;
- порушення ділового етикету;
- неефективна система документообігу;
- великий обсяг незапланованих перерв у роботі;
- несправність техніки;
- недотримання виробничої, технологічної та трудової дисципліни;
- високий рівень пропусків роботи через тимчасову непрацездатність;

- недоцільний розподіл функціональних обов'язків персоналу;
- високий рівень конфліктності в трудовому колективі;
- відсутність програм профілактики робочого стресу і синдрому професійного виснаження працівників організації.

Отже, в цілому протягом 2018-2020 рр. ефективність використання робочого часу досить висока, оскільки, як уже зазначалося, відпрацьований час становив більше 95% від загального фонду робочого часу робітників.

Наступним етапом здійнимо оцінку персоналу підприємства за статтевою, віковою ознакою, а також за рівнем освіти та стажу роботи. Далі необхідно подати аналіз персоналу ПрАТ «Оболонь» за статевою ознакою, для цього дані для аналізу наведені в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

**Динаміка чисельності і структура персоналу за статтю**

Показник и	Рік						Відхилення			
	2018		2019		2020		2019 до 2018		2020 до 2019	
	осіб	питом а вага, %	осіб	питом а вага, %	осіб	питом а вага, %	Абсолютн е	Темп приросту , %	Абсолютн е	Темп приросту , %
Всього працівників	2487	100	3460	100	3157	100	973	139,12	-303	91,24
з них: - жінки	1865	75	2744	79,3	2567	81,3	879	147,10	-177	93,54
- чоловіки	622	25	716	20,7	590	18,7	94	115,19	-126	82,43

За статевою ознакою працівники ПрАТ «Оболонь» розподілилися наступним чином: частка жінок є однозначно більшою. Це пояснюється тим, що більшу частину посад обіймають жінки: працівниці цехів, операціоністи, бухгалтери, аналітики – це звичайно жіночі професії. Так, за період з 2018 по 2020 рік частка жінок зросла з 75% до 81,3%, в той час як частка чоловіків відповідно, зменшується. Чоловіки в ПрАТ «Оболонь» обіймають посади вантажників, водіїв-експедиторів, охоронців, спеціалістів з обслуговування техніки, тощо.

Далі проаналізуємо склад та структуру персоналу ПрАТ «Оболонь» за віковою ознакою за період 2018 – 2020 роки (дивись табл. 2.7).

Таблиця 2.7

**Вікова структура персоналу ПрАТ «Оболонь»**

Показник	2018		2019		2020		Відхилення			
	осіб	питом а вага, %	осіб	питом а вага, %	осіб	питом а вага, %	2019 до 2018		2020 до 2019	
Всього працівників	248	100	346	100	315	100	Абсолютн е	Темп прирост у, %	Абсолютн е	Темп прирост у, %
з них: до 30 років	381	15,3	737	21,3	698	22,1	356	193,68	-39	94,67
31-45 років	191	76,8	262	75,9	251	79,6	716	137,49	-113	95,69
46-55 років	112	4,5	80	2,3	28	0,9	-32	71,11	-51	35,70
старші 56 років	15	0,6	17	0,5	6	0,2	2	115,94	-11	36,50

Виходячи з результатів дослідження, можна зробити висновок про достатньо молодий вік основної маси працівників ПрАТ «Оболонь». Так, найвагомішою є частка працівників у віці 31 – 45 років. Загалом, в практиці досліджень працездатності людини у різному віці, виявлено, що вік 30 – 45 років є найпродуктивнішим для роботи. Це люди, які мають достатній досвід і стаж роботи в даній сфері і в ПрАТ «Оболонь» зокрема. У загальному підсумку частка працівників даного вікового діапазону складає 75,9 – 79,6%, з тенденцією до зростання.

Також бачимо, що ПрАТ «Оболонь» дає можливість здобути корисний досвід роботи в компанії молодим спеціалістам. Частка таких

працівників складає 15,3% у 2018 році, 21,3% - у 2019 році і зростає до 22,1% до загального підсумку у 2020 році.

Частка працівників пенсійного віку не є суттєвою і не перевищує 0,6% загальної кількості працівників ПрАТ «Оболонь».

Важливою складовою аналізу трудових ресурсів є аналіз працівників за рівнем освіти. Аналіз структури персоналу ПрАТ «Оболонь» наведено в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

**Склад та структура персоналу ПрАТ «Оболонь» за освітою**

Показники	Рік						Відхилення			
	2018		2019		2020		2019 до 2018		2020 до 2019	
	осіб	питом а вага, %	осіб	питом а вага, %	осіб	питом а вага, %	Абсолю -тне	Темп приросту , %	Абсолю -тне	Темп приросту , %
Всього працівників	2487	100	3460	100	3157	100	973	139,12	-303	91,24
з них: - з вищою освітою	2378	95,6	3346	96,7	3103	98,3	968	140,72	-242	92,75
- з середньою спеціальною і технічною	109	4,4	114	3,3	54	1,7	5	104,34	-61	47,00

Аналіз показав, що керівництво ПрАТ «Оболонь» висуває високі вимоги до рівня освіти своїх працівників. З огляду на специфіку і характер діяльності компанії, при прийнятті на роботу до потенційних працівників ПрАТ «Оболонь» пред'являються вимоги про наявність вищої профільної освіти за напрямком роботи.

Працівники, що отримали вищу освіту за фахом, мають частку 95,6 – 98,3% в загальному обсязі працівників. Решта – працівники, що мають середню спеціальну і технічну освіту. До цієї категорії відносяться працівники, для яких наявність вищої освіти не є принциповою. Це – охоронці, водії, секретаріат.

Наступним етапом дослідження є аналіз складу та структури персоналу ПрАТ «Оболонь» за стажем роботи в даній компанії (дивись табл. 2.9).

Таблиця 2.9

**Склад та структура персоналу ПрАТ «Оболонь» за стажем роботи**

Показники	Рік						Відхилення			
	2018		2019		2020		2019 до 2018		2020 до 2019	
	осіб	питом а вага, %	осіб	питом а вага, %	осіб	питом а вага, %	Абсолю -тне	Темп приросту , %	Абсолю -тне	Темп приросту , %
Всього працівників	2487	100	3460	100	3157	100	973	139,12	-303	91,24
з них: 1-5 років	256	10,3	367	10,6	319	10,1	111	143,18	-48	86,94
<i>Продовження табл. 2.8</i>										
6-10 років	791	31,8	1163	33,6	1077	34,1	372	147,00	-86	92,60
11-20 років	885	35,6	1235	35,7	1133	35,9	350	139,51	-102	91,75
більше 20 років	555	22,3	695	20,1	628	19,9	141	125,40	-67	90,33

Виходячи з даних, наведених в таблиці 2.8, можна зробити висновок, що керівництво ПрАТ «Оболонь» в роботі з найнятими працівниками дотримується політики довгострокових відносин. Про це свідчить той факт, що кількість працівників, що пропрацювали в ПрАТ «Оболонь» менше 5 років складає лише трохи більше 10%. Найбільшу частку в загальній кількості працівників, що пропрацювали в компанії більше 10 років складає 35,6 – 35,9% і ця цифра має тенденцію до збільшення.

Організація праці – це сукупність організаційних зв'язків між працівниками та засобами виробництва, що забезпечують певний порядок здійснення трудового процесу й ефективність трудової діяльності. Організаційні відносини та зв'язки формують зміст організації праці.

Організацією праці структурних підрозділів ПрАТ «Оболонь» займаються керівники відділів. У кожного працівника ПрАТ «Оболонь» є належним чином устатковане робоче місце. В процесі його облаштування були дотримані вимоги санітарної служби.



При проведенні дослідження щодо стану охорони праці на підприємстві необхідно порівняти фактичний стан охорони праці з тими вимогами, що встановлені національним законодавством.

Особливу увагу необхідно звернути на заходи, спрямовані на упередження виникнення порушень трудової дисципліни, заохочення зразкової поведінки працівників підприємства та їх вплив на дисципліну праці. Дані щодо охорони праці в ПрАТ «Оболонь» наведені в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

**Характеристика стану охорони праці на ПрАТ «Оболонь»**

№ з/п	Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відхилення 2020 р. до 2019 р.	
					+ / -	%
1	2	3	4	5	6	7
1.	Кількість випадків захворюваності	10	15	13	+3	130
2.	Кількість робочих днів тимчасової непрацездатності з причини захворюваності	150	210	185	+35	123,3
3.	Кількість випадків травматизму	-	-	-	-	-
4.	Кількість робочих днів тимчасової непрацездатності з причини травматизму	-	-	-	-	-
5.	Коефіцієнт частоти захворюваності	0,004	0,006	0,005	+0,01	125
6.	Коефіцієнт тривалості захворюваності	15	14	14,2	-0,8	94,7
7.	Коефіцієнт частоти травматизму	-	-	-	-	-
8.	Коефіцієнт тяжкості травматизму	-	-	-	-	-

Отже, виходячи з даних таблиці 2.10 можна зробити висновок, про ефективно організовану систему заходів з охорони праці, оскільки кількість захворювань не є суттєвою і в більшості складається з тимчасової непрацездатності, спричиненої хворобою дитини та доглядом за нею. Випадки травматизму в ПрАТ «Оболонь» за досліджуваний період з 2018 по 2020 роки відсутні.

У 2020 році ПрАТ «Оболонь» традиційно інвестувало у створення безпечних, здорових і комфортних умов праці. Для співробітників закуповується очищена питна вода, в кімнатах прийому їжі встановлені

фільтри для очищення води. Для профілактики застудних захворювань, надання першої медичної допомоги закупаються і видаються медичні препарати для всіх структурних підрозділів ПрАТ «Оболонь», забезпечується аптечками автотранспорт компанії.

Служба охорони праці в умовах пандемії COVID-19 впровадила нові підходи у роботі, оскільки з'явилися нові вимоги щодо дотримання санітарно-епідемічних заходів під час карантину. ПрАТ «Оболонь» забезпечило співробітників засобами індивідуального захисту.

З метою навчання співробітників діям при виникненні надзвичайних ситуацій у будівлях ПрАТ «Оболонь» проведені тестування систем автоматичної системної сигналізації, оповіщення, шляхів евакуації, а також тренування співробітників щодо евакуації на випадок пожежі. Також проводились інструктажі та перевірка знань відповідальних співробітників за виконання робіт підвищеної небезпеки, пожежної безпеки, охорони праці. Безпечний випуск автотранспорту відбувався відповідно до нормативних вимог, водіям та експедиторам-водіям проводився передрейсовий медогляд.

У 2020 році нещасних випадків виробничого характеру не зареєстровано. Проведено розслідування та оформлені матеріали щодо 81 травми невиробничого характеру.

### **2.3. Особливості роботи ланки середнього менеджменту з точки зору креативності на ПрАТ «ОБОЛОНЬ»)**

Основною метою кадрової програми ПрАТ «Оболонь» являється збереження кадрового потенціалу, створення єдиної команди професіоналів, зацікавлених у підвищенні свого професіоналізму, ефективності та якості виконуваних ними обов'язків, здатних забезпечити виконання стратегічних завдань компанії та підвищити рейтинги якості у національному промисловому сегменті.

Характерними рисами кадрової програми є прозора та ефективна система підбору і розстановки кадрів, оцінка професійних навичок, умінь та знань персоналу, підготовка та підвищення кваліфікації працівників, удосконалення системи мотивації та оцінки персоналу, розвиток корпоративної культури. Під час підбору та прийому персоналу особлива увага звертається на кандидатів, які володіють відповідними знаннями, відповідають кваліфікаційним вимогам, мають досвід роботи за спеціальністю та професійні досягнення.

Особливу увагу та значення керівництво ПрАТ «Оболонь» приділяє питанню підвищення рівня кваліфікації кожного працівника, тому протягом багатьох років в компанії працює комплексна система професійного навчання персоналу. На сьогоднішній день, у центральному апараті функціонує центр підготовки спеціалістів управління по роботі з персоналом, основним завданням якого є забезпечення ефективного та комфортного проведення навчання з метою підвищення рівня професійних знань працівників ПрАТ «Оболонь» та вдосконалення їх професійної майстерності.

Наступним етапом доцільно розглянути особливості побудови системи розвитку менеджерів ПрАТ «Оболонь», що є одним з факторів розвитку креативності персоналу підприємства.

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

У ПрАТ «Оболонь» робочий персонал навчається безпосередньо на виробництві (в індивідуальному порядку) або проходить спеціальні курси. Навчання та підвищення кваліфікації керівників та спеціалістів здійснюється

на договірній основі з інститутами підвищення кваліфікації працівників харчової та переробної промисловості.

На підприємствах корпорації активно формується система наставництва як одна із найбільш ефективних форм навчання молодих фахівців. Наставництво виникає на основі зворотнього зв'язку між стажерами, які потрапили на роботу в компанію, та досвідченими і висококваліфікованими співробітниками корпорації.

У 2019-2020 роках для фахівців служби маркетингу та відділу експорту на головному підприємстві спільно з міжнародною школою іноземних мов «Denis' School» було організовано курси з підвищення рівня знань іноземних мов. Понад 60 спеціалістів пройшли навчальний курс з англійської мови і отримали сертифікати відповідності.

ПрАТ «Оболонь» прагне забезпечити усіх співробітників можливості для реалізації їх потенцілу у процесі трудової діяльності, у тому числі – неупереджену оцінку результатів їх роботи. На підприємствах корпорації результативність персоналу оцінюється атестаційними комісіями системи ISO на основі експертних оцінок керівників, оцінки ефективності та результатів роботи. Під час перевірки працюючих оцінюються їх знання, уміння, навички, якість і ефективність роботи, особисті та управлінські якості (для керівників). За результатами оцінки комісія приймає рішення про відповідність зайнятої посади, підвищення окладу, переведення на вищу посаду, зарахування до кадрового резерву тощо.

Проведемо аналіз стану наявної на підприємстві системи мотивації до креативності менеджерів середньої ланки ПрАТ «Оболонь» як однієї з основних складових внутрішнього середовища Корпорації, від якої залежить реалізація стратегії розвитку підприємства та ефективність розв'язання поставлених завдань. Даний аналіз проводився за спеціально розробленим для даного дослідження блоком з п'яти анкет (додаток Б). В опитуванні взяли участь 100 менеджерів - працівників ПрАТ «Оболонь». За мету було поставлено дослідження задоволеності роботою, рівень трудової активності,

основних факторів, які впливають на трудову креативність і ступінь значимості різних характеристик роботи для прояву креативності співробітників.

В результаті проведеного анкетування були отримані нижченаведені результати. За результатами аналізу була здійснена інтерпретація та узагальнення результатів, сформовані висновки.

Обрання вибіркової сукупності за статтю, віком, категоріями, рівнем доходу дозволить адекватно дослідити мотивацію трудової поведінки різних груп працівників й розробити мотиваційний механізм із урахуванням нестабільності зовнішнього середовища підприємства.

Аналіз даних, наведений у табл. 2.11, дозволив виявити основні цінності респондентів.

*Таблиця 2.11*

**Ціннісні орієнтації працівників, у % від загальної кількості опитаних**

Цінності	Варіанти відповідей				
	Так	Скоріше так	Скоріше немає	Немає	Важко відповісти
Внутрішня потреба в праці	54,5	37,6	1,9	2,8	3,3
Висока заробітна плата	75,6	18,3	4,2	1,4	0,5
Кар'єрне зростання	36,2	25,8	24,4	8,0	5,6
Відпочинок, спілкування із друзями	73,2	21,6	3,3	1,4	0,5
Власне здоров'я	82,2	11,7	5,2	-	0,9
Виховання дітей	77,5	14,6	2,8	1,4	3,8
Сімейне благополуччя	86,4	10,3	0,9	0,5	1,4
Охорона навколишнього середовища	51,6	36,6	6,1	2,8	2,8
Добробут України	51,6	33,6	2,8	3,8	8,5

Пріоритетними для респондентів є сімейне благополуччя, спілкування, виховання дітей, власне здоров'я, особливо слід зазначити внутрішню потребу в праці. Наявність внутрішньої потреби в праці у 92,1% респондентів є найважливішою умовою формування ефективного мотиваційного механізму. До числа пріоритетних мотивів 75,6% працівників віднесли високу заробітну плату. Водночас не вважають цей мотив головним 4,2% опитаних. Значимість високого заробітку для всіх категорій зайнятих дозволяє використати його для

вдосконалювання системи мотивації трудової поведінки, але неможливість використання повною мірою мотивувальної ролі заробітної плати знижує ефективність її впливу на мотивацію персоналу.

Також необхідно зазначити, що такі цінності, як навколишнє середовище, добробут країни, мають високий рейтинг (51,6 і 56,1% відповідно).

Треба визначити, що в умовах нестабільного зовнішнього середовища головними мотивами, що спонукають людей працювати, є умови оплати праці. Для працівників інтерес становить робота з цікавими людьми, умови, що дозволяють розвивати здібності й просуватися у службовій діяльності.

Аналіз результатів опитування дозволяє зробити висновок про те, що відповіді на запитання анкети підтверджують пріоритети працівників. Так на питання: «Чи існує у Вас внутрішня потреба в праці?» кожний другий (54,55%) відповів «так»; 37,6% – «скоріше так». При чому на питання: «Якби у Вас з'явилося інше джерело доходу, то чи перестали б Ви працювати?», більше половини опитаних відповіли негативно («ні»), а кожний третій – «скоріше ні».

Важливість трудової діяльності для працівників визначалася через запитання: «Чи є для Вас проведення вільного часу більш важливим, ніж трудова діяльність?». Відповіді розподілилися в такий спосіб: 44,1% респондентів відповіли «скоріше ні»; 23,5% – «ні»; 27,4% – «так» і 5,0% «скоріше, так». Більше половини працівників (55,4%) у випадку вибору професії знову обрали б ту ж саму. У переважній більшості опитаних (87,7%) рідні та близькі схвалюють вибір професії.

Блок питань, пов'язаних з оцінкою свого статусу в організації, цільової спрямованості трудової поведінки включав питання: «Чи є ваша робота більшою мірою роботою «на себе» чи «на керівника, підприємство?», «Чи бажаєте ви брати участь у управлінні підприємством?». Відповіді на дані питання дозволяють визначити форму трудової поведінки працівників як переважно адаптаційно-приспосувальну. 20,7% працівників вважають, що вони працюють «на себе», 16,4% – «на господаря» і для 32,9% – важко відповісти.

Брати участь в управлінні висловили бажання 13,6% працівників; 18,3% готові брати участь в управлінні за певних умов; 60,6% – не готові до такої участі. Одним із факторів, які можна визначити як демотиваційні, є скорочення зайнятості, детерміноване змінами економічного середовища.

Респондентам пропонувалося відповісти на запитання: «Чи високою для Вас є загроза втратити роботу?». На дане запитання кожний третій (31,9%) вважає, що «скоріше ні», 16% – не вважають таку загрозу реальною; один із десяти відчуває реальну загрозу втратити роботу; кожний п'ятий відповів «скоріше, так». Відсутність упевненості в більш ніж четвертій частині респондентів у можливості зайнятості на перспективу обумовлена відсутністю стабільності макросередовища організації.

На запитання про відповідність кваліфікації виконуваним обов'язкам і функціям 40,8% респондентів відповіли позитивно; 39% – «скоріше так» і тільки 7% респондентів говорили про невідповідність між кваліфікацією й змістом роботи.

Цільова спрямованість трудової поведінки передбачає певний оптимум професійної самореалізації. Незважаючи на те, що значна кількість респондентів не збираються залишати роботу навіть у тому випадку, якщо з'являться інші джерела доходу і вважають, що знову вибрали б ту ж саму професію. Відповіді на запитання четвертого блоку анкети дозволяють зробити висновок про те, що в 20 – 25% працівників існують обмеження для самореалізації (табл. 2.12).

**Оцінка працівниками факторів функціональної поведінки,  
у % від загальної кількості відповідей**

Фактори	Варіанти відповідей				
	Так	Скоріше так	Скоріше ні	Ні	Важко відповісти
Я задоволений своєю трудовою діяльністю	27,2	46,9	17,8	5,2	2,9
Вид моєї діяльності викликає повагу інших людей	18,3	36,2	10,3	2,8	32,4
Я бачу реальні результати своєї трудової діяльності	38,5	38,5	9,4	5,2	8,4
На роботі я можу застосувати свої здібності	43,2	36,2	11,3	3,8	5,5
На роботі я можу реалізувати свої ідеї	16,9	29,1	23	13,6	17,4
Я виконую роботу, яка не відповідає моїм здібностям	9,9	17,4	31,5	23,9	17,3
Моя робота несамостійна	9,9	16	25,4	39,4	9,3
Моя робота нудна	5,2	10,3	22,1	57,3	5,1
Я не бачу перспектив кар'єрного зростання	12,2	16	22,5	34,7	16,4
Моя робота розчаровує мене	4,2	111,7	19,7	58,2	6,2

Досить задоволені своєю роботою 27,2% працівників, скоріше задоволені – 46,9%, не задоволені – 2%, скоріше незадоволені – 17,8%.

Однією з екстенсивних мотивацій є повага до обраної професії або виду діяльності інших людей, тобто престиж професії; 18,3% працівників вважають, що їхній вид діяльності, професія викликає повагу, 36,2% оцінюють свою професію як шановану й престижну з певним застереженням (відповідь «скоріше, так»), 32,4% – не визначилися з оцінками навколишніх, тобто їм важко відповісти на дане запитання.

Реальні результати своєї діяльності бачать 77% працівників; три четвертих (79,4%) можуть застосувати свої здібності на роботі, але втілити власні ідеї в змозі тільки 46%. Можна допустити, що частина працівників (17,4%), які вагаються з відповіддю на дане запитання, не ставить перед собою завдання реалізації власних ідей і не розглядає участь в управлінні як можливість їхнього здійснення. Тільки 31,9% респондентів вважають для себе можливим і необхідним участь в управлінні.



У чверті працівників (27,3%) робота не відповідає здатностям, ще 17,3% не можуть адекватно співвіднести власні здатності, зміст роботи, професійні функції. Оцінити суспільну значимість власної праці не змогли 10,7% працівників; тільки 1,4% вважають, що робота, яку вони виконують, не приносить ніякої користі; 3,8% - скоріше не приносить користі; 63,4% працівників упевнені в значимості й суспільній корисності трудової діяльності.

Для 57,3% працівників робота не є нудною, для 58,2% трудова діяльність не є предметом розчарування; 34,7% працівників бачать перспективи власної трудової діяльності. Значно нижча питома вага тих, хто вважає свою роботу нудною, безперспективною, яка приносить розчарування. Звертає на себе увагу той факт, що 26,3% працівників вибрали б собі нову професію, нову сферу зайнятості. Дану невідповідність можна пояснити відсутністю інноваційного менеджменту на підприємстві. Таким чином, можна вважати, що 26,3% працівників не змогли реалізувати свої можливості.

Реалізація професійної активності, як форма функціональної поведінки детермінована низкою факторів, які виступають як екстенсивні та інтенсивні мотиви (табл. 2.13).

*Таблиця 2.13*

**Погляди працівників на фактори службового зростання,  
у % від загальної кількості відповідей**

Фактори	Варіанти відповідей				
	Так	Скоріше так	Скоріше ні	Ні	Важко відповісти
Чи існує на Вашому підприємстві можливість просування?	10,8	23,9	28,6	21,1	15,6
Чи залежить Ваше просування від професійних здібностей?	23	29,6	17,8	19,7	9,9
Чи залежить Ваше просування від результатів праці?	20,2	23,9	22,5	19,7	13,7
Чи залежить Ваше просування від взаємин з керівництвом?	16,9	32,4	14,1	13,1	23,5

Іншим екстенсивним мотиваційним фактором є можливість кар'єрного зростання, разом з тим прагненням індивіда до професійної кар'єри

обумовлено інтенсивною мотивацією.

Більше половини працівників (62%) відповіли позитивно на запитання про значущість кар'єрного зростання. Нами було проведено дослідження можливості кар'єрного зростання, просування у службовій діяльності й факторів, що визначають кар'єрне зростання.

Третина працівників (34,7%) вважають, що можливості просування у службовій діяльності в них немає; один із п'яти відзначає відсутність можливостей кар'єрного зростання, менш категоричні ще 28,6% працівників, які негативно відповіли на поставлене запитання й 15,6% не змогли оцінити дані можливості, оскільки вагалися з відповіддю на поставлене питання.

Більше половини працівників (52,6%) вважають, що кар'єрне зростання і просування у службовій діяльності обумовлені професіоналізмом; один із десяти респондентів даної залежності не помітив; 37,5% працівників не пов'язують кар'єрне просування із професійною підготовкою й можливістю ефективно реалізувати свої знання й уміння. Третина працівників (34,7%) відзначають можливість кар'єрного зростання й більше половини опитаних (53,6%) пов'язують просування з особистими та професійними якостями.

Залежність кар'єрного просування від результатів праці виділяють 44,1% працівників; 42,2% респондентів заперечують дану залежність, а 13,7% працівників вагалися з відповіддю. Як бачимо, працівники як критерію для кар'єрного зростання надають перевагу професійній підготовці (52,6%), результати роботи менш значимі, про це вказали 44,1% працівників. Половина респондентів вважає, що кар'єрне просування залежить від взаємин з керівництвом.

Проведені дослідження показали, що психологічний стан у працівника покращується при наявності п'яти істотних аспектів роботи:

1. Різноманітність навичок означає, що працівник вимагає й допускає різноманітні дії в роботі.

2. Завершеність роботи, тобто працівник повинен бачити результат своєї праці.

3. Важливість роботи характеризує ступінь, з яким працівник усвідомить її істотний вплив на організаційну систему, організацію загалом.

4. Самостійність дозволяє прогнозувати усвідомлене почуття відповідальності за її результати, тобто ступінь, з яким робота забезпечує істотну свободу, незалежність і можливість вибору порядку та способу виконання роботи.

5. Інформованість. Даний аспект роботи забезпечує знання результатів, тобто якою мірою працівник одержує повну інформацію про результативність своєї праці.

У сучасних умовах залучення працівників до виробничого процесу стає необхідним елементом будь-якої програми підвищення продуктивності. Аналіз наведених досліджень показав існування шести груп працівників, у яких домінують відповідні мотиви (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

#### Групи працівників за домінантними мотивами

Групи	Мотиви	Характеристика вибірки
Перша	Прагнення до матеріальної винагороди	Активні й молодшого віку люди
Друга	Прагнення до лідерства	До 35 років
Третя	Розмаїтість і складність проблем	Визначили біля 10% респондентів (переважна частина з них пройшли великий трудовий шлях на підприємстві)
Четверта	Інтерес до роботи або професії	Працівники відділу маркетингу, служби розвитку бізнесу, департаменту досліджень та розробок, департаменту персоналу
П'ята	Комфорт, упевненість і можливість спілкування	Адміністративні працівники, для яких матеріальне благополуччя не є значущою цінністю
Шоста	Статус і престиж	Керівники вищої ланки

Нааявна система стимулювання праці задовольняє персонал, що входить у групу 4 і групу 5. Представники 3 групи надавали перевагу системі

оцінювання роботи, що зрозуміла всім, а її результати можна було б відразу побачити. Працівники підприємства, що входять до 4 групи, надавали перевагу політиці в оплаті праці, заснованій на підсумках діяльності підприємств, у той час як респонденти 5 і 6 груп хочуть мати просту і зрозумілу систему оплати праці.

Аналіз показав, що третина управлінських працівників хотіла б мати гарантовану, престижну роботу з високим статусом. Ця інформація може сприяти вирішенню питання поліпшення результатів праці через систему винагород.

Аналіз результатів опитування дозволяє зробити висновок про те, що мотиви персоналу залежать від їх віку та статі. Заробітну плату як засіб досягнення успіху благополуччя приблизно рівною мірою виділяють всі вікові групи працівників. Для молоді поряд із цим характерна підвищена цілеспрямованість, особливо для працівників молодших від 25 років.

Поряд із цим, у розумінні молоддю шляхів реалізації одержаної освіти, своїх здібностей, таланту простежуються наступні тенденції: основний акцент робиться на вдачу, талан, випадок, зв'язки з потрібними людьми, уміння пристосуватися.

Відмінності у статі менше позначаються на особливостях структури трудових мотивів людей. Як показує проведений аналіз, для жінок вищий, ніж у чоловіків, пріоритет заробітної плати, цілеспрямованості, активності й нижча роль повної самовіддачі в роботі. Останнє багато в чому пояснюється значним обсягом обов'язків, які виконують жінки вдома.

Таблиця порівняльних рангів життєвих цінностей респондентів

№	Види життєвих цінностей	Вік, роки						Категорії		
		До 20 років	21-30	31-40	41-50	51-60	Понад 60	Робітники	Професіонали, фахівці	Керівники
1.	Родина, стосунки в родині	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2.	Здоров'я: своє й близьких	2	3	3	3	3	2	3	2	2
3.	Матеріальне благополуччя	3	2	2	2	2	3	2	3	3
4.	Діти і їх виховання	6	5	4	4	4	4	4	4	5
5.	Впевненість у завтрашньому дні	7	6	5	5	5	5	5	6	4
6.	Робота, що дає задоволення	5	4	7-8	6	7	8	6	5	6
7.	Друзі й спілкування з ними	4	8	6-8	8	9	9	8	8	8
8.	Щирість стосунків, спокій	10	9	9	9	8	7	9	9	9
9.	Особиста воля	9	10	10	10	10	10	10	10	10

Аналіз результатів опитування показав, що в загальній ієрархії життєвих цінностей перші три місця посідають цінності «родина, стосунки в родині», «здоров'я: своє й близьких», «матеріальне благополуччя». Їх значимість найбільш висока. Низька значимість цінностей «друзі й спілкування з ними», «щирість стосунків, спокій», «особиста воля». Як показують дані вибір життєвих цінностей мало залежить від статі й освіти, але істотно залежить від віку й посади. Зі збільшенням освітнього рівня респондентів підвищуються значимість їх впевненості в завтрашньому дні й почуття власної безпеки, а також значимість роботи, що приносить задоволення. З віком підвищується значимість цінностей «діти і їх виховання», «упевненість у завтрашньому дні», «особиста безпека, безпека родини й близьких», «щирість стосунків, спокій» і, навпаки, зменшується значимість цінностей «робота, що дає задоволення», «друзі й спілкування з ними».

Аналізуючи дані дослідження слід відмітити, що *тільки 2% працівників підприємства беруть активну участь у інноваційній діяльності*. Хоча необхідність у розгортанні цієї діяльності дуже висока. Тільки менш половини працюючих відзначили, що вони відчувають необхідність змін у своїй роботі, необхідність введення нововведень. Решта «відчуває періодично» цю необхідність. До інноваційної діяльності працівників спонукають мотиви, що наведені в табл. 2.16.

Таблиця 2.16

### Інноваційна діяльність працівників

№	Мотиви	% до числа опитаних		
		Робітники	Службовці	Керівники
1.	Потреба в більш ефективному вирішенні проблем підприємства	51	62	82
2.	Професійна заборгованість	23	59	84
3.	Турбота про репутацію, престиж організації	42	58	91
4.	Потреба в усуненні «вузьких місць»	19	31	67
5.	Загальна атмосфера змін, реформаторства	32	52	79

Фактори, що перешкоджають здійсненню нововведень, відокремлені респондентами (у % до числа опитаних):

- економічна нестабільність – 45%;
- консерватизм організаційної структури – 27%;
- політична нестабільність – 17%;
- психологічні бар'єри (інертність співробітників, їх несприйняття нововведень і т.п.) – 16%;
- відсутність належної ініціативи у виконавців – 15%;
- незадовільний стан проектних, підготовчих робіт – 14%;
- недостатня кваліфікація виконавців – 8%.

Три чверті опитаних відзначили, що вони не завжди мають достатню інформацію для своєчасної й правильної постановки управлінської проблеми. Більша частина опитаних відзначила, що їм не завжди вдається поставити правильний діагноз управлінській проблемі й ситуації, ресурсному

забезпеченню, власній поведінці й поведінці інших людей. Заважають цьому два основних фактори: недолік фактичної інформації й дефіцит часу.

Важливим елементом управлінської діяльності виступає планування, яким активно займаються всі опитані нами службовці. Причому заважають виконанню планів в основному три фактори: недостатнє ресурсне забезпечення; низька мотивованість інших людей; непередбачена зміна ситуації.

Ухваленню оптимального рішення заважають, на думку респондентів, такі фактори:

- нечітка постановка цілей (зазначили 30% опитаних);
- невизначеність критеріїв рішення (21%);
- недостатня виваженість альтернатив (17%);
- поверхнева, однобічна оцінка проблеми, ситуації (13%);
- відсутність рішучості (11%);
- поспішність, вплив емоцій, настрою (9%).

Як основні методи налагодження співробітництва використовуються такі:

- апеляція до інтересів колеги (відзначили 65% опитаних);
- підтримка колеги в екстремальній ситуації (50%);
- урахування значимих цінностей колеги (35%);
- створення умов для досягнення необхідних результатів (33%);
- звертання до колеги з варіативними пропозиціями (27%).

Потрапляючи у конфліктну ситуацію, працівники орієнтуються, зазвичай, на два можливих результати:

- знаходження компромісу (54% опитаних);
- вирішення проблеми (щоб обидві сторони одержали вигоду) – 37% респондентів.

Значно менше й рідше поширені інші орієнтації: послаблення конфлікту за рахунок його природного «загасання» (7%); задоволення інтересів другої сторони (1%). У процесі адміністративного, ділового спілкування доводиться звертатися до різних способів впливу на інших людей. За результатами

опитування ми виявили, що працівники використовують такі способи:

- установлення чітких норм і контроль їх виконання відзначило 92 % респондентів;

- переконання – 88 %;
- вплив за допомогою оцінювання – 77%;
- стимулювання (заохочення й покарання) - 66%;
- висунення вимог - 60%;
- психотерапія (бесіди «по душах») - 60%;
- запровадження традицій, ритуалів - 59%;
- вплив за допомогою порівняння - 57%;
- конкуренція - 51%;
- установлення неформальних контактів - 47%;
- вплив через знайомих, товаришів - 38%;
- примус - 36%;
- вплив шляхом зміни соціального статусу в групі-35%;
- вплив за допомогою зміни найближчого середовища - 29%;

Порівняно частіше використовуються традиційні методи впливу (нормативний, комунікативний, оцінний, мотиваційний), рідше - нетрадиційні (статусний, соціально-екологічний, символічний).

Кожному керівникові доводиться стимулювати співробітників до активної і якісної роботи. Найбільше поширення мають наступні методи:

- залучення до обговорення й прийняття рішень -94%;
- створення сприятливих умов праці - 93%;
- забезпечення сприятливого психологічного клімату - 92%;
- інформування про завдання й результати діяльності - 89%;
- надання волі, самостійності при здійсненні діяльності - 88%;
- створення відчуття власної значущості-85%;
- позитивний особистий приклад - 82%;
- забезпечення престижу, репутації організації - 78%;



- заохочення - 77%;
- зроблені помилки - 73%;
- створення привабливих перспектив - 65%;
- покарання - 35%.

Викликають інтерес і установки на ефективність тих або інших способів (методів) мотиваційного впливу. На першому місці, на думку опитаних, перебуває «матеріальний інтерес» (коефіцієнт дієвості - 92 %), далі йдуть «сприятливі умови роботи» (87%), змістовність роботи (83%). Порівняно менше передбачається дієвість у таких мотивуючих факторів, як «моральний інтерес, борг» (74%), «перспектива професійного росту, посадового просування» (72%). Рангова значимість коефіцієнтів якостей працівників, встановлена за результатами опитування наведена в табл. 2.17.

*Таблиця 2.17*

#### **Рангова значимість коефіцієнтів якостей працівників**

№	Які якості, на Вашу думку, є найбільш значущими при підборі	Робітники	Професіонали і фахівці	Керівники
1	Працездатність	0,95	0,96	0,97
2	Уміння застосовувати знання при рішенні завдань	0,98	0,96	0,98
3	Глибокі професійні знання	0,85	0,95	0,89
4	Ретельність	0,78	0,92	0,91
5	Здатність до самостійних дій, рішень	0,67	0,91	0,98
6	Здатність до співробітництва	0,78	0,87	0,86
7	Цілеспрямованість	0,67	0,86	0,91
8	Здатність нешаблонно, творчо підійти до справи	0,54	0,84	0,89
9	Широкий кругозір, ерудиція	0,43	0,84	0,93
10	Хороше здоров'я	0,65	0,81	0,87
11	Товариськість	0,45	0,75	0,77
12	Особиста привабливість	0,34	0,70	0,88
13	Особиста відданість	0,56	0,57	0,85
14	Світоглядні постанови	0,45	0,55	0,91
15	Політичні погляди	0,33	0,39	0,92

Значимість всіх запропонованих якостей виявилася досить високої, за винятком якостей «політичні погляди», однак додержуватися цих якостей (критеріям) на практиці не так-те просто. Тільки 8% опитаних відзначили, що їм вдається постійно додержуватися цих критеріїв, іншим або не завжди, або зовсім не вдається. Зокрема, на питання «Чи легко буває звільнитися від

некомпетентного співробітника?» 29% опитаних відповіли «важко», 57% «не так легко», і тільки 4% - «легко». Причому основними перешкодами при звільненні від некомпетентного співробітника виступають: недосконалість трудового законодавства (відзначили 49% опитаних); моральні міркування (співчуття, жалість і т.п.) - 29%; тиск різних опікунів (19%).

У ході дослідження виявлено та проранжовано рівень задоволення основних соціально-економічних потреб працівників підприємства та сформовано ієрархію основних мотивів: рівень заробітної плати, впевненість у надійності роботодавця, повага співробітників.

У результаті аналізу було виділено 25 варіантів мотивів трудової поведінки, основними з яких працівники визначили: високу заробітну плату; постійну, надійну роботу; добрі стосунки з колегами; нормальні умови праці; повага до себе, як до людини праці.

Значною для формування мотиваційного механізму є думка респондентів про можливість підвищення заробітної плати. Більше половини працівників вважають, що їхня заробітна плата не збільшиться, якщо вони стануть працювати краще. Причому 68,1% працівників будуть працювати краще, якщо збільшиться заробітна плата. Один з десяти працівників на дане запитання відповів негативно; 11,7% – важко відповістити на дане запитання. Це пов'язано з обмеженням мотиваційної функції заробітної плати адміністративними методами, відсутністю ефективної системи її диференціації. Підтвердженням даного висновку слугують відповіді на два запитання анкети: 1. Чи приділяється на підприємстві належна увага питанням оплати праці? 2. Чи визначається на підприємстві заробітна плата професійно, компетентно? Відповідаючи на дані запитання, відповідно 27,8% і 38,05% працівників не змогли визначитися з оцінками. На нашу думку, працівники повинні знати розміри, структуру заробітної плати, розміри виплат і заохочень, оскільки заробітна плата повинна залежати від складності праці, відповідальності і компетентності працівників та результатів праці.

Аналіз основних мотивів до праці передбачає врахування таких факторів: витрати праці – результати; результати – винагорода й валентність. Під валентністю в концепції мотивації мається на увазі значимість винагороди для працівника. У нашому дослідженні заробітна плата розглядається як винагорода за працю. Результати опитування щодо ставлення працівників до заробітної плати як винагороди наведено у табл. 2.18.

Таблиця 2.18

**Ставлення працівниками заробітної плати як винагороди, %**

Запитання	Варіанти відповідей				
	Так	Скоріше так	Скоріше ні	Ні	Важко відповісти
Чи задовольняє Вас розмір заробітної плати, що Ви одержуєте за свою роботу?	8,9	32,45	30	24,4	4,3
Чи відповідає розмір Вашої заробітної плати рівню Вашої професійної компетентності?	4,7	31	26,8	13,6	23,9
Чи відповідає розмір Вашої заробітної плати мірі Вашої віддачі на роботі?	4,7	29,1	31	18,3	16,9
Чи відповідає розмір Вашої заробітної плати мірі Вашої відповідальності?	10,8	31,9	21,6	13,6	22,1

Треба підкреслити самооцінку трудового внеску, міру відповідності розміру заробітної плати відповідальності та компетентності працівника. Емпіричні дані, отримані в результаті дослідження, підтверджують, що мотиваційний потенціал оплати праці не реалізований, останнє позначається не тільки на рівні життя працюючого населення, але й виступає як обмеження економічного зростання в цілому по країні внаслідок відсутності позитивної динаміки сукупного платоспроможного попиту.

У якості екстенсивної мотивації трудової поведінки розглянуто умови праці. Умови праці є одним із показників якості трудового життя. У дослідженні обмежилися оцінкою робочого місця респондентів (табл. 2.19).

**Оцінка працівниками умов праці, у % від загальної кількості опитаних**

Запитання	Варіанти відповідей				
	Так	Скоріше так	Скоріше ні	Ні	Важко відповісти
Чи задоволені ви умовами, у яких працюєте?	32,4	35,7	17,8	13,1	1
Чи є Ваше робоче місце чистим?	54,9	33,3	3,3	6,6	1,9
Чи достатньо робочого простору?	19,2	22,1	25,8	31	1,9
Чи існує загроза здоров'ю на Вашому робочому місці?	16,9	21,1	24,9	30,5	6,6

У результаті опитування з'ясувалося, що зручне розташування організації має важливе значення для 75,1% працівників; чистота робочого місця – ергономічна й одночасно фізіологічна умова – для 90,2% працівників. Із числа опитаних 68,25% задоволені умовами своєї праці; 30,9% працівників дотримуються протилежної думки. Основними причинами невдоволеності умовами праці є: недостатній робочий простір (41,3%), загроза здоров'ю на робочому місці (38%); брудне робоче місце (9,9%). 38% респондентів вказали на існування загрози здоров'ю на робочому місці. Даний результат підтверджується статистичними даними про зростання травматизму.

Ергономічні й фізіологічні умови праці, особиста безпека позитивно впливають на результативність праці, є матеріальною основою самовираження, самомотивації й фактором зовнішньої мотивації.

## РОЗДІЛ 3

### РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА РОЗВИТКУ КРЕАТИВНОСТІ В ЛАНЦІ СЕРЕДНЬОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

#### 3.1. Формування і реалізація стратегії розвитку системи креативного менеджменту у пріоритетному для підприємства напрямку

Слід зауважити, що незважаючи на те, що однією з цілей ПрАТ «Оболонь» є підвищення рівня продуктивності праці персоналу підприємства, результати аналізу системи мотивації до креативності менеджерів середньої ланки ПрАТ «Оболонь» показали, що назріла потреба зміни системи оплати праці працівників, бо більша частина менеджерів ПрАТ «Оболонь», вважає, що рівень заробітної плати в компанії не завжди відповідає їх обов'язкам та трудовому внеску.

Відповідно до виявлених у результаті аналізу системи мотивації працівників ПрАТ «Оболонь» недоліків процесу мотивації була розроблена комплексна програма мотивації трудової поведінки працівників (табл. 3.1)

*Таблиця 3.1*

#### Розроблена нами програма комплексної мотивації креативної трудової поведінки менеджерів середньої ланки ПрАТ «Оболонь»

Компоненти мотивації	Інструменти та важелі	Цілі мотивації
<u>1.Культура підприємства:</u> система спільних для всіх працівників підприємства ціннісних орієнтацій та норм	Статут підприємства, головні принципи керівництва та організації підприємства, стиль керівництва	Розуміння та визнання цілей підприємства. Орієнтування на перспективу. Узгодження спільних інтересів
<u>2.Система участі:</u> участь працівників у розподілі загального господарського результату, у капіталі підприємства та розвиток співробітництва	Форми й методи розподілу результату, участь у капіталі, розвиток відносин партнерства	Узгодження витрат і результатів працівників, готовність до ризику. Зацікавленість в інформації, що може бути корисною для підприємства

Продовження табл. 3.1

<p><u>3.Принципи керівництва:</u> розпорядження та нормативні положення для регулювання відносин між керівниками й підлеглими в рамках наявної усередині організації концепції управління підприємства</p>	<p>Положення про персонал, управління на основі особистого прикладу, управлінський тренінг</p>	<p>Спільне й конструктивне співробітництво. Позитивне ставлення до співробітників. Відповідальність і самостійність керівників</p>
<p><u>4.Соціальний захист і безпека персоналу:</u> всі форми соціальних благ, послуг та переваг, що надаються працівникам незалежно від їх статусу на підприємстві, результатів їх праці</p>	<p>Безпека праці, охорона здоров'я, створення умов для відпочинку й психологічного розвантаження, заняття спортом</p>	<p>Соціальна захищеність і інтеграція з підприємством. Соціальна відповідальність відносно інших. Підвищення трудової активності</p>
<p><u>5.Залучення персоналу до ухвалення рішень:</u> узгодження із працівником управлінських рішень</p>	<p>Делегування відповідальності, визначення форм відповідальності, добровільна участь в ухваленні рішення</p>	<p>Участь в ухваленні рішень на робочому місці. Залучення до справ підприємства, Прийняття на себе відповідальності</p>
<p><u>6.Організація робочого місця:</u> оснащення робочого місця технічними, ергономічними й організаційними допоміжними засобами з урахуванням потреб працівника</p>	<p>Технічні й організаційні допоміжні засоби, фізіологічні й психологічні елементи умов праці (ергономіка, кольорове оформлення та ін.)</p>	<p>Задоволення станом робочого місця. Ідентифікація з робочим завданням. Задоволення від роботи і більш якісного виконання завдання</p>
<p><u>7.Кадрова політика:</u> планування й вибір заходів щодо підвищення кваліфікації та внутрішньовиробничої мобільності з урахуванням потреб, бажань і професійних здібностей працівників</p>	<p>Підготовка й підвищення кваліфікації персоналу, тренінги й семінари, планування кар'єри, формування резерву на заповнення вакантних посад керівників</p>	<p>Підвищення компетентності. Самостійність та ініціативність. Творча й інноваційна діяльність</p>
<p><u>8.Регулювання робочого часу:</u> гнучке пристосування робочого часу до потреб персоналу й підприємства</p>	<p>Скорочення робочого часу, гнучкий робочий час, змінний графік, неповний робочий час. Гнучкий розподіл річного фонду робочого часу, збільшення тривалості відпустки працівникам зі стажем роботи понад 10 років</p>	<p>Відповідальне й свідоме використання робочого часу. Привабливість праці, що пов'язана із гнучкістю робочого часу. Ефективність використання робочого часу</p>
<p><u>9.Інформування працівників:</u> доведення до працівників необхідних відомостей щодо справ на підприємстві</p>	<p>Заводські журнали, цехові листи, довідники підприємства, збори колективу, звіти про роботу, наради</p>	<p>Інформування про справи підприємства. Лояльність та замученість до роботи підприємства</p>

У зв'язку з тим, що аналіз фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Оболонь» показав, що зарплатомісткість за аналізований період зросла, а зарплатовіддача – зменшилась, що свідчить про те, що підприємство неефективно використовує свої людські ресурси, у процесі вдосконалення систем мотивації на підприємстві необхідно підсилити акцент на удосконаленні додаткової заробітної плати залежно від конкретних результатів праці, що дозволяє відійти в практиці від автоматичного характеру одержання премій.

З метою отримання економічно обґрунтованих результатів удосконалення мотивації працівників в ПрАТ «Оболонь» можна запропонувати застосування двох альтернативних проектів удосконалення мотивації креативності працівників, а саме:

1 варіант: впровадження системи оплати праці на основі балового оцінювання трудової діяльності за категоріями персоналу.

2 варіант: впровадження оцінки адекватності мотивів трудової поведінки працівника цілям і завданням підприємства (з метою збільшення умотивованості працівників та забезпечення об'єктивності оплати праці).

### **3.2. Техніко-економічне обґрунтування запропонованих заходів**

*Впровадження системи оплати праці на основі балового оцінювання трудової діяльності за категоріями персоналу.*

Проблема розробки індивідуальних показників, що впливають на розмір премій за результатами роботи передбачає дотримуватися трьох правил: перше – не ускладнити систему нарахування, друге – показники повинні бути максимально конкретними й відображати ключові результати праці працівника, третє – показники повинні бути об'єктивними.

У ході розробки системи показників необхідно уникати вживання понять типу «поліпшив», «підсилив» і т. ін. Зарплато утворюючими показниками можуть бути такі:

- позитивні: розробив нову систему стимулювання, що дозволяє зацікавити працівників у продуктивнішій праці; завершив навчання на курсах підвищення кваліфікації і т. д.;

- негативні – порушив трудову дисципліну тощо.

Щоб виділити об'єктивні показники, які впливають на рівень додаткових виплат, необхідно ретельно вивчити функціональні обов'язки співробітників. На наступному етапі доцільно встановити ступінь впливу показників на рівень винагороди у вигляді відсотка, що відповідно збільшує або знижує базову заробітну плату.

Відповідно до світової практики, обидва позитивних показника можуть збільшувати базову суму на 10–30 % (по 5–15 % кожний), негативний – знижувати її на 5–25 %. Таким чином визначається вихідна сума для розрахунку премій: скоректована за вищезгаданими показниками базова сума зменшується на кратність (число) сум, виплачуваних за результати даного календарного року (0,5; 1; 2,3 і т. д.). Кратність і ступінь впливу показників на їх базовий рівень залежать від фінансового стану підприємства й затверджуються наказом керівника.

На останньому етапі розробленої моделі відбувається розподіл за групами оплати працівників підприємства.

Основою оплати працівника є основна заробітна плата. Тому, говорячи про різні сучасні системи участі в прибутках і колективних преміях, не можна забувати і про тарифну систему. Наявна тарифна система не враховує вартість тієї чи іншої професії на ринку праці, не враховує й розбіжності в умовах праці на різних підприємствах ПрАТ «Оболонь» (ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», ТОВ «Пивоварня Зіберта»). Так, якщо на одному підприємстві робочі місця і посади є найбільш значущими і визначальними для всієї діяльності підприємства, то на іншому – вони є допоміжними і не можуть бути прирівняні з



першим. Відповідно це висуває вимогу створення на кожному підприємстві власної системи, яка була б пристосована до особливостей і пріоритетів діяльності цього підприємства, до наявної в ньому організаційної структури.

Посадові оклади та тарифні ставки пропонуємо визначати залежно від таких показників:

$$ПО (ТС) = \{K; B; НП\}, \quad (3.1)$$

де ПО – посадовий оклад; ТС – тарифна ставка; К – кваліфікація;

В – відповідальність; НП – напруженість праці.

Необхідною основою тарифної системи є градація за рівнем освіти того чи іншого працівника, а вже в межах одного рівня освіти – градація посадових окладів і тарифних ставок за іншими критеріями.

Відповідно до результатів анкетування респондентами було виділено пріоритетні напрямки трудової діяльності, за якими опитувані бажали б відчутти мотиваційний вплив. Основними напрямками груп «робітники», «фахівці», «службовці», «керівники» виділено:

1. Для групи «робітники»: кваліфікація; стаж роботи; складність виконуваних робіт; рівень відповідальності; напруженість праці; дефіцитність професії на ринку праці; матеріальна зацікавленість.

2. Для групи «професіонали і фахівці»: кваліфікація; стаж роботи; складність виконуваних робіт; рівень відповідальності; дефіцитність професії на ринку праці; матеріальна зацікавленість.

3. Для групи «технічні службовці»: кваліфікація; стаж роботи; складність виконуваних робіт; рівень відповідальності; дефіцитність професії на ринку праці; матеріальна зацікавленість.

4. Для групи «керівники»: стаж роботи; рівень відповідальності; підвищення норм керованості; фондвіддача по підрозділам; матеріальна зацікавленість.

На основі приведених напрямків мотивації доцільно об'єднати групи 2 і 3, тому що мотиваційний вплив на них одноковий. Слід, також відмітити,

що така складова, як «кваліфікація» включає в себе самоосвіту, підвищення кваліфікації та ін.

Таким чином, з урахуванням вищезначеного запропоновано три моделі визначення заробітної плати робітників, професіоналів і фахівців, службовців і керівників (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**Розроблена нами схема визначення заробітної плати за категоріями працівників**

Категорії	Модель визначення заробітної плати
Робітники	$ЗП = ТС * (1 + \sum D_i / 100),$ де ТС – тарифна ставка, грн; Д <sub>1</sub> – відповідність виконуваних робіт рівню кваліфікації, %; Д <sub>2</sub> – надбавка за стаж роботи на підприємстві, %; Д <sub>3</sub> – надбавка за значущість роботи, %; Д <sub>4</sub> – напруженість праці, %; Д <sub>5</sub> – дефіцитність професії на ринку праці, %.
Професіонали, фахівці та технічні службовці	$ЗП = ПО * (1 + \sum D_i / 100),$ де ПО – посадовий оклад, грн; Д <sub>1</sub> – підвищення кваліфікації, %; Д <sub>2</sub> – надбавка за стаж роботи на підприємстві, %; Д <sub>3</sub> – надбавка за терміновість та якість виконуваних робіт, %; Д <sub>4</sub> – рівень відповідальності, %; Д <sub>5</sub> – дефіцитність професії на ринку праці, %.
Керівники	$ЗП = ПО * (1 + \sum D_i / 100),$ де ПО – посадовий оклад, грн; Д <sub>1</sub> – рівень відповідальності, %; Д <sub>2</sub> – надбавка за перевищення норм керованості, %; Д <sub>3</sub> – надбавка за результативність роботи підрозділу, %; Д <sub>4</sub> – надбавка за стаж роботи на підприємстві, %.

Такий підхід до формування додаткової заробітної плати на підприємстві є найбільш справедливим. Наприклад, працівники не мають професійної освіти і виконують підсобні роботи, що не потребують професійних знань. Вони будуть тарифіковані, наприклад, за 1–6-м розрядом. Водночас, одні з них виконують неважку роботу, а інші використовують ручну важку фізичну працю. Відповідно, вони одержують більш високий розряд і підвищений розмір заробітної плати. У той же час працівники з досвідом, що тарифікуються за 1-м розрядом, можуть бути підвищені в розряді.

З іншого боку, є працівники високої кваліфікації, які мають спеціальну професійну освіту, що експлуатують дороге сучасне устаткування і відповідальні за нього. Вони вже потрапляють в іншу групу розрядів, наприклад, з 7-го до 12-го розряду. Їхня тарифна ставка буде значно вищою, ніж у некваліфікованих працівників, а всередині своєї групи їхні розряди будуть відрізнятися залежно від складності експлуатованого устаткування і виконуваних операцій, досвіду роботи, рівня відповідальності. Ті ж принципи застосовують і стосовно професіоналів, фахівців, технічних службовців та керівників.

Крім того, на підприємстві можуть бути групи й нетарифованих працівників (вище керівництво, рідкісні фахівці та ін.), що можуть оплачуватися за іншими принципами.

Такий підхід дозволить найбільш справедливо оцінити посаду і покладені на працівника функції і правильно встановити відповідний розряд оплати й визначити заробітну плату.

Узгодження додаткової заробітної плати з кількістю та якістю виконаних робіт може бути досягнуте тільки за умови здійснення безперервного процесу контролю за виконанням виробничих завдань і якістю робіт.

Оцінювання результатів діяльності працівників здійснюється за певними критеріями, за сумою яких підводять підсумки за минулий період.

Перелік запропонованих критеріїв оцінювання трудової діяльності працівників наведені в табл. 3.3-3.5.

Таблиця 3.3

### Визначення оцінки трудової діяльності керівника

Показники	Оцінка трудової діяльності, бали			
	Рівень відповідальності	Надбавка за стаж роботи	Надбавка за результативність роботи підрозділу	Надбавка за перевищення норм керованості
Керівники, середня оцінка 1	1,23	3,52	2,33	2,17
Керівники, середня оцінка 2	1,37	3,07	2,12	2,37
Добуток 2 оцінок	1,68	10,81	4,94	5,14

**Визначення оцінки трудової діяльності професіоналів, фахівців  
та технічних службовців**

Показники	Оцінка трудової діяльності, бали				
	Підвищення кваліфікації	Рівень відповідальності	Надбавка за стаж роботи	Надбавка за терміновість, якість робіт	Дефіцитність професій
Професіонали, фахівці та технічні службовці, середня оцінка 1	2,25	1,6	3,7	3,2	1,5
Професіонали, фахівці та технічні службовці, середня оцінка 2	2,7	1,9	3,5	3,9	1,9
Добуток 2 оцінок	6,1	3,04	12,95	12,48	2,85

**Визначення оцінки трудової діяльності робітника**

Показники	Оцінка трудової діяльності, бали					
	Підвищення кваліфікації	Рівень відповідальності	Надбавка за стаж роботи	Надбавка за терміновість, якість робіт	Напруженість праці	Дефіцитність професій
Робітники, середня оцінка 1	2,3	3,4	1,45	1,07	1,23	2,46
Робітники, середня оцінка 2	2,67	3,05	1,28	1,15	1,39	2,37
Добуток 2 оцінок	6,14	10,37	1,86	1,23	1,71	5,83

Переведення оцінок трудової діяльності працівника в запропоновану бальну оцінку доцільно проводити на основі шкалування. В основу шкали покладена величина міжрангового діапазону, яка відображає значущість кожного рангу в підсумковому показнику.

За допомогою методу Делфі реалізується опитування в 2 тури, що дає можливість ознайомитися з середньою оцінкою. На першому етапі кожному варіанту надають ранг в порядку від найбільш важливого (ранг 1) до найменш

бажаного (ранг 8) (табл. 3.3-3.5). На другому етапі повідомляються результати першого туру (середні оцінки) і пропонується зробити нову власну оцінку варіантів (табл. 3.3-3.5). Потім знову визначають середні оцінки (середній ранг). На третьому етапі дві середні оцінки за двома етапами перемножуються і за результатами визначається добуток двох оцінок. На четвертому етапі з добутків оцінок трудової діяльності обираються такі, що не перевищують 16 балів (позитивна оцінка). Добутки двох оцінок переводять у 100-бальну систему за формулою:

$$B_i = D_i \times 10, \quad (3.2)$$

де  $B_i$  – кількість балів за показниками трудової діяльності, бали;

$D_i$  – добуток двох оцінок експертів за показниками трудової діяльності, бали;

10 – коефіцієнт переведення.

У ході підведення підсумків трудової діяльності працівників за минулий період кількість балів визначається з урахуванням характеристики рівня оцінки вищезазначених ознак із залученням коефіцієнтів для: вищого рівня – 1,25; вищого за середній рівня – 1,0; середнього рівня – 0,75; низького рівня – 0,5.

Відповідно до запропонованої оцінки з урахуванням основних ознак трудової діяльності усереднене значення коефіцієнтів аналізованого підприємства дорівнюють: для робітників – 0,45; для професіоналів, фахівців та технічних службовців – 0,75; для керівників – 0,56. У ПрАТ «Оболонь» доцільно означені розрахунки проводити з урахуванням принципу індивідуальності, що дозволить виділяти працівників, яких варто додатково заохочувати. Для визначення інтегральної оцінки за шести групами показників відповідно до запропонованої методики пропонується використовувати один із методів експертних оцінок – метод рангової кореляції. З огляду на кваліфікацію і рівень підготовленості експертів, що були включені до групи анкетування можна зауважили, що це дозволить найбільш об'єктивно оцінити значимість конкретно кожного з показників методики.

Метод рангової кореляції є найбільш поширеним методом експертних оцінок. Експерт, одержавши робочу анкету, розподіляє показники по місцях відповідно до ступеня їхньої важливості. Метод експертних оцінок був застосований для ранжирування показників інвестиційної привабливості суб'єкта інвестування. Насамперед результати опитування необхідно звести в загальну таблицю для підрахунку результатів (табл. 3.6).

Необхідною умовою експертної оцінки є наявність узгодженості думки експертів. Для такого оцінювання застосовується коефіцієнт конкордації (узгодженості), що може змінюватися від 0 (повної відсутності узгодженості) до 1 (100% узгодженості):

$$\overline{R_{ij}} = \frac{m(n+1)}{2} = \frac{3(25+1)}{2} = 39 \quad (3.3)$$

Розрахунок коефіцієнта конкордації провадиться в наступній послідовності:

1. Обчислення суми рангів по стовпчиках матриці:

$$\Sigma R_{ij} = R_{i1} + R_{i2} + \dots + R_{im} = 325, \quad (3.4)$$

де  $R_{i1}$  – ранг, привласнений 1-м експертом 1-му заходу;

$R_{im}$  – ранг, привласнений останнім експертом цьому ж заходу.

2. Обчислення середньої за всіма показниками суми рангів:

$$d_i = \sum_{i=1}^m R_{ij} - \frac{m(n+1)}{2} = 286 \quad (3.5)$$

де  $m$  – кількість експертів ( $m = 3$ );

$n$  – кількість заходів ( $n = 25$ )

$$\sum_{i=1}^n d_i^2 = \sum_{i=1}^n \left( \sum_{i=1}^m R_{ij} - \frac{m(n+1)}{2} \right)^2$$

3. Розрахунок відхилення суми рангів від середньої суми:

$$(3.6)$$

4. Визначення суми квадратів відхилень:

$$\Sigma d_i^2 = 81796 \quad (3.7)$$

## 5. Розрахунок коефіцієнта конкордації:

$$W = \frac{12 \sum d_i^2}{m^2(n^3-n)} = 0,601 \quad (3.8)$$

$$W = \frac{12 \sum d_i^2}{m^2(n^3-n)} = 0,601$$
 Після визначення коефіцієнта конкордації

знаходимо розрахунковий статистичний критерій  $X^2$  з  $n-1$  ступенем свободи:

$$X^2 = m(n-1) \times W = 25(3-1) \times 0,601 = 30,05 \quad (3.9)$$

Отримане значення розрахункового статистичного критерію необхідно порівняти з його табличним значенням  $X^2_{0,05}$ , і якщо обчислений критерій перевищує табличне значення, то коефіцієнт конкордації істотно відрізняється від 0 і узгодженість думок експертів вважається достатньою. Якщо критерій менші від табличного, то коефіцієнт конкордації неістотно відрізняється від 0 і результатами підсумкового ранжування користуватися не можна. У цьому випадку необхідно або розширити раду експертів, або змінити їхню спеціалізацію.

У даному випадку  $X^2 > X$ , що свідчить про те, що узгодженість думок експертів достатня. Встановлені ознаки трудової діяльності працівників у балах є базовими з урахуванням характеристик рівня оцінки, що дорівнює 1, тобто «вищою за середню».

Зазначені ознаки трудової діяльності прийнятні для більшості працівників. Для окремих категорій працівників можуть бути встановлені інші ознаки, виходячи з конкретних завдань і функцій (крім перших 3 обов'язкових ознак трудової діяльності), але стосовно до даної системи. Кількість ознак і критерії їхньої оцінки при цьому можуть бути різними, але загальна кількість базових балів повинна становити 100 балів.

Оцінювання роботи працівника проводиться його безпосереднім керівником на основі викладеної бальної системи за кожною встановленою ознакою трудової діяльності, визначається загальна кількість балів працівника за даний обліковий період і заноситься до спеціальної «оцінної відомості». Результати проведеного дослідження не заперечують уже існуючих оцінок роботи працівників підприємства, а обґрунтовані оцінки трудової діяльності

працівників (табл. 3.3-3.5) на основі ранжирування знаходяться в межах науково обґрунтованих результатів. Отже у табл. 3.6 наведені результати проведеного опитування для подальшого підрахунку результатів (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

### Результати підсумкового ранжирування

№ п/п	Показник	Місце
1.	Постійна надійна робота.	3
2.	Повага до мене як до людини.	11
3.	Усвідомлення того, що я відповідаю за свою роботу.	1
4.	Добра зарплата.	2
5.	Добрі умови роботи.	8
6.	Можливість виконувати роботу якісно.	15
7.	Добрі стосунки з колегами.	14
8.	Можливість підвищення.	6
9.	Можливість виконувати творчу й складну роботу.	22
10.	Пенсія та інші переваги.	4
11.	Можливість брати участь в обговореннях, які впливають на кар'єру.	7
12.	Ненапружена робота.	18
13.	Поінформованість про те, що відбувається на роботі.	13
14.	Інтереси організації й турбота про соціальні проблеми.	17
15.	Відчуття важливості роботи.	9
16.	Письмовий опис моїх обов'язків.	24
17.	Оцінка керівника, коли я виконую роботу добре.	10
18.	Оцінка (рейтинг) моєї роботи.	16
19.	Участь у виробничих зборах.	19
20.	Згода із цілями організації.	5
21.	Більший ступінь свободи.	12
22.	Можливість удосконалювання.	20
23.	У мене ефективний і компетентний начальник.	21
24.	Страх покарання в разі поганої роботи.	23
25.	Робота під жорстким контролем.	25

Крім того основною проблемою в ПрАТ «Оболонь» є вибір системи оцінювання працівника і результатів його праці. Оцінювання може здійснюватися із застосування різних коефіцієнтів: трудової участі (КТУ), якості праці (КЯП), інтенсивності праці (КІП), ефективності праці, а також через систему балів, експертних оцінок методом опитувань.

На сьогодні, на особливу увагу заслуговує система, за якої використовуються наступні показники: під час вимірювання індивідуальної праці



– коефіцієнт ефективності праці (КЕП), а під час оцінювання праці колективів структурних підрозділів – коефіцієнт ефективності колективної праці (КЕКП).

Запропонований трудовий показник суттєво відрізняється від широко відомого показника – коефіцієнта трудової участі (КТУ). Порівняння показників вимірювання праці наведено в табл. 3.7.

Порівняння основних параметрів КТУ й КЕП свідчить про наявні переваги останнього. Його застосування дозволяє підсилити матеріальні стимули до праці, різко підвищити відповідальність працівників і колективів, а також роль керівників.

Використання КЕП дозволяє вирішити суперечність між ринковими умовами формування фонду оплати праці й оцінкою праці. Під час використання даної системи оцінювання праці розраховуються коефіцієнти, які потім використовуються в розподілі фондів оплати праці підприємства і його структурних підрозділів.

Таблиця 3.7

### Порівняння показників виміру праці

Коефіцієнт трудової участі (КТУ)	Коефіцієнт ефективності праці (КЕП)
Вимірює працю тільки робітників, об'єднаних у бригади	Вимірює працю всіх працівників: робітників, ІТП, службовців
Застосовується тільки в найнижчій структурній одиниці підприємства – у бригаді	Підходить для всіх структурних підрозділів підприємства
За КТУ розподіляється не основна, а додаткова зарплата (премія)	Розподіляється вся заробітна плата
Діапазон, у якому диференціюється премія, – у межах від 0 до 2	Розміри підвищення – зниження зарплати практично не обмежені (але не менше мінімальної зарплати)
Не пов'язаний з кінцевими результатами роботи великих структурних підрозділів і всього підприємства	Заробітна плата безпосередньо пов'язана з результатами діяльності структурних підрозділів і всього підприємства
Визначається самими робітниками бригади, що на практиці, частіше за все веде до зрівняльного розподілу премії	Визначається фахівцями відповідно до відмінностей у праці, що полегшує диференціацію в оплаті

Для кожного працівника розраховується ефективність за місяць, що кількісно виражається в коефіцієнті ефективності праці (КЕП):

$$\text{КЕП} = \text{Кбзп} \times (1 + \text{Ктв}) \quad (3.10)$$

де КБЗП – коефіцієнт базової середньомісячної зарплати за минулий період;

КТВ – коефіцієнт трудового внеску працівників у кінцевий результати роботи структурного підрозділу за той же період. Що можна розрахувати за наступною формулою:  $K_{ТВ} = Z/P \times K_1$ , де Z – кількість виконавців заданої роботи; P – обсяг виконаної роботи;  $K_1$  – показник складності (дуже складна – 35 балів, складна – 25 балів, не дуже складна – 15 балів).

Складність роботи оцінюється в діапазоні від 15 до 35 балів залежно від складності виконуваних робіт (за ступенями їх інтенсивності та новизни). Такі роботи повинні оцінюватись експертами позитивно із значенням добутку оцінок не більше 2 балів.

Для визначення КЕП працівника необхідно враховувати такі фактори, як базова заробітна плата, відпрацьований робочий час та інтенсивність праці, складність виконання роботи, трудову поведінку працівника (ініціативність, суміщення професій, розширення зон обслуговування, дисципліна і т. д.), які відображаються у відповідних коефіцієнтах.

Коефіцієнт трудового внеску працівника за звітний місяць розраховується за формулою:

$$K_{ТВ1} = (K_{ВЧ} \times K_{ЯП}) + K_{СП} + K_{ПР} \quad (3.11)$$

$$K_{ТВ2} = (ПО(ТС) \times ВЧ \times K_{ЯП}) + K_{П} + K_{ДОП} \quad (3.12)$$

де  $K_{ВЧ}$  – коефіцієнт відпрацьованого часу;

$K_{ЯП}$  – коефіцієнт якості праці;

$K_{СП}$  – коефіцієнт поєднання професій (посад), розширення зон обслуговування й збільшення обсягу виконаних робіт;

$K_{ДОП}$  – коефіцієнти доплат за роботу в нічній, вечірній час, святкові дні;

ПО (ТС) – посадовий оклад (тарифна ставка (годинна оплата));

ВЧ – відпрацьований час.

Коефіцієнт відпрацьованого часу ( $K_{ВЧ}$ ) розраховується як відношення фактичного відпрацьованого часу до нормативного часу у звітному місяці.

Якість праці працівника у звітному періоді відображається в коефіцієнті якості праці (Кяп), що фіксує результати, інтенсивність (напруженість) роботи, рівень виконання працівником його основних обов'язків. Дана система оцінки й оплати праці може використовуватися для всіх структурних підрозділів підприємства – від основного виробництва до бухгалтерії, від робітника до керівника вищої ланки. Вона узгоджує особистий дохід працівників, фонд оплати праці підрозділу із загальним фондом оплати праці підприємства.

Приклад нарахування заробітної плати на основі балового оцінювання трудової діяльності за категоріями працівників наводиться у табл. 3.8.

### ***Впровадження оцінки адекватності мотивів трудової поведінки працівника цілям і завданням підприємства***

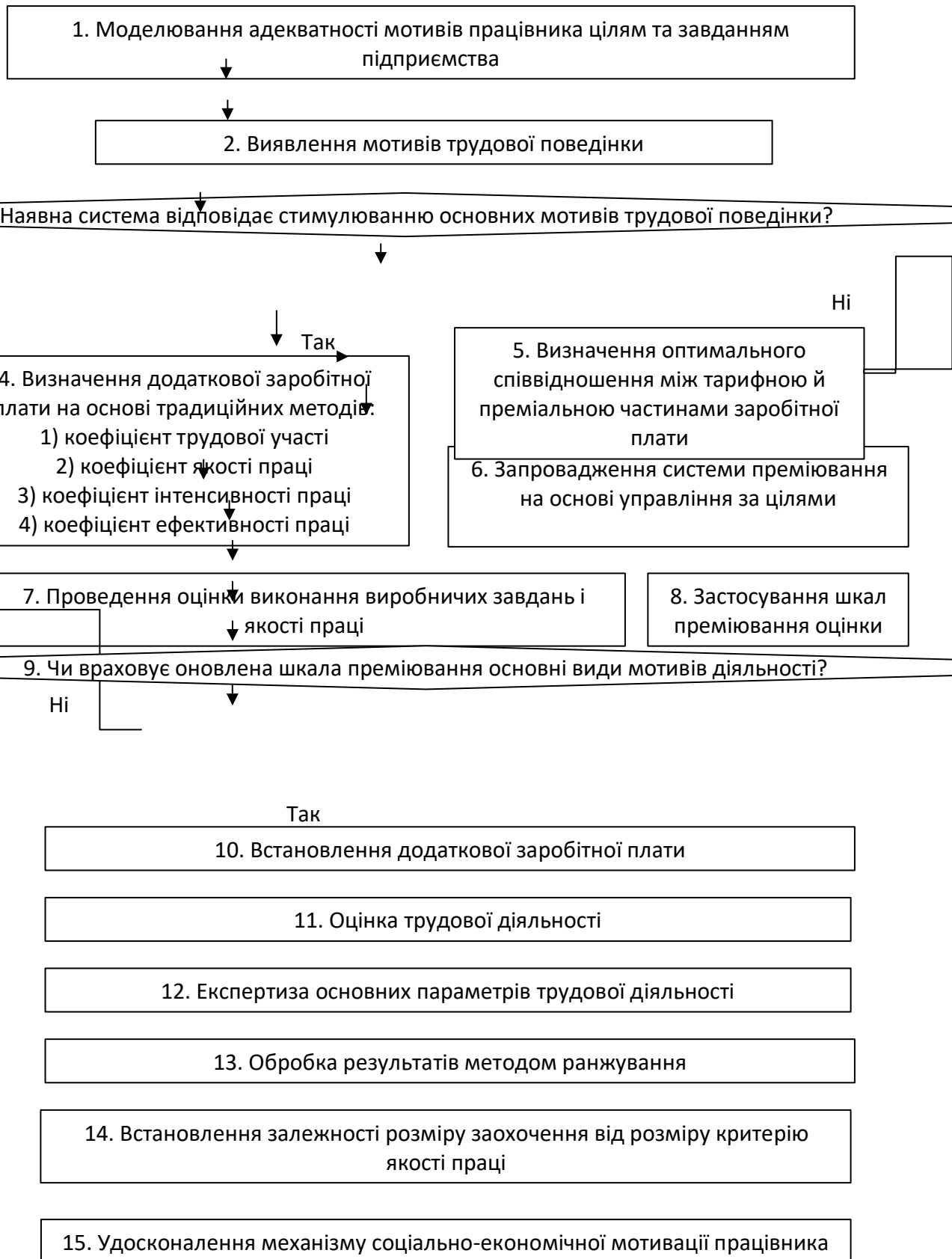
Керуючись програмою комплексної мотивації трудової поведінки працівників ПрАТ «Оболонь» нами розроблено механізм мотивації працівників на основі адекватності мотивів цілям і завданням підприємства (наведений у вигляді схеми на рис. 3.1).

Ключовою у розробленій нами системі мотивації працівників на основі адекватності мотивів працівника цілям і завданням підприємства є *система преміювання на основі управління за цілями*. Ця система преміювання дозволить удосконалити процес управління за рахунок визначення чітких цілей, дасть можливість провести оцінювання ефективності діяльності, зорієнтує працівників на результат, узгодить його з результатами діяльності підприємства.

Цей метод ґрунтується на тому, що на початку періоду (місяць, квартал) у підприємстві підрозділам, відділам, співробітникам встановлюються цілі (задачі), від виконання яких залежить розмір премії.

## Нарахування заробітної плати на основі балового оцінювання трудової діяльності за категоріями працівників

Посада	Значення показників (за даними 2020 р)									
	Основна заробітна плата (посадові оклади), грн.	Оцінка, бали								Заробітна плата, грн. ЗП = ТС(1+ΣД <sub>i</sub> /100)
		Підвищення кваліфікації	Рівень відповідальності	Надбавка за стаж роботи	Надбавка за результативність роботи підрозділу	Надбавка за перевищення норм керованості	Надбавка за терміновість, якість робіт	Напруженість праці	Дефіцитність професій	
керівник департаменту	21500	-	1,68	10,81	4,94	5,14	-	-	-	26352,55
керівник підрозділу;	15500	6,1	3,04	12,95	-	-	12,48	2,85	-	21300,10
фахівець 1 категорії;	11500	6,1	3,04	12,95	-	-	12,48	2,85	-	15803,30
фахівець 2 категорії	10500	6,1	3,04	12,95	-	-	12,48	2,85	-	14429,10
старший інженер	12000	6,14	10,37	1,86	-	-	1,23	5,83	1,71	15256,80
інженер	10500	6,14	10,37	1,86	-	-	1,23	5,83	1,71	13349,70
технік	7000	6,14	10,37	1,86	-	-	1,23	5,83	1,71	8899,80



**Рис. 3.1. Схема удосконалення механізму мотивації працівника**

Назвемо важливі умови ефективного запровадження системи управління за цілями у ПрАТ «Оболонь»:

— Цілі і задачі необхідно визначити згідно з принципом SMART. Це означає, що вони мають бути:

- Specific – специфічними для підприємства/ підрозділу/ співробітника;

- Measurable – мати вимірник;

- Achievable – досяжними, реалістичними;

- Result-oriented – орієнтованими на результат;

- Time-based – з чіткими термінами виконання.

— Необхідно провести декомпозицію, або «каскадування» цілей з верхнього рівня на нижній. Цілі Корпорації є цілями директора, цілі підрозділу – цілями керівника підрозділу. При цьому постановка цілей навіть на нижчих рівнях має відбуватися відповідно до цілей і стратегії підприємства;

— Цілей не має бути багато на кожному рівні. Оптимальним вважається визначення трьох-чотирьох ключових цілей;

— Для визначення рівня досягнення цілей встановлюються КРІ (key performance indicators), тобто ключові показники діяльності.

У практиці західних компаній застосування ключових показників ефективності набуло значного поширення. КРІ – це показники, за якими оцінюють результативність роботи персоналу, процесів і функцій управління підприємством, ефективність виробничої, технологічної та іншої діяльності. Більшість підприємств, які намагаються змінити ефективність своєї роботи, використовують з цією метою систему різноманітних показників. Це дозволяє оцінювати темпи зростання ключових показників, що характеризують ефективність діяльності підприємства і виявляти можливі відхилення від планових показників, очікуваних результатів.

Під час розроблення преміювання на основі управління за цілями пропонуємо об'єднати усіх працівників ПрАТ «Оболонь» у такі категорії:

Категорія А: керівники ключових підрозділів, від яких залежить результат діяльності Корпорації.

Категорія В: менеджери, які створюють основний результат.

Категорія С: менеджери допоміжних підрозділів, або підрозділів, які надають послуги.

Категорія D: менеджери, які не впливають на економічні процеси Корпорації та які не беруть участі в системі управління за цілями.

Залежно від категорії співробітників потрібно встановити періодичність перегляду і коригування цілей (табл. 3.9).

*Таблиця 3.9*

**Рекомендована періодичність перегляду цілей для різних категорій персоналу в ПрАТ «Оболонь»**

Категорії	Період перегляду цілей
А	Півроку – рік
В	Місяць – квартал
С	Квартал - півроку

У табл. 3.10, наведено приклад розроблених нами цілей і ключових показників діяльності головного бухгалтера ПрАТ «Оболонь».

*Таблиця 3.10*

**Розроблені нами цілі та ключові показники діяльності для головного бухгалтера ПрАТ «Оболонь»**

№	Цілі	Ключові показники діяльності
1	Здійснювати своєчасне і правильне складання та аналіз балансів і бухгалтерських звітів	Кількість доган та штрафів
2	Здійснювати регулярне утриманням дебіторської і погашення кредиторської заборгованості	Розмір кредиторської та дебіторської заборгованості
3	Зменшити незаконні витрати грошових засобів та товарно-матеріальних цінностей і інші порушення та зловживання посадовими особами	Кількість виявлених та розкритих порушень та незаконних витрат в лікарні

У табл. 3.11, наведено приклад розроблених нами цілей і ключових показників діяльності директора з персоналу.

*Таблиця 3.11*

**Розроблені нами цілі та ключові показники діяльності для  
директора з персоналу ПрАТ «Оболонь»**

№	Цілі	Ключові показники діяльності
1	Здійснювати своєчасний добір персоналу	Терміни заповнення вакансій
2	Знизити плинність персоналу на підприємстві	Плинність персоналу
4	Розробити ефективну систему навчання персоналу	Кількість співробітників, які підвищили категорію за результатами оцінювання

Під час розроблення системи преміювання потрібно сформувати таблицю цілей. Ця процедура має містити такі етапи:

1. Визначення цілей відповідно до принципу SMART й проведеної декомпозиції. Важливо постановити три чотири цілі/задачі, що дасть змогу об'єктивно оцінити діяльність керівника (співробітника), врахувати не тільки його короткотермінові фінансові результати, але й виконання стратегічних (тактичних) цілей, оцінити якість роботи керівників.

2. Визначення KPI – ключових показників ефективності для досягнення цілей.

3. Визначення вагомості кожної цілі. Що важливіша і значуща ціль, тим більша її вагомість. Важливо також враховувати складність досягнення цілі.

4. Визначення планових показників. Рекомендуємо встановлювати декілька значень показників для різних рівнів:

- недопустимий;
- низький;
- плановий;
- лідерство.

5. Визначення результативності працівника і розміру премії. Щоб розрахувати розмір премії, для кожного працівника потрібно розробляти таблицю цілей. У разі досягнення того чи іншого рівня виплачується певний відсоток премії.



Рекомендуємо не виплачувати премію при недопустимому рівні, низькому – виплачувати 10% премії, плановому – 30%, і рівні лідерства – 40%. Після отримання фактичного значення показників розраховується відповідний розмір премії з урахуванням фактичного і планового значення, вагомості показника і відсотку премії. Отриманні премії за окремими показниками додаються.

Приклад розроблених нами цілей і КРІ для начальника комерційного відділу наведено в табл. 3.12. Посадовий оклад начальника комерційного відділу ПрАТ «Оболонь» становить 18500 грн.

Таблиця 3.12

**Приклад розрахунку розміру премії для посади начальника комерційного відділу ПрАТ «Оболонь»**

№	Цілі	Ключові показники діяльності	Вагомість, %	Розмір премії				Факт	Розмір премії, грн
				0%	10%	30%	40%		
				Недопустимий рівень	Низький рівень	Плановий рівень	Рівень лідерства		
1	Збільшити частку ринку	Частка обсягу продажу по новим клієнтам	30	<4,5	4,5-4,9	5,0-5,4	5,5	4,5	555
2	Збільшити обсяг продажу	Виручка від реалізації, млн. грн	30	<5	5-5,5	5,51-5,9	6	6	2220
3	Зростання маржинального прибутку	Маржинальний прибуток, тис. грн	40	<1000	1000-1100	1102-1180	1200	1200	2960
		Усього:	-	-	-	-	-	-	5735

На наш погляд, в ПрАТ «Оболонь» варто ввести обмеження: якщо хоча би одна з цілей має недопустимий рівень, премія не нараховується і за іншими цілями, тобто співробітник не отримує премію.

*Фактори, які можуть перешкоджати впровадженню системи мотивації працівників на основі адекватності мотивів працівника цілям і завданням підприємства в ПрАТ «Оболонь»:*

- погана інформованість співробітників про цілі підприємства. Розмитість цілей підприємства;
- нерішучість керівників під час запровадження системи;
- неготовність керівників середнього рівня брати на себе відповідальність;
- посилення напруженості персоналу підприємства. Опір працівників змінам і нововведенням.

### **3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів та їх вплив на основні показники роботи підприємства**

Запропоноване у розділі 3.2 методичне забезпечення оцінювання змін в мотивації до креативності праці дає можливість оцінити економічну ефективність використання розроблених обох варіантів проектів з удосконалення мотивації менеджерів середньої ланки ПрАТ «Оболонь». Запропоновані варіанти удосконалення мотивації працівників ПрАТ «Оболонь» є оціночними, бо вони засновані на гіпотезі дослідження, тому вони не можуть бути взяті за основу прийняття рішення про остаточний вибір варіанту проекту. Саме тому, був проведений більш ґрунтовний аналіз із застосуванням показників валового прибутку.

Розрахунки щодо змін у прибутковості господарської діяльності Корпорації «Артеріум» за двома варіантами наведено в табл. 3.13.

Під час проведення розрахунків був використаний досвід компаній, які вже запровадили обидва варіанти удосконалення системи мотивації працівників, який показує, що під час запровадження I варіанту удосконалення мотивації

працівників продуктивність праці підвищиться на 5,96%, в той час, як за II варіанту – продуктивність праці підвищується на 8,14%.

За результатами розрахунку при використанні методичного забезпечення оцінювання змін у економічній мотивації праці працівників під час реалізації проекту з впровадження системи оплати праці на основі бального оцінювання трудової діяльності за категоріями працівників річний фонд заробітної плати підприємства збільшиться з 705528 тис.грн. до 899195 тис. грн., що складає 27,45 %, але при цьому з урахуванням збільшення мотивації працівників відповідно підвищиться продуктивність праці на 5,96 %.

Таблиця 3.13

**Економічний ефект від впровадження розроблених заходів**

Показники	До впровадження	Після впровадження	Зміна показника	
			(абс. знач)	(відн. знач., %)
<b><i>I варіант. Впровадження системи оплати праці бального оцінювання трудової діяльності за категоріями працівників</i></b>				
Витрати на оплату праці, тис. грн.	705528	899195	193667	27,45
Доход (виручка) від реалізації продукції, тис. грн.	5549706	5880468	330762	5,96
Загалом витрати	5157488	5351155	193667	3,76
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	3157	3157	-	-
Продуктивність праці, тис. грн./особ.	1757,90	1862,68	104,77	5,96
Валовий прибуток, тис. грн	4070109	4207204	137095	3,37
<b><i>II варіант. Впровадження оцінки адекватності мотивів трудової поведінки працівника цілям і завданням підприємства</i></b>				
Витрати на оплату праці, тис. грн.	705528	826667	121139	17,17
Доход (виручка) від реалізації продукції, тис. грн.	5549706	6001452	451746	8,14
Загалом витрати	5157488	5278627	121139	2,35
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	3157	3157		
Продуктивність праці, тис. грн./особ.	1757,90	1901,00	143	8,14
Валовий прибуток, тис. грн.	4070109	4400716	330607	8,12

За результатами розрахунку при використанні методичного забезпечення оцінювання змін у економічній мотивації праці працівника при реалізації проекту впровадження оцінки адекватності мотивів трудової

поведінки працівника цілям і завданням підприємства річний фонд заробітної плати підприємства збільшиться з на 121139 тис. грн., що складає 17,17 %, але при цьому з урахуванням збільшення мотивації працівників відповідно підвищиться продуктивність праці на 8,14%.

Впровадження системи оплати праці на основі бального оцінювання трудової діяльності за категоріями працівників за прогнозом дасть додатковий валовий прибуток у 137095 тис. грн. (збільшення додаткового валового прибутку на 3,37%).

Відповідно додатковий прибуток від впровадження оцінки адекватності мотивів трудової поведінки працівника цілям і завданням підприємства за прогнозом (згідно вихідних даних 2020 р) складе 330607 тис. грн. (збільшення додаткового валового прибутку на 8,12%). Таким чином, можна зробити висновок, що підвищення економічної мотивації праці за обома варіантами веде до збільшення продуктивності праці та відповідно прибутковості діяльності ПрАТ «Оболонь».

Отже, обрахувавши показники ефективності реалізації проектів з впровадження системи оплати праці бального оцінювання трудової діяльності за категоріями працівників та впровадження оцінки адекватності мотивів трудової поведінки працівника цілям і завданням підприємства, ми отримуємо результати, які свідчать, що більш доцільним (кращим за основним показником продуктивності праці) є реалізація проекту, який передбачає впровадження системи оцінки адекватності і мотивів трудової поведінки працівника цілями і завданням підприємства за категоріями працівників ПрАТ «Оболонь».

## ВИСНОВКИ

Питання розвитку креативного менеджменту є вкрай актуальним для сучасного розвитку нашого суспільства та має суттєве значення, в силу того, що вихід України із кризи перетинається з упровадженням в життя загальноцивілізаційних принципів управління, які ґрунтуються на нових підходах менеджменту.

Перший розділ роботи присвячений питанням формування креативного менеджменту на підприємстві. Було з'ясовано, що:

1) Креативний менеджмент на підприємстві – це особлива управлінська діяльність, що спрямована на активізацію творчої діяльності працівників щодо генерування, пошуку, розвитку, поєднання креативних ідей, їх оцінювання та вибору з метою реалізації інноваційного розвитку підприємства та одержання високих економічних, соціальних, екологічних результатів.

2) Метою креативного менеджменту є формування креативних рішень, реалізація яких забезпечуватиме організації отримання конкурентних переваг та інноваційний розвиток суспільства в цілому.

3) Цілями креативного менеджменту є генерування креативних ідей, їх оцінювання і відбір, що дозволить сформувати ефективні креативні рішення.

4) Креативний процес є специфічним для різних сфер діяльності, водночас він має і загальні характеристики, а саме:

- оригінальність (незвичайність способу вирішення проблеми),
- еластичність (уміння швидко змінювати способи дій),
- самостійність (здатність розвивати свої здібності),
- продуктивність (здатність генерувати максимальну кількість ідей, засобів вирішення тієї чи іншої проблеми),
- точність (здатність вдосконалювати продукт творчості, тобто надати йому завершеної форми),

- прогностичність (уміння передбачити розвиток подій за певних умов).

Проведено оцінку техніко-економічну характеристику діяльності підприємства ПрАТ «Оболонь» та виявлено особливості його діяльності, яка пов'язана із структурою виробничих потужностей та продуктового портфеля де основним продуктом є виробництво пива (60%), виробництво безалкогольних напоїв (23%), виробництво мінеральної води (15%), виробництво слабоалкогольних напоїв (2%). Проаналізовано динаміку обсягів, складу та структури активів підприємства ПрАТ «Оболонь» за період 2013 – 2018 рр. Встановлено, що необоротні активи складають найбільший обсяг у складі усіх активів підприємства де найбільшу питому вагу займають основні засоби, та пасивів, де основна частка приходить на поточні зобов'язання – кредиторську заборгованість та власний капітал.

Проведено аналіз фінансових результатів ПрАТ «Оболонь» за аналізований період, за результатами якого виявлено повільне зростання обсягів виробництва та істотне зростання собівартості продукції у порівнянні з показниками минулих років за рахунок підвищення матеріальних витрат на виробництво пива та безалкогольної продукції та виплат на оплату праці працівників.

З метою отримання економічно обґрунтованих результатів удосконалення мотивації працівників в ПрАТ «Оболонь» можна запропонувати застосування двох альтернативних проектів удосконалення мотивації креативності працівників, а саме:

1 варіант: впровадження системи оплати праці на основі бального оцінювання трудової діяльності за категоріями персоналу.

2 варіант: впровадження оцінки адекватності мотивів трудової поведінки працівника цілям і завданням підприємства (з метою збільшення умотивованості працівників та забезпечення об'єктивності оплати праці).

Отже, обрахувавши показники ефективності реалізації проектів з впровадження системи оплати праці бального оцінювання трудової діяльності за

категоріями працівників та впровадження оцінки адекватності мотивів трудової поведінки працівника цілям і завданням підприємства, ми отримуємо результати, які свідчать, що більш доцільним (кращим за основним показником продуктивності праці) є реалізація проекту, який передбачає впровадження оцінки адекватності мотивів трудової поведінки працівника цілям і завданням оцінювання трудової діяльності за категоріями працівників ПрАТ «Оболонь».

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

- 1 Савіцька Н.В. Креативний потенціал підприємства як чинник формування інноваційних технологічних процесів / О.Є. Кузьмін, С.В. Князь, В.Й. Жежуха, Н.В. Савіцька. – Львів : Тріада плюс, 2012. – 464 с.
- 2 Психологічний словник [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [www.book.od.ua](http://www.book.od.ua).
- 3 Гилфорд Д.П. Природа человеческого интеллекта / Д.П. Гилфорд. – М. : Прогресс, 1971. – 123 с.
- 4 Taylor C.W. Various Approaches to and Definitions of Creativity / C.W. Taylor // The Nature of Creativity. – Cambridge: Cambridge Univ. Press, 1988. – P. 99–124.
- 5 Torrance E. Can we teach children to think creatively? / E. Torrance // Journal of Creative Behavior. – 1972. – № 6. – P. 114–143.
- 6 Renzulli J.S. The enrichment triad model: A guide for developing defensible programs for the gifted and talented / J.S. Renzulli. – Wethersfield, Conn. : Creative Loaming Press, 1977. – 168 p.
- 7 Mednick S.A. The associative basis of the creative process / S.A. Mednick // PsihoLRev. – N.Y., 1962. – Vol. 6. – P. 220–232.
- 8 Маслоу А. Мотивация и личность / А. Маслоу. – СПб. : Питер, 2006. – 352 с.
- 9 Ильин Е.П. Психология творчества, креативности, одаренности / Е.П. Ильин. – СПб. : Питер, 2009. – 434 с.
- 10 Ніколенко К.В. Соціокультурне перетворення сучасного суспільства в контексті креативності / К.В. Ніколенко // Гілея: Науковий вісник. – 2011. – С. 57–59.
- 11 Мала Н.Т. Креативність як складова ефективного управління / Н.Т. Мала // Електронний науковий архів Науково-технічної бібліотеки Національного університету «Львівська політехніка», 2011. – С. 18–23.



12 Кліпкова О.І. Креативність та інноваційність як основні складові нового вектора в управлінні підприємством / О.І. Кліпкова // Науковий вісник Мукачівського державного університету, 2015. – Вип. 2 (4). – Ч. 2. – С. 76–80.

13 Вартанова О.В. Креативний менеджмент як підґрунтя розвитку креативних працівників підприємства / О.В. Вартанова, І.В. Шестер // Соціально-трудові відносини: теорія та практика. – 2013. – № 2. – С. 30–34.

14 Крикуненко Д.О. Управління процесом формування креативності персоналу як фактора інноваційного розвитку підприємства / Д.О. Крикуненко // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2012. – № 4. – С. 209–216.

15 Леонард Д. Как заставить работать коллективный мозг компании / Д. Леонард, С. Строс // Креативное мышление в бизнесе. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2012. – 412 с.

16 Грабовська І.В. Інноваційний розвиток підприємства на засадах управління креативністю персоналу / І.В. Грабовська // Вісник Хмельницького національного університету. – 2017. – № 2. – Т. 2. – С. 192–197.

17 Ковальська К.В. Особливості мотивування персоналу інноваційного підприємства / К.В. Ковальська, Т.С. Овчаренко // Ефективна економіка. – 2015. – № 12 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4631>

18 Зінкевич Д. К. Характеристика системи креативного менеджменту підприємств / Д. К. Зінкевич // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – №727. – 2012. – С. 49–58.

19 Мальська М. П., Худо В. В. Туристичний бізнес: теорія та практика: навч. посібник. –2-е вид. – К. : ЦУЛ, 2012. – 368 с.

20 Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. - М.: Дело, 2017. - 704 с.

21 Мостенська Т.Л., Новак В.О., Луцький М.Г., Ільєнко О.В. Менеджмент. Підручник. – 2-ге вид. – К.: Кондор-Видавництво, 2012.– 758 с.

22 Мостенська Т.Л., Новак В.О., Луцький М.Г., Симоненко Ю.Г. Корпоративне управління. - Підручник. - К.: Сузір'я, 2007.- 436с.

- 23 Новак В.О., Матвєєв В.В., Бондар В.П., Карпенко М.О. Інформаційні системи в менеджменті. - Підручник. - 2-ге вид. К.: Каравела, 2011.- 536с.
- 24 Паливода О. М., Ігнатська І. А., Янковий Р. В. Менеджмент організацій (малого та середнього бізнесу): підручник. Київ: КНУТД, 2014. 360 с.
- 25 Смалъ І.В Туристичні ресурси світу. – Ніжин: Видавництво ніжинського державного університету імені Миколи Гоголя, 2017. – 336 с.
- 26 Ткаченко Т.І. Сталий розвиток туризму: теорія, методологія, реалії бізнесу: монографія – К.: Київський національний торговельно-економічний університет, 2019. – 463 с.
- 27 Туроперейтинг : навчальний посібник / За заг. ред. проф. В. Я. Брича. — К.: Кондор-Видавництво, 2014. – 276 с.
- 28 Хаксевер К., Рендер Б., Рассел Р., Мердик Р. Управление в сфере услуг: теория и практика. - 2-е изд. - СПб.: Питер, 2012. - 752 с.
- 29 Економіка праці та соціально-трудова відносина : навч. посібник / І.Г.Крилова, О.В. Шибаніна, М.Д. Бабенко. К. 2010. 192 с.
- 30 Єлець О. П., Глазкова М. О. Продуктивність праці: роль, сутність та чинники. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2011. С. 351-356. URL: <http://eir.pstu.edu/handle/123456789/1365>
- 31 Офіційний сайт ПрАТ «Оболонь». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://obolon.ua>
- 32 Офіційна сторінка української галузевої компанії по виробництву пива, безалкогольних напоїв та мінеральних вод ПрАТ «Укрпиво». URL: <http://ukrpivo.com/pro-kompaniyu/>
- 33 Євтушенко Н.О. Фінансовий менеджмент: навчальний посібник навчальний. Запоріжжя: ЗНУ, 2015. 142с.
- 34 Коробов М. Я. Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємства. Київ: Знання, 2012. 276 с.

## Дотаток А

**Підприємство** ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ОБОЛОНЬ"  
**Територія** м.Київ, Оболонський р-н  
**Організаційно-правова форма господарювання** Акціонерне товариство  
**Вид економічної діяльності** Виробництво пива

	КОДИ
<b>Дата</b>	01.01.2021
<b>за ЄДРПОУ</b>	05391057
<b>за КОАТУУ</b>	8038000000
<b>за КОПФГ</b>	230
<b>за КВЕД</b>	11.05

**Середня кількість працівників:** 3157

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

**Одиниця виміру:** тис.грн. без десяткового знака

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

за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку

v

за міжнародними стандартами фінансової звітності

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

Код за ДКУД

1801007

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	6 026	4 686
первісна вартість	1001	43 963	43 969
накопичена амортизація	1002	(37937)	(39283)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	18 141	11 272
Основні засоби	1010	4 611 402	4 352 291
первісна вартість	1011	12 003 847	12 080 275
знос	1012	(7392445)	(7727984)
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0
первісна вартість	1016	0	0
знос	1017	( 0 )	( 0 )
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	( 0 )	( 0 )
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	57 581	18 542
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	14	14
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Гудвіл	1050	0	0
Гудвіл при консолідації	1055	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0

## Продовження додатку А

Підприємство

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО  
"ОБОЛОНЬ"

за ЄДРПОУ

Дата

КОДИ

01.01.2021

05391057

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

за 2020 рік

Форма №2-к

I. Фінансові результати

Код за ДКУД

1801008

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	5 549 706	5 466 148
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	( 0 )	( 0 )
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(4070109)	(4277833)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	( 0 )	( 0 )
<b>Валовий:</b>	2090	1 479 597	1 188 315
прибуток	2095	( 0 )	( 0 )
збиток	2095	( 0 )	( 0 )
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	74 094	50 572
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	( 361 150 )	( 337 100 )
Витрати на збут	2150	( 719 636 )	( 661 989 )
Інші операційні витрати	2180	(6593)	(20110)
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>	2190	466 312	219 688
прибуток	2195	( 0 )	( 0 )
збиток	2195	( 0 )	( 0 )

## Додаток Б

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

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

Код за ДКУД

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	6 857	6 026
первісна вартість	1001	43 396	43 963
накопичена амортизація	1002	(36539)	(37937)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	20 201	18 141
Основні засоби	1010	4 867 736	4 611 402
первісна вартість	1011	11 940 760	12 003 847
знос	1012	(7073024)	(7392445)
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0
первісна вартість	1016	0	0
знос	1017	(0)	(0)
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	(0)	(0)
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	109 397	57 581
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0

# Продовження додатку Б

Підприємство

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО  
"ОБОЛОНЬ"

Дата  
за ЄДРПОУ

КОДИ
18.02.2020
05391057

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

за 2019 рік  
Форма №2-к

### I. Фінансові результати

Код за  
ДКУД

1801008

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	5 466 148	5 078 764
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	( 0 )	( 0 )
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(4277833)	(4292370)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	( 0 )	( 0 )
<b>Валовий:</b> прибуток	2090	1 188 315	786 394
збиток	2095	( 0 )	( 0 )
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	62 681	85 301
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	( 337 100 )	( 303 955 )
Витрати на збут	2150	( 661 989 )	( 675 489 )
Інші операційні витрати	2180	(32219)	(20451)
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0

## Додаток Г.

### АНКЕТА № 1 Шановний добродію!

У рамках дослідження проводиться вивчення питання «Напрямки удосконалення мотивації працівників в ПрАТ «Оболонь». Тому ми звертаємося із проханням відповісти на ряд запитань. Дійсне опитування є анонімним. Матеріали опитування будуть використані в загальному виді.

1. Чи вважаєте Ви наявну на Вашому підприємстві систему стимулювання праці ефективною?

1. Так.
2. Скоріше так, ніж ні.
3. Скоріше ні, чим так.
4. Ні.
5. Важко відповісти.

2. Які з перерахованих факторів, на Вашу думку, можуть сприяти підвищенню ефективності праці на підприємстві (розташувати в порядку значимості)?

1. Впровадження нової техніки, заміна застарілого обладнання.
2. Підвищення трудової дисципліни.
3. Підвищення кваліфікаційного рівня.
4. Підвищення взаєморозуміння й взаємодії в процесі роботи.
5. Удосконалювання форм матеріального й морального заохочення.
6. Удосконалювання системи оцінки трудової діяльності.
7. Поліпшення умов праці.
8. Посилення задоволеності працею на підприємстві.
9. Інше.

3. Які з перерахованих факторів можуть ефективно стимулювати Вашу роботу (розташувати в порядку значимості)?

1. Поліпшення системи оплати праці.
2. Підвищення заробітної плати.
3. Скорочення управлінських розпоряджень.
4. Підвищення престижу праці.
5. Підвищення взаємодії з вищестоящими підрозділами.
6. Можливості кар'єрного зростання.
7. Оздоровлення соціально-психологічного клімату в колективі.
8. Інше.

4. Яку форму заохочення за сумлінну працю Ви вважаєте доцільною:

1. Переважно матеріальну.
2. Переважно матеріально-негрошову.
3. Переважно моральну.
4. Комплексну винагороду (моральне й матеріальне однаковою мірою).
5. Комплексна винагорода не має значення.

5. Які форми заохочення використовують на підприємстві:

1. Матеріальне стимулювання.
2. Матеріально-негрошове стимулювання.
3. Моральне стимулювання.

6. Чи хотіли б Ви брати участь в управлінні підприємством?

1. Так.
2. Ні.
3. Важко відповісти.

7. Укажіть, будь ласка (підкреслить вірну відповідь):

- стать:

- вік: до 30 років;

30 – 39 років;

40 – 49 років;

старше 50 років;

Група персоналу:

- керівники;

- професіонали, фахівці;

- технічні службовці;

- робітники.

**Дякуємо за участь у роботі!**



## АНКЕТА № 2

### Шановний добродію!

У рамках дослідження проводиться вивчення запитання «Напрямки удосконалення мотивації працівників в ПрАТ «Оболонь». Тому ми звертаємося із проханням відповісти на ряд запитань. Дійсне опитування є анонімним.

1. Що на ваш погляд, є пріоритетним у структурі життєвих цінностей (розташувати в порядку спадання)?

- 1) родина;
- 2) здоров'я;
- 3) друзі;
- 4) навчання;
- 5) робота;
- 6) воля;
- 7) соціальна справедливість;
- 8) творчість;
- 9) матеріальне благополуччя.

2. Які з нижченаведених ознак відповідають Вашим уявленням про «гарну роботу» (розташувати в порядку спадання)?

- 1) цікава робота;
- 2) можливість самореалізації;
- 3) низьке трудове навантаження;
- 4) гарний заріток;
- 5) виконання громадського обов'язку;
- 6) самостійність;
- 7) можливість одержання різних соціальних благ для задоволення власних інтересів;
- 8) можливість просування у службовій діяльності;
- 9) підвищення кваліфікації;
- 10) спілкування;
- 11) повага оточуючих.

3. Чи задоволені Ви своєю роботою?

- 1) цілком задоволений;
- 2) скоріше задоволений, ніж ні;
- 3) важко відповісти;
- 4) скоріше незадоволений, ніж задоволений;
- 5) зовсім незадоволений

4. Оцініть, будь ласка, якою мірою Ви задоволені різними елементами виробничої ситуації.

Показники	Повністю вдоволений	Скоріше задоволений ніж ні	Скоріше незадоволений, чим задоволений	Зовсім незадоволений
Престиж роботи				
Спілкування з колегами				
Оцінка адміністрацією				
Повага колег				
Заробітна плата				
Самостійність				
Організація праці				
Різноманітність роботи				
Цікава робота				
Творчість				
Кар'єрне зростання				
Особисте професійне зростання				

6. Укажіть, будь ласка (підкресліть вірну відповідь):

Ваша стать: - чоловіча; - жіноча

Ваш вік: до 30 років; 30-39 років; 40-49 років; старше 50 років

Група персоналу: керівники, фахівці

Освіта: неповна вища; базова вища; повна вища.

**Дякуємо за участь у роботі!**

### АНКЕТА № 3 Шановний добродію!

У рамках дійсного дослідження проводиться вивчення питання «Напрямки удосконалення мотивації працівників в ПрАТ «Оболонь». Тому ми звертаємося із проханням відповісти на ряд запитань. Дійсне опитування є анонімним.

1. Чи задоволені ви своєю роботою в цілому

1. Так
2. Скоріше так, чим ні
3. Важко відповісти
4. Скоріше ні, чим так
5. Немає

2. У якому ступені Ви задоволені:

Запитання	Задоволен-ний	Скоріше вдоволений, чим ні	Не знаю	Скоріше незадоволений	Неза-дово-лений
	+1	+0,5	0	-0,5	-1
1. Умовами праці на робочому місці: а) рівнем шуму б) освітленістю в) температурою повітря г) безпекою праці.					
2. Організацією праці і заробітною платою а) оснащенням робочого місця б) роботою устаткування в) заробітною платою г) інформаційним забезпеченням				-	
3. Забезпеченістю: а) житлом: б) дитячими. дошкільними установами: в) медичними послугами г) путівками у санаторії, будинки відпочинку					
4. Стосунками з безпосереднім керівником					
5. Ступенем розвитку в колективі а) взаємною вимогливістю; б) взаємоповагою; в) доброзичливістю; г) взаємодопомогою					
6 Стосунками з колегами по роботі					

3. Чи справедливо у Вашому трудовому колективі

Варіанти відповіді	Завжди справедливо	Іноді не справедливо	Важко відповісти
а) розподіляються виробничі завдання			
б) нараховуються премії			
в) надаються різні пільги			

4. Чи збираєтеся Ви найближчим часом міняти місце роботи?

1. Так
2. Немає
3. Важко відповісти

5. Якщо Ви найближчим часом вирішили змінити місце роботи, то чим це рішення зумовлене?

1. Невідповідністю заробітної плати складності та результатам праці.
2. Незадовільними умовами й організацією праці
3. Неясністю перспектив підприємства, небезпекою скорочення
4. Професійно-кваліфікаційними особливостями праці
5. Стосунками з керівництвом
6. Відсутністю перспектив на одержання соціальних благ
7. Стосунками у колективі

6. Могли б Ви без значних зусиль поліпшити якість своєї роботи?

1. Міг би, причому значно
2. Зміг би, але несуттєво
- 3.
4. Працюю досить якісно

Мабуть ні

7. Якщо порівняти працю і оплату, то як вони співвідносяться?

1. роблю більше, ніж мені платять Вважаю, що

2. Приблизно, як працюю, так й одержую
3. Думаю, що одержую більше, ніж роблю

8. Які умови необхідні для підвищення результативності Вашої роботи відзначити (обрати 3 пункти)?

1. Краще постачання матеріалами
2. Більше якісне обладнання, технічне устаткування
3. Справедливіша оплата праці
4. Кращі умови праці
5. Краще підібраний колектив
6. Краще керівництво трудовим колективом

9. Чи хотіли б Ви брати участь в управлінні виробництвом?

1. Так
2. Ні
3. Важко відповісти.

10. Чи вважаєте Ви, що своїми успіхами в праці, насамперед зобов'язані безпосередньому керівникові?

1. Так
2. Ні
3. Важко відповісти

11. Що Ви найбільше цінуєте у Вашому керівникові?

1. Знання роботи
2. Уміння організувати практичну роботу в колективі
3. Особисті якості
4. Важко відповісти

12. Якби Ви зайняли місце Вашого керівника, відбулися б які-небудь зміни у роботі колективу?

1. В кращу сторону
2. Не змінилися б
3. Якщо змінилися, то незначно

4. Важко відповісти

13. Як, на Вашу думку, ставляться до Вас?

Варіанти відповіді	Добре	Скоріше добре	Скоріше погано	Погано
Безпосередній керівник				
Колеги по роботі				

14. Чи стомлюєтеся Ви протягом дня?

1. Сильно
2. Помірно
3. Особливої втоми не відчуваю

16. Укажіть, будь ласка (підкреслить вірну відповідь):

Ваша стать: - чоловіча; - жіноча

Ваш вік: до 30 років; 30-39 років; 40-49 років; старше 50 років

Освіта: неповна вища; базова вища; повна вища.

**Дякуємо Вам за плідну співпрацю!**

## АНКЕТА № 4

### Шановний добродію!

З метою вдосконалювання розстановки персоналу й найбільш повної реалізації Ваших потреб і очікувань на новому місці роботи, просимо Вас відповісти на кілька запитань нашої анкети.

Деякі організації, крім заробітної плати, надають своїм працівникам низку додаткових благ, таких як оплата транспорту, безкоштовне харчування, можливість відпочинку на базах підприємства тощо. Такі блага формують соціальний пакет підприємства.

1. Чи має для Вас значення наявність соціального пакета?

- 1). Наявність соціального пакета має для мене велике значення
- 2). Наявність соціального пакета є бажаною
- 3). Наявність соціального пакета не має для мене значення
- 4). Завжди віддам перевагу більшій заробітній платі без соціального пакета

2. Оцініть, будь ласка, за ступенем значимості для Вас конкретні блага.

(5 балів - має важливе значення, 1 бал – дане благо мені не потрібне). Відповідь дайте, будь ласка, по кожного рядку:

Види послуг	5	4	3	2	1
Безкоштовне харчування на підприємстві					
Сприятливі умови на робочому місці (відсутність шкідливих факторів)					
Комфортні умови управлінської праці (окремий кабінет, службовий автомобіль, мобільний телефон та ін.)					
Оплата занять у спортзалі, басейні					
Надання допомоги у вихованні дітей (дошкільні заклади.)					
Користування послугами поліклініки, лікарні підприємства					
Медичне страхування					
Можливість підвищення кваліфікації на підприємстві					
Можливість одержання фінансової допомоги (надання пільгових кредитів, пенсійне страхування)					
Повна або часткова оплата відпочинку (тур. поїздок, санаторного лікування та					

3. Чи вважаєте Ви, що підприємство, на якому людина працює, повинне виплачувати йому тільки заробітну плату або повинне надавати ряд додаткових послуг. Відповідь дайте, будь ласка, обвівши відповідній Вашій думці цифру на шкалі:

Вважаю, що підприємство лише заробітну плату	має надавати додаткові соціальні блага	Вважаю, що підприємство має платити	
1	2	3	4

На закінчення, кілька слів про себе (підкреслить вірну відповідь):

4. Ваша стать

- чоловіча
- жіноча

5. Ваш вік:

- до 30 років
- 30-39 років
- 40-49 років
- понад 50 років

6. Освіта:

- неповна вища;
- базова вища;
- повна вища.

**Дякуємо Вам за плідну співпрацю!**

## Анкета № 5 Шановний добродію!

Будь ласка, у кожному рядку відзначте ліворуч важливість для Вас того або іншого фактору задоволення Ваших потреб, а праворуч – Вашу задоволеність цим фактором. Свою думку висловіть, обвівши дві відповідні цифри в кожному рядку.

*Із цієї сторони відзначте **ВАЖЛИВІСТЬ**  
для Вас цього фактору*

*Із цієї сторони – Вашу **ЗАДОВОЛЕНІСТЬ**  
цим фактором у даний момент*

Зовсім не важлив	Відносно не важли	важливо	Досить важливо	Дуже важливо	Фактори задоволення потреб працівни	Повністю вдоволен	Скоріше вдоволен	Частково вдоволен	Скоріше незадоволен	Зовсім незадоволен
1	2	3	4	5	Гарний заробіток (прийнятний для Вас рівень життя)	5	4	3	2	1
1	2	3	4	5	Гарантованість збереження Вашого робочого місця на підприємстві	5	4	3	2	1
1	2	3	4	5	Гарантована й стабільна виплата заробітку у встановлений термін	5	4	3	9	1
1	2	3	4	5	Гнучкий графік роботи (можливість самому планувати свій робочий час)	5	4	3	2	1
1	2	3	4	5	Безпечні умови праці	5	4	3	2	1
1	2	3	4	5	Оплата Вашої додаткової освіти	5	4	3	2	1
1	2	3	4	5	Оплата навчання дітей	5	4	3	2	1
1	2	3	4	5	Добровільне медичне страхування (зокрема дітей)	5	4	3	2	1
1	2	3	4	5	Часткова або повна оплата харчування на робочому місці	5	4	3	2	1
1	2	3	4	5	Оренда спортивних площадок, оплата басейну, стадіонів, саун і т.д.	5	4	3	2	1
1	2	3	4	5	Організація й часткова оплата дитячого відпочинку	5	4	3	2	1
1	2	3	4	5	Організація й часткова оплата власного відпочинку	5	4	3	2	1
1	2	3	4	5	Матеріальна допомога працівникам в екстрених випадках	5	4	3	2	1
1	2	3	4	5	Заохочення за стаж роботи на підприємстві	5	4	3	2	1
1	2	3	4	5	Компенсації при виході на пенсію й масовому звільненні (у разі скорочення)	5	4	3	2	1
1	2	3	4	5	Додаткові виплати на період відпустки	5	4	3	2	1
1	2	3	4	5	Компенсація транспортних витрат	5	4	3	2	1
1	2	3	4	5	Організація святкування днів компанії, державних свят.	5	4	3	2	1
1	2	3	4	5	Бонуси й подарунки до свят	5	4	3	2	1
1	2	3	4	5	Інші фактори мотивації (допишіть, будь ласка)	5	4	3	2	1

Укажіть, будь ласка (підкреслить вірну відповідь):

Ваша стать: - чоловіча; - жіноча

Ваш вік: до 30 років; 30-39 років; 40-49 років; старше 50 років

Освіта: неповна вища; базова вища; повна вища.

**Дякуємо Вам за плідну співпрацю!**