

Державний торговельно-економічний університет

Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Парсипативне управління підприємством»

(за матеріалами ПРАТ «КИЇВСТАР», м. Київ)

Студента 5 курсу 2 групи
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньої програми
«Управління бізнесом»
першого (бакалаврського)
рівня

Меркулова
Андрія Сергійовича

Науковий керівник:
кандидат економічних наук,
доцент

Хмурова
Вікторія Валентинівна

Гарант освітньої програми:
кандидат економічних наук,
доцент

Підкамінний
Ігор Миколайович

Київ 2023

Державний торговельно-економічний університет

Факультет економіки, менеджменту та психології
Кафедра менеджменту
Освітній ступінь бакалавр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітня програма «Управління бізнесом»

Затверджую
Зав. кафедри _____

« _____ » _____ 20__ р.

**Завдання
на випускню кваліфікаційну роботу студенту**

Меркулова Андрія Сергійовича

- 1. Тема випускної кваліфікаційної роботи**
Парстипативне управління підприємством
(за матеріалом ПРАТ „Київстар” м. Київ)

Затверджена наказом ректора від «11» жовтня 2022 р. № 2655

- 2. Строк здачі студентом закінченої роботи _____ 05.02.2023 р. _____

- 3. Цільова установка та вихідні дані до роботи

Мета роботи – теоретичне обґрунтування та розробка рекомендацій щодо формування парсипативного стилю управління на ПРАТ „Київстар”.

Об’єкт дослідження: процес управління сучасним підприємством.

Предмет дослідження: формування партисипативного стилю управління в системі сучасного підприємства.

4. Консультанти по роботі із зазначенням розділів, за якими здійснюється консультування:

Розділ	Консультант (прізвище, ініціали)	Підпис, дата	
		Завдання видано	Завдання виконано

5. Зміст кваліфікаційної роботи (перелік питань за кожним розділом)

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ПАРТИСИПАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ 11

1.1. Сутність партисипативного управління 11

1.2. Методичні підходи до партисипативного управління підприємством .. 14

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ РІВНЯ ПАРТИСИПАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ НА ПРИКЛАДІ ПАТ «КИЇВСТАР»..... 19

2.1. Діагностика системи управління підприємством 19

2.2. Оцінка рівня партисипативного управління підприємством 26

РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ ПАРТИСИПАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПАТ «КИЇВСТАР»..... 31

3.1. Шляхи формування ефективної системи партисипативного управління на підприємстві на основі зарубіжного досвіду 31

3.2. Оцінка ефективності запропонованих заходів..... 38

6. Календарний план виконання випускної кваліфікаційної роботи

№ з/п.	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	фактично
1.	Забезпечення студентів <u>Положенням про випускну кваліфікаційну роботу (проект) та Методичними рекомендаціями з виконання випускної кваліфікаційної роботи бакалавра</u>	до 12.09.22 р.	до 12.09.22 р.

2.	Визначення напрямку дослідження та затвердження теми випускної кваліфікаційної роботи	до 01.11.22 р.	до 01.11.22 р.
3.	Складання плану та підготовка <u>індивідуального завдання</u> для виконання випускної кваліфікаційної роботи	до 14.11.22 р.	до 14.11.22 р.
4.	Рецензування планів випускної кваліфікаційної роботи	до 21.11.22 р.	до 21.11.22 р.
5.	Проходження студентами практичної підготовки на об'єктах, за якими виконуються випускні кваліфікаційні роботи	28.11.22 - 16.12.22 р.	28.11.22 - 16.12.22 р.
6.	Захист практичної підготовки	18.12.22 - 20.12.22 р.	18.12.22 - 20.12.22 р.
7.	Збір статистичних даних, підготовка аналітичного матеріалу випускної кваліфікаційної роботи	до 16.12.22 р.	до 16.12.22 р.
8.	Представлення на рецензування науковому керівнику рукопису другого (дослідницького) розділу випускної кваліфікаційної роботи	до 23.12.22	до 23.12.22
9.	Періодичне звітування студентів про виконання випускної кваліфікаційної роботи перед науковими керівниками та завідувачем кафедри	з 10 по 20 число щомісяця	з 10 по 20 число щомісяця
10.	Представлення закінченої випускної кваліфікаційної роботи бакалавра на кафедру (з листом-відгуком з підприємства – об'єкту дослідження), <u>перевірка на плагіат</u> та її реєстрація	до 27.01.23 р.	до 27.01.23 р.
11.	Підготовка відгуку на випускну кваліфікаційну роботу науковим керівником	до 06.02.23 р.	до 06.02.23 р.
12.	Проведення попереднього захисту випускної кваліфікаційної роботи та проходження внутрішнього рецензування	Згідно графіка	Згідно графіка
13.	Вирішення питання про допуск випускної кваліфікаційної роботи до захисту	Згідно графіка	Згідно графіка
14.	Направлення випускної кваліфікаційної роботи у ЕК для захисту	Згідно графіка	Згідно графіка
15.	Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії	Згідно графіка навч. процесу	Згідно графіка навч. процесу

7. Дата видачі завдання «20» листопада 2022 р.

8. Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи Хмурова В.В.

(прізвище, ініціали, підпис)

9. Гарант освітньої програми Підкамінний І.М.

(прізвище, ініціали, підпис)

10. Завдання прийняв до виконання студент Меркулов А.С.

(прізвище, ініціали, підпис)

11. Відгук наукового керівника випускної кваліфікаційної роботи

Меркулов А.С. виконав завершене самостійне дослідження на актуальну тему за затвердженим планом.

За результатами опрацювання достатньої кількості літературних джерел автором визначено теоретичні основи пасипативного управління діяльністю підприємства.

На підставі дослідження результативності операційної діяльності ПРАТ „Київстар” студентом обґрунтовано комплекс заходів щодо запровадження пасипативного підходу в діяльності даного підприємства.

Мета ВКР досягнута, завдання дослідження виконані повною мірою. Робота має практичне значення, рекомендації автора можуть бути корисними для ПРАТ „Київстар”.

За змістом та оформленням випускна кваліфікаційна робота Меркулова А.С. відповідає встановленим вимогам та може бути допущена до захисту екзаменаційній комісії.

Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи _____

(підпис, дата)

Відмітка про попередній захист _____

(ПІБ, підпис, дата)

12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента _Меркулов. А.С. _____

(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми _____ Підкамінний І.М. _____

(прізвище, ініціали, підпис)

Завідувач кафедри _____ Бай С.І. _____

(підпис, прізвище, ініціали)

« _____ » _____ 20__ р.

Реферат

Випускної кваліфіційної роботи бакалавра, виконаної на тему: (Парсипативне управління підприємством)

Структура роботи. Випускна кваліфікаційні робота бакалавра викладена на 38 сторінках основного тексту, в т.ч. містить 4 таблиці та 2 рисунків. Список використаних джерел містить 30 найменувань, викладених на 3-х сторінках. Робота містить 2 додатків, викладених на 2 сторінках.

Мета дослідження: теоретичне обґрунтування та розробка рекомендацій щодо формування партисипативного стилю управління на ПРАТ «Київстар».

В процесі досягнення мети вирішувались наступні **завдання:**

- визначити сутність партисипативного управління;
- розглянути методичні підходи до партисипативного управління;
- провести діагностику системи управління підприємством;
- оцінити рівень партисипативного управління на підприємстві;
- визначити шляхи формування ефективної системи партисипативного управління підприємством на основі зарубіжного досвіду;
- провести оцінку ефективності запропонованих заходів.

При розробці та аналізі результатів використовувалися такі **методи дослідження:** теоретичні методи (вивчення та узагальнення), емпіричні методи (спостереження, порівняння, експеримент), економіко-статистичні методи (аналіз документів та матеріалів; системний та структурний аналіз).

Об'єкт дослідження: є ПРАТ „Київстар” м. Київ.

Предметом дослідження є процес управління сучасним підприємством.

Одержані результати можуть бути використані та впровадженні у ПРАТ „Київстар”.

Рік виконання роботи 2022-2023р.

Рік захисту – 2023р.

Анотація

випускної кваліфікаційної роботи, виконаної на тему: «Партисипативне на підприємстві» (за матеріалами ПрАТ «Київстар»)

Випускна кваліфікаційна робота бакалавра присвячена дослідженню процесу партисипативного управління. У роботі вирішено важливе науково-практичне завдання щодо подальшого розвитку теоретичних основ, методичних і практичних пропозицій та рекомендацій з впровадження принципів партисипативного управління в систему управління персоналом.

Досліджено динаміку основних показників системи управління персоналом 2019-2021 років з метою розробки програми впровадження партисипативного управління, оцінено ефективність запровадження запропонованих заходів.

Ключові слова: партисипативне управління, персонал, трудові ресурси, менеджмент, корпоративне управління

Annotation

final qualification paper, completed on the topic: "Participatory at the enterprise" (based on the materials of Kyivstar PrJSC)

The qualification paper is devoted to the research of the process of participatory management. The work solves an important scientific and practical task regarding the further development of theoretical foundations, methodical and practical proposals and recommendations for implementing the principles of participative management in the personnel management system.

The dynamics of the main indicators of the personnel management system for 2019-2021 were studied in order to develop a program for the implementation of participatory management, and the effectiveness of the implementation of the proposed measures was evaluated.

Keywords: participatory management, personnel, labor resources, management, corporate management

ЗМІСТ

ВСТУП	9
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ПАРТИСИПАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	11
1.1. Сутність партисипативного управління	11
1.2. Методичні підходи до партисипативного управління підприємством ..	14
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ РІВНЯ ПАРТИСИПАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ НА ПРИКЛАДІ ПАТ «КИЇВСТАР»	19
2.1. Діагностика системи управління підприємством	19
2.2. Оцінка рівня партисипативного управління підприємством	26
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ ПАРТИСИПАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПАТ «КИЇВСТАР»	31
3.1. Шляхи формування ефективної системи партисипативного управління на підприємстві на основі зарубіжного досвіду	31
3.2. Оцінка ефективності запропонованих заходів.....	38
ВИСНОВКИ	42
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	44
ДОДАТКИ	48

ВСТУП

Актуальність дослідження стилів управління у системі управління сучасними підприємствами пов'язані з потребами теорії та практики сучасного менеджменту. Поетапна демократизація управлінських відносин у системі управління сучасними підприємствами визначається об'єктивними соціально-економічними передумовами.

Формування партисипативного стилю управління здійснюється в умовах трансформації соціально-економічної системи суспільства, демократизації трудових відносин, суттєвих структурних соціальних зрушень, перетворення соціальних управлінських інструментів, зростання факторів невизначеності соціального розвитку.

Впровадження партисипативного стилю управління на макро та мікрорівні має не тільки створити умови вирішення соціальних протиріч суспільного розвитку, але й оптимізувати всю систему управління суспільством, що призведе до зростання якості життя населення України, значимих цілей соціальних систем, поступового зближення системи цінностей та моральних принципів населення та працівників управління сучасними підприємствам

Окресленій тематиці присвятили свої наукові праці такі закордонні та вітчизняні вчені, як J. Likert, T. Davis, Ю. Сімакова, В. Якубенко та інших. Хоча в науковій літературі зустрічається значна кількість публікацій з проблеми демократичного реформування системи управління сучасними підприємствами, демократизації стилю управлінського взаємодії, залишаються мало дослідженими проблеми формування партисипативного стилю управління взагалі і в рамках системи управління сучасними підприємствами зокрема.

Об'єкт дослідження: процес управління сучасним підприємством.

Предмет дослідження: формування партисипативного стилю управління в системі сучасного підприємства.

Мета дослідження: теоретичне обґрунтування та розробка рекомендацій щодо формування партисипативного стилю управління на ПРАТ «Київстар».

В процесі досягнення мети вирішувались наступні **завдання:**

- визначити сутність партисипативного управління;
- розглянути методичні підходи до партисипативного управління;
- провести діагностику системи управління підприємством;
- оцінити рівень партисипативного управління на підприємстві;
- визначити шляхи формування ефективної системи партисипативного управління підприємством на основі зарубіжного досвіду;
- провести оцінку ефективності запропонованих заходів.

При розробці та аналізі результатів використовувалися такі **методи дослідження:** теоретичні методи (вивчення та узагальнення), емпіричні методи (спостереження, порівняння, експеримент), економіко-статистичні методи (аналіз документів та матеріалів; системний та структурний аналіз).

Практична значимість дослідження полягає в розроблених рекомендаціях щодо формування партисипативного стилю управління в ПРАТ «Київстар», які можуть бути використані в практиці подібних організацій.

Випускна кваліфікаційні робота бакалавра викладена на 38 сторінках основного тексту, в т.ч. містить 4 таблиці та 2 рисунків. Список використаних джерел містить 30 найменувань, викладених на 3-х сторінках. Робота містить 2 додатків, викладених на 2 сторінках.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ПАРТИСИПАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Сутність партисипативного управління

Трудові ресурси є один із основних виробничих ресурсів підприємства. Багато в чому саме завдяки правильно підбраному персоналу та того, наскільки ефективно здійснюється його використання, забезпечуються високі результати діяльності підприємства.

Розвиток кадрів у професійному та творчому напрямках, а також доцільне застосування їхнього потенціалу є ядром, що забезпечує стійкість соціально-економічного розвитку будь-якої країни. Однак, через різні обставини такі як, несприятливі умови праці, незадоволеність відносинами всередині колективу, відсутність кар'єрного зростання тощо, працівники організації її залишають. Дане явище негативно впливає на продуктивність праці, оскільки виникає необхідність у навчанні нових співробітників, що супроводжується додатковими витратами часу [16].

У зв'язку з цим виникає необхідність для ретельного вивчення такого поняття як мотивація, її сутності та методів, а також практичного досвіду її застосування як у вітчизняних, так і зарубіжних компаніях.

Відмінною рисою української системи стимулювання та мотивації праці є те, що більшість роботодавців вважають, що рівень заробітної плати є тотожним до рівня залучення працівників у процеси трудової діяльності. Безсумнівно, винагорода за працю є одним із основних та пріоритетних завдань, адже охочих працювати лише за ідею зараз не знайдеш.

Водночас не можна зводити всю систему мотивації лише до того, що співробітник приходить на своє робоче місце тільки для того, щоб одержати заробітну плату. В даний час вивчення досвіду в галузі стимулювання та мотивації праці таких передових країн, як Японія, Америка, а також ряду західноєвропейських країн є дуже актуальною для України [18, с.180].

Декілька десятиліть тому в зазначених раніше країнах вже спостерігалось зниження ефективності стимулювання за допомогою заробітної плати. Дане явище послужило однією з основних причин для пошуку абсолютно нових методів мотивації працівників. У зв'язку з цим, методи мотивації, які застосовуються на сьогодні закордонними організаціями є набагато різноманітнішими. Як показує практика, ставлення працівника до трудової діяльності є відображенням того, як ставиться до нього керівництво.

Зважаючи на цей факт, роботодавець може домогтися від своїх працівників високої продуктивності праці. Одним із таких методів є партисипативне управління. Цей метод складається з програм винагороди за трудову діяльність, які націлені на посилення внутрішньої мотивації та зацікавленості персоналу в роботі за допомогою посилення їхнього впливу на діяльність організації. Також даний метод має назву «виробнича демократія».

Термін партисипативного управління (participative management) дослівно перекладається як «колективне управління» або «управління, засноване на участі». Початок досліджень партисипативних стилів управління було покладено в 50-60-ті роки ХХ століття. Д. Макгрегор, Р. Лайкерт та К. Арджіріс [20, с.20].

Відмінною ознакою даного методу від багатьох систем оплати трудової діяльності є те, що останні побудовані на визнанні вкладу працівника цієї організації на індивідуальному рівні. Партисипативне управління ґрунтується на визнанні інтересів всього персоналу, що є взаємними. Це призводить до того, що відбувається інтеграція даних інтересів, та працівники стають більш зацікавлені в результатах своєї трудової діяльності.

Єдиної теорії партисипативного управління немає. Проте існує деякий «набір» характеристик, з яким згодні всі прихильники цього підходу. Суть підходу полягає в тому, що управління стає більш ефективним за умови залучення співробітників до постановки та вирішення управлінських завдань, тобто за їх «співучасті». До основних рис відносяться наступні:

1. Регулярні наради керівництва з підлеглими.
2. Відкритість у відносинах між керівником та підлеглими.
3. Залучення підлеглих у розробку та прийняття організаційних рішень.
4. Делегування підлеглим низки повноважень.
5. Участь рядових працівників у плануванні та здійсненні організаційних заходів.
6. Створення мікрогруп із правом самостійно розробляти та пропонувати ідеї, формулювати проблеми та їх вирішення.
7. Передача у окремих випадках прав групі визначати розміри стимулюючих виплат працівникам при досягненні певного групового результату. Такий підхід називають виробничою демократією чи економікою участі [19].

За своєю формою це публічне та у значній мірі демонстративне та демократичне управління, що дозволяє широко використовувати потенціал працівників організації. Можна виділити чотири складові, наявність яких дозволяє говорити про ступінь залучення працівників в управління [3, с.20]:

- поінформованість працівників про економічне становище організації;
- навчання персоналу, яке поглиблює знання співробітників та дозволяє їм приймати більш ефективні рішення та вносити більш актуальні пропозиції;
- делегування повноважень та прийняття рішень працівниками. Участь може обмежуватися лише внесенням пропозицій, а може прийняттям кінцевого рішення;
- винагорода, яка має слідувати не лише за виконання своїх безпосередніх обов'язків, а також за внесення пропозицій та висування ідей.

Партисипативне управління проявляється у різних аспектах діяльності підприємства та може стати невід'ємним компонентом його стратегічного розвитку на умовах глобальних змін. Партисипативне управління дозволяє пов'язати мотиви, стимули та потреби людей, які працюють у групах, на основі різноманітних форм самоврядування трудових колективів. Працівник

реалізує свої потреби самовираження, визнання та приналежності до соціальної групи відомої піраміди Маслоу, а організація досягає найважливіших результатів – високої продуктивності та якості.

1.2.Методичні підходи до партисипативного управління підприємством

Структурні компоненти процесу реалізації партисипативного управління на підприємстві представлені на рис. 1. 1.



Рис.1.1.Структурні компоненти реалізації партисипативного управління

Джерело: складено автором на основі [11]

Існує кілька форм партисипативного управління:

1. Працівники беруть участь у доходах організації;
2. Працівники беруть участь у прибутках організації;
3. Працівники беруть участь в управлінні організації.

Перша форма полягає у реалізації такої системи мотивації та стимулювання, яка націлена на зниження витрат організації шляхом

зменшення витрат на заробітну плату працівникам, а також часу, що витрачається на виготовлення одиниці продукції, підвищення якості продукції тощо. За допомогою застосування даної системи мотивації відбувається збільшення активності трудової діяльності персоналу, орієнтація на координацію роботи та взаємодію працівників, а також згладжуються недоліки, притаманні спеціалізації.

Ця система є найефективнішою щодо маленьких і стабільних організаціях, у яких взаємозв'язки між її структурними підрозділами добре помітні, а також існує можливість контролю витрат та розробки стандартів.

Друга форма є такою системою мотивації, при якій відбувається розподіл певної частки прибутку між працівниками. В інших випадках за результатами трудової діяльності можуть виплачуватись обумовлені виплати. Застосування вищезгаданої системи є найбільш ефективним у швидко розвиваються організаціях, що мають стрімке зростання та високі фінансові результати. Поряд з цим, дана форма може використовуватися для керівників та фахівців, які приймаючи певні рішення, значно впливають діяльність організації [25].

Додатковий ефект даної системи полягає в тому, що розміри заробітної плати знаходяться у прямій залежності від фінансових результатів. Іншими словами, при зниженні прибутку в організації є цілком обґрунтовані причини зниження та оплати праці. Це дає додатковий стимул для того, щоб працівники здійснювали свою трудову діяльність більш ефективно [26].

Третя форма партисипативного управління у тому, що за її використання працівники цієї організації отримують можливість приймати участь в обговоренні та прийнятті управлінських рішень. Причому така участь може здійснюватися на різних організаційних рівнях. Прикладом участі лише на рівні робочих груп є так звані гуртки якості, які з'явилися торік у Японії й у даний час активно там застосовується.

Суть цих «гуртків» у тому, що працівники даної організації збираються у певний час і протягом, наприклад, години, обговорюють проблеми,

пов'язані з виробничим процесом, а також пропонують свої варіанти вирішення цих проблем. На інших рівнях організації застосовується принцип представництва, який в деяких країнах закріплений законодавством. Наприклад, у Німеччині працівники можуть бути включені до наглядової ради та ради правління [11].

У даної системи мотивації є як позитивні, і негативні боки. Її плюсом є те, що, по-перше, працівники не відчужуються від підсумків роботи організації та відбувається посилення інтеграції працівників. По-друге, працівники за такої системи стають більш поінформовані про діяльність організації, а це, у свою чергу, призводить до підвищення її ефективності.

По-третє, збільшується економічна і соціальна стабільність на рівні країни.

Негативні сторони виявляються в вигляді руйнування фундаменту підприємницької діяльності, оскільки працівники набувають права приймати управлінські рішення. Ще один мінус полягає в тому, що працівники, як правило, приймають ті рішення, ризик яких мінімальний, а в процесі розподілу прибутку спрямовують його на збільшення своєї заробітної плати, а не, наприклад, на розширення виробництва. Також працівники мають складнощі з ув'язкою своїх трудових дій із підсумками діяльності організації [6].

Але, навіть з огляду на все вищесказане, практичний досвід застосування даної системи мотивації зарубіжними компаніями показує, що вона дає непогані результати. Адже працівники, приймаючи участь в управлінні організацією, виявляють інтерес до її діяльності, стають більш поінформованими, а їхня трудова діяльність стає набагато цікавіше та багатостороннє. Все це призводить до того, що вони починають більш відповідально ставитися до своєї трудової діяльності. Тепер уже вони не лише прості виконавці роботи, у них з'явилося право самим брати участь у процесах прийняття управлінських рішень.

Існує п'ять широких аспектів партисипативного управління: сфера прийняття рішень, ступінь участі, структура, цільова сфера та обґрунтування.

Домен ухвалення рішення: Цей параметр стосується фактичного внеску участі. Співробітники можуть брати участь у постановці організаційних цілей (як в OKR), плануванні роботи (наприклад, Jobs-to-be-done), прийнятті оперативних рішень щодо розподілу ресурсів або розподілу людських ресурсів, вирішенні проблем, орієнтованих на клієнта (що включає в себе визначення проблем та/або встановлення альтернативних напрямів дій), вплив на зусилля з оцінки та розвитку, а також при внесенні організаційних змін (таких як встановлення політики компанії, яка може включати прийом на роботу, звільнення, участь у прибутках чи інвестиції) [7].

Ступінь участі: Ступінь участі варіюється за ковзною шкалою від пропозицій до відповідальності за результати. Сім сильніше ступінь участі, тим більше труднощів у його реалізації. Можна виділити наступні ступені, переходячи від індивідуалізму до колективізму:

Інформаційна. Там, де встановлено двосторонній потік інформації,

Консультативний. Якщо остаточні рішення переглядаються групою до їх реалізації,.

Демократичний. Коли проблеми аналізуються разом і виробляються взаємоприйнятні рішення.

Структура: Хоча участь не може мати неформальної структури, більш високі ступеня участі вимагають чітких правил і процедур, що стосуються того, хто бере участь, очікуваної поведінки громадян (як відбувається участь) та які результати участі. Із самого початку необхідно встановити основні правила та граничні умови.

Цільова область: Також необхідно чітко визначити, якими областями має бути обмежена участь, і це також може бути дорожньою картою для розширення програми в міру того, як учасники стають більш обізнаними. Ось області, які є спільними для більшості середовищ: Технічні. Належить до вкладу в область знань співробітника.

Соціальний. Про години роботи, правила та положення на робочому місці, заходи соціального забезпечення, безпеку працівників, благополуччя працівників, здоров'я та санітарії. Фінансовий. Наприклад, методи створення вартості, скорочення витрат, злиттів та поглинань та звільнень.

Персонал. Набір та відбір, розподіл роботи, просування по службі, зниження на посаді чи переклад, планування наступності, розгляд скарг, розрахунки та добровільний вихід на пенсію. Обґрунтування: Останній аспект партисипативного управління пов'язаний з метою реалізації програми. Лідери іноді подають участь як дар, а чи не як інструмент, орієнтований на результат. Подання участі як розкоші може мати неприємні наслідки, оскільки часто ображає співробітників. Проте запровадження участі поряд із чіткими поясненнями того, що керівництво сподівається отримати від цієї концепції, з більшою готовністю приймається співробітниками. Як правило, ми бачимо два основні мотиви подання РМ: гуманістичний чи прагматичний [30].

Гуманістичний спирається на ідею про те, що люди мають право брати участь у рішеннях, що впливають на їхнє життя. Pragmatic передбачає, що програма є інструментом досягнення продуктивності, ефективності чи інших цінних організаційних результатів.

Отже, підсумовуючи, можна виділити ряд позитивних для вітчизняних підприємств ефектів, які можуть виникнути при залученні персоналу до керування ними: делегування повноважень за рахунок покладання відповідальності на працівника, дозволяє йому відчувати справжнє задоволення роботою та відчувати свою особливу значимість; залучення персоналу до прийняття рішень дає можливість приймати найкращі рішення, оскільки лінійні співробітники можуть мати ту інформацію, яка недоступна керівнику; намітиться позитивна тенденція збільшення продуктивності праці; знизиться опір змінам, оскільки при їх проведенні враховуватиметься колективну думку людей; об'єднання співробітників для вирішення спільних проблем сприятливо позначиться на корпоративному дусі компанії.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ РІВНЯ ПАРТИЦИПАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ НА ПРИКЛАДІ ПАТ «КИЇВСТАР»

2.1. Діагностика системи управління підприємством

ПрАТ «Київстар» – перше підприємство, що впровадило для українських абонентів мобільного зв'язку кращі телеком-послуги європейських ринків. Так, 1998 року воно першим запропонувало абонентам послугу SMS, а 2000-го – першим почало надавати доступ до мережі Інтернет за технологією WAP [14].

Згодом товариство першим масово впровадив «пакетні» тарифні плани без плати за хвилини та першим скасувало помегабайтну тарифікацію інтернету в тарифних планів.

ПрАТ «Київстар», першим серед телеком-операторів України, повністю модернізувало комутаційну мережу для підготовки до технологій швидкісної мобільної передачі даних. У його мережі встановлено новітнє обладнання MSC Server Blade Cluster – комутатори нового покоління, що підтримують технології від 2,5G до LTE. У 2015 році розпочато процес заміни обладнання базових станцій на таке, що підтримує новітні стандарти зв'язку 4G та LTE [14].

Організаційна структура апарату управління ПрАТ «Київстар» наведена на рис. 2.1. Основним ядром управління персоналом організації служить кадрова політика, саме в ній прописані основи, ні напрямки роботи з персоналом. Але не маловажну роль у формуванні концепції управління людськими ресурсами у компанії грають корпоративна культура, встановлені правила та норми поведінки співробітників, лояльність співробітників до компанії та інші фактори, визначальні загальні положення та принципи управління в організації.

Для аналізу концепції управління персоналом ПрАТ «МТС» було обрано такі критерії: корпоративна культура, стимулювання підвищення

продуктивності праці, навчання та розвиток працівників, внутрішні показники ефективності роботи персоналу, залучення працівників у процес реалізації стратегії, зовнішній ефект роботи персоналу.

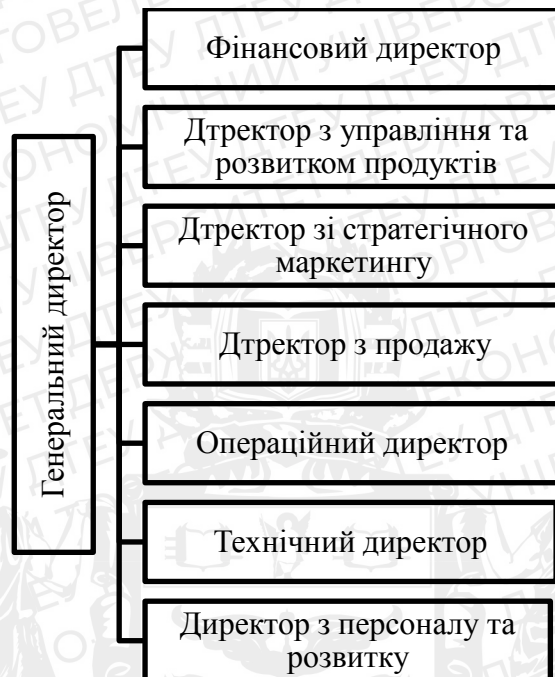


Рис.2.1. Організаційна структура управління ПрАТ «Київстар»

Джерело: складено автором на основі [14]

В табл. 2.1 розрахована структура персоналу компанії «Київстар» (співвідношення окремих груп працівників одна до одної) на кінець 2021 р. за статтю, віком, стажем роботи та освітнім рівнем [1; 2].

Таблиця 2.1

Оцінка якісного складу персоналу ПрАТ «Київстар» у 2021 році

Показник	Чисельність персоналу, осіб	Відсоток по підсумку
Персонал компанії	3600	100,0
Структура персоналу за статтю:	-	-
чоловіки	2530	70,3
жінки	1070	29,7
Віковий склад	-	-
До 18 років	54	1,5
18-25 років	414	11,5
26-36 років	1393	38,7
37-50 років	1433	39,8
старше 50 років	306	8,5

Продовження табл. 2.1

Розподіл за стажем	-	-
До 1 року	252	7,0
1-2 роки	486	13,5
2-5 роки	954	26,5
5 і більше років	1908	53,0
Освітній рівень		
Загальна середня	349	9,7
Середня спеціальна	896	24,9
Незакінчена вища	270	7,5
Вища	2085	57,9

Джерело: складено автором на основі [14]

Дані табл. 2.1 свідчать про те, що статева структура персоналу ПрАТ «Київстар» характеризується переважанням чоловіків. Зі 3 600 штатних працівників чоловіків у компанії налічується 2 530 осіб, що становить 70,3% структури персоналу. Жінок у штаті ПрАТ «Київстар» 1 070 осіб, або 29,7% всіх працівників. Проведений аналіз структури персоналу за освітнім рівнем дає можливість зробити такі висновки. У складі персоналу працівників з вищою освітою налічується 2 085 осіб, або 57,9% штату; 270 осіб навчаються у вищих навчальних закладах; 896 працівників мають середню спеціальну освіту; лише 349 працівників (9,7% всього колективу) мають загальну середню освіту.

Більше половини працівників ПрАТ «Київстар» (1 908 осіб, або 53,0%) складають люди з практичним досвідом роботи, їх стаж нараховує більше 5 років. Працівників зі стажем до одного року на підприємстві налічується всього 252 особи, що становить 7,0% всього персоналу. 486 працівників (13,5% всього персоналу) мають виробничий стаж від одного до двох років. 954 особи (26,5%) – це люди зі стажем 2–5 років.

Отже, можна зробити висновок, що в колективі переважають працівники, які мають достатній практичний досвід роботи. У компанії створена система безперервного навчання та підвищення кваліфікації, заохочення та захисту працівників:

- щорічно більше 50% працівників компанії підвищують кваліфікацію на курсах і тренінгах, організованих компанією;
- 40% користуються гнучким робочим графіком. За необхідності будь-який працівник може працювати дистанційно – через систему «Віртуальний офіс».

Представимо в табл.2.2. основні показники діяльності ПАТ «Київстар» за 2019-2021 роки

Таблиця 2.2

Основні показники ефективності управління персоналом ПАТ «Київстар»

Показник	2019	2020	2021	Відхилення 2020/2019	Відхилення 2021/2020
Кількість робітників, осіб	2486	2992	3600	506	608
Чистий дохід від реалізації, тис.грн	17078988	19069391	22245793	1990403	3176402
Чистий прибуток, тис.грн	6168938	6802455	8961320	633517	2158765
Продуктивність праці, тис.грн	6870,1	6373,4	6179,4	-496,7	-194,01

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства

Дані табл.2.2. свідчать, що на підприємстві значно збільшилась кількість робітників через розширення діяльності підприємства. Саме через це продуктивність праці зменшилась, так як темп росту робітників перевищує темп росту чистого доходу від реалізації продукції. В цілому, показники ефективності управління підприємства показують, що ПрАТ «Київстар» є прибутковим підприємством.

Корпоративна культура. У ПрАТ «Київстар» існує унікальна корпоративна культура, яка характеризується наступними цінностями, вираженими у формулі: партнерство, результативність, відповідальність, сміливість, творчість, відкритість.

Внутрішню політику компанії висловлює «Кодекс етичних норм та ділової поведінки співробітників», який є обов'язковим для виконання усіма працівниками.

Важливо відзначити у ПрАТ «Київстар» наявність фірмового стилю, вираженого в синьому та білому кольорах та власному логотипі, що проявляється у стилі оформлення офісів, інтернет-сайтах, точок продажу, в стилі одягу співробітників, офісних матеріалах та комунікаціях (паперова та електронна документація, корпоративна пошта).

У ПрАТ «Київстар» існує корпоративна соціальна мережа, корпоративний електронний журнал.

Для адаптації до корпоративної культури компанії нового співробітника використовуються брошура «Абетка корпоративної культури «Київстар»» та тренінги «Вступ до «Київстар»». Також в компанії проводяться різноманітні святкові заходи – державні свята та свята компанії.

Стимулювання підвищення продуктивність праці. У ПрАТ «Київстар» здійснюються такі види стимулювання підвищення продуктивності праці: матеріальне стимулювання, стимулювання трудової поведінки та стимулювання потреб.

Матеріальне стимулювання працівників компанії здійснюється переважно у змінній частині заробітної плати, вираженій у преміях за такі досягнення: виконання планів продажу, частка від продажу продукції за акцією, позитивний результат при перевірці якості обслуговування клієнтів. Також варто відзначити, що заробітна плата залежить не тільки від премій, а й від посадового розряду – грейду.

Стимулювання трудової поведінки полягає в кар'єрному розвитку співробітників компанії, заснованому на принципах заохочення, ротації та пріоритету внутрішніх кандидатів. Стимулювання потреб співробітників ПрАТ «Київстар» - це ДМС, пільгові умови тарифів мобільного зв'язку, страхування, різні знижки в басейн та фітнес-центри, участь у неформальному житті всього колективу.

Навчання та розвиток працівників. У ПрАТ «Київстар» діє системна модель навчання, в основу якої покладено стратегічні цілі компанії та цілі в галузі управління персоналом.

У компанії діє Корпоративний університет, до завдань якого входять розробка стандартів навчання, координація процесів у галузі навчання та розвитку персоналу, а також вибудовування систем навчання різних функціональних підрозділів підприємства. Навчання та підвищення кваліфікації персоналу здійснюється за допомогою таких форм та методів: інтеграційне навчання, професійне навчання, розвиток управлінських компетенцій менеджерів, навчання кадрового резерву та наступників на управлінські позиції, посттренінговий супровід, дистанційне навчання, навчання на робочому місці, майстер-класи від топ-менеджерів компанії, самонавчання.

У Корпоративному університеті набули розвитку такі функціональні академії: «Академія клієнтського обслуговування» для співробітників у сфері обслуговування клієнтів, «Академія бізнес-продаж PRO» для співробітників у сфері обслуговування корпоративних клієнтів, «Академія тренерської майстерності» для розвитку тренерів, «Академія лідерства» для високопотенційних співробітників, «Академія HR» для співробітників блоку з управління персоналом, «ІМВА» для співробітників віддалених регіонів.

Критеріями направлення співробітників на професійне навчання є затверджені плани професійного навчання, сформовані функціональними керівниками з використанням результатів щорічної оцінки.

Показники ефективності роботи персоналу. Основними показниками ефективності роботи персоналу є виконання встановлених планів, кількість клієнтських звернень та їх задоволення, успішне проходження атестації персоналу з професійних знань та компетенцій. Для оцінки якості обслуговування компанія використовує такі інструменти як таємний покупець та таємне прослуховування дзвінків call-центрів.

Зовнішній ефект персоналу. У сучасному столітті високих інформаційних технологій роботу персоналу можна оцінити не лише з боку показників внутрішнього розвитку компанії, а й із зовнішнього погляду – за допомогою аналізу відгуків користувачів послуг та покупців.

У свою чергу, ефективна робота персоналу залежить від лояльності співробітників до компанії, тобто бажання дотримуватись встановлених правил поведінки в організації, цінностей та норм. У відповідність з цим твердженням було проведено аналіз відгуків користувачів послугами ПрАТ «Київстар» із незалежного Інтернет-ресурсу <https://www.otzyvua.net/uk/kiyvestar-kyivstar/otzyvy-klitentov> [7].

Рейтинг послуг компанії ПрАТ «Київстар» на даному сайті становив 4 бали з 5. Вибірка з 50 відгуків у період з 11.06.2022 по 27.11.2022, де, крім якості роботи зв'язку та тарифів, зазначалася робота персоналу, показала таке: середня оцінка якості послуг 2,38 з 5, при цьому більша кількість а саме 38 із 50, поставило оцінку 2; лише 10% користувачів порекомендували б послуги зв'язку Київстар своїм знайомим; 51% негативних відгуків залишилися без уваги службою підтримки клієнтів Київстар.

Основними причинами незадоволеності послугами компанії Київстар користувачі відзначили не тільки технічні недоліки стільникового зв'язку та Інтернет-обслуговування, але й неуважне ставлення до клієнтів з боку сервісних центрів, куди часом дуже складно додзвонитися та домогтися своєчасного усунення проблеми, конструктивної поради щодо її запобігання. Також відзначають байдуже, часом грубе ставлення до клієнтів у точках продажів, некомпетентність співробітників у вирішенні проблем, а й у власній продукції.

Було проведено і аналіз відгуків співробітників про роботу у ПрАТ «Київстар» із незалежного Інтернет-ресурсу <https://jobs.dou.ua/companies/kyivstar/reviews/>. Рейтинг компанії на даному сайті складає 3 бали з 5 [8].

В перевагах роботи співробітники компанії відзначають гарний колектив, високу корпоративну культуру, відмінний соціальний пакет, заробітну плату, керівництво, гнучкий графік. З негативних сторонах роботи у цій компанії були відзначені великі переробки, неповажне ставлення керівництва до підлеглих, значна змінна частина заробітної плати.

Таким чином, провівши аналіз концепції управління людськими ресурсами у ПрАТ «Київстар», можна зробити такі висновки. Ця концепція є унікальною, що характерно для інноваційної компанії.

Основними її компонентами є: висока корпоративна культура, використання різних методів стимулювання продуктивності праці, задоволення не тільки матеріальних, а й інших потреб співробітників, повне розкриття потенціалу кожного співробітника та створення для цього всіх сприятливих умов, відсутність перешкод між звичайним співробітником та керівництвом вищої ланки компанії, а також залучення співробітників до діяльності організації та розвитку бізнесу, що у більшості дозволяє удосконалювати систему управління персоналом.

Однак у результаті проведення аналізу було виявлено такі проблеми в управлінні людськими ресурсами у ПрАТ «Київстар»:

- відсутність у корпоративній культурі таких цінностей як клієнтоорієнтованість та особистість кожного співробітника;
- відсутність ефективних методів контролю якості обслуговування клієнтів;
- недостатньо результативна система матеріального стимулювання працівників.

2.2. Оцінка рівня партисипативного управління підприємством

В даний час ефективне використання людських ресурсів може бути пов'язано із застосуванням партисипативних методів управління, які символізують командний підхід до організації управлінської діяльності.

Партисипативна модель передбачає залучення працівників до управління підприємством і виходить з передумові, що людина у ньому не лише виконавцем певної функції, а виявляє зацікавленість у тому, як організована його робота та в яких умовах він працює, а також як його робота позначається на діяльності організації.

Розглянемо реалізацію принципів партисипативного управління на ПрАТ «Київстар». У компанії діє системний підхід управління повним життєвим циклом ініціатив, від розробки до реалізації. ПрАТ «Київстар» прагне не тільки до фінансової віддачі, а й до прискорення та спрощення внутрішніх процесів, підвищення рівня задоволеності співробітників та найбільш ефективним трудовитрат.

У звітному році у ПрАТ «Київстар» діяв внутрішній портал Digital Idea, де кожен співробітник мав можливість побачити інформацію про проєкт та ініціативи на різній стадії реалізації, а також запропонувати свою ідею або стати учасником agile-команд для реалізацію проєктів.

Основні ідеї Agile: особистості та їх взаємодія важливіші, ніж процеси та інструменти; працююче програмне забезпечення важливіше, ніж повна документація; співробітництво із замовником важливіше, ніж контрактні зобов'язання; реакція зміни важливіше, ніж дотримання плану.

Крім того, управління участю співробітників ПрАТ «Київстар» у реалізації стратегії здійснюється з допомогою програми «Фабрика ідей». Метою даної програми, відповідно, є збирання нових ідей з усіх рівнів ієрархії організації, найкращі з яких надалі обов'язково отримують свою реалізацію. Для авторів найкращих ідей передбачені такі види стимулювання як грошова винагорода, премії, визнання в колективі та швидше кар'єрне зростання.

Складність організації оплати праці цьому на підприємстві обумовлена масштабами його діяльності, великою кількістю підрозділів та різноманітністю професій та посад, наявністю різних умов праці та багатозмінного режиму роботи.

У перелік документів щодо оплаті праці підприємства ПрАТ «Київстар» входить до порядку двадцяти різних положень, лише у трьох із яких закріплений облік елементів партисипативного управління, які представлені на рис.2.3.

У положенні про преміювання працівників ПрАТ «Київстар» за основні результати фінансово-господарської діяльності розроблено показники преміювання для всіх підрозділів підприємства, які не містять умов, що враховують партисипативне управління.

Однак у розділі «Порядок нарахування, затвердження та виплати премії» сказано, що за рішенням генерального директора (окремим наказом), у межах коштів на оплату праці, може бути здійснено заохочення підрозділів, служб та окремих працівників за розробку та впровадження заходів щодо підвищення ефективності виробництва без конкретного уточнення умов та розміру преміювання.

Крім того, згідно з зазначеним положенням, тільки у випадку позбавлення премії деяких працівників начальник підрозділу вправі, у межах заощаджених коштів, збільшити розмір премії працівникам, які виявляють творчість та ініціативу в роботі, а також тим, хто розробляє пропозиції щодо покращення якості продукції та ремонтних робіт, в тому числі в рамках проекту «Фабрика ідей».

Положення про встановлення надбавок за професійне майстерність робітникам ПрАТ «Київстар» не орієнтована на стимулювання творчого підходу до виконуваних обов'язків та функцій, підвищення інноваційної активності персоналу. Метою встановлення надбавок за професійну майстерність робітникам ПрАТ «Київстар» є стимулювання їх підвищення професійної майстерності, відповідальності за якість продукції, освоєння суміжних професій і робочих місць, підготовка та навчання молодих робітників (стажорів).

Таблиця 2.3

Елементи партисипативного управління, закріплені в нормативній документації, яка забезпечує функціонування менеджменту якості на ПРАТ «Київстар»

Назва документу	Розділ	Зміст пункту	Форма прояву партисипативного управління
Положення про преміювання робітників ПРАТ «Київстар»	Порядок нарахування, затвердження та виплати премії	За рішення генерального директора (окремим наказом) в межах коштів на оплату праці, може здійснюватись заохочення підрозділів, окремих робітників за впровадження заходів з підвищення ефективності діяльності	Окремі показники преміювання не стимулюють робітників до творчого та ініціативного підходу в своїй роботі на постійній основі, носять несистемний характер
	Підвищуючі показники преміювання	Підвищуючі показники за подані пропозиції з покращення якості надання послуг, за прояв творчості в роботі	
Положення про виробничі групи	Задачі виробничих груп	Активна участь в раціоналізації надання послуг, ефективне застосування раціональної організації праці, застосування механізації, скорочуючи строки виконання ремонтних робіт	Недостатня мотивація для реалізації вказаної задачі бригади через низьку значимість коефіцієнтів в загальному розмірі оплати праці. Розподіл коефіцієнтів, які вносять елемент суб'єктивності в розподілі заробітку між учасниками бригади, партисипативне управління не проявляється
	Організація та оплата праці	Одним з факторів, які збільшують коефіцієнт тарифної ставки для кожного члена групи, є творчий підхід до роботи, застосування засобів механізації, скорочують строки ремонтних робіт та підвищення їх якості	
Положення про встановлення надбавок	Порядок встановлення надбавок	Одним з пунктів прав на встановлення надбавки мають робочі, які приймають участь в раціоналізаторській роботі	Недостатня мотивація для реалізації даного показника через його низьку значимість в загальному коефіцієнту трудової активності
Посадова інструкція спеціаліста	Права	Спеціаліст, в рамках своєї компетенції, має право вносити на розгляд начальника підрозділу пропозиції з удосконалення своєї безпосередньої професійної діяльності	Реалізація даного права обмежена тільки рамками підрозділу, в якому трудиться робітник та особистими взаємовідносинами та безпосереднім керівником. Елемент партисипативного управління закріплений тільки в правах, а в обов'язках не зазначений

Джерело: складено автором [14]

Підставою для встановлення надбавок за професійну майстерність є досягнення робітником сумарного значення коефіцієнта трудовий активності не нижче встановленого граничного значення 0,8.

На підприємстві розроблено систему показників для визначення коефіцієнта трудової активності робітника, одним з яких є показник участі в раціоналізаторській роботі та оптимізації, та модернізації свого робочого місця. Питома вага даного показника є найменшою у порівнянні зі значеннями решти шести показників, що слабо сприяє розвитку необхідні компетенції працівників у сучасних умовах.

Відповідно до положення «Про виробничу групу», фактором, що здійснює найменший вплив на величину коефіцієнту трудової активності для кожного члена групи, є творчий підхід до роботи, застосування засобів механізації та пристроїв, що скорочують терміни ремонтних робіт та підвищують їх якість, оперативне усунення технічних проблем.

Крім того, хотілося б відзначити, що практика проведення зборів трудового колективу з питань, що стосуються організації оплати праці та виробництва, дуже часто є формальною, роль профспілки на цьому підприємстві номінальна, так як всі рішення щодо ключових питань приймають Топ-менеджери підприємства.

Ситуація, що склалася, свідчить про зниження рівня лояльності та причетності працівників до свого підприємства, що негативно позначається на результатах діяльності підприємства загалом. Тому необхідно активізувати залучення персоналу в процес прийняття управлінських рішень, підвищити зацікавленість керівництва підприємства у розвитку трудового колективу та творчу активність працівників.

Як показали дослідження, практика застосування партисипативного управління на розглянутому підприємстві здійснюється фрагментарно, безсистемно і не знаходить належного відображення у нормативних документах, що забезпечують функціонування системи менеджменту ПрАТ «Київстар».

РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ ПАРТИЦИПАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПРАТ «КИЇВСТАР»

3.1. Шляхи формування ефективної системи партисипативного управління на підприємстві на основі зарубіжного досвіду

В розвинених країнах все декілька десятків років використовують сучасні системи стимулювання праці персоналу, які направлені на об'єднання інтересів робітників, управлінців та власників, на згладжування конфліктів, на формування спільних цілей для всього підприємства. 25-30 років назад в розвинених країнах була визначена тенденція до зниження стимулюючого ефекту від заробітної плати, в зв'язку з цим були розроблені нові способи стимулювання праці персоналу.

До таких способів відноситься партисипативне управління, яке включає в себе програми винагороди за працю, яке сприяє посиленню внутрішньої мотивації та зацікавленості робітників в трудовому процесі шляхом розширення їх повноважень в діяльності фірми. Даний вид управління також називають економікою участі.

В США стимулювання праці участю в управлінні є одним з основних аспектів програм, які сприяють підвищенню мотивуючого ефекту. Більшість американських фірм та корпорацій в якості мотивуючого фактору широко використовуює делегування, коли частина обов'язків, відповідальності та повноважень з прийняття рішень передаються робітникам, які заслуговують довіри [11].

За останні роки сотні американських компаній здійснили реорганізацію, створивши команди працівників з метою максимального використання їх професійні знання. Керівники цих компаній дійшли висновку, що якщо дозволити працівникам приймати важливі рішення (а не просто виконувати накази адміністрації), то це підвищує продуктивність (на

30-40%) та якість праці, а також веде до скорочення менеджерського корпусу нижньої ланки.

Важливою умовою успіху всіх вищезазначених форм організації спільної праці є відсутність будь-якого примусу. Керівництво може рекомендувати створювати команди, проте не повинно комплектувати та спрямовувати їх роботу без згоди працівників. Дозволяючи останнім виявляти ініціативу в формуванні команд, можна забезпечити атмосферу дієвої співпраці в інтересах усієї організації.

Принципова особливість команд полягає в отриманні працівниками права прийняття рішень, які забезпечують покращення умов та результатів їх праці. Зрозуміло, що соціально-економічний потенціал останніх стає суттєво вищим, тому що наймані працівники мають тут можливість не лише виявити, а й реалізувати свої інтереси.

В Японії стимулювання праці участю в управлінні представляє собою активне залучення робітників в різноманітні виробничі рухи (за підвищення продуктивності праці, за роботу без браку, рух контролю якості продукції тощо) [30].

Проте варто зазначити, що стимулювання праці участю в управлінні в Японії розвинуто досить слабо, це пов'язано з тим, що в Японії використовуються деякі інші важелі впливу на персонал підприємства, так і проблем з низкою мотивацією праці на підприємстві Японії практично відсутні в силу менталітету даної нації: японців з дитинства привчають повазі до старших, до жорсткої дисципліни. Саме тому для японських підприємств не стоїть за мету підсилювати мотивацію праці персоналу, їх мета - утримувати високий рівень мотивації праці.

Що стосується західноєвропейської системи мотивації праці, то варто відмітити, що ці системи мають багато спільного з американськими принципами управління, проте не ототожнюються з ними. Для країн Західної Європи характерна ще більша участь персоналу підприємств в управлінні.

Однією з основних особливостей мотивації персоналу в західноєвропейських країнах, наприклад, у Великобританії, є більш широке, ніж в США, розповсюдження партнерських відносин між підприємцями та робітниками. Це проявляється в ще більш активному (порівняно з американськими компаніями участю персоналу у власності, прибутках та прийняті рішень, що обумовлено специфікою характеру власності. Так, в країнах Західної Європи широко розповсюджені кооперативи, які можна розглядати як самоуправляючі структури, а також державні підприємства, де робітники приймають участь в оперативному управлінні виробництвом.

Прикладом формування партнерських відносин у Великобританії є функціонування на підприємствах Консультаційних комітетів робочих та Консультативних об'єднань з розробки соціальних планів [11].

В Австрії, Данії, Голландії, Люксембурзі, Швеції прийнято відповідне законодавство про обов'язкову участь робочих в радах директорів компанії з правом голосу. Робітники компаній Франції також мають своїх представників в радах директорів, но без права голосу в прийняті рішень. В багатьох країнах Західної Європи (Австрії, Франції, Швеції) співробітники мають право приймати участь також у рішенні соціальних питань [27].

Спеціальним законами регулюється залучення робітників в управління в Німеччині, відповідно до яких там створені виробничі ради. Право участі виробничої ради в управління підприємством розповсюджується на наступні питання:

- прийняття та зміна статуту підприємства, організації виробництва та професійної взаємодії робітників;
- питання робочого часу (визначення початку та кінця робочого дня, перерви на обід тощо);
- час, форма оплати праці;
- питання соціального забезпечення;
- питання формування політики в сфері оплати праці.

В Німеччині на підприємствах з кількістю зайнятих більше 100 осіб передбачено формування так званих економічних комісій, які складаються з членів виробничої ради та представників роботодавця, які займаються вирішенням лише економічних питань. Якщо кількість перевищує 500 осіб, то на німецьких підприємствах можуть створюватися спостерігачі ради.

Практика управління німецькими підприємствами показує, що така політика залучення працівників до управління сприяє розвитку їх трудової активності, мотивації та покращенню результатів діяльності підприємства.

Для мінімізації впливу визначених проблем на систему управління персоналом ПрАТ «Київстар» та діяльність організації загалом на основі досвіду компаній з американською системою управління було запропоновано такі заходи щодо вдосконалення концепції управління персоналом цієї компанії:

1. Модернізація корпоративної культури у компанії, а саме:

- в основі корпоративної культури повинен бути принцип шанобливого ставлення до особистості (дане переконання має відобразитися в системі винагород та пільг, програмах менеджерських шкіл, освітніх та підготовчих програмах для співробітників);

- надання персоналу можливості відчувати, що саме від нього залежить добробут компанії (елемент партисипативного управління);

- вдосконалення принципів управління у компанії та системи навчання менеджменту для підтримки суворої дисципліни та швидкості, ефективних комунікацій та командного духу;

- проникнення місії та цілей у свідомість співробітників має здійснюватися повсюдно через призму всіх видів діяльності організації.

2. Удосконалення системи стимулювання персоналу, саме:

- диференціація розмірів виплат залежно від результатів діяльності працівника;

- орієнтація на ринкові показники в оцінці посади;

- суміщення системи грейдуння із системою оплати праці за ключовими показниками ефективності – КРІ;

- залучення працівників в розподіл прибутку компанії (елемент партисипативного управління).

3. Удосконалення методів контролю якості обслуговування клієнтів, а саме:

- створення нових ключових показників ефективності на основі відгуків клієнтів про послуги компанії та роботу персоналу (відповідно до даних показників необхідно розробити систему матеріального стимулювання не тільки для кожного співробітника, зайнятого в обслуговування клієнтів, але й усієї команди);

- своєчасне реагування на негативні відгуки клієнтів та, залежно від їх змісту та кількості, застосування системи дисциплінарних стягнень не лише працівнику, а й безпосередньому керівнику.

Дані методи та рекомендації успішно застосовуються у великих американських компаніях, таких як Google, Apple, Yum! Brands та у багатьох інших організаціях.

Для української концепції управління персоналом характерні риси різних світових концепцій. Тому дані рекомендації щодо покращення системи управління персоналом такої сучасної та інноваційної української компанії як ПрАТ «Київстар» допоможуть найкращому залученню персоналу в роботі та вдосконаленні організації.

У сучасних умовах на інноваційних підприємствах необхідний професійно-кваліфікаційний рівень персоналу та його мотиваційні установки викликають необхідність залучення працівників до управлінських процесів у частині прийняття рішень, досягаючи при цьому поєднання забезпечення високого професійного рівня та бажання знати специфіку управлінських процесів.

Це обумовлено значною мірою і тим, що у сучасних умовах у працівників з'являються нові життєві цінності: прагнення до творчої

самореалізації, до повноправної участі у процесі прийняття рішень та несення відповідальності за їх реалізацію; до соціальної захищеності та підвищення якості трудового життя поряд з підвищенням ефективності виробництва, які обов'язково повинні знайти відображення в організації оплати праці підприємстві.

Розвиток партнерських відносин у виробництві вважається закономірним, об'єктивно обумовленим процесом, застосовуваним практично всіма підприємствами розвинутих країн.

Таким чином, поступове впровадження практики оплати праці на основі партисипативного управління на ПрАТ «Київстар» створить умови для більш повної реалізації трудового потенціалу працівників майбутнього, що буде пряє прискоренню інноваційних процесів.

Аналіз показав, що така концепція є актуальною і можливо ефективною в умовах діяльності ПрАТ «Київстар». Тому сприяють низка характерних умов та факторів, властивих ПрАТ «Київстар». До них слід зарахувати такі:

- 1) орієнтованість на корпоративні та соціальні інтереси: стиль роботи першого керівника;
- 2) еластичний до сприйняття управлінських нововведень та нововведень топ-менеджмент організації;
- 3) досить висока організаційна культура працівників апарату управління ПрАТ «Київстар»;
- 4) хороша керованість колективу та його сприйнятливість до управлінських рішень, у тому числі до інноваційних;
- 5) корпоративний дух та наявність високої організаційної культури, розуміння організаційних цілей та завдань, розвинена відповідальність у межах своїх повноважень;
- 6) явне та приховане бажання багатьох працівників брати участь у прийнятті управлінських рішень та участі у загальноорганізаційних заходах.

Такі управлінські характеристики, як показав подальший досвід, з'явилися достатньою умовою для впровадження партисипативного управління.

Проведене дослідження показало, що концепція партисипативного управління у ПрАТ «Київстар» може бути реалізована на основі наступних основних положень.

1. Вихідними для організації управління, що бере участь, повинні бути функції топ-менеджменту і, насамперед, генерального директора, тому що ці посадові особи ухвалюють остаточні управлінські рішення.

2. Залучення конкретних працівників та підрозділів до вироблення управлінських рішень повинно бути не самоціллю, а управлінською доцільністю, виходячи з компетентності спеціаліста та профілю діяльності підрозділу.

3. Має бути складено перелік певних сфер, функцій і проблем, де управління ефективно для ПрАТ «Київстар», а де неефективно.

4. По кожній посаді пропонується будувати профіль посади у вигляді матриці, що включає функціональні обов'язки, підрозділи та конкретних працівників, які залучаються до вироблення та узгодження рішень у кожному функціональному напрямі.

5. Перший (генеральний директор), другий (його заступники) та третій (функціональні керівники) рівні управління у свої управлінські матриці для участі у прийнятті рішень можуть включати не тільки керівників, а й спеціалістів, незалежно від рівня управління.

Поряд з ним для умов діяльності ПрАТ «Київстар» можна рекомендувати наступні напрямки та форми залучення до управління:

- участь у роботі експертних груп, комісій та нарад щодо можливого розподілу ресурсів цієї організації;
- участь у способах розподілу отриманого прибутку та формуванні змінної складової заробітної плати;

- формування пропозицій щодо вдосконалення діяльності ПрАТ «Київстар» за всіма напрямками;
- надання права індивідуального контролю якості;
- надання права уточнення своїх посадових обов'язків та видів діяльності в рамках своєї посади;
- участь у колективному розподілі між працівниками одержаних підрозділом преміальних виплат;
- участь у реструктуризації та формуванні знову створюваних підрозділів організації;
- прийняття самостійних рішень за індивідуальним графіком роботи або з вибору технологій вирішення наявних проблем;
- делегування повноважень щодо прийняття можливих для даної посади спеціаліста управлінських рішень, наділення представницькими функціями;
- інформування працівників про проблеми та шляхи їх рішення, які мають конфіденційний зміст або містять комерційну таємницю
- участь у складанні планів та корпоративних програм;
- участь у переговорах та укладанні договорів з іншими організаціями.

При цьому слід розуміти, що ступінь участі підлеглих у кожній з цих форм може і має бути різною. Це залежить від конкретної управлінської ситуації, індивідуальних характеристик працівника, у тому числі й поведінкових, наявності ресурсів, у тому числі й тимчасових та ряду інших факторів.

3.2. Оцінка ефективності запропонованих заходів

Основними позитивними наслідками застосування залучення персоналу в управління діяльністю організації є наступні:

1. Залучаючи працівників до процесу управління, керівник отримує можливість ефективніше використовувати творчий, організаційний, інтелектуальний та інші потенціали працівників.

2. Дозволяє керівнику зробити своїх підлеглих причетними до прийнятих рішень і, отже, розділити моральну і економічну відповідальність за будь-який результат прийнятого рішення. У разі небажаного результату, що настав у разі ухваленого рішення знижується ймовірність можливого конфлікту з цієї причини.

3. Подолається відчуженість працівника від результатів праці, виникає причетність і він стає більш конкретним і відчутним для всіх працівників.

4. Спільна робота над загальною організаційною проблемою сприяє зміцненню згуртованості членів колективу підприємства, виробленню спільних цінностей та мінімізує ймовірність організаційних конфліктів.

5. Участь управління веде до підвищення поінформованості працівників про діяльність організації та виробляє відповідальність за реалізацію корпоративних цілей.

6. Посилюється внутрішня мотивація та зацікавленість працівників у трудовому процесі шляхом розширення їх повноважень у діяльності ПрАТ «Київстар».

7. Партисипативне управління виходить з визнання взаємних інтересів всіх працівників цієї організації, що сприяє інтеграції цих інтересів та збільшення зацікавленості працівників у результатах праці.

8. Зниження плинності кадрів та підвищення конкурентної переваги підприємства.

9. Залучення працівників до прийняття рішень дозволяє приймати найкращі рішення, оскільки лінійні працівники можуть мати ту інформацію, яка недоступна керівнику (наприклад, про замовників або про процес виробництва).

10. Таке управління дозволяє суттєво розширити погляд на діяльність підприємства. Якщо одна людина зосереджена на вирішенні поточної

проблеми і не в змозі побачити нові можливості, то у групі багатoproфільних фахівців більше шансів охопити весь спектр можливих рішень та перспектив.

11. Партисипативне управління найефективніше у ситуаціях та середовищах зі стабільною ситуацією. Для форс-мажорних чи критичних ситуацій, коли час є найбільш дефіцитним ресурсом, ефективнішими є ті управлінські інструменти, які більшою мірою орієнтовані на владу.

Потрібно розуміти, що партисипативне управління має головну та безперечну перевагу – об'єднання потенціалу всіх працівників організації та збільшення її конкурентоспроможності.

Представимо в табл.3.1 прогностичні показники ефективності управління персоналом ПрАТ «Київстар» з урахуванням заходів впровадження партисипативного управління.

Досвід компанії «Водафон», які впровадили політику партисипативного управління в діяльність підприємства ще у 2019 році свідчить, що чистий дохід від реалізації збільшиться на 20 %, за рахунок підвищення зацікавленості співробітників в отриманні прибутків, а чистий прибуток на 10 %.

Таблиця 3.1

Прогностичні показники ефективності управління персоналом ПрАТ «Київстар»

Показник	2021	2023	2024	Відхилення 2023/2021	Відхилення 2024/2023
Кількість робітників, осіб	3600	3700	3800	100	100
Чистий дохід від реалізації, тис.грн	22245793	26694951,6	32033942	4449159	5338990
Чистий прибуток, тис.грн	8961320	9857452	10843197,2	896132	985745,2
Продуктивність праці, тис.грн	6179,4	7214,85	8429,98	1035,452	1215,133

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства

Крім того, буде збільшуватися кількість працівників, так як підприємство буде розширювати свою діяльність за рахунок підвищення ініціативності та творчого потенціалу працівників, кількість проектів буде зростати.

Таким чином, впровадження партисипативного управління в діяльність ПрАТ «Київстар» є ефективним та доцільним, так як окрім покращенню соціально-психологічного клімату в колективі, зниженню конфліктів, підвищенню мотивації та задоволеності працівників, значно зросте прибутковість компанії та продуктивність праці



ВИСНОВКИ

З проведеного дослідження можна зробити ряд основних висновків:

Нині від вибору стилю управління підприємством залежить ефективність всієї діяльності підприємства. Вибір того чи іншого стилю найчастіше здійснюється одноосібно керівництвом підприємства, поєднуючи в собі особисті та професійні якості менеджера. У сучасній науці менеджменту виділяються демократичний, ліберальний та авторитарний стилі управління підприємствами. Однією з різновидів демократичного стилю є партисипативний стиль управління.

Партисипативний стиль одна із методів мотивації і регулювання поведінки працівників і є залученням працівників у вирішення та аналіз проблем, і навіть прийняття рішень та їх реалізацію. З розвитком партисипативного управління зростає зрілість працівників, посилюється дієвість реалізованих рішень, забезпечується краще розуміння рішень та проблем їх реалізації, підвищується інформованість механізм для зростання рядових працівників і керівників низової ланки, поліпшується комунікація, а також підвищується ефективність організаційних нововведень.

В роботі було проведено дослідження стилю управління на підприємстві ПрАТ «Київстар», в результаті якого було встановлено, що стиль керівництва, що застосовується на підприємстві містить лише окремі риси партисипативного управління, а саме: участь співробітників у проєкті «Фабрика ідей» та відповідно стимулювання персоналу за фактором наявності в них інноваційних ідей та раціональних рішень на виробничих ділянках з приводу скорочення ремонтних робіт на лініях та витрат на їх усунення.

Для підвищення ефективності управління в організації ПрАТ «Київстар» було запропоновано впровадження принципів партисипативного управління, що спираються на ряд теоретичних положень, представлених у

першому та другому розділі дослідження, що буде сприяти прискоренню інноваційних процесів.

Рекомендовано впровадити партисипативне управління за наступними напрямками [2]: працівники отримують право самостійно приймати рішення щодо окремих аспектів своєї праці, зокрема режиму, засобів та технологій його здійснення; керівник може радитися з підлеглими, що робити і як виконувати поставлені перед ними завдання; працівникам надається право контролю за якістю та кількістю здійснюваної ними праці та, відповідно, встановлюється відповідальність за кінцевий результат; надання широкій участі персоналу в раціоналізаторській діяльності, винесення пропозицій щодо вдосконалення власної роботи, окремих підрозділів чи організації загалом. працівникам надається право на формування робочих груп з тих членів підприємства, з якими їм хотілося б кооперуватися у груповій діяльності; залучення у розподіл премій та формування системи оплати праці.

Оцінка ефективності запропонованих заходів показала, що впровадження принципів партисипативного управління в роботу підприємства підвищить його прибутковість та продуктивність праці персоналу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Базалійська Н. П. Світовий досвід управ-ління трудовою діяльністю персоналу в країнах з розвиненою ринковою економікою. Інноваційна економіка. – 2019. – № 56. – С. 138-142.
2. Вакарюк Л. В., Гетьманцева Н. Д. В Навчально-методичний посібник по вивченню навчальної дисципліни для студентів ОР «Магістр» за спеціальністю 081 «Право». Чернівці: Чернівець. Нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2021. 84 с
3. Волянська-Савчук Л. В., Мацишина М. В. Використання інноваційних персонал-технологій в управлінні персоналом на підприємствах. *Економіка і організація управління*. 2019. № 1 (33). С. 34
4. Гавриш О.А., Довгань Л.Є., Крейдич І.М., Семенченко Н.В. Технології управління персоналом.: монографія/ О.А.Гавриш, Л.Є.Довгань, І.М.Крейдич, Н.В.Семенченко.-Київ : НТУУ « КПІ імені Ігоря Сікорського» , 2017. — 528 с
5. Глущенко, Л., Пілявоз, Т., & Коваль, Н. (2022). УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СУЧАСНІЙ СТРУКТУРІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ. *Економіка та суспільство*, (35).
<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-41> (дата звернення 10.12.2022)
6. Задорожний І.С., Задорожний В.І. 3-51. ПРОЕКТУВАННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНИХ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТУ. Монографія. Черкаси. СУРА. 2021. 239 с.
7. Інтернет-ресурс відгуків клієнтів про «Київстар»
URL: <https://www.otzyvua.net/uk/kyivstar-kyivstar/otzyvy-klientov>(дата звернення 10.12.2022)
8. Інтернет-ресурс відгуків співробітників «Київстар»
URL: <https://jobs.dou.ua/companies/kyivstar/reviews/> (дата звернення 10.12.2022)

9. Касич А. О., Бурба О. А. Інноваційні підходи в практиці управління персоналом конкурентоспроможного підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. № 16 (1). С. 132.

10. Кліпкова О. І. Значення креативності персоналу у формуванні корпоративної культури підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2018. № 26. С. 162-165.

11. Ковальчук, Н., Зубик, І., & Поштарюк, А. (2021). УЧАСТЬ ПРАЦІВНИКІВ У КАПІТАЛІ ЯК ІНСТРУМЕНТ КОРПОРАТИВНОГО ФІНАНСУВАННЯ. *Економіка та суспільство*, (25). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-56>(дата звернення 10.12.2022)

12. Кудлай В.Г. Партисипативне управління як чинник підвищення ефективності управління персоналом
URL: https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/35208/Usetgp_20_1.pdf?sequence=1(дата звернення 10.12.2022)

13. Менеджмент персоналу : навчальний посібник / Укл. О.В. Безпалько, А.Д. Бергер, Т.М. Березяно, Ю.М. Гринюк, Д.Г. Грищенко, О.І. Драган, А.С. Зеніна-Біліченко, Л.М. Мазник, Л.І. Тертична, О.М. Соломка, О.А. Чигринець [За. заг. ред. О.І. Драган]. Київ : МПП «ЛИНО», 2022. 612 с.

14. Офіційний сайт ПрАТ «Київстар»
URL: <https://kyivstar.ua/uk/about/about/feedback>(дата звернення 10.12.2022)

15. Семяновський В. Партисипативне управління як модель управління. *Статистика України*. 2018. № 1. С. 47–51.

16. Сімакова Ю. С. Партисипативне управління як один із найперспективніших напрямів у теорії та практиці управління. URL: <http://www.drohobych.net/2010/pdf>(дата звернення 10.12.2022)

17. Стец І. І. Процесний підхід до управління як інструмент підвищення ефективності діяльності підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. Випуск 23. 2018. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/23_2018_ukr/29.pdf(дата звернення 10.12.2022)

18. Стрижеус Л.В. Застосування партисипативного стилю управління підприємством. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2013. Вип. 1(1). С. 179-187

19. Стрижеус Л.В. (2019). Особливості розвитку «економіки участі» в організації. *Електронний журнал «Ефективна економіка»*. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1941>(дата звернення 10.12.2022)

20. Якубенко В. Д. Партисипативне управління в соціалізації корпоративних відносин. *Науковий вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту КНТЕУ*. 2003. Вип. IV. С. 19–24

21. Derek C. Jones. (2018).The economics of Participation and Employee Ownership (PEO): an assessment. *Journal of Participation and Employee Ownership*: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JPEO-02-2018-0004/full/html>(дата звернення 10.12.2022)

22. Jens Lowitzsch. (2020). Studie im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie: „Verbreitung der Mitarbeiterkapitalbeteiligung in Deutschland und Europa – Entwicklungsperspektiven“. URL: https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Publikationen/Studien/verbreitung-der-mitarbeiterkapitalbeteiligung-in-deutschland-und-europa.pdf?__blob=publicationFile&v=8(дата звернення 10.12.2022)

23. Manes-Rossi, F., Brusca, I., Orelli, R. L., Lorson, P. C., & Haustein, E. (2021). Features and drivers of citizen participation: Insights from participatory budgeting in three European cities. *Public Management Review*, 1- 23.

24. Miller, S. A., Hildreth, R. W., & Stewart, L. M. (2019). The modes of participation: A revised frame for identifying and analyzing participatory budgeting practices. *Administration & Society*, 51(8), p.1254-128

25. Participative Management: The elements, characteristics and impediments URL: https://medium.com/@joao_gama/participative-management-the-elements-characteristics-and-impediments-dc8d892b9416(дата звернення 10.12.2022)

26. Participatory Management: Promoting Rank and File Leadership
URL: <https://www.ojp.gov/ncjrs/virtual-library/abstracts/participatory-management-promoting-rank-and-file-leadershi>(дата звернення 10.12.2022)

27. Participative management
URL: <https://www.britannica.com/topic/participative-management>(дата звернення 10.12.2022)

28. Participatory Management and Its Role in Marketing: A Systematic Literature Review of Two Decade
URL: <https://iopscience.iop.org/article/10.1149/10701.3487ecst/pdf>(дата звернення 10.12.2022)

29. Participatory Management initiatives
URL: https://hrmars.com/papers_submitted/10834/participatory-management-initiatives-employees-commitment-and-employees(дата звернення 10.12.2022)

30. Treshchevsky Yu.I. Course "Economics of Participation".
URL: <http://russeca.kent.edu/EconomicsOfParticipation/program.html>(дата звернення 10.12.2022)

ДОДАТКИ

Додаток А

Звіт про фінансові результати за 2021 рік

І. Фінансові результати

Стаття	Код рядка	Примітки	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	22	22 245 793	19 069 391
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	24	(7 725 453)	(7 701 598)
Валовий:				
прибуток	2090		14 520 340	11 367 795
збиток	2095		.	.
Інші операційні доходи	2120	23	144 233	104 334
Адміністративні витрати	2130	24	(1 411 002)	(1 607 738)
Витрати на збут	2150	24	(1 958 398)	(1 685 605)
Інші операційні витрати	2180	24	(713 484)	(188 853)
Фінансовий результат від операційної діяльності:				
прибуток	2190		10 583 691	8 009 935
збиток	2195		.	.
Дохід від участі в капіталі	2200		.	.
Інші фінансові доходи	2220	25	360 053	545 761
Інші доходи	2240	28	97 130	43 955
Фінансові витрати	2250		(341 819)	(7 185)
Втрати від участі в капіталі	2255		.	.
Інші витрати	2270	28	(70 929)	(298 081)
Фінансовий результат до оподаткування:				
прибуток	2290		10 628 126	8 294 385
збиток	2295		.	.
Витрати з податку на прибуток	2300	27	(1 688 908)	(1 491 930)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		.	.
Чистий фінансовий результат:				
прибуток	2350		8 961 220	6 802 455
збиток	2355		.	.

Звіт про фінансові результати за 2020 рік

I. Фінансові результати

Стаття	Код рядка	Примітки	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	23	19 069 391	17 078 988
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	25	(7 701 596)	(7 372 418)
Валовий:				
прибуток	2090		11 367 795	9 706 570
збиток	2095		-	-
Інші операційні доходи	2120	24	104 334	458 107
Адміністративні витрати	2130	25	(1 607 736)	(1 922 854)
Витрати на збут	2150	25	(1 665 605)	(1 514 947)
Інші операційні витрати	2180	25	(188 853)	(91 627)
Фінансовий результат від операційної діяльності:				
прибуток	2190		8 009 935	6 635 249
збиток	2195		-	-
Дохід від участі в капіталі	2200		-	-
Інші фінансові доходи	2220	26	545 761	718 944
Інші доходи	2240	27	43 955	139 823
Фінансові витрати	2250		(7 185)	(4 010)
Втрати від участі в капіталі	2255		-	-
Інші витрати	2270	27	(298 081)	(48 552)
Фінансовий результат до оподаткування:				
прибуток	2290		8 294 385	7 441 454
збиток	2295		-	-
Витрати з податку на прибуток	2300	28	(1 491 930)	(1 272 516)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		-	-
Чистий фінансовий результат:				
прибуток	2350		6 802 455	6 168 938
збиток	2355		-	-