

НАУКОВА РОБОТА

« ОБДАРОВАНЕ СТУДЕНТСТВО _____ »
(шифр)

на тему

**НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ
МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ІННОВАЦІЙНОГО
РОЗВИТКУ АТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО»**

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТА МЕТОДИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В АТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО».....	5
РОЗДІЛ 2. РЕАЛІЗАЦІЯ КОНЦЕПЦІЇ ОЩАДЛИВОГО ВИРОБНИЦТВА НА ПІДПРИЄМСТВІ	12
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ АТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО	17
3.1 Роль мотивації персоналу підприємства в системі безперервного вдосконалення	17
3.2 Оцінка ефективності пропонованих заходів	24
ВИСНОВКИ	34
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ	37
ДОДАТОК А	39
ДОДАТОК Б	40
ДОДАТОК В	42
ДОДАТОК Г	43
ДОДАТОК Д	45
ДОДАТОК Е	46

ВСТУП

Актуальність. Питання розвитку сучасних підходів до управління персоналом на промислових інноваційно-активних підприємствах є надзвичайно актуальними. Сучасні дослідження наголошують, що саме персонал є тим ресурсом, який забезпечує підприємство такими конкурентними перевагами як гнучкість, адаптивність, здатність до навчання та чутливість до змін факторів зовнішнього середовища [2]. Разом з тим, для підвищення якості людського капіталу та забезпечення підприємств висококваліфікованими кадрами потрібні значні фінансові ресурси і час, що в остаточному підсумку призводить до проблеми нестачі кваліфікованих кадрів за умов безперервно мінливих потреб виробництва.

Дотепер недостатньо дослідженими залишаються питання системного управління персоналом підприємства в умовах динамічності та невизначеності бізнес-середовища, необхідності впровадження інновацій. Для досягнення успіху в підприємницькій діяльності потрібне залучення сучасних високоефективних способів і методів мотивації персоналу, вмонтованої в процес зміни бізнес-процесів в організації. Це і визначило актуальність теми, постановку мети і завдань дослідження.

Метою роботи є узагальнення теоретико-методичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління персоналом в умовах інноваційного розвитку підприємства.

Для досягнення окресленої мети визначені наступні *завдання*:

- надати загальну характеристику підприємства АТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО» та проаналізувати рівень забезпеченості персоналом;
- розкрити роль мотивації персоналу в ході реалізації підприємством концепції ощадливого виробництва в системі безперервного вдосконалення;
- розробити заходи щодо удосконалення системи мотивації персоналу для розвитку підприємства та оцінити їх ефективність.

Об'єктом дослідження є процес удосконалення системи управління персоналом на підприємстві АТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО».

Предметом дослідження є принципи, методи та інструменти удосконалення системи мотивації персоналу інноваційно-активного підприємства.

У процесі розв'язання завдань дослідження як методологічна база застосовувалися такі загальнонаукові та специфічні методи: *метод компаративного аналізу* – порівняння зарубіжного та вітчизняного досвіду мотивації персоналу в інноваційно-активних організаціях; *економіко-статистичний* – застосовується при вивченні звітності та результативності впровадження заходів інноваційного спрямування АТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО», дає змогу встановити кількісний вплив окремих показників на рівень мотивування персоналом та ефективності їх застосування; *метод аналізу* – застосовується при вивченні дієвості різних методів мотивації, їх переваг і недоліків, на підприємстві, орієнтованому на впровадження інновацій; *методи синтезу, індукції та дедукції* – формулювання висновків за результатами дослідження та надання пропозицій щодо удосконалення системи управління персоналом на підприємстві.

Науковим результатом є удосконалення методичного забезпечення удосконалення системи мотивації персоналу на підприємстві в рамках впровадження інновацій, а саме реалізації концепції ощадливого виробництва.

Апробація результатів дослідження. Основні положення та результати дослідження доповідалися на науково-практичних конференціях: «Актуальні проблеми розвитку управлінських систем: досвід, тенденції, перспективи» (м. Харків, 20 березня 2019 р.); «Управління як чинник економічної рівноваги» (м. Харків, 08 грудня 2020 р.) [20].

РОЗДІЛ 1

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТА МЕТОДИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В АТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО»

АТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО» – обласна енергопостачальна компанія, що забезпечує розподіл електричної енергії напругою 150 кВ і нижче споживачам у містах Полтава, Кременчук, Комсомольськ, Лубни, Миргород а також 25 районах Полтавської області та частини населених пунктів Кіровоградської області.

Головна мета діяльності АТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО» – розподіл споживачам електричної енергії, надання інших послуг в умовах функціонування об'єднаної енергетичної системи України, отримання прибутку від підприємницької діяльності та задоволення потреб акціонерів, працівників та держави.

Пріоритетними напрямками роботи підприємства визначено:

1) Забезпечення надійного та безперебійного енергопостачання споживачів шляхом: покращення технічного стану обладнання електричних мереж, реконструкцію та модернізацію устаткування, якісного виконання необхідних регламентних і ремонтних робіт, запобігання можливих технологічних порушень у роботі електричних мереж; застосування сучасних технічних рішень і технологій у системах управління та контролю за роботою електромереж, розвитку існуючих і впровадженням нових систем автоматизованого технологічного управління енергообладнанням.

2) Підвищення ефективності роботи підприємства шляхом: зниження втрат на експлуатацію й обслуговування електрообладнання, встановлення оптимальних режимів роботи комплексу технічних засобів і зниження рівня втрат енергії в процесі її передачі та постачання; оптимізації матеріально-технічного, фінансового, кадрового забезпечення компанії, розвитку автоматизованих систем управління та контролю за використання ресурсів підприємства; підвищення точності обліку реалізованої споживачам товарної продукції та покращення показників її оплати, запровадження автоматизованих систем комерційного обліку, зниження заборгованості споживачів.

3) Удосконалення управління підприємством шляхом: розвитку сучасних систем обміну даними та зв'язку, розширення можливостей управління та контролю між центральними підрозділами та регіональними відділеннями; удосконалення системи оплати праці персоналу залежно від показників діяльності підприємства, застосування нематеріальних видів заохочення працівників, як додаткового фактору підвищення продуктивності праці.

Організаційна структура АТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО» побудована за функціонально-регіональним принципом. У структурі товариства налічується 28 відособлених філій без права юридичної особи, більш ніж 50 виробничих служб та відділів.

Фінансові показники товариства наведено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Динаміка фінансових показників компанії за період 2017-2020 рр., тис. грн.

Рік	Чистий дохід від реалізації (товарів, робіт, послуг)	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	Валовий прибуток	Вартість основних засобів
2017	6 693 102	6 499 615	193 487	3 392 659
2018	7 607 272	7 300 936	306 336	3 635 426
2019	7 327 773	7 017 402	310 371	3 952 985
2020	7 425 615	7 042 561	383 054	4 035 429

Можна зробити висновок про позитивну динаміку росту основних фінансових показників товариства за період 2017-2020 рр. Збільшення маси валового прибутку у 2020 р. порівняно з 2017 р. становило майже два рази (на 97,9 %.). Враховуючи динаміку росту чистого доходу та вартості основних засобів, спостерігається позитивне значення коефіцієнту фондівдачі в енергетичній галузі – до 1,93 за період.

Щодо показників чисельності персоналу маємо наступні дані (табл. 1.2)

Зниження штатної чисельності персоналу можна віднести до природної плінності кадрів. Серед основних причин звільнення персоналу можна виділити наступні: низький рівень оплаті праці; трудова міграція; сімейні обставини; вихід на пенсію.

Таблиця 1.2 – Динаміка чисельності персоналу компанії за період 2017-2020 рр.

Рік	Штатна чисельність, ос.	Категорії			Плинність кадрів, %	Розмір середньо-місячної зарплати, грн
		керівники	інженери	робітники		
2017	5 188	646	1 522	3 020	4,35	8 486
2018	4 952	602	1 395	2 955	5,43	10 891
2019	4 380	445	1 421	2 514	6,20	12 648
2020	4 590	455	1 431	2 704	5,80	15 304



Рисунок 1.1 – Динаміка руху персоналу за 2017-2020 рр.

Протягом останніх сімнадцяти років в АТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО» розроблена і постійно вдосконалюється система матеріальної мотивації праці, суть якої полягає в розподілі загального заробітку на постійну та змінну величини.

Постійна – у вигляді окладу, прив'язаного до тарифної сітки та змінна – у вигляді премії, як засобу колективного заробітку, і надбавки, як засобу індивідуального покарання. Сумарно, змінна величина складає 65% від посадового окладу (40% – максимальний розмір премії і 25% – розмір надбавки до посадового окладу) або 39,4% загального заробітку.

Надбавка до посадового оклад (25%) є постійною величиною, нараховується відповідно до «Порядку нарахування щомісячної надбавки до посадового окладу працівників за професійну майстерність, ділові якості, особисті виробничі заслуги, дотримання правил внутрішнього трудового

розпорядку, виробничої дисципліни та охорони праці. Згідно з «Порядком...» надбавка може бути зменшена або не виплачена повністю в разі недотримання працівником правил внутрішнього розпорядку, порушення дисципліни, правил техніки безпеки та інші провини.

Надбавка до посадового окладу не нараховується знову прийнятому персоналу, який не допущений до самостійної роботи, не складає іспитів та не має досвіду роботи з даної спеціальності (до отримання навиків у роботі), а також працівникам, які не пройшли чергову перевірку знань з питань охорони праці або технології робіт, за невиконання вимог посадової інструкції, в разі нещасного випадку на виробництві.

За грубі порушення правил техніки безпеки на робочому місці надбавка знижується в залежності від вилученого талону від 25% до 100%.

Крім того, начальникам структурних підрозділів надбавка знижується на 25 % за невиконання плану додаткових робіт та послуг стороннім організаціям, населенню, та працівникам компанії до 10 %, за невиконання плану до 50 % надбавка знижується на 50 %, за невиконання плану понад 50 % надбавка не нараховується.

Зниження надбавки з ініціативи керівництва структурного підрозділу оформляється розпорядженням по підрозділу та узгоджується з цеховим комітетом або з головою профкому АТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО».

За рішенням Правління надбавка до посадового окладу може зменшуватись до 100 % на період до одного року за невиконання посадових обов'язків, які призвели до негативних наслідків для підприємства (матеріальних збитків).

Премія за основну діяльність. В міру вирішення поставлених завдань по подоланню кризи з неплатежів за розподілену електроенергію і ліквідації значної величини комерційних втрат, пов'язаних з розкраданням електроенергії, вдосконалювалось Положення про преміювання за основні результати господарської діяльності від антикризових показників до показників нормальної виробничої діяльності. В теперішній час половина премії (20 %)

нараховується за подолання залишків кризових явищ в окремих філіях – при оплаті за розподіл 100 % електроенергії і за виконання плану втрат електроенергії (10 %) та за виконання нормативу втрат електроенергії (20 %), а також за динаміку наближення до плану та нормативу.

Схематично преміювання за основні результати господарської діяльності виглядає так (рис. 1.2).

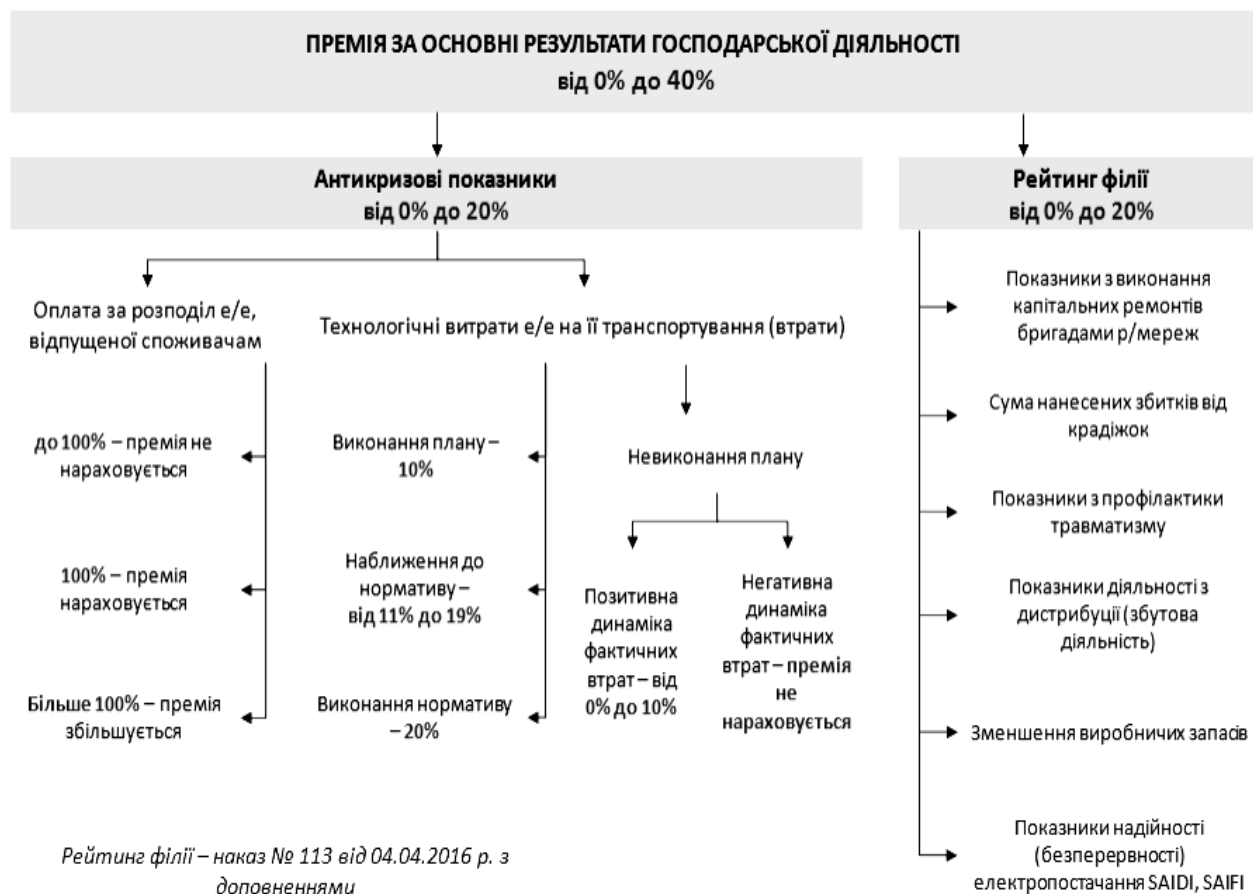


Рисунок 1.2 – Розподіл преміювання за основні результати господарської діяльності АТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО»

Філії змагаються між собою не за виконання абстрактних планів. Великий масив показників надає керівництву філій волю маневру у виробничій діяльності при виникненні непередбачуваних обставин, що перешкоджають виконанню планів (погіршення погодних умов, несвоєчасна поставка матеріалів, недостача палива і ін.). Для коректності порівняння критеріїв

проводиться їх уніфікація у відносні величини (в розрахунку на 100 км мереж, на одного працюючого і т.д.), а також порівняння середнього критерію за попередні 12 місяців починаючи зі звітнього (так званий «ковзний» рік). Таким чином, виключається боротьба філій за занижені плани та їх коригування при невиконанні за підсумками місяця.

Ще однією особливістю визначення рейтингу є те, що керівництво філії регулярно спостерігає за своїм рейтингом в системі SAP R/3.

Розподіл половини премії між працівниками філії. Механізмом наближення колективно заробленої премії до кожного працюючого є право, надане керівництву структурного підрозділу (філії, цеху, служби, відділу) та колективу в особі голови цехкому розподіляти половину премії між працівниками філії, цеху, служби, відділу в залежності від ступеня участі кожного у рішенні загального завдання (рис. 1.3).



Рисунок 1.3 – Алгоритм розподілу премії філії

Преміювання керівників філій. Оскільки результат роботи філії з виконання показників преміювання більшою мірою залежить від керівництва

філії, для начальника філії, його заступників та головного інженера (при наявності) розроблені особливі показники преміювання. Так, для посилення матеріальної зацікавленості у доведенні фактичних технологічних втрат електроенергії на її транспортування до нормативу, в залежності від ступеня наближення до нього, змінюється розмір премії керівництва філії.

Крім основного преміювання в компанії здійснюються й інші види преміювання відповідно до чинних Положень :

- за виявлення порушень правил користування електроенергією;
- за виконання плану платних послуг.

Відповідно до «Положення про преміювання за виявлення порушень Правил користування електроенергією юридичними та фізичними особами» встановлені умови та порядок преміювання працівників за виявлення цих фактів. Сума преміювання за складений акт про правопорушення становить 17 % від складеного та оплаченого акта, але не більше 200 неоподаткованих мінімумів за одним актом. Фонд преміювання розподіляється так: 2 % – для преміювання за сприяння (1 раз у квартал), 15 % – для преміювання працівників, що склали акт (щомісяця).

Таким чином, матеріальна мотивація полягає в гнучкій системі заохочення персоналу у вигляді виплати премії, як засобу колективного заробітку та надбавки до посадового окладу, як засобу індивідуального покарання за неогляди та порушення.

РОЗДІЛ 2

РЕАЛІЗАЦІЯ КОНЦЕПЦІЇ ОЩАДЛИВОГО ВИРОБНИЦТВА НА ПІДПРИЄМСТВІ

В світі існує багато способів підвищення продуктивності праці і підвищення ефективності виробництва, і всі вони полягають в інноваційній діяльності. Водночас, багато організацій захоплюються інвестиційними проектами, забуваючи афоризм Генрі Форда: «Хороша організація робіт – навіть зі старим обладнанням – завжди краще поганій організації з новим обладнанням» [23].

Будь-яке підприємство, яке не займається інноваційною діяльністю, приречене на зниження конкурентоспроможності і, як наслідок, на втрату частки ринку і розвал бізнесу. Вибір типу інновацій визначається багатьма факторами: конкурентним середовищем, розвитком науки і техніки, рівнем технології, рівнем корпоративної культури, системою управління підприємством.

Акціонери та керівництво АТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО» зробили свій вибір в бік впровадження на підприємстві концепції ощадливого виробництва – оптимального рішення для тих, хто хоче домогтися успіху в бізнесі в умовах жорсткої конкуренції [23, 27].

Творець ощадливого виробництва Таїті Оно почав перші дослідження з оптимізації виробництва ще у 1950-х роках. У ті повоєнні часи Японія лежала в руїнах і країні потрібні були нові автомобілі. Але проблема полягала у тому, що попит був не настільки великий, щоб виправдати закупівлю потужної виробничої лінії, на кшталт Ford. Потрібно було багато різних видів автомобілів (легкові, мало-і середньотонажні вантажівки тощо), але попит на конкретний вид машин був невеликий. Японцям довелося вчитися ефективно працювати, створюючи багато різних моделей в умовах невисокого попиту на кожну модель. Такого завдання до них не вирішував ніхто, оскільки ефективність розглядалася виключно у термінах масового виробництва [16]. Власне, звідси і народився термін lean, який за кухлем пива придумав Джон Крафчик, один з американських

консультантів. Адже як ще назвати систему, яка здатна ефективно створювати багато видів продукції при низьких питомих витратах? Lean, тобто «ощадливе».

Мета концепції оощадливого виробництва – позбутися всіх видів втрат і домогтися максимальної ефективності використання ресурсів шляхом поступального й безперервного вдосконалення всіх бізнес-процесів організації, спрямованих на підвищення задоволеності споживачів.

Цілями оощадливого виробництва є:

- скорочення трудовитрат;
- скорочення термінів розробки нової продукції;
- скорочення термінів створення продукції;
- скорочення виробничих і складських площ;
- гарантія постачання продукції замовнику;
- максимальна якість при мінімальній вартості.

Починати впровадження системи слід з вивчення філософії оощадливого виробництва. Важлива складова цього процесу – аналіз того, що собою представляють інструменти оощадливого виробництва (Lean manufacturing tools).

Для забезпечення ефективності роботи в умовах концепції оощадливого виробництва важливо розробити досконалий план та забезпечити його виконання під час впровадження.

Єдиного шаблону чи алгоритму впровадження системи не існує. У 2017 р. на базі АТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО» стартував проект системи безперервного вдосконалення «Лідер», який направлений на підвищення ефективності роботи Товариства на базі філософії концепції оощадливого виробництва із застосуванням Lean manufacturing tools.

У додатку А наведено план підготовки до запуску системи безперервного вдосконалення «Лідер» в умовах АТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО» як основного елемента концепції оощадливого виробництва. Впровадження системи передбачає виконання декількох етапів.

Перший етап – підготовка полягає у виконанні наступних кроків:

- збір всієї необхідної інформації;

- відбір людей в команду і відбір активу з працівників;
- попереднє вивчення процесу;
- попереднє навчання членів кайдзен-команди;
- презентація та роз'яснення проекту керівникам;
- виявлення потенційних причин труднощів при впровадженні кайдзен, пропозиція заходів для усунення цих причин.

Система безперервного вдосконалення (СБВ) – інтегрована комплексна управлінська система, що передбачає постійний розвиток потенціалу співробітників (знання, інструменти, поведінка) для зниження втрат і підвищення якості продукту (послуг), що в кінцевому рахунку веде до підвищення ефективності роботи підприємства.

Від підготовки першого етапу впровадження, а саме відбору людей в штат «групи якості» та відбору Лідерів зі складу працівників залежить в подальшому успіх проекту. На конкурсній основі, із 18 кандидатів за результатами тестування були відібрані 3 працівника, які увійшли до штату «групи якості».

Перший етап передбачає відбір Лідерів – найбільш ініціативних та цілеспрямованих співробітників, які повинні стати рушійною силою проекту.

Лідер – це штатний співробітник підприємства, тимчасово повністю звільнений від своїх основних посадових обов'язків (зі збереженням середньої заробітної плати на рівні колишнього робочого місця) та зайнятий впровадженням СБВ і операційних покращень на підприємстві. Лідерам у проекті відводиться важлива роль. У тісній співпраці із фахівцями групи якості вони здійснюють аналіз і діагностику роботи структурних підрозділів, процесів підприємства, розробляють і впроваджують різні заходи, націлені на підвищення ефективності, зниження втрат, розвиток системи подання пропозицій та мотивації персоналу. За участь у СБВ, згідно затвердженої системи мотивації Лідери преміюватимуться за досягнення поставлених цілей із впровадження проекту (по залученню персоналу та досягненню економічного ефекту). Для них існує можливість навчання: в рамках проекту передбачається проведення семінарів і тренінгів.

гів, спрямованих на розвиток різних знань і навичок. Найбільш ініціативні співробітники можуть розраховувати на кар'єрне зростання на підприємстві.

Старт проекту та перший етап впровадження СБВ «Лідер».

Старт впровадження СБВ «Лідер» в АТ «ПОЛТАВАОБЛАНЕРГО» відповідно до наказу № 200 від 11.05.2017 року відбувся з 15.05.2017 р. (додаток Б).

Згідно із наказом до пілотної зони проекту увійшли 5 філій Товариства, підрозділи головного офісу та Кременчуцька ТЕЦ.

Саме ці підрозділи першими зробили кроки в напрямку оптимізації та вдосконалення бізнес-процесів. Персонал структурних підрозділів за допомогою групи якості та Лідерів проекту здійснювали:

- впровадження процедури «Системи подання пропозицій» для вирішення існуючих проблем;
- виявлення прихованих втрат і можливостей для вдосконалення;
- побудову карти потоку створення цінності;
- хронометраж процесу і операцій;
- стандартизацію операцій (удосконалена і затверджена стандартна робоча процедура, якої дотримуються працівники з урахуванням впроваджених покращень по зменшенню трудовитрат, підвищенню якості ін.);
- аналіз маршрутів персоналу та деталей;
- 5S (система підтримки порядку і чистоти);
- елементи візуального менеджменту;
- загальний догляд за обладнанням;
- процес роботи з втратами (втратами електроенергії) і запобігання втратам, аналіз причин та їх усунення;
- зміни виробничого процесу відповідно до принципів кайдзен.

Старт *другого етапу* впровадження системи – послідовне впровадження на наступних ділянках.

За аналогічною схемою спланована робота з іншими підрозділами. Саме тому, відповідно до плану впровадження СБВ «Лідер» з 15.01.2019 року було розпочато другий етап впровадження. Відповідно до наказу № 566 від

15.01.2019 року було охоплено всі структурні підрозділи підприємства.

Третій етап впровадження СБВ «Лідер», який розпочався з 2020 року орієнтовано на підтримку досягнутого рівня впровадження системи по всіх структурних підрозділах компанії та на продовження постійного вдосконалення виробничих процесів.

Впровадження елементів концепції ощадливого виробництва на рівні компанії передбачає роботу з вищим керівництвом компанії та навчання у сфері кайдзен.

Розробка і впровадження процесу постійного вдосконалення компанії, включає систему подання пропозицій і систему групової роботи, роботу зі зміни корпоративної культури в сторону кайдзен-мислення. На цих питаннях ми зосередимо увагу детальніше в наступних підрозділах роботи.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ АТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО»

3.1 Роль мотивації персоналу підприємства в системі безперервного вдосконалення

Без широкомасштабної системи залучення персоналу в систему Lean-перетворень, до філософії Ощадливого виробництва, будь-який проект з розгортання системи Ощадливого виробництва приречений на невдачу. А якщо над проектами працюють лише кілька ентузіастів і на них тримається вся система, виникає ризик, що в разі їх звільнення з підприємства організація неминуче відкотиться на колишні позиції.

Механізм функціонування системи має бути чітко визначений і зрозумілий кожному співробітнику. Це залежить від роботи персоналу, який відповідає за впровадження системи на підприємстві.

В АТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО» рушійною силою проекту СБВ «Лідер» є персонал «групи якості» та команда Лідерів проекту. Саме ці працівники поширюють ідею Ощадливого виробництва серед персоналу, допомагають їм з оформленням пропозицій для вдосконалення бізнес-процесів. Відповідно до «Процедури системи подання пропозицій» передбачена виплата винагороди кожному співробітнику, який подавав пропозицію або брав участь у її впровадженні з урахування суми економічного ефекту (табл. 3.1).

Виплата здійснюється за пропозицію яка подана вперше, якщо пропозиція впроваджується, то оцінюється економічний ефект, і співробітник отримує певний відсоток від даного ефекту. Таким чином, особистий дохід співробітника стає пов'язаним з прибутком компанії. У цьому випадку співробітник буде і в перспективі зацікавлений у прагненні до спільного успіху і подолання невдач.

Окремо слід визначити командну роботу підрозділів в напрямку впровадження системи безперервного вдосконалення «Лідер».

Таблиця 3.1 – Розмір винагород за впровадження пропозицій на підприємстві АТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО»

Критерій	Сума виплат (в залежності від річного економічного ефекту)	
	Від 20 тис. грн до 500 тис. грн.	Без ефекту (до 20 тис. грн.)
За подачу ідеї	250 грн.	100 грн.
За затвердження ідеї	500 грн.	–
За впровадження ідеї	800-20 000 грн (4 % від сумарного річного ефекту)	400 грн
Сума винагороди за впровадження пропозиції з підтвердженим економічним ефектом в річному обчисленні більше 0,5 млн грн визначається в індивідуальному порядку Правлінням АТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО»		

Мотивація персоналу через ключові показники ефективності. На сучасних підприємствах рівень результативності інноваційної діяльності постає основним фактором ефективного стратегічного менеджменту, який визначає напрями та перспективи розвитку підприємств. Одним з ключових питань є формування системи оцінки стратегічної ефективності діяльності підприємства з урахуванням ресурсних трансформацій, які відбуваються у бізнес-процесах. Здійснення прогностичної оцінки інноваційної діяльності в контексті її ресурсного забезпечення відокремлено від стратегічної результативності діяльності підприємства, з нашої точки зору, обмежує можливості інтерпретації та прогнозу. Класичним методичним інструментарієм оцінки, що узгоджує стратегічні результати з окремими ресурсами, бізнес-процесами, видами діяльності є збалансована система показників.

Збалансована система показників (Balanced Scorecard (BSC)) – це порівняно нова технологія, розроблена на основі дослідження, проведеного на початку 1990-х років професором Harvard Business School Робертом Капланом і президентом консалтингової фірми Renaissance Solutions Девідом Нортоном [10, 13]. BSC є механізмом послідовного доведення до персоналу стратегічних факторів успіху, цілей підприємства та контроль їх досягнень за допомогою ключових показників бізнесу (Key Performance Indicator (KPI)) [4].

Особливістю концепції ключових показників для оцінки ефективності

інноваційної діяльності є результативність інноваційної діяльності, що впливає на досягнення стратегічних цілей підприємств через певний термін часу (лаг). Тривалість лагу визначається логікою інноваційного процесу: безпосередньо (через бізнес-процеси – процесні інновації; номенклатуру продуктів/послуг – продуктові інновації); опосередковано (через процесні та продуктові інновації покращувати фінансові показники у середньостроковій перспективі); безпосередньо формувати стабільні конкурентні переваги та нарощувати вартість бізнесу у довгостроковій перспективі.

Однак, щоб враховувати складні взаємозв'язки здійснення інноваційної діяльності та реалізації стратегії підприємств, ключових показників ефективності інноваційної діяльності недостатньо. Наступним етапом доцільно обрати адаптацію до впровадження збалансованої системи показників ефективності інноваційної діяльності підприємств.

На основі такої системи підприємство конкретизує визначені фінансові цілі та завдання за основними складовими діяльності, надалі визначає показники інноваційної діяльності. Саме цим даний методичний підхід відрізняється від концепції ключових показників ефективності інноваційної діяльності, його застосування надає можливість виділити підсистеми ключових показників, що допомагає планувати, оцінювати та контролювати досягнення стратегічних цілей на основі управлінського впливу на показники інноваційної діяльності.

Проте, концепція ключових показників ефективності інноваційної діяльності не гарантує, що процеси описані комплексно, з урахуванням внутрішніх взаємозв'язків у межах інноваційної діяльності та її поєднання з іншими видами діяльності підприємства. Ці показники не характеризують послідовність впливу інноваційної діяльності на процес реалізації стратегії. Виникає необхідність підходу, який дозволяє побудувати внутрішні взаємозв'язки між окремими ключовими показниками, зрозуміти послідовність отримання стратегічного ефекту та оцінити відповідні лаги часу. Це досягається із застосуванням збалансованої системи показників ефективності інноваційної діяльності.

3 січня 2020 року для підрозділів АТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО»

впровадження СБВ «Лідер» введено в дію ключові показники ефективності (КПЕ). Згідно наказу від 01.12.2019 року № 370-Т «Про внесення змін в Положення про преміювання за основні результати господарської діяльності працівників зайнятих передачею та збутом електричної енергії» 15 % кінцевого розміру премії розподіляється за виконання показника СБВ «Лідер».

На 2020 рік наказом № 546 від 24.12.2019 р. (додаток В) визначено та затверджено показник СБВ «Лідер» (додаток Г) для підрозділів.

Динаміка виконання показників СБВ «Лідер» у січні-грудні 2020 року серед структурних підрозділів головного офісу була наступною (додаток Д), що надає підстави висновувати:

- 1) в цілому підрозділи показували позитивну динаміку виконання цільового плану по накопиченню річного економічного ефекту;
- 2) спостерігалось відставання по виконанню цільових показників впровадження пропозицій та рівня впровадження 5С (на результат значний вплив здійснили карантинні заходи).

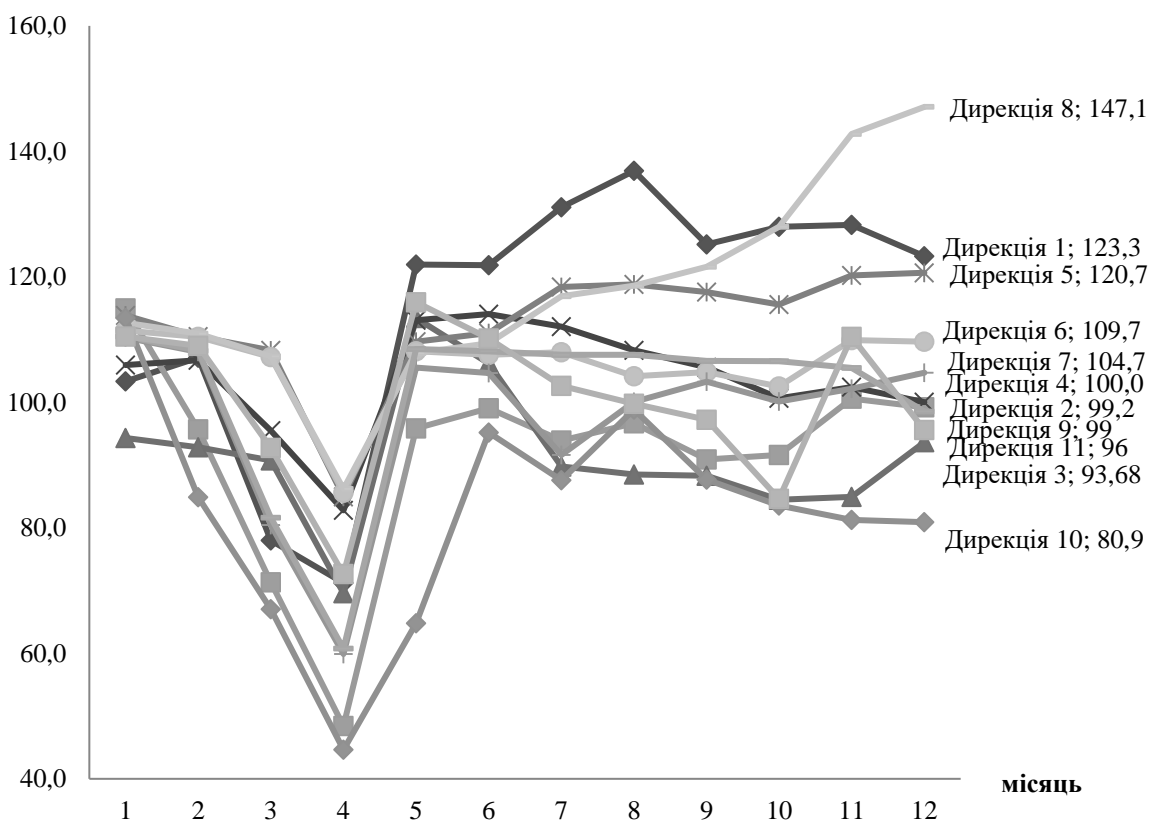


Рисунок 3.1 – Динаміка помісячного виконання показників СБВ «Лідер» у Товаристві за 2020 р., у %

За результатами розрахунку фактичного показника СБВ «Лідер» за січень-грудень 2020 р. в розрізі дирекцій встановлено, що 7 з них щомісяця перевиконували доведені показники (рис. 3.1). Дирекції, що отримали менше 100% премії по СБВ «Лідер» не досягли доведених показників по впровадженню ініціатив та 5С.

При цьому середній річний відсоток виконання показника СБВ «Лідер» по дирекціям коливався у межах від 80% до 118% премії (рис. 3.2).

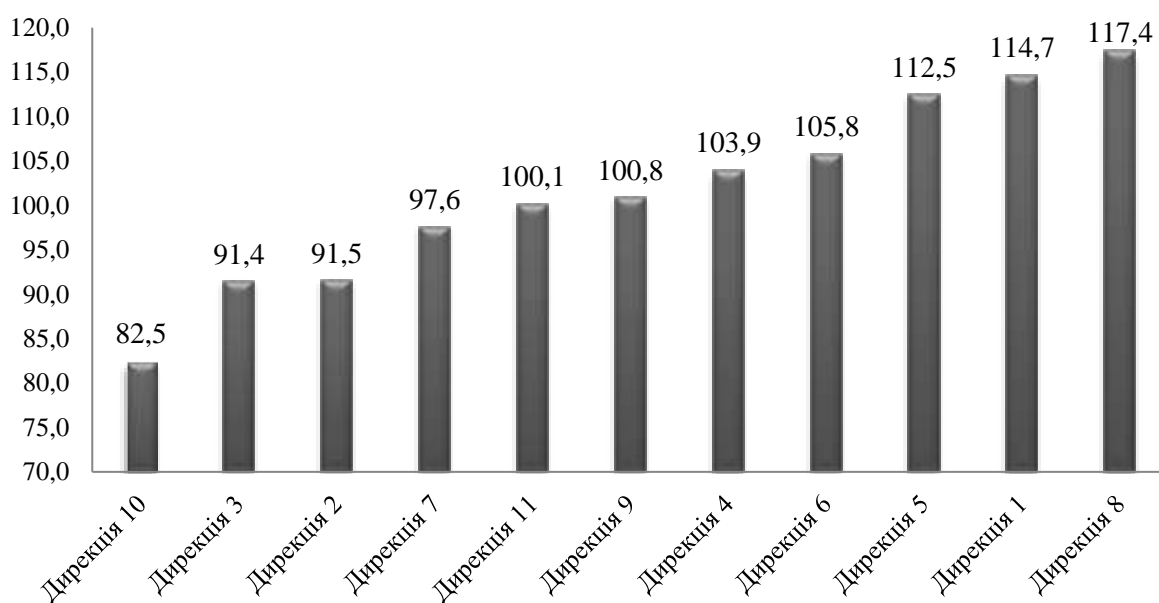


Рисунок 3.2 – Середнє значення виконання показників СБВ «Лідер» в розрізі дирекцій Товариства за 2020 р., %

Серед філій динаміка виконання показників системи безперервного вдосконалення «Лідер» у січні-грудні 2020 року наведена в додатку Е, що дає підстави зробити наступні висновки:

- 1) філії показали незначний приріст у досягненні економічного ефекту по результатам року;
- 2) у розрізі впровадження пропозицій та досягнення рівня 5С філії показали результат, що був близьким до цільових значень.

За період 2020 р. 3 філії щомісяця перевиконували доведені показники (за виключенням карантинних місяців). Інші філії виконали показник менше ніж на

100% через невиконання плану по впровадженню ініціатив, що має значну загальну вагу в КРІ (40%). Дані щодо цих підрозділів Товариства наведено у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Динаміка виконання показників СБВ «Лідер» пілотними філіями, у %

№	СП	Місяць												Середнє за рік
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1	Філія 1	107,0	108,0	88,5	68,3	105,6	105,0	89,7	103,4	103,6	102,4	103,1	102,8	99,0
2	Філія 2	107,4	103,0	99,6	77,6	97,7	98,1	95,9	102,6	102,6	106,7	106,7	102,3	100,0
3	Філія 3	112	109	105	85	107	109	104	106	110	107	111	102	105,5
4	Філія 4	102,3	87,7	72,4	50,5	95,6	83,4	89,3	91,0	100,3	95,0	100,2	98,0	88,8
5	Філія 5	110,5	110,6	92,3	71,4	106,5	105,6	102,6	103,6	103,7	110,4	110,4	105,9	102,8
6	Філія 6	108,6	103,9	90,2	68,2	103,3	103,2	96,4	103,5	103,6	101,1	101,5	102,6	98,8
7	Філія 7	111,6	108,5	105,2	84,0	108,1	108,7	108,6	108,5	106,8	104,5	105,0	102,0	105,1
8	Філія 8	99,92	85,40	70,05	48,22	93,37	93,43	88,34	80,82	89,34	90,07	90,53	85,79	84,6
9	Філія 9	105,9	103,5	84,0	62,0	98,9	81,5	82,4	84,3	92,4	90,9	91,3	86,5	88,6
10	Філія 10	106,8	103,5	100,1	78,1	101,7	101,3	96,3	98,7	98,5	104,7	105,2	95,5	99,2

Середній річний відсоток виконання показника СБВ «Лідер» філіями у 2020 р. коливався в межах 80-105 % (рис. 3.3) та був достатнім для отримання премії (нижче 80 % премія не нараховується взагалі).

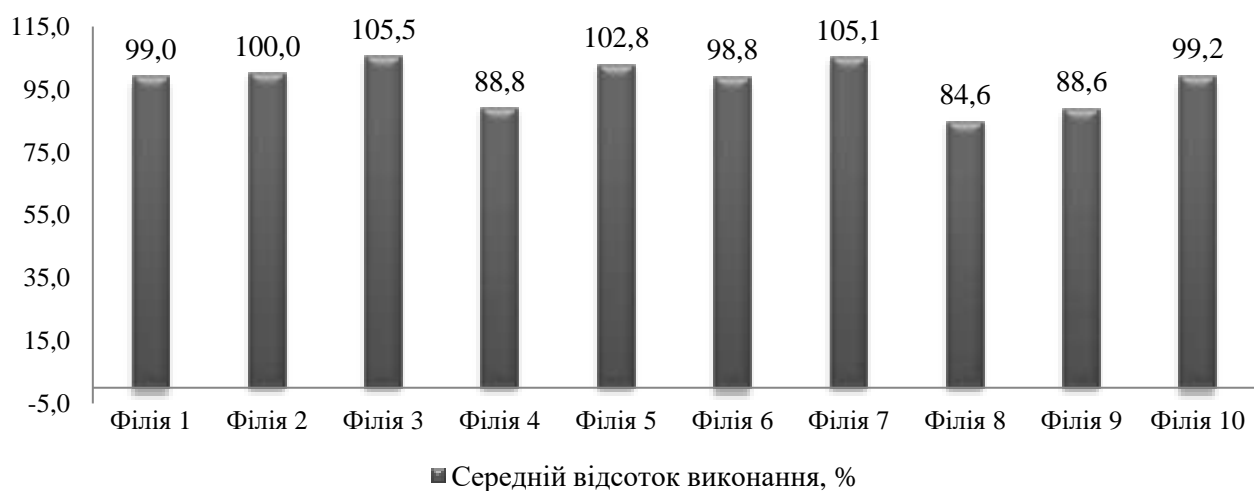


Рисунок 3.3 – Середнє значення виконання показників СБВ «Лідер» в розрізі філій Товариства за 2020 р., %

Із детальним рейтингом показників структурних підрозділів АТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО» по виконанні показника СБВ «Лідер» за звітний місяць персонал може ознайомитись на корпоративному порталі (<https://portal.poe.pl.ua/index.php>).

Результати впровадження ключових показників ефективності СБВ «Лідер» для підрозділів першого етапу відображають в загальному досить позитивну картину для подальшого розвитку самої системи та вказують на успішність застосування інноваційних підходів, що базуються на філософії ощадливого виробництва. Проте є ряд важливих моментів, на які слід зараз звернути увагу та впровадити в наступні роки:

1. Необхідно залучити всі структурні підрозділи компанії до виконання показників СБВ «Лідер» – розробити цільові показники КРІ на 2021 рік для всіх підрозділів та філій.

2. Потрібно звернути увагу на той момент, що топ-менеджери компанії працюють по контракту та мають визначений постійний розмір заробітної плати. Цей факт негативно впливає на залученість цих керівників до процесу як впровадження ощадливого виробництва, так і досягнення цільових показників КРІ, закріплених за ними структурними підрозділами. Тому виходом в цій ситуації є доведення окремих показників ключової ефективності та мотивація у вигляді річного бонусу за їх досягнення.

3. Одним із варіантів підвищення показника інноваційної діяльності компанії може стати тиражування по всім підрозділам компанії (розміщуються по всій області, досить не висока комунікація) вже впроваджених пропозицій, які дають економічний ефект та знижують втрати у виробничих процесах.

4. Також дієвим інструментом для підвищення кількості та якості поданих/впроваджених пропозицій повинно стати затвердження нових виплат по системі подання пропозицій, а саме їх підвищення. Оскільки проаналізувавши виплати працівникам за період 2018-2020 рр. (рис. 3.4) можна зробити висновок, що система подання пропозицій є хорошим інструментом для отримання додаткового заробітку.

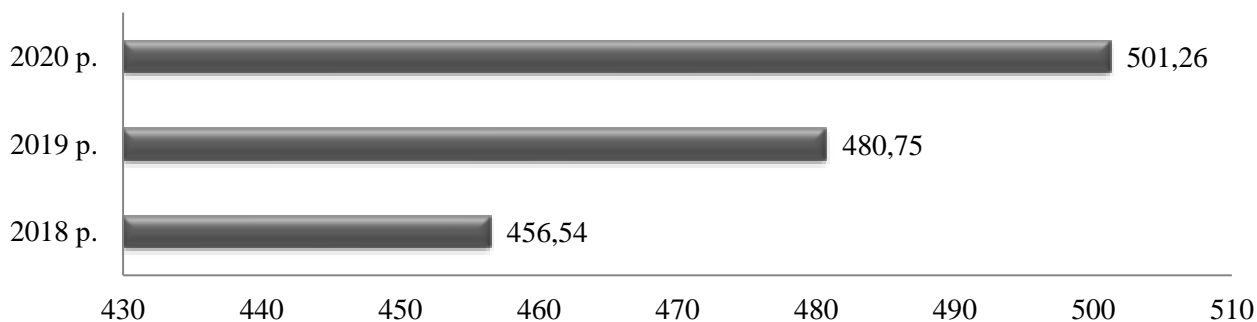


Рисунок 3.4 – Динаміка виплат працівникам АТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО» по системі подання пропозицій за 2018 -2020 рр., тис. грн.

Але не вся мотивація обмежується безпосередньо гривнею. Існує і нематеріальна мотивація. Види нематеріальної мотивації: письмова подяка від Голови Правління, звання «Кращий Лідер», публікація в корпоративних ЗМІ, пільгові путівки, навчання, квитки на спортивний матч, поїздка на екскурсію.

3.2 Оцінка ефективності пропонованих заходів

АТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО» в своїй практиці використовує добре відомі в усьому світі технології Lean 6 Sigma (L6S).L6S – це дисциплінований, заснований на фактичних даних, підхід, який спрямований на підвищення ефективності виробничих процесів за рахунок поліпшення якості, скорочення витрат і створення нових можливостей.

Економічна ефективність впроваджуваних проектів згідно з методологією L6S характеризується зниженням вартісних і трудових витрат, а також якісними змінами в організації облікового процесу, які отримуються в результаті застосування засобів обчислювальної техніки і більш раціональних методів праці, що впливають позитивно на облікову діяльність підприємства. У зв'язку з цим економічну ефективність поділяють на пряму, непряму і інші вигоди. Пряма та непряма економічна ефективність виражається в зниженні трудових і вартісних витрат. Інші вигоди пов'язані з використанням інформації, поліпшенням інформаційної системи, підвищенням якості управління,

підвищенням безпеки, комфорту і функціональності робочого простору, санітарно-гігієнічних умов тощо.

В методології L6S оцінка ефективності проектів розділяється на:

- прямий економічний ефект (у грошовому виразі);
- непрямий економічний ефект (у грошовому виразі);
- інші вигоди (не виражаються у грошовому еквіваленті).

Підходи до визначення перших двох понять можуть відрізнятися в різних компаніях. В одних компаніях дотримуються більш м'яких правил, надаючи можливість лідерам проектів показувати більшу пряму економію, в деяких компаніях навпаки жорсткі правила змушують команди в основному говорити про непряму економію.

Прямий економічний ефект – це грошовий еквівалент, який точно описує ефект від реалізованого проекту, ясно і з великою часткою впевненості пов'язуючи поліпшення виділених у проекті метрик з певними статтями доходів/витрат. Він являє собою економію матеріальних і трудових ресурсів, отриману в результаті впровадження заходів(технологій) безпосередньо на ділянках обліку.

Приклад 1 (пропозиція № 210).

Пропозиція направлена на зниження витрат на закупівлю товарно-матеріальних цінностей для проведення реконструкції обладнання комірок 6 (10) кВ за рахунок оптимізації схемних рішень та зменшення кількості елементів ненадійності.

В результаті було розроблено стандартне схемне рішення та отримана пряма економія за рахунок зменшення затрат на закупівлю товарно-матеріальних цінностей. У 2020 році економічний ефект від впровадження даної пропозиції становив 311,912 тис. грн.

Приклад 2 (пропозиція № 1011)

Пропозиція полягає в продовженні терміну експлуатації високовартісного обладнання для пошуку місця короткого замикання на повітряних лініях 110 (150) кВ за рахунок модернізації основних частин.

Для реалізації цієї пропозиції спеціалістами, що обслуговують дане обладнання, були запропоновані рішення щодо модернізації основних елементів. Ці рішення були схвалені та протестовані на заводі виробника даного комплексу.

Впровадження даної пропозиції допомогло зменшити витрати на закупівлю нового обладнання у розмірі 433,664 тис. грн.

Приклад 3 (пропозиція № 1548).

Останнім часом серед споживачів АТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО» набирає популярність розкрадання електроенергії за допомогою високочастотного випромінювання радіоелектронними засобами, що призводить до понаднормативних втрат електроенергії.

Для вирішення даної проблеми було прийнято рішення щодо закупівлі широкополосних сканерів радіочастот, що дозволяють виявляти лічильники, на які встановлені засоби високочастотного випромінювання. В результаті впровадження даних заходів були зменшені комерційні втрати електричної енергії та Товариство отримало додаткове надходження коштів за несплачену електроенергію за 2020 рік у розмірі 1 814,549 тис. грн.

Приклад 4 (пропозиція № 1419).

Донедавна АТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО» щомісячно витрачало кошти на розміщення попереджень про планові відключення електричної енергії у друкованих ЗМІ.

З метою економії коштів було запропоновано розміщувати повідомлення про планові відключення на корпоративному сайті, що не суперечить чинному законодавству. В результаті впровадження даних заходів була отримана річна економія у розмірі 672,069 тис. грн.

Непрямий економічний ефект – може виникати як у виробничих так і невиробничих процесах. У невиробничих процесах він виникає за рахунок підвищення оперативності актуальної інформації, скорочення термінів вирішення завдань і прийняття управлінських рішень, підвищення якості інформації. У виробничих процесах він може бути виражений в наступних заходах: нарощування недостатніх виробничих потужностей, модернізація

високовартісних виробництв, ресурсозберігаючі заходи та ін.

Таким чином, непряма економія – це грошовий еквівалент, який описує зв'язок поліпшення проекту зі статтями витрат. Непрямий економічний ефект або додаткова економія проявляється в кінцевих результатах роботи підприємства в цілому. Наприклад, у вигляді зростання обсягів виробництва, збільшення прибутку, зниження собівартості продукції, економії виробничих ресурсів, підвищення продуктивності праці, поліпшення якості продукції тощо.

Приклад 5 (пропозиція № 1957).

Пропозиція полягає в автоматизації процесу готовності договору споживачів до розрахунку в системі Білінг юридичних осіб. За рахунок впровадження відповідних змін до програмного комплексу, оператор не витрачає зайвий час на визначення наявності всіх необхідних даних в договорі та може оперативно виставити рахунок за споживання електричної енергії.

Дане покращення дало змогу отримати непряму економію у розмірі 165,878 тис. грн.

Інші вигоди – це вигоди, які не можуть бути оцінені з фінансової точки зору. Головний їх ефект полягає в поліпшенні економічних і господарських показників роботи підприємства, в першу чергу за рахунок підвищення оперативності управління та зниження трудовитрат на реалізацію процесу управління. Інші вигоди несуть інформаційну користь і можуть служити додатковим фактором для підтримки рішень про впровадження покращень в ході проекту. Інші вигоди не вимагають узгодження з фінансовою службою.

Приклад 6 (пропозиція № 136).

Працівниками Кременчуцької філії запропоновано використання, як резервної лінії, в обхід існуючого трубопроводу подачі хімічно знесоленої води на головний корпус, не діючого трубопроводу (Ø273x8мм) очищеного конденсату, що прокладений на естакаді хімічного цеху. Реалізація ідеї дозволить підвищити надійність передачі хімічно знесоленої води на котлотурбінний цех, адже на даний час відсутня резервна лінія подачі води на котли станції і включає в себе всього лише один трубопровід Ø325x9мм.

Приклад 7 (пропозиція № 63).

Пропозиція направлена на оптимізацію часу необхідного для отримання інформації щодо розрахунків побутових споживачів за електричну енергію. Раніше дана інформація збиралась з різних закладок картки особового рахунку в програмному комплексі, що вимагає збільшення часу на отримання необхідних даних.

Реалізація пропозиції відбулась шляхом створення нової закладки та винесення на неї необхідної інформації для звірки даних та виписки рахунку для сплати заборгованості, при цьому її впровадження дозволило скоротити час на обслуговування побутових споживачів.

З метою поліпшення виробничих показників роботи АТ «ПОЛТАВАОБЛ-ЕНЕРГО» за рахунок зменшення витрат електроенергії на господарські потреби у 2020 році наказом по товариству філіям доведено ліміт використання електроенергії на господарські потреби. Для дотримання доведених лімітів філіям розроблено та доведено перелік рекомендованих до впровадження заходів (безвитратних, маловитратних, бюджетних).

Безвитратні заходи.

1. Організація обліку електроенергії (встановлення лічильників) за видами споживання (опалення, освітлення, майстерні тощо). Призначення відповідальних за контроль витрат на господарські потреби і закріплення за ними ділянок.

2. Розробка та аналіз дерева факторів – графічне зображення структури витрат електроенергії на опалення, освітлення та інші потреби для можливості аналізу та розроблення дієвих заходів по зниженню витрат електроенергії.

3. Ручне регулювання потужності обігрівачів в нічний час доби і в вихідні дні. Розробка і впровадження стандарту регулювання потужності обігрівачів адміністративних будівель в неробочий час, шляхом регулювання термостату в мінімальне положення.

4. Розробка і впровадження річного графіку ввімкнення/вимкнення освітлення у вечірній час території з ділянками і доведення графіку охорони.

5. Обмеження використання особистих побутових електроприладів на робочих місцях шляхом переведення всіх на кімнату прийому їжі. Відключення порожніх холодильників та інших незадіяних електроприладів.

6. Визначення чітких дат початку і закінчення опалювального сезону, з метою уникнення передчасного ввімкнення та пізнього вимкнення опалення.

Маловитратні заходи.

1. Оптимізація системи опалення та гарячого водопостачання шляхом встановлення програматорів на котли опалення, тижневих таймерів та терморегуляторів на бойлери та інше.

2. Здійснення утеплення вікон, дверей, воріт на виробничих ділянках і транспортних боксах для зниження витрат на опалення.

3. Встановлення енергозберігаючих світильників з LED лампами. Встановлення сутінкових реле і датчиків руху.

Бюджетні заходи.

1. Заміна потужних обігрівачів на менш потужні, без теплоносіїв (конвектори та інше).

2. Заміна вікон, воріт, дверей для зниження витрат на опалення.

3. Утеплення стін, перекриттів будівель.

Впровадження даних заходів здійснювалося командами безперервного вдосконалення.

Поділ економії саме в такому вигляді допомагає порівнювати значимість проектів між собою, а також дозволяє оцінювати ефективність і ставити цілі для всієї програми L6S в компанії.

Експерти L6S рекомендують, щоб пряму і непряму економію сприймати рівнозначно, не розділяючи їх значимість на велику і меншу. Існує тенденція, що велика кількість керівників не звертає уваги на непряму економію, хоча в певних випадках вона може виявитися навіть більш істотною, ніж пряма.

Для команд L6S і їх лідерів виділення типу економії в проектах – це важливе завдання. В кінцевому рахунку це єдиний спосіб показати, що пророблені поліпшення приносять цінність компанії. Важливо знаходити час на

виявлення впливу потенційних поліпшень на певні статті доходів/витрат і проведення розрахунків, прагнути досягти найбільш чіткого результату, отримавши «пряму економію» від проектів, або якщо це неможливо, принаймні прийти до «непрямої економії». «Інші вигоди» служать тільки підтримуючою складовою і не відіграють важливої ролі при оцінюванні діяльності команд L6S.

За результатами виконання показників СБВ «Лідер» у 2020 р. подано 882 пропозиції, з яких експертами схвалено до впровадження – 58 (або 6 % від поданих), а впроваджено 646 пропозицій, з них 20 – з економічним ефектом. Результати процесу наведені в табл. 3.3 та на рис. 3.6.

Таблиця 3.3 – Результати впровадження СБВ «Лідер» у 2020 році, в абсолютному виразі, шт.

Кількість поданих пропозицій, в тому числі:	882
Впроваджено у 2020 р.	646
– впроваджено з економічним ефектом	20
– впроваджено без економічного ефекту	626
– прийнято рішення про доцільність впровадження	58
– на розгляді	93
– відхилено / впровадження не доцільне	146

Отримані результати в табл. 3.3 свідчать про достатньо високу активність персоналу в плані подачі та впровадження пропозицій, а також про наявність ресурсу для розвитку та підтримки системи у наступні роки (позиції по пропозиціям, що доцільні до впровадження та знаходяться на розгляді).



Рисунок 3.5 – Результати впровадження КРІ по СБВ «Лідер» у 2020 р., %

За результатами роботи 12 місяців 2020 р. процес впровадження СБВ «Лідер» має результати, наведені на рис. 3.8.

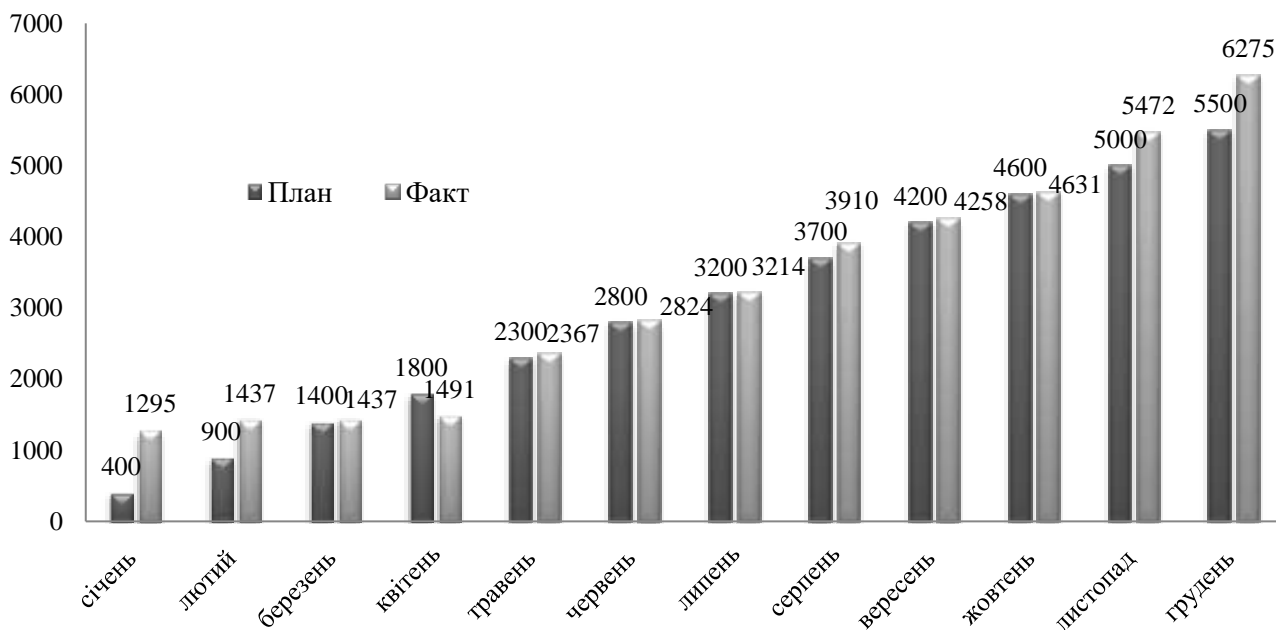


Рисунок 3.6 – Економічний ефект з накопиченням в результаті впровадження СБВ «Лідер» за 2020р., тис. грн.

З рисунку 3.6 видно, що в результаті впровадження пропозицій працівників план по досягненню річного економічного ефекту перевиконано на 775 тис. грн., що є дуже позитивним результатом зважаючи на впровадження карантинних заходів в країні.

Окрім впровадження заходів, необхідних для досягнення ключових показників ефективності, працівники групи якості компанії постійно проводять навчання виробничому персоналу та керівникам концепції ощадливого виробництва та принципам СБВ «Лідер», про що свідчать дані, наведені у таблиці 3.4.

Таким чином, на практиці процес розгортання Lean-системи являє собою комплексний стратегічний підхід до використання та Lean manufacturing tools, причому порядок і ступінь використання кожного з інструментів можна визначити лише шляхом глибокого аналізу діяльності компанії, постійного моніторингу і необхідного коригування планів розгортання Lean-перетворень.

Таблиця 3.4 – Статус проведення навчання персоналу в 2020р.

Проведено тренінгів, шт.	Кількість
ПОЕ, мережі	
Експрес-навчання в учбовому центрі	27
Тренінг для керівників	2
Лекція на філії	3
Всього	32
Категорії персоналу, осіб	Кількість
Керівники	24
ІТП	
Слухачі лекції на філії	63
Робочі	
Слухачі курсів учбового центру	411
Всього	498
План на 2020 рік	400
Виконання плану, %	124,5

Обґрунтування пропозицій щодо реалізації стратегічного напрямку зниження витрат в умовах АТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО».

На підприємстві з 2018 року введена в дію «Процедура системи подання пропозицій». Схематично вона виглядає так, як наведено на рисунку 3.7.



Рисунок 3.7 – Процедура системи подання пропозицій на підприємстві АТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО»

До розгляду приймаються пропозиції: зміна нормативного документу, зміна технології виробництва, охорона навколишнього середовища, підвищення якості забезпечення виробництва, підвищення якості підготовки та проведення ремонтів, підвищення якості продукції, підвищення якості експлуатації устаткування, підвищення енергоефективності, зниження втрат і скорочення витрат на виробництво, зниження трудомісткості при виконанні робіт, скорочення часу на виконання робіт, збільшення обсягів виробництва, поліпшення порядку на робочих місцях, поліпшення умов праці, поліпшення в галузі промислової безпеки та охорони праці.

У розділі бланку «Очікуваний економічний ефект» автор вказує суму економії в грошовому вираженні, яка може бути досягнута в результаті впровадження Пропозиції. Заповнення даного розділу не є обов'язковим.

Пропозиція проходить первинну оцінку та реєстрацію, потім експертну оцінку. У разі, якщо експерт підтверджує можливість впровадження поданої пропозиції, то начальник групи якості, при необхідності, протягом 2-х днів надсилає експертний висновок до фінансової дирекції для подальшого розрахунку витрат на впровадження і подальшого економічного ефекту. В окремих випадках розрахунок може здійснювати співробітник групи якості/Лідер, який супроводжує пропозицію, якщо у нього є достатній рівень експертизи і розрахунок не вимагає поглиблених знань.

Для Пропозицій, які можуть бути впроваджені безпосередньо у виробничому підрозділі без здійснення процедури закупівель і залучення дирекції з питань забезпечення бізнесу, після стадії експертизи можна відразу переходити до стадії впровадження без винесення Пропозиції на Комітет. Дані Пропозиції повинні відповідати вимогам діючих нормативних і регламентуючих документів та не порушувати інтересів інших підрозділів.

ВИСНОВКИ

Персонал – найбільш складний та динамічний в керуванні ресурс, необхідний для досягнення всіх цілей та задач організації. Співробітники – головне досягнення організації, яке треба зберігати, розвивати та використовувати для успіху в конкурентній боротьбі.

Важливим аспектом в управлінні персоналом є система мотивації працівників. Протягом останніх сімнадцяти років в АТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО» розроблена і постійно вдосконалюється система матеріальної мотивації праці, суть якої полягає в розподілі загального заробітку на постійну та змінну величини. Постійна – у вигляді окладу, прив'язаного до тарифної сітки та змінна – у вигляді премії, як засобу колективного заробітку, і надбавки, як засобу індивідуального покарання. Сумарно, змінна величина складає 65% від посадового окладу (40% максимальний розмір премії і 25% розмір надбавки до посадового окладу) або 39,4% загального заробітку.

Новим вектором інноваційного розвитку компанії АТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО» стало впровадження концепції ощадливого виробництва. Ощадливе виробництво – інноваційний захід менеджменту сфокусований на оптимізацію бізнес-процесів.

Однією з характерних особливостей організації є її розвиток. Поняття «розвиток», в загальному вигляді, означає зміну процесів, явищ від більш простого до складного і більш ефективного.

АТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО» розвивається циклічно, що супроводжується змінами усіх елементів системи організації. Оскільки змінюється внутрішнє і зовнішнє середовище функціонування організації, комунікативні системи, організаційні можливості, то необхідно знаходити такі методи управління змінами і розвитком організації, які б зумовлювали підвищення ефективності діяльності.

З метою залучення до процесу впровадження системи ощадливого виробництва якомога ширшого числа співробітників компанії виникла

необхідність переглянути існуючу систему матеріальної мотивації праці та впровадити ключові показники ефективності. Адже успіх переходу підприємства на засади нової концепції ощадливого виробництва багато в чому залежить від сприйняття новацій більшістю працівників.

Результати впровадження ключових показників ефективності СБВ «Лідер» для підрозділів першого етапу відображають в загальному досить позитивну картину для подальшого розвитку самої системи та вказують на успішність застосування інноваційних підходів, що базуються на філософії ощадливого виробництва. Проте є ряд важливих моментів, на які слід зараз звернути увагу та впровадити ряд заходів в наступні роки:

1. Необхідно залучити всі структурні підрозділи компанії до виконання показників СБВ «Лідер» – розробити цільові показники КРІ на 2021 рік для всіх підрозділів та філій.

2. Потрібно звернути увагу на той момент, що топ-менеджери компанії працюють по контракту та мають визначений постійний розмір заробітної плати. Цей факт негативно впливає на залученість цих керівників до процесу як впровадження ощадливого виробництва, так і досягнення цільових показників КРІ, закріплених за ними структурними підрозділами. Тому виходом в цій ситуації є доведення окремих показників ключової ефективності та мотивація у вигляді річного бонусу за їх досягнення.

3. Одним із варіантів підвищення показника інноваційної діяльності компанії може стати тиражування по всім підрозділам компанії (розміщуються по всій області, досить не висока комунікація) вже впроваджених пропозицій, які дають економічний ефект та знижують втрати у виробничих процесах.

4. Також дієвим інструментом для підвищення кількості та якості поданих/впроваджених пропозицій повинно стати затвердження нових виплат по системі подання пропозицій, а саме їх підвищення. Оскільки проаналізувавши виплати працівникам за період 2018-2020 рр. можна зробити висновок, що система подання пропозицій є хорошим інструментом для отримання додаткового заробітку.

Варто зауважити, що досвід впровадження ідей ощадливого виробництва в енергетиці України дуже незначний. АТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО» одним із перших в галузі розпочало процес підвищення ефективності діяльності під гаслом впровадження бережливого мислення. Характер змін, що відбуваються в компанії і будуть відбуватися, проходить при застосуванні багатьох елементів концепції ощадливого виробництва.

Тому є всі підстави наголошувати на тому, що будь-яка компанія в будь-якій країні світу, і Україна тут не є виключенням, може успішно засвоїти принципи ощадливого виробництва. Найважливіше, що треба усвідомлювати – це необхідність комплексного підходу. Тобто перетворення повинні охопити три найважливіші сфери: застосування інструментів ощадливого виробництва, оптимізації організаційної моделі й зміни управлінської культури.

Проаналізувавши ситуацію, що склалася, можна сказати, що у АТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО» існують реальні можливості для застосування концепції ощадливого виробництва. Великим кроком вперед є той факт, що керівники компанії розуміють необхідність здійснення обдуманих та систематизованих дій для покращення роботи підприємства та всіляко сприяють мотивації персоналу до подання та впровадження пропозицій направлених на підвищення ефективності роботи підприємства.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

- 1) Адаменко А. Е., Шушпанов Д. Г. *Управління трудовими ресурсами* Київ : Юридична книга, 2016. 225 с.
- 2) Бегма П. Г. *Логістичне управління трудовим потенціалом персоналу промислових підприємств*. Автореф. дис. на здобуття наук. ст. канд. екон. наук спеціальність 08.00.04 – економіка та управління підприємствами, Дніпро. 2019. 21 с.
- 3) Борщ В. І. *Формування механізму оцінювання ефективності діяльності управлінського персоналу промислового підприємства*. Одеський національний університет ім. І. І. Мечникова, 2014. 256 с.
- 4) Ветлужских Е. *Стратегическая карта, системный подход и КРІ. Инструменты для руководителей*. Москва, 2008. 208 с.
- 5) Гавриш О. А., Довгань Л. Є., Крейдич І. М., Семенченко Н. В. *Технології управління персоналом: монографія*. Київ: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.
- 6) Гакова М. В. *Сучасні підходи щодо визначення сутності стратегічного управління персоналом підприємства*. *Торгівля і ринок України: тематичний збірник наукових праць*. 2019. № 1 (45). С. 95–103.
- 7) Гетьман О., Білодід А. *Інноваційні методи розвитку персоналу*. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. № 17. С. 556–561.
- 8) Гризовська Л. О. *Формування методичних підходів до оцінки ефективності систем розвитку персоналу інноваційно-активних промислових підприємств*. *Економічний аналіз: зб. наук. праць*. 2014. Т. 15. № 3. С. 12–20.
- 9) Даниленко О. А. *Основні підходи до управління персоналом при проведенні інновацій в українських організаціях*. *Фінанси, учет, банки*. 2016. № 1 (21). С.77–84.
- 10) Драган О. І., Тертична Л. І. *Вплив сучасних змін у менеджменті персоналу на розвиток менеджменту продуктивності підприємства*. *Економіка та управління підприємствами*. 2020. Вип. 46. С. 45–50.
- 11) Исикава К. *Японские методы управления качеством*. Сокр. пер. с англ. Под. ред. А. В. Гличева. Москва, 1988. 214 с.
- 12) *Інноваційний потенціал окремих стратегічних пріоритетних напрямів інноваційної діяльності та його реалізація: Форсайт України* URL:http://www.uin-tei.kiev.ua/foresight/ua/info_analit_production.php (дата звернення 12.01.2021)
- 13) Каплан Р., Нортон Д. *Сбалансованная система показателей. От стратегии к действию* [пер. с англ. М. Павловой]. Москва : ЗАО «Олимп-

Бизнес», 2003. 304 с.

14) Климчук А. О., Михайлов А. М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. № 1. С. 218–234.

15) Назарова Г. В. Управління розвитком діяльності промислових підприємств: монографія / Г. В. Назарова, О. В. Іванісов, О. Ф. Доровської. Харків : Вид. ХНЕУ, 2010. 240 с.

16) Оно Т. Производственная система Тойоты. Уходя от массового производства [пер. с англ. А. Грязновой, А. Тягловой] 4-е изд. Москва : Институт комплексных стратегических исследований, 2012. 208 с.

17) Офіційний сайт Акціонерного Товариства «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО» URL: <https://www.poe.pl.ua> (дата звернення 10.01.2021).

18) Половинко В. С., Макарова Є. В. Управління персоналом в інноваційній організації : монографія. Омськ: вид-во ОДУ, 2006. 221 с.

19) Про структурну перебудову в електроенергетичному комплексі України : Указ Президента України від 4 квітня 1995 року N 282/95. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/282/95#Text> (дата звернення 10.12.2020 р.)

20) Сень Є. В. Управління персоналом в умовах інноваційного розвитку компанії на прикладі АТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО». *Управління як чинник економічної рівноваги: мат-ли XIV конф. молодих вчених каф. Економіки та права* (Харків, 08 груд. 2020 р.). Харків : Вид-во НУА, 2020. С.118–120.

21) Тарасевич О. В. Управління персоналом промислових підприємств: системно-орієнтований підхід: монографія. Вінниця: ТОВ «Нілан-ЛТД», 2017. 400 с.

22) Фитц-енц Ж., Дэвисон Б. Как измерить HR-менеджмент. Москва, 2009. 368 с.

23) Форд Г. Моя жизнь и моё дело. Москва : Концептуал, 2019. 288 с.

24) Христенко О. В. Управління розвитком інноваційної культури на підприємстві. *Економіка і регіон*. 2015. № 5 (54). С. 53–59.

25) Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ : КНЕУ, 2004. 699 с.

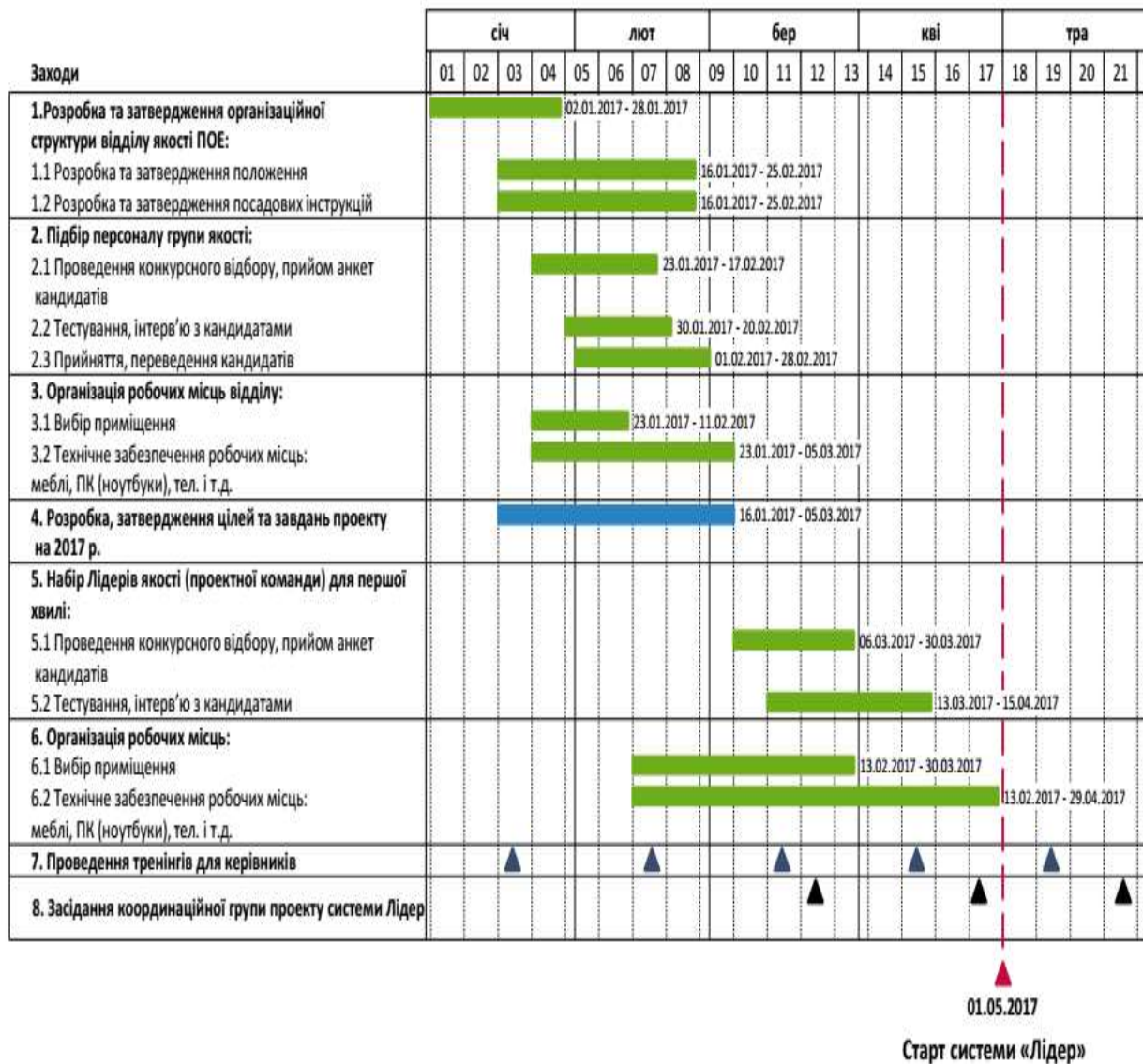
26) Grinin L., Korotayev A. Great Divergence and Great Convergence. A Global Perspective. Switzerland, 2015. 251 p.

27) Kotter, J.P., Schlesinger, L.A. Choosing Strategies for Change. *Harvard Business Review*. 1979. vol. 57. № 2. p.111.

ДОДАТОК А

План підготовки до запуску системи «Лідер» в АТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО»

ПЛАН ПІДГОТОВКИ ДО ЗАПУСКУ СИСТЕМИ «ЛІДЕР» В АТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО»



Джерело: Дирекція по персоналу.

ДОДАТОК Б



НАКАЗ

11.05.2017 м. Полтава № 200

Про старт проекту
«Система безперервного вдосконалення «Лідер»»
та початок першого етапу її впровадження
в ПАТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО»

З метою підвищення ефективності роботи ПАТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО», враховуючи виробничу необхідність у втіленні операційних покращень на підприємстві, на підставі рішення Правління ПАТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО» № 18 від 16.03.2017 року,

НАКАЗУЮ:

1. З 15.05.2017 року розпочати старт Проекту «Система безперервного вдосконалення Лідер» (надалі СБВ) та реалізацію першого етапу впровадження Проекту.

Термін впровадження першого етапу - по 15.11.2017 року.

2. Керівником проекту призначити начальника групи якості Свіренка С.О.

3. Визначити та затвердити завдання керівника проекту:

- керівництво проектом та командою проекту;
- вибір напрямку діагностики;
- розробку та внесення змін в план-графік впровадження (за умови погодження з Комітетом СБВ (засіданням Групи перспективного розвитку компанії));
- забезпечення команди проекту необхідними ресурсами;
- оперативне керівництво впровадженням СБВ;
- підготовку звітів та пропозицій для Комітету СБВ (засіданням Групи перспективного розвитку компанії) та Правлінню ПАТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО».

4. Керівника проекту Свіренка С.О. наділити такими повноваженнями:

- отримувати від структурних підрозділів інформацію необхідну для втілення проекту;
- здійснювати оцінку робочої групи за результатами роботи за звітний період;
- надавати на розгляд Комітету СБВ (засіданням Групи перспективного розвитку компанії) питання та зауваження, що потребують рішення Правління ПАТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО».

5. Затвердити перелік структурних одиниць для впровадження першого етапу СБВ:

- головний офіс ПАТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО»;
- філія Кременчуцька ТЕЦ;
- Велико-Кохнівська філія;
- Комсомольська філія;
- Кременчуцька філія
- Полтавська філія міських електромереж;
- Полтавська філія районних електромереж.

6. Затвердити склад робочої групи Лідерів першого етапу впровадження (Додаток №1).

7. Здійснювати організацію праці та оплату праці Лідерів таким чином:

- вивільнити тимчасово (на дість місяців) від виконання всіх посадових обов'язків і залучити до впровадження СБВ і операційних покращень на Підприємстві;
- бухгалтерії нараховувати заробітну плату за фактично відпрацьований час (за фактичною заробітної плати за основним місцем роботи);

- керівнику проекту Свіренку С.О. здійснювати додаткову мотивацію праці Лідерів на підставі затвердженої «Системи мотивації і механізму оцінки Лідерів в рамках впровадження системи безперервного вдосконалення «Лідер».

8. Затвердити склад робочої групи експрес - Лідерів першого етапу впровадження (Додаток №2) .

9. Здійснювати організацію праці та оплату праці експрес - Лідерів таким чином:
 - вивільнити частково, тимчасово (на шість місяців) від виконання окремого кола посадових обов'язків і залучити до впровадження СБВ і операційних покращень на Підприємстві ;
 - бухгалтерії нараховувати заробітну плату за фактично відпрацьований час за основним місцем роботи;
 - керівнику проекту Свіренку С.О. здійснювати додаткову мотивацію праці експрес-Лідерів на підставі затвердженої «Системи мотивації і механізму оцінки експрес-Лідерів в рамках впровадження системи безперервного вдосконалення «Лідер».

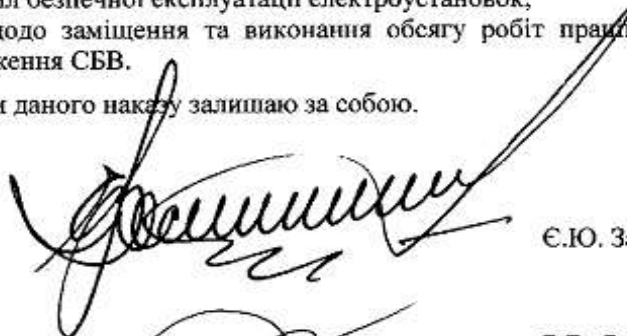
10. Начальнику відділу мотивації та оплати праці Мукомел І.В. за поданням керівника проекту – начальника групи якості Свіренка С.О. оформляти наказом по підприємству результати додаткової мотивації Лідерів та експрес - Лідерів.

11. Начальнику відділу кадрів Твердохліб О.О. надавати на погодження керівнику проекту - начальнику групи якості Свіренку С.О. заяви Лідерів та експрес-Лідерів про надання тарифної відпустки.

12. Керівникам всіх структурних підрозділів ПАТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО»:
 - забезпечити надання необхідної інформації та документації на звернення керівника проекту – начальника групи якості Свіренка С.О.;
 - сприяти вирішенню питань щодо організації виробничого процесу робочої групи;
 - забезпечити дотримання вимог ОПтаТБ при відвідуванні членами робочої групи виробничих майданчиків та робочих місць;
 - здійснювати допуск членів робочої групи на об'єкти для огляду електроустановок відповідно п.5.1.4 Правил безпечної експлуатації електроустановок;
 - вирішити питання щодо заміщення та виконання обсягу робіт працівника, тимчасово залученого до впровадження СБВ.

Контроль за виконанням даного наказу залишаю за собою.

Голова Правління



Є.Ю. Засіменко

Фінансовий директор



Р.В. Стройний

Візи:

Заступник голови Правління



О.П. Ангелова

Заступник фінансового директора



В.Є. Стріков

Директор з персоналу




О.В. Кириченко

Головний бухгалтер



Н.В. Дубініна

Директор з правової роботи



О.Л. Остроушко

Голова Профкому

Директор з охорони праці



В.І. Абрамов

Підг.: група якості

Розсилка: у справу, всі структурні підрозділи.



О.О. Ракецький

ДОДАТОК В



НАКАЗ

24.12.2019 м. Полтава № 546

Про визначення та затвердження показника
Системи безперервного влосконалення (СБВ) «Лідер»
на 2020 рік

З метою заохочення працівників до покращення результатів впровадження СБВ «Лідер», підвищення ефективності роботи АТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО»,

НАКАЗУЮ:

1. З 02.01.2020 року затвердити для структурних підрозділів головного офісу (п.1 Додатку №1) та філій (п.2 Додатку №1) планові показники СБВ «Лідер» на 2020 рік (Додатки №3 і №4 відповідно).
2. Начальнику групи якості Сень Є. В.:
 - 2.1. Довести плановий показник СБВ (щомісячний) до відома начальників структурних підрозділів головного офісу та філій (розмістити на корпоративному порталі у розділі рейтинг системи «Лідер»).
Термін виконання – до 09.01.2020 р.
 - 2.2. Щомісячно здійснювати розрахунок фактичного виконання показника СБВ «Лідер» за звітний місяць згідно із Додатком №2 до даного Наказу.
 - 2.3. Надавати до відділу мотивації та оплати праці до 18 числа місяця наступного за звітним службову записку про результати роботи щодо виконання показника (СБВ) «Лідер» для остаточного розрахунку премії за основні результати господарської діяльності.
3. Начальникам структурних підрозділів ознайомити під підпис підпорядкований персонал з даним наказом.
Термін виконання – до 15.01.2020 р.

Контроль за виконанням даного Наказу покласти на директора з персоналу Кириченка О.В.

Голова Правління

Р. В. Стройний

Фінансовий директор

Н. В. Дубініна

Візи:

Директор з персоналу

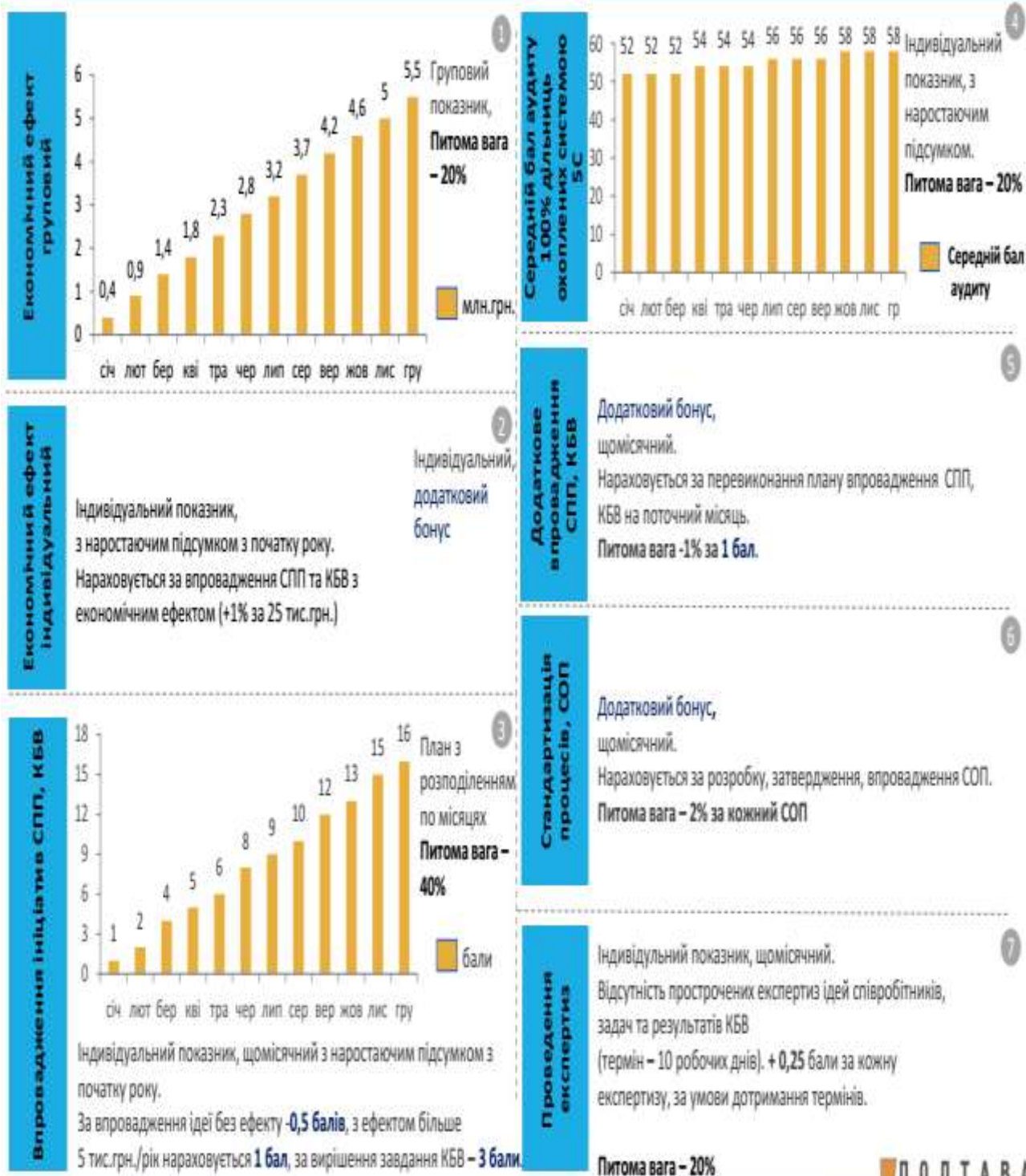
О. В. Кириченко

Підг.: група якості 
Розс.: у справу, всі структурні підрозділи.

00001205

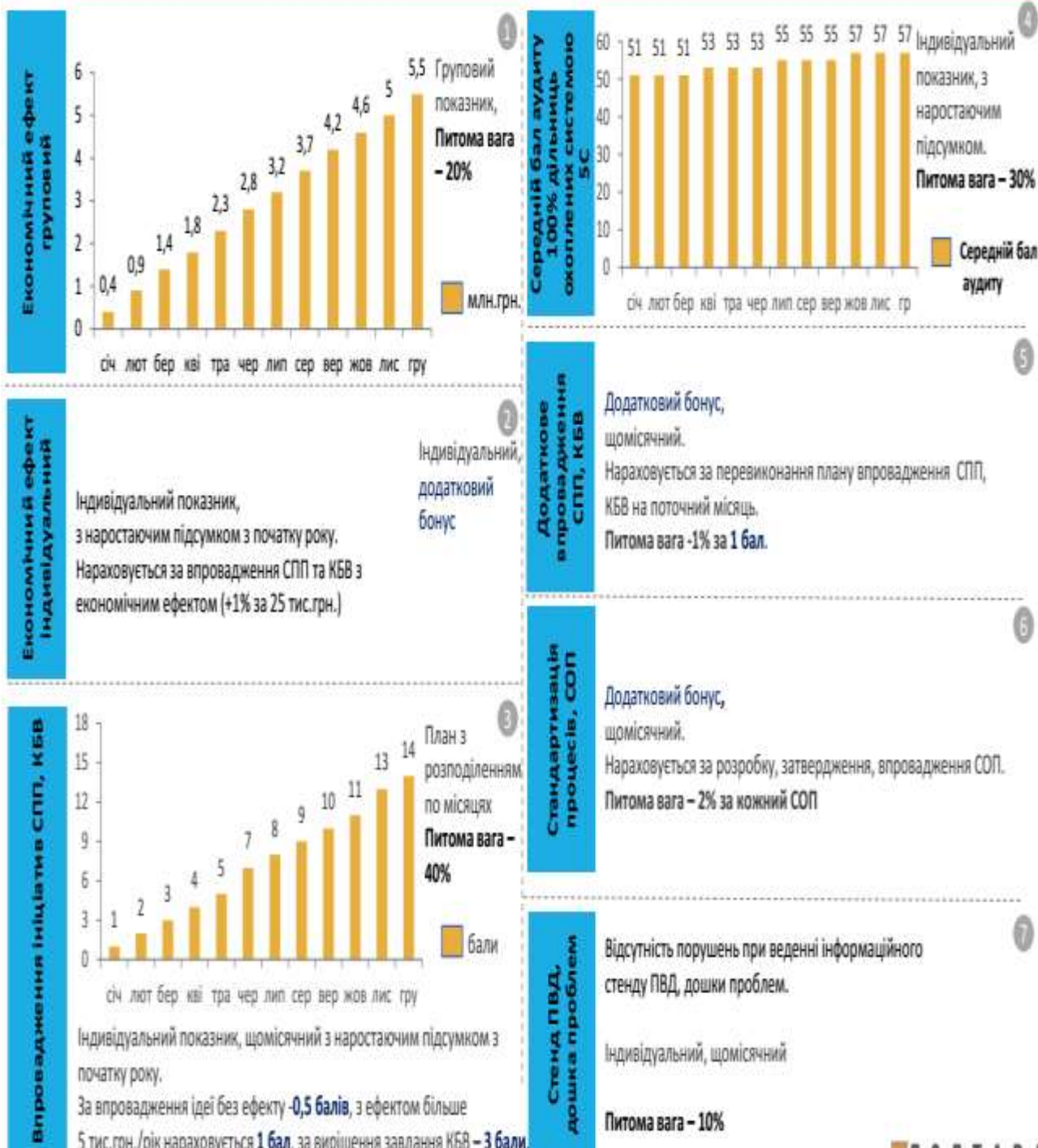
ДОДАТОК Г

ПОКАЗНИКИ СИСТЕМИ БЕЗПЕРЕРВНОГО ВДОСКОНАЛЕННЯ (СБВ) ЛІДЕР ДЛЯ ГОЛОВНОГО ОФІСУ НА 2020 РІК



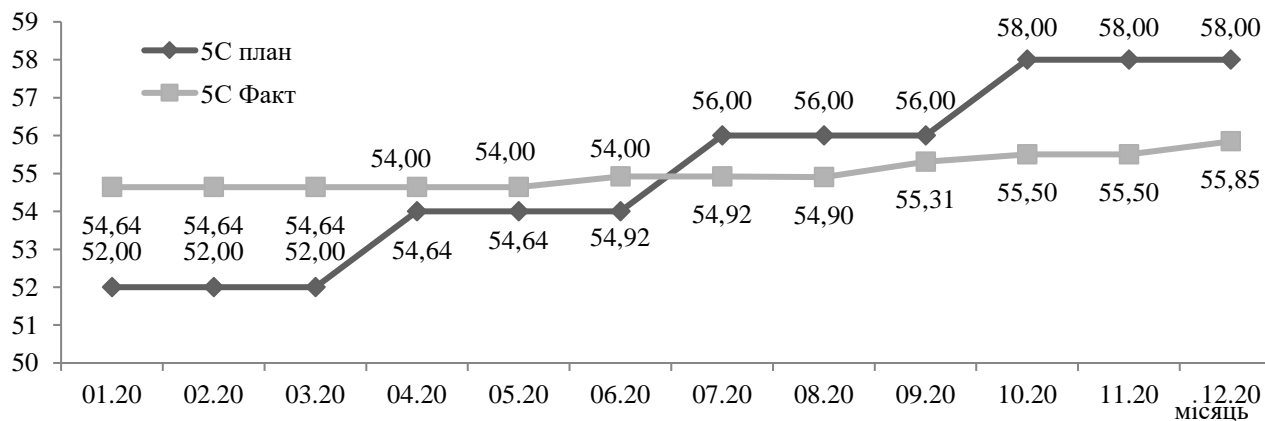
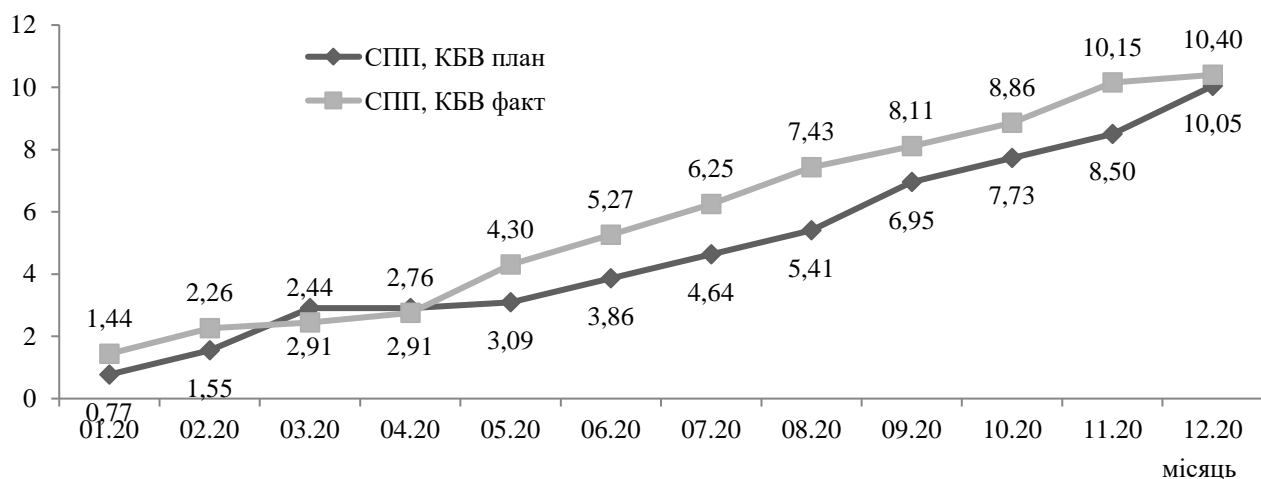
Існує можливість компенсувати показник, що відстає перевиконанням іншого показника

ПОКАЗНИКИ СИСТЕМИ БЕЗПЕРЕРВНОГО ВДОСКОНАЛЕННЯ (СБВ) ЛІДЕР ДЛЯ ФІЛІЙ НА 2020 РІК



Існує можливість компенсувати показник, що відстає перевиконанням іншого показника

ДОДАТОК Д
Динаміка виконання показників СБВ «Лідер» структурними підрозділами
головного офісу за 2020 р.



ДОДАТОК Е
Динаміка виконання показників СБВ «Лідер» філіями Товариства
за 2020 рік

