

О. Г. Мельник, О. В. Денисюк, О. Ю. Григор'єв
Національний університет "Львівська політехніка"

УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВУВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ЗАСАДАХ ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ ГРЕЙДІВ

© Мельник О. Г., Денисюк О. В., Григор'єв О. Ю., 2015

Обґрунтовано, що система мотивування, сформована на підприємстві, має важливе значення у досягненні бажаних цілей діяльності компанії, безпосередньо впливає на фінансову результативність. Запропоновано використовувати сучасні підходи до управління, зокрема й до мотивування праці. Висвітлено основні теоретичні аспекти системи грейдів, запропоновано трактувати систему грейдів як метод формування якісної системи мотивування створенням універсальної ієрархії посад, системи адекватної оцінки власних працівників та оплати праці згідно з виконуваними функціями, міри відповідальності, кількості осіб в підпорядкуванні. На підставі виконаних досліджень обґрунтовано принципи, на засадах яких здійснюється система мотивування та основні передумови її впровадження на вітчизняних підприємствах, а також проблеми, які можуть виникнути від невчасного реагування на виклики сучасного ринку. Виокремлено переваги та недоліки системи грейдів, описано основні етапи її реалізації.

Ключові слова: грейд, грейдова система, мотивування, оплата праці, посада.

O. H. Melnyk, O. V. Denysyuk, O. Yu. Grygoryev
Lviv Polytechnic National University

IMPROVEMENT OF EMPLOYEES MOTIVATION IN DOMESTIC ENTERRISES ON THE BASIS OF IMPLEMENTATION OF THE GRADE SYSTEM

© Melnyk O. H., Denysyuk O. V., O. Yu. Grygoryev, 2015

It is a well-known fact that Ukrainian labor market is in the process of radical transformation. There are high levels of unemployment and the most unattractive conditions of remuneration and outflow of skilled workers abroad. This slows the development of a motivation system, because for a lot of people work doesn't mean a personal development or realization of their own potential, but they are working to survive. This causes that employers establish an unacceptable rules, forcing staff to work in the unfavorable environment. They manipulate human resources and offsetting the cost by paying the established minimum national standards.

In the context of limited resources there are various types of skilled, talented and creative workers that are able to create new competitive advantages, to make unconventional decisions and develop innovations. In such circumstances, there is a need to implement effective tools to motivate employees, one of that tools is the grade system that enables you to ensure transparent and fair distribution of wages depending on the characteristics of office workers.

The main objective is to develop the mechanism for implementation and usage of the grade system in the modern business environment for domestic enterprises.

Our tasks include:

- clarifying the concept of “grade system”, justify motivational role of it, identify the advantages and disadvantages of the grade system;
- identifying prerequisites for introducing grade system for domestic enterprises;
- developing a mechanism for implementing and adapting grade system at domestic enterprises.

The article proved that the system of motivation, that formed by the company plays an important role in achieving the desired objectives of the company and directly affects the financial results and increases the motivation of workers. It is advisable to learn, adapt and apply new approaches to management. The investigations allow to single out the following main conditions for the development grade system in Ukraine: opacity of wage system and low size of salary; lack of mechanisms which monitor the effectiveness of salaries; salary for new employees are unreasonably higher than for long working staff; transparent communication about compensation; manual control of payroll; excessive tax burden and others.

Key words: Grade, grade system, motivation, salary, work position.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими та практичними завданнями. Ефективне функціонування підприємства забезпечується за рахунок грамотно налагодженої роботи багатьох складових: ефективної системи менеджменту, сучасного обладнання, новітніх технологій, конкурентоспроможної продукції та якісної роботи кваліфікованих кадрів на різних рівнях управління. Саме дієва система мотивування, що націлена на формування, добір і розвиток кваліфікованих працівників, побудова системи оплати праці залежно від досягнутої результативності є однією із найважливіших функцій управління, адже корелює із результатами праці та визначає поведінку працівників, їхню зацікавленість та ставлення до роботи.

Слід констатувати, що на сучасному етапі український ринок праці перебуває на етапі докорінної трансформації, а також характеризується високим рівнем безробіття, здебільшого непривабливими умовами оплати праці та відтоком кваліфікованих кадрів за кордон. Саме тому потрібно змінювати наявні умови та створювати нові для ефективного розвитку і кожного підприємства зокрема, і держави загалом для завоювання нових ринків, збільшення виробничої потужності, диверсифікації тощо. Особливо має вплив мотивування за принципами системи грейдів. Це дає змогу підприємству забезпечувати адекватну оцінку своїх працівників, оптимізувати розподіл фонду оплати праці, впливати на розвиток працівників, мотивувати їх здобувати нові вміння і навички.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор. Розвиток будь-якого підприємства залежить від принципів, які використовуються в управлінні, зокрема в мотивуванні працівників. Функціонування здійснюється в швидкозмінному, прогресивному середовищі, що потребує адекватного реагування та адаптування роботи до нових умов. Тому, під впливом нових досягнень у сфері управління та в умовах застарілості наявних принципів мотивування виникла необхідність формувати та впроваджувати сучасні підходи до оплати праці. Одним з дієвих методів мотивування, який набув значного поширення у іноземній управлінській практиці, є система грейдів, автором якої є американський вчений Едвард Хей. Інколи цей підхід називають “зарплатомір Хей”. Поняття “грейд” та “грейдинг” походять від англійського слова “grading”, що означає класифікацію, сортування, упорядкування, клас, рівень. Грейдова система допомагає оцінювати посади і розподіляти їх залежно від значимості для компанії. Вона враховує специфіку організації, її розмір, кількість рівнів управління, взаємозв'язок із зовнішнім середовищем, а також цінність посади [4].

Система мотивування в сучасних організаціях повинна забезпечувати зростання продуктивності праці, зацікавленості в роботі та досягнення поставлених цілей. Важливо забезпечувати розвиток кожного працівника, зберігати висококваліфікованих працівників, а не лише мінімально оплачувати витрачені зусилля. Тому важливо удосконалювати наявні методи, адаптувати їх до умов функціонування на вітчизняних підприємствах для забезпечення цілісного розвитку галузей економіки.

Аналізуванню проблем і перспектив впровадження грейдової системи оплати праці присвячено праці низки вітчизняних та іноземних вчених, а саме Д. Коула, М. І. Беленкової, О. Б. Олійника, О. В. Березина, О. Д. Плотник, А. А. Гиля, Л. А. Гришиної, Д. С. Бутенка, О. М. Лозовської, О. А. Таран та інших. Сутність та функціональне призначення системи грейдів у літературі розглядається з різних позицій (див. таблицю).

Варто зазначити, що не зважаючи на те, що систему вивчали і іноземні, і вітчизняні науковці, недостатньо дослідженими залишаються проблеми її уніфікованого розуміння та реалізації системи в умовах сучасного розвитку національної економіки.

Трактування системи грейдів у наукових працях

| Науковці | Трактування поняття “система грейдів” |
|---------------------------|--|
| Бутенко Д. С. | Система грейдів – це система, що допомагає створенню ясної методики формування винагороди і дозволяє оптимізувати фонд оплати праці компанії. Важливою особливістю системи є її прозорість, адже працівник розуміє що і як він повинен робити і протягом якого часу, щоб розраховувати на підвищення заробітної плати [2]. |
| Шахно А. Ю. | Грейдинг – це метод створення універсальної ієрархії посад (рангів) для всього персоналу компанії; система оцінки, що дозволяє визначити прийнятні для всіх працівників рівні компенсації на основі зіставлення відносної цінності для компанії різних ділянок роботи (посад). Процедура грейдуння слід розглядати як практичний інструмент, який дає змогу повніше врахувати індивідуальні потреби підприємства у диференціації постійної частини заробітної плати [3]. |
| Завіновська Г. Т. | Сутність системи грейдів полягає в розробці коригуванні постійної частини заробітної плати з урахуванням цінності посади робочого місця та її впливу на результат діяльності організації [4]. |
| Андрієва О., Княшко О. | Грейдинг – це метод створення універсальної ієрархії посад (рангів) для всього персоналу компанії; система оцінки, яка дозволяє визначити прийнятні для всіх працівників рівні компенсації на основі зіставлення відносної цінності для компанії різних ділянок роботи (посад). Головна цінність грейдингу – “вимірювання невимірюемого”: перехід нематеріального показник “цінність роботи співробітника” в грошовий еквівалент [5]. |

Примітка. Сформовано на основі джерел [2; 3; 4; 5].

Формування цілей статті (постановка завдання). Цілями статті є визначення основних передумов розвитку та можливостей впровадження грейдової системи мотивування в умовах функціонування вітчизняних підприємств.

Виклад основного матеріалу досліджень з повним обґрунтуванням отриманих результатів. Аналізування літературних джерел дає змогу стверджувати, що система грейдів – це метод формування якісної системи мотивування створенням універсальної ієрархії посад, системи адекватної оцінки власних працівників та оплати праці згідно з виконуваними функціями, міри відповідальності, кількості осіб у підпорядкуванні. Ця система дає змогу ефективно управляти фондом оплати праці, розділяючи постійну та змінну частини заробітної плати.

На вітчизняних підприємствах під час формування посадових окладів працівників та визначення розмірів їхньої місячної тарифної заробітної плати використовують Єдину тарифну систему, яка ґрунтується на виокремленні кваліфікаційних категорій, розрядів працівників, а також відповідно до них почасових тарифних ставок та посадових окладів. Вказана система оплати праці регламентована правовим способом, проте її недоліком є надзвичайно низький рівень почасових тарифних ставок та посадових окладів, що не відповідає реальним кваліфікаційним характеристикам персоналу. У таких умовах система грейдів для підприємств формує альтернативні можливості встановлення цінності посад, не заперечуючи нормативно-правових вимог.

Не зважаючи на відмінності між тарифною та грейдовою системами щодо формування постійної частини заробітної плати, вони не виключають одна одну, а доповнюють для забезпечення ефективного функціонування, розвитку підприємства, оптимізування управління фондом оплати праці.

Як свідчать виконані дослідження термін “грейдинг” використовується для двох різних підходів:

I підхід: грейдинг посад чи робіт, коли оцінюються і ранжуються, тобто розподіляються за “грейдами” посади незалежно від того, який саме працівник займає посаду. Грейд посади залежить від цінності і важливості цієї посади для компанії у контексті реалізації стратегічних цілей.

II підхід: грейдинг працівників, коли оцінюються і розподіляються за грейдами працівники особисто. У цьому разі в сукупності враховується і цінність виконуваної роботи, і цінність самого працівника, яка залежить від рівня його кваліфікації, досвіду, майстерності та рівня розвитку його професійних компетенцій [6].

Грейдова система мотивування формується і здійснюється на основі таких принципів:

- 1) економічна обгрунтованість;
- 2) однорідність;
- 3) ринкова конкурентоспроможність;
- 4) зрозумілість і прозорість;
- 5) справедливість [6].

Виконані дослідження дають змогу виокремити основні передумови для розвитку системи грейдів в Україні:

- непрозорість системи оплати праці та низький її розмір;
- відсутність механізмів контролю за ефективністю формування посадових окладів;
- неконтрольоване зростання фонду оплати праці за рахунок довільного підвищення оплати працівникам;
- оплата для нових посад у компанії необгрунтовано вища від оплати давно працюючих співробітників;
- оплата праці здебільшого заснована на думці керівників, особливо у разі визначення окладів для нових посад [7];
- відсутність прямої пропорції між інвестиціями у людські ресурси та їх результативністю;
- непрозора комунікація щодо винагород;
- ручне управління фондом оплати праці (ФОП);
- згідно з тарифною системою оплати праці підвищувати заробітну плату необхідно всім працівникам, незалежно від того, який внесок вони зробили в розвиток підприємства, що має психологічний вплив та зменшує мотивацію працювати ефективних працівників і не стимулює бажання розвиватись та працювати пасивний персонал;
- надмірний податковий тягар, що містить левову частку в структурі собівартості товарів та послуг, тому важливо переглянути складники, які входять у ціну і для швидшого обігу зменшувати податковий тягар у бік збільшення заробітної плати, що, своєю чергою, підвищить купівельну спроможність громадян і збільшить швидкість обігу грошей.

Підприємства, які невчасно реагують на вищенаведені виклики, що є в управлінні персоналом, можуть набути таких проблем:

- високу плинність кадрів;
- низьку ефективність персоналу;
- нерозуміння важливості власної роботи та її впливу на результативність для компанії, а також її зв'язок з індивідуальною винагородою;
- відсутність зв'язку між тим, як розвиток організації може вплинути на індивідуальне зростання та розвиток працівника тощо.

Досягнення результатів від втілення грейдової системи потребує належного ресурсного забезпечення, а саме, залучення фінансових, кадрових, інформаційних, часових ресурсів тощо.

Обсяг ресурсів, необхідних для впровадження системи грейдування на підприємстві, залежить від рівня складності бажаної для втілення системи. На першому рівні складності створюється система

грейдування посад. Ця система не потребує значних математичних розрахунків та спеціальної підготовки працівників, може бути впроваджена вищим керівництвом підприємства.

Другий рівень складності – це власне система, що має іншу назву “зарплатомір Хея”, яка ґрунтується на більш трудомістких розрахунках, а саме на бально-факторних методах грейдування посад з урахуванням пріоритетних для досягнення стратегічних цілей чинників, відповідне ранжування посадових окладів.

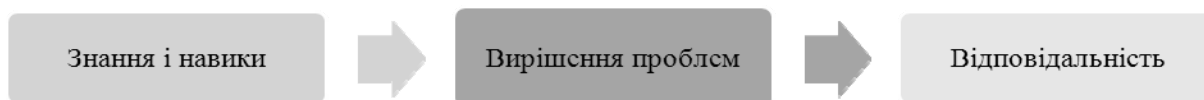
Наступні рівні складності полягають в оригінальних модифікованих системах грейдів, що охоплюють і бально-факторні методи, і складні математичні розрахунки, матриці, таблиці, графіки, точне і чітке дотримання етапів втілення методу грейдів [5].

Отже, процес впровадження грейдової системи мотивування є складним, комплексним процесом, який пропонується реалізовувати за такими етапами:

1. Створення робочої групи, відповідальної за формування і впровадження системи грейдів. Така група зазвичай об'єднує працівників кадрових підрозділів, відділу з оплати праці та керівників різних рівнів управління.

2. Формування списку посад і підготовка їх опису (посадові інструкції, job descriptions, результати опитування керівників підрозділів). Описувати посади можна через проведення інтерв'ю, анкетування, спостереження тощо. В результаті описування необхідно отримати такі результати: загальну інформацію про посаду, обов'язки та відповідальність, взаємозв'язки з іншими працівниками та зовнішнім середовищем (підпорядкування, контроль та взаємодія з іншими суб'єктами), повноваження, умови праці, особистісні якості, риси характеру, рівень освіти, навички, що необхідні для виконання роботи та функцій посади.

3. Визначення ключових факторів для оцінки посад (наприклад, кваліфікація, комунікативні навички, управлінські навички, відповідальність) – полягає у визначенні чинників, згідно з якими оцінюють посади, розподіляють ці чинники за різними рівнями, оцінюють кожний чинник, установлюють важливість кожного з вибраних чинників. Згідно з дослідженням, проведеним консалтинговою компанією “Hay Group”, оцінювання посад може відповідати таким універсальним групам чинників, як знання і навички, вирішення проблем, відповідальність (див. рисунок).



Універсальні чинники оцінювання посад згідно з “Hay Group” [8]

Кожна група має низку власних субчинників, які підприємство може обирати залежно від особливостей управління персоналом, мети та цілей функціонування організації.

4. Бальна оцінка усіх ключових факторів.

Важливою і основною умовою в оцінюванні посад та наданні балів ключовим факторам є використання універсальних чинників, що дають змогу оцінювати цінність кожної посади (від найнижчого до найвищого рівня вертикальної ієрархії персоналу) за ідентичними критеріями. У разі оцінювання кожного чинника залежно від посади йому надається різна кількість балів.

5. Розроблення і оцінювання в балах критеріїв за кожним фактором.

Компанія може сама обирати, чи створювати варіанти побудови шкали оцінювання, чи скористатись діючими шкалами, що сформовані у науковій та методичній літературі.

6. Надання рейтингу кожній посаді із зарахуванням загального бала.

7. Формування системи грейдів.

На цьому етапі найважливіше – це визначити діапазони грейдів. Відомо два підходи до визначення діапазонів грейдів:

- розподіл усього діапазону на рівноцінні інтервали;
- групування посад, що належать до однієї професійної групи та мають незначні розбіжності у балах.

8. Створення матриці посадових рівнів (всі позиції із назвою, лінійною приналежністю і підпорядкуванням, інтегральним показником цінності робіт, номером грейда, вимогами до стандартів робочої поведінки) [7].

На цьому етапі встановлюються діапазони (“вилки”) для визначення базової постійної частини заробітної плати щодо посад, які увійшли в той чи інший грейд. Не зважаючи на проведення власного оцінювання посади, оплата згідно з кожним грейдом ґрунтується на середньоринковому значення, що коригується залежно від внутрішньокорпоративної політики та фінансового стану компанії.

Варто відзначити, що система грейдів сприяє не лише оптимізуванню фонду оплати праці та його раціональному управлінню і розподілу, а й ефективнішій роботі підприємства загалом, досягненню ним вищих результатів діяльності.

Ґрунтуючись на чималому досвіді, накопиченому за понад 60 років досліджень і практичної діяльності, компанія “Нау Group”, яка перша розробила систему грейдів і продовжує консультивати найефективніші компанії світу у цій галузі, створила набір інструментів для всіх етапів циклу управління персоналом, зокрема для відбору, винагороди і розвитку талантів. Всі інструменти мають свої особливості [8]:

- можуть бути використані в глобальних масштабах для трансформації цілісної системи мотивування компаній та державних структур;
- допомагають ефективно розподілити витрати;
- є гнучкими, придатні для використання і на малих підприємствах, і у транснаціональних корпораціях;
- мають свою базу даних, що дає змогу порівнювати результати різних підприємств;
- вивчають саме ті фактори, які необхідні для забезпечення фінансової ефективності.

Не зважаючи на те, що система грейдів дає змогу підприємству досягати вищих результатів діяльності, ефективніше налагоджувати роботу працівників, важливо досліджувати потенційні негативні наслідки від впровадження системи. Аналізування літературних джерел [1–16] та практичної діяльності вітчизняних й іноземних компаній дає змогу виокремити такі особливості впровадження системи грейдів:

- необхідність проведення експерименту в межах одного підрозділу, що потребує значної кількості ресурсів, адже важливо мати якісно змодельовану та відпрацьовану систему, щоб забезпечити подальше її втілення в межах цілого підприємства;
- необхідність ґрунтовної теоретичної та практичної підготовки фахівців, що будуть залучені до впровадження системи Хея;
- залучення зовнішнього експерта-консультанта, що потребує значних витрат;
- необхідність створення власного колегіального відділу на підприємстві, який володітиме основними інструментами нової системи мотивування;
- проведення роз’яснювальної роботи серед власного персоналу з метою інформування про переваги та необхідність впровадження нової системи для компанії та для кожного її співробітника;
- необхідність проведення систематичної перевірки роботи системи Хея, моніторити та не упустити з-під контролю важливі зміни, що відбуваються і в межах компанії, і на загальному ринку праці країни та світу;
- система грейдів повинна враховувати вплив на наявні показники таких факторів, як введення нових штатних одиниць, проведення модернізації, реструктуризації та інших процесів, що мають вплив на управління персоналом на підприємстві;
- важливо мати розроблені умови переміщення між грейдами, що містить різні проблеми, зокрема і психологічні;
- необхідно уникати суб’єктивного підходу під час розроблення і оцінювання грейдів.

Висновки і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Вивчення теоретичних джерел та аналізування практичних результатів діяльності підприємства дають змогу стверджувати, що результати від впровадження грейдової системи мотивування дають змогу ефективніше

розвиватись і компанії, загалом, і кожному працівнику, зокрема. Тому можна виділити такі переваги грейдової системи: забезпечення ефективної прозорої системи винагороди, адже сукупність окладу, премій, надбавок, доплат, соціального пакета дає змогу працівникам почуватися в безпеці, бути впевненими у своєму майбутньому, і, що, не менш важливо, відчувати себе невід'ємною складовою підприємства; оптимізування організаційної структури підприємства; допомога у формуванні стратегічного розвитку персоналу; адекватне та незалежне оцінювання співробітників щодо посад, які вони займають; раціональний розподіл фонду оплати праці, визначення взаємозалежності рівня доходу працівника та цінності його позиції у компанії; підвищення мотивації праці, стимулювання розвитку працівника, і професійного, і індивідуального; прозорість кар'єрного зростання для працівників; скорочення плінності кадрів; допомагає працівникам розвиватись незалежно від тривалості перебування на одній і ті самій посаді.

Не зважаючи на те, що чимало науковців досліджують проблеми впровадження грейдової системи, важливо відзначити, що ретельнішого вивчення потребують принципи та умови впровадження системи для вітчизняних підприємств в сучасних умовах економіки України, адже в умовах обмеженості різноманітних видів ресурсів саме кваліфікований, талановитий та креативний персонал на підприємстві здатен створювати нові конкурентні переваги, приймати нестандартні рішення, розробляти інновації. При цьому виникає необхідність у впровадженні дієвих інструментів мотивування цінних працівників, одним із яких є система грейдів, що дає змогу забезпечити прозорий та справедливий розподіл тарифної частини заробітної плати залежно від характеристик та посади працівників.

Перспективами подальших досліджень є формування теоретико-методичної бази для впровадження системи ключових індикаторів ефективності на вітчизняних підприємствах з метою посилення мотивуючої дії конусної частини заробітної плати.

1. Закон України “Про оплату праці” (Відомості Верховної Ради України, 1995, № 17. [Електронний ресурс].
2. Бутенко Д. Розробка системи грейдів як інструмент мотивації працівників / Д. Бутенко // Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2014. – № 9.1. – С. 94–97.
3. Шахно А. Ю. Система грейдів як сучасна форма оплати праці на підприємстві / А. Шахно // Інноваційна економіка: Всеукраїнський науково-виробничий журнал. – 2013. – № 6 (44). – С. 187–194.
4. Завіновська Г. Грейдова система оплати праці в організації / Г. Завіновська // [Електронний ресурс] – Режим доступу: ir.kneu.edu.ua:8080/bitstream/.../Zavinovska
5. Андреева О. Впровадження грейдінгової системи оплати праці як об'єктивна складова реструктуризації Укрзалізниці / А. Андреева, О. Княшко // Зб. наук. праць ДЕГУТ. Серія “Економіка і управління”. – 2012. – № 21–22.2. – С. 79–83.
6. Лозовський О. Впровадження системи грейдінгу на вітчизняних підприємствах / О. Лозовський, О. Таран, В. Таран // [Електронний ресурс] – Режим доступу: ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/2972/.../103.p
7. Система грейдів: кожному своє // “Агробізнес сьогодні” [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.agro-business.com.ua/kerto-kerivnyka/1604-systema-greidiv-kozhnomu-svoie.html>
8. Офіційний сайт консалтингової компанії Нау Group [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://atrium.haugroup.com/ww/>
9. Проблеми оплати праці і зайнятості в оцінках громадян України і експертів // Соціологічні дослідження: Центр Разумкова. – № 10. – 2010.
10. Комарницький І. Ф. Економічна теорія / І. Комарницький. – Чернівці, 2006. – 334 с.
11. Вимірювання якості життя в Україні, Аналітична доповідь / Лібанова Е. М., Гладун О. М., Лісогор Л. С. та ін. // Інститут демографії та соціальних досліджень імені М. В. Птухи НАН України, Програма Розвитку ООН, Міністерство економічного розвитку і торгівлі України. – К., 2013.
12. Україна і світ: боротьба рейтингів і позицій // Журнал Верховної Ради “Віче” [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.viche.info/journal/3470/>
13. Офіційний сайт консалтингової компанії Watson Wyatt [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.towerswatson.com>
14. Муравка П. П. Сутність трудового потенціалу. Особливості його формування в умовах аграрного ринку / П. Муравка // Інноваційна економіка: Всеукраїнський науково-виробничий журнал. – 2015. – № 2 (57). – С. 142–145.
15. Дем'яненко Т. І., Формування та управління трудовим потенціалом на вітчизняних підприємствах / Т. Дем'яненко // Інноваційна економіка: Всеукраїнський науково-виробничий журнал. – 2015. – № 3 (58) – С. 172–176.
16. Шулярєнко І. Коучинг у роботі менеджера з персоналу / І. Шулярєнко // Кадровик України. – 2015. – № 12.