

Національний університет
«Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»

Навчально-науковий інститут фінансів, економіки та менеджменту

Кафедра економіки, підприємництва та маркетингу

Кваліфікаційна робота бакалавра

на тему:

«Система управління персоналом та її адаптація до специфіки діяльності підприємства (на матеріалах АТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО»)

Виконала: здобувач першого рівня вищої освіти, групи 402 ЕП

Спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Горошко Д.В.

Керівник: Галайда Т.О.

Рецензент: Шевченко О.М

Полтава – 2021 р.

Консультанти:

з кафедри економіки, підприємництва та маркетингу
(охорона праці)

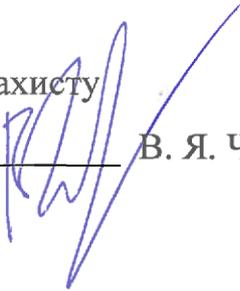
07.06 2021 р.  В. В. Биба

Здобувач 12.06 2021 р.  Д. В. Горошко

Керівник роботи 14.06 2021 р.  Т.О. Галайда

Нормоконтроль 14.06 2021 р.  Т.О. Галайда

Допустити до захисту

Завідувачка кафедри 18.06 2021 р.  В. Я. Чевганова

Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(повне найменування вищого навчального закладу)

Навчально-науковий інститут фінансів, економіки та менеджменту

Кафедра економіки, підприємництва та маркетингу

ступінь вищої освіти «бакалавр»

Напрямок підготовки _____

(шифр і назва)

Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

(шифр і назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки, підприємництва
та маркетингу

В.Я. Чевганова

« 3 » _____ 03 2021 року

ЗАВДАННЯ НА ВИПУСКНУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА

Горошко Дар'я Вікторівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Система управління персоналом та її адаптація до специфіки діяльності підприємства (на матеріалах АТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО»)

керівник роботи Галайда Т.О., ст. викладач

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

затверджені наказом закладу вищої освіти від « 03 » 03 2021 року № 158/фз

2. Строк подання здобувачем роботи 14.06.2021 р.

3. Вихідні дані до роботи Законодавство України, навчальна, наукова, довідкова та методична література, фахові періодичні видання, інформаційні ресурси, установчі документи підприємства, фінансова, оперативна та статистична звітність підприємства

4. Зміст випускної кваліфікаційної роботи бакалавра (перелік питань, які потрібно розробити)

1. Теоретичні аспекти та методичні підходи щодо формування системи управління персоналом.

2. Організаційно-правова та економічна характеристика діяльності АТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО»

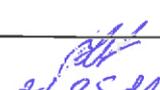
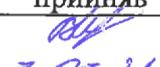
3. Упровадження системи управління персоналом на підприємстві.

5. Перелік графічного матеріалу:

Ілюстративний матеріал у кількості 27 аркушів представлений у

Додатку Г

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Охорона праці	Биба В.В., к.т.н., доцент	 21.05.21	 7.08.21

7. Дата видачі завдання 26.04.2021 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Теоретична частина	26/04–09/05	30%
2	Аналітична частина	10/05–23/05	60%
3	Проектна частина	24/05–06/06	88%
4	Виготовлення ілюстративного матеріалу, перевірка на плагіат	07/06–13/06	95%
5	Рецензування та підготовка до захисту	14/06–20/06	100%
6	Захист випускної роботи бакалавра	22/06–27/06	+

Здобувач


(підпис)

Горошко Д.В.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи


(підпис)

Галайда Т.О.

(прізвище та ініціали)

Примітки:

13. Форму призначено для видачі завдання студенту на виконання дипломного проекту (роботи) і контролю за ходом роботи з боку кафедри (циклової комісії) і декана факультету (завідувача відділення).

14. Розробляється керівником дипломного проекту (роботи). Видається кафедрою (цикловою комісією).

15. Формат бланка А4 (210 × 297 мм), 2 сторінки.

РЕФЕРАТ

Горошко Д.В. Система управління персоналом та її адаптація до специфіки діяльності підприємства (на матеріалах АТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО»).
Машинопис.

Кваліфікаційна робота бакалавра на здобуття першого рівня вищої освіти зі спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність». – Полтава: Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», 2021.

Робота містить 131 сторінку, 19 таблиць, 31 рисунок, 101 найменування використаних джерел, 4 додатки.

Об'єктом дослідження є АТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО», яке здійснює роботу з надання послуг з розподілу електроенергії.

Предметом дослідження є система управління персоналом підприємства та можливості її адаптації до специфіки діяльності підприємства.

Мета роботи – аналіз теоретичних аспектів та методичних підходів до формування системи управління персоналом підприємства та розроблення заходів щодо її адаптації до специфіки діяльності підприємства.

У роботі проведено аналіз основних економіко-фінансових показників та організаційно-правових основ діяльності АТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО», розроблені напрями удосконалення системи управління персоналом та її адаптації до специфіки діяльності, надані практичні рекомендації щодо підвищення рівня ефективності роботи працівників та гнучкості системи управління персоналом. Одержані результати можуть бути використані у практичній діяльності підприємства та сприяти підвищенню ефективності системи управління персоналом.

Ключові слова: персонал, управління персоналом, адаптація, специфіка діяльності, мотивація, заробітна плата, вдосконалення, оцінювання персоналу.

ABSTRACT

Goroshko D.V. Personnel management system and its adaptation to the specifics of the enterprise (on the materials of JSC "POLTAVAOBLENERGO"). Typescript.

Qualifying work of a bachelor for obtaining the first level of higher education in the specialty 076 "Entrepreneurship, trade and exchange activities". - Poltava: National University "Poltava Polytechnic named after Yuri Kondratyuk", 2021.

The work contains 131 pages, 18 tables, 31 figures, 101 names of sources used, 4 appendices.

The object of the study is JSC "POLTAVAOBLENERGO", which carries out work on the provision of electricity distribution services.

The subject of the study is the personnel management system of the enterprise and the possibility of its adaptation to the specifics of the enterprise.

The purpose of the work is the analysis of theoretical aspects and methodological approaches to the formation of the personnel management system of the enterprise and the development of measures for its adaptation to the specifics of the enterprise.

The analysis of the main economic and financial indicators and organizational and legal bases of JSC "POLTAVAOBLENERGO" is carried out, the directions of improvement of the personnel management system and its adaptation to specificity of activity are developed, practical recommendations on increase of level of work efficiency and flexibility of the personnel management system are given. The obtained results can be used in the practical activities of the enterprise and help increase the efficiency of the personnel management system.

Key words: personnel, personnel management, adaptation, specifics of activity, motivation, salary, improvement, personnel evaluation.

ЗМІСТ

Вступ.....	8
Розділ 1. Теоретичні аспекти та методичні підходи щодо формування системи управління персоналом підприємства.....	11
1.1. Соціально-економічна сутність, класифікація, цілі, функції та завдання системи управління персоналом.....	11
1.2. Принципи та методи формування системи управління персоналом підприємства з урахуванням специфіки його діяльності.....	19
1.3. Методичні підходи до оцінювання та аналізу ефективності функціонування системи управління персоналом підприємства....	25
Розділ 2. Організаційно-правова та економічна характеристика діяльності АТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО».....	38
2.1. Стан, проблеми та перспективи розвитку електроенергетики України.....	38
2.2. Організаційно-правові основи діяльності підприємства.....	43
2.3. Аналіз економічних та фінансових показників діяльності підприємства.....	53
2.4. Стан охорони праці на підприємстві.....	64
Розділ 3. Удосконалення системи управління персоналом на підприємстві.....	78
3.1. Аналіз та оцінка ефективності діючої системи управління персоналом підприємства.....	78
3.2. Напрями адаптації системи управління персоналом до специфіки діяльності підприємства.....	87
3.3. Розроблення заходів щодо оптимізації та підвищення ефективності функціонування системи управління персоналом підприємства.....	93

Висновки та пропозиції.....	108
Глосарій.....	113
Список використаних джерел.....	120
Додаток А. Фінансова та статистична звітність за 2017 рік.....	132
Додаток Б. Фінансова та статистична звітність за 2018 рік.....	139
Додаток В. Фінансова та статистична звітність за 2019 рік.....	146
Додаток Г. Ілюстративний матеріал.....	153

ВСТУП

Ефективність функціонування сучасного підприємства є можливою за умови впровадження дієвої системи управління персоналом. Пошук ресурсів конструктивного вирішення проблеми адаптації системи управління персоналом до специфіки діяльності окремої компанії не втрачає актуальності в сучасних умовах української економіки. Працівники будь-якого підприємства, їх особливості, можливості та фаховий рівень належать до основних чинників підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства, досягнення вагомих успіхів у реалізації стратегії його розвитку.

Управління персоналом є об'єктом підвищеної уваги в зарубіжній і вітчизняній економічній науці, з боку таких зарубіжних учених, як Е. Мейо, М. Мескон, Ф. Тейлор, Л. Гілберт, А. Маслоу, П. Друкер, А. Файоль, Г. Шмідтт. В їхніх працях висвітлено загальні питання якісного забезпечення підприємств персоналом та його оптимального використання, зокрема проблеми організації праці та мотивації. Серед вітчизняних дослідників слід відзначити роботи Л. Балабанової, І. Бузько, Т. Білорус, Г. Дмитренка, В. Крамаренко, В. Онікієнка, Ф. Хміля, В. Храмова, А. Шегди та інших вчених, які розглядають питання управління персоналом в стратегічному аспекті, в умовах інноваційного розвитку підприємства, в умовах функціонування підприємств окремих галузей. Значний внесок у розвиток теорії управління персоналом зробили зарубіжні вчені І. Ансофф, Ф. Беккер, Г. Кунц, Ф. Хедоурі, С. Оддонел, Т. Пітерс, Г. Саймон. Серед вітчизняних науковців ці питання досліджували С.І. Бандура, Д.П. Богиня, О.А. Грішнова, В.М. Данюк, А.М. Колот, І.Д. Крижко, О.В. Крушельницька, Н.Д. Лук'янченко, В.М. Нижник, І.Л. Петрова, М.В. Семикіна, О.М., Г.В. Щекін, які в своїх наукових роботах розглядали теоретико-прикладні аспекти управління персоналом на підприємстві. Віддаючи належне науковим напрацюванням вчених з цієї проблематики, варто зазначити, що дослідження теоретичних аспектів розвитку системи управління персоналом сучасного

підприємства ще не має координованого і системного характеру. Оскільки на даний час неможливо розробити єдину ефективну систему управління персоналом, яка б ідеально підходила для усіх підприємств, незалежно від специфіки їх діяльності.

Саме тому питання адаптації системи управління персоналом до специфіки діяльності підприємства є актуальним та не виникає сумнівів стосовно доцільності його реалізації.

Метою випускної роботи є аналіз теоретичних аспектів та методичних підходів до формування системи управління персоналом підприємства та розроблення заходів щодо її адаптації до специфіки діяльності підприємства.

Об'єктом дослідження є АТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО», яке здійснює роботу з надання послуг з розподілу електроенергії.

Предметом дослідження є система управління персоналом підприємства та можливості її адаптації до специфіки діяльності підприємства.

Основні завдання бакалаврської роботи:

- розглянути соціально-економічну сутність, класифікацію, цілі, функції та завдання системи управління персоналом;
- дослідити принципи та методи формування системи управління персоналом підприємства з урахуванням специфіки його діяльності;
- розглянути методичні підходи до оцінювання та аналізу ефективності функціонування системи управління персоналом підприємства;
- проаналізувати стан, проблеми та перспективи розвитку електроенергетики України; розглянути організаційно-правові основи діяльності АТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО»;
- здійснити аналіз економічних, фінансових показників діяльності компанії та стану охорони праці на підприємстві;
- проаналізувати та оцінити ефективність діючої системи управління персоналом підприємства;
- запропонувати напрями адаптації системи управління персоналом до специфіки діяльності АТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО»;

– розробити заходи з оптимізації та підвищення ефективності функціонування системи управління персоналом АТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО».

У випускній кваліфікаційній роботі використано наступні методи дослідження: аналіз, синтез та узагальнення для вивчення питання системи управління персоналом на підприємстві, економіко-статистичний - для проведення розрахунків показників ефективності діяльності компанії, аналітичний та структурно-логічний - для обґрунтування запропонованих рекомендацій, графічний метод для представлення результатів дослідження, метод класифікації для дослідження методів і принципів системи управління персоналом.

Інформаційною базою дослідження є законодавчо-нормативна база України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених з проблеми системи управління персоналом, статистична та фінансова звітність АТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО», дані Державної служби статистики України, Інтернет-ресурси.

Науковою новизною дослідження є обґрунтування науково-методичних підходів до організації процесу управління персоналом; розробка напрямів удосконалення системи управління персоналом та її адаптації до специфіки діяльності; надання практичних рекомендацій щодо підвищення рівня ефективності роботи працівників та гнучкості системи управління персоналом.

Практична цінність отриманих результатів дослідження полягає у можливості застосування наданих у роботі рекомендацій для удосконалення системи управління персоналом та її адаптації до специфіки діяльності АТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО», а також впровадження на інших підприємствах енергетичної галузі задля покращення показників рентабельності компаній.

За темою дослідження була опублікована стаття у фаховому виданні, тези доповідей на міжнародній, всеукраїнській та 2-х університетських науково-практичних конференціях, а також була виконана конкурсна студентська наукова робота.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ТА МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ЩОДО ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1. Соціально-економічна сутність, класифікація, цілі, функції та завдання системи управління персоналом

Соціально-економічні реалії українського підприємницького простору зумовлюють важливість побудови ефективної системи управління персоналом. Цей процес може бути успішним тільки при вдалому поєднанні ґрунтовних науково-теоретичних підходів та практичного досвіду рентабельних підприємств. Серед основних функцій сучасних компаній постає питання створення дієвої системи управління персоналом як значущого чинника їх життєздатності та конкурентоспроможності в ринкових умовах.

Управління розглядають як процес перероблення інформації задля підготовки, ухвалення та реалізації рішень, що забезпечують підвищення ефективності роботи організації, поліпшення якості продукції [21].

Елементом соціального управління традиційно вважають управління персоналом, що розуміється як управління людьми та їх колективами.

Управління персоналом – частина функціональної сфери кадрового господарства як основного механізму організації [21].

За В. Ландсманом управління персоналом сучасних підприємств можна визначити як сукупність заходів, спрямованих на оптимальне кількісне та якісне формування їх кадрового складу, організацію його професійного та соціального розвитку, досягнення раціонального ступеня мобільності та повне ефективне використання його можливостей у процесі діяльності підприємств.

В зарубіжній та вітчизняній економічній науці об'єктом активних досліджень є управління персоналом. У працях таких дослідників, як Е. Мейо,

М. Мескон, Ф. Тейлор, Л. Гілберт, А. Маслоу, П. Друкер, А. Файоль, Г. Шмідт висвітлено загальні питання якісного забезпечення підприємств персоналом та його оптимального використання, в тому числі питання мотивації праці та її організації [20].

Серед вітчизняних науковців варті уваги праці Л. Балабанової, Т. Білорус, В. Храмова, В. Онікієнка, Г. Дмитренка, І. Бузько, В. Крамаренко, Ф. Хміля, А. Шегди, які вивчають проблему управління персоналом в стратегічному аспекті, в умовах інноваційного розвитку компанії.

Ф. Беккер, Ф. Хедоурі, Г. Саймон, І. Ансофф, Г. Кунц, Т. Пітерс, С. Оддонел досліджували питання розвитку теорій управління персоналом. Вітчизняні вчені у своїх роботах також приділяли увагу даній проблемі, зокрема Г. Щекін, І. Петрова, С. Бандура, І. Крижко, О. Грішнова, М. Семикіна, В. Нижник, А. Колот, Д. Богиня, В. Данюк, займалися розглядом теоретико-прикладних питань управління персоналом на підприємстві [20].

Такі науковці, як В. Храмов та А. Бовтрук розглядають категорію управління персоналом як сукупність впливів на організаційну поведінку людей, спрямованих на активізацію ще не використаних професійних та духовних можливостей для розв'язання поставлених завдань. Важливо зазначити, що сукупність організаційних заходів, які спрямовані на оптимальний процес кількісного та якісного формування персоналу підприємства, використання його потенційних ресурсів, - і складають соціальну сутність поняття «управління персоналом» [63].

Підсумовуючи наукові розробки зарубіжних та вітчизняних вчених, в яких розглядалось питання управління персоналом, систему управління персоналом можна охарактеризувати як комплекс взаємопов'язаних заходів, спрямованих на створення сприятливих умов задля ефективного функціонування та розвитку, а також дієвого використання кадрового потенціалу підприємства.

Система управління персоналом, що склалась на рентабельних підприємствах в Україні при використанні власного досвіду в умовах

сьогодення, водночас при застосуванні інноваційних зарубіжних технологій та методів управління персоналом, містить наступні підсистеми:

- 1) Планування й аналіз персоналу;
- 2) Підбір і наймання персоналу;
- 3) Оцінювання персоналу;
- 4) Організація навчання, а також підвищення кваліфікації персоналу;
- 5) Ротація кадрів, атестація персоналу;
- 6) Управління оплатою праці;
- 7) Мотивація персоналу;
- 8) Облік співробітників;
- 9) Організація трудових відносин на підприємстві;
- 10) Створення сприятливих умов праці
- 11) Соціальний розвиток працівників;
- 12) Кадрова безпека на підприємстві [69].

В науково-економічних джерелах виділяють декілька теоретичних підходів до управління персоналом: економічний, організаційний та гуманістичний [24].

У першому, економічному підході, на початковому етапі еволюції, який існував у період кінець XIX - початок XX ст., об'єктом управління була «людина як робоча сила», розглядали працю як низько кваліфіковану та переважно фізичну. Методи управління були економічні та адміністративні. До функцій менеджера відносили контроль за якістю та кількістю праці, а також покарання та заохочення працівників.

Починаючи з середини XX ст. і до кінця XX ст. праця була автоматизована та вже потребувала високої кваліфікації; «людина розглядалася як фактор виробництва». Даний підхід отримав назву «організаційний», при якому застосовувалися такі методи управління, як і при економічному підході (економічні та адміністративні), а функції менеджера дещо змінилися. Менеджер займався підбором та оцінкою персоналу, плануванням кар'єри та підвищенням кваліфікації.

Заключним в еволюції підходів до управління персоналом підприємства є гуманістичний підхід (кінець ХХ– початок ХХІ ст.), при якому об'єктом управління є «людина як складний біо-психо-соціальний феномен», в свою чергу, характер праці – інтелектуальний, творчий. Притаманним даному підходу є комплексне застосування усіх методів управління, а перевага надається соціально-психологічним методам. Організація та управління відносинами у колективі, створення необхідного організаційно-культурного середовища на підприємстві і, загалом, формування колективу працівників – ключові завдання та функції менеджера даного підходу [69].

Аналіз даних підходів дозволяє дослідити еволюційний шлях наукової думки щодо уявлень про систему управління персоналом.

Для глибшого розуміння досліджуваної проблеми важливим є аналіз класифікації систем управління персоналом. Існують різні класифікації. Зокрема, за характером взаємодії з навколишнім середовищем: відкриті та закриті види системи управління. Блок управління є складовою частиною системи, якою він керує у закритих системах, на відміну від відкритих [77].

Також системи управління класифікують в залежності від характеру управляючої дії:

- 1) Регульована
- 2) Саморегульована
- 3) Адаптивна
- 4) Жорстка.

Варто зазначити, що системи управління з метою підвищення керованості поділяються на наступні складові: управління якістю; регулювання витрат та управління ресурсами; управління виконанням плану виробництва і поставок продукції; управління розвитку виробництва, вдосконалення управління; управління ризиками; управління соціальним розвитком колективу; управління охороною навколишнього середовища [24].

Ключовою метою системи управління персоналом сучасні дослідники вважають забезпечення високого рівня ефективності діяльності з організацією

людських ресурсів, а також продуктивне усунення проблемних питань. До останніх відносять:

- рівень задоволення умовами праці;
- виконавча дисципліна;
- довгострокова відсутність;
- прогули чи відсутність без поважних причин;
- плинність кадрів;
- високий показник деструктивних конфліктів;
- значна кількість скарг;
- високий рівень травматизму, нещасних випадків;
- нестабільність [24].

Як зазначають науковці Криворучко О. М. та Водолажська Т. О., головною ціллю управління персоналом має бути забезпечення максимальної відповідності інтересів як працівників, так і підприємства загалом. [63]. Аби досягти даної цілі варто забезпечити підприємство висококваліфікованими кадрами та ефективно їх використовувати.

Науковці виділяють виконання таких завдань системи управління персоналом:

1. Розроблення кадрової політики та її реалізація.
2. Розробка штатного розпису з врахуванням стратегії підприємства.
3. Складання професійно-кваліфікаційних вимог, професіограм.
4. Забезпечення компетентними фахівцями робочих місць, система кваліфікованого підбору та відбору персоналу.
5. Моніторинг та регулювання оптимального руху персоналу підприємства.
6. Розробка системи параметрів ділового оцінювання персоналу, комплексна соціально-психологічна діагностика та/або тестування.
7. Системне навчання персоналу організації.

8. Фасилітація персоналу (психологічна підтримка розвитку особистості працівника, створення умов для розкриття потенціалу, ресурсів кожного працівника).

9. Створення і реалізація системи аналізу міжособистісних взаємин в організації та їх координація.

10. Здійснення комплексних заходів щодо запобігання деструктивним конфліктам та дистресам.

11. Розробка системи аналізу потреби в персоналі та планування ділової кар'єри.

12. Формування кадрового резерву, прогнозування лізингу персоналу.

13. Формування системи моніторингу зайнятості та її регулювання.

14. Організація діяльності щодо професійної адаптації персоналу.

15. Створення системи регулювання трудових відносин на підприємстві з урахуванням вимог психофізіології, принципів етики, естетики, а також економіки праці [63].

Під функціями управління дослідники розуміють відносно самостійні, вузькі спеціалізовані ділянки, що традиційно відносять до управлінської діяльності. Невід'ємними ознаками функції управління вважають чіткий зміст, деталізований процес її здійснення та окрему структуру. Варто зазначити, що умовою виконання функції є структурована логічна послідовність певних дій. Отже, функція складається із ланцюга певних дій, формально пов'язаних між собою [77].

Організаційна структура управління персоналом має наступні функції:

- 1) Постановка цілей як ідеалізованого кінцевого результату.
- 2) Визначення та розробка стратегії щодо способів досягнення поставленої мети.
- 3) Планування діяльності шляхом формулювання деталізованих завдань окремим працівникам.
- 4) Проектування діяльності через виокремлення змісту робочих функцій працівників.

5) Застосування мотиваційних підходів, що передбачають цілеспрямований вплив на особистість.

6) Моніторинг та координація діяльності шляхом узгодження робочих кроків окремих працівників.

7) Облікова та оцінювальна діяльність, спрямована на кількісне вимірювання результатів та їх якісний аналіз

8) Контрольна діяльність – аналіз співвідношення отриманих результатів із поставленими цілями.

9) Робота із зворотним зв'язком, що може передбачати коригування цілей за потребою[77].

Доречним, на наш погляд, буде детальніше розглянути основні функції та підфункції управління персоналом підприємства.

Таблиця 1.1 – Функції та підфункції управління персоналом підприємства

Вирішення комплексу завдань (функція)	Вирішення завдань (підфункція)
1	2
Аналіз, план та прогноз у роботі з персоналом організації	1) Аналіз кадрового забезпечення 2) Складання плану роботи 3) Аналіз поточної і прогнозування майбутньої потреби в персоналі відповідно до специфіки підприємства 4) Розробка стратегії розвитку персоналу
Маркетинг у роботі з персоналом	1) Аналіз-прогноз кадрового потенціалу та його резерву 2) Аналіз ринку праці 3) Моніторинг вакансій 4) Організація дієвої реклами 5) Створення і підтримка системи взаємозв'язків із потенційними зовнішніми джерелами забезпечення кваліфікованим персоналом 6) Оцінка потенційних працівників на вакантну посаду
Розвиток персоналу	1) Сприяння адаптації новопризначених працівників 2) Система роботи з кадровим резервом персоналу 3) Організація системи навчання на підприємстві щодо підготовки, перепідготовки та підвищення рівня кваліфікації персоналу 4) Прогнозування ділової кар'єри працівників
Мотивування персоналу	1) Грейдування посад 2) Нормування і тарифікація трудового процесу 3) Участь у розробці системи оплати праці 4) Використання системи засобів морального заохочення 5) Розробка форм участі у прибутках і капіталі

1	2
Робота по створенню оптимальних умов праці	1) Додержання вимог: <ul style="list-style-type: none"> – техніки безпеки; – санітарно-гігієнічних умов праці; – психофізіології праці; – охорони праці; – ергономіки праці; – технічної естетики; – охорони навколишнього середовища. 2) Підтримка психологічно безпечного та комфортного середовища
Оформлення та облік персоналу	1) Організація прозорого конкурсного відбору претендентів на вакантну посаду 2) Ведення системи оформлення та обліку прийому звільнень та/або переміщень працівників 3) Інформаційне забезпечення системи управління персоналом 4) Сприяння зайнятості та професійному орієнтуванню
Аналіз і регулювання трудових відносин	1) Налагодження взаємодії із профспілками 2) Вивчення соціально-психологічних факторів клімату організації 3) Моніторинг групових та мікрогрупових взаємовідносин 4) Вивчення стилю керівництва, особливостей вертикальних та горизонтальних стосунків на підприємстві 5) Вибудова етичних та людиноорієнтованих принципів взаємовідносин
Розроблення організаційних структур управління	1) Вивчення наявної організаційної структури управління 2) Прогнозування можливих проектів оновленої організаційної структури управління 3) Розроблення штатного розкладу 4) Впровадження вимог до нових робочих місць та посад персоналу компанії
Розвиток соціальної інфраструктури	1) Медичне страхування працівників 2) Забезпечення медичного обслуговування та відпочинку 3) Житлово-побутове обслуговування 4) Організація громадського харчування 5) Забезпечення дитячими закладами 6) Соціальне страхування по безробіттю 7) Розвиток культури та фізичний розвиток

Важливою складовою дослідження теоретичних аспектів та методичних підходів щодо формування системи управління персоналом підприємства є детальний розгляд соціально-економічної сутності існуючих у сучасній науці класифікацій, цілей, функцій та завдань систем управління. Лише за умови

компетентного застосування теоретико-методичних знань стають можливими розробка ефективної системи управління персоналом конкретної організації та кваліфікована адаптація до специфіки її діяльності.

Розглянувши трактування сутності, цілей та завдань системи сучасного управління персоналом і підходів до їх класифікацій та функцій, закономірним буде перехід до вивчення принципів і методів формування системи управління персоналом.

1.2. Принципи та методи формування системи управління персоналом підприємства з урахуванням специфіки його діяльності

Принципами побудови системи управління персоналом підприємства називають положення, правила та норми, які застосовуються при формуванні системи управління персоналом [39]. Вони базуються на діючих законах та закономірностях. Розглянемо детальніше дані принципи, які, в свою чергу, характеризують вимоги до формування системи управління персоналом та визначають напрямки розвитку цієї системи [63] (табл. 1.2).

Для формування дієвої системи управління персоналом конкретного підприємства важливим є застосування методичного компетентного підґрунтя, що базується на сучасних зарубіжних та вітчизняних теоретичних дослідженнях, а також враховує актуальні досягнення практичного досвіду функціонування життєздатних підприємств, їх реагування на виклики сьогодення. Аналізуючи принципи побудови системи управління персоналом, логічним буде розуміння їх реалізації у цілісній взаємодії, поєднання яких напряму залежить від актуальних умов діяльності підприємства. Методи побудови системи управління персоналом є дієвим інструментарієм, детальне вивчення якого є вимогою часу [70].

Таблиця 1.2 – Принципи побудови систем управління персоналом

Найменування принципу	Зміст
1	2
Принципи, які характеризують вимоги до формування системи управління	
Зумовленості функцій управління персоналом цілями виробництва	Функції системи управління персоналом формуються та змінюються відповідно до потреб та цілей виробництва.
Первинності функцій управління персоналом	Складові елементи системи управління персоналом, зокрема організаційна структура, а також вимоги до працівників та їх чисельності, залежать від складу, кількості та трудомісткості функцій управління персоналом.
Оптимальності співвідношення інтрафункцій та інтрафункцій управління персоналом	Розглядає пропорції між інтрафункціями та інтрафункціями. Перші – спрямовані на організацію системи управління персоналом, другі – на безпосередньо управління персоналом.
Оптимального співвідношення управлінських орієнтацій	Ілюструє необхідність випередження орієнтації функцій управління персоналом на розвиток виробництва в порівнянні з функціями, що підтримують функціонування виробництва.
Потенційних імітацій	Безперервність процесу здійснення будь-яких функцій управління, навіть за умови вибуття окремих працівників
Економічності	Орієнтований на зниження частки витрат на управління в загальних витратах підприємства на одиницю виробленої продукції – економічну та найбільш ефективну організацію системи управління персоналом.
Прогресивності	Орієнтація на провідні вітчизняні та зарубіжні зразки систем управління персоналом.
Перспективності	Врахування перспектив розвитку підприємства в напрямку систем управління персоналом.
Комплексності	Врахування сукупності факторів впливу на систему управління персоналом.
Оперативності	Швидке реагування на зміни, попередження або своєчасне усунення небажаних ризикованих відхилень системи управління персоналом.
Оптимальності	Застосування найбільш раціонального варіанту в актуальних умовах підприємства як результат багатоваріантного опрацювання пропозицій з формування системи управління.
Простоти	«Усе геніальне - просте».
Науковості	Врахування наукових напрацювань, а також змін законів розвитку виробництва при формуванні системи управління в сучасних ринкових умовах.
Ієрархічності	Забезпечення міжрівневої взаємодії між усіма ланками управління.
Автономності	Раціональна незалежність структурних підрозділів та/або окремих керівників.

1	2
Узгодженості	Налагодження вертикальної взаємодії між автономними ланками, синхронізація в часі.
Стійкості	Наявність «локальних регуляторів», які автоматично налаштовані на спонукання до регулювання системи управління.
Багатоаспектності	Врахування сукупності каналів: адміністративно-господарського, економічного та правового – по горизонталі та вертикалі.
Прозорості	Наявність єдиної, а головне доступної термінології, концептуальної єдності. Побудова діяльності всіх підрозділів та керівників на уніфікованих єдиних етапах, фазах, функціях, незалежно від економічного змісту процесів управління персоналом.
Комфортності	Забезпечення максимальної зручності, сприяння вияву творчості у процесах вироблення, обґрунтування, прийняття та/або реалізації конкретних рішень окремим працівником.
Принципи, які визначають напрямки розвитку системи управління	
Концентрації	Можна розглядати як зосередження зусиль працівників окремого підрозділу під час вирішення ключових завдань, чи всієї системи управління персоналом. Також – як зосередження однотипних функцій в окремому підрозділі системи управління персоналом, при якій унеможливується дублювання.
Спеціалізації	Виділення окремо праці керівників, спеціалістів та службовців. Формування підрозділів, які зосереджуються на виконанні однорідних функцій.
Паралельності	Підвищення оперативності управління персоналом шляхом одночасного виконання окремих управлінських рішень.
Адаптивності	Розробка гнучкої системи управління персоналом, пристосованої до умов роботи та цілей об'єкта управління, що мають властивість змінюватись.
Послідовності	Спільна методична основа реалізації робіт щодо удосконалення системи управління персоналом.
Безперервності	Налагодження роботи без зволікань, зайвих довготривалих пауз, термінів «пролежування» документів, інших «простоїв».
Ритмічності	Однаковий обсяг робіт в рівні проміжки часу, регулярна повторюваність функцій управління персоналом.
Прямоточності	Для прийняття важливих рішень застосування упорядкованої та цілеспрямованої інформації.

Проаналізуємо сутність ключових методів.

1. Метод системного аналізу характеризують як цілісний підхід до вирішення проблеми комплексного удосконалення системи управління персоналом. Традиційно, системний підхід передбачає як аналіз явища в цілому, так і його складових компонентів. Щодо системи управління персоналом – це функції, цілі, організаційна структура, кадри, інформації, технології управління, технічні засоби управління тощо. Даний метод передбачає виявлення особливостей зв'язків між зазначеними складовими і складання єдиної цілісної картини.

2. Метод порівнянь є поширеним, відомим та дозволяє співставити систему управління персоналом, що існує на конкретному підприємстві, із подібною системою іншої дієвої та рентабельної компанії, а також співвіднести стан на сьогодні із «нормативним» станом та/або минулим станом. Варто зазначити, що порівняння має бути коректним, тобто враховувати однорідність ознак, що зіставляються.

3. Метод послідовної підстановки базується на ранжуванні факторів та підборі найбільш значущих. Вплив кожного фактора вивчається окремо. Дії інших факторів свідомо виключаються.

4. Метод декомпозиції полягає у виділенні простих складових у об'ємному явищі. Реалізується підхід від складного до простого, а потім до єдиного цілого. Стосовно системи управління персоналом, систему розкладають на підсистеми, аналізують, а потім синтезують у єдине ціле. Можливим є застосування декомпозиційного моделювання з різними типами моделей.

5. Динамічний метод полягає у дослідженні динаміки кількісних показників, які характеризують систему управління персоналом. Виключення випадкових відхилень дозволяє відобразити стійкі тенденції та аналізувати їх.

6. Метод структуризації цілей стосується перш за все аналізу цілей і створення ієрархічної системи. Ключовим моментом є розподіл відповідальності між окремими підрозділами за кінцеві результати роботи, обґрунтування цілей

підприємства в цілому і відповідності цілей системи управління персоналом цих загальним цілям [63].

7. Експертно-аналітичний метод є складним в застосуванні і ресурсним водночас. Його реалізація можлива лише за умов залучення компетентних фахівців з управління персоналом та безпосередньо управлінського персоналу до процесу удосконалення. Думки і висновки експертів ретельно аналізуються, відбувається пошук слабких місць та причин невдач. Організація багатокрокової експертизи є ефективною лише за наявності єдиного підходу до оцінювання, зменшення суб'єктивності у аналізі реальних результатів та пошуку напрямків вдосконалення.

8. Нормативний метод полягає у застосуванні системи нормативів щодо складу, змісту, функцій управління персоналом, чисельності працівників, критеріїв побудови структури управління підприємства в цілому та системи управління персоналом.

9. Параметричний метод дозволяє вирішувати завдання виявлення ступенів відповідності між параметрами елементів виробничої системи та системи управління персоналом, зокрема, встановлювати функціональні залежності між ними [63].

10. Метод функціонально-вартісного аналізу є цінним тим, що дозволяє кваліфіковано обрати найбільш ефективний з точки зору кінцевих результатів варіант побудови системи управління персоналом. Саме він виявляє найменш витратну модель побудови системи управління, вільну від зайвих та дублюючих функцій.

11. Метод головних компонент при кваліфікованому використанні дає можливість згрупувати в одному показнику основні властивості декількох показників. Тому аналіз зводиться до порівняння лише важливих компонент.

12. Метод аналогій дозволяє розробляти типові робочі рішення із зазначенням меж, особливостей, умов їх використання, він базується на запозиченні вдалого досвіду застосування дієвих організаційних форм, що мають схожі характеристики.

13. Досвідний метод може базуватися або на минулому досвіді функціонування даної системи, або успішному досвіді іншої, схожою за організаційними показниками системою.

14. Балансовий метод відкриває можливості здійснення балансових співставлень шляхом порівняння результатів аналізу окремих елементів певного процесу [63].

15. Метод творчих нарад є найбільш ресурсним щодо стимулювання креативності працівників організації, дотичних до розв'язання певної проблеми. Сутність методу полягає в організації колективного обговорення групою працівників (спеціалістів та керівників) можливих напрямків розвитку та проблемних питань. Основним надбанням застосування даного методу є так званий «потік ідей», що народжується завдяки «ланцюговій реакції» - ідея одного учасника обговорення спонукає до висловлення нових думок, поглядів іншими учасниками.

16. Метод колективного блокноту/ «банку ідей» передбачає групову оцінку незалежно висловлених кожним експертом ідей, яка дозволяють віднайти ефективні шляхи удосконалення наявної системи управління персоналом конкретного підприємства [63].

17. Метод контрольних запитань дозволяє удосконалювати систему управління персоналом шляхом стимулювання пошуку рішень проблемних завдань, застосовуючи творчий підхід[63].

Варто зазначити, що методів побудови ефективної системи управління персоналом існує достатньо велика кількість, що дає можливість знайти самі ті серед них, які якнайбільше відповідають конкретним умовам окремого підприємства. Їх теоретичне обґрунтування та практичний успішний досвід впровадження дозволяють не тільки розширити знання з досліджуваного питання, а також створити свою унікальну комбінацію дієвих методів для конкретного підприємства, що з великою вірогідністю призведуть до досягнення бажаних результатів.

Очевидно, що застосування одного методу буде не таким продуктивним, як впровадження комплексу методів, ретельно відібраних, з урахуванням специфіки окремо взятого підприємства.

1.3. Методичні підходи до оцінювання та аналізу ефективності функціонування системи управління персоналом підприємства

Система управління персоналом підприємства, як і будь-яка інша система, для успішного її функціонування потребує компетентного підходу до системного аналізу та прозорої оцінки її ефективності. Варто розглянути теоретичні підходи до розв'язання цієї проблеми, а також вдалий практичний досвід функціонування подібних систем.

Аналізуючи дослідження науковців, які приділяли увагу даному питанню, можна стверджувати, що результати діяльності сучасного підприємства напругу залежать від ефективності та продуктивності роботи персоналу [97]. Відбувається активний пошук шляхів формування оптимальної системи управління персоналом, яка була б орієнтована на створення команди працівників-одномудців, їх злагодженої взаємодії та розглядала б персонал як вагомий ресурс будь-якого конкурентоспроможного підприємства.

Аналіз теоретичних досліджень має бути адаптованим до реалій конкретної практики побудови системи управління персоналом, їх практичного втілення у життя. Під ефективним управлінням персоналом можна розуміти вимірювання характеристик персоналу, регулювання їх, вплив на персонал і, як результат, - отримання успішно працюючої, рентабельної компанії [77].

Оптимальність системи управління персоналом має відповідати, на думку дослідників, трьом основним вимогам, які зображено на рис. 1.1.

В окремих роботах дослідниками визначається оцінка ефективності управління персоналом як системний детально та чітко формалізований процес, що спрямований на вимірювання витрат та вигід. Передбачається, що останні мають бути тісно пов'язаними із програмами діяльності та загальною стратегією

управління персоналом [39]. Їх результати співвідносяться з підсумками базового періоду, з показниками конкурентів та з цілями самого підприємства.

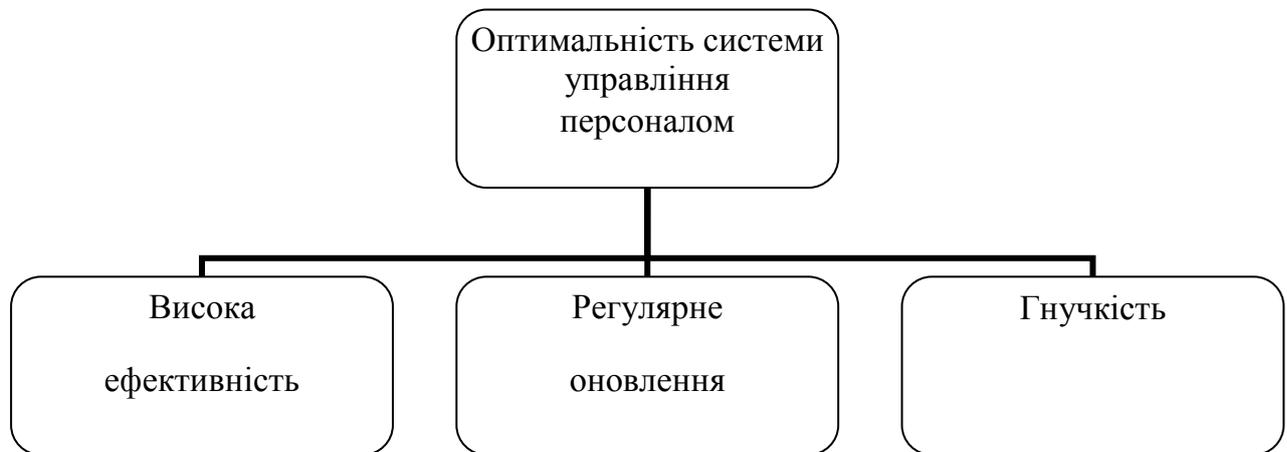


Рисунок 1.1 – Вимоги до оптимальності системи управління персоналом

Економічна теорія трактує ефективність (E) як функцію досягнутих результатів (P_D) і витрачених на це ресурсів (S).

$$E = f(S, P_D) \quad (1.1)$$

Щодо поширеності практики впровадження методів оцінки ефективності управління персоналом за кордоном, варто зазначити такі методи, як:

- 1) Метод експертної оцінки.
- 2) Оцінка віддачі інвестицій у персонал.
- 3) Методика Д. Філіпса.
- 4) Система ключових показників ефективності [45].

Доступним та дієвим, на наш погляд, є метод експертної оцінки, що передбачає проведення опитування керівників підрозділів з метою з'ясування думок про роботу менеджерів з персоналу на підприємстві. Перевагами застосування даної методики є її простота та відсутність необхідності у додаткових ресурсах. Суттєвим обмеженням її застосування є суб'єктивність оцінок [24].

Метод оцінки віддачі інвестицій є широко вживаним та має різновиди.

«Проста» віддача від інвестицій. Розрахування проводять за формулою:

$$ROI = (R - I) / I * 100\%, \quad (1.2)$$

де ROI – віддача від інвестицій, %;

R – отриманий прибуток;

I – зроблені витрати.

При застосуванні методики Д. Філіпса аналізують такі показники:

- оцінювання інвестицій у кадрову службу (відношення витрат служби персоналу до операційних витрат підприємства),
- показник витрат по управлінню персоналу на 1 співробітника (відношення витрат служби персоналу до кількості працівників підприємства),
- показник відсутності на робочому місці (сума прогулів та позапланових звільнень працівників),
- показник задоволеності співробітників (визначається відсоток працівників, задоволених своєю роботою шляхом анкетування чи опитування),
- показник єдності та згоди на підприємстві (визначається на основі статистичних даних за продуктивністю та оцінкою ефективності праці) [50].

За методикою Я. Фітценца ефективність служби персоналу розраховується за такою формулою (через оцінювання ефективності інвестицій у людський капітал):

$$HCROI = (R - I - (O + L)) / (O + L), \quad (1.3)$$

де HCROI – коефіцієнт окупності інвестицій у людський капітал,

R – отриманий прибуток,

I – зроблені витрати,

O – оплата праці,

L – компенсації та пільги.

На зміну даного коефіцієнта може впливати служба персоналу, але при умові ефективного використання витрат на персонал.

У закордонних компаніях поширеними є показники управління персоналом як функціонального рівня, так і стратегічного, розроблені Я. Фітценцом, які зобразимо в таблицях 1.3 та 1.4.

Таблиця 1.3 – Ключові показники управління персоналом на функціональному рівні

Показники	Формули розрахунків
Вартість добору персоналу	$CPH = (\text{Реклама} + \text{PR-заходи} + \text{Рекрутингові агенства} + \text{Робота з вузами} + \text{Оплата приїзду кандидатів} + \text{Оплата рекомендацій співробітників}) / \text{Кількість закритих вакансій}$
Час закриття вакансій по категоріях	$TTF = \text{Кількість днів} / \text{Кількість закритих вакансій}$
Плинність кадрів	$TR = \text{Кількість звільнених працівників за певний період} / \text{Середньооблікова чисельність персоналу}$
ФОП в обороті компанії	$TER = \text{ФОП} / \text{Оборот}$

Таблиця 1.4 – Показники управління персоналом на стратегічному рівні

Показники	Формули розрахунків
Оборот на одного працівника	$RPE = \text{Оборот} / \text{Чисельність персоналу}$
Додана вартість на людський капітал	$HCVA = (\text{Прибуток} - (\text{Витрати} - \text{Зарплати та премії})) / \text{Чисельність персоналу}$
Повернення інвестицій на людський капітал	$HCROI = (\text{Прибуток} - (\text{Витрати} - \text{Зарплати та премії})) / \text{Зарплати та премії}$
Загальні витрати на персонал	$ECF = \text{Загальні витрати на персонал} / \text{Оборот}$

Система ключових показників ефективності управління персоналу застосовується задля оцінювання ефективності функції управління ресурсами, а також фахівців відділу управління персоналом. При даному методі застосовується кадрова стратегія та «дерево цілей» [39]. Варто зазначити, що, розглядаючи питання методики оцінювання, науковцями не знайдено єдиних тлумачень та етимології термінів «оцінювання», «оцінка», «ефект», «ефективність», «результат» у галузі управлінні персоналом. О. Следь, М. Мескон, Ю. Лелі, Л. Нікіфорова, О. Шершня, А. Лазарева, С. Позднякова, М. Гриньова, О. Крушельницька, О. Даниленко, Л. Балабанова, О. Стельмашенко займались вивченням та досліджували дане проблемне питання. Група вищезгаданих вчених пов'язує ефективність системи управління персоналом з

рівнем оптимальності побудови цієї системи. Вони пропонують прив'язати її до чотирьох можливих конкурентних позицій підприємства на ринку: домінуючу, міцну, помітну та слабку [54].

Оцінка ефективності має полягати, на їх думку, у перевірці результативності способів впливу на персонал. Важливими також є показники якісного комплектування персоналу необхідного кваліфікаційного рівня та його досвіду, ефективності кадрової політики, дієвості способів управління служби персоналу [50]. Вітчизняні дослідники виділяють декілька підходів до оцінювання ефективності управління персоналом у певній організації, які зображені на рис. 1.2. Заслуговує уваги, на наш погляд, підхід до оцінювання системи персоналом, що базується на комплексному баченні діяльності підприємства як сукупності кадрових рішень, діяльності служби управління персоналом та його працівників.



Рисунок 1.2 – Методичні підходи до оцінки ефективності системи управління персоналом

До плану майбутнього аналізу дослідники включають конкретні етапи з набором кількісних та якісних критеріїв:

I етап - Критерії діяльності підприємства «сукупного працівника» (прибуток, об'єми випуску продукції, об'єми реалізованої продукції, рівень рентабельності)

II етап – Якість та складність «живої праці» (частка заробітної плати у собівартості продукції, коефіцієнт складності робіт, рівень виробничої травматизму, чисельність персоналу, тощо)

III етап – Форми і методи організації роботи працівників компанії, мотивування праці, соціально-психологічний клімат на підприємстві (рівень кваліфікації, частка працівників, що порушують дисципліну, надійність роботи працівників). Важливо зауважити, що кожен з трьох етапів включає в себе попередній та є його логічним доповненням. Критерії оцінки закладено як кількісні, так і якісні [24].

Під оцінюванням розуміють процес співставлення із стандартом (еталоном). Порівняння орієнтується на певний набір критеріїв для здійснення оцінки [39]. Практичну значущість мають процеси вимірювання, порівняння реальних результатів з тими, що очікувались, а також колективне їх обговорювання з управлінським персоналом з метою прийняття управлінських рішень щодо важливих коригуючих дій.

У розробках Н. Власової та І. Трегулової детально розглядаються прикладні аспекти досліджуваної проблеми. Ними пропонується виділяти три рівні структурних компонентів в залежності від трьох рівнів керівництва в рамках організації (рис. 1.3).

На думку авторів даного підходу, усіх працівників будь-якого підприємства умовно розподіляють між трьома вертикалями влади: нижча ланка, середня та верхня. Нижча ланка управління персоналом підприємства – майстри, виконробы, начальники невеликих цехів, керівники підрозділів, функціональних відділів та служб. Середня ланка – начальники великих за розмірами цехів,

департаментів, виробничих об'єднань. Вище керівництво підприємства відносять до вищої ланки управління персоналом [50].

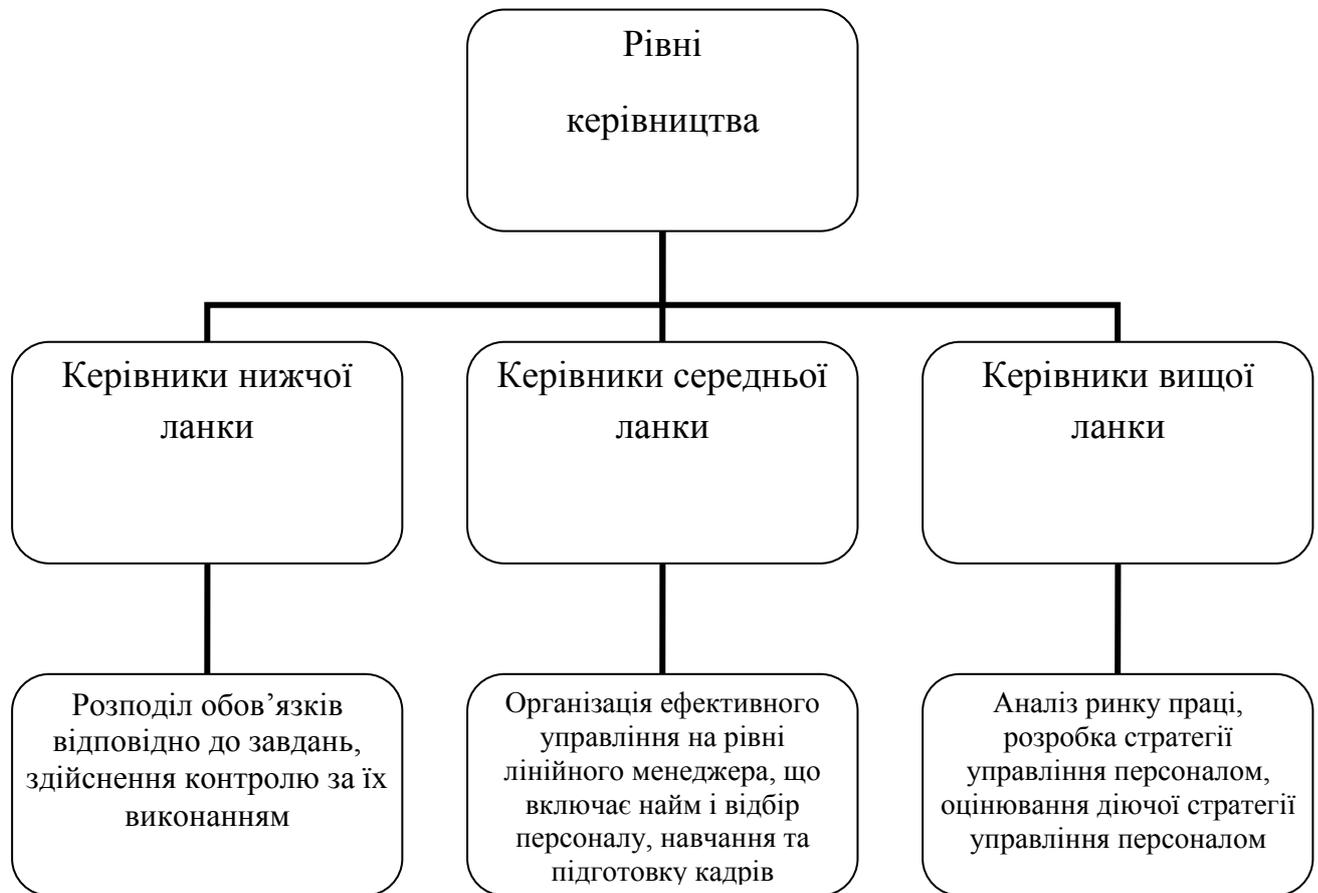


Рисунок 1.3 – Рівні структурних компонентів системи управління персоналом

Продуктивне практичне втілення запропонований підхід може отримати лише за умови повного прийняття спільної стратегії та її принципів усіма трьома ланками управління підприємства. Розробка кадрової концепції персоналу підприємства має відбуватися із урахуванням побажань, рекомендацій, думок та ідей усіх членів великої спільної команди.

Слушним, на наш погляд, є підхід до оцінювання системи управління персоналом, запропонований Л. Балабановою, він полягає у тому, що ефективність процесу управління напряму залежить від результативності методів, які застосовує дана система. Нею зазначається відповідна система необхідних заходів, спрямованих на забезпечення процесу управління:

- організаційні (інформаційна підтримка персоналу, побудова команди працівників, безпечна комунікація між працівниками);
- соціально-економічні (створення та підтримка сприятливих умов праці, забезпечення соціальної рівності між працівниками, стимулювання працівників та їх соціальний розвиток);
- культурні заходи (естетичний та етичний розвиток, створення умов для формування системи цінностей команди, розвиток організаційної культури) [39].

За О. Стельмашенко та Л. Балабановою варто підходити до оцінювання персоналу з кількісної та якісної сторін (табл. 1.5).

Таблиця 1.5 – Підходи до оцінки персоналу з кількісної та якісної сторін

Кількісна характеристика	Якісна характеристика
Чисельність промислово-виробничого персоналу	Фізичний та психологічний потенціал працівників (стан здоров'я, фізичний, психічний, інтелектуальний та духовний розвиток, ставлення працівників до роботи, здібності персоналу підприємства)
Чисельність персоналу непромислових підрозділів	Обсяг загальних і спеціальних знань, професійних навичок, вмінь, що дозволяють виконувати роботу певної якості
Кількість робочого часу (межі можливої участі працівника в роботі)	Якості членів команд як учасників діяльності підприємства (відповідальність, ставлення до економічної діяльності)

У наробках вітчизняних вчених зустрічаються також спроби алгоритмізації оцінювання будь-якого процесу та явища, зокрема, ефективності системи управління персоналом, які виглядатимуть наступним чином (рис. 1.4).



Рисунок 1.4 – Алгоритм оцінювання системи управління персоналом

У таблиці 1.6 наведено детальне роз'яснення кожного з етапів запропонованого алгоритму.

Важливою є наявність чіткого плану стратегічного розвитку підприємства, а також вміння керівництва вдало розкласти одну мету на низку оперативних тактичних завдань для конкретних виконавців. Ефективність виконання цих завдань буде значною мірою залежати від коректності їх формулювання: досяжності та вимірюваності.

Таблиця 1.6 – Алгоритм оцінки управління персоналом

Етапи оцінювання системи управління персоналом	Зміст етапів
1. «Зрозуміти»	Усвідомлене ставлення керівника до персоналу компанії як головного ресурсу її розвитку. Побудова роботи з управління персоналом, спрямовану на максимальне розкриття потенціалу кожного працівника.
2. «Оцінити»	Визначення та аналіз стану конкретного підприємства, характеристика його персоналу, а також системи управління загалом в даний період часу.
3. «Скорегувати»	Внесення відповідних змін, що співпадають з системою цінностей та стратегії розвитку компанії.

До оцінки ефективності слід додати систематичний аналіз за допомогою спостережень: за роботою служб управління персоналом, за методами управління персоналом, за діяльністю персоналу, за впливом факторів мотивування персоналу та покращення соціально-психологічного клімату, за формуванням організаційної культури, за положенням організації на ринку тощо[21].

В якості компонентів економічної ефективності управління персоналом економісти пропонують розглядати:

- 1) співвідношення результатів роботи і витрат на персонал, що розглядається з точки зору поставлених організаційних цілей;
- 2) компоненти, що відображають внесок персоналу в довгострокове існування та розвиток підприємства (табл. 1.7).

В якості результативного показника, що характеризує економічну ефективність управління персоналом, беруть середньорічний виробіток на

одного працівника як відношення середньорічного обсягу реалізації продукції (робіт, послуг) підрозділу до середньооблікової чисельності персоналу [87].

Таблиця 1.7 – Показники оцінювання ефективності управління персоналом

Напрямок аналізу		Показники
Показники ефективності	Продуктивність праці	Обсяг реалізації на одного працівника і його динаміка. Обсяг прибутку до сплати податків на одного працівника і його динаміка
	Поліпшення якості продукції, послуг	Кількість рекламацій та їх динаміка. Питома вага браку і його динаміка
	Витрати на персонал	Загальні витрати підприємства на персонал за період. Частка витрат підприємства на персонал в обсязі реалізації за період. Витрати на одного працівника та їх динаміка
	Ефективність управлінських програм	Витрати на окремі напрями і програми діяльності служб управління персоналом в розрахунку на одного працівника. Ефект впливу окремих програм на результативність діяльності працівників і підприємства в цілому
	Соціально-психологічний клімат у колективі	Взаємовідносини з колегами. Взаємовідносини з керівництвом. Взаємовідносини з клієнтами
	Рівень задоволеності персоналу	Відповідність організаційних та особистих цілей. Коефіцієнт плинності персоналу і його динаміка. Рівень конфліктності в колективі. Кількість скарг від працівників

Групи показників, які пропонуються для оцінювання економічної ефективності системи управління персоналом на підприємстві, та являють собою трудові показники (показники сфери праці), наведені в табл. 1.8.

Ефективність функціонування системи управління персоналом правомірно розглядати як частину ефективності діяльності підприємства в цілому. Однак у даний час немає єдиного підходу до оцінки такої ефективності. Відповідно, методика оцінки заснована на виборі критеріїв ефективності роботи організаційної, економічної і соціальної підсистем [77].

Таблиця 1.8 – Система трудових показників діяльності підприємства

Показник	Методика визначення	Формула розрахунку
1	2	3
Середньооблікова чисельність персоналу за місяць	Розраховується шляхом підсумовування чисельності працівників облікового складу за кожний календарний день звітного місяця, включаючи святкові (неробочі) і вихідні дні і ділення одержаної суми на число календарних днів звітного місяця	$\text{Чс}^{\text{міс}} = \frac{\sum_{s=1}^{\text{д}} \times^3}{\sum \text{д}}$
Середньооблікова чисельність працівників за квартал	Визначається додаванням середньооблікової чисельності за три місяці кварталу і діленням суми на три	$\text{Чс}^{\text{кв}} = \frac{\sum_{s=1}^3 \times i^{\text{ж}}}{3}$
Середньооблікова чисельність працівників за рік	Визначається додаванням середньооблікової чисельності за всі місяці періоду і діленням суми на кількість календарних місяців з початку року	$\text{Чс}^{\text{річ}} = \frac{\sum_{s=1}^3 \times i^{\text{ж}}}{12}$
Показники структури персоналу	Структура за окремими категоріями, віком, освітою, статтю	$\text{ПВі} = \frac{\times^3}{\times \text{çãã}} * 100$
Показники, що характеризують рух та якість персоналу (коефіцієнт обороту з прийняття, обороту зі звільнення, загального обороту, коефіцієнт плинності)	Визначаються як відношення відповідної кількості прийнятих працівників, звільнених працівників, загальної кількості прийнятих та звільнених за звітний період, кількості звільнених за власним бажанням та за порушення трудової дисципліни до середньооблікової чисельності працівників за звітний період	$\text{Кі} = \frac{\times^3}{\times \text{çãã}}$
Коефіцієнт ефективності використання робочого часу	Визначається як відношення кількості відпрацьованого часу усіма працівниками до фонду робочого часу за відповідний період	$\text{Кч} = \frac{\hat{O}\hat{A} \times}{\hat{O}\hat{B} \times}$
Фонд оплати праці	Складається з основної і додаткової заробітної плати, а також інших заохочувальних і компенсаційних виплат	$\text{ФОП} = \text{ОЗП} + \text{ДЗП} + \text{ЗКВ}$
Середня заробітна плата працівників за місяць (квартал, рік)	Обчислюється діленням сум, нарахованих із фонду оплати праці працівників як у грошовій, так і натуральній формах, на середньооблікову чисельність працівників, що береться для розрахунку середньої заробітної плати та інших середніх показників (середньооблікову чисельність усього персоналу в еквіваленті повної зайнятості) за відповідний період	$\text{ЗПсер} = \frac{\hat{O}\hat{I}}{\times \text{çãđ}}$
Продуктивність праці	Визначається як відношення вартості або кількості виготовленої (реалізованої) продукції (ВП) до витрат живої праці, що відображається кількістю відпрацьованих людино-годин (ФВЧ), відображає кількість продукції, що виготовляється за одиницю робочого часу	$\text{ПП} = \frac{\hat{A}\hat{I}}{\hat{O}\hat{A} \times}$

1	2	3
Трудомісткість продукції	Обернений до продуктивності праці, відображає витрати праці на виготовлення одиниці продукції	$TP = \frac{\hat{O}\hat{A} \times}{\hat{A}\hat{I}} = \frac{1}{\hat{I}\hat{I}}$
Фондоозброєність праці	Визначається як відношення середньої вартості основних фондів, за певний період ($\overline{ОВФ}$) до середньооблікової чисельності працівників ($\overline{Чсер}$) за той самий період	$\Phi_{\text{о}} = \frac{\overline{\hat{I}\hat{A}\hat{O}}}{\times \hat{n}\hat{a}\hat{d}}$
Зарплатовіддача продукції (коефіцієнт віддачі заробітної плати)	Визначається як відношення вартості виготовленої продукції за певний період ($\overline{ВП}$) до розміру фонду оплати праці ($\overline{\Phi_{оп}}$)	$З_{\text{в}} = \frac{\hat{A}\hat{I}}{\hat{O}\hat{I}\hat{I}}$
Зарплатомісткість продукції	Обернений до зарплатовіддачі, визначається як відношення фонду оплати праці ($\overline{\Phi_{оп}}$) до вартості виготовленої продукції за певний період ($\overline{ВП}$)	$З_{\text{м}} = \frac{\overline{\Phi_{оп}}}{\overline{ВП}}$
Рентабельність заробітної плати	Визначається як відношення чистого прибутку ($\overline{ЧП}$) до розміру фонду оплати праці ($\overline{\Phi_{оп}}$) за певний період	$З_{\text{в}} = \frac{\hat{A}\hat{I}}{\hat{O}\hat{I}\hat{I}}$
Рентабельність персоналу	Визначається як відношення чистого прибутку ($\overline{ЧП}$) до середньооблікової чисельності працівників за звітний період ($\overline{Чсер}$)	$З_{\text{в}} = \frac{\hat{A}\hat{I}}{\times \hat{n}\hat{a}\hat{d}}$
Показники витрат на розвиток персоналу	Витрати на професійне навчання, витрати на перепідготовку та підвищення кваліфікації, витрати на формування кадрового резерву та кар'єрне просування, атестацію та оцінювання персоналу.	$\overline{ВП} = \overline{Впн} + \overline{Впнк} + \overline{Вкр} + \overline{Вкпр} + \overline{Ваоп}$

Серед цілей управління персоналом на підприємстві важливою є економічність діяльності як досягнення певного результату з мінімальними витратами. Кінцеву мету управління персоналом виразити одним показником неможливо, тому застосовується система, яка відображає різні аспекти трудового потенціалу (чисельність персоналу, професійно-кваліфікаційна структура, освіта, стан здоров'я) [22]. Аналіз ефективності управління персоналом можна здійснити шляхом оцінки рівня дієвості обраної кадрової політики, компетентності працівників та адаптації персоналу. Водночас, головне цільове завдання управління персоналом – це досягнення такого стану трудового потенціалу, який би забезпечував певний економічний і соціальний ефект, а не максимальну економію витрат на робочу силу. Економічна і соціальна ефективність досягається, коли підприємство здійснює господарську діяльність з

фінансовою ефективністю, тобто є прибутковим, використовує наявний трудовий потенціал кожного працівника і всього колективу повною мірою [69].

Аналіз підходів до оцінки ефективності системи управління персоналом дозволяє прогнозувати, що більш успішними та резильєнтними з великою вірогідністю будуть ті організації, які створюють умови для комфортного розкриття потенціалу кожного працівника, які стимулюють розвиток креативності, зростання ресурсності та максимальної самовіддачі персоналу даного підприємства.

У даному розділі випускної роботи досліджені теоретичні аспекти та методичні підходи щодо формування систем управління персоналом підприємства. Визначено соціально-економічну сутність, проведено класифікацію, розглянуті цілі, функції та завдання систем управління персоналом. Розглянуті принципи та методи формування системи управління персоналом підприємства з урахуванням специфіки його діяльності. Дослідження джерел з питань оцінки та аналізу ефективності функціонування системи управління персоналом підприємства дозволяє зробити висновок, що єдиного уніфікованого методу, який би ідеально підходив та дієво працював у кожному конкретному випадку окремого підприємства чи організації на даний момент не винайдено. Варто орієнтуватися у існуючих, більш чи менш поширених методиках і способах реалізації завдань оцінювання ефективності управління, і бути готовими створювати комплекс методів з урахуванням специфіки та особливостей підприємства. Отже, дослідивши теоретичні аспекти та методичні підходи щодо формування систем управління персоналом підприємства, зокрема соціально-економічну сутність, класифікації, цілі та функції, а також завдання даної системи; принципи та методи її формування; методичні підходи до оцінювання та аналізу ефективності її функціонування, можна зробити висновок про актуальність, важливість, складність у реалізації, але дієвість їх в умовах конкретного підприємства.

РОЗДІЛ 2

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВА ТА ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ АТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО»

2.1. Стан, проблеми та перспективи розвитку електроенергетики України

Електроенергетику можна назвати базовою галуззю України, а також однією з найстарших в нашій державі. Виробляють електроенергію шляхом спалювання мазуту, вугілля, торфу, природного газу, а також за допомогою використання атомної енергії, енергії води, вітру, Сонця, геотермальної енергії [51].

У енергетичній стратегії України на період до 2030 р. зазначено, що забезпечення громадян та компаній енергоресурсами є вагомим складовим фактором добробуту у будь-якій державі. Зростання ж рівня доброту громадян є метою соціальної держави (Україна є соціальною державою за Конституцією) [52].

Енергетика як галузь має перейти до раціонального забезпечення сталого розвитку економіки України. Електрична енергія, поруч з іншими видами ресурсів, є основним видом енергоносіїв у нашій державі. Актуальними тенденціями розвитку енергетичної галузі у світі дослідники вважають:

- енергоефективність;
- енергозбереження;
- охорону навколишнього середовища;
- розвиток конкурентного середовища;
- сприяння підвищенню рівня ефективності та прозорості ринків [52].

Фахівцями зазначається, що протягом останніх років в економіці та енергетиці України відбуваються суттєві зміни, що здійснюють безпосередній вплив на подальші перспективи розвитку паливно-енергетичного комплексу.

Зокрема, на міжнародному рівні було зафіксовано зобов'язання України в рамках приєднання до Енергетичного співтовариства; корегування показників розвитку, що відбуваються як в українській так і світовій економіці, які були викликані загальною фінансово-економічною кризою [52].

Об'єднана енергетична система (ОЕС) України, як зазначено в Енергетичній стратегії України, є основою електроенергетики країни. Вона здійснює централізоване забезпечення електроенергією внутрішніх споживачів, а також взаємодіє з енергосистемами інших країн, забезпечує експорт та імпорт електроенергії [52].

Слід зазначити, що основними джерелами електроенергетики в нашій країні є ТЕС (теплові електростанції), ТЕЦ (теплоелектроцентралі), ГЕС (гідроелектростанції), ГАЕС (гідроакумуючі електростанції), АЕС (атомні електростанції). Найбільші ТЕС розташовані на Донеччині, Придніпров'ї, а також у Харківській, Київській, Івано-Франківській та Львівській областях, у Запоріжжі, Одесі й інше [51]. Зобразимо в табличній формі виробництво електроенергії за типом електростанції (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1 – Виробництво електроенергії за типом електростанцій

Тип	2015 р	2016 р	2017 р	2018 р	2019 р	2020 р
АЕС	55,6%	52,3%	55,1%	53,0%	53,9%	51,2%
ТЕЦ/ТЕС	35,2%	39,7%	35,9%	36,9%	36,2%	35,2%
ГЕС/ГАЕС	4,3%	6,0%	6,8%	7,5%	5,1%	5,1%
ВЕС	1,0%	1,0%	1,2%	1,7%	3,6%	7,3%
Блок-станції	3,9%	1,0%	1,0%	0,9%	1,1%	1,2%

На сьогодні в Україні існує централізований електроенергетичний комплекс. Основну роль у ньому відіграють великі ядерні та вугільні електростанції. Енергоблоки вугільних ТЕС, більшість з яких були побудовані у 50-60х роках минулого століття, мають перевищений проектний термін експлуатації, при цьому їх техніко-економічні та екологічні показники є вкрай низькими. Частина енергоблоків АЕС України, що були побудовані у 70-80х роках, також вичерпала первісний проектний термін експлуатації [68].

Незалежна Україна на початку 90х пережила деіндустріалізацію і неминучий процес зниження виробництва електроенергії. Промисловість молодої країни супроводжував різкий спад споживання електроенергії. Бракувало й інвестицій оновлення генеруючих потужностей в останні десятиріччя. Складна економічна ситуація, корупційні схеми, а також не завжди законна приватизація – передумови нинішнього стану електроенергетичного сектора в нашій державі [68].

Фахівці зазначають, що реформа електроенергетичної галузі є однією з найактуальніших, масштабних та технічно складних реформ. Ще з 1996 року урядом було розпочату процес створення оптового ринку електроенергії. Ним передбачалось відокремлення функцій виробництва електроенергії, її передачі та розподілу. Часткова приватизація регіональних електроенергетичних підприємств – обленерго – не тільки не покращила ситуацію, а суттєво ускладнила її. У процесах виробництва, передачі, постачання та розподілу електроенергії Обленерго мали наступні функції:

- створені з метою постачання та розподілу електроенергії для споживачів;
- розділення на операторів систем розподілу постачальників відповідно до нового закону про ринок електроенергії.

Спочатку створення функціонувало 27 обленерго – по одному на область та окремі підприємства для Києва, Севастополя та Криму. А також відбувався процес створення додаткових підприємств. Обленерго знаходяться у державній та приватній власності. У тому числі – у власності іноземних суб'єктів. Значна частка обленерго належить 5-7 особам [72].

Перспективи в електроенергетиці країни, на думку галузевих експертів, можливі за умови спрямування на загальну демонополізацію даної галузі, а також поступову планову переорієнтацію на використання енергії сонця, вітру та інших відновлювальних джерел [68].

Енергетиці України потрібні масштабні зміни, орієнтовані на створення нової «розумної» системи, яка базується на відновлювальних джерелах та

цифрових технологіях. Варто планувати стимулювання інвестицій, підвищення рівня надійності та ефективності всієї енергосистеми країни, у тому числі за рахунок інформаційних технологій та систем управління попитом.

Задля підтримування задовільного стану електроенергетики в цілому, а також надійності енергосистеми слід провести повномасштабну програму з модернізації усіх активів. Оскільки, якщо наявні програми модернізації не будуть реалізовані, а також не буде відбуватись будівництво нових потужностей, дефіцит пікової потужності спостерігатиметься вже у найближчі роки.

Можна стверджувати, що технічне становище електроенергетики в Україні є незадовільним. Тому вкрай необхідно шукати шляхи виходу із даної ситуації, зокрема через:

- 1) модернізацію устаткування;
- 2) запровадження новітніх ресурсощадних технологій;
- 3) розробку альтернативних джерел електроенергії, таких як вітрові, сонячні; газифікація органічної маси та відходів, а також геотермальні електростанції [51].

В орієнтирах розвитку альтернативної енергетики України до 2030 року зазначається, зокрема, що під час карантинних заходів, пов'язаних з коронавірусною інфекцією, єдиним джерелом енергії, що збільшило відпуск на 2%, була ВДЕ – відновлювальна енергетика [73]. Умовою успішної реалізації економічного зростання країни як вектору розвитку має стати процес одночасного забезпечення сталого життєспроможного функціонування підприємств і вітчизняного сектору альтернативної енергетики із принциповим дотриманням інтересів споживачів. У зазначених Орієнтирах також наголошується, що серед ключових засобів стимулювання розвитку сектору ВДЕ України мають бути:

- запровадження «зеленого» тарифу на електричну енергію, яка добувається з альтернативних джерел,
- освоєння стимулюючого тарифу на тепловий вид енергії, що надходить з відновлювальних джерел.

Показовим є аналіз взаємозв'язку між ліквідністю ринку електроенергії та боргами перед сектором ВДЕ. Вітчизняний ринок електроенергії почав зазнавати втрати ліквідності у лютому-березні 2020 року. Висновки стали можливими завдяки оцінці фінансової дієздатності ринку електроенергії за допомогою застосування розрахунків коефіцієнту миттєвої ліквідності як співвідношення наявних грошових коштів до існуючих зобов'язань.

У висновках до згаданого дослідження також зазначається, що енергоринок країни характеризується обмеженою конкуренцією та відповідно маніпуляціями. Як результат, маємо дисбаланс, при якому виробництво стає збитковим, а трейдерство – надприбутковим. Не сприяє покращенню ситуації втрата на сьогодні цивілізованого конструктивного діалогу між учасниками енергоринку. Загострення кризової ситуації провокує також розбалансованість їх позицій та спроби врегулювання питань у «не економічній» площині [73].

Враховуючи нинішнє становище галузі електроенергетики та задля підтримки надійності ОЕС, ключовими завданнями мають бути:

- 1) модернізація вже наявних генеруючих потужностей,
- 2) модернізація та розвиток магістральних та розподільчих мереж,
- 3) будівництво ГЕС і ГАЕС;
- 4) продовження строку експлуатації діючих енергоблоків АЕС до 20 років, лише при умові позитивної оцінки періодичної перевірки безпеки,
- 5) подальший розвиток відновлювальних джерел енергії,
- 6) велике будівництво вугільних станцій задля заміщення потужностей, які виводяться із експлуатації,
- 7) будівництво атомних блоків для заміни вже існуючих, які будуть виведені з експлуатації після 2030 р. [52].

Задля створення умов сталого розвитку економіки держави, а також задоволення потреб споживачів варто виробити/визначитися із стратегічними цілями та орієнтирами, що мають містити кількісні показники цього процесу в енергетичній галузі на найближчі роки.

2.2 Організаційно-правові основи діяльності підприємства

Кваліфікаційна бакалаврська робота здійснюється на матеріалах АТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО», тому доцільним буде проаналізувати та дослідити організаційно-правові основи діяльності даного підприємства.

АТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО» функціонує відповідно до Господарського кодексу України та Цивільного, Законів України «Про акціонерні товариства», «Про цінні папери та фондовий ринок», а також згідно з іншими законодавчими та нормативно-правовими актами України, Статутом підприємства, рішеннями органів управління даного Товариства, положеннями, внутрішніми правилами, процедурами, регламентами.

АТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО» є приватним, статутний капітал поділено на визначену кількість частин однакової номінальної вартості, корпоративні права за якими підтверджуються акціями компанії. Товариство розпоряджається основними фондами та обіговими коштами, має баланс, печатку з найменуванням, кутовий штамп, інші штампи, фірмові бланки, стиль та його атрибути, рахунки у банках [76].

Важливим етапом діяльності підприємства мали Загальні збори 17.04.2019 р, на яких було змінено найменування ПУБЛІЧНОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО» на АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО», зазнав змін і тип товариства – стало приватним.

Установчими документами Товариства є:

- 1) Статут підприємства,
- 2) Протоколи загальних зборів акціонерів,
- 3) Положення про загальні збори акціонерів АТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО»,
- 4) Положення про наглядову раду «АТ ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО»,
- 5) Положення про ревізійну комісію АТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО»,
- 6) Положення про Правління АТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО»,

7) Положення про Фінансового директора АТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО».

Варто зазначити, що до складу підприємства входить 28 філій у Полтавському районі (Центральний офіс розташований у місті Полтава).

Підприємство знаходиться за адресою:

Україна, 36022, м. Полтава, вул. Старий Поділ, буд. 5.

Головною метою діяльності АТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО» є задоволення потреб ринку електроенергії у продукції, роботах і послугах підприємства, розширення їх асортименту, покращення власної конкурентоспроможності та життєздатності, раціональне використання майна Товариства, а також отримання максимального прибутку, найефективніше його застосування в діяльності підприємства; гарантування інтересів акціонерів компанії; забезпечення економічних інтересів та соціальних потреб персоналу АТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО» [76].

АТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО» здійснює роботу з надання послуг з розподілу електроенергії, що, в свою чергу, підтверджено ліцензією НКРЕКП (Постанова НКРЕКП від 16.112018р. № 1442).

До ключових видів ліцензійної діяльності, якими займається АТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО» можна віднести:

- розподіл електричної енергії;
- виробництво теплової енергії на теплоелектроцентралях та установках з використанням нетрадиційних або поновлювальних джерел енергії;
- виробництво теплоенергії;
- транспортування теплової енергії, транспортування теплової енергії магістральними та місцевими тепловими мережами;
- постачання теплової енергії;
- розвиток електромереж у регіоні та за його межами;
- здійснення ремонтно-експлуатаційних робіт та обслуговування електромереж;

- виготовлення, ремонт та обслуговування засобів вимірювання та контролю;
- контроль за дотриманням споживачами енергоносіїв діючого законодавства та здійснення нагляду за технічним станом електроустановок споживачів та споживанням електричної енергії;
- проектування, будівництво, розширення, реконструкція, технічне переозброєння і капітальний ремонт електричних мереж, будівель, споруджень, машин і механізмів;
- надання транспортно-експедиційних послуг підприємствам та населенню власними та орендованими транспортними засобами, здійснення внутрішніх та міжнародних перевезень вантажів і пасажирів;
- надання побутових послуг населенню та виробництво товарів народного споживання;
- комерційно-посередницька діяльність, яка сприяє меті діяльності підприємства;
- зовнішньоекономічна діяльність;
- організація і проведення науково-прикладних досліджень і дослідницько-конструкторських робіт, впровадження науково-технічних, конструкторських, технологічних та інших розробок;
- виконання проектних та будівельно-монтажних робіт;
- надання транспортних послуг;
- виконання лабораторних випробувань;
- виконання робіт з ремонту, оперативному та технічному обслуговуванню електрообладнання [76].

Можна стверджувати, що головним напрямком роботи даного підприємства є забезпечення громадян електроенергією. Тому розподіл її необхідного обсягу, а також дотримання та підтримка якісних параметрів діяльності електромереж на високому рівні можна назвати підґрунтям для встановлення довгих та вигідних для обох сторін відносин із споживачами, а також запорукою для підвищення та покращення технічного та економічного

потенціалу компанії в майбутньому. Діяльність АТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО» можна охарактеризувати також як спрямування на зниження нормативних технологічних втрат електроенергії; покращення якості обслуговування споживачів.

Товариство надає послуги з розподілу електроенергії 722 142 споживачам, зокрема:

- 1) Малим побутовим – 13 650.
- 2) З договірною потужністю до 150 кВт – 1722.
- 3) З договірною потужністю більше 150 кВт – 1166.
- 4) Бюджетних установ та організацій – 1675.
- 5) Побутовим – 703929. З них: індивідуальним – 702715, колективних – 1214 [76].

За результатами діяльності підприємства, можна констатувати, що у 2019 році надійшло 5 млрд 433 млн кВт год електроенергії до мереж даної компанії. Корисний відпуск становив 4 млрд 978 млнкВт год. А обсяг технологічних втрат електроенергії склав 444 млнкВт год під час транспортування мережами даного Товариства. Доцільним буде зазначити, що у 2019 році закінчено плановий етап модернізації кільцевої дволанцюгової мережі в Полтаві, завдяки якому можна покращити надійність електропостачання споживачів [76].

Таблиця 2.2 – Споживання електроенергії за групами споживачів протягом 2019 року

Групи споживачів	Тис. кВт·год	%
Побутові	1057596	21,2
Малі побутові	305063	6,1
Бюджетні установи	138826	2,9
З договірною потужністю до 150 кВт	178490	3,6
З договірною потужністю більше 150 кВт	3298104	66,2
Усього	4978079	100

Слід зазначити, що за електроенергію споживачі розраховались з АТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО» на 99,8%, яку надавало підприємство у звітному році.

Також успішно були проведені роботи протягом 2019 року з технічного переоснащення підстанцій області, таких як:

- «Хорол» (реконструкція відкритого розподільчого пристрою 110 кВ);
- «Карлівка» (комплексна реконструкція з заміною комутаційного обладнання 110 і 35 кВ та приведення схеми підстанції до нормативної вузлової, напругою 110 кВ);
- «Іванове Селище» і «Тимошівка» (реконструкція розподільчих пристроїв 35 кВ);
- проведено комплексну заміну зношених оливних і вакуумних вимикачів 10(6) кВ на сучасні вакуумні [76].

У 2019 році Товариство приєднало 1712 споживачів. 1129 осіб – фізичні особи, 583 – юридичні, потужністю 30637,11 кВт, з них:

- 15054,2 кВт – фізичним,
- 15582,91 кВт – юридичним особам.

Стосовно постачання та передачі теплоенергії можна зазначити наступне. АТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО» у 2019 році відпустили 0,3 млн Гкал теплоенергії, сума якої становить 530 млн грн.

Таблиця 2.3 – Споживання теплоенергії за видами споживачів протягом 2019 року

Групи споживачів	Тис. Гкал	%
Промисловість	3	1
Житлово-комунальне господарство:	295	94,8
– населення	259	83,2
– держбюджет	9	2,9
– місцевий бюджет	26	8,4
– інші	1	0,3
Інші споживачі	13	4,2
Всього у Полтавській області	311	100

Результати аналізу обсягу наданих робіт АТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО» у динаміці, показали наступне:

1) До електромереж «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО» було найбільше приєднано споживачів у 2017 році (порівняно з 2018 і 2019 рр.) - 2 173 споживачі, що на 461 споживача більше, ніж у 2019 році, і на 468 споживачів більше, ніж у 2018 році; загальна потужність приєднаних електроустановок була найбільшою у 2018 і склала 39 289,25 кВт, а відповідно найменшою – у 2019 році - 30637,11 кВт.

2) Протягом 2017 року споживачам відпущено 1,168 млн Гкал теплової енергії на загальну суму 1,479 млрд грн., що на 3% менше ніж у 2018 році [76].

Основні тенденції змін даних показників відобразимо графічно (рис. 2.1-2.2).

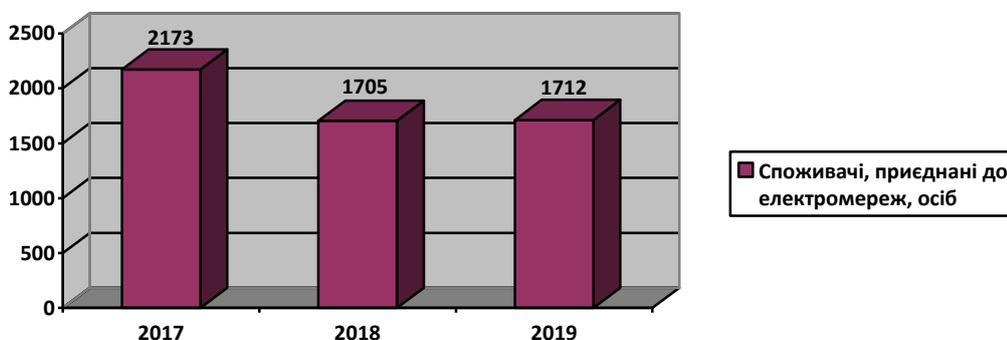


Рисунок 2.1 – Динаміка приєднання споживачів до електромереж «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО»

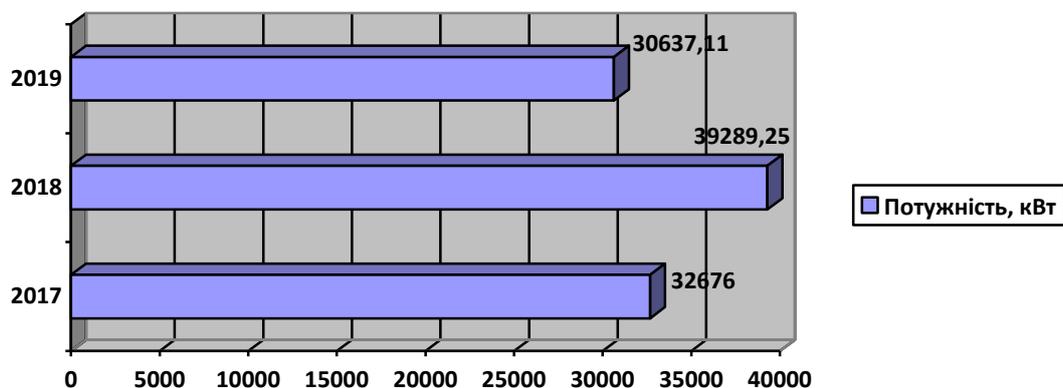


Рисунок 2.2 - Загальна потужність приєднаних електроустановок у 2017-2019 рр.

Важливий вплив на ефективне функціонування будь-якого підприємства має його організаційна структура управління. Зазначають, що організаційна

структура – це впорядкована сукупність взаємопов’язаних елементів, які забезпечують функціонування і розвиток товариства як єдиного цілого [76].

Складовими даної структури можна назвати як кожного окремого працівника підприємства, так і певні ланки апарату управління, а пов’язані вони між собою за допомогою горизонтальних та вертикальних зв’язків, що, в свою чергу, мають лінійний і функціональний характер.



Рисунок 2.3 – Дирекції АТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО»

Зазначеним на рисунку 2.3 дирекціям підпорядковані відповідні виробничі служби, цехи та відділи підприємства. Виробнича структура представлена на рис. 2.4.

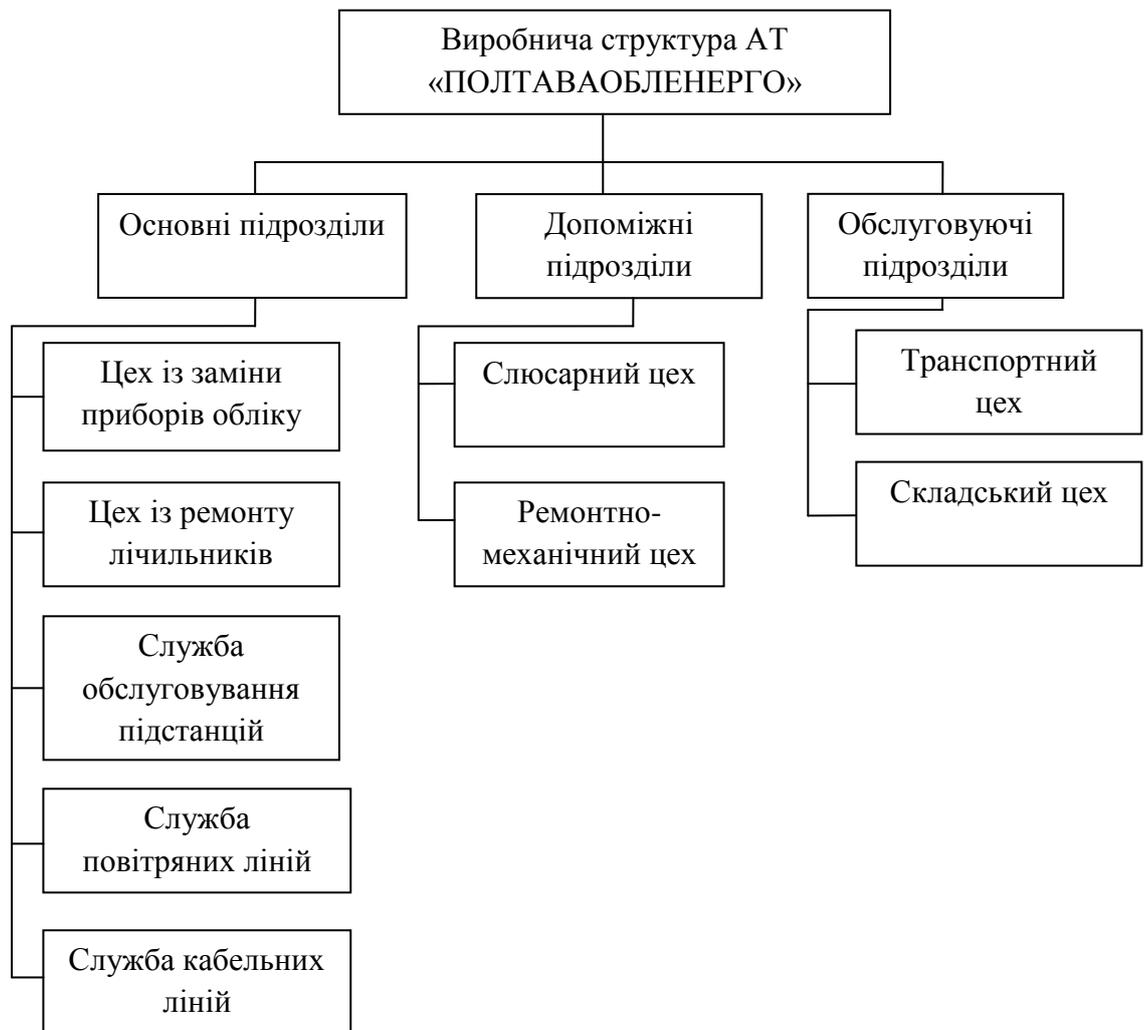


Рисунок 2.4 – Виробнича структура АТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО»

Керівництво Товариством здійснює правління як колегіальний виконавчий орган. Воно діє в інтересах підприємства відповідно до порядку, що чітко окреслено у законодавстві України, Статуті АТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО», Положенні про Правління, іншими внутрішніми нормативними актами підприємства.

Правління АТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО» обирається Загальними зборами, до його складу входять чотири члени. Термін дії їх правління складає 1 рік.

Проілюструємо організаційну структуру Товариства (рис. 2.5).



Рисунок 2.5 - Організаційна структура управління АТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО»

Правління АТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО» складається з Голови Правління, Заступника Голови Правління, Фінансового директора, Заступника Фінансового директора.

Загальні збори учасників Товариства мають наступні компетенції:

- окреслювати головні напрямки діяльності підприємства;
- затверджувати плани та звіти Товариства про їх виконання;
- вносити зміни до статуту;
- змінювати статутний капітал;
- призначати та звільняти директора підприємства;

- затверджувати результати діяльності компанії за рік, звіти і висновки ревізійної комісії підприємства;
- визначати порядок розподілу прибутків;
- затверджувати правила процедури та інших внутрішніх документів Товариства;
- визначати його організаційну структуру;
- визначати умови оплати праці;
- встановлювати розміри та порядок преміювання посадових осіб органів управління;
- приймати рішення щодо отримання довгострокових кредитів;
- приймати рішення про ліквідацію або реорганізацію товариства;
- призначати ліквідаційну комісію та затверджувати ліквідаційний баланс [76].

Функції правління покладено на директора підприємства. У своїй діяльності він має дотримуватися норм чинного законодавства, статуту підприємства та умов контракту, укладеного з ним.

До компетенції директора АТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО» відносять:

- діяльність від імені підприємства, але без довіреності,
- представлення та захист інтересів компанії в усіх установах та організаціях,
- організація поточної фінансово-господарської діяльності компанії
- прийняття рішень щодо питань господарської діяльності,
- складання поточних планів діяльності підприємства,
- подання планів на затвердження Загальними зборами учасників Товариства, забезпечення їх виконання,
- затвердження кошторису на рік,
- організація бухгалтерського обліку та фінансової звітності,
- укладання колективного договору від імені адміністрації із трудовим колективом,

– відповідальність за дотримання вимог законодавства з питань охорони праці, пожежної безпеки, дотримання санітарно-екологічних норм.

Директор АТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО» відповідає за виконання рішень Загальних зборів учасників підприємства. Може приймати лише ті рішення, що належать до його компетенцій.

Фінансово-господарську діяльність компанії контролює ревізійна комісія, яку обирають Загальними зборами. Цими ж зборами визначають її персональний, кількісний склад та терміни повноважень. Учасниками комісії мають бути працівники, які не відносяться до членів виконавчого органу [76].

До компетенцій ревізійної комісії належить:

- перевірки фінансово-господарської діяльності,
- висновки на основі річних звітів
- право вимагати від посадових осіб підприємства подання усіх необхідних матеріалів, у тому числі бухгалтерських, а також особистих пояснень [76].

2.3. Аналіз економічних та фінансових показників діяльності підприємства

Для здійснення оцінки ефективності діяльності АТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО» варто зазначити, що дане підприємство здійснює передачу необхідного обсягу електричної енергії, підтримання на належному рівні параметрів роботи електричних мереж. Вищезгадані особливості компанії є не тільки міцною основою для підтримання тривалих та взаємовигідних стосунків зі споживачами, а й одночасно ключовим фактором подальшого розвитку технічного та економічного потенціалу підприємства.

Провести аналіз економічних та фінансових показників діяльності АТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО» можна через їх динаміку, яка розкриває сутність економічних явищ у кількісних і якісних характеристиках, в абсолютних або відносних величинах. До факторів можна віднести рушійні сили, умови та

причини, що визначають певний показник діяльності підприємства. Для здійснення аналізу варто класифікувати дані фактори.

Фактори, за якими здійснюється фінансово-економічний аналіз поділяють на:

- 1) соціально-економічні,
- 2) виробничо-економічні.

Аналіз основних показників діяльності АТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО» базується на наступних джерелах інформації:

- регулятивно-правових,
- нормативних,
- планових,
- облікових.

Фінансова звітність згідно з П(С)БО – це бухгалтерська звітність, що відображає фінансовий та економічний стан підприємства, а також результати його діяльності за звітний період. Фінансова звітність складається з:

- форми №1 «Баланс»,
- форми №2 «Звіт про фінансові результати»,
- форми №3 «Звіт про рух грошових коштів»,
- форми №4 «Звіт про власний капітал»,
- форми №5 «Примітки до річної фінансової звітності»,
- примітки до звітів.

Важливою для аналізу діяльності та функціонування підприємства також є позаоблікова інформація. Її ознакою, на відміну від нормативної, планової та облікової, є позасистемний характер. Вона може суттєво доповнювати матеріали для проведення.

Аналіз показників діяльності компанії має за мету оцінку його фінансового стану на визначену дату або за певний період та пошук резервів їх покращення.

Розрахунок економічних і фінансових показників було зроблено з використанням даних фінансового, статистичного та оперативного обліку АТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО» за 2017-2019 рр. (табл. 2.4).

Таблиця 2. 4 – Економічні та фінансові показники діяльності підприємства АТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО» у 2017-2019 рр.

№	Показники	Одиниці виміру	Рік			Відхилення			
			2017	2018	2019	2019 до 2017		2019 до 2018	
						Абсолютне	Темп приросту, %	Абсолютне	Темп приросту, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. КАПІТАЛ ТА РЕСУРСИ ПІДПРИЄМСТВА									
1.1	Середня вартість сукупного капіталу	тис. грн.	2500037	2489802,5	2141970	-358067,00	85,68	-347832,50	86,03
1.2	Середня вартість власного капіталу	тис. грн.	1019709	1126771	1034896,5	15187,50	101,49	-91874,50	91,85
1.3	Основні засоби								
1.3.1	за первинною вартістю на кінець року	тис. грн.	3392659	3635426	3659495	266836,00	107,87	24069,00	100,66
1.3.2	знос на кінець року	тис. грн.	2388319	2527205	2494198	105879,00	104,43	-33007,00	98,69
1.3.3	середньорічна вартість основних засобів	тис. грн.	3305223,5	3514042,5	3647460,5	342237,00	110,35	133418,00	103,80
1.4	Нематеріальні активи								
1.4.1	за первинною вартістю на кінець року	тис. грн.	37709	41212	47393	9684,00	125,68	6181,00	115,00
1.4.2	знос (накопичена амортизація) на кінець року	тис. грн.	25665	30001	34874	9209,00	135,88	4873,00	116,24
1.4.3	середня вартість нематеріальних активів	тис. грн.	33984	39460,5	44302,5	10318,50	130,36	4842,00	112,27
1.5	Оборотні активи								
1.5.1	усього на кінець року	тис. грн.	1263409	1118225	479743	-783666,00	37,97	-638482,00	42,90
1.5.2	дебіторська заборгованість на кінець року	тис. грн.	941156	833789	220616	-720540,00	23,44	-613173,00	26,46
1.5.3	Запаси на кінець року	тис. грн.	92564	102561	88221	-4343,00	95,31	-14340,00	86,02

Продовження таблиці 2.4

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.5.4	Грошові кошти та їх еквіваленти на кінець року	тис. грн.	44630	26168	60152	15522,00	134,78	33984,00	229,87
1.5.5	середні залишки оборотних засобів	тис. грн.	1264008	1190817	798984	-465024,00	63,21	-391833,00	67,10
1.6	Середньооблікова чисельність								
1.6.1	середньооблікова чисельність працівників	чол.	5029	5025	4269	-760	84,89	-756	84,96
2. ЕКОНОМІЧНІ ТА ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ									
2.1	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	6693102	7607272	2203541	-4489561	32,92	-5403731	28,97
2.4	Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	6499615	7300936	2123579	-4376036	32,67	-5177357	29,09
2.5	Валовий прибуток (збиток)	тис. грн.	193487	306336	79962	-113525,00	41,33	-226374,00	26,10
2.6	Прибуток (збиток) від операційної діяльності	тис. грн.	123369	59384	-180448	-303817,00	-146,27	-239832,00	-303,87
2.7	Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування	тис. грн.	126435	61779	-291151	-417586,00	-230,28	-352930,00	-471,28
2.8	Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	130328	75003	-271471	-401799,00	-208,30	-346474,00	-361,95
2.9	Фонд оплати праці усіх працівників	тис. грн.	524481	650513	688196	163715,00	131,21	37683,00	105,79

Продовження таблиці 2.4

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3. ПОКАЗНИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ РЕСУРСІВ									
3.1	Продуктивність праці одного працівника	тис. грн. / особа	1330,9	1513,88	516,17	-814,73	38,78	-997,71	34,10
3.4	Середньомісячна заробітна плата одного працівника	тис. грн..	8,691	10,788	13,434	4,74	154,57	2,65	124,53
3.5	Коефіцієнт зносу основних засобів на кінець року		0,7	0,7	0,68	-0,02	97,14	-0,02	97,14
3.8	Фондовіддача	грн./ грн.	2,03	2,16	0,6	-1,43	29,56	-1,56	27,78
3.9	Фондоозброєність праці працівників	тис. грн./ чол.	657,23	699,31	854,4	197,17	130,00	155,09	122,18
3.10	Коефіцієнт обіговості оборотних засобів	обороти	5,3	6,4	2,76	-2,54	52,08	-3,64	43,13
3.11	Середній період обороту оборотних засобів	дні	68	56,3	130,4	62,40	191,76	74,10	231,62
3.12	Коефіцієнт обіговості активів	грн./ грн.	2,68	3,06	1,03	-1,65	38,43	-2,03	33,66
3.13	Коефіцієнт обіговості дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги	обороти	8,13	9,74	5,63	-2,50	69,25	-4,11	57,80
3.14	Середній період обороту дебіторської заборгованості	дні	44,28	37	63,94	19,66	144,40	26,94	172,81
3.15	Коефіцієнт обіговості запасів	обороти	72,56	78	23,1	-49,46	31,84	-54,90	29,62
3.16	Середній період зберігання запасів	дні	5	4,6	15,6	10,60	312,00	11,00	339,13
3.17	Тривалість операційного циклу	дні	49	41,6	79,5	30,50	162,24	37,90	191,11
4. ПОКАЗНИКИ РЕНТАБЕЛЬНОСТІ									
4.1	Рентабельність продажу	%	1,89	0,81	-13,21	-15,1	X	-14,02	X
4.2	Рентабельність активів	%	5,06	2,48	-13,59	-18,65	X	-16,07	X
4.3	Рентабельність власного капіталу	%	12,78	6,66	-26,23	-39,01	X	-32,89	X

За період аналізу (2017-2019 рр.) відбулися певні зміни основних економічних та фінансових показників діяльності підприємства.

Власний капітал підприємства зменшився на 91874,5 тис. грн. (темپ приросту 91,85%) у 2019 році, порівняно з 2018 р, а сукупний капітал – на 347832,5 тис. грн. (темп приросту 86,03%) . Якщо брати до уваги відхилення 2019 до 2017 року, то власний капітал підприємства має темп приросту 101,49%, а сукупний – 85,68%.

Основні засоби за первинною вартістю на кінець 2019 року склали 3659495 тис. грн., що на 24069 тис. грн. більше, ніж у 2018 році, темп приросту відповідно склав близько 100%. Знос основних засобів на підприємстві на кінець 2019 року становив 2494198, що на 105879 тис. грн. більше, ніж у 2017 році, проте менше на 33007 тис. грн. від значення 2018 року. Можемо стверджувати, що на підприємстві спостерігається збільшення середньорічної вартості основних засобів. Так, у 2019 р. на АТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО» середньорічна вартість основних засобів складала 3647461 тис. грн., що на 3,8 % більше за 2018 р. Це є позитивним, оскільки на АТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО» збільшується частка основних засобів, які безпосередньо беруть участь у виробничому процесі.

Середня вартість нематеріальних активів протягом 2018-2019 рр. також зросла, зокрема, у 2019 р. складала 44303 тис. грн., що на 4842 тис. грн. більше від попереднього року. Темп приросту даного показника склав 130,36%, якщо брати відхилення 2019 року до 2017, а якщо до 2018, то 112,27%. Також слід зазначити, що вартість нематеріальних активів за первинною вартістю на кінець 2019 року складала 47393 тис. грн., що на 9684 тис. грн. більше, ніж у 2017 році, і на 6181 тис. грн., - ніж у 2018 році. В свою чергу, темп приросту накопиченої амортизації нематеріальних активів у 2019 році становив 116,24%, порівняно з 2018 роком (34874 тис. грн.).

Можна констатувати, що вартість оборотних активів АТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО» на кінець 2019 року зменшилась на 638482 тис. грн., а дебіторська заборгованість – на 613173 тис. грн., темп приросту відповідно склав 26,46%. Запаси оборотних активів на кінець 2019 року склали 88221 тис. грн., що на

14340 тис. грн. менше, ніж у попередньому році (темп приросту – 86,02%). Такий показник як грошові кошти та їх еквіваленти мав тенденцію до збільшення, і у 2019 році склав 60152 тис. грн., що на 33984 тис. грн. більше за попередній рік, а середні залишки оборотних засобів зменшились на 391833 тис. грн. у 2019 році, і на 465024 тис. грн. у 2018 році.

Трудові ресурси підприємства у 2019 р зменшилися до 4269 осіб, що на 756 працівників менше, ніж у 2018 році, і на 760 осіб, - ніж у 2017 році. Тобто на підприємстві спостерігається тенденція до скорочення штату працівників (як можна спостерігати на рис. 2.6). Загальний темп скорочення чисельності персоналу за 3 роки становив 15%.

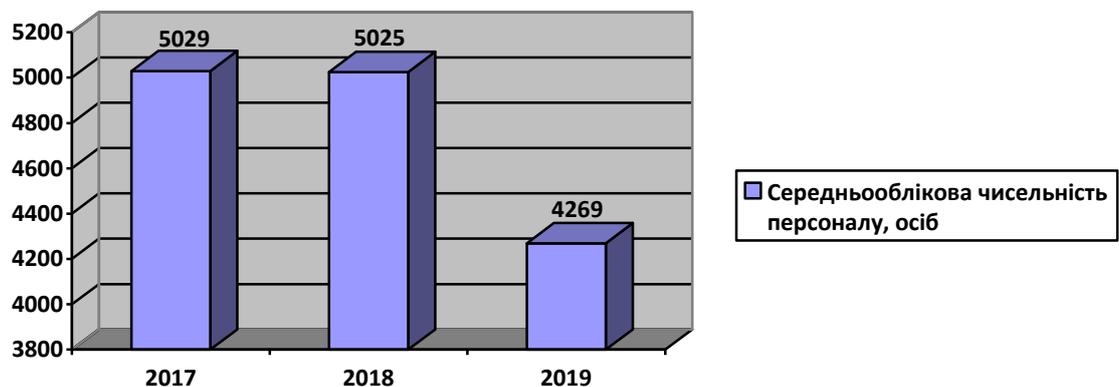


Рисунок 2.6 – Середньооблікова чисельність персоналу АТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО» за 2017-2019 рр.

На АТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО» відбувається зниження чистого доходу від реалізованої продукції, який у 2019 р. склав 2203541 тис. грн., що на 5403731 тис. грн. або на 71,03 % менше від 2018 р. Зменшення чистого доходу від реалізації продукції на 67% свідчить про негативні тенденції діяльності АТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО», зокрема, економічної. Собівартість реалізованої продукції (робіт, послуг) також зменшилась на 32,67% і склала 2123579 тис. грн. Це відбулося за рахунок зменшення обсягів реалізації послуг.

Така зміна чистого доходу від реалізації продукції на підприємстві негативно вплинула на розмір прибутку. Зокрема, валовий прибуток АТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО» у 2019 р. склав 79962 тис. грн., що на 226374 тис. грн. або на 73,9 % менше від 2018 р; прибуток від операційної діяльності мав негативну тенденцію до зниження, а у 2019 році підприємство взагалі мало збиток у розмірі 180448 тис. грн. Зазначимо, що Товариство у 2019 р. мало також і збиток від звичайної діяльності (до оподаткування), який склав 291151 тис. грн., що на 352930 тис. грн. менше від 2018 р. (рис. 2.7).

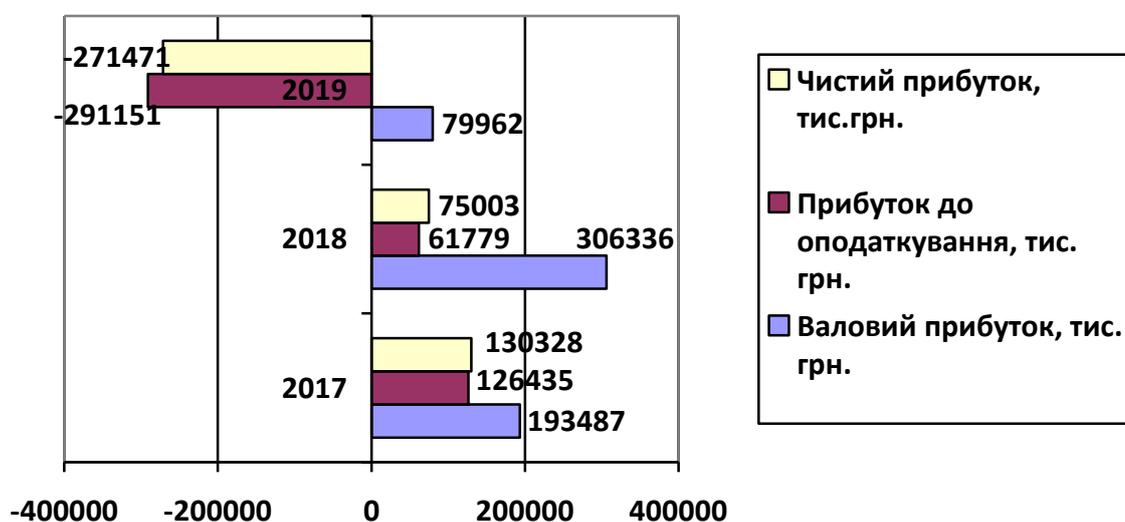


Рисунок 2.7 – Динаміка валового прибутку, прибутку (збитку) до оподаткування та чистого прибутку (збитку) на АТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО» у 2017-2019 рр.

Фонд оплати праці усіх працівників АТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО» протягом 2017-2019 років збільшувався.

Так, у 2019 році даний показник склав 688196 тис. грн., що на 163715 тис. грн більше, порівняно з 2017 р і на 37683 тис. грн, порівняно з 2018 (рис. 2.8).

Порівняно з 2017 роком у 2019 році відбулося зростання фонду оплати праці на 31.21%.

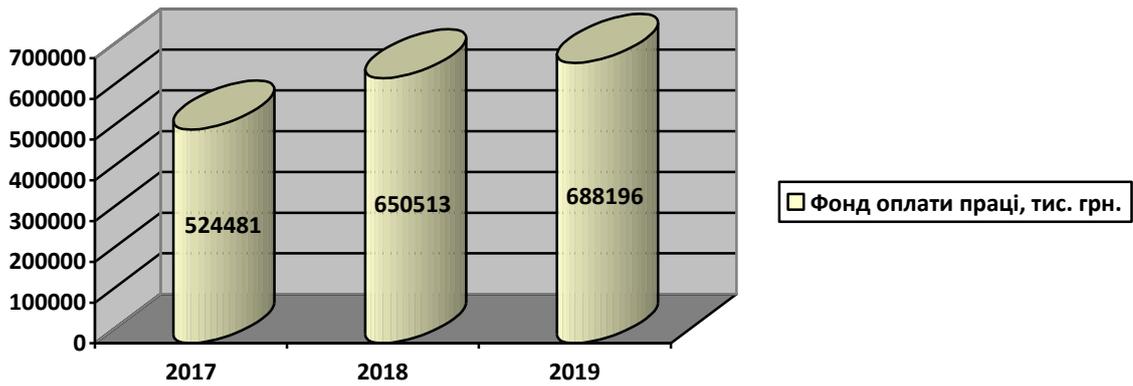


Рисунок 2.8 – Фонд оплати праці усіх працівників АТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО» за 2017-2019 рр.

За результатами аналізу ключових показників ефективності використання ресурсів підприємства, можемо зазначити наступне:

- продуктивності праці мала тенденцію до зниження, зокрема у 2019 році – 516,17 тис. грн. / особу, що порівняно з 2018 роком нижче на 997,71 тис. грн. / особу (рис. 2.9).

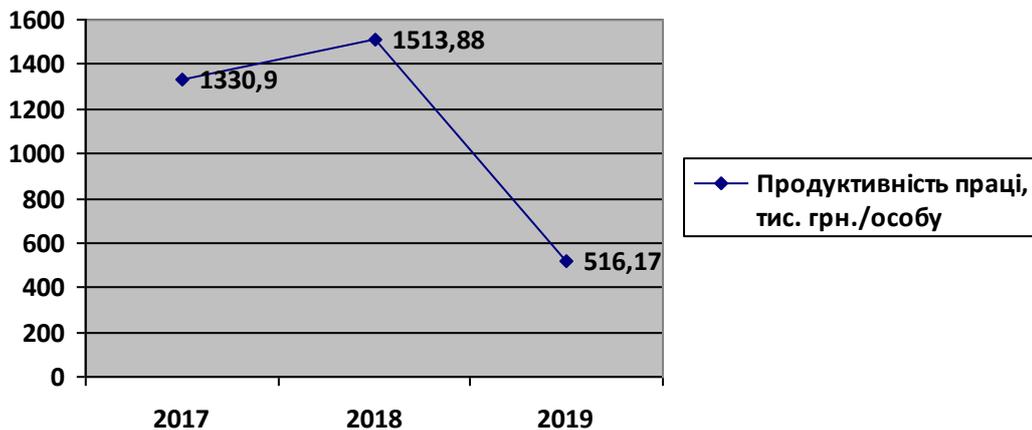


Рисунок 2.9 – Продуктивність праці працівників АТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО» за 2017-2019 рр.

- середньомісячна заробітна плата одного працівника кожного року збільшувалась, у 2018 р. на 2,097, у 2019 – 2,65, порівнюючи з

попереднім роком. І у 2019 році склала 13,434 тис. грн. (темп приросту – 154,57% і 124,53%, відповідно),

- коефіцієнт зносу основних засобів у 2017 і 2018 рр. залишався незмінним – 0,7, а у 2019 році зменшився на 0,02 і склав 0,68,
- показник фондівдачі мав позитивну тенденцію до збільшення у 2018 році і складав 2,16 грн./грн., але у 2019 році різко знизився на 1,56 грн./грн., темп приросту відповідно склав 27,78%, що негативно вплинуло на ефективність подальшого функціонування АТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО»,
- фондоозброєність праці працівників збільшувалась за останні 3 роки, і у 2019 досягла 854,4 тис. грн./чол., що на 155,09 тис. грн./чол. Більше, ніж у попередньому році. Темп приросту у звітному році склав 122,18%. Зобразимо динаміку даного показника на рис. 2.10.

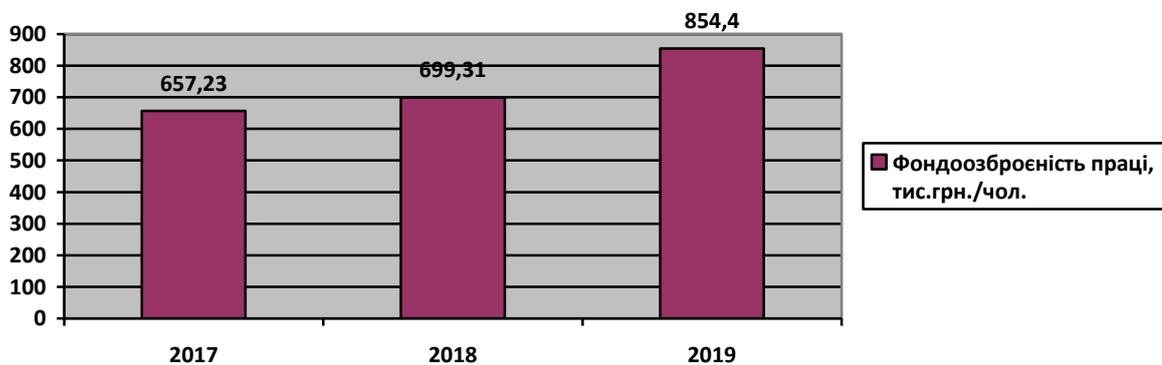


Рисунок 2.10 – Фондоозброєність праці на АТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО» за 2017-2019 рр.

- коефіцієнт обіговості оборотних засобів мав темп приросту у 2019 році лише 43,13% і становив 2,76 оборотів, що на 2,54 обороти менше, ніж у 2017 році, і на 3,64 обороти, ніж у 2018,
- середній період обороту оборотних засобів у 2017 році становив 68 днів, у 2018 – 56, а у 2019 – 130. Відповідно темп приросту у 2019 році склав 231,62%,

- коефіцієнт обіговості активів збільшився на 0,38 грн. /грн. у 2018 році і склав 3,06 грн./ грн., а у 2019 році знизився на 2,03 грн. /грн. до 1,03 грн./грн.
- коефіцієнт обіговості дебіторської заборгованості за товари, роботи та послуги мав схожу тенденцію: у 2018 році збільшився до 9,74 оборотів, а у 2019 році зменшився до 5,63 оборотів, маючи темп приросту лише 57,8%, порівняно з 2018 роком,
- середній період обороту дебіторської заборгованості збільшився на 20 днів, порівняно з 2017 роком і на 27 днів, порівняно з 2018, і відповідно склав 64 дні,
- коефіцієнт обіговості запасів різко зменшився у 2019 році до 23 оборотів, що на 55 днів менше, ніж у попередньому році. Темп приросту даного показника відповідно склав 29,62%,
- середній період зберігання запасів мав темп приросту у 2019 році 339,13%, збільшився даний період на 11 днів, порівняно з попереднім роком і склав майже 16 днів,
- тривалість операційного циклу також збільшилась на 38 днів і склала у 2019 році майже 80 днів, темп приросту даного показника склав 191,11%, порівняно з попереднім роком, і 162,24%, порівняно з 2017 роком.

Показники рентабельності діяльності АТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО» мають негативну тенденцію, а саме: у 2018 році дані показники різко зменшилися, а у 2019 році компанія отримала збитки, зокрема, показник рентабельності продажу зменшився на 14,02% і склав збитки у розмірі 13,21%. Рентабельність активів знизилась у 2018 році до 2,48%, а у 2019 році підприємство мало збитковість 14%. Рентабельність власного капіталу також мала негативну тенденцію - знизилась на 6,12% у 2018 році і склала 6,66%, а у 2019 році підприємство також мало збитковість у розмірі 26,23%.

Отже, аналіз фінансових та економічних показників діяльності АТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО» за період 2017-2019 рр. дає підстави зробити

висновки про низькі значення рентабельності, недостатню ефективність функціонування підприємства і, як результат, – наявні збитки. Поруч з цим Товариство має всі наявні можливості і потужні ресурси задля покращення показників діяльності.

2.4 Стан охорони праці на підприємстві

Охорону праці характеризують як систему правових, соціально-економічних, організаційно-технічних, санітарно-гігієнічних, а також лікувально-профілактичних заходів та засобів, спрямованих на збереження життя, здоров'я і працездатності людини під час трудової діяльності [24].

Відповідно до вимог Кодексу законів про працю на усіх підприємствах, в установах та організаціях мають бути створені безпечні, а також нешкідливі умови праці. Відповідальність за це покладається на власника або уповноважений ним орган. Останній зобов'язаний впроваджувати сучасні засоби техніки безпеки, які запобігають виробничому травматизму, а також забезпечувати створення відповідних санітарно-гігієнічних умов, які унеможливають виникнення професійних захворювань у працівників [69].

Підсистемою єдиної системи управління виробництвом є система управління охороною праці. Вона має здійснювати контроль показників безпеки та охорони праці на підприємстві, аналізувати стан охорони праці, забезпечувати комплексний підхід до прийняття, підготовки та реалізації рішень, що мають бути спрямовані на збереження здоров'я людини та її працездатності.

Будь-яка система працює злагоджено за наявності чітких принципів її функціонування. Так, до ключових принципів системи управління охороною праці відносять:

- 1) організація процесу виробництва компанії з високим рівнем забезпечення безпечних умов праці, усунення шкідливих ризиків,
- 2) дотримання персоналом дисципліни, зокрема, технологічної та трудової,

3) системна діяльність органів управління охороною праці, спрямована на створення безпечних умов праці та підтримку здоров'я персоналу підприємства,

4) економічна зацікавленість роботодавця у створенні та системному покращенні безпечних для здоров'я умов праці,

5) стійка мотивація працівників дотримуватись правил безпеки та підтримки рівня власної працездатності [54].

Метою системи управління охороною праці на підприємстві називають створення безпечних умов праці, збереження здоров'я та високого рівня працездатності його персоналу.

Схематично можна зобразити наступний алгоритм впровадження системи управління охороною праці на підприємстві (рис. 2.10).

На підприємстві діє Положення «Система управління охороною праці АТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО»». Воно було складене враховуючи вимоги певного стандарту - OHSAS 18001:2007. На основі згаданого стандарту в компанії були розроблені та діють на сьогодні відповідні процедури з таких питань:

- охорона праці,
- технології робіт,
- пожежна безпека у підрозділах та на підприємстві загалом,
- проведення Днів охорони праці,
- діяльність штабу з охорони праці,
- перевірка знань працівників,
- запровадження Особливих умов безпечного виконання робіт,
- ризики, небезпеки, самоконтроль – їх ідентифікація, визначення та оцінка.

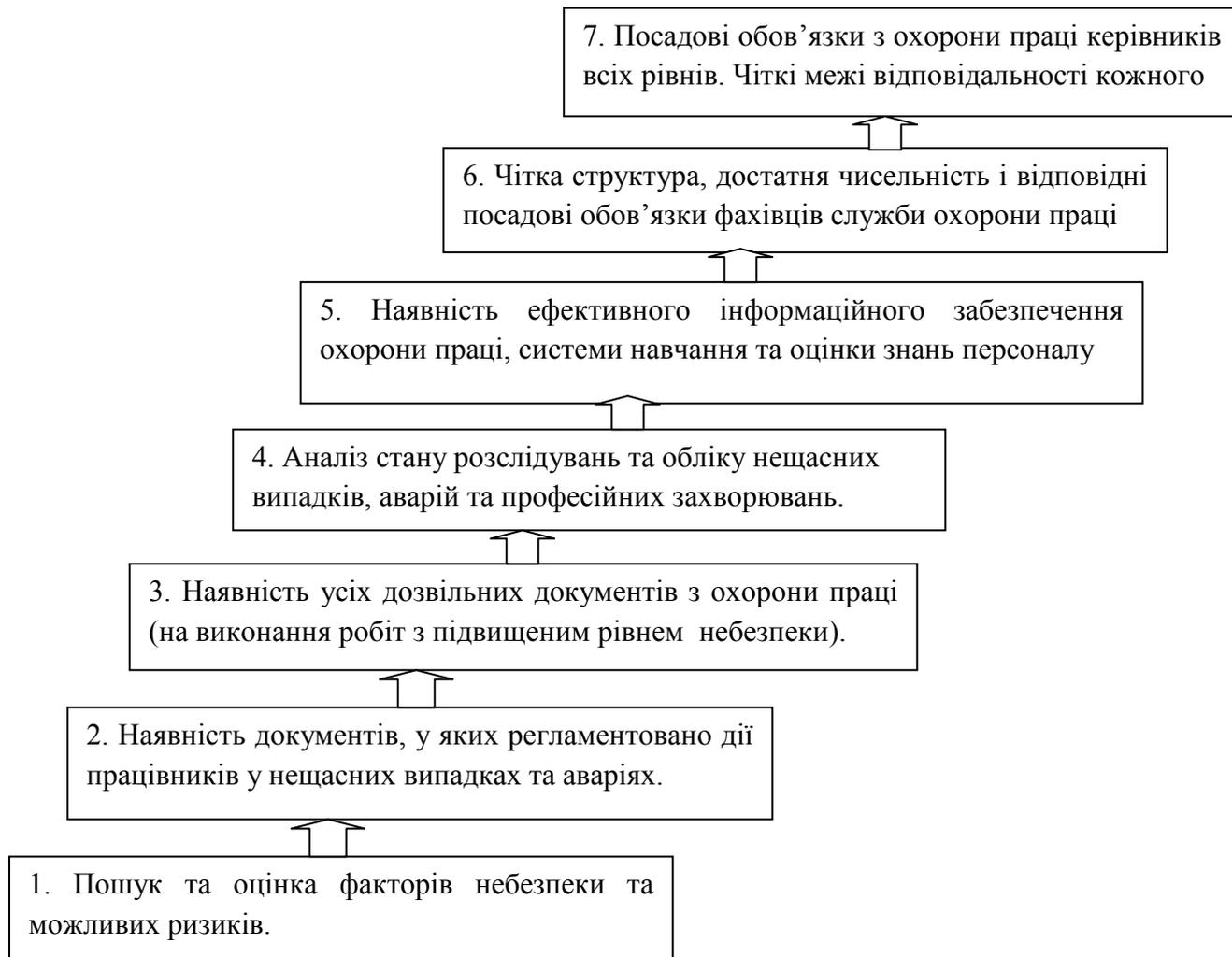


Рисунок 2.10 – Орієнтовний алгоритм запровадження системи управління охороною праці на підприємстві

Об'єкти та органи управління системи управління охороною праці представлені на рисунку 2.11 і 2.12, відповідно.



Рисунок 2.11 – Об'єкти системи управління охороною праці

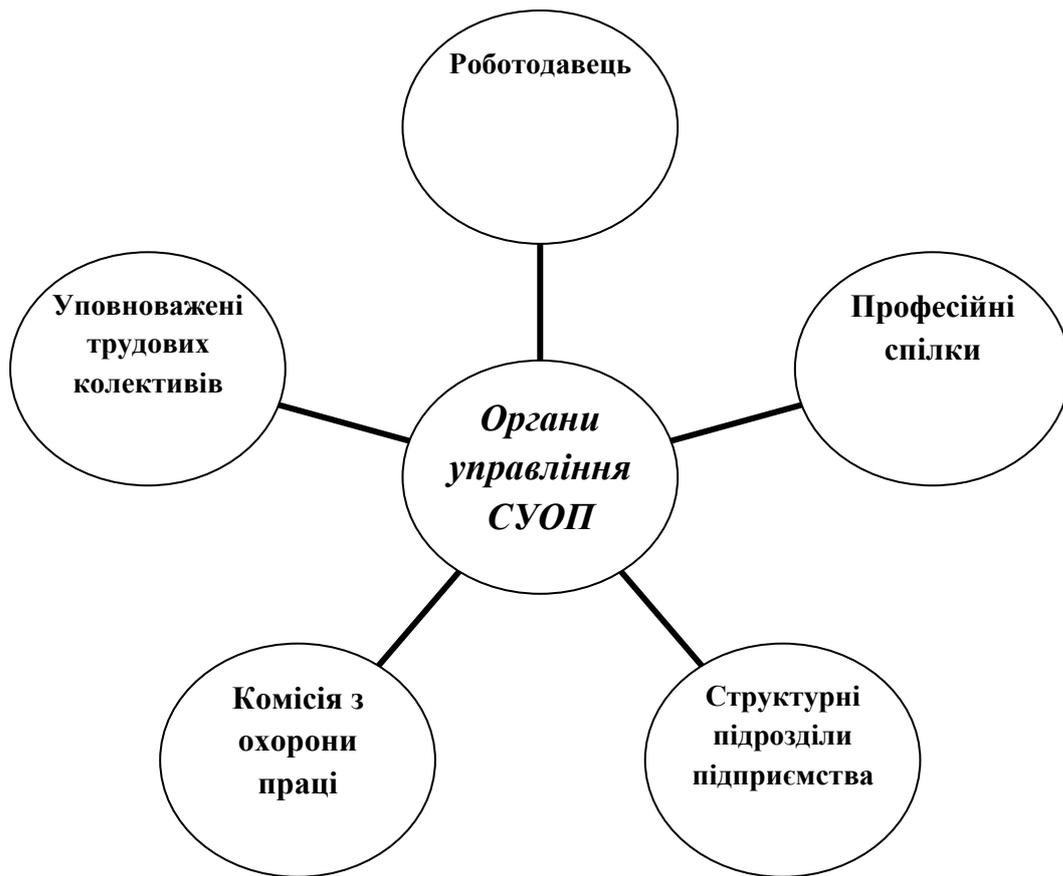


Рисунок 2.12 – Органи управління системи управління охороною праці

Протягом звітного року Товариством здійснювалася низка організаційних та технічних заходів, які були заплановані програмою АТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО». Вони були спрямовані на зниження потенційних ризиків у сфері професійної безпеки та здоров'я співробітників.

З метою забезпечення на підприємстві безпечного виконання робіт його працівники отримують щорічно необхідні засоби захисту. День охорони праці у структурних підрозділах АТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО» проводиться систематично, відповідно до графіку [76].

В установлені терміни працівники підприємства проходять медичні огляди, отримують рекомендації фахівців медичних комісій. У Товаристві намагаються ретельно їх дотримуватись та у повному обсязі виконувати. АТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО» підтримує у належному стані навчально-тренувальні

полігони, що знаходяться у 16 філіях компанії. Їх обладнання постійно контролюється, поновлюється. Також ведуться превентивні заходи з електробезпеки, поновлюються попереджувальна наочність й налагоджено безперервну систему поновлювання відповідних написів на електричних обладнаннях компанії [76].

На АТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО» застосовуються окремі механізми економічного стимулювання його працівників дотримуватись правил техніки безпеки та вимог з охорони праці. Зокрема, запроваджено нарахування щомісячних надбавок до посадового окладу персоналу.

Варто зазначити запроваджену у компанії систему проведення Тижнів охорони праці різнопланової тематики у структурних підрозділах та філіях. У АТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО» здійснюється робота, що має за мету усунення ризиків на виробництві або досягнення їх мінімально можливого рівня, формування свідомого ставлення персоналу підприємства до дотримання правил безпечного виконання робіт та збереження власного здоров'я [76].

Заходи і засоби з охорони праці на АТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО» мають традиційно гарантоване фінансування (табл. 2.5 - 2.6).

Таблиця 2.5 – Фінансування заходів на АТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО» з охорони праці у 2019 році

Статті витрат на охорону праці	Сума коштів, тис. грн.	% від загальної суми витрат на охорону праці
Приведення основних фондів відповідно до вимог нормативних документів з охорони праці	7761,977	55,42
Атестація робочих місць	2,0	0,01
Навчання з питань охорони праці	443,681	3,17
Забезпечення персоналу спецодягом, відповідним взуттям та засобами захисту з урахуванням їх діяльності	5061,999	36,15
Забезпечення персоналу спеціальним харчуванням	191,385	1,37
Медичні огляди	305,568	2,18
Надання працівникам нормативно-правових документів з питань охорони праці на підприємстві	117,543	0,84
Забезпечення аптечок та їх укомплектування	120,681	0,86
Витрат всього	14004,834	100

Фінансування здійснюється на основі статті 19 Закону України «Про охорону праці». Роботодавець здійснює фінансування заходів з охорони праці, спрямовує кошти на виконання загальнодержавних, галузевих і регіональних програм стосовно безпеки, гігієни праці, середовища, а також на запобігання професійних захворювань працівників підприємства і нещасних випадків на виробництві.

Таблиця 2.6 – Аналіз коштів, що виділялися на охорону праці у АТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО»

Рік	Витрати на охорону праці, тис. грн.	% від фонду оплати праці за попередній рік, %
2017	5420,28	1,05
2018	8134,23	1,58
2019	14004,834	2,12

Тому ми можемо зробити висновок, що витрати на охорону праці у період 2017-2018 років збільшились на:

$$(8134,23 - 5420,28) / 5420,28 = 50,07\%$$

А у період 2018-2019 років:

$$(14004,834 - 8134,23) / 8134,23 = 72,17\%$$

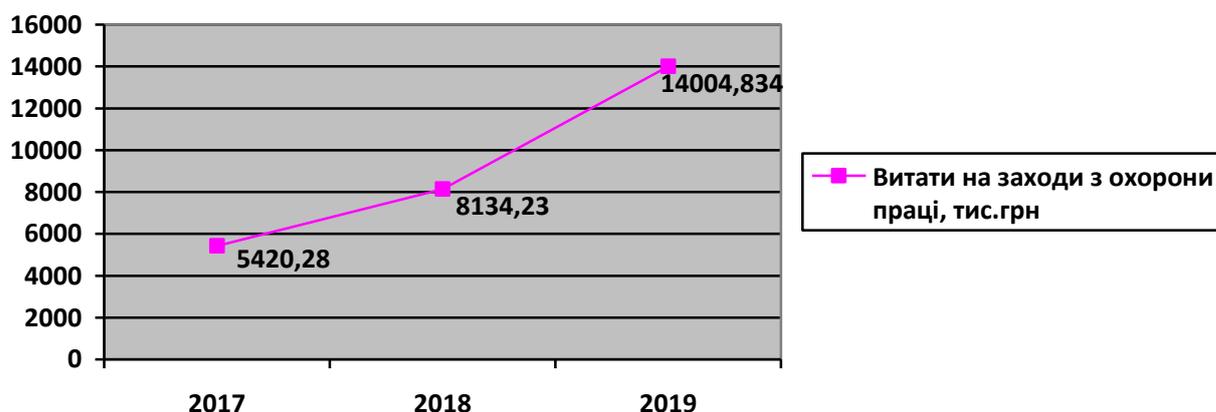


Рисунок 2.13 – Фінансування заходів з охорони праці на АТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО» за 2017-2019 рр.

Відповідно до Закону України на підприємстві, що має 50 працівників і більше, роботодавцем має бути створена служба охорони праці. Цей процес відбувається згідно з типовим положенням, що затверджується спеціально уповноваженим центральним органом виконавчої влади з питань нагляду за охороною праці. Станом на кінець 2019 року на АТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО» працювало 4380 осіб, що є підставою для функціонування служби охорони праці на підприємстві [76]. Кількість же працівників служби охорони праці визначається відповідно до двох показників: загальної кількості працюючих на підприємстві і небезпекою та шкідливістю виробництва. До складу служби охорони праці входять інженери відповідної спеціальності, фахівці з питань гігієни праці, юристи у сфері охорони праці. Обмеженнями виступають: вища освіта, стаж роботи на виробництві не менше трьох років. Керівник і працівники служби, відповідно до посадового положення і умов оплати праці, прирівнюються до керівників і працівників основних виробничо-технічних служб підприємства. Служба охорони праці підпорядковується безпосередньо керівнику компанії.

Дотримання правил охорони праці персоналу у АТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО» є питанням, що систематично перевіряється. Так, протягом кожного року працівники проходять перевірку з питань охорони праці, пожежної безпеки, технології здійснюваних робіт. Під час перевірки застосовується електронна система управління навчанням «Moodle».

Кожен працівник має опрацювати Правила безпечної експлуатації електричних установок і здавати відповідні іспити з певною періодичністю. Серед вимог до співробітників застосовуються наступні:

- 1) Посадові особи та працівники, що працюють на електроустановках, систематично мають проходити навчання та перевірку засвоєних знань діючих Правил.
- 2) Медичні огляди працівників мають проходити у відповідності з діючими вимогами.

3) Працівники, що обслуговують електроустановки, зобов'язані вивчити діючі Правила відповідно до вимог своєї посади або робіт, що ними виконуються; навчитися безпечним засобам роботи на робочому місці під керівництвом досвідченого колеги; пройти перевірку знань із присвоєнням групи з електробезпеки. Робітнику видається посвідчення встановленого зразка, яке має бути при ньому постійно на робочому місці. Працівники, що не пройшли навчання і перевірку знань з питань охорони праці до роботи не допускаються.

4) Для працівників, що виконують роботи з підвищеним рівнем небезпеки передбачено обов'язковий запис у посвідченні.

5) На підприємстві діє жорстка заборона на допуск до робіт працівників, яким не виповнилося 18 років.

6) Діє жорстка заборона на допуск до роботи працівників, що мають ознаки алкогольного чи наркотичного сп'яніння.

7) Керівники, фахівці, що безпосередньо організують роботу на підприємстві зобов'язані забезпечити виконання робіт у відповідності з вимогами Правил. Передбачено види відповідальності (дисциплінарну, адміністративну, матеріальну та кримінальну) для працівників, що визнані винними у порушенні діючих правил [76].

Готуючись до контрольного іспиту працівники АТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО» мають опрацювати вимоги щодо:

- Оперативного обслуговування та виконання робіт,
- Організаційних заходів,
- Технічних заходів, що забезпечують безпечні умови виконання робіт,
- Іспитів та вимірів,
- Засоби диспетчерського та технологічного управління,
- Допуски працівників до робіт в діючих електроустановках та охоронної зони ліній електропередач тощо.

Традиційними на підприємстві стали змагання, що проводяться між окремими бригадами розподільних електричних мереж, за результатами яких, нагороджують кращих.

Поряд з вживаними профілактично-попереджувальними заходами на підприємстві трапляються і нещасні випадки, зокрема, травматизму. Так, у 2019 році зафіксовано 3 нещасних випадки на виробництві (у трьох філіях районних електромереж), 274 випадки невиробничого травматизму, одна стороння особа травмувалася із смертельним наслідком на об'єктах підприємства.

Важливим аспектом роботи з питань охорони праці є профілактика травматизму на електрообладнанні АТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО». Запроваджено моніторинг аналізу стану та причин травматизму невиробничого характеру з населенням в електричних установках підприємства. Налагоджено систему обов'язкового розслідування нещасних випадків, що трапилися з населенням в електроустановках компанії відповідними комісіями. Районними філіями Товариства реалізується інформування двічі на рік про правила безпеки для землекористувачів, підприємств, організацій, що здійснюють земляні роботи в охоронних зонах повітряних і кабельних ліній. Також впроваджено систему інформування про небезпеку ураження електричним струмом, публікація оголошень, спрямованих на попередження дитячого травматизму. Працівниками служби охорони праці компанії ведеться робота із учнями та студентами навчальних закладів з питань електробезпеки, періодично проводяться екскурсії до музею історії Товариства. Серед учнів шкіл Полтавської області були розповсюджені буклети, брошури, пам'ятки та плакати з електричної безпеки, підготовлені працівниками АТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО» [76].

Проведемо оцінку економічної ефективності системи управління охороною праці за допомогою визначення соціальної ефективності заходів з охорони праці із середньообліковою чисельністю працівників – 4269 осіб на підставі таких даних як:

- 1) Кількість робочих місць, що не відповідають вимогам санітарних норм, до проведення заходів – 10, після проведення заходів – 7,
- 2) Чисельність персоналу, що працюють в умовах, що не відповідають вимогам санітарних норм до проведення заходів – 9, після – 6,
- 3) Кількість випадків травматизму до проведення заходів – 4, після – 2,

4) Кількість днів непрацездатності через травматизм до проведення заходів складала 18, після – 11,

5) Кількість працівників, що звільнилися до проведення заходів – 7, після – 5.

По-перше, визначимо скорочення кількості робочих місць, що не відповідають вимогам нормативних актів стосовно безпеки виробництва:

$$\Delta K = (P_1 - P_2) / K_3 * 100\%, \% \quad (2.1)$$

де P_1, P_2 – кількість робочих місць, що не відповідають вимогам санітарних норм до і після проведення певних заходів,

K_3 – загальна кількість робочих місць.

$$\Delta K = (10-7) / 4269 = 0,07 \%$$

По-друге, визначимо скорочення кількості чисельності працівників, що працюють в умовах, що не відповідають вимогам санітарних норм за наступною формулою:

$$\Delta Ч = (N_1 - N_2) / N * 100\%, \% \quad (2.2)$$

де N_1, N_2 – чисельність працівників, які працюють в умовах, що не відповідають санітарним нормам до і після здійснення заходів,

N – річна середньооблікова чисельність працівників.

$$\Delta Ч = (9-6) / 4269 = 0,07\%$$

Також важливим є зменшення коефіцієнта частоти травматизму на підприємстві.

$$\Delta Kч = (T_1 - T_2) / N * 100\% \quad (2.3)$$

де T_1, T_2 – кількість випадків травматизму відповідно до і після проведення заходів.

$$\Delta K_{\text{ч}} = (4-2) / 4269 = 0,05\%.$$

І визначимо скорочення плинності кадрів через незадовільні умови праці за наступною формулою:

$$\Delta \text{Чп} = (З_1 - З_2) / N * 100\% \quad (2.4)$$

де $З_1, З_2$ - кількість працівників, що звільнилися до проведення заходів і після.

$$\Delta \text{Чп} = (7-5) / 4269 * 100\% = 0,05\%.$$

Здійснимо розрахунок річної економії від зменшення рівня захворюваності, маючи такі дані як:

- 1) Кількість днів непрацездатності через хвороби на 100 працівників до проведення заходів – 2698, після – 2499,
- 2) Річна середньооблікова чисельність робітників – 4269,
- 3) Вартість виробленої товарної продукції за зміну на одного працівника промислово-виробничого персоналу – 163 грн.,
- 4) Вартість річної товарної продукції компанії – 710 тис. грн.,
- 5) Середньорічна чисельність промислово-виробничого персоналу - 3935 осіб,
- 6) Середньорічна заробітна плата одного працівника разом із відрахуваннями на соцстрахування $З_p = 1962$ тис.грн.,
- 7) Середньоденна сума допомоги по тимчасовій непрацездатності $З = 109$ грн.

Визначимо як скоротяться витрати робочого часу за рахунок зменшення рівня захворюваності за певний час:

$$\Delta D = ((D_1 - D_2) / 100) * \text{Ч}, \text{ люд.-днів} \quad (2.5)$$

де D_1, D_2 – кількість днів непрацездатності через хвороби чи травматизм на 100 працюючих до і після проведених заходів

$$\Delta D = ((2698-2499)/100)*4269 = 8495 \text{ люд.-днів.}$$

Розрахуємо зростання продуктивності праці за наступною формулою:

$$\Delta W = (\Delta D * Z_B) / P_n * 100\% \quad (2.6)$$

де Z_B – вартість виробленої продукції за зміну на одного працівника промислово-виробничого персоналу,

P_n – вартість річної товарної продукції компанії

$$\Delta W = (8495 * 163) / 710000 * 100\% = 195,03$$

Обчислимо річну економію заробітної плати за рахунок зростання продуктивності праці при зменшенні рівня захворюваності і травматизму:

$$E_3 = (\Delta W * Z_p) / 100 * Ч_{cp} \quad (2.7)$$

де $Ч_{cp}$ – середньорічна чисельність промислово-виробничого персоналу,

Z_p – заробітна плата одного працівника з відрахування на соціальне страхування.

$$E_3 = (195,03 * 1962000) / 100 * 3935 = 15057232641 \text{ грн.}$$

Визначимо економію за рахунок зменшення коштів на виплату допомоги по тимчасовій непрацездатності за формулою:

$$E_{cc} = \Delta D * П_d \quad (2.8)$$

де $П_d$ – середньоденна сума допомоги по тимчасовій непрацездатності.

$$E_{cc} = 8495 * 109 = 925955 \text{ грн.}$$

Розрахуємо річну економію за рахунок зменшення рівня травматизму:

$$E_{pz(t)} = E_3 + E_{cc} \quad (2.9)$$

$$E_{pz(t)} = 15057232641 + 925955 = 15058158596 \text{ грн.}$$

Отже стан охорони праці на підприємстві задовільний, здійснюються систематичні заходи щодо його підтримки у належному стані.

У даному розділі випускної роботи було здійснено організаційно-правову і економічну характеристику діяльності АТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО».

Зокрема, досліджено стан, проблеми та перспективи розвитку енергетичної галузі України. Розглянуті організаційно-правові основи діяльності підприємства. Проведено аналіз економічних та фінансових показників діяльності підприємства, а також аналіз стану охорони праці на підприємстві.

За результатами аналізу сучасного стану, проблем та перспектив розвитку електроенергетики, ми можемо зробити висновок, що подальший розвиток галузі в цілому та АТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО» зокрема, потребує значного реформування, а саме: оновлення основних засобів, заміни фізично та морально застарілого обладнання, реконструкції підстанцій, розробці нових, раціональних технологій тощо.

Наступним етапом у роботі став аналіз організаційно-правових та економічних характеристик діяльності АТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО». Ми можемо окреслити ключові аспекти діяльності підприємства, зокрема:

- 1) Діяльність як оператора системи розподілу.
- 2) Розподіл електроенергії електромережами Товариства.
- 3) Передача та постачання теплової енергії.
- 4) Комерційний облік електричної енергії.
- 5) Реконструкція, будівництво електричних мереж, іншого технологічного обладнання.
- 6) Приєднання до електричних мереж.

На основі даних статистичної та фінансової звітності за 2017, 2018, 2019 роки, здійснено аналіз економічних та фінансових показників діяльності підприємства. Можна констатувати, що у АТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО» протягом 2017-2019 років знизилися показники результативності діяльності. Зокрема, чистий дохід від реалізації продукції, валовий прибуток, прибуток від операційної діяльності (у 2019 році навіть збиток), прибуток від звичайної

діяльності до оподаткування і, як наслідок, чистий прибуток. Негативним фактором також є зменшення продуктивності праці працівників майже в 3 рази, що безумовно негативно впливає на подальшу діяльність АТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО».

Слід зазначити, що показники рентабельності функціонування даного підприємства у 2018 році значно знизилися, порівняно з 2017 роком, а у 2019 році підприємство взагалі мало збитки. Тому АТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО» варто якнайшвидше вжити заходи щодо покращення економічної ситуації на підприємстві, тим паче, що компанія має для цього наявні ресурси та резерви.

За результатами аналізу стану охорони праці на АТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО», можна стверджувати, що на підприємстві ефективно діє система управління охороною праці. Варто зазначити, що витрати на заходи з охорони праці збільшились на 50,07% у 2018 році та на – 72,17% у 2019 році, що говорить про позитивну тенденцію у вирішенні даної проблеми на підприємстві.

Поряд з цим слід відзначити наявність нещасних випадків протягом 2017 року (7 нещасних випадків), у 2018 (1 випадок) і 2019 (3 випадки). У зв'язку з цим, варто продумати та вжити низку певних заходів аби запобігти подальшому травматизму на АТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО». В цілому на підприємстві умови праці відповідають вимогам норм та виду виконуваної роботи.

Для підприємства необхідним вважаємо розроблення заходів щодо удосконалення системи управління персоналом з метою підвищення ефективності праці та використання витрат на персонал. Задля досягнення цієї мети на основі аналізу ефективності діючої системи управління персоналом АТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО» необхідно запропонувати напрями адаптації системи управління персоналом до специфіки діяльності підприємства.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1. Аналіз та оцінка ефективності діючої системи управління персоналом

Система управління персоналом та її адаптація до специфіки діяльності важливий чинник успішності підприємства в цілому. Процес удосконалення цієї системи напряму залежить від її ретельної оцінки та змістовного різнопланового аналізу.

Початковим етапом дослідження є аналіз руху персоналу на АТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО» у 2017-2019 рр. (табл. 3.1), при якому було виявлено, що середньооблікова чисельність персоналу мала тенденцію до зниження. Так, у 2018 р вона знизилась на 4 особи, порівняно з 2017 роком, і складала 5025 осіб. А у 2019 році зменшилась до 4269 осіб (на 756 осіб). Незважаючи на таку динаміку даного показника, прийом працівників на підприємство з кожним роком збільшувався: у 2018 році на 47 працівників, а у 2019 – на 82 працівники. Також на АТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО» відбувалось вибуття штатних працівників, зокрема у 2018 році вибуло 930 осіб, порівняно з 2017, а у 2019 році – 739 осіб, що на 191 особу менше, ніж попереднього року. Варто відмітити, що за власним бажанням у 2017 році звільнилося 217 працівників, що на 56 працівників менше, ніж у 2018 році, тоді як у 2019 році з цієї ж причини звільнилося 264 особи.

Така плинність кадрів, зокрема звільнення на АТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО», зумовлені наступними основними причинами, які зображено на рис. 3.1.



Рисунок 3.1 – Причини звільнення працівників АТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО»

Таблиця 3.1 – Аналіз руху персоналу АТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО» за 2017-2019 рр.

Показники	Роки			Абсолютне відхилення	
	2017	2018	2019	2018-2017	2019-2018
1.Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	5029	5025	4269	-4	-756
2.Прийнято штатних працівників, осіб	645	692	774	+47	+82
3.Вибуло штатних працівників, осіб	597	930	739	+333	-191
з них:					
– за власним бажанням	217	273	264	+56	-9
– через порушення трудової дисципліни	2	0	1	-2	+1
4.Кількість штатних працівників, які знаходяться в списковому складі постійно, осіб	3787	3403	2756	-384	-647
5.Коефіцієнт обороту працівників по прийому	0,13	0,14	0,18	+0,01	+0,04
6. Коефіцієнт обороту працівників по вибуттю	0,12	0,19	0,17	+0,07	-0,02
7. Коефіцієнт загального обороту працівників	0,25	0,33	0,35	+0,08	+0,02
8.Коефіцієнт плинності працівників	0,0435	0,0543	0,062	+0,0108	+0,0077

Кількість штатних працівників, що знаходяться в списковому складі постійно, зменшувалась кожного року, так у 2019 році даний показник досягнув 2756 осіб, що на 647 осіб менше, ніж у попередньому році та на 384 особи менше, ніж у 2017 року.

Коефіцієнт обороту працівників по прийому мав тенденцію до збільшення на 0,01 у 2018 році (0,14) та на 0,04 у 2019 році (0,18). А коефіцієнт обороту

працівників по вибуттю збільшився на 0,07 у 2018 році і становив 0,19, а у 2019 році, навпаки, зменшився на 0,02 і вже становив 0,17, що є позитивним. Коефіцієнт загального обороту працівників даного підприємства також збільшився на 0,08 у 2018 році та на 0,02 у 2019 році і становив 0,35. Тоді як коефіцієнт плинності працівників АТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО» у 2018 році склав 5,43%, а у 2019 році даний показник збільшився на 0,77% до 6,2%.

Рух кадрів на АТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО» у 2017-2019 рр. збільшив свою інтенсивність у 2018 році, порівняно з попереднім, але зменшив у 2019 р., порівняно з 2018 роком (рис. 3.2 - 3.3).

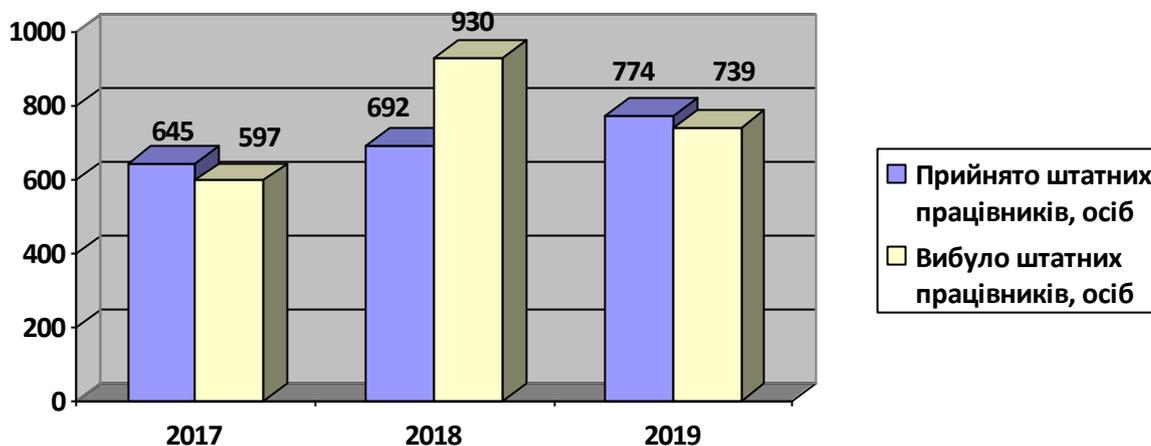


Рисунок 3.2 – Рух робочої сили на АТ«ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО» у 2017-2019рр.

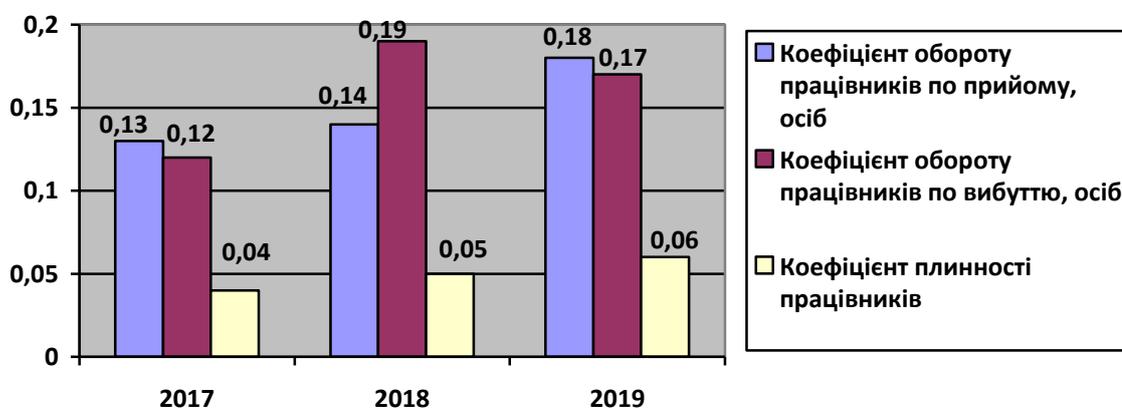


Рисунок 3.3 – Показники руху робочої сили на підприємстві за 2017-2019 рр.

Плинність кадрів у 2019 році склала 6,2%, а загальний коефіцієнт обороту працівників у цьому ж році склав 35%, що знаходиться в допустимих межах. Тому ми можемо констатувати, що трудовий колектив на АТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО» поступово стабілізується завдяки професійному відбору персоналу.

Персонал даного підприємства складається з керівників, інженерно-технічних працівників та робітників (рис. 3.4). 3349 працівників мають вищу освіту за різними видами акредитації. Зобразимо вікову структуру персоналу на рис. 3.5.

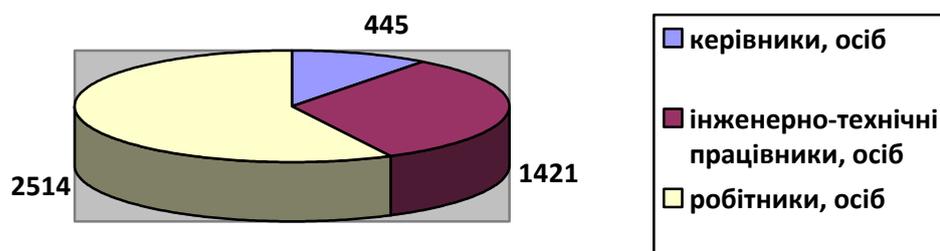


Рисунок 3.4 – Структура персоналу АТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО» у 2019 р.

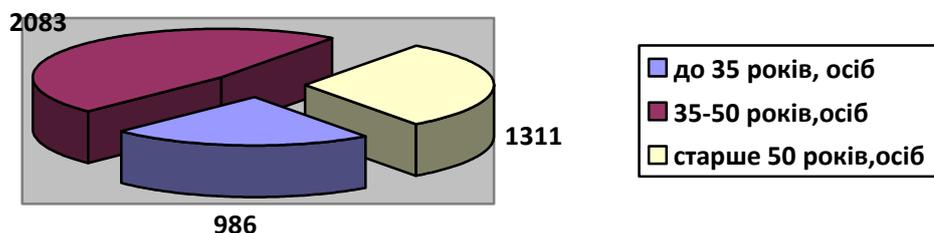


Рисунок 3.5 – Вікова структура персоналу підприємства у 2019 р.

Станом на кінець 2019 року частка молоді на підприємстві, віком до 35 років, в загальній чисельності персоналу склала майже 23% - 986 осіб.

Первинною фаховою підготовкою протягом звітного року було охоплено 315 працевлаштованих вперше працівників, у тому числі переведених або призначених на інші посади. Навчання було організовано за індивідуальною формою. 2018 осіб пройшли виробничо-технічне навчання без відриву від виробництва (керівники, спеціалісти, фахівці та робітники) [76].

Традиційною формою професійного розвитку працівників АТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО» є навчання з тривалим відривом від виробництва. Так, у 2019 р згідно з наказом № 31 «Про заходи на 2019 рік по підготовці та підвищенню кваліфікації працівників» від 21.01.2019 та відповідно до планів навчання було організовано проходження курсів підвищення кваліфікації 154 особи (інженерно-технічні працівники та кваліфіковані робітники). Ними також було отримано інформаційно-консультативні послуги. Працівники брали участь у семінарських заняттях та конференціях у загальноосвітніх навчальних закладах. Продовжено практику проходження курсів підвищення кваліфікації на базі спеціалізованих навчальних закладів, зокрема, у Навчально-методичному центрі цивільного захисту та життєдіяльності Полтавської області, у Харківському національному технічному університеті сільського господарства та інших закладах [76].

Слід зазначити, що у 2019 році на виробництві підвищили категорію 9 осіб, кваліфікаційну групу або розряд з оплати праці – 3 особи. Це короткострокове навчання передбачало індивідуальну форму та подальше складання іспитів. В Учбовому центрі АТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО» протягом звітного року охоплено короткостроковим навчанням 487 працівників, у тому числі курсами підвищення кваліфікації – 314, курсами підготовки до нових або суміжних професій – 173 особи [76]. Перевірка знань традиційно проходить за допомогою платформи «Moodle». Тренування та складання іспитів проводяться з метою ефективного закріплення та неупередженого тестового контролю знань.

Важливим у системі управління персоналом на АТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО» є робота з кадровим резервом. Впроваджується система роботи, спрямована на створення резерву кадрів для заміщення

вакантних керівних посад, та його розвитку. Також на підприємстві підтримується практика поновлення кадрового резерву керівних посад начальників структурних підрозділів підприємства. Так, 8 осіб протягом звітного року призначено на керівні посади, 15 – на посади заступників начальників структурних підрозділів. Задля підвищення ефективності системи управління персоналом на підприємстві запроваджується особлива модель праці її співробітників. Вона полягає у функціонуванні системи подання пропозицій, що діє у даній компанії. Цей процес спрямований на стимулювання працівників до розробок подання ідей щодо підвищення продуктивності праці, зниження витрат, ефективності виробництва та їх впровадження. Діюча система подання пропозицій співробітниками дозволяє досягати ключових показників ефективності. Працівники підприємства подали 1174 ідей за 2019 рік, з яких 42 ідеї впроваджено з економічним ефектом [76].

На Товаристві також функціонує і соціальна політика. Вона базується на таких ключових принципах, як: поліпшення умов праці та охорони здоров'я, побуту працівників та їхніх сімей, соціальне забезпечення та організація дозвілля працівників. За Колективним договором протягом вже тривалого часу співробітникам підприємства надаються соціальні пільги та компенсації. Підприємством організуються оздоровчий відпочинок працівників та їх дітей та культурно-масові та спортивні заходи.

Важливою складовою дієвого управління персоналом підприємства є ефективна система оплати праці. На АТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО» функціонує ефективна система моральної та матеріальної мотивації персоналу. Керівництвом впроваджується збалансований підхід до оплати праці та матеріального стимулювання. Товариством декларується гарантування стабільних доходів його співробітників як одна із стратегічних цілей. Тарифні ставки, місячні та посадові оклади персоналу призначаються відповідно до галузевої Угоди. Цей процес відбувається згідно з вимогами щодо посад та виконання робіт, а також кваліфікації співробітника, не нижче розрахункових величин.

Умовою преміювання персоналу філій є 100% оплата за розподіл електроенергії. Також премія може бути нарахована апарату управління та виробничим службам за умови дотримання певних вимог. Відповідно до чинних положень на підприємстві передбачено нарахування премії персоналу за виконання додаткових робіт (послуг), за інтенсивність праці, за умови виконання більше, ніж на 100% завдань [76].

Аналіз динаміки середньої заробітної плати персоналу (табл. 3.2) дозволяє стверджувати її зростання на 16% (її сума на кінець 2019 року склала 12648 грн., тоді як на початку року – 10891 грн.). Важливим показником системи управління персоналом є відсутність заборгованості по виплаті заробітної плати. Вона виплачується регулярно, двічі на місяць, відповідно до термінів, окреслених у Колективному договорі.

Таблиця 3.2 – Кількісний склад персоналу підприємства та оплата його праці протягом 2017-2019 рр.

Показники	Кількість працівників			Абсолютне відхилення	
	2017	2018	2019	2018-2017	2019-2018
1.Середньоспискова чисельність персоналу, осіб					
Всього персоналу:	5029	5025	4269	-4	-756
персонал основної діяльності:	5008	5003	4250	-5	-753
-робітники	2976	2981	2493	5	-488
-керівники, спеціалісти, службовці	2032	2022	1757	-10	-265
2.Фонд оплати праці, тис. грн.					
Всього персоналу	516229,6	661378	653772,5	145148	-7605,5
персонал основної діяльності:	514022	658627,1	650902,7	144605	-7724,4
-робітники	252627,7	324606,6	314646,9	71978,9	-9959,7
-керівники, спеціалісти, службовці	261394,3	334020,5	336255,8	72626,2	2235,3
3.Середньомісячна заробітна плата, грн					
Всього персоналу	8486	10891	12648	2405	1757
персонал основної діяльності:	8553	10971	12763	2418	1792
-робітники	7074	9074	10518	2000	1444
-керівники, спеціалісти, службовці	10720	13766	15948	3046	2182

Ефективність діючої системи управління персоналом підприємства можна визначити також за допомогою ефективності витрат на персонал, а саме використання коштів на оплату праці та розвиток персоналу. Розглянемо динаміку показників ефективності витрат на персонал АТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО» (табл.3.2).

Оскільки на АТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО» з кожним роком зменшується зарплатовіддача (рис.3.6): на 74,92% у 2019 році, порівняно з 2017 роком, і на 72,63%, порівняно з попереднім. Так, у 2019 році вона становила лише 3,2 грн./грн. (табл. 3.3). Тому буде доцільним підвищувати витрати на утримання працівників, аби максимізувати їхню віддачу. Рентабельність витрат на заробітну плату персоналу також мала тенденцію до зниження (рис.3.7), у 2018 році даний показник знизився на 0,17 грн./грн., а у 2019 році взагалі склав - ,39 грн./грн., бо підприємство мало у звітному році збиток у розмірі 271471 тис. грн.

Таблиця 3.3 – Динаміка показників ефективності витрат на персонал АТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО» у 2017-2019 рр.

Показники	2017 р	2018 р	2019 р	Темп приросту 2019 до 2017 р, %	Темп приросту 2019 до 2018 р, %
1.Чистий дохід від реалізації продукції, товарів, робіт, послуг, тис. грн.	6693102	7607272	2203541	-67,08	-71,03
2.Фонд оплати праці, тис. грн.	524481	650513	688196	31,21	5,79
3.Чистий прибуток, тис. грн.	130328	75003	-271471	-308,3	-461,95
4.Середньорічна заробітна плата одного працівника, тис. грн.	104,292	129,456	161,208	54,57	24,53
5.Зарплатовіддача, грн./грн.	12,76	11,69	3,2	-74,92	-72,63
6.Рентабельність витрат на заробітну плату працівників, грн./грн.	0,24	0,07	-0,39	-	-

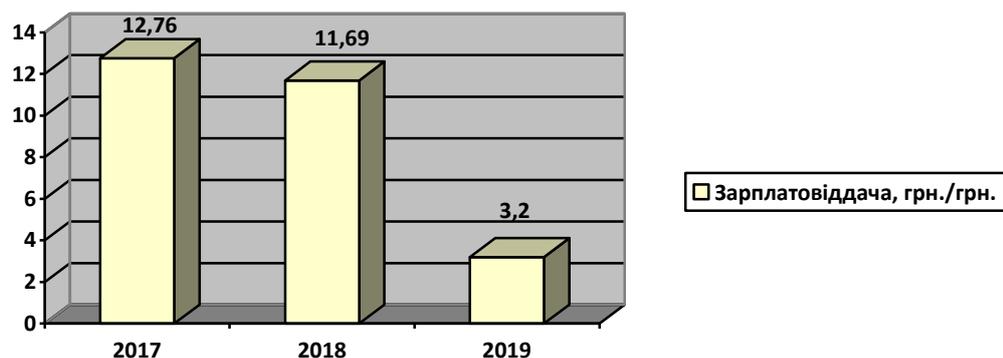


Рисунок 3.6 – Динаміка зарплатовіддачі на АТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО» протягом 2017-2019 рр.

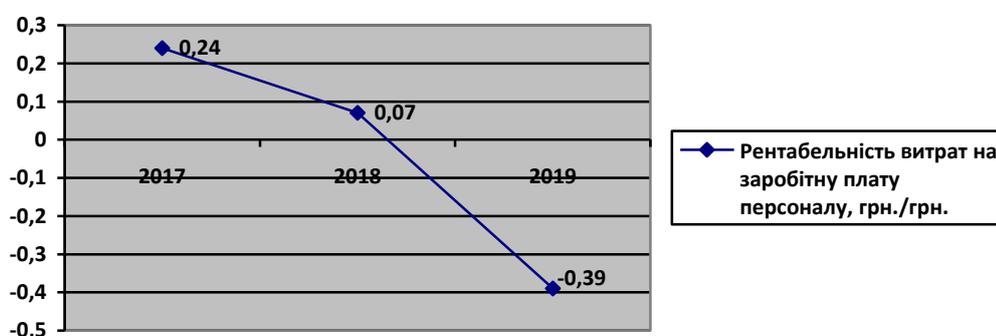


Рисунок 3.7 – Рентабельність витрат на заробітну плату персоналу АТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО» у 2017-2019 рр.

Отже, провівши аналіз діючої системи управління персоналом підприємства, було виявлено деякі її недосконалості, що напряму впливають на зниження ефективності праці працівників. Задля підвищення конкурентоспроможності компанії та основних показників ефективності її діяльності, варто вжити заходи, зокрема з удосконалення системи управління персоналом. Потрібно враховувати й те, що з певних причин персонал підприємства протягом 2017 - 2019 років постійно змінюється. Дані зміни пов'язані з плинністю кадрів, а також з мотивацією персоналу до ефективної праці. Тому управлінню АТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО» слід впливати на

структуру персоналу, його чисельність та склад, а також визначити ключові аспекти удосконалення діючої системи управління персоналом.

Керівництву АТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО» варто акцентувати увагу на заходах з організації праці за можливостями, інтересами та потребами персоналу; розроблювати заходи з ефективної мотивації праці співробітників. При застосуванні дійсно ефективної мотиваційної комплексної моделі, персонал компанії буде зацікавлений у підвищенні продуктивності власної праці та в повній реалізації свого творчого потенціалу.

Орієнтація діяльності підприємства на людський фактор значно підвищить ефективність праці персоналу.

3.2. Напрями адаптації системи управління персоналом до специфіки діяльності підприємства

Досліджуючи проблему побудови дієвої системи управління персоналом та її ефективної адаптації до специфіки діяльності підприємства, важливим постає питання сучасності цієї системи. Основним ресурсом будь-якої компанії, є персонал. Умови ринкової економіки диктують необхідність розробки принципово нових та дієвих підходів до побудови системи управління персоналом конкретного підприємства з урахуванням його унікальної специфіки. Варто базуватися на принципах, що постійно уточнюються та оновлюються, бо середовище функціонування не є сталим. Постійні зміни є ознакою часу. Відповідно й високоефективна система управління персоналом має бути гнучкою, чутливою до цих неминучих змін. Вимоги до рівня професіоналізму управлінського персоналу сучасного підприємства в ринкових умовах стрімко зростає. Тому проблема перебудови системи управління у компанії є актуальною. Специфічні умови окремого підприємства, зокрема АТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО», потребують постійного аналізу та внесення необхідних конструктивних змін. Дана проблема може бути успішно вирішена лише за умови свідомого виявлення слабких місць, дійсної ситуації компанії та

надання рекомендацій щодо підвищення рівня ефективності управління персоналом. Важливим та принциповим етапом є розроблення методики надійної оцінки. Пошук шляхів формування дієвої та адаптованої до специфіки діяльності компанії системи управління персоналом має відповідати трьом ключовим вимогам [30], зображеним на рис. 3.8.



Рисунок 3.8 – Вимоги до формування ефективної та адаптованої до специфіки підприємства системи управління персоналом на АТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО»

У реалізації адаптації політики управління персоналом важливо створювати резерви кадрів для управлінського персоналу, постійно моніторити ринок праці та мотиваційні настрої працівників, запобігати непродуктивним конфліктам, створювати ефективну систему професійного та кар'єрного просування та впроваджувати методи стимулювання ділової активності. Виважене використання диференційованих підходів і стилів управління для різних груп і окремих працівників у різних виробничих ситуаціях є дієвим

шляхом адаптації традиційної системи управління людськими ресурсами підприємства та її осучаснення [87]. Дієвим також є застосування, поєднання індивідуального та колективного підходів, функціонального, лінійного та цільового управління і контроль за виконанням рішень [89].

Конструктивним шляхом адаптації до специфіки діяльності підприємства є застосування принципу підбору та розміщення працівників, а також переміщень, у т.ч. ротації персоналу за діловими та персональними (особистісними) характеристиками.

Враховуючи вікову структуру персоналу АТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО», в якій частка працівників до 35 років складає 23% (986 осіб, за даними 2019 року), доцільним буде виважене комбінування досвідчених працівників (яких на підприємстві більшість – 77%, або 3394 особи) та молодих співробітників, стратегічне поєднання довіри до кадрів з систематичною перевіркою виконання ними поставлених завдань та обов'язків. Тут на допомогу керівництву може прийти система наставництва або його сучасного різновиду – менторінгу (побудова неформальних партнерських відносин між досвідченим працівником «наставником-ментором» та «учнем») [77]. Такий метод розвитку персоналу є розповсюдженим у американських та британських компаніях. Дана методика може зекономити час і витрати на адаптацію нового працівника. Або у разі його просування чи переведення на іншу посаду (у інший структурний підрозділ) [45].

Актуальне для більшості підприємств питання забезпечення умов та можливостей для постійного підвищення рівня кваліфікації його співробітників є особливо важливим для компаній енергетичної галузі та АТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО» зокрема, враховуючи їх специфіку.

На підприємстві АТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО», на наш погляд, варто впроваджувати досвід зарубіжних компаній енергетичної галузі, що застосовують прогресивні дієві технології (рис 3.9).

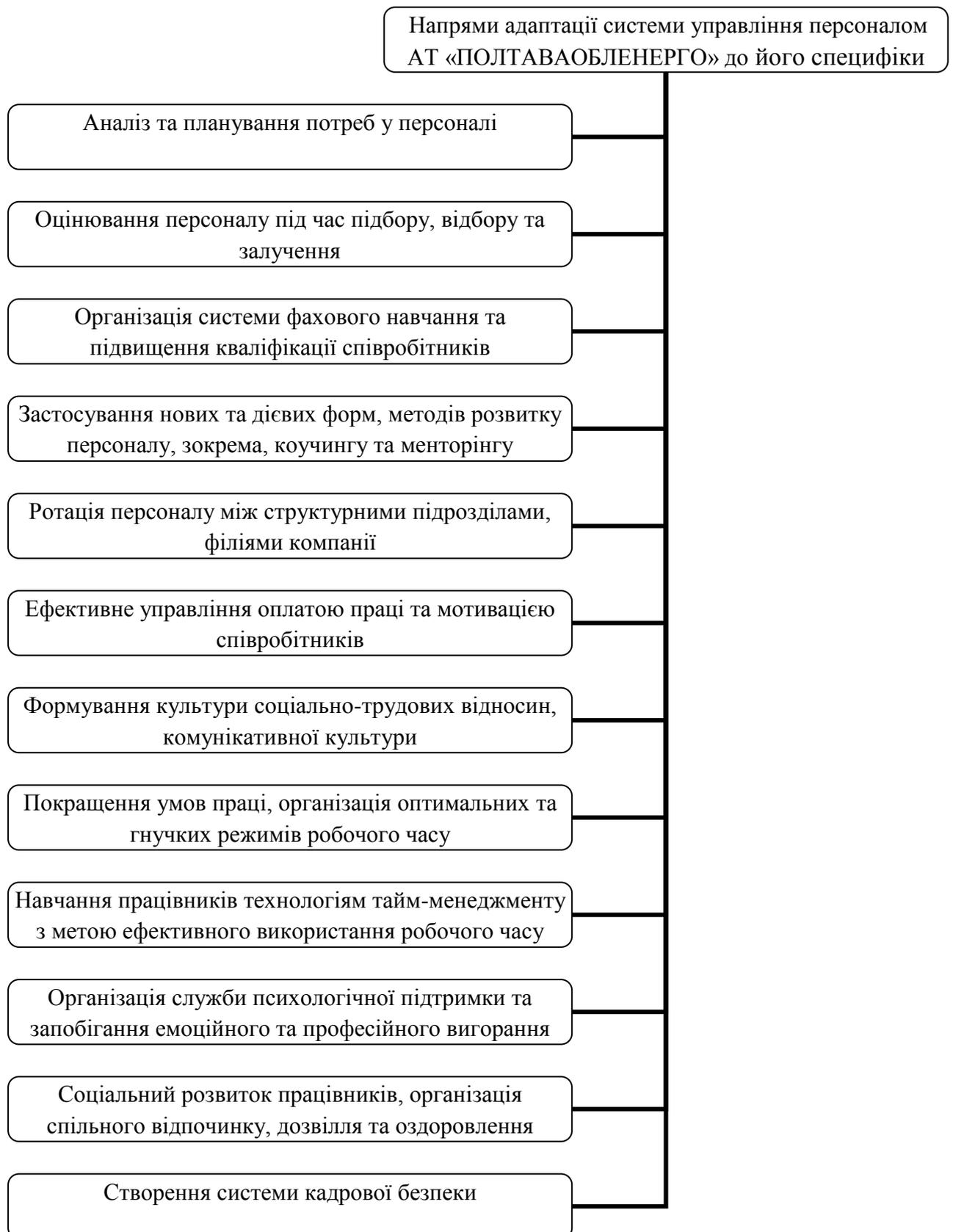


Рисунок 3.9 – Напрями адаптації системи управління персоналом АТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО» до специфіки діяльності компаній сфери послуг

Важливим напрямом адаптації системи управління персоналом у досліджуваному нами Товаристві має бути система чіткого розмежування прав, обов'язків та відповідальності кожного конкретного працівника філії, підрозділу, відділу тощо. Доречним буде впровадження концепції переходу від традиційного управління до більш інноваційного. Воно дозволяє використати ресурси гнучкості в умовах постійних швидких змін. Ознакою сучасного підходу до організації системи управління персоналом виступає збалансоване поєднання загальнолюдських цінностей, організаційних перетворень і адаптації, яка відбувається постійно [87]. Окреслимо в таблиці 3.4 заходи щодо адаптації до специфіки діяльності АТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО» діючої системи управління персоналом, які мають на меті її вдосконалення.

Таблиця 3.4 – Напрями вдосконалення системи управління персоналом на АТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО»

Ознаки діючої системи управління персоналом	Вдосконалення системи управління персоналом
1. Фокусування на оперативних питаннях	1. Орієнтування на стратегію розвитку
2. Стабільність як пріоритет	2. Гнучкість та постійна адаптація до зовнішніх змін
3. Пріоритет інтересів організації	3. Перевага людського фактору
4. Компанія як ресурс	4. Працівники як ресурс
5. Розмежування видів робіт, наявність простої та вузької спеціалізації	5. Ефективне групування видів робіт, багатофункціональність, складність
6. Тотальний контроль ззовні	6. Орієнтація на внутрішній контроль і внутрішню організацію праці (самоконтроль, самодисципліна, самоорганізація)
7. Жорстка, стала організаційна структура за принципом піраміди, розвинуті вертикальні зв'язки	7. Гнучка організаційна структура, наявність горизонтальних зв'язків, що впливають на ефективність системи взаємодії відділів, підрозділів і окремих працівників
8. Авторитарний стиль керівництва	8. Демократичний стиль керівництва, що спрямований на зацікавленість усіх сторін (внутрішніх стейкхолдерів) у спільному успіху компанії
9. Конкурентність стосунків	9. Взаємодопомога, підтримка та консультації
10. Низький рівень мотивації співробітників організації у досягненні результатів	10. Високий рівень мотивації у досягненні спільного результату
11. Філософія компанії спрямована на «процвітання» лише самої компанії	11. Розвиток корпоративної культури та культури комунікацій, що виховують сприяння економічного розквіту суспільства в цілому
12. Схильність до ризику майже відсутня	12. Політика відкритості до інновацій

До ключових елементів управління традиційно відносять систему, процеси, управлінські рішення і персонал. Враховуючи це, на АТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО» доцільно адаптаційні впливи застосовувати до сукупності елементів механізму управління організацією, дотримуватись системного підходу у впровадженні виважених змін. Саме такий підхід може призвести до бажаної результативності та ефективності підприємства в цілому.

Система управління персоналом підприємства функціонує задля забезпечення певних якісних і кількісних характеристик працівників відповідним цілям цієї ж компанії. Конкурентоспроможність підприємства, зокрема АТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО», прямо пов'язана з персоналом. Враховуючи важливу роль перелічених чинників та напрямів адаптації, на Товаристві варто застосовувати системний підхід впровадження сучасних принципів організації підприємства. Він полягає у реалізації усіх ресурсів, що містяться у нових підходах до управління і напряму залежать від конкретних працівників, їхніх знань, умінь, ставлень; їх кваліфікації, дисциплінованості та мотивації, а також здатності розв'язувати завдання, навчатися і підвищувати свій фаховий рівень [70].

Отже, важливими та ресурсними напрямами адаптації до специфіки діяльності на АТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО» системи управління персоналом слід розглядати наступні:

- забезпечення тісного системного зв'язку зі стратегічними цілями та поточними завданнями компанії, як основа інноваційної соціально відповідальної концепції управління персоналом;

- планування систематичних обговорень та консультацій на різних рівнях управління підприємства;

- формування комплексного підходу до реалізації політики управління персоналом на підприємстві, який має охоплювати ключові напрями роботи з персоналом;

- здійснення активної кадрової політики, яка має спиратися на наявні ресурси та потенціал розвитку;

– наявність спільної методології, логічний взаємозв'язок між підсистемами системи управління персоналу і основними етапами процесу управління людськими ресурсами компанії;

– розроблення алгоритму послідовних кроків адаптації системи управління персоналом до змін.

3.3. Розроблення заходів щодо оптимізації та підвищення ефективності функціонування системи управління персоналом підприємства

Задля підвищення ефективності функціонування системи управління персоналом АТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО» та її оптимізації доцільним буде використовувати методи матеріального та нематеріального заохочення співробітників у комплексі. Застосування індивідуального підходу до кожного окремого працівника та врахування його інтересів, потреб значною мірою підвищить продуктивність праці як даного працівника, так і персонал компанії в цілому, що призведе до покращення ефективності діяльності підприємства та його рентабельності. За допомогою такого підходу керівництво підприємства матиме змогу зберегти вже працюючих працівників, а також залучити нові професійні кадри.

До методів ефективного управління персоналом, за умов використання яких на АТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО» можна підвищити продуктивність праці, можна віднести наступні:

1) зменшення негативного впливу (максимальна нейтралізація), таких негативних факторів як страх, недовіра до дій та особистості керівника, несправедлива критика, неповага;

2) навчання керівників та працівників служби управління персоналом технологій мотиваційного менеджменту, стрес-менеджменту, тайм-менеджменту;

3) організація інформаційної політики щодо напрямів розвитку підприємства та можливостей розвитку працівників;

4) застосування як матеріальних, так і нематеріальних заохочень (публічне визнання заслуг, висловлення подяки за виконану роботу);

5) аналіз мотиваційних цінностей персоналу;

6) запровадження зворотного зв'язку керівників з їх підлеглими щодо завдань, цілей діяльності, оцінки результатів та аналізу, і в подальшому виправлення помилок;

7) надання працівникам можливості вибору методів заохочень, змісту й місця проведення корпоративних заходів, неформального спілкування, спільного відпочинку;

8) створення умов та можливостей (спеціальної платформи) задля висловлювання власних думок, міркувань, пропозицій, побажань, невдоволення персоналу підприємства стосовно робочих моментів;

9) зміна тотального контролю на довіру, гнучкість, швидкість узгодження, а також надання більшої самостійності співробітникам у прийнятті рішень та водночас персональної відповідальності за прийняті рішення;

10) залучення персоналу компанії до вирішення нестандартних, творчих та креативних завдань, стимулювання цікавих та ефективних рішень та інновацій;

11) допомога співробітникам у виявленні їхніх сильних сторін, унікальних якостей;

12) делегування працівникам завдань, за які вони нестимуть відповідальність, задля надання відчуття важливості та причетності до діяльності підприємства.

Дані методи буде доцільно використовувати систематично, оскільки продуктивність праці на АТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО» у 2019 році різко знизилась (майже в 3 рази), порівнюючи з попереднім роком, на 997,71 тис. грн/особу і склала 516,17 тис. грн/особу, що є критичним, і якщо не вжити заходів, то ситуація може погіршитися ще більше.

Ключовою умовою використання вищеописаних методів має бути, перш за все, довіра до працівників та забезпечення позитивного емоційного стану, а також застосування демократичної системи контролю.

Важливим способом розвитку працівників, який можна успішно застосовувати на підприємстві, є коучинг. За допомогою нього персонал зможе покращити рівень професійної та соціально-психологічної компетентності [54]. Керівник же, в свою чергу, матиме змогу сформувати команді взаємовідносини в колективі компанії. До функцій коучингу можна віднести:

- 1) розвиток,
- 2) адаптацію,
- 3) професійне консультування,
- 4) мотивування.

Як наслідок, персонал підприємства, яке застосує у своїй діяльності коучинг, матиме змогу підвищити результативність своєї роботи, що в подальшому позитивно вплине на збільшення доходів підприємства.

Запропонована вище система менторингу може ефективно підтримувати реалізацію коучингових програм, оскільки це найбільш визнана у світі система підтримки коучів та один з найдієвіших методів навчання працівників. Він є незамінним в умовах розвитку компанії.

Для АТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО» менторингова діяльність необхідна через те, що: на підприємстві працює значна частина працівників старше 35 років, які зможуть допомогти в адаптації молодим співробітникам; якість здобутої працівниками освіти з часом знижується, а знання морально застарівають; в компанії необхідно впроваджувати нові сучасні персоналі-технології та оновлювати кадровий резерв; необхідно забезпечувати прозорість посадового просування та професійного зростання працівників, розвиток персональних компетенцій, а також подолання ризиків діяльності; варто удосконалити соціально-психологічні взаємовідносини у колективі та стимулювати підвищення відповідальності за якість і результативність праці. Усі ці завдання вирішують у процесі менторингу. Наприклад, Європейська модель менторингу передбачає побудову стосунків між учнем та наставником, що засновані на довірі. Завдання наставника в цій моделі полягає у консультуванні.

У європейській моделі безпосередній керівник не може бути наставником свого підлеглого, але у той же час є учасником процесу навчання [45].

Застосування менторингу на підприємстві повинно ґрунтуватися на принципах цілеспрямованості, конфіденційності, доступності і добровільності.

У результаті аналізу джерел, в яких досліджується ефективність функціонування систем управління персоналом, можна зазначити, що найбільш успішними та прибутковими є ті зарубіжні та вітчизняні підприємства, які застосовують для управління персоналом комплексні мотиваційні моделі. Ключовим принципом їх побудови повинно стати комплексне поєднання мотиваторів, що стимулюють і за результатами оцінюють як компетентність працівника на своєму робочому місці (посаді), так і його ефективність для підприємства [63]. Ефективність трудової діяльності як джерело задоволеності персоналу своєю роботою багатьма фахівцями ставиться на перше місце. У той же час, складова значення працівника для компанії теж повинна братися до уваги, адже грейдуння посад і ключові показники ефективності (KPI) вже впевнено використовуються вітчизняними підприємствами в системі мотиваційного менеджменту [80].

Важливим чинником, що впливає на формування тієї чи іншої мотиваційної моделі на підприємстві та на адаптацію її до мінливих умов ведення підприємницької діяльності, є застосування положень теорії поколінь, мотивування за темпераментом особистості та використання інструментів стрес-менеджменту [26].

Тому АТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО» пропонується наступна програма заходів з вдосконалення діючої системи управління персоналом (рис. 3.10).

Для підвищення рівня вмотивованості працівників підприємства, зокрема АТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО» варто спочатку дослідити, на якому рівні вони позиціонують такі цінності як:

- 1) цінність праці;
- 2) цінність колективу;
- 3) цінність кар'єрного зростання.



Рисунок 3.10 – Програма заходів з вдосконалення системи управління персоналом АТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО»

Це дасть змогу сформувати таку модель управління їх мотивацією, яка б могла базуватися на взаємному досягненні цілей власників підприємства та працівників. Для того, щоб визначити, яку саме мету має кожен працівник, яким чином він розподіляє свої зусилля, пріоритети та час на виконання поставлених перед ним завдань, значна кількість компаній застосовує систему ключових показників ефективності (Key Performance Indicators, KPI) [39]. Варто зазначити, що дану систему застосовує незначна кількість підприємств в Україні. Використовуючи ключові показники ефективності у системі мотивації персоналу, підприємства матимуть змогу більш виважено вибудувувати стратегію, визначитися з найбільш суттєвими факторами, які впливають на

ефективність діяльності підприємства, порівнювати результати праці персоналу та їх оцінки [31]. Ще одним інструментом адаптування систем мотивації до умов конкретного підприємства є гейміфікація як елемент «прихованого управління» [87]. Оскільки на деяких підприємствах не дотримуються такого важливого правила як: система оплати праці повинна сприйматися як справедлива, то персонал у даній компанії може недостатньо ефективно виконувати свою роботу, бо вважатиме, що його заробітна плата не відповідає реальним його результатам праці.

Для АТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО» можна запропонувати наступну комплексну модель мотивації працівників (рис. 3.11).



Рисунок 3.11 – Модель управління мотивацією персоналу АТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО»

Доцільно рекомендувати наступні заходи щодо підвищення ефективності управління персоналом підприємства за рахунок вдосконалення системи управління мотивацією працівників:

- 1) організація для керівників і персоналу спеціалізованих тренінгів щодо психології поведінки та взаємодії зі споживачами в кризових умовах;
- 2) запровадження коучингових програм;
- 3) розробка програм підтримки стану фізичного та емоційного здоров'я працівників;
- 4) проведення семінарів з управління конфліктами і розвитку навичок міжособистісного спілкування;
- 5) проведення внутрішніх PR-заходів, спрямованих на підвищення привабливості роботи на даному підприємстві на сайті та в місцевих громадах;
- 6) застосування комплексної системи оцінювання працівників за результатами, діловими якостями та компетенціями;
- 7) оптимізація системи винагород, компенсацій із застосуванням системи ключових показників ефективності (KPI).

При успішному впровадженні запропонованої моделі управління мотивацією персоналу АТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО» можливо не лише підвищити показники результативності праці, але і спонукати працівників до безперервного професійного зростання, розвивати навички їх стресостійкості, а також зберегти та розвинути кадровий потенціал Товариства в кризових умовах сьогодення.

Заходи щодо оптимізації та підвищення ефективності системи управління персоналом АТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО» повинні бути спрямовані на підвищення ефективності праці та розвитку компетенцій працівників (рис. 3.12).

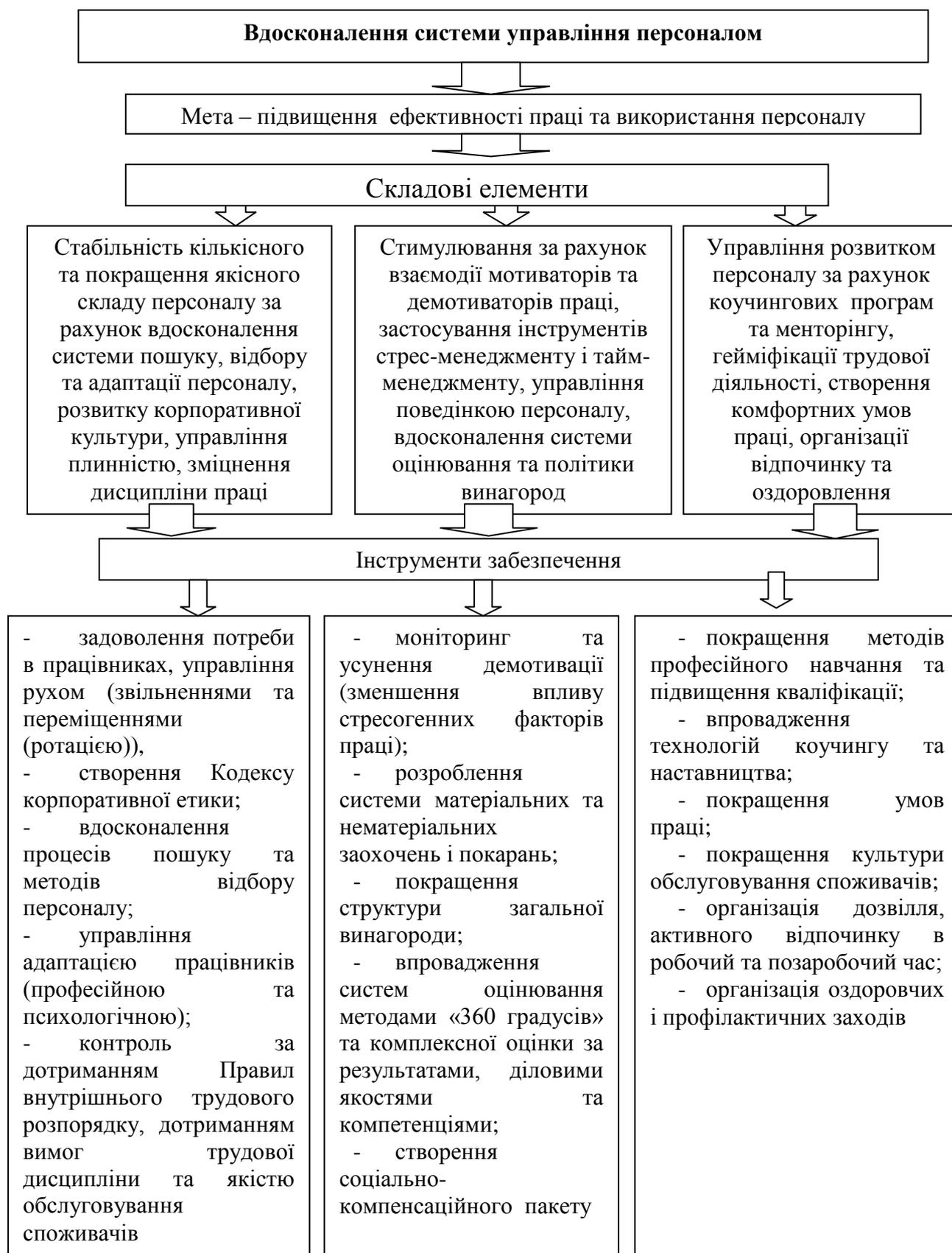


Рисунок 3.12 – Заходи щодо підвищення ефективності системи управління персоналом АТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО»

З метою виконання запланованих заходів можемо запропонувати послідовність їх реалізації щодо з оптимізації та вдосконалення системи управління персоналом АТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО» (рис. 3.13).



Рисунок 3.13 – Реалізація заходів щодо вдосконалення системи управління персоналом на підприємстві

Отже, при запропонованому нами процесі вдосконалення системи управління персоналом для АТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО», варто дотримуватись певного алгоритму, який являтиме собою сукупність послідовно виконуваних дій, а саме:

- а) вивчення ситуації на підприємстві;
- б) безпосереднє ухвалення рішень;

- в) контроль за виконанням рішень;
- г) аналіз та оцінювання результатів;
- д) коригування завдань (при необхідності).

Вплив керівництва компанії має бути спрямований на персонал підприємства, окремого працівника, а також на внутрішні і зовнішні фактори, у яких функціонує процес трудової діяльності.

Застосування методів, прийомів та засобів роботи з працівниками на АТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО» має включати наступні складові, які застосовуються в комплексі та системно:

- 1) Планування кадрового забезпечення усіх процесів.
- 2) Управління змінами на підприємстві.
- 3) Оптимізація чисельності та структури персоналу компанії.
- 4) Контроль та врегулювання трудових переміщень.
- 5) Розроблення правил прийому, переміщення і звільнення персоналу підприємства.
- 6) Структуризація робіт, їх нове компонування.
- 7) Управління витратами на персонал.
- 8) Створення оптимального та комфортного соціально-психологічного клімату для працівників на підприємстві,.
- 9) Управління трудовим навантаженням, оптимізація структури робочого часу.
- 10) Оцінювання та контроль роботи персоналу.
- 11) Гнучка політика винагороди за працю та високі результати.
- 12) Надання соціальних послуг працівникам.
- 13) Психологічна підтримка врівноваженого емоційного стану для ефективного обслуговування споживачів послуг.

При застосуванні вдосконаленої системи управління персоналом на АТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО» зростатимуть показники ефективності управління персоналом, зокрема:

- 1) підвищиться рівень продуктивності праці на підприємстві;

- 2) використання робочого часу буде більш ефективним;
- 3) збільшиться ефективність використання витрат на персонал.

У третьому розділі бакалаврської роботи проведено аналіз та оцінку ефективності діючої системи управління персоналом АТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО», яка має ряд певних недоліків та потребує оптимізації й вдосконалення. Важливим етапом дослідження було окреслення напрямів адаптації існуючої системи управління персоналом до специфіки діяльності компанії. Також була розроблена та запропонована низка заходів щодо оптимізації та підвищення ефективності функціонування системи управління персоналом Товариства.

У результаті дослідження проблем побудови дієвої системи управління персоналом та її ефективною адаптації до специфіки діяльності АТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО», визначено, що важливим та ключовим аспектом стає сучасність та відповідність вимогам часу даної системи. Тому варто розробляти принципово нові та дієві підходи до побудови системи управління персоналом кожного окремого підприємства з врахуванням його унікальної специфіки.

Спираючись на специфіку АТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО» слід адаптувати кадрову політику через створення резервів кадрів для управлінського персоналу, моніторити ринок трудових ресурсів, уникати непродуктивних конфліктів, створювати дієву систему професійним просуненням та запроваджувати стимулюючі методи до роботи персоналу. Дієвим та конструктивним шляхом адаптації до специфіки діяльності також буде: використовувати у своїй діяльності диференційовані підходи до окремих працівників у різних робочих ситуаціях; застосовувати принцип підбору та розміщення кадрів за діловими та персональними характеристиками; виважено «комбінувати» досвідчених працівників та молодих співробітників.

Ключовими складовими подальшого розвитку системи управління персоналом АТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО» має бути:

- удосконалення системи підвищення кваліфікації працівників (оскільки цього вимагає специфіка діяльності) шляхом запровадження коучингових програм та менторінгу;
- регулювання режимів робочого часу та відпочинку працівників з метою гнучкого та ефективного використання часу та управління його витратами;
- запровадження сучасних методів оцінювання працівників (дотримання принципів «справедливої» винагороди за виконану роботу);
- управління мотивацією трудової діяльності персоналу компанії, а також застосування комплексної мотиваційної моделі на підприємстві.

За умови впровадження запропонованих заходів та напрямів адаптації системи управління персоналом на АТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО» очікується покращення ключових показників результативності праці, підвищення ефективності використання персоналу. Зокрема, можна передбачити підвищення рівня продуктивності праці, зниження трудомісткості надання послуг та виконання робіт, поліпшення використання фонду робочого часу, посилення зацікавленості працівників у розвитку та підвищення рівня компетентності; підвищення ефективності використання витрат на персонал, поліпшення соціально-психологічних аспектів трудової діяльності та якісного обслуговування населення, зниження плинності кадрів (в тому числі і віком до 35 років). На Товаристві також можливе зростання доходів, рентабельності діяльності підприємства та покращення економічних показників у разі застосування наданих рекомендацій з удосконалення системи управління персоналом.

Розрахунок ефективності оптимізації та підвищення ефективності системи управління персоналом підприємства представлено в табл. 3.5.

Таблиця 3.5 – Економічна ефективність удосконалення системи управління персоналом на АТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО»

Напрями	Заходи	Очікуваний результат
Запровадження комплексної моделі мотивації персоналу	<p>Запровадження системи винагород та компенсацій; системи оцінки результатів праці та компетенцій працівників; нематеріального стимулювання.</p> <p>Застосування стрес-менеджменту, менторінгу, гейміфікації трудової діяльності на підприємстві.</p> <p>Адаптація працівників, організація відпочинку, забезпечення комфортних умов праці, управління конфліктами, ротація.</p>	<p>Зростання продуктивності праці на 20%:</p> $516,17 + ((516,17 * 20) / 100) = 619,4 \text{ тис. грн.}$
Вдосконалення методів управління персоналом	<p>Перегляд та оновлення змісту трудової діяльності, зменшення монотонності роботи.</p> <p>Відбір персоналу за професійно-діловими та морально-етичними якостями.</p> <p>Розвиток персоналу, взаємодопомога досвідчених та молодих співробітників, їх взаємозамінність, збільшення резерву керівних посад, навчання управлінського персоналу на практиці, оцінювання їх діяльності за допомогою результатів та методів їх роботи.</p>	<p>Зменшення витрат часу і коштів на пошук і підбір нових працівників.</p> <p>Зменшення вибуття працівників (мінімум на 15 осіб/рік):</p> $15 * 100 / 739 = 2,03\%.$ <p>Економія коштів на заміщення вакансій.</p> <p>Зниження коефіцієнту плинності кадрів на 15%:</p>
Адаптація системи управління персоналом до специфіки діяльності підприємства	<p>Зменшення негативного впливу (максимальна нейтралізація) факторів психологічного навантаження.</p> <p>Аналіз мотиваційних цінностей персоналу;</p> <p>Запровадження зворотного зв'язку керівників з їх підлеглими.</p> <p>Надання працівникам можливості вибору методів заохочень, змісту й місця проведення корпоративних заходів, неформального спілкування, спільного відпочинку.</p> <p>Створення умов та можливостей (спеціальної платформи) задля висловлювання власних думок, міркувань, пропозицій, побажань, невдоволення працівників.</p> <p>Заміна тотального контролю на довіру, гнучкість, швидкість узгодження, надання більшої самостійності у прийнятті рішень та персональної відповідальності;</p> <p>Делегування працівникам завдань, за які вони нестимуть відповідальність, задля надання відчуття важливості та причетності до діяльності підприємства.</p>	<p>Зростання продуктивності праці на 20%</p>
Загальний ефект: зростання рівня продуктивності праці:		40%
Додатковий ефект: зниження плинності персоналу та витрат на закриття вакансій		

Таким чином, у результаті підвищення рівня продуктивності праці на підприємстві за рахунок впровадження запропонованих заходів, очікується відповідне зростання чистого доходу, а також зниження витрат на заміщення вакантних посад і робочих місць.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Результатом виконання випускної кваліфікаційної роботи бакалавра є досягнення її мети, а саме аналіз теоретичних аспектів та методичних підходів щодо формування системи управління персоналом підприємства та розроблення заходів щодо її адаптації до специфіки діяльності підприємства.

Дана робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку літературних джерел та додатків. Актуальність теми кваліфікаційної роботи зумовлена тим, що неможливо розробити єдину ефективну систему управління персоналом, яка б ідеально підходила для усіх підприємств, незалежно від їх специфіки діяльності. Саме тому питання вдосконалення та адаптації системи управління персоналом до специфіки діяльності підприємства є актуальним та не виникає сумнівів стосовно доцільності його реалізації.

Під час виконання кваліфікаційної роботи у першому розділі було досліджено теоретико-методичні підходи до формування системи управління персоналом підприємства. Нами було визначено соціально-економічну сутність досліджуваної проблеми, зроблено спробу класифікацію, розглянуто цілі, функції та завдання системи управління персоналом. А також принципи та методи її формування з урахуванням специфіки діяльності компанії. Поруч з цим, було зроблено припущення щодо неможливості на даний час винайти єдиний уніфікований метод управління персоналом, що ідеально підходив би та був дієвим у кожному конкретному випадку. Водночас, актуальність та важливість ефективного вирішення досліджуваної проблеми, а також складності у реалізації може бути успішно компенсована виваженою адаптацією запропонованих підходів до специфіки конкретного підприємства.

Ми дійшли висновку, що більш успішними та резильєнтними з великою вірогідністю будуть ті підприємства, на яких створено сприятливі умови для комфортного розкриття потенціалу кожного співробітника, впроваджується стимулювання розвитку креативності, що призводить до зростання ресурсності

та максимальної самовіддачі працівників. А головною метою системи управління персоналом на підприємстві, зокрема на АТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО», є розроблення дієвої кадрової політики, ефективне використання персоналу та його трудового потенціалу, мотивування працівників та їх професійний розвиток.

Важливим етапом бакалаврської роботи було дослідження у другому розділі сучасного стану, проблем та перспектив розвитку галузі електроенергетики, що потребує значного реформування. Відповідний аналіз було проведено і на АТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО». Він показав, що існує гостра потреба в:

- оновленні основних засобів,
- заміні фізично та морально застарілого обладнання,
- реконструкції підстанцій,
- розробці нових, раціональних технологій.

Аналіз організаційно-правових та економічних характеристик діяльності АТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО» дозволив окреслити основні аспекти діяльності підприємства, серед яких:

1. Діяльність як оператора системи розподілу.
2. Розподіл електроенергії електромережами Товариства.
3. Передача та постачання теплової енергії.
4. Комерційний облік електричної енергії.
5. Реконструкція, будівництво електричних мереж, іншого технологічного обладнання.
6. Приєднання до електричних мереж.

Зниження показників результативності діяльності АТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО» протягом 2017-2019 рр. стали очевидними у результаті вивчення статистичної та фінансової звітності підприємства, зокрема, погіршилися такі показники як чистий дохід від реалізації продукції, валовий прибуток, прибуток від операційної діяльності (у 2019 році навіть збиток),

прибуток від звичайної діяльності до оподаткування і, як наслідок, чистий прибуток.

Одним з негативних факторів є зменшення продуктивності праці працівників майже в 3 рази, яке здійснює негативний вплив на функціонування підприємства. Окреслена ситуація на АТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО» актуалізує потребу у застосуванні рекомендацій щодо оперативного запровадження вдосконаленої та адаптованої системи управління персоналом.

Варто зазначити, що показники рентабельності функціонування Товариства у 2018 році значно знизилися, порівняно з 2017 роком, а у 2019 році підприємство взагалі мало збитки. Тому АТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО» варто якнайшвидше вжити заходи щодо покращення економічної ситуації на підприємстві, тим паче, що компанія має для цього наявні ресурси та резерви.

Здійснивши аналіз стану охорони праці на АТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО», можна стверджувати, що на підприємстві ефективно діє система управління охороною праці. Витрати на заходи з охорони праці збільшились на 50,07% у 2018 році та на – 72,17% у 2019 році, що говорить про позитивну тенденцію у вирішенні даної проблеми на підприємстві.

У третьому розділі бакалаврської роботи було проведено аналіз та оцінку ефективності діючої системи управління персоналом АТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО», яка має ряд певних недоліків та потребує оптимізації й вдосконалення. Важливим етапом дослідження було окреслення напрямів адаптації існуючої системи управління персоналом до специфіки діяльності компанії. Також була розроблена та запропонована низка заходів щодо оптимізації та підвищення ефективності функціонування системи управління персоналом Товариства.

У результаті дослідження проблем побудови дієвої системи управління персоналом та її ефективною адаптації до специфіки діяльності АТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО», визначено, що важливим та ключовим аспектом стає сучасність та відповідність вимогам часу даної системи. Тому варто розробляти принципово нові та дієві підходи до побудови системи управління персоналом

кожного окремого підприємства з урахуванням його унікальної специфіки. Оскільки застосування сучасних підходів до підбору працівників та інноваційних технологій управління персоналом, управління його мотивацією та розвитком стають ключовими факторами забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Спираючись на специфіку АТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО» слід адаптувати кадрову політику через створення резервів кадрів для управлінського персоналу, моніторити ринок трудових ресурсів, уникати непродуктивних конфліктів, створювати дієву систему професійним просуненням та запроваджувати стимулюючі методи до роботи персоналу. Дієвим та конструктивним шляхом адаптації до специфіки діяльності також буде: використовувати у своїй діяльності диференційовані підходи до окремих працівників у різних робочих ситуаціях; застосовувати принцип підбору та розміщення кадрів за діловими та персональними характеристиками; виважено «комбінувати» досвідчених працівників та молодих співробітників.

Ключовими складовими подальшого розвитку системи управління персоналом АТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО» має бути: удосконалення системи підвищення кваліфікації працівників (оскільки цього вимагає специфіка діяльності) шляхом запровадження коучингових програм та менторінгу; регулювання режимів робочого часу та відпочинку працівників з метою гнучкого та ефективного використання часу та управління його витратами; запровадження сучасних методів оцінювання працівників (дотримання принципів «справедливої» винагороди за виконану роботу); управління мотивацією трудової діяльності персоналу компанії, а також застосування комплексної мотиваційної моделі на підприємстві.

За умови впровадження запропонованих заходів та напрямів адаптації системи управління персоналом на АТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО» очікується покращення ключових показників результативності праці, підвищення ефективності використання персоналу. Зокрема, можна передбачити підвищення рівня продуктивності праці, зниження трудомісткості надання послуг та

виконання робіт, поліпшення використання фонду робочого часу, посилення зацікавленості працівників у розвитку та підвищенні рівня компетентності; підвищення ефективності використання витрат на персонал, поліпшення соціально-психологічних аспектів трудової діяльності та якісного обслуговування населення, зниження плинності кадрів (в тому числі і віком до 35 років). На Товаристві також можливе зростання доходів, рентабельності діяльності підприємства та покращення економічних показників у разі застосування наданих рекомендацій з удосконалення системи управління персоналом.

Надані пропозиції можуть бути використані керівництвом АТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО», а також іншими підприємствами зі схожою специфікою роботи задля розроблення, удосконалення й адаптації системи управління персоналом.

ГЛОСАРІЙ

1. Адаптація персоналу – процес ознайомлення співробітників з умовами і правилами роботи в організації, а також допомога в інтеграції працівника в колектив; необхідна як для фахівців, які тільки прийшли працювати в компанію, так і для співробітників, які були підвищені на посаді.

2. Бухгалтерська звітність — система узагальнених підсумкових показників бухгалтерського обліку, яка відображає рівень розвитку та господарсько-фінансовий стан підприємства або організації.

3. Вакансія – незаймана посада, вільне місце, яка може бути утворена у зв'язку з реорганізацією структури управління організацією, зміною штатного розкладу, у зв'язку зі звільненням або переходом працівника і т.ін.

4. Валовий прибуток - сума грошових надходжень підприємства, одержана внаслідок його виробничо-господарської діяльності мінус (вирахування) усі витрати.

5. Вимоги до персоналу – якісні характеристики, яким повинен відповідати «ідеальний» працівник на певному робочому місці або на певній посаді; включають його здібності, мотивації та якості.

6. Ділова оцінка персоналу підприємства - цілеспрямований процес встановлення відповідності якісних характеристик персоналу (здібностей, мотивацій і властивостей) вимогам посади або робочого місця.

7. Дохід - будь-яке надходження коштів чи одержання матеріальних цінностей, які мають грошову вартість.

8. Економічні показники — це джерела доходів та їх використання, майно домогосподарства, зайнятість членів домогосподарства.

9. Ефективність діяльності підприємства — комплексна оцінка кінцевих результатів використання необоротних і оборотних активів, трудових і фінансових ресурсів та нематеріальних активів за певний період часу.

10. Ефективність праці — це її результативність або успішність; показує співвідношення обсягу вироблених матеріальних або нематеріальних благ та кількості затраченої на це праці.

11. Заробітна плата - основна частина фонду споживання працівників, що розподіляється між ними відповідно до кількості і якості витраченої праці і залежить від кінцевих результатів роботи підприємства (організації).

12. Кадрова політика — це система поглядів, принципів, моделей та цілей, уявлень, які визначають напрямок та зміст роботи з персоналом, загальні та специфічні вимоги до нього.

13. Кваліфікація — це сукупність спеціальних знань та практичних навичок, що визначають ступінь підготовленості працівника до виконання професійних функцій обумовленої складності.

14. Керівники — це працівники, що здійснюють функції загального управління підприємствами та їх структурними підрозділами.

15. Ключові показники ефективності (англ. *Key Performance Indicators, KPI*) — фінансова та нефінансова система оцінки, яка допомагає організації визначити досягнення стратегічних цілей.

16. Компетенція – єдність знань, професійного досвіду, здібностей діяти та навичок поведінки індивіда, що визначаються метою, заданістю ситуації та посадою.

17. Коучинг — метод консалтингу та тренінгу, в процесі якого людина, який має назву «коуч», допомагає учневі досягти якоїсь життєвої або професійної мети.

18. Менторство – це процес взаємодії досвідченого наставника та менш досвідченого початківця з метою передачі знань, навичок, умінь та досвіду у певній сфері діяльності, а також встановлення необхідних зв'язків.

19. Мотивація — сукупність мотивів, що визначають основні параметри трудової діяльності.

20. Оборот кадрів – зміна кількості персоналу організації в результаті прийому або звільнення працівників.

21. Оплата праці — це будь-який заробіток, обчислений, як правило, у грошовому виразі, що його за трудовим договором власник або вповноважений ним орган виплачує працівникові за виконану роботу або надані послуги.

22. Організаційна структура управління — це впорядкована сукупність взаємопов'язаних елементів, що знаходяться між собою у стійких взаємостосунках, які забезпечують їх функціонування і розвиток, як єдиного цілого.

23. Охорона праці — це здійснення комплексу заходів технічного характеру і санітарно-гігієнічних, які забезпечують нормальні умови праці.

24. Оцінювання ефективності управління персоналом – це систематичний, чітко формалізований процес, спрямований на визначення витрат: вигоди, пов'язаної з виконанням заходів і планів кадрової діяльності для порівняння їх результатів з підсумками роботи та цілями підприємства у минулому, а також підсумками інших підприємств.

25. Оцінювання персоналу – це аналіз роботи співробітників організацій, який передбачає дослідження ефективності виконання працівниками покладених на них функціональних обов'язків та виявлення їх трудових ресурсів.

26. Персонал підприємства — це постійний склад працівників, які отримали необхідну професійну підготовку або мають практичний досвід і виконують різноманітні виробничо-господарські функції.

27. Підвищення кваліфікації – це навчання, направлене на підтримку і удосконалення професійного рівня, знань і умінь персоналу.

28. Підготовка нових працівників – первинне професійне навчання та економічне навчання осіб, що були прийняті на підприємство та раніше не працювали.

29. Підприємництво — це самостійна, ініціативна, систематична, на власний ризик господарська діяльність, що здійснюється суб'єктами господарювання (підприємцями) з метою досягнення економічних і соціальних результатів та одержання прибутку.

30. Підприємство — це самостійний суб'єкт господарювання, створений відповідно до діючого законодавства для виробництва продукції та надання послуг з метою задоволення суспільних потреб та отримання прибутку.

31. Плинність - добровільне офіційне вивільнення найманого працівника з однієї організації (фірми) в ін. на підставі самостійно прийнятого ним рішення.

32. Працівник — особа, що виконує роботу на підприємстві, в організації, установі.

33. Праця — свідомо цілеспрямована створююча діяльність; прикладання людиною розумових та фізичних зусиль для одержання корисного результату в задоволенні своїх матеріальних та духовних потреб; процес перетворення ресурсів природи в цінності й блага, що здійснюється і керується людиною під дією як зовнішніх стимулів, так і внутрішніх спонукань.

34. Прибуток — це грошове вираження між вартістю реалізованої продукції і витратами на її виробництво, він є узагальнюючим показником фінансових результатів господарської діяльності підприємств, метою їхньої діяльності.

35. Продуктивність — показник ефективності виробництва, що характеризує випуск продукції в розрахунку на одиницю використаних ресурсів, інших факторів виробництва.

36. Продуктивність праці — показник ефективності використання ресурсів праці, який вимірюється кількістю продукції в натуральному, або грошовому вираженні, виробленої одним працівником за певний.

37. Професійна підготовка – це цілеспрямований процес навчання наявних і потенційних працівників професійних знань та вмінь з метою набуття навичок, необхідних для виконання певних видів робіт.

38. Професійне навчання персоналу – це систематичний процес формування у працівників підприємства теоретичних знань, умінь та практичних навичок, необхідних для виконання роботи.

39. Професія - рід трудової діяльності людини, яка володіє комплексом спеціальних знань, практичних навичок, одержаних шляхом спеціальної освіти,

навчання чи досвіду, які дають можливість здійснювати роботу в певній сфері виробництва.

40. Результативність праці — це виробництво товарів і послуг такої якості та конкурентоспроможності, які перевищують відповідні показники в оцінці продуктивності праці.

41. Рентабельність - ефективність, прибутковість, дохідність підприємства або підприємницької діяльності.

42. Рентабельність активів - показник рівня використання активів підприємства, компанії, який визначається відношенням отриманого прибутку до суми активів.

43. Рентабельність виробництва — це поняття, що характеризує економічну ефективність виробництва, за якої підприємство за рахунок грошової виручки від реалізації продукції (робіт, послуг) повністю відшкодовує витрати на її виробництво й одержує прибуток .

44. Рентабельність власного капіталу - показник ефективності використання власного капіталу, який обчислюється діленням отриманого від вкладення капіталу прибутку на суму вкладеного капіталу.

45. Рентабельність праці — важливий показник ефективності праці, що визначається як співвідношення прибутку від даного виду трудової діяльності та відповідних витрат праці.

46. Робітники — це персонал, безпосередньо зайнятий у процесі створення матеріальних цінностей, а також зайнятий ремонтом, переміщенням вантажів, перевезенням пасажирів, наданням матеріальних послуг та ін.

47. Розвиток персоналу – це сукупність організаційно-економічних заходів служби управління персоналом підприємства у сфері навчання персоналу, його перепідготовки і підвищення кваліфікації.

48. Система стимулювання — сукупність взаємопов'язаних стимулів, що орієнтують працівників на досягнення його цілей.

49. Система управління персоналом - система, в якій реалізується всі функції управління персоналом; складається з комплексу взаємопов'язаних підсистем (елементів).

50. Специфіка - відмітні особливості предмета, явища; те, що характерне для певного предмета, явища.

51. Спеціальність – комплекс набутих людиною знань і практичних навичок, що дає їй можливість займатися певним родом занять у якійсь галузі діяльності.

52. Технологія управління персоналом – сукупність прийомів, засобів, форм та методів впливу на персонал у процесі його найму, використання, розвитку та звільнення з метою отримання найкращих результатів трудової діяльності.

53. Умови праці — це сукупність факторів виробничого середовища, що впливають на здоров'я та працездатність людини в процесі праці.

54. Управління — систематичний, цілеспрямований вплив на систему, її компоненти, або процеси, з метою підвищення ефективності їх функціонування.

55. Управління персоналом — систематично-організаційний процес відтворення і ефективного використання персоналу.

56. Фонд оплати праці - загальна сума коштів, витрачена протягом певного часу підприємствами й організаціями на заробітну плату основного виробничого персоналу, а також оплату праці працівників, що не включені у штат підприємства, але зайняті в основному виробництві.

57. Фондовіддача — вартісний показник, що характеризує випуск продукції до основних фондів.

58. Фондоозброєність праці — вартісний показник, що характеризує вартість основних засобів, що припадають на одного працюючого.

59. Чистий дохід - дохід, одержаний підприємством за вирахуванням сплачених податків, зборів.

60. Чистий прибуток - прибуток від виробничої чи іншої підприємницької діяльності, який залишається після вирахування витрат, сплати боргових зобов'язань, податків і різних обов'язкових відрахувань.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Andriukaitiene R., Voronkova V., Kyvliuk O., Maksimenyuk M., Sakun A. (2017). Theoretical insights into expression of leadership competencies in the process of management. *Problems and Perspectives in Management*, 15(1-1), p. 220-226. URL:[http://dx.doi.org/10.21511/ppm.15\(1-1\)](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.15(1-1)) (accessed: 29 April 2021)
2. Azmi H. Surefire Ways to Demotivate Your Employees. 2016. URL: <https://www.sogosurvey.com/blog/9-surefire-waysto-demotivate-your-employees/> (accessed: 29 April 2021)
3. Guczalenko L.V., Kostyuk A.O. (2019). Sy`stema grejduvannya – upravlins`ky`j mexanizm moty`vaciyi praci [Grading system is a management mechanism of work motivation]. *Effective Economy*, no. 11. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7379> (accessed: 29 April 2021).
4. Hay Group Chart Profile Method of Job Evaluation. Available at: <https://smallbusiness.chron.com/hay-group-chart-profile-method-job-evaluation-1249.html> (accessed: 29 April 2021).
5. Isahrabiu U. (2018). The role of personnel management and workers motivation in anorganization. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 20(4), 22-32.
6. Ivanytska S., Halaida T. Developing an effective strategy for managing the personnel potential of the company. *The 17 international conference «informationtechnologies and management 2019»* Theses, April 25-26. 2019. Riga. Latvia / ISMA Universite of applied sciences. – P. 130-131.
7. Ivanytska S., Komarova O., & Ozerna N. Theory Z application in human resources management in modern technologies at enterprises. *Економіка і регіон: наук. вісн. ПолтНТУ ім. Юрія Кондратюка*. 2016. № 5 (60). С. 81-84.
8. Ivanytska S.B., Galayda T.O., & Tenytska N.B. (2018). Stress Management and its Application in Problems Solution for Managers' Professional Burnout at Machine-building Companies in Ukraine. *International Journal of Engineering &*

Technology. 7. (4.8). 831-836. URL: <https://www.sciencepubco.com/index.php/ijet/article/view/28132>. DOI: 10.14419/ijet.v7i4.8.28132 (accessed: 29 April 2021)

9. Ivanytska S.B., Halaida T.O., Kuznetsova Yu.I. Employment Management: workbook for students of speciality 051 «Economics». Potava: PoltNTU. 2018. 89 p.

10. Ramesh Kumar M., Ivanytska S.B., Halaida T.O. The features for formation of favorable socio-psychological climate in the labor collective.

11. Romanova T.V., Ivanytska S.B., Halaida T.O. A strategy for human resources management in enterprises. *Економіка і регіон*. 2019. №1 (72). – С. 82-90.

12. Teuvo Kantanen, Saara Julkunen, Esa Hiltunen & David Nickell. (2017) Creating employees' motivational paths in the retail trade, *Cogent Business & Management*, URL: <https://doi.org/10.1080/23311975.2017.1389332> (accessed: 29 April 2021)

13. Web-портал Відділ кадрів 24. URL: <https://vk24.ua/> (дата звернення: 29.04.2021).

14. Web-портал Кадровик 01. URL: <https://www.kadrovik01.com.ua/> (дата звернення: 29.04.2021).

15. Асоціація операторів розподільчих електричних мереж України Ринок електроенергії України. URL: <http://adsoeukr.org/> (дата звернення: 29.04.2021).

16. Биба В.В. Міняйленко І.В., Теницька Н.Б. Аналіз підприємницької діяльності: навч. посіб. для студентів спец. 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» першого рівня вищої освіти усіх форм навчання. Полтава : ПолтНТУ. 2019. 182 с.

17. Білорус Т.В., Омельченко А.І. Компетентнісний підхід до оцінювання успішності роботи керівника. *Молодий вчений*. 2016. №. 2. С. 12-16.

18. Білорус Т.В. Формування стратегії розвитку системи управління персоналом підприємства на основі портфельного аналізу. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. №1. С. 184-195.

19. Білявський В.М. Людський капітал як інструмент оцінювання конкурентоспроможності організації. *Вісник Харків. нац. ун-ту ім. В.Н. Каразіна*. 2017. № 92. С. 23–31.

20. Бондарчук Л.В., Балдинюк А.Г. Особливості системного стратегічного управління персоналом. *Ефективна економіка*. 2017. №11. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/> (дата звернення: 29.04.2021).

21. Борецька Н.П., Москалець М.В. Удосконалення системи управління персоналом на підприємстві. *Бізнес-навігатор*. 2018. Вип. 6 (49). С. 65-69. URL: http://business-navigator.ks.ua/journals/2018/49_2018/15.pdf (дата звернення: 29.04.2021).

22. Борисяк О.В. Концептуальні підходи до управління персоналом. *Вісник Хмельницького національного університету: Економічні науки*. 2016, № 4, Том 1. С. 51-56.

23. Ведерніков М.Д. Чернушкіна, О.О., Мантур-Чубата О.С. Сучасні технології управління персоналом: компетенційний підхід. *Науковий вісник Ужгородського національного університету: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. Вип. 19. Ч.1. – С. 39–43.

24. Гавриш О.А., Довгагб Л.Є., Крейдич І.М., Семенченко Н.В. Технології управління персоналом: монографія. Київ: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. – 528 с.

25. Галайда Т.О., Горошко Д.В. Грейдування в моделях мотивації праці персоналу торговельних підприємств. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 50. С. 92-97.

26. Галайда Т.О., Дяченко Ю.О. Застосування стрес-менеджменту в моделях мотивації праці торговельного персоналу. Проблеми системного підходу в економіці. 2019. Вип. 6 (74), URL: http://psae-jrnl.nau.in.ua/journal/6_74_2_2019_ukr/5.pdf (дата звернення: 29.04.2021).

27. Галайда Т.О., Теницька Н.Б., Черногорська Н.В. Управління плинністю персоналу торговельних підприємств в Україні із застосуванням методів стрес-

менеджменту. *Modern Economics*. 2019. № 14(2019). С. 53-59. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/issue-14-2019> (дата звернення: 29.04.2021).

28. Галайда Т.О., Чувакова Т.Л. Застосування європейського досвіду реалізації кадрової політики підприємств харчової промисловості України. *Вісник Одеського національного університету: Економіка*. 2016. Т. 21. Вип. 4 (46). С. 95-98.

29. Галич О.А., Вакуленко Ю.В., Ткерещенко І.О., Крутько Т.В. Стратегічне управління персоналом як фактор зростання конкурентоспроможності підприємства. *Агросвіт*. 2019. № 6. С. 27–32.

30. Герасимова В. О., Сидоренко В. О. Вдосконалення системи управління персоналом як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Modern Economics*. 2019. № 14(2019). С. 60-65. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V14\(2019\)-09](https://doi.org/10.31521/modecon.V14(2019)-09) (дата звернення: 29.04.2021).

31. Гетьман О.О., Чабан Л.І. Моделювання комплексної оцінки ефективності системи управління персоналом підприємства. *Молодий вчений*. 2015. № 11 (26). С. 26-30.

32. Гончар М.Ф. Сутність та характеристика інструментів стрес-менеджменту на підприємствах. *Науковий вісник Ужгородського національного університету: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. Вип. 17 (1). С. 60-64.

33. Гончаренко Н.Г. Управління кадровою політикою підприємств як дієвий засіб забезпечення їх ефективного розвитку. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. С. 121-125.

34. Горшкова О.О. Комплексний грейдинг як сучасний підхід до управління персоналом підприємства. *Електронна збірка наукових праць «ЕКОНОМІКА»*. Х.: НТУ «ХПІ», 2019. №1 (3). С. 119-125. URL: <http://economics.hpi.kh.ua/index.php/journal/article/view/65> (дата звернення: 29.04.2021).

35. Господарський кодекс України від 16.01.2003р. (з останніми змінами та доповненнями від 22.12.2010р.) URL: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=436-15> (дата звернення: 29.04.2021).

36. Григор'єва О.В., Васюта В.Б. Конкурентоспроможність персоналу українських підприємств в умовах євроінтеграції. Економіка та управління підприємствами регіонів України в контексті європейської інтеграції: кол. монографія [за заг. ред. В.Я. Чевганової]. Полтава: ПолтНТУ, 2016. С. 77-93.

37. Григор'єва О.В., Неділько Н.В. Зарубіжний та вітчизняний досвід управління персоналом підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 30, Ч. 1. С. 74-77.

38. Гришова І.Ю. Сучасне формування системи управління персоналом як конкурентної переваги національної економіки. *Економічний форум*. 2016. № 1. – С. 340–346.

39. Грішнова О.А. Економіка праці та соціально-трудові відносини: підруч. К. Знання, 2016. 390 с.

40. Громко Л.С. Принципи управління персоналом в умовах антикризової діяльності підприємства: методологічний аспект. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 36. С. 109–113.

41. Гурбик Ю.Ю., Біляєв С.С., Богуш О.С. Сутність та зміст поняття «управління персоналом» в системі менеджменту організації. *Економіка та суспільство*. 2018. №. 17. С. 216-224.

42. Гуцаленко Л.В., Костюк А.О. Система грейдуння – управлінський механізм мотивації праці. *Ефективна економіка*. 2019. №11. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7379> (дата звернення: 29.04.2021).

43. Данкевич Н. Шляхи вдосконалення системи мотивування в процесі управління персоналом підприємства. *Психологічні виміри культури, економіки, управління*. 2018. №11. С. 102-118.

44. Дашко І.М. Розвиток інноваційних технологій управління персоналом на підприємствах у сучасних умовах господарювання. *Науковий вісник Ужгородського національного університету: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2016. №. 9. С. 37-41.

45. Денисенко М.В., Будякова О.Ю., Волошко Ю.В. Зарубіжний досвід управління персоналом. *Вчені записки Університету «КРОК»: економічні науки*. 2019. № 2 (54). С. 137-144.

46. Денисенко М.В., Будякова О.Ю. Кадрова політика як основа формування інноваційної стратегії управління персоналом підприємств. *Вчені записки Університету «КРОК»: економічні науки*. 2018. № 4(52). С. 231-238.

47. Денисенко М.В. Будякова О.Ю. Сучасні стратегії управління персоналом підприємств. *Приазовський економічний вісник*. 2018. № 5(10). С. 175-181.

48. Дерунець Я.В. Еволюція основних складових управління персоналом *Ефективна економіка*. 2017. №12. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/> (дата звернення: 29.04.2021).

49. Дикань О.В., Бобітко Я.І., Войтюк О.О. Удосконалення управління персоналом підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Вип. 5 (16). С. 144-147.

50. Довгань Л.Є. Ведута Л.Л., Мохонько Г.А. Технології управління людськими ресурсами: навчальний посібник. К.: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 511 с. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/25275> (дата звернення: 29.04.2021).

51. Електроенергетика України. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Електроенергетика_України (дата звернення: 29.04.2021).

52. Енергетична стратегія України на період до 2030 р. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 24 липня 2013 року N 1071 URL: <https://ips.ligazakon.net/document/fn002747> (дата звернення: 29.04.2021).

53. Жавела К. А., Жавела А. К. Сучасні концепції та інноваційні технології в системі управління персоналом. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 22. С. 73–78.

54. Зайченко О. І., Кузнецова В. І. Управління людськими ресурсами: навч. пос. [за наук. ред. О. І. Зайченко]. Івано-Франківськ, «Лілея-НВ», 2015. 232 с.

55. Закон України «Про оплату праці» URL: [/http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/108/95](http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/108/95) (дата звернення: 29.04.2021).

56. Закон України «Про професійний розвиток працівників» URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4312-17> (дата звернення: 29.04.2021).

57. Зудова І.Ю., Петренко М.А. Сучасні проблеми розвитку та управління персоналом підприємства. *Молодий вчений*. 2017. Т. 50. №. 10. С. 889.

58. Іваницька С.Б., Галайда Т.О., Дяченко Ю.О. Проблеми виявлення та подолання негативного впливу чинників демотивації персоналу на результативність праці. *Економіка та суспільство*. 2018. №19. С. 409-415. URL: <http://economyandsociety.in.ua> (дата звернення: 29.04.2021).

59. Ковтун І.Є. Аналіз системи управління персоналом підприємства та розробка заходів щодо її удосконалення. *Молодий вчений*. 2016. № 6(33). С. 46–50.

60. Кодекс законів про працю України. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/322-08> (дата звернення: 29.04.2021).

61. Костунець Т.А., Корнійчук А.М. Підходи до управління персоналом підприємств: теоретичний базис *Глобальні та національні проблеми економіки*. – 2014. №. 2. С. 570-572. URL: <http://global-national.in.ua/vipusk-1-2014/156> (дата звернення: 29.04.2021).

62. Крамаренко А.В., Є Вишневська М.К. Механізм функціонування системи оцінки ефективності управління персоналом. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 15. С. 356-363. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/15_ukr/55.pdf (дата звернення: 29.04.2021).

63. Криворучко О.М., Водолажська Т.О. Управління персоналом підприємства: навч. посібник. Х.: ХНАДУ. 2016. 200 с.

64. Кушнерик, О. HR- менеджмент: інноваційний підхід до управління персоналом. *Підприємництво та інновації*. 2020. №12, С. 125-129. URL: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/12.21> (дата звернення: 29.04.2021).

65. Лизанець А.Г., Пугачовська К.Й. Інноваційні підходи до здійснення функцій управління персоналом підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2017. №7. С. 143-149. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2017/7_2017_ukr/26.pdf (дата звернення: 29.04.2021).

66. Лизунова О.М., Іщенко Я.І., Кондращова Г.В. Використання інноваційних методів управління персоналом підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 14. С. 448–456. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/14_ukr/62.pdf (дата звернення: 29.04.2021).

67. Лук'янихіна О. А. Методи оцінювання ефективності системи управління персоналом організації / О. А. Лук'янихіна, В. О. Лук'янихін, І. О. Кіясова. URL: [http://visnyk.sumdu.edu.ua/arhiv/2017/1\(111\)/4_Lukian.pdf](http://visnyk.sumdu.edu.ua/arhiv/2017/1(111)/4_Lukian.pdf) (дата звернення: 29.04.2021).

68. Майбутнє української електроенергетики. URL: <https://energyx.com.ua/майбутнє-української-електроенергет/> (дата звернення: 29.04.2021).

69. Мальська М.П., Білоус С.В. Менеджмент організацій: теорія та практика: навч. посіб. К. : SBA-print, 2020. 190 с.

70. Менеджмент: навчальний посібник [Н.С. Краснокутська, О.М. Нашекіна, О.В. Замула та ін.]. Харків: «Друкарня Мадрид», 2019. 231с

71. Миколайчук І.П. Методичний підхід до оцінювання ефективності процесу управління персоналом підприємства на засадах збалансованої системи показників. *Вісник ХНТУ*, 2019. № 3(70). С. 182-188.

72. Огляд енергетичного сектору України. Інституції, управління та політичні засади. OECD 2019. URL: <https://www.oecd.org/eurasia/competitiveness-programme/eastern-partners/Monitoring-the-energy-strategy-Ukraine-2035-UKR.pdf> (дата звернення: 29.04.2021).

73. Орієнтири розвитку альтернативної енергетики України до 2030р. Український центр економічних та політичних досліджень ім. О. Разумкова.

URL: <https://razumkov.org.ua/statti/oriientyry-rozvytku-alternatyvnoi-energetyky-ukrainy-do-2030r> (дата звернення: 29.04.2021).

74. Офіційний сайт Головного управління статистики в Полтавській області. URL: <http://www.pl.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 29.04.2021).

75. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 29.04.2021).

76. Офіційний сайт АТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО». URL: <https://www.poe.pl.ua> (дата звернення: 29.04.2021).

77. Палеха Ю.І. Меджмент персоналу: навч. посібник. К.: Ліра-К, 2017. 336 с.

78. Погорелова Т.О. Аналіз факторів, які впливають на ефективність праці персоналу підприємства. *Вісник Нац. техн. ун-ту "ХПІ": зб. наук. пр.: Економічні науки*. Харків: НТУ «ХПІ». 2016. № 27 (1199). С. 17-21.

79. Пузирьов С.О. Теоретичні основи управління персоналом підприємства: функції, принципи, технології. *Економіка і управління*. 2015. № 1. С. 82–88.

80. Пустова В.В., Гриб С.В. Проблеми підвищення ефективності трудової мотивації та шляхи їх вирішення. *Інфраструктура ринку*. 2018. Вип 21. С. 158-164. URL: <http://www.market-infr.od.ua/uk/21-2018> (дата звернення: 29.04.2021).

81. Пушкар З.М., Пушкар Б.Т. Кадровий менеджмент: Навчальний посібник, Тернопіль: Осадца Ю.В. 2017. 210 с.

82. Редько В. Є., Семичасна О. С. Удосконалення системи управління персоналом ат кб «приватбанк». *Ефективна економіка*. 2020. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7588> (дата звернення: 29.04.2021).

83. Своробович Л.М., Карпенко Н.В. Теоретико-методологічні аспекти формування ефективною мотиваційної складової в системі управління персоналом. *Економіка: реалії часу*. 2019. № 6 (46). С. 157-165.

84. Синиченко А.І. Компетентністний підхід як сучасна парадигма управління персоналом. *Финансы, учет, банки*. 2016. №1 (1). С. 288-294.

85. Стан та проблеми запровадження нової моделі функціонування електроенергетичного ринку України. Аналітична записка. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/nacionalna-bezpeka/stan-ta-problemi-zaprovadzhennya-novoi-modeli-funkcionuvannya> (дата звернення: 29.04.2021).

86. Степанова А.А., Білокриницька К.В. Грейдування як сучасна система оплати праці на Українських підприємствах на прикладі ПАТ КИЇВЕНЕРГО. *Финансовые услуги* 2017. №1. С. 40-43.

87. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник [Т.І. Балановська, М.В. Михайліченко, А.В. Троян]. К.: Видавничий центр НУБіП України, 2020. 466 с.

88. Теницька Н.Б., Мінняйленко І.В., Биба В.В. Аналіз трудових показників: навчальний посібник для студентів напряму підготовки 6.030505 «Управління персоналом та економіка праці» усіх форм навчання. Полтава: ПолтНТУ. 2016. 109 с.

89. Технології управління людськими ресурсами навчальний посібник для здобувачів ступеня магістра за освітньою програмою «Менеджмент і бізнес-адміністрування» [Л.Є. Довгань, Л.Л. Ведута, Г.А. Мохонько]. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2018. 511 с.

90. Трудове право України: навчальний посібник [за ред. В.О. Кучера]. Львів: ЛьвДУВС 2017. 564 с.

91. Халатов А.А. Енергетика України: сучасний стан і найближчі перспективи. *Вісник Національної академії наук України*. 2016. № 6. С. 53-61.

92. Хитра О.В. , Поліщук Л.М. Роль Аут-технологій у пристосуванні системи управління персоналом підприємства до трансформації відносин зайнятості на ринку праці. *Приазовський економічний вісник*. 2019. №2 (13). С. 256-265.

93. Ходикіна І.В. Підходи до оцінки ефективності систем управління персоналом. *Науковий вісник Мукачівського державного університету: Економіка*. 2015. №. 2 (2). С. 115-120.

94. Чавичалов І.І. Методи оцінки ефективності управлінського персоналу підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. №. 1. С. 41-44.

95. Чевганова В.Я., Прийма Ю.О. Формування концепції управління персоналом торговельного підприємства в сучасних умовах. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 41. URL: <http://www.market-infr.od.ua/uk/41-2020> (дата звернення: 29.04.2021).

96. Чернишова А.В. Мотивація та стимулювання праці в системі управління персоналом підприємств. *Молодий вчений*. 2016. №6. С. 141-145.

97. Шкільняк М.М., Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент: навчальний посібник. Тернопіль: Крок. 2017. 252с.

98. Шутьженко І.В., Запорожченко О.В., Сазонова Т.О. Удосконалення механізму мотивації персоналу сучасного підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 47, С. 133-136. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/47_2020_ukr/27.pdf (дата звернення: 29.04.2021).

99. Як в електроенергетиці України нарешті перейти від виживання до розвитку. Укрінформ. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/2461714-ak-v-elektroenergetici-ukraini-naresti-perejti-vid-vizivanna-do-rozvitku.html> (дата звернення: 29.04.2021).

100. Ярославський А.О. Економічна ефективність діяльності підприємства. *Науковий вісник ужгородського національного університету*. 2018. № 20. С. 174-177.

101. Яшкіна Н.В. Грейдинг як сучасний метод оцінювання ефективності праці персоналу. *Економіка та суспільство*. 2018. №17. С. 413-419. URL: http://economyandsociety.in.ua/journals/17_ukr/61.pdf. (дата звернення: 29.04.2021).