

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
MINISTRY FOR EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ZAPORIZHZHYA NATIONAL UNIVERSITY

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ
FACULTY OF MANAGEMENT

КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА, МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА
ЛОГІСТИКИ
CHAIR OF ENTREPRENEURSHIP, MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS
AND LOGISTICS

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
МАГІСТРА

на тему Система управління персоналом на підприємстві
ПАТ «Запоріжжяобленерго»

THESIS FOR THE MASTER'S DEGREE

Personnel Management System at the Enterprise of
PJSC "zaporizhiaoblenergo"

Виконав: студент 2 курсу магістратури
спеціальності 073 Менеджмент

освітньої програми Менеджмент організацій і адміністрування
Н.М. Шубак

Керівник доц. каф. ПМОіЛ, к.е.н. Ю.І. Полусмяк

Рецензент доц. каф. ПМОіЛ, доц., к.е.н. Т.С.Павлюк

Запоріжжя
2022

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту

Кафедра підприємництва, менеджменту організацій та логістики

Рівень вищої освіти магістр

Спеціальність 073 Менеджмент, освітня програма Менеджмент організацій і адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувача кафедри

к.е.н., проф. Павлюк Т.С.

« ___ » _____ 20__ року

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Шубак Наталія Миколаївна

1. Тема роботи Система управління персоналом на підприємстві ПАТ «Запоріжжяобленерго»

керівник роботи Полусмяк Юлія Ігорівна, к.е.н., доцент

затверджені наказом ЗНУ від « ___ » _____ 20__ року № ___

2. Строк подання студентом роботи « ___ » _____ 20__ р.

3. Вихідні дані до роботи діюча система нормативно-правових актів (законодавство України, Постанови Кабінету Міністрів тощо), фінансова звітність досліджуваного підприємства, матеріали публікацій у спеціальній і періодичній пресі а також праці вітчизняних і зарубіжних вчених-економістів з досліджуваних питань.

4. Перелік питань, які потрібно розробити:

Кваліфікаційна робота магістра складається з основної частини і додаткової. Основна частина містить такі структурні елементи: вступ, сутність (3 розділи – теоретичний, аналітико-дослідницький, проектно-рекомендаційний), висновки та рекомендації, список використаних джерел. 1 Розділ – Теоретичні основи управління персоналом підприємства – складається з 3 підрозділів: 1.1 Сутність, класифікація та структура персоналу підприємства; 1.2 Методи формування системи управління персоналом; 1.3 Мотивація як важлива складова менеджменту персоналу підприємства; 2 Розділ – Дослідження процесу управління персоналом на ПАТ «Запоріжжяобленерго»

з 3 підрозділів: 2.1 Загальна характеристика ПАТ «Запоріжжяобленерго»; 2.2 Аналіз фінансового стану та фінансових результатів ПАТ «Запоріжжяобленерго»; 2.3 Аналіз динаміки змін та структури персоналу ПАТ «Запоріжжяобленерго»; 3 Розділ 3 – Розробка інструментів

вдосконалення процесу управління персоналом ПАТ «Запоріжжяобленерго – складається з 3 підрозділів: 3.1 Аналіз системи управління персоналом ПАТ «Запоріжжяобленерго»; 3.2 Прогнозування чистого доходу ПАТ «Запоріжжяобленерго» за показниками використання персоналу; 3.3 Реінжиніринг бізнес-процесів управління персоналом ПАТ «Запоріжжяобленерго».

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Полусмяк Ю.І., доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	05.09.2022 р.	05.09.2022 р.
2	Полусмяк Ю.І. доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	15.10.2022 р.	15.10.2022 р.
3	Полусмяк Ю.І. доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	06.11.2022 р.	06.11.2022 р.

6. Дата видачі завдання 05.10.2021 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту	вересень	виконано
2	Вивчення літературних джерел	вересень	виконано
3	Збирання матеріалу на підприємстві	жовтень	виконано
4	Обробка матеріалу	жовтень	виконано
5	Виконання розділу 1	жовтень	виконано
6	Виконання розділу 2	листопад	виконано
7	Виконання розділу 3	листопад	виконано
8	Формулювання висновків	листопад	виконано
9	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	грудень	виконано
10	Подання роботи на кафедру	грудень	виконано

Студент _____ Н.М.Шубак
(підпис)

Керівник роботи _____ Ю.І. Полусмяк
(підпис)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: 99 с., 15 рис., 17 табл., 60 джерел.

Предмет дослідження: розробка методичних підходів до реінжинірингу бізнес-процесів з управління персоналом ПАТ «Запоріжжяобленерго».

Об'єкт дослідження є ПАТ «Запоріжжяобленерго».

Під час написання роботи було проведено аналіз динаміки змін та структури персоналу, системи управління персоналом ПАТ «Запоріжжяобленерго», на основі якого визначено проблеми та перспективи подальшого розвитку системи управління персоналом регіонального електророзподільного підприємства в умовах реформування ринку електричної енергії в країні.

Мета роботи полягає в тому, щоб на основі розкриття теоретичних та практичних аспектів управління персоналом, дослідити систему управління персоналом на підприємстві ПАТ «Запоріжжяобленерго» та запропонувати методичні підходи до реінжинірингу бізнес-процесів з управління персоналом організації. Це дозволить визначити оптимальні методи реінжинірингу з урахуванням комбінації факторів за кількісними, якісними, вартісними та часовим параметрами відтворення людських ресурсів.

Методи дослідження – спостереження та порівняння, групування та узагальнення даних, аналізу та синтезу, узгодження та формалізації, аналітичний, табличний, графічний, балансовий.

Під час виконання роботи було розглянуто теоретичні основи управління персоналом підприємства. На основі теоретичного матеріалу було проаналізовано діяльність ПАТ «Запоріжжяобленерго», проведено аналіз фінансового стану та фінансових результатів ПАТ «Запоріжжяобленерго» та розроблено прогноз чистого доходу ПАТ «Запоріжжяобленерго» за показниками використання персоналу.

Отримані в кваліфікаційній роботі результати можуть бути використані керівництвом ПАТ «Запоріжжяобленерго» в практичній діяльності і сприятимуть удосконаленню діяльності вітчизняних підприємств.

ПЕРСОНАЛ, СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ,
РЕІНЖИНІРИНГ, БІЗНЕС-ПРОЦЕС, СТРУКТУРА ПЕРСОНАЛУ, ЛЮДСЬКІ
РЕСУРСИ, ЕЛЕКТРОРОЗПОДІЛЬНЕ ПІДПРИЄМСТВО.

ABSTRACT

Thesis for the Master's Degree: 99 pp., 15 fig., 17 tab., 60 sources.

Subject of research: development of methodical approaches to reengineering business processes for personnel management of PJSC "Zaporizhzhiaoblenergo".

The object of the research is the PJSC "Zaporizhzhiaoblenergo".

During the writing of the paper, an analysis of the dynamics of changes and personnel structure, personnel management system of PJSC "Zaporizhzhiaoblenergo" was carried out, on the basis of which the problems and prospects of further development of the personnel management system of the regional electricity distribution company in the conditions of reforming the electricity market in the country were determined.

The purpose of the work is to, based on the disclosure of theoretical and practical aspects of personnel management, investigate the personnel management system at PJSC "Zaporizhzhiaoblenergo" and propose methodical approaches to the reengineering of the organization's personnel management business processes.

The research methods: observation and comparison, grouping and generalization of data, analysis and synthesis, coordination and formalization, analytical, tabular, graphical, balance.

During the performance of the work, the theoretical foundations of personnel management of the enterprise were considered. On the basis of theoretical material, the activity of PJSC "Zaporizhzhiaoblenergo" was analyzed, an analysis of the financial condition and financial results of PJSC "Zaporizhzhiaoblenergo"/

The results obtained in the qualification work can be used by the management of PJSC "Zaporizhzhiaoblenergo" in practical activities and will contribute to the improvement of the activities of domestic enterprises.

PERSONNEL, PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM, RE-ENGINEERING, BUSINESS PROCESS, STAFF STRUCTURE, HUMAN RESOURCES, ELECTRICITY DISTRIBUTION ENTERPRISE.

СПИСОК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СКОРОЧЕНЬ ТА СИМВОЛІВ

ПАТ – приватне акціонерне товариство;

АТ - акціонерне товариство;

ТОВ – товариство з обмеженою відповідальністю;

НКРЕКП - Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сфері енергетики та комунальних послуг;

ІП 2020 - інвестиційна програма ПАТ «Запоріжжяобленерго» на 2020р.;

ФДМУ - Фонд державного майна України;

HRM - управління людськими ресурсами.

ЗМІСТ

ВСТУП	9
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА.....	13
1.1 Сутність, класифікація та структура персоналу підприємства.....	13
1.2 Методи формування системи управління персоналом.....	22
1.3 Мотивація як важлива складова менеджменту персоналу підприємства.....	22
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПАТ «ЗАПОРІЖЖЯОБЛЕНЕРГО».....	38
2.1 Загальна характеристика ПАТ «Запоріжжяобленерго».....	38
2.2. Аналіз фінансового стану та фінансових результатів ПАТ «Запоріжжяобленерго».....	44
2.3. Аналіз динаміки змін та структури персоналу ПАТ «Запоріжжяобленерго».....	51
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА ІНСТРУМЕНТІВ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПАТ «ЗАПОРІЖЖЯОБЛЕНЕРГО».....	63
3.1 Аналіз системи управління персоналом ПАТ «Запоріжжяобленерго».....	63
3.2 Прогнозування чистого доходу ПАТ «Запоріжжяобленерго» за показниками використання персоналу.....	69
3.3 Реінжиніринг бізнес-процесів управління персоналом ПАТ «Запоріжжяобленерго».....	73
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ	89
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	94

ВСТУП

Функція управління персоналом полягає в управлінні людськими ресурсами відповідно до потреб компанії. Функція управління персоналом включає гарантію того, що всі особи в компанії можуть продуктивно працювати разом для досягнення бачення, місії та цілей, яких компанія хоче досягти. Управління персоналом визначає працевлаштування, кар'єрні шляхи та коригує посади співробітників відповідно до потреб компанії. У той же час, управління персоналом також повинно допомагати планувати та організовувати важливі справи в компанії, а також забезпечувати вжиття заходів для реалізації планів, які виконуються. В сучасних умовах активного розвитку підприємств України все більшої уваги заслуговує питання покращення доступу до різноманітних ресурсів, з метою їх більш оптимального та ефективного використання. Окремого важливого значення набувають питання удосконалення системи менеджменту персоналу. Пов'язано це, передусім з тим, що, на відміну від доступу до інших різноманітних ресурсів, доступ до висококваліфікованих кадрів, які б були готовими працювати з повною віддачею та приносити максимум прибутку підприємствам є дедалі все більш обмежений. Кожне підприємство на сьогодні повинно самостійно піклуватися про те, яким буде персонал цього підприємства. Особливо важливо питання удосконалення системи управління персоналом стає перед керівниками підприємств в ті моменти, коли підприємство потребує значних структурних змін у вигляді реструктуризації всіх господарських процесів.

Досліджуючи різноманітні джерела інформаційні, було зроблено висновок, що вітчизняними та закордонними авторами було досліджено різноманітні питання стосовно проблем удосконалення якості та ефективності управління персоналом підприємств. Так, науковці Погорелова Т.О., Ігнат'єва Ю.І. [23], Позднякова Л.О., Білецька Д.О. [48], Тульчинська С.О., Шемет Я.В. [49] акцентують всю увагу своїх досліджень на загальних системах управління

персоналом підприємств та на проблемах, які виникають в процесі налагодження цієї системи. Сотникова С.І.,

Волянський Г.Н [45], Кузнєцова Н.В., Шерстянкін Н.П. [44] досліджують взаємозв'язок руху робочої сили підприємства з показниками ефективності його діяльності, Королюк О.В., Молчан А.С., Хараджян Л.В. [43] присвячують свої дослідження механізму забезпечення економічної безпеки підприємств, в процесі підбору персоналу на ефективному використанню трудових ресурсів. Інші науковці, зокрема, Тульчинська С.О., Шемет Я.В., Денисенко М. П., Терещук Л. В., Шляга О.В., Білоус А.С. [49, 50, 51] зосереджуються на проблемах організації управління персоналом в цілому. Закордонні автори, Qin N., Kong D., Benevene P., Cortini M. [52, 53] підкреслюють, що важливим у вирішенні проблем підвищення ефективності персоналу підприємства є піклування про склад та якість людського капіталу, також вони зазначають, що важливим для менеджерів з персоналу повинно бути управління, спрямоване на розвиток людського капіталу підприємства та оптимізація використання його наявних трудових ресурсів. Однак питання удосконалення системи управління персоналом, саме в умовах необхідності проведення реструктуризації підприємства, детально досліджено не було.

Мета роботи полягає в тому, щоб на основі розкриття теоретичних та практичних аспектів управління персоналом, дослідити систему управління персоналом на підприємстві ПАТ «Запоріжжяобленерго» та запропонувати методичні підходи до реінжинірингу бізнес-процесів з управління персоналом організації. Це дозволить визначити оптимальні методи реінжинірингу з урахуванням комбінації факторів за кількісними, якісними, вартісними та часовим параметрами відтворення людських ресурсів.

Для досягнення поставленої мети в дипломній роботі слід вирішити наступні завдання:

- дослідити методи формування системи управління персоналом;
- дослідити мотивацію як важливу складову менеджменту персоналу підприємства;

- дати загальну характеристику ПАТ «Запоріжжяобленерго»;
- провести аналіз фінансового стану та фінансових результатів ПАТ «Запоріжжяобленерго»;
- проаналізувати динаміку змін та структури персоналу ПАТ «Запоріжжяобленерго»;
- провести аналіз системи управління персоналом ПАТ «Запоріжжяобленерго»;
- розробити прогноз чистого доходу ПАТ «Запоріжжяобленерго» за показниками використання персоналу.

Під час написання кваліфікаційної роботи були використані загальнонаукові теоретичні та емпіричні методи дослідження: аналіз і узагальнення літератури з теми дослідження, методи спостереження та порівняння, аналітичний, прогнозування та узагальнення даних, структурні методи аналізу, елементи економічного і фінансового аналізу, методи узгодження та формалізації.

Інформаційною базою для досліджень стали: дані статистичної та фінансової звітності підприємства, дані мережі Internet, власні аналітичні розрахунки. Обробка даних здійснювалась за допомогою сучасних інформаційних технологій.

Теоретичною та методологічною основою дослідження стали фундаментальні положення менеджменту, законодавчі та нормативні акти України, монографії, наукові статті вітчизняних і зарубіжних вчених. В роботі використано як загальнонаукові, так і спеціальні методи досліджень. Під час розробки та впровадження напрямів удосконалення системи управління персоналом використовувались методи систематизації, алгоритмізації, прогнозування та узагальнення даних, структурні методи аналізу, елементи економічного і фінансового аналізу тощо.

Практична значимість кваліфікаційної роботи полягає у доведенні теоретичних розробок до рівня методичних узагальнень і прикладного інструментарію, що сприятиме удосконаленню системи управління

підприємством, а одержані результати можуть бути використані ПАТ «Запоріжжяобленерго» й іншими вітчизняними підприємствами в практичній діяльності.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновку та рекомендацій, списку використаних джерел. Апробацію результатів дослідження було здійснено шляхом впровадження результатів дослідження на підприємстві ПАТ «Запоріжжяобленерго».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність, класифікація та структура персоналу підприємства

Говорячи про систему управління, перш за все, слід акцентувати особливу увагу на тому, що є об'єктом цього управління. Саме тому, розкриваючи сутність та особливості процесу управління персоналом підприємства, необхідним є розкриття поняття «персонал». У сучасних умовах на зміну теорії, що вивчає персонал підприємства тільки як витрати, як фактор, що працює з примусу, без ініціативи і вплив якого необхідно мінімізувати, приходять інша теорія, яка розглядає персонал як найважливіший ресурс, об'єкт найефективніших інвестицій у його знання, професійність, здоров'я з наступною їх реалізацією для досягнення цілей підприємства.

Для того, щоб детально дослідити, що представляє собою персонал підприємства та розібратися з таким поняття, як кадровий склад, було проаналізовано багато джерел різної інформації. Зазначимо головні результати цього ґрунтовного дослідження.

На думку Єгоршина А.П. [2], термін «персонал» об'єднує складові частини трудового колективу підприємства. До персоналу він відносить всіх працівників (трудоий колектив), що виконують виробничі або управлінські операції і зайнятих переробкою предметів праці з використанням засобів праці. Поняття «кадри», «працівники», «персонал» ідентичні, якщо враховувати думку цього автора. В цілому, як у вітчизняній, так і в зарубіжній практиці більш поширеним є термін «персонал» (personnel).

Так, такі науковці, як Шубалий О. М., Рудь Н. Т., Гордійчук А. І., Шубала І. В., Дзямучич М. І., Потьомкіна О. В., Серета О. В. [1; 8] та інші зазначають, що сам термін «персонал» трактується двоюко: по-перше ототожнюють або, навпаки, розмежовують із терміном «кадри». На думку цих

науковців, перший підхід є більш популярним. Такий підхід ототожнює поняття «кадри», «працівники», «персонал». При цьому персоналом називають «сукупність всіх працівників підприємства, які виконують виробничі або управлінські операції, та зайнятих переробкою предметів праці із застосуванням засобів праці».

Що стосується другого підходу, то зазначимо, що згідно нього, поняття «персонал» та «кадри» розмежовуються. За такого підходу під персоналом розуміють «сукупність всіх працівників підприємства – постійних та тимчасових, виробничих та управлінських, що виконують виробничі або управлінські операції, та зайнятих переробкою предметів праці із застосуванням засобів праці; під кадрами – лише сукупність постійних та кваліфікованих управлінських працівників» [1; 8].

Спираючись на роботу Михайлової Л.І. [3], слід також зазначити, що в сучасній науковій літературі, а також, переважно серед менеджерів-практиків дуже часто використовуються різноманітні терміни, які позначають та окреслюють сутність об'єкту кадрової роботи в кожній окремій організації. Складно сказати, що вже є остаточно сформоване визначення цього поняття, що пояснює наявність в літературі різноманітних термінів: «трудові ресурси», «кадри», «персонал», «робоча сила».

Згідно чинному законодавству України «трудові ресурси — це частина населення країни, яка володіє необхідним фізичним розвитком, знаннями та практичним досвідом для роботи в народному господарстві. Тобто, до трудових ресурсів відносять все працездатне населення у працездатному віці (чоловіки 16—59 років та жінки 16—54 років) за винятком непрацюючих інвалідів війни та праці першої та другої групи, непрацюючих осіб у допенсійному віці, котрі отримали пенсію за віком на пільгових умовах. (до трудових ресурсів відносять чоловіків 60 та старше років, жінок 55 та старше років, а також підлітків та молоді 16 років, які працюють в державних, кооперативних чи суспільних організаціях» [3].

Окремо слід наголосити на тому, що важливо також розрізнити багато видів персоналу, які можуть бути використанні на підприємстві. Тож, автори Гетьман О. О., Шаповал В. М. вважають, що поняття трудові ресурси слід трактувати як «частину населення працездатного віку, що має необхідні фізичні можливості, володіє знаннями і практичним досвідом для здійснення визначеної роботи в народному господарстві» [5]. До трудових ресурсів відносять як фактично зайнятих, так і потенційних працівників. Іншими словами, персонал підприємства (кадри, трудовий колектив) - це сукупність працівників, що входять до його облікового складу [5].

Розглянемо характеристику складу персоналу підприємства (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 - Характеристика складу персоналу підприємства

Склад персоналу підприємства					
Непромисловий персонал (охорона, пожежно-вартова служба, персонал пунктів харчування, медичний персонал тощо)	Промислово-виробничий персонал підприємства				
	Адміністративно-управлінський персонал (керівники)	Робітники		Інженерно-технічні працівники	Службовці
		Основні	Допоміжні		

Джерело: складено автором на основі [1].

Доцільним для подальшого дослідження обраної теми буде визначення та аналіз такої категорії, як «структура персоналу підприємства». Структура персоналу - сукупність абсолютних і відносних значень окремих характеристик, що призводить до створення груп працівників, об'єднаних за будь-якою ознакою, і забезпечує його функціонування як єдиного ресурсу організації. У даному визначенні увага звертається на те, що кожен елемент структури персоналу має свою певну роль і пов'язаний з іншими елементами.

Наприклад, на будь-якому підприємстві повинні бути присутніми організатори, координатори, лідери, критики та інші типи ролей. Структура персоналу повинна відповідати структурі трудових функцій та тенденції їх розвитку, а взаємозв'язки між характеристиками вказують: зміна структури одного виду може бути обумовлено змінами структури іншого виду. Наприклад, зміна вікової структури безпосередньо впливає на кваліфікаційну, або зміна функціональної структури - на професійну і т.п. Таким чином, структура персоналу відображає склад та якісні характеристики персоналу організації, їх взаємозв'язку і значимість [9].

Окремої уваги також заслуговують детальна класифікація робітників, наведена в таблиці 1.2.

В якості критеріїв структурування персоналу організації виступають соціальні, професійні, демографічні ознаки працівників, їх місце в управлінні організацією і виконувані функції, відбувається розподіл за належністю до основного або допоміжного виробництва, до штатного або нештатному складом. Більшість фахівців сходяться на тому, що персонал організації може бути структурований за сімома напрямками (аспектам) [9]:

- організаційна структура;
- штатна структура;
- функціональна структура;
- рольова структура;
- мотиваційна структура;
- професійно-кваліфікаційна структура;
- соціально-демографічна структура.

Організаційна структура персоналу відображає обсяг прав, відповідальності і самостійності окремих працівників, підрозділів, а також рівень субординації між ними.

Таблиця 1.2 - Категорії робочих

Вид категорії	Характеристика
Основні	Зайняті в технологічних процесах, що змінюють форму, структуру, властивості, просторове положення предмета праці, в результаті чого створюються матеріальні продукти або послуги
Допоміжні	Пов'язані з обслуговуванням устаткування і робочих місць у допоміжних підрозділах - ремонтних, інструментальних, транспортних, складських
Механізованого та ручної праці	Розрізняють такі категорії таких робітників: <ul style="list-style-type: none"> - Працюючі за допомогою автоматів; - Виконують роботу за допомогою машин, механізмів, приладів, установок; - Обслуговуючі машини, верстати, установки і т.д.; - Виконують роботи вручну; - Виконують роботи без застосування машин і механізмів; - Виконують роботи з ремонту та налагодження машин і механізмів
Молодший обслуговуючий персонал	Зайнятий наданням не пов'язаних з основною діяльністю послуг - двірники, кур'єри, прибиральники не виробничих приміщень, водії персональних автомобілів керівництва і автобусів, що перевозять співробітників

Джерело: складено автором на основі [9]

Функціональна структура відображає поділ основних функцій між окремими типовими функціональними напрямками діяльності організації. Віднесення персоналу до того чи іншого елемента функціональної структури відбувається відповідно до його професійними характеристиками, а саме виділення елементів функціональної структури організації здійснюється на основі необхідності здійснення в організації подібних функцій. Тут можуть

бути виділені групи персоналу, який здійснює такі функції: проектування, технологічне забезпечення, виробництво, контроль, управління персоналом, підготовка виробництва і технічне обслуговування, постачання, маркетинг, транспортне та інформаційне забезпечення [9].

В сучасній науковій літературі можна зустріти ще одну дуже цікаву класифікацію персоналу - за функціональною ознакою. Наглядно така класифікація персоналу сучасних підприємств виглядає наступним чином (рис. 1.1).

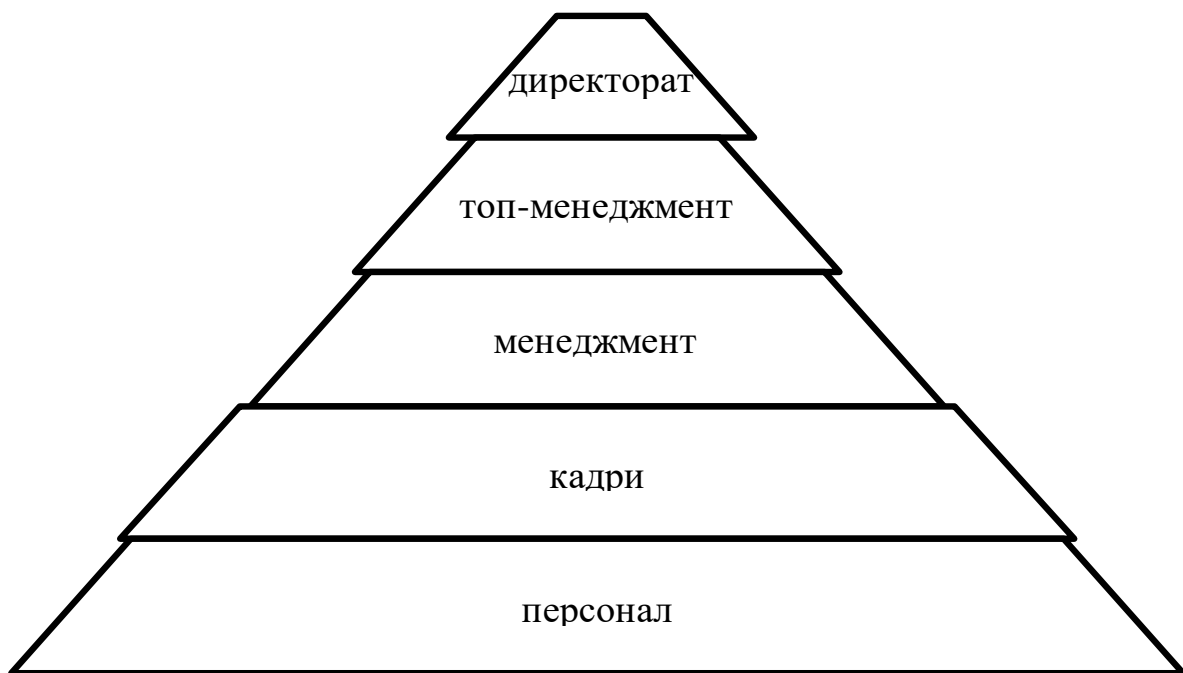


Рисунок 1.1. Структура персоналу сучасної організації

Джерело: складено автором на основі [9]

За такої класифікації особливу увагу слід приділити такій категорії персоналу, як «менеджер» - тобто той, хто керує. Ним може бути названий керівник будь-якого рівня. Це професіонал, керуючий компанією, відділом, підрозділом. До сучасного менеджера пред'являються жорсткі вимоги, оскільки саме від цієї людини багато в чому залежить функціонування господарюючого суб'єкта. Співробітник повинен бути високоосвіченим, комунікабельним, компетентним у вирішенні складних питань. Менеджер

може і не мати підлеглого персоналу, але його статус визначається рівнем повноважень менеджера, тобто впливом його діяльності на результати роботи компанії в цілому. Наприклад, кредитний менеджер не має підлеглих, але від якості його роботи серйозно залежить фінансовий стан компанії. Менеджерів можна розділити на керівників вищої, середньої та нижчої ланки. Так, директори компаній володіють стратегічним баченням ситуації, менеджери несуть відповідальність за тактичні рішення, фахівці та супервайзери - за оперативні. Керуючий, він же директор - найманий працівник. Його повноваження і рівень відповідальності визначаються контрактом, укладеним з власником (правлінням). Як правило, вище керівництво (топ-менеджери) - це керівники ключових напрямків, підпорядкованих безпосередньо директору. Вони не беруть безпосередньої участі в повсякденній роботі співробітників [9].

Для успішного виконання завдань в галузі ефективного управління кадровим потенціалом першорядне значення має вивчення зовнішніх і внутрішніх факторів впливу на кадрову роботу.

Серед зовнішніх факторів впливу на управління кадровим потенціалом вітчизняних підприємств слід виділити: економіко-політичну кризу в країні; складну демографічну ситуація, у тому числі існуючі диспропорції на ринку праці; зміни в системі вітчизняної освіти; поширення інноваційно-інформаційних технологій в суспільстві; зміни в трудовому законодавстві.

До внутрішніх факторів впливу на реалізацію управління кадровим потенціалом слід віднести: стан внутрішнього ринку праці; стан бізнесу, конкурентні позиції підприємства; обрана стратегія розвитку; специфіка діяльності підприємства, у тому числі організаційно-правова форма, рівень інноваційності; невідповідність інструментів управління кадровим потенціалом умовам сьогодення.

Для вище означених факторів формує передумови удосконалення управління кадровим потенціалом на вітчизняних підприємствах, які в сфері трансформації людського ресурсу включають такі тренди:

1 Велика різноманітність функцій співробітників, зростання числа тимчасово залучених працівників, фрілансерів;

2 Зростання цінності особистого, вільного часу, люди орієнтовані на можливості управляти своїм робочим ритмом;

3 Кастомізація – максимальне врахування і узгодження потреб підприємства в зростанні ефективності та індивідуальних потреб працівника. Кастомізоване робоче місце характеризується тим, що: індивіди самі є підприємцями, які планують своє трудове життя; відповідальність за долю і ефективність підприємства поділяється між працівниками, менеджерами та власниками. Це вимагає нового розуміння феномену довіри між співробітниками і організацією;

4 Портфельний спосіб життя (кар'єра) передбачає, що для досягнення особистих цілей, розвитку, узгодження інтересів праці та семи співробітники змінюють звичну постійну роботу на тимчасову роботу в проектах, часто йдуть паралельно;

5 Розбірливість співробітників. Компанії починають конкурувати на ринку робочої сили. Це пов'язано як зі скороченням людського ресурсу, так і з ростом активності потенційних і реальних співробітників;

6 Формування креативного класу, що пов'язане з ростом ролі «економіки ідей», коли конкуренція переходить від області виробництва в область створення концепцій, знань, нових підходів та ідей товарів, що впливає і на класову структуру суспільства.

Виходячи з представлених положень в даний час удосконалення управління кадровим потенціалом має відбуватися в двох напрямках: оперативному та стратегічному.

Удосконалення оперативного управління кадровим потенціалом підприємств повинно відбуватися:

1) на рівні бізнес-процесів шляхом формалізації та уніфікації процесів, що відносяться до функції управління персоналом;

2) на рівні організаційних структур – шляхом появи спеціалізованих підрозділів, функції яких пов'язані з питаннями формування системи винагород, проведення тренінгів, здійснення організаційних змін;

3) на рівні технологій – шляхом появи інтегрованої системи управління персоналом, що забезпечує виконання стандартних операцій і складання єдиної звітності та розробці інтерактивних додатків (форм), доступних кожному співробітнику.

Стратегічний підхід до управління кадровим потенціалом передбачає, перш за все, якісні зміни в сфері роботи з персоналом. Вони полягають у тому, що в рамках традиційних напрямів кадрової роботи все більшого значення набувають стратегічні аспекти.

Об'єднуючись із стратегічними технологіями такі традиційні функції, як планування потреби в персоналі, відбір, оцінка і навчання, набувають нову якість і єдину цільову спрямованість на досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства.

До стратегічних напрямків управління кадровим потенціалом підприємства, що визначають завдання кадрової політики підприємств з урахуванням стратегічних цілей їх розвитку слід віднести:

- маркетинг персоналу, що включає аналіз ринку праці, формування системи найму і використання персоналу, дослідження суб'єктів цього ринку, визначення вимог до персоналу;
- формування форм і методів підбору, оцінки й атестації персоналу, у тому числі оцінки компетентності працівників;
- впровадження нових форми і методів навчання персоналу, планування ділової кар'єри, формування кадрового резерву;
- вдосконалення форм і методів регулювання трудових відносин, у тому числі створення нових організаційних форм використання людського ресурсу за технологією тимчасової і часткової зайнятості, з впровадженням проектних організаційних форм працевлаштування, робота з аутсорсинговими організаціями;

- формування напрямів соціального розвитку підприємства;
- удосконалення системи мотивації з урахуванням необхідності забезпечення лояльності і залученості працівників;
- управління креативністю персоналу і розвитком талантів;
- формування системи управління кадровою безпекою.

Таким чином, управління кадровим потенціалом є однією з головних функцій будь-якого підприємства, яка може виявитися тим критичним фактором, що визначає ефективне функціонування підприємства в довгостроковій перспективі. З метою побудови високоефективної системи управління розвитком кадрового потенціалу підприємств передусім необхідно проводити оцінку факторів, що впливають на кадрову роботу та ефективність використання кадрового потенціалу. Розкриті зовнішні та внутрішні фактори дозволяють визначити передумови і напрямки удосконалення управління розвитком кадрового потенціалу, які забезпечують відповідність кадрової роботи змінам в системі організації та регулювання праці в суспільстві.

Тож логічним є подальше дослідження присвятити питанням саме поняття управління персоналом підприємства.

1.2 Методи формування системи управління персоналом

Управління персоналом - це частина менеджменту, яка безпосередньо пов'язана з людьми. Управління персоналом в основному формується з метою подолання проблем щодо кадрового забезпечення, найму та навчання, а також розподілу навантаження для працівників. Функції та цілі цього управління, звичайно, зрозумілі, а саме регулювати кадровий склад і мати можливість відбирати, набирати та розміщувати працівників відповідно до положень та досвіду кожного працівника.

В даний час управління персоналом більш відоме як управління людськими ресурсами (HRM). Управління персоналом або управління людськими ресурсами є частиною менеджменту, пов'язаного з людьми,

особливо як налагодити співпрацю з метою розробки та зростання різноманітних політик щодо впливу на людей, які складають організації, або допомоги лідерам як менеджерам у змозі керувати людськими ресурсами що зараз належить компанії. Управління персоналом – це планування, розподіл винагороди, розвиток і підтримка робочої сили з метою досягнення цілей компанії, окремих людей і суспільства.

Таблиця 1.3- Завдання управління персоналом

Завдання	Елементи завдання
Визначення потреб підприємства в персоналі і підбір персоналу	<ul style="list-style-type: none"> - складання штатного розкладу; - складання вимог до робочих місць; - оцінка ситуації на ринку праці; - визначення зовнішніх і внутрішніх джерел персоналу; - залучення кандидатів на вакантні посади; - відбір кандидатів.
Розвиток персоналу	<ul style="list-style-type: none"> - адаптація персоналу; - управління професійною кар'єрою співробітників; - створення кадрового резерву; - розвиток корпоративних компетенцій; - розвиток професійних компетенцій; - створення системи мотивації; - створення системи навчання та перепідготовки кадрів; - забезпечення сприятливих матеріально-технічних і фінансових умов для навчання.
Оцінка персоналу	<ul style="list-style-type: none"> - визначення вимог до компетенцій персоналу; - визначення відповідності наявного рівня компетенцій персоналу вимогам; - атестація персоналу.
Управління результативністю персоналу	<ul style="list-style-type: none"> - створення корпоративної культури, що сприяє досягненню цілей організації; - аналіз і нормування робіт; - розробка ключових показників результативності для співробітників компанії; - управління знаннями
Організаційний розвиток персоналу	<ul style="list-style-type: none"> - аналіз і оцінка організації; - оптимізація оргструктури; - вирішення конфліктів в організації; - проектування робочих місць

Управління персоналом має відповідати концепції розвитку підприємства, захищати інтереси працівників і забезпечувати дотримання законодавства про працю під час формування, стабілізації й використання персоналу.

Основні принципи системи управління персоналом в сучасних умовах:

- змістовність праці;
- справедливе винагородження і визнання власної праці;
- демократизація діяльності персоналу;
- формування сприятливого мікроклімату в колективі.

В основному управління персоналом має цілі, які безпосередньо пов'язані з цілями компанії в цілому. Це пов'язано з тим, що керівництво компанії намагається отримати ефективність у сфері праці в вигляді прибутковості і безперервності. Існує два типи цілей управління персоналом, а саме як орієнтація на виробництво (ефективність) і як орієнтація на людей, або співпраця. Таким чином, управління персоналом пов'язане із зусиллями щодо створення умов, за яких кожен працівник буде заохочений до того, щоб мати можливість зробити найкращий можливий внесок, оскільки ми не зможемо очікувати максимальної ефективності без міцної співпраці з боку працівників.

Загалом управління персоналом виконує кілька функцій, а саме такі. Планування - пов'язано з визначенням кадрових програм, які згодом сприятимуть досягненню цілей компанії, поставлених раніше. Ця мета вимагає активної участі менеджерів з персоналу.

Організація - якщо компанія визначила функції, які повинні виконувати її співробітники, то менеджер з персоналу повинен уміти сформувати організацію, склавши її з різних взаємозв'язків між фізичними факторами та посадами персоналу. Сама ця організація згодом буде інтерпретуватися як інструмент, який використовуватиметься для досягнення мети.

Контроль - сам нагляд має значення діяльності зі спостереження та порівняння виконання з планом і виправлення його, незалежно від того є відхилення чи ні. Іншими словами, контроль – це функція, яка стосується

проблеми регулювання різних видів діяльності відповідно до кадрового плану, який був попередньо сформульований як основа для аналізу фундаментальних цілей організації.

Головна мета управління персоналом підприємства – це сприяння формуванню та ефективному функціонуванню робочої сили, через створення сприятливих умов. Задля реалізації цієї задачі існує безліч важелів впливу, які застосовуються державними органами влади, що активно впливає на всю структуру зайнятості працездатного населення. Різновиди та зміст таких важелів впливу може суттєво змінюватися, вдосконалюватися та адаптуватися до мінливих умов ринку праці та економічного стану країни.

Зазначимо, що сама структура управління персоналом підприємства є складовою різноманітних соціальних, функціональних, демографічних і професійних груп працівників і відносин між ними. Професійні чинники впливають на зміст праці під впливом НТП (поява нових професій, відмирання старих професій). Кваліфікаційна структура управління персоналом визначає ефективність трудового потенціалу в цілому і кожного працівника окремо [10].

Основними концепціями управління персоналом підприємства являються певні методи та напрямки управління, також розробка принципів, урахування роботи з персоналом на всіх рівнях стратегічного планування підприємства, застосування нових методів і систем навчання та підвищення кваліфікації працівника, визначення та проведення скоординованої єдиної тарифної політики й оплати праці, розробка і впровадження на підприємстві економічних стимулів і соціальних гарантій щодо соціального партнерства.

Така кадрова політика підприємства повинна забезпечувати розробку стратегії управління персоналом, наймання та раціональний підбір персоналу, аналіз, прогнозування, планування кадрового потенціалу та ринку праці, кадрових змін в організації, персональну оцінку рівня умінь та знань, майстерності та особистісної відповідальності; оцінку виконаної роботи та її результатів, організацію реклами щодо встановлення взаємодії із зовнішніми організаціями, які забезпечують підприємство кадрами. Великого значення

набуває також інформаційне, правове забезпечення процесу управління персоналом та створення умов праці [12].

Далі більш детально розберемося із основними методами управління персоналом. Зазначимо, що всі методи управління персоналом підприємства поділяються на три групи – це економічні, адміністративно-правові та соціально-психологічні. Використовуючі необхідні методи, можна впливати на колективи і окремих працівників задля збільшення ефективності діяльності всього підприємства. Хоча методів безліч, усі вони оптимально

Інтегровані в єдину систему управління персоналом на кожному окремому підприємстві.

Одними з методів, що використовуються менеджерами найчастіше є економічні методи управління. Такі методи здійснюють вплив на персонал з урахуванням використання економічних законів, що забезпечує можливість застосування їх залежно від ситуації. Ефективність економічних методів управління визначається формою власності та проведення господарської діяльності за системою матеріальної винагороди, принципами господарського розрахунку, ринком робочої сили, ринковим ціноутворенням, податковою системою, структурою кредитування тощо. Найпоширенішими формами прямого економічного впливу на персонал є: матеріальне стимулювання у прибутках через придбання акцій, цінних паперів, облігацій та господарський розрахунок підприємства [12].

Неменш ефективними методами управління персоналом підприємства є адміністративно – правові методи. Ці методи являють собою певні засоби здійснення управлінських впливів на персонал, що засновані на владних відносинах та системах адміністративно-правових стягнень. Фахівці-управлінці персоналом та науковці розрізняють п'ять основних способів адміністративно-правового впливу:

- організаційно – розпорядничий вплив;
- стягнення і дисциплінарна відповідальність;
- матеріальна відповідальність і стягнення;

- адміністративна відповідальність
- стягнення.

Ще одними методами, які досить часто застосовуються на практиці в процесі управління кадрами є соціально-психологічні методи. Вони представляють собою набір засобів здійснення управлінських впливів на персонал, що засновані на використанні закономірностей психології й соціології. Ці методи спрямовані як на групу працівників, так і на кожного з персоналу. Класифікацію таких методів здійснюють за критеріями масштабності та за способами впливу. Отож поділяють соціально-психологічні методи за такої класифікації на:

- соціологічні (створені задля групи співробітників у процесі їх виробничого взаємодії);
- психологічні (спрямовані на внутрішній світ конкретної особи [12]).

Враховуючи, сучасними тенденції розвитку людських ресурсів, а саме:

- зростання попиту на кваліфіковану працю;
- підвищення ціни трудових послуг;
- значне посилення ролі людського фактора у виробництві продукції підприємства;
- перехід до стратегічного управління підприємством, який вимагає високої творчої віддачі від кожного співробітника та інші,

менеджерам з управління персоналом на кожному підприємстві стає важливим вирішення безлічі невідкладних задач, таких як: найкраще використання кваліфікації працівників для реалізації цілей господарської діяльності; досягнення найповнішої корисної віддачі та водночас найвищого рівня мотивації персоналу до праці [14].

Науковці виділяють два основні аспекти управління персоналом:

1. Функціональний;
2. Організаційний.

Під функціональним управлінням персоналу розуміється такі найважливіші елементи:

- розробка зальної стратегії;
- планування потреб організації у персоналу з урахуванням існуючого штатного складу;
- залучення, відбір та оцінювання персоналу;
- перепідготовка та підвищення кваліфікації персоналу;
- кар'єрне зростання;
- звільнення;
- забезпечення соціального пакету персоналу;
- управління витратами на утримання персоналу.

Ефективність управління персоналом визначається ступенем реалізації спільної мети та завдань підприємства. Адже, управління персоналом має стати організаційною стратегією [12]. Сучасний розвиток структури управління персоналом включає певні напрямки своєї діяльності.

Як вже зазначалося вище, вся ці методи на кожному підприємстві об'єднані в певну стійку та оптимальну систему управління персоналом підприємств. Саме тому, це актуалізує питання визначення теоретичних засад поняття «система управління персоналом». Тож виділемо деякі підходи до визначення цього поняття відомими науковцями, які детально займалися дослідженням цього питання.

Система управління персоналом – це сукупність прийомів, методів, технологій для організувати роботу з персоналом.

Так, Осовська Г.В., Крушеницька О.В. [19] зазначають, що система управління – це упорядкована сукупність взаємопов'язаних елементів, які відрізняються функціональними цілями, діють автономно, але спрямовані на досягнення загальної мети.

Балабанова Л.В., Сардак О.В. [20] наголошують на тому, що система управління персоналом являє собою комплекс цілей, завдань і основних

напрямків діяльності, а також різних видів, методів і відповідного механізму управління, спрямованих на підвищення продуктивності праці і якості роботи

Гурченков О.П. [21] в своїй роботі пише: «система управління персоналом – це підсистема керування підприємством в цілому, яка має мету, зміст і певний механізм».

Донець Л. [22] описує систему управління персоналом, як комплекс цілей, завдань й основних напрямків діяльності, а також різних видів, форм, методів і відповідного механізму управління, спрямованих на забезпечення постійного підвищення конкурентоздатності підприємства в ринкових умовах, росту ефективності продуктивності праці і якості праці, забезпечення високої соціальної ефективності функціонування колективу.

Позднякова Л.О. [24] каже про те, що система управління персоналом припускає формування цілей, функцій, організаційної структури управління персоналом, вертикальних і горизонтальних функціональних взаємозв'язків керівників і фахівців у процесі обґрунтування, виробітку, ухвалення і реалізації управлінських рішень.

Никифоренко В.Г. [25]: «система управління персоналом – сукупність методів, процедур і програм впливу організації на своїх працівників із метою максимального використання їх трудового потенціалу».

Система управління персоналом організації - це система, в якій функціонує реалізовано управління персоналом, що включає підсистеми лінійного управління, а також ряд функціональних підсистем, які спеціалізуються на виконанні функцій. Системи управління персоналом несуть у собі набір методів, технологій, прийоми та процедури роботи з персоналом.

Криворучко О. М. [26] підсумовує, що система управління персоналом являє собою сукупність взаємопов'язаних елементів, у межах яких реалізуються функції з управління персоналом.

Таким чином, підсумовуючи наведені визначення, робимо висновок, що система управління персоналом – це система, яка реалізує функції управління

персоналом, що включає як лінійні підсистеми управління, і функціональні підсистеми, що виконують однорідні функції.

Окремо, обов'язково слід наголосити на тому, що вся система управління персоналом будь-якого підприємства, незалежно від її форми, методів та інструментів, які входять до її складу, повинна ґрунтуватися на певних, чітко визначених принципах. Так, науковці виділяють загальні та спеціальні принципи системи управління персоналом підприємства.

Серед загальних принципів виділяють наступні:

- принцип справедливості, рівності та збалансованості;
- принцип конкурентоспроможності;
- принцип системності та ієрархічності;
- принцип комплексності;
- принцип адаптивності;
- принцип альтернативності;
- принцип науковості;
- принцип співпраці.

До спеціальних принципів відносять:

- принцип креативності;
- принцип послідовності;
- принцип економічності;
- принцип конкретності та адресності;
- принцип гнучкості;
- принцип відповідальності;
- принцип соціальної спрямованості [1].

Окремо наголосимо, що складність і багатогранність функцій системи управління персоналом підприємства пояснюється множинністю аспектів та підходів до цієї актуальної проблеми. Таким чином, науковці наголошують, що, управління персоналом має комплексний, інтегральний характер, який саме і пояснюється різними підходами до його визначення.

Таким чином, робимо висновок, що основна мета системи управління персоналом – забезпечити організацію персоналом необхідного рівня освіти, їх ефективне використання, а також професійний і соціальний розвиток. Управління персоналом - це система, що має об'єкти і суб'єкти управління, між ними існують організаційні та управлінські відносини, а також функції управління, які здійснюються через систему та певні методи.

1.3 Мотивація як важлива складова менеджменту персоналу підприємства

Кардинальні зміни, які відбуваються в суспільно-політичному і економічному житті України, реформування системи виробничих стосунків вимагає створення принципово нової системи мотивації виробничого персоналу. У сучасних умовах зростають значущість людського чинника у бізнесі: знання, досвід, навички працівників стають головним джерелом ефективності і конкурентоспроможності підприємства.

Перш ніж знати, як правильно побудувати мотивацію співробітників, варто зрозуміти значення самої трудової мотивації. Мотивація до роботи – це форма психологічного заохочення, яка надається тому, хто може визначити напрямок поведінки у компанії, а також рівень зусиль, а також наполегливість у подоланні проблеми. Іншими словами, трудова мотивація стає генератором в людині, щоб вона могла сумлінно поводитись і працювати відповідно до покладених на неї обов'язків і завдань.

Все більшу актуальність набуває мотивація персоналу підприємства. В умовах, коли бізнес стратегії і технології перестають бути вирішальними чинниками в конкурентній боротьбі не передній план виходить чинник персоналу.

Мотивація персоналу визнається однією з найбільш важливих сфер життя підприємства, яка здатна багаторазово підвищити його ефективність.

Система мотивації персоналу забезпечує безперервне вдосконалення методів роботи з кадровим потенціалом і використання досягнень вітчизняної і зарубіжної науки і найкращого виробничого досвіду.

Мотивація персоналу займає провідне місце в системі управління підприємством. Сьогодні конкретного бачення співвідношення окремих аспектів мотиваційної сфери співробітників та найефективніших методів управління ними ані теорія менеджменту, ані практика управління персоналом не дає.

Нижче проаналізуємо сім основних мотивів, які мають найбільший вплив на заохочення до праці.

1. Мотивація для отримання доходу або фінансування. Майже всі працівники вважають цей аспект головною мотивацією в роботі- можливість отримувати дохід. Отримання зарплати щомісяця, безумовно, може полегшити життя. Тому що це частина принципу щастя в житті, а саме фінансового.

2. Мотивація отримання посади. Співробітники, які мають мотивацію отримати бажану посаду, виконуватимуть кожную роботу понад очікування. Іншими словами, вони докладатимуть більше зусиль, а також глибше вивчатимуть свій досвід. Таким чином, несвідомо ця мотивація зробить людину більш конкурентоспроможною з колегами, здатною висувати найкращі ідеї та бути найвищою серед інших колег у будь-якому відношенні. Таким чином підвищиться і продуктивність праці.

3. Мотивація до набуття досвіду. Співробітники працюють не лише для того, щоб отримати дохід та гарну кар'єру. Є й ті, у кого є мотивація продовжувати вчитися та здобувати якомога більше досвіду. Як правило, вони вивчають посади, які обіймають, більш комплексно і довгостроково. Наприклад, ви тільки що закінчили навчання і тільки що працювали у відділі кадрів. Тоді ви хочете ширше опанувати HR-сферу, починаючи з підбору персоналу, розвитку співробітників, системи оплати праці співробітників і так

далі, щоб згодом це зробило вас успішною та досвідченою людиною у сфері кадрів.

4. Мотивація праці як хобі. Виконуючи роботу відповідно до пристрасі та повної любові, звичайно, це буде легко та приємно, навіть якщо робота є незалежною від того, наскільки важкою вона є.

5. Мотивація для досягнення цілей. Деякі працівники можуть зробити свою поточну роботу процесом або способом досягнення майбутніх цілей і завдань. Однак, незалежно від того, яких цілей і завдань працівник хоче досягти, гроші, виручені від роботи, неодмінно підтримають те, про що він мріє.

З усіх моделей систем мотивації праці в ринковій економіці, найбільш характерні японська, американська, французька, англійська, німецька та шведська моделі. Багато японських компаній, виходячи з матеріального стимулювання, використовують узагальнені системи, які об'єднують елементи традиційної (вікової та нової) трудової тарифікації працівників. Сучасні ринкові відносини характеризуються високою динамікою змін середовища, в якому функціонують сучасні підприємства.

Сьогодні виділяють наступні моделі мотивації праці:

«Інструментальні/результативні»: розміри оплати порівнюються з результатами праці, при цьому вивчається й ураховується реакція працівників на обов'язкові вимоги й систему оцінки результатів діяльності.

«Ринкові»: праця людини «купується», система стимулювання (зокрема, розміри зарплати) визначаються роботодавцем. При цьому людина, що працює сприймається як істота соціальна, здатна нормально жити тільки в умовах колективу [37].

«Управлінські»: результативність праці і його оплата – похідні від методів і способів управління, а система мотивації залежить від стилю управління керівника; система мотивації враховує вплив позитивних і негативних факторів на результативність праці й величину його оплати; система мотивації орієнтується на досягнення групових цілей і завдань на

основі делегування повноважень малим колективам. Розміри стимулювання визначаються результативністю роботи цих груп [37].

«Соціально-психологічні»: система стимулювання будується на основі «концепції мотивації», що вказує працівникові шляхи досягнення цілей (з урахуванням ієрархії потреб і психологічних теорій мотивації); система стимулювання будується на основі розробленої «філософії мотивації», суть якої складається в розвитку самомотивації (з урахуванням ієрархії потреб людини); в основу системи мотивації ставляться фактори побудови кар'єри й шляхи задоволення особистих потреб людини [37].

Розглянемо докладніше соціально-психологічні методи мотивації праці. «Соціально-психологічні методи – це способи здійснення управлінських дій на персонал, що базуються на використуванні закономірностей соціології і психології. Об'єктом дії цих методів є групи людей і окремі особи» [37].

По масштабу і способам дії ці методи можна розділити на дві основні групи: соціологічні методи, які направлені на групи людей і їх взаємодії в процесі виробництва (зовнішній світ людини); психологічні методи, які направлено впливають на особу конкретної людини (внутрішній світ людини).

Психологічні методи виконують дуже важливу роль в роботі з персоналом, оскільки направлені на конкретну особу робітника або службовця і, як правило, строго персоніфіковані і індивідуальні. Психологічне планування складає новий напрям в роботі з персоналом по формуванню ефективного психологічного стану колективу підприємства. Воно виходить з необхідності концепції всестороннього розвитку особи людини, усунення негативних тенденцій деградації відсталої частини трудового колективу [12].

Психологічне планування припускає постановку цілей розвитку, і критеріїв ефективності, розробку психологічних нормативів, методів планування психологічного клімату і досягнення кінцевих результатів.

До найважливіших результатів психологічного планування відноситься:

1) формування підрозділів («команд») на основі психологічної відповідності співробітників;

- 2) комфортний психологічний клімат в колективі;
- 3) формування особистої мотивації людей виходячи з філософії підприємства;
- 4) мінімізацію психологічних конфліктів (скандалів, образ, стресів, роздратувань);
- 5) розробку службової кар'єри на основі психологічної орієнтації працівників;
- 6) зростання інтелектуальних здібностей членів колективу і рівня їх освіти;
- 7) формування корпоративної культури на основі норм поведінки і образів ідеальних співробітників.

За допомогою психологічного планування стає можливим впливати на мотивацію працівника та розробку службової кар'єри.

Кар'єрне стимулювання сьогодні все більш привертає увагу менеджерів серйозних фірм. Воно дозволяє задіяти внутрішній потенціал співробітників об'єднуючи в собі цілий комплекс заходів стимулювання ефективної праці і розвитку професійного потенціалу співробітників [37].

Кар'єра – «успішне просування вперед в тій або іншій області (суспільної, службової, наукової, професійної) діяльності».

Кар'єра є результатом усвідомленої позиції і поведінки людини у області трудової діяльності, пов'язаним з посадовим або професійним зростанням.

Кар'єру – траєкторію свого руху – людина будує сама, погодившись з особливостями внутрішнього і поміж організаційної реальності і головне – з своєю власною метою, бажаннями і установками [39].

Нижче проаналізуємо способи підвищення мотивації співробітників у компанії, а саме:

1. Створення веселого робочого середовища. Першим способом, який може підвищити мотивацію співробітників є створення приємного робочого середовища. Створення приємного робочого середовища для співробітників може допомогти їм з більшим ентузіазмом працювати. Це може бути внесення

кількох змін, починаючи від оздоблення або розташування столів і стільців, щоб надати нового кольору робочому середовищу. Крім того, можна створити кімнату для відпочинку, яку співробітники можуть використовувати для відпочинку або спілкування з іншими співробітниками.

2. Надання бонусів або винагород. Кожен співробітник обов'язково почуватиметься щасливим, якщо за виконану роботу отримає премію чи винагороду. Тому можна організувати бонусну програму для співробітників, які успішно виконали роботу та досягли поставлених цілей компанії. Таким чином, вони будуть з ентузіазмом виконувати роботу для досягнення цілей, поставлених компанією.

3. Побудова дружніх комунікацій в компанії. Наявність комунікації між співробітниками та начальством дозволить їм комфортніше виконувати свої обов'язки та працювати у компанії. Завдяки встановленню добрих робочих стосунків співробітники опосередковано відчуватимуть близькість зі своїм начальством і навіть відчують турботу. Це підвищує мотивацію співробітників до роботи.

4. Створення програми навчання для підвищення потенціалу співробітника. Ще один спосіб підвищити мотивацію співробітників - це запропонувати програму навчання. Завдяки цій навчальній програмі співробітники можуть розвинути свій потенціал, що, звичайно, також буде дуже корисним для компанії.

5. Проведення виїзних заходів для зміцнення стосунків між працівниками. Можна підвищити мотивацію співробітників, виконуючи активні заходи, щоб на мить відновити їхні думки. Відпочинок також може зміцнити стосунки між співробітниками.

Управління людськими ресурсами було і залишається в будь-якій організації найактуальнішою проблемою, порівнятися з якою не може жодна інша проблема, оскільки правильним вирішенням проблеми управління мотивацією багато в чому визначатиметься поступовий соціально-економічний розвиток підприємств як приватної, так і бюджетної сфери. Але

успішне використання трудового потенціалу багато в чому визначається і визначатиметься в майбутньому розробкою науково обґрунтованих рекомендацій по підвищенню ефективності діяльності персоналу, що включають підбір, розстановку кадрів та їх діяльність.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПАТ «ЗАПОРІЖЖЯОБЛЕНЕРГО»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ПАТ «Запоріжжяобленерго»

ПАТ «Запоріжжяобленерго» засновано у червні 1995 р. відповідно до наказу Президента в результаті реструктуризації та приватизації державного енергетичного сектору. Діяльність Державної енергопостачальної компанії «Запоріжжяобленерго» розпочалася з видання 30 липня 1995 року наказу №1 про організацію діяльності ДАЕК «Запоріжжяобленерго» [38].

ПАТ «Запоріжжяобленерго» здійснює ліцензовану діяльність з передачі електричної енергії місцевими (локальними) мережами (ліцензія АБ №177341 від 23.08.2005р) та ліцензовану діяльність з постачання електричної енергії за регульованим тарифом (ліцензія АБ №177342 від 23.08.2005р) на території Запорізької області - однієї з найбільш великих промислових областей України - площа постачання електроенергії становить 27 тис.кв.км з населенням приблизно 2 млн. чол.

До структури промислових споживачів входять такі галузі, як металургійна, машинобудівна, харчова, переробна, хімічна, нафтохімічна. Серед промислових споживачів можна виділити індустріальні гіганти: ВАТ «Запоріжсталь», ВАТ «Дніпроспецсталь», ПАТ «Запорізький завод феросплавів», ВАТ «Запорізький алюмінієвий комбінат». За високою питомою вагою промислових споживачів у структурі енергоспоживання „Запоріжжяобленерго” входить до першої п’ятірки енергопостачальних компаній України.

Згідно Закону України «Про ринок електричної енергії» від 13.04.2017р. №2019-УІІ, Ліцензійних умов провадження господарської діяльності з розподілу електричної енергії, затверджених постановою НКРЕКП від 27.12.2017р. №1470, у 2019 році відбулося відокремлення оператора системи

розподілу (ПАТ «Запоріжжяобленерго») від діяльності з постачання електричної енергії та створення нового підприємства (ТОВ «Запоріжжяелектропостачання») [38].

До ПАТ «Запоріжжяобленерго» входять дочірні підприємства ТОВ «Запоріжжяелектропостачання» та Дочірнє підприємство «Палац Культури Енергетиків ПАТ «Запоріжжяобленерго»

З 01 січня 2019р. ПАТ «Запоріжжяобленерго» надає послуги з розподілу електричної енергії згідно закону України від 13.04.2017р №2019-VIII «Про ринок електричної енергії».

Постановою НКРЕКП від 13.11.2018 №1415 ПАТ «Запоріжжяобленерго» видано ліцензію на право провадження господарської діяльності з розподілу електричної енергії на території Запорізької області в межах розташування системи розподілу, що перебуває у власності ПАТ «Запоріжжяобленерго» та електричних мереж інших власників, які приєднані до мереж ліцензіата.

До складу ПАТ «Запоріжжяобленерго», окрім центрального апарату та виробничих служб, відділів, які розміщені у м. Запоріжжя, входять Запорізькі міські електричні мережі, Запорізькі високовольтні електричні мережі, Мелітопольські високовольтні електричні мережі, структурний підрозділ з експлуатації та ремонту будівель та споруд, цех з ремонту обладнання та 13 районів електричних мереж [38].

Діяльність ПАТ «Запоріжжяобленерго» як ліцензіата діяльності з розподілу електричної енергії за регульованим тарифом регулюється НКРЕКП. Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) ПАТ «Запоріжжяобленерго» формується з урахуванням тарифів на розподіл електроенергії, що затверджені постановами НКРЕКП, які наведені в табл. 2.1.

Таблиця 2.1 - Тарифи на розподіл електроенергії, що затверджені наступними постановами НКРЕКП

Дата	№ постанови	Термін дії	Розподіл електроенергії, грн./МВтгод	
			1 клас	2 клас
10.12.2019	2 676	3 01.01.2020 по	79,62	646,35
11.07.2020	1 337	3 01.08.2020 по	77,42	653,80

Джерело: складено автором на основі [38].

Характеристика електричних мереж ПАТ „Запоріжжяобленерго” (відповідно до річного технічного звіту за 2020р.).

1. Загальна довжина повітряних ліній електропередачі, всього на колах - 36 046,532 км, з них цілком відпрацювали свій ресурс - 13 831.02 км (38,4%);
2. Загальна довжина кабельних ліній електропередачі - 2 879,657 км, з них в експлуатації більше 30 років - 2 375,994 км (82,5%);
3. Кількість підстанцій напругою 35-150 кВ - 266 шт.
4. Кількість підстанцій 6-35/0,4 кВ - 8 144 шт., з них працюють більше 25 років 6103 шт. (74,9%).
5. Загальна кількість трансформаторів напругою 6-150 кВ - 10 085 шт., з них в експлуатації більше 25 років - 6 881 шт. (68,2%), у тому числі за класами напруги:
 - 6-10 кВ - 9 532 шт., з них в експлуатації > 25 років - 6 470 шт. (67,9%);
 - 35 кВ - 435 шт., з них в експлуатації більше 25 років - 310 шт. (71,2%);
 - 110-150 кВ - 118 шт., з них в експлуатації більше 25 років - 101 шт. (85,6%).
6. Сумарна потужність трансформаторів напругою 6-150 кВ - 9 220,17075 МВА, з них сумарна потужність трансформаторів, що знаходяться в експлуатації більше 25 років - 8 138,830 МВА (88,3%), у тому числі за класами напруги:
 - 6-10 кВ - 2 089,38075 МВА, з них в експлуатації > 25 років - 2014,0

МВА (96,4%);

- 35 кВ - 1 794,490 МВА, з них в експлуатації > 25 років - 1 585,53 МВА (88,4%);

110-150 кВ - 5 336,3 МВА, з них в експлуатації > 25 років - 4 539,2 МВА (85,1%).

7. Загальна кількість вимикачів, розташованих на об'єктах електричних мереж напругою 6-150 кВ - 5 120 шт., з них відпрацювали свій термін служби - 1 873 шт. (36,6%).

ТОВ «Запоріжжяелектропостачання» створено 26 квітня 2018 року на виконання вимог Закону України від 13.04.2017 № 2019-VIII «Про ринок електричної енергії». Господарську діяльність з постачання електричної енергії споживачам на енергетичному ринку Товариство проводить на підставі ліцензії, виданої Регулятором у встановленому законодавством порядку відповідно до Постанови НКРЕКП від 31.07.2018 за № 807. Єдиним засновником ТОВ «Запоріжжяелектропостачання» є ПАТ «Запоріжжяобленерго», яке володіє 100% акцій товариства.

В структурі ТОВ «Запоріжжяелектропостачання» для роботи з клієнтами є 22 відділення у всіх районах міста Запоріжжя та області, а також інформаційно-консультаційний центр та колл-центр для роботи з клієнтами та вирішення спірних питань. В штаті підприємства на 31.12.2020 року 334 особи.

ТОВ «Запоріжжяелектропостачання» є одною з найбільших енергопостачальних компаній в Запорізькій області та в Україні. Найбільшу питому вагу в групі споживачів з постачання універсальної послуги (ПУП) займає населення, що становить близько 770 тисяч абонентів. Корисний відпуск електроенергії з ПУП за 2020 рік склав 2 359,147 МВттод, серед них:

- промисловим споживачам - 58,574 МВттод;
- споживачам ЖКГ - 33,933 МВттод;
- населенню - 1 632,899 МВттод;
- споживачам сільгосподарств - 65,550 МВттод;
- бюджетним організаціям - 199,436 МВттод;

- іншим непромисловим споживачам - 368,755 МВттод.

За вільними цінами за 2020 рік ТОВ «Запоріжжяелектропостачання» здійснило корисний відпуск в розмірі 324,950 МВттод. Закупівля електричної енергії для Товариства проводиться на різних сегментах Ринку за двосторонніми договорами та ДП «Гарантований покупець» в обсягах, необхідних для задоволення потреб побутових споживачів.

Діюча організаційна структура ПАТ «Запоріжжяобленерго» затверджена рішенням Наглядової ради (протокол від 27.10.2020 №18).

Загальні збори є вищим органом Товариства. Наглядова рада є колегіальним органом та здійснює управління Товариством, а також контролює та регулює діяльність Дирекції. Уповноважений з питань відповідності здійснює моніторинг виконання Програми відповідності оператора системи розподілу. Керівництво поточною діяльністю Товариства здійснює колегіальний Виконавчий орган Товариства - Дирекція.

Генеральний директор очолює та керує діяльністю Дирекції та Товариства.

Генеральному директору підпорядковуються заступники:

заступник генерального директора з технічних питань;

заступник генерального директора з правових, економічних та загальних питань; заступник генерального директора з корпоративної безпеки.

Заступнику генерального директора з технічних питань підпорядковані: комерційний директор; технічний директор;

- директор з перспективного розвитку та інвестицій;

- директор з охорони праці.

Заступнику генерального директора з правових, економічних та загальних питань підпорядковані:

- директор з економіки та фінансів;

- директор з управління персоналом;

- директор з інформаційних технологій та автоматизованих систем керування; директор з питань правового забезпечення;

директор з матеріально-технічного забезпечення.

Заступнику генерального директора з корпоративної безпеки підпорядкований директор з корпоративної безпеки.

Організаційна структура Товариства включає Управління та наступні підрозділи:

13 районів електричних мереж (в т.ч. 1 міськрайонних та 6 міжрайонних);

Запорізькі міські електричні мережі;

Запорізькі високовольтні електричні мережі;

Мелітопольські високовольтні електричні мережі;

Цех з ремонту обладнання;

Структурний підрозділ з експлуатації та ремонту будівель та споруд.

Органами управління ПАТ "Запоріжжяобленерго" є:

Вищий орган Товариства - Загальні збори акціонерів Товариства;

Наглядова рада Товариства;

Виконавчий орган Товариства (колегіальний) - Дирекція Товариства;

Загальні збори є вищим органом управління Товариством. Компетенція Загальних зборів визначається відповідно до чинного законодавства України, Статуту Товариства. Загальні збори можуть вирішувати будь-які питання діяльності Товариства, крім тих, що віднесені до виключної компетенції Наглядової ради законом або Статутом Товариства.

Статутний капітал ПАТ «Запоріжжяобленерго» складає 44 840 000,00 грн., поділений на 179 360 000 шт. простих іменних акцій, номінальною вартістю 0.25 грн. кожна.

Структура акціонерів та їх частка в акціонерному капіталі ПАТ «Запоріжжяобленерго» наведено на рис. 2.1.

Пакет акцій ПАТ «Запоріжжяобленерго» у розмірі 60,2475 % належить Державі Україна, функції управління цим пакетом акцій здійснює Фонд державного майна України.

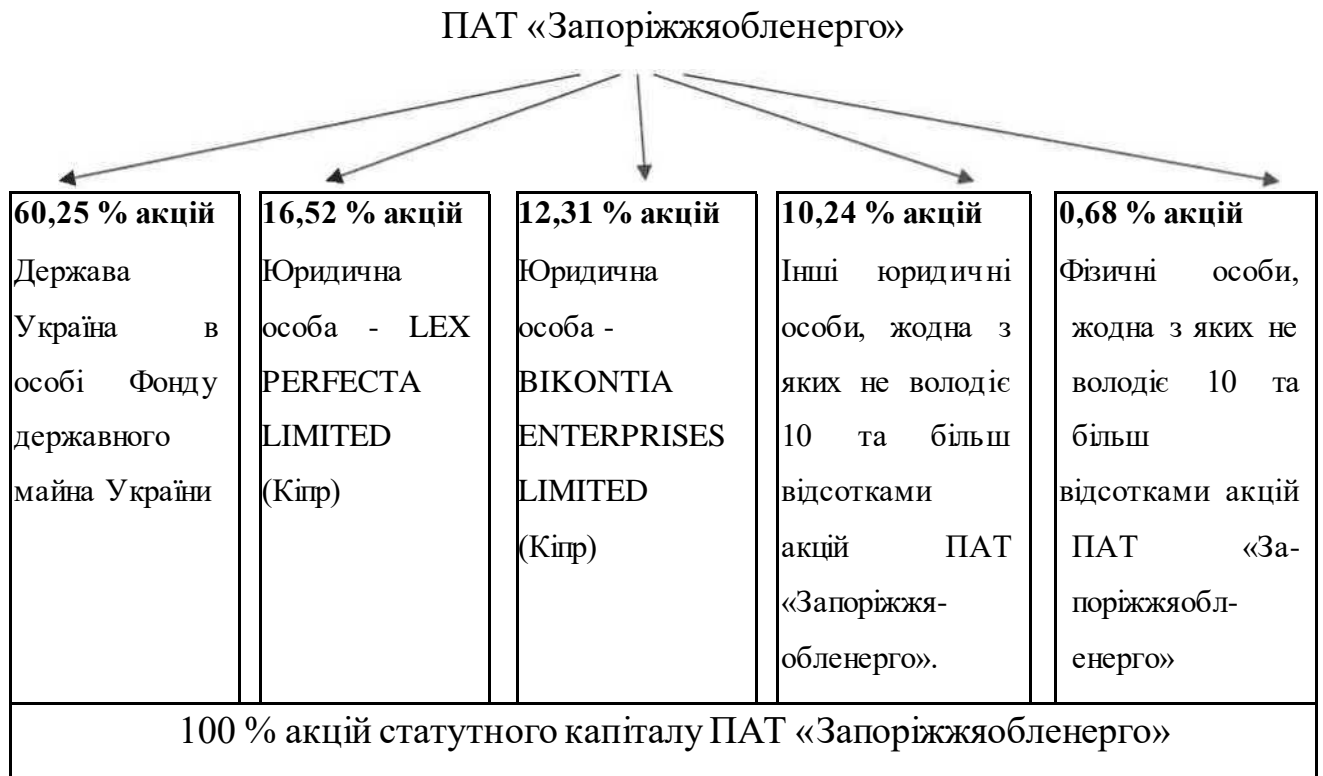


Рис. 2.1. Структура учасників та їх частка в статутному капіталі ТОВ
«Запоріжжяелектропостачання»

Політика управління належним державі пакетом акцій Товариства будується на принципах, що державні органи не мають права втручатися в діяльність Товариства (крім реалізації ФДМУ своїх повноважень, як акціонера Товариства).

2.2. Аналіз фінансового стану та фінансових результатів ПАТ «Запоріжжяобленерго»

За підсумками 2020 року ПАТ «Запоріжжяобленерго» отримано: збиток у сумі 71 527 тис.грн;

валовий прибуток з основної діяльності складає 379 724 тис.грн. рівень рентабельності діяльності у звітному періоді склав (-1,48%).

На формування валового прибутку у сумі 379 724 тис.грн вплинули наступні складові:

2.1. Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) у сумі 4 828 282 тис.грн., в тому числі дохід від:

- реалізації/розподілу електроенергії - 4736689 тис.грн.;

оплати за перетоки реактивної електроенергії - 54 103 тис.грн. реалізації електроенергії з метою врегулювання небалансів - 37 490 тис.грн;

2.2. Собівартість реалізованої продукції у сумі 4 448 558 тис.грн, в тому числі:

2.2.1. купована електроенергії становить 2 516 428 тис.грн. У 2020р на ринку електроенергії, який стартував з 01.01.2019р. ПАТ «Запоріжжяобленерго» закупило електроенергії з метою компенсації технологічних витрат електроенергії на її розподіл у суммі 964 716 тис.грн., а ДП «Запоріжжяелектропостачання» закупило електроенергію для постачання споживачам у сумі 1 551 712 тис.грн.

2.2.2. умовно-постійна частина собівартості реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) у сумі 1 932 130 тис. грн., в тому числі:

- оплата праці та відрахування у сумі 841 347 тис. грн. (в межах структури тарифів на послуги з розподілу електроенергії, які затверджені Постановами НКРЕКП №2676 від 10.12.2019 з 01.01.2020, № 1337 від 11.07.2020р. з 01.08.2020р, за якими сума витрат на оплату праці діяла протягом 2020 року;

- амортизація необоротних активів у сумі 134 518 тис. грн.;

- послуги оператора системи передачі/розподілу та послуги з диспетчерського управління у сумі 681 006 тис. грн.;

- сировина та матеріали у сумі 48 259 тис. грн.;

- паливо-мастильні матеріали у сумі 19 140 тис. грн.;

- послуги виробничого характеру у сумі 20 953 тис. грн.;

- інші витрати - 186 907 тис. грн.

За даними консолідованої фінансової звітності ПАТ «Запоріжжяобленерго», основними джерелами забезпечення ліквідності станом на 31.12.2020р. є:

Грошові кошти на поточних рахунках в банках - в розмірі 172 480 тис. грн.;
 Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги - 1 604 472 тис. грн.;
 Дебіторська заборгованість за виданими авансами - 7 603 тис. грн.;

- Інша поточна дебіторська заборгованість - 232 761 тис. грн.;
- Запаси - 74 043 тис. грн.

За даними консолідованої фінансової звітності коефіцієнт ліквідності складає 0.7. Дані консолідованої фінансової звітності ПАТ «Запоріжжяобленерго», станом на 31.12.2020 року наведено в табл.2.2.

Таблиця 2.2.- Зобов'язання ПАТ «Запоріжжяобленерго», станом на 31.12.2020 року

Довгострокові зобов'язання та забезпечення	Сума, тис. грн.
Пенсійні зобов'язання	366
Довгострокові забезпечення	8 838
Інші довгострокові зобов'язання	37 704
Разом:	46 908
Поточні зобов'язання	
Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	523 343
Заборгованість постачальникам	469 159
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	257 906
Розрахунки з бюджетом	1 206 132
у тому числі з податку на прибуток	13 631
Розрахунки зі страхування	22 290
Розрахунки з оплати праці	52 980
Поточна заборгованість учасникам	11 544
Поточні забезпечення	29 948
Доходи майбутніх періодів	29 443
Інші поточні зобов'язання	467 499
Разом:	3 070 244
Загальна сума зобов'язань:	3 117 152

Джерело: складено автором на основі [38].

Станом на 31.12.2020 р. в консолідованій фінансовій звітності ПАТ «Запоріжжяобленерго» умовні зобов'язання не обліковуються.

У складі довгострокових фінансових інвестицій Товариством враховані інвестиції у Дочірнє підприємство «ПК Енергетиків ПАТ «Запоріжжяобленерго»» та ТОВ «Запоріжжяелектропостачання» (відповідно до Закону України "Про ринок електричної енергії" здійснено заходи щодо відокремлення оператора системи розподілу від виробництва, передачі, постачання електричної енергії шляхом створення відповідних суб'єктів господарювання).

ПАТ «Запоріжжяобленерго» володіє 100% часток у статутному капіталі ДП «ПК Енергетиків ПАТ «Запоріжжяобленерго»» та ТОВ «Запоріжжяелектропостачання». Первісна вартість інвестиції у Дочірнє підприємство ПК Енергетиків ПАТ «Запоріжжяобленерго» становить 352,6 тис. грн., у ТОВ «Запоріжжяелектропостачання» - 100,0 тис. грн (табл.2.3).

Таблиця 2.3.- Розмір інвестицій (тис.грн).

Назва підприємства	Частка %	Вартість інвестиції станом на 31.12.2019	Внесено інвестицій у 2020 році	Перерахунок вартості інвестиції станом на кінець 2020	Вартість інвестиції станом на 31.12.2020
Дочірнє підприємство «Палац культури Енергетиків» ПАТ «Запоріжжяобленерго»	100	0	-	0	-
ТОВ «Запоріжжяелектропостачання»	100	97 292	-	(97 292)	-

Джерело: складено автором на основі [38].

Торгівельна та інша кредиторська заборгованість в тис.грн наведена в табл.

2.4.

Таблиця 2.4.- Торгівельна та інша кредиторська заборгованість в тис.грн

Стаття звіту	31.12.2020	31.12.2019
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	523 343	333 025
Товари, роботи, послуги	469 159	441 163
Розрахунками з бюджетом	1 206 132	1 157 174
Розрахунками зі страхування	22 290	9 929
Розрахунками з оплати праці	52 980	35 635
Одержаними авансами	257 906	328 686
За розрахунками з учасниками	11 544	11 544
Доходи майбутніх періодів	29 443	31 437
Інші поточні зобов'язання	467 499	511 216
Всього кредиторська заборгованість	3 040 296	2 859 809

Джерело: складено автором на основі [38].

Фінансування товариства, як ліценziata діяльності з розподілення електричної енергії за регульованим тарифом, регулюється та контролюється Національною комісією, що здійснює державне регулювання у сфері енергетики та комунальних послуг.

Починаючи з 2015 року ПАТ «Запоріжжяобленерго» знаходилось у вкрай напруженому фінансовому становищі через несвоєчасну оплату споживачами Запорізької області за відпущену їм електричну енергію, що призвело до виникнення значної заборгованості ПАТ «Запоріжжяобленерго» перед ДП «Енергоринок» за куповану електричну енергію, та, як наслідок, жорсткої регуляторної політики НКРЕКП стосовно товариства, яка призвела до виникнення заборгованості з виплати заробітної плати працівникам товариства та податкової заборгованості до бюджету.

На сьогоднішній день незважаючи на деякі покращення, економічна ситуація в ПАТ «Запоріжжяобленерго» залишається надзвичайно складною, що як наслідок призвело до виникнення фіскальних ризиків - не сплати простроченої

заборгованості перед бюджетом у сумі 1 116 373 тис. грн (в тому числі з ПДВ 379 259 тис. грн, штрафних санкцій 737 114 тис. грн).

Заборгованості з виплати заробітної плати станом на 31.12.2020р. не має, керівництво товариства докладало максимум зусиль для покращення фінансового стану товариства та забезпеченню своєчасної виплати заробітної плати протягом 2020 року.

Незважаючи на покращення, що сталися протягом останнього часу у ПАТ «Запоріжжяобленерго» зберігається кризова ситуація, пов'язана із необхідністю: ремонту та відновлення електрообладнання, яке знаходиться у критичному стані через відсутність протягом 2015-2018р.р. коштів на його експлуатаційне обслуговування, розрахунків з багато чисельними кредиторами - постачальниками товарів, робіт та послуг; забезпеченням поточного обслуговування електричних мереж.

Також існує ризик сталого та якісного забезпечення електроенергією споживачів Запорізької області, виникнення надзвичайних подій на території області внаслідок звільнення висококваліфікованих кадрів.

Крім вищенаведених ризиків, ризики в діяльності ПАТ "Запоріжжяобленерго":

- високий ступінь державного регулювання енергетичного ринку України шляхом встановлення тарифів на розподіл електричної енергії, що фактично призводить до ручного управління доходністю Товариства;
- висока чутливість до впливу політичних ризиків, що у довгостроковій перспективі може негативно вплинути на діяльність Товариства;
- наявність значної простроченої дебіторської заборгованості, процедура стягнення з яких в умовах українського законодавства не розроблена, що створює додаткове фінансове навантаження на Товариство;
- наявність значних сум заборгованості перед ДП "Енергоринок", визнаних судом;
- високий ступінь залежності від нерегульованості спірних ситуацій зі споживачами, пов'язаних із відсутністю необхідних нормативних документів;

- розкрадання кольорових металів з ліній електропередач і трансформаторних підстанцій;
- розкрадання споживачами електричної енергії;
- неповний облік електричної енергії, викликаний недоліками засобів та схем обліку;
- наявність абонентів без обліку у зв'язку з розкраданням лічильників;
- неякісне, фактично застаріле обладнання; необхідність включення до складу тарифів обґрунтованих витрат на технічний розвиток, модернізацію та забезпечення ТМЦ, підтримання робочого стану автотранспорту, підвищення матеріального забезпечення працівників товариства;
- складна процедура узгодження із землекористувачами проходження трас ПЛ при проектуванні їх будівництва;
- високий ступінь залежності підприємств електроенергетики від погодних умов.

За рахунок власних коштів Товариства (тарифами на послуги з розподілу електричної енергії та іншими доходами) було передбачено фінансування Інвестиційної програми ПАТ «Запоріжжяобленерго» на 2020р., яка затверджена НКРЕКП України постановою № 934 від 13.05.2020р. зі змінами (зміна затверджена постановою №2498 від 16.12.2020р.) у розмірі 146 456 тис. грн без ПДВ.

На протязі 2020 року фактичне фінансування Інвестиційної програми товариства склало 128 998 тис. грн. без ПДВ (88,08% від затвердженої ІІ), збільшення фінансування проти минулого року на 23 978 тис. грн без ПДВ. Не профінансовано заходів на суму 17 458 тис. грн без ПДВ.

Неможливість виконання в повному обсязі заходів ІІ 2020 року обумовлена наступними об'єктивними причинами:

1. У зв'язку з несвоєчасним постачанням ТМЦ виникла низка заходів, по яким неможливо їх прийняття на склад та оплата. Загальна сума неосвоєних коштів становить - 4 324 тис. грн без ПДВ, що складає 2,95% від загального обсягу затвердженої ІІ 2020.

2. Кредиторської заборгованості, яка виникла внаслідок діяльності Товариства у сумі 291 тис. грн без ПДВ, що складає 0,20% від загального обсягу затвердженої ІП 2020.

3. У зв'язку зі зменшенням витрат на відрядження, вартості ТМЦ та обладнання при закритті підрядних контрактів та цінових пропозицій, отриманих при закупівлі ТМЦ в межах реалізації заходів, передбачених ІП 2020р, загальна економія коштів по ІП 2020р склала 12 843 тис. грн без ПДВ, що складає 8,77% від загальної суми ІП 2020.

2.3 Аналіз динаміки змін та структури персоналу ПАТ «Запоріжжяобленерго»

Тенденції, які сьогодні спостерігаються в промисловості, свідчать про зменшення чисельності зайнятих в галузі. Цьому є чіткі та об'єктивні причини, а саме: стрімка автоматизація та роботизація виробничих процесів. Ці тенденції є притаманними, зокрема, і для підприємств енергетичного сектору. За умов, коли споживання електроенергії є обмеженим, перманентно постійним є запровадження енергозберігаючих технологій, чи не єдиним шляхом розвитку електроенергетичних компаній вважаємо оптимізацію чисельності персоналу. Проаналізуємо динаміку та структуру персоналу ПАТ «Запоріжжяобленерго».

Загальна кількість працівників ПАТ «Запоріжжяобленерго» станом на 31.12.2020 р. складала 4728 (згідно звіту 1-ПВ), з них жінок на керівних посадах - 126.

З метою стимулювання персоналу в забезпеченні надійної роботи устаткування і виконання основних техніко-економічних показників, здійснюється преміювання працівників ПАТ «Запоріжжяобленерго»:

- за основні результати виробничої та фінансово-господарської діяльності;
- за виявлення та усунення порушень ПРРЕЕ;
- за виконання ремонтним персоналом окремих видів робіт по

змиванню та покриванню пастою ізоляції підстанцій;

- за надання додаткових робіт (послуг), що виконуються за домовленістю сторін в межах господарської діяльності ПАТ «Запоріжжяобленерго» на замовлення сторонніх осіб (юридичних та фізичних);

- одноразове преміювання (грошове заохочення) за особистий вклад при вирішенні значущих для Товариства питань.

Виплачується одноразове грошове заохочення за трудові досягнення до святкових та пам'ятних дат, а саме у зв'язку з:

- нагородженням грамотою та оголошенні подяки ПАТ «Запоріжжяобленерго», в т.ч. до професійного свята Дня Енергетика.

- міжнародним жіночим днем 8 Березня працюючим жінкам.

У 2020 році в учбовому центрі ПАТ «Запоріжжяобленерго» пройшли навчання 2493 працівника (з питань охорони праці, пожежної безпеки, а також підвищення кваліфікації, професійної підготовки та перепідготовки). В сторонніх навчальних закладах пройшли навчання 29 працівників.

Керівництво поточною діяльністю Товариства здійснює директор Товариства.

Директору Товариства підпорядковуються:

Заступник директора з питань електропостачання;

Заступник директора з питань забезпечення бізнесу;

Заступник директора з економічної безпеки та охорони об'єктів Начальник департаменту електрозбутової діяльності

Організаційна структура включає наступні підрозділи:

У правління (16 підрозділів)

5 Центрів обслуговування клієнтів (22 районі відділення).

Загальна кількість працівників та частка жінок на керівних посадах.

Загальна кількість працівників ТОВ «Запоріжжяелектропостачання» станом на 31.12.2020р. склала - 334, з них жінок на керівних посадах - 38.

На ПАТ «Запоріжжяобленерго» дотримуються вимог Кодексу Законів про працю України, Закону України «Про зайнятість населення» та інших

нормативних актів, які регулюють зайнятість працівників та їх соціальний захист. Встановлені рівні можливості працевлаштування. Відбувається інформування працівників Товариства з питань реалізації і захисту прав людини, в т.ч. шляхом розміщення відповідних матеріалів на корпоративному сайті ПАТ «Запоріжжяобленерго».

Динаміка чисельності працівників та фонду оплати праці наведено у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5- Аналіз чисельності працівників та фонду оплати праці на ПАТ «Запоріжжяобленерго» за 2017 – 2020 рр.

Показник	Рік			
	2017	2018	2019	2020
Чисельність штатних працівників, чол.	5464	4381	4345	4728
Фонд оплати праці, тис. грн.	518421,9	510363,8	641981,8	812153,6

Представимо в графічному вигляді чисельність працівників та фонд оплати праці за 2017-2020 роки (рис 2.2 та рис. 2.3).



Рисунок 2.2. Чисельність працівників за 2017-2020 рр.



Рисунок 2.3. Фонд оплати праці за 2017-2020 роки

За даними таблиці та діаграм можемо спостерігати динаміку спаду середньооблікової чисельності працівників ПАТ «Запоріжжяобленерго» за 2017 – 2020 рр., основними причинами є оптимізація виробництва та скорочення менеджерів середньої ланки.

За даними діаграм та таблиць можливо спостерігати зменшення середньооблікової чисельності штатних працівників у підрозділах підприємства, яке відбулося через плінність кадрів та обмеження прийому робітників.

Фонд оплати праці за 2017-2020 роки збільшився в порівнянні з попередніми роками за рахунок зростання середньої заробітної плати та зменшення чисельності працівників. Середньомісячна заробітна плата робітників комбінату за виключенням інших заохочувальних та компенсаційних виплат зросла в 2020 році на 26,5%, що обумовлено:

- підняттям рівня заробітної плати при тарифікації на 8%;
- компенсацією невикористаних відпусток – на 0,84%;
- зниженням об'ємів виробництва товарної продукції (без урахування впливу зміни цін).

Дослідимо динаміку середньої заробітної плати на ПАТ «Запоріжжяобленерго» за 2017-2020 роки (рис. 2.4).



Рис. 2.4. Середня заробітна плата на ПАТ «Запоріжжяобленерго» за 2017-2020 роки, грн.

За результатами 2020 року середня заробітна плата на ПАТ «Запоріжжяобленерго» складає 14253 гривень. Загальний приріст заробітної платні по комбінату за 2020 рік складає 16,3% (середня заробітна плата за 2017 рік – 7888 грн., за 2018 рік – 9677 грн., за 2019 рік – 12254 грн.). Середня заробітна плата комбінату за 2020 року на 44,6 % перевищує розмір середньої заробітної плати за 2017 року (рис. 2.5.).

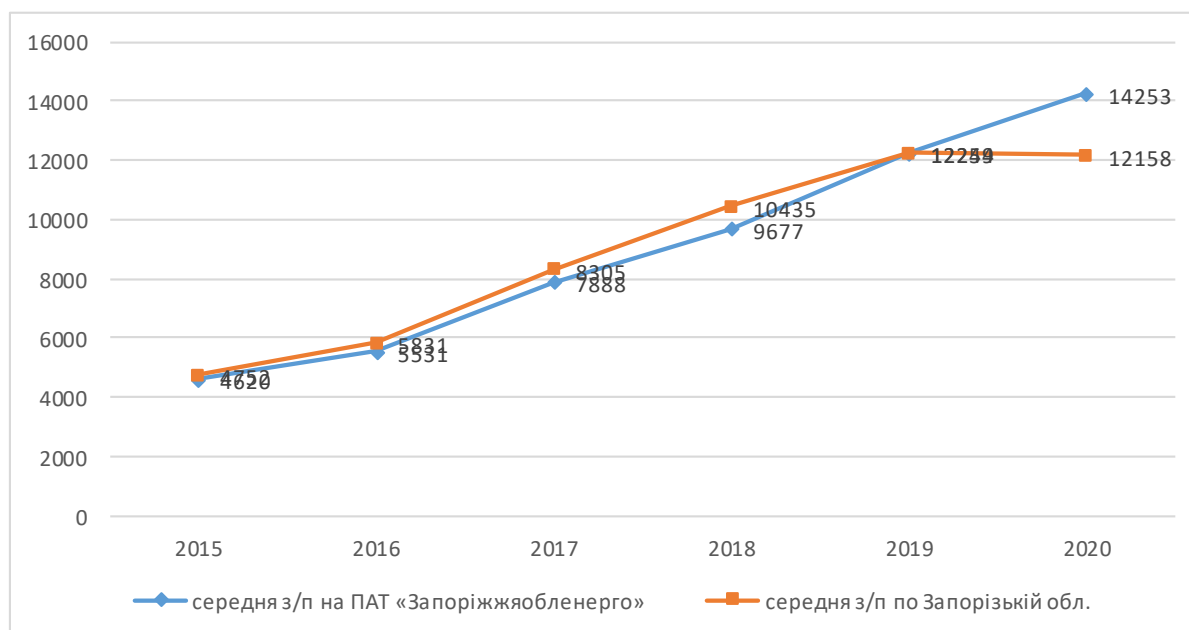


Рис. 2.5. Порівняльний аналіз середньої заробітної плати по Запорізькій обл. та ПАТ «Запоріжжяобленерго» за 2015-2020 рр.

Розмір середньої заробітної плати на ПАТ «Запоріжжяобленерго» на 14,6 % перевищує розмір середньої заробітної плати по Запорізькій області, яка, за даними Запорізької обласної державної адміністрації, наприклад у 2020 році склала 12158 грн.

У результаті аналізу теоретичних та практичних аспектів ефективності роботи підприємства, проведених досліджень, вивчення умов, при яких працює ПАТ «Запоріжжяобленерго» можна зробити висновок, що результативність роботи підприємства підвищилася.

Успіх підприємства багато в чому залежить від його здатності генерувати грошові кошти для забезпечення своєї діяльності. Найважливіше завдання менеджерів – це планування позитивних потоків грошових коштів від основної діяльності та пошук найбільш вигідних джерел фінансування.

Рух робочої сили на підприємстві, пов'язаний із прийомом і звільненням працівників, є важливим об'єктом аналізу, оскільки рівень стабільності кадрів – один з факторів, що роблять вплив на продуктивність праці й ефективність виробництва.

Аналіз руху робочих кадрів виконується шляхом розрахунку наступних коефіцієнтів:

1) Коефіцієнт загального оборту, що розраховується як відношення числа прийнятих і звільнених працівників за аналізований період до середньооблікової чисельності працівників.

2) Коефіцієнт оборту робочої сили по прийому – відношення числа прийнятих до середньооблікової чисельності працівників.

3) Коефіцієнт оборту робочої сили по звільненню – відношення числа звільнених до середньооблікової чисельності працівників.

4) Коефіцієнт заміщення робочої сили – розраховується як відношення числа прийнятих на роботу, до числа звільнених з підприємства.

5) Коефіцієнт постійності кадрів – розраховується відношенням чисельності робітників, які проробили на даному підприємстві за весь період до середньооблікової чисельності працівників.

б) Коефіцієнт плинності – відношення чисельності звільнених за власним бажанням, за прогули й інші порушення трудової дисципліни до середньооблікової чисельності працівників.

До плинності кадрів не відносяться:

- звільнення за власним бажанням в зв'язку з проступанням в вуз на денне відділення або призовом в армію;
- звільнення в зв'язку з виходом на пенсію, інвалідністю або смертю робітника;
- звільнення по причині скорочення штатів.

Проаналізуємо рух робочих кадрів на ПАТ «Запоріжжяобленерго».

Дані запишемо в виді таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Аналіз руху кадрів на ПАТ «Запоріжжяобленерго»

Показники	Значення	
	2019 р.	2020р.
Середньооблікова чисельність, чол.	4345	4728
Прийнято, чол.	233,0	484,0
Звільнено, чол.	408,0	550,0
у т.ч. за власним бажанням і за порушення трудової дисципліни	396,0	502,0
Коефіцієнти:		
- загального оборту, %	16,5	27,2
- оборту робочої сили по прийому, %	6,0	12,8
- оборту робочої сили по звільненню, %	10,5	14,5
- плинності, %	10,2	13,2
- заміщення робочої сили, %	57,1	88,0
- постійності кадрів	83,5	72,8

Отже, коефіцієнт загального оборту робочої сили у 2020 році збільшився на 10,7% у порівнянні з 2019 роком. На це варто звернути особливу увагу, тому що збільшення коефіцієнта загального оборту робочої сили може бути наслідком погіршення умов праці.

Чисельність прийнятих і звільнених працівників ПАТ «Запоріжжяобленерго» в 2020 р. склала 12,8% і 14,5 % від середньооблікової чисельності працюючих на підприємстві відповідно. Це на 6,8 % більше становить коефіцієнт прийнятих працівників ніж у 2019 р. і на 4% – коефіцієнт звільнених.

Ми бачимо, що на ПАТ «Запоріжжяобленерго» коефіцієнт по звільненню протягом 2019 і 2020 років перевищує коефіцієнт по прийому.

В 2020 р. розрив між цими коефіцієнтами скоротився.

Слід підкреслити, що і у 2019 р. і у 2020 р. коефіцієнт плинності кадрів перевищував допустиму норму (10%).

Але в 2020 р. він збільшився в порівнянні з 2019 р. на 3 %.

Це могло відбутися за рахунок погіршення умов праці, трудової дисципліни і оплати праці й збільшення кількості звільнень за власним бажанням.

Звернімо, також увагу на коефіцієнт заміщення, який у 2020 р. становив аж 88%, що на 30,9% більше ніж у 2019 р. Це може означати, що на підприємстві відбулася заміна старих кадрів на нові.

Коефіцієнт постійності в 2020 р. склав 72,8 %. Означає що частка працівників, які проробили на підприємстві весь період який ми аналізуємо, складає 72,8 % від середньооблікової кількості працюючих на ПАТ «Запоріжжяобленерго». Але це на 10, 7 % менше ніж було у 2019 р. два останніх коефіцієнта також свідчать про те, що підприємство через плинність кадрів поступово втрачає досвідчені кадри, які мали стаж роботи на підприємстві.

Зобразимо коефіцієнти руху робочих кадрів на рисунку 2.6.

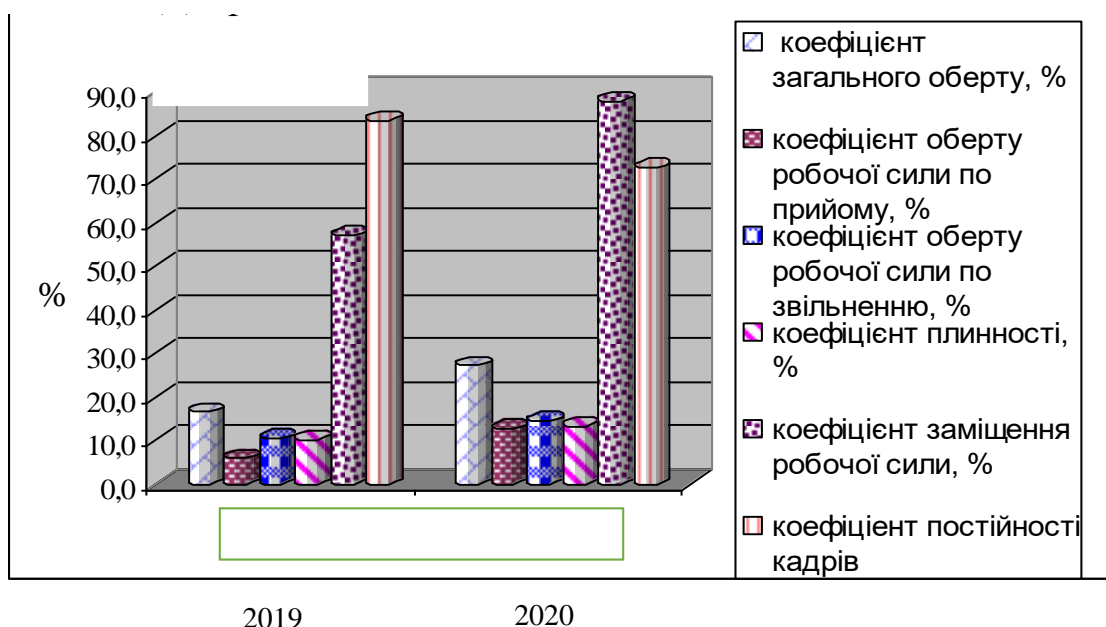


Рис. 2.6. Аналіз руху кадрів на ПАТ «Запоріжжяобленерго»

Таким чином, з метою зниження коефіцієнта обертву робочої сили по звільненню необхідно звернути увагу на організацію праці на підприємстві, на умови праці й оплати працівників.

Для більш детального аналізу стану кадрового потенціалу підприємства, проаналізуємо окремо плинність кадрів за 2020 р., яка спостерігається на ПАТ «Запоріжжяобленерго». Плинність кадрів характеризується з якісної і кількісної сторони.

З якісної сторони процес плинності характеризується факторами, причинами і мотивами.

Виявити їх потрібно для розробки конкретних заходів зниження плинності кадрів.

З кількісної сторони – нижче наведеними коефіцієнтами:

1. Конкретний коефіцієнт плинності (K_k) – використовують для визначення обсягів плинності за конкретними статево-віковими, професійними та іншими групами. Він розраховується як відношення кількості звільнених в даній групі за всіма причинами до середньооблікової кількості працівників даної групи.

2. Коефіцієнт інтенсивності плинності кадрів ($K_{ін}$) – це відношення

конкретного коефіцієнта в даній групі, виділеного в організації в цілому або в окремому підрозділі, до коефіцієнта плинності, визначеного по організації в цілому або окремому підрозділу. Він показує, в скільки разів конкретний коефіцієнт плинності в даній групі більший або менший.

Проведемо розрахунки по категоріям працюючих, і дані занесемо в таблицю 2.7.

Таблиця 2.7

Розрахунок коефіцієнтів, що характеризують стан процесу плинності кадрів на ПАТ «Запоріжжяобленерго»

№ п/п	Категорії працюючих	Число звільнених за 2020 р., чол..	Середньооблікова чисельність за 2020 р., чол.	(Кк),%	(Кін),%
1	Керівники	36	485	7,4	0,6
2	Спеціалісти	188	1988	9,46	1,1
3	Службовці	15	34	44,1	3,3
4	Основні робітники	85	939	9,1	0,7
5	Допоміжні робітники	226	1236	18,3	1,4
-	Учні	0	46	0,0	0,0
-	Всього на ПАТ «Запоріжжяобленерго»	502	4728	10,6	-

З даних таблиці видно, що коефіцієнт плинності кадрів становить 13,2%.

Це свідчить про не дуже високий рівень плинності кадрів, але він перевищує норму.

Для виявлення категорій працюючих з найбільшою плинністю кадрів ми розрахували конкретний коефіцієнт і коефіцієнт інтенсивності плинності кадрів.

Бачимо, що коефіцієнти інтенсивності плинності кадрів по категоріям «Спеціалісти», «Службовці» і «Допоміжні робітники» перевищують одиницю. Це говорить про підвищену плинність кадрів і нестабільність виділених груп.

По категоріям «Керівники», «Основні робітники» і учні коефіцієнт

інтенсивності в допустимій нормі, тобто не перевищують одиницю.

Найбільша інтенсивність плинності кадрів (3,3%) спостерігається серед службовців.

Найбільша величина конкретного коефіцієнта становить 44,1 %, це говорить про те, що серед службовців найбільший обсяг плинності кадрів. Найменше значення цього коефіцієнта – 0% і 0,6%, це означає, що серед учнів і керівників мінімальний обсяг плинності кадрів.

Графічно величини коефіцієнтів по категоріям працюючих зображено на рис. 2.7.

Отже, на ПАТ «Запоріжжяобленерго», плинність кадрів перевищує норму. Ми наглядно бачимо, що підвищена плинність кадрів спостерігається серед службовців, спеціалістів і допоміжних робітників. Саме по цим категоріям коефіцієнт інтенсивності плинності кадрів перевищує одиницю, і найбільший конкретний коефіцієнт.

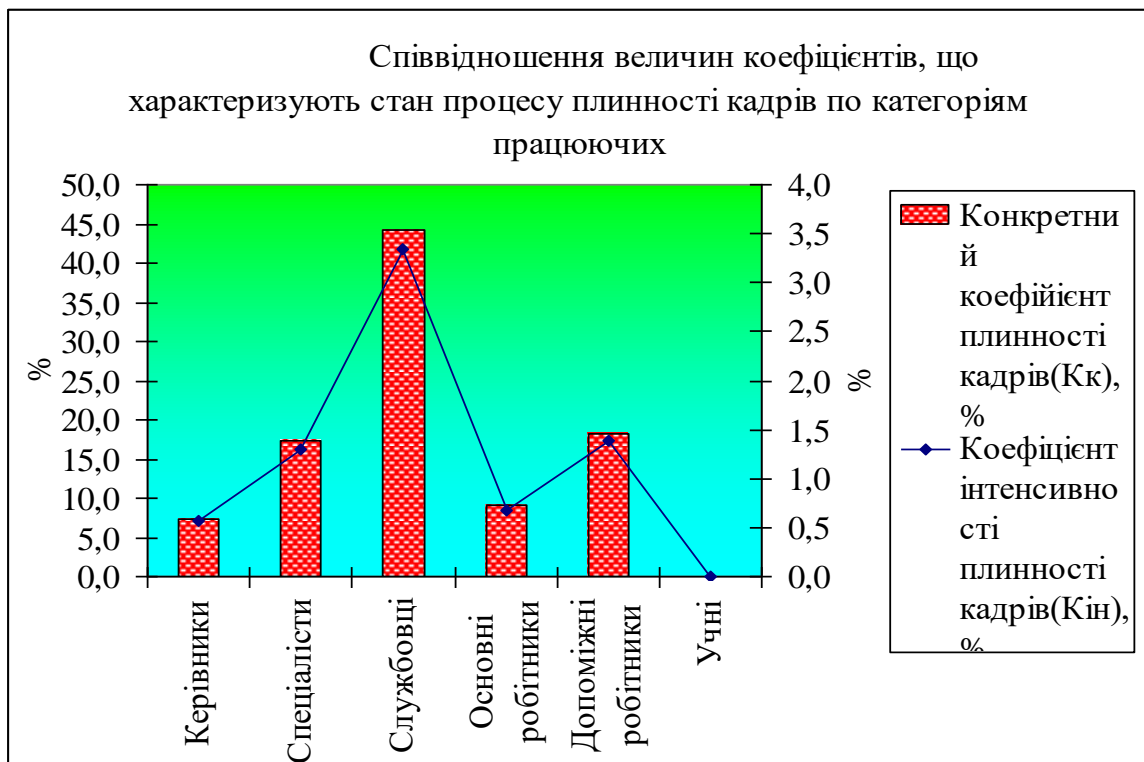


Рис. 2.7. Співвідношення величин коефіцієнтів, що характеризують стан процесу плинності кадрів на досліджуваному підприємстві по категоріям працюючих.

Плинність кадрів на ПАТ «Запоріжжяобленерго» могла бути спричинена наступними факторами:

- 1) погано організована робота кадрового складу;
- 2) умови праці не досить добрі;
- 3) не згуртований колектив;
- 4) висока конфліктність;
- 5) невисока заробітна плата;
- 6) порушення трудової дисципліни;
- 7) невизначеність перспектив професіонального просування.

Отже, у 2020 році коефіцієнт загального обертуючої сили збільшився на 10,7% у порівнянні з 2019 роком, що може бути наслідком погіршення умов праці.

Коефіцієнт прийнятих працівників в 2020 р. становив на 6,8 % більше ніж у 2019 р., а коефіцієнт звільнених – на 4% більше ніж у 2019 році. Це означає, що в частка прийнятих і звільнених працівників складає 6,8% і 4 % від середньооблікової чисельності працюючих на підприємстві відповідно.

Коефіцієнт заміщення, який у 2020 р. становив 88%, що на 30,9% більше ніж у 2019 р., це може означати, що на підприємстві відбулася заміна старих кадрів на нові.

Коефіцієнт постійності в 2020 р. склав 72,8 %, що серед всіх працівників заводу велика частина кадрів, які мають стаж роботи на досліджуваному підприємстві ПАТ «Запоріжжяобленерго». Але цей коефіцієнт в 2019 р. був на 10,7 % більшим. Це може означати, що чисельність досвідчених кадрів на досліджуваному підприємстві в 2020 р. зменшилася в порівнянні з 2019 р.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ІНСТРУМЕНТІВ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПАТ «ЗАПОРІЖЖЯОБЛЕНЕРГО»

3.1. Аналіз системи управління персоналом ПАТ «Запоріжжяобленерго»

Система управління персоналом є реалізатором функцій управління персоналом та являє собою сукупність пов'язаних, погоджених методів й засобів управління персоналом підприємства, які покликані упорядкувати, організувати й направити діяльність персоналу на досягнення мети.

Суб'єктом управління в системі менеджменту персоналу ПАТ «Запоріжжяобленерго» є топ-менеджмент (керівники Дирекції), лінійні керівники структурних підрозділів апарату Дирекції, керівники РЕМів, Директор з управління персоналом та юридичних питань, якому підпорядковані заступник директора з управління персоналом, заступник директора з безпеки бізнесу, заступник директора з юридичних питань, начальник та персонал відділу управління персоналом, директор та персонал навчально-курсового комбінату, директор дочірнього підприємства «Палац культури Енергетиків» ПАТ «Запоріжжяобленерго» [38].

Об'єктом управління є штатні та нештатні працівники апарату дирекції ПАТ «Запоріжжяобленерго» та його філій.

Проведемо аналіз компонентів забезпечення функціонування системи управління персоналом ПАТ «Запоріжжяобленерго» (рис. 3.1).

Компоненти забезпечення функціонування системи управління персоналом ПАТ «Запоріжжяобленерго»

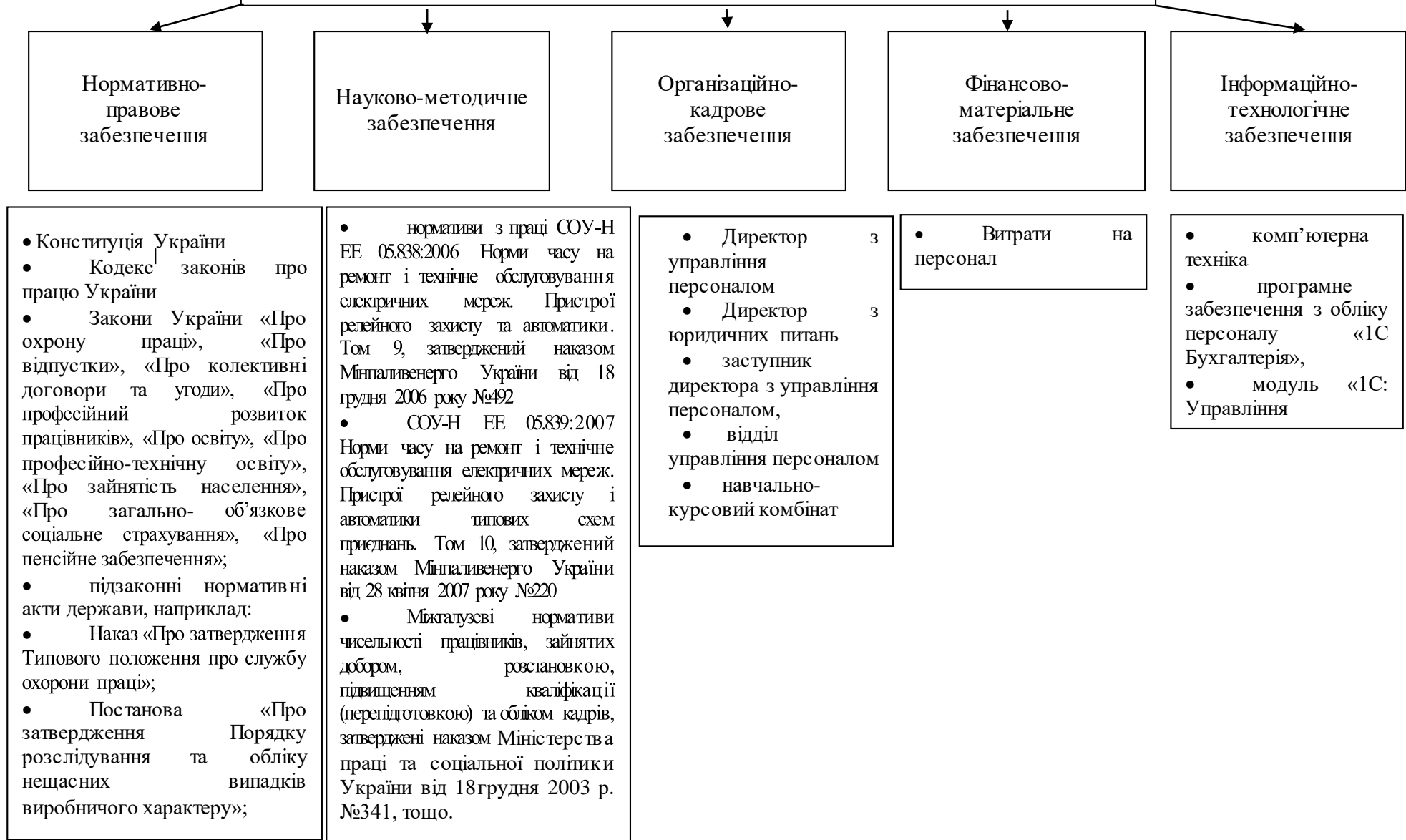


Рис.3.1 Аналіз компонентів забезпечення функціонування системи управління персоналом ПАТ «Запоріжжяобленерго»

Зупинимось більш детально на фінансово-матеріальній підсистемі управління персоналом ПАТ «Запоріжжяобленерго (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Витрати на персонал ПАТ «Запоріжжяобленерго 2018-2020 р.

№	Статті витрат на персонал	2018	2019	2020
1.	Витрати на персонал, всього, тис.грн	332 212,6	384 156,4	459 593,8
	В т.ч			
2.	Заробітна плата, нарахована за виконану роботу або за відпрацьований час тис.грн	180 458,5	210 130,3	274 033,7
3.	Надбавки й доплати до тарифних ставок і посадових окладів	15 785,8	19 394,7	23 786,7
4.	Винагороди за вислугу років, стаж роботи.	23 853,3	27 805,4	36 479,1
5.	Премії працівникам за виробничі результати, за економію ресурсів (регулярні премії)	36 005,5	43 244,3	34 793,3
6.	Оплата за невідпрацьований час	30 425,0	31 068,2	33 644,9
7.	Нерегулярні премії, за підсумками роботи зарік, одноразові заохочення працівників за виконання важливих виробничих завдань, виплати до ювілейних дат, тощо	23 372,1	31 907,2	40 384,5
8.	Заробітна плата в натуральній формі, пільги, послуги, допомога в натуральній і грошовій форм	7 760,9	5 885,3	5 853,9
9.	Витрати на професійне навчання та розвиток працівників	313,2	541,0	216,6
10.	Витрати на оплату житла працівників	326,4	487,1	0
11.	Витрати на соціальне забезпечення працівників	5 565,2	3 744,4	1 526,2
12.	Витрати на утримання громадських служб (профілакторіїв, медпунктів, тощо)	2 027,2	5 413,1	6 761,5
13.	Інші витрати, що не потрапили до попередніхг руп	754,3	791,0	587,2

Як бачимо, в зазначений період сукупні витрати, пов'язані з персоналом зросли на 38,3%. Основну частку витрат на персонал складають витрати на оплату праці – 97,7%. В структурі фонду оплати праці 61% складає оплата за відпрацьований час; 5,3% – надбавки та доплати, 8,1% – винагороди за вислугу років, стаж роботи; 7,7% – премії за виробничі результати, за економію

матеріальних ресурсів (регулярні премії); 7,5% – оплата невідпрацьованого часу (відпустки, лікарняні, тощо); майже 9% – нерегулярні премії, за підсумками роботи за рік, одноразові заохочення працівників за виконання важливих виробничих завдань, виплати до ювілейних дат, тощо.

Співвідношення постійної та змінної частин оплати праці складає 83:17, що свідчить про політику стабілізації персоналу та в цілому відповідає процесному характеру діяльності підприємства. Частка витрат на соціальне забезпечення працівників, утримання об'єктів соціальної інфраструктури склало 1,8% сукупних витрат на персонал.

Згідно до положень Колективного договору, на ПАТ «Запоріжжяобленерго» існує 10 видів регулярних та одна річна винагорода, які нараховуються:

- за підсумками роботи за місяць;
- за викриття безоблікового споживання електроенергії, прихованої потужності, перевищення граничних норм споживання;
- за сприяння погашенню заборгованості споживачів;
- за залучення додаткових коштів;
- за отримання державних нагород;
- за інноваційну діяльність;
- за ефективність роботи в умовах неповного штату;
- за високі досягнення у роботі, тощо [38].

Колективним договором передбачені умови зниження премії чи депреміювання за встановлені факти порушення трудової дисципліни, несвоєчасне подання чи перекручування даних різних форм звітності, невиконання розпоряджень керівника, невжиття заходів, що виключають можливість аварій, відмов в роботі чи псування устаткування, нещасних випадків на роботі, неуспішне проходження атестації, непроходження медоглядів у встановленні терміни без поважних причин, порушення вимог нормативних актів з охорони праці, техніки безпеки, тощо.

Оплата праці членів Дирекції регулюється Положенням про винагороду членів Дирекції ПАТ «Запоріжжяобленерго», затвердженого 24.06.2019 протоколом №29 засідання Наглядової ради, з метою більшого стимулювання досягнення прибутковості діяльності Товариства. З членами дирекції укладаються контракти, які передбачають:

особливі умови міжпосадових співвідношень фіксованих окладів, відшкодування із зарплати збитків завданих діяльністю (бездіяльністю)

члена/членів Дирекції, в т.ч. Генерального директора, Товариству заподіяно негативні фінансові наслідки (матеріальні збитки) та/або нанесено шкоду його діловій репутації; [38]

нарахування квартальних премій – поставлено в умови:

- 1) прибутковості діяльності Товариства,
- 2) відсутності заборгованості з виплати заробітної плати;
- 3) здійснення працівникам товариства мотиваційних виплат (премій, винагород) обов'язкового характеру згідно до Колективного договору;
- 4) достатності фонду оплати праці для виплати в майбутніх періодах мотиваційних виплат (премій, винагород) обов'язкового характеру;
- 5) відсутність випадків погіршення якості роботи Товариства, невиконання умов контрактів членами Дирекції, порушення трудової дисципліни членами Дирекції;
- 6) успішне затвердження та погодження річного фінансового плану. нарахування річної премії має додаткові умови нарахування – 100- відсоткове виконання річного фінансового плану; виконання інвестиційної програми (програми розвитку виробництва, стратегічного плану розвитку) не менш ніж на 90%; виконання плану капітальних ремонтів менш ніж на 90%. матеріальної винагороди за ефективне управління майном (Товариством) за рахунок частини чистого прибутку, що залишається в розпорядженні Товариства [38].

Таким чином, система мотивації топ-менеджменту Товариства підвищує відповідальність керівництва за результати діяльності компанії та створює стимули для забезпечення прибуткового та одночасно сталого розвитку ПАТ «Запоріжжяобленерго».

Водночас, надзвичайно низькою є частка витрат на розвиток персонал в загальних витратах на персонал – 0,047%, що спричинено необхідністю підтримувати конкурентний рівень оплати праці для забезпечення підприємства необхідним персоналом в умовах загострення боротьби за кваліфікований персонал не тільки на національному, але й на міжнародному, перш за все, європейському ринку праці.

Персонал підприємства за останні три роки стабілізується, коефіцієнт плинності кадрів не перевищує середній за галуззю, соціальна структура персоналу відповідає віковій структурі економічно-активного населення регіону, проте існують ризики в залученні персоналу з огляду на дефіцитність кваліфікованої робочої сили електротехнічних спеціальностей на регіональному ринку праці. Середня заробітна плата штатного працівника підприємства є конкурентною на ринку праці в промисловості, проте нижчою за рівень оплати праці в енергетичній галузі. Проблеми кадрового забезпечення виробництва Компанія вирішує за рахунок підготовки персоналу на власній навчально-виробничій базі.

Проведений аналіз системи управління персоналом дозволяє виділити її сильні сторони: автоматизована підсистема кадрового обліку та адміністрування; розвинена підсистема охорони праці; потужна підсистема професійного навчання та розвитку персоналу; добре формалізована та диференційована за категоріями персоналу компенсаційна політика; розвинена та матеріально забезпечена підсистема соціального розвитку.

Слабкими сторонами системи управління персоналом є недостатньо структурована та формалізована підсистема відбору персоналу та оцінювання працівників. Гостро актуальною проблемою є зниження продуктивності праці в 2019 році, спричинене реформуванням галузі та передавання частини

функцій та прибутків з торгівлі електроенергією новоствореному ПАТ «Запоріжжяобленерго», що мало б потягнути відповідне зменшення чисельності персоналу.

3.2 Прогнозування чистого доходу ПАТ «Запоріжжяобленерго» за показниками використання персоналу

Для визначення подальшого обсягу чистого прибутку в залежності від потенційних чинників його формування застосуємо методи прогнозування та моделювання.

Для моделювання були відібрані такі фактори, як чистий прибуток (y), сукупні витрати на персонал (x_1), витрати на навчання та розвиток персоналу (x_2), середньооблікова чисельність персоналу (x_3), обсяг освоєння інвестицій (x_4), середній тариф на електроенергію для побутових споживачів (x_5), середня заробітна плата одного штатного працівника (x_6) (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Фактори впливу на обсяг чистого прибутку

Роки	Чистий прибуток, тис. грн (y)	Витрати на персонал, тис. грн (x_1)	Витрати на навчання та розвиток персоналу, тис. грн (x_2)	Середньооблікова чисельність персоналу, осіб (x_3)	Освоєно інвестицій, тис. грн (x_4)	Середній тариф на електроенергію для побутових споживачів, грн (x_5)	Середня заробітна плата одного штатного працівника, грн (x_6)
2013	48 741	233 171	160,4	3 517	7401	32,25	4 176
2014	25 922	246 160	186,8	3 559	33 312	34,67	4 390
2015	38 879	274 109	213,2	3 558	25 567	53,57	4 704
2016	8 513	354 017	239,6	3 554	68 725	81,54	6 591
2017	43 631	332 213	313,2	3 472	77 481	118,52	7 606
2018	42 812	384 156	541	3 183	92 488	122,77	9 588
2019	85 711	459 594	216,6	2 954	126 703	122,77	12 594

Таблиця 3.3 – Матриця парних коефіцієнтів кореляції

	y	x1	x2	x3	x4	x5	x6
y	1						
x1	0,501	1					
x2	-0,014	0,439	1				
x3	-0,801	-0,855	-0,387	1			
x4	0,482	0,975	0,481	-0,838	1		
x5	0,412	0,891	0,668	-0,721	0,923	1	
x6	0,658	0,970	0,452	-0,940	0,969	0,889	1

Джерело: виконав автор на основі табл. 3.2

Висновки з табл. 3.3:

- Кореляція обсягів чистого прибутку проявляє помітний, значимий взаємозв'язок з сукупними витратами на персонал (x_1) та середньою заробітною платою (x_6).

- Частина зав'язків є негативними, тобто із наближенням до -1 величини кожного, - обсяг чистого прибутку буде зменшуватись.

- Матриця кореляції також показує обернений сильний зв'язок з середньообліковою чисельністю персоналу (x_3).

Для регресійного аналізу залишаємо фактори x_1 , x_3 та x_6 .

Проаналізуємо регресійну статистику:

- Значення коефіцієнту детермінації $R^2 = 0,7953$ показує, що зміни залежного фактору на 79,53% пояснюється змінністю 3-х незалежних факторів, що розглядаються. Інші 20,47% припадають на інші фактори, що не розглядались у даній регресійній моделі.

- Коефіцієнт кореляції $R = 0,8918$ свідчить про те, що кореляція або тіснота зв'язку між передбаченим значенням залежного фактору й лінійною комбінацією всіх незалежних факторів що розглядаються, згідно шкали Чеддока є досить високою.

- Показник стандартної похибки показує величину нормального відхилення значення від лінії регресії, тобто діапазон обсягу ПП може відхилятися від передбаченого показника на 15113,2756.

Проаналізувавши графіки залишків (рис. 3.2-3.4) можна зробити висновок, що залишки дуже розкидані по координатах площини, що не задовольняють припущення про нормальний розподіл.

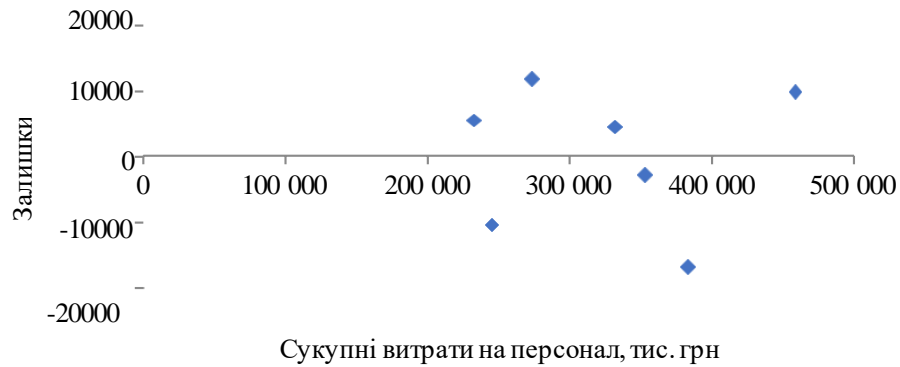


Рисунок 3.2 – Графік залишків як функція сукупних витрат на персонал

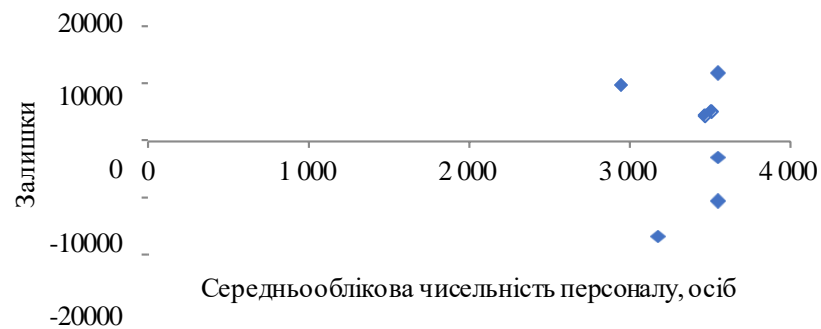


Рисунок 3.3 – Графік залишків як функція середньооблікова чисельність персоналу

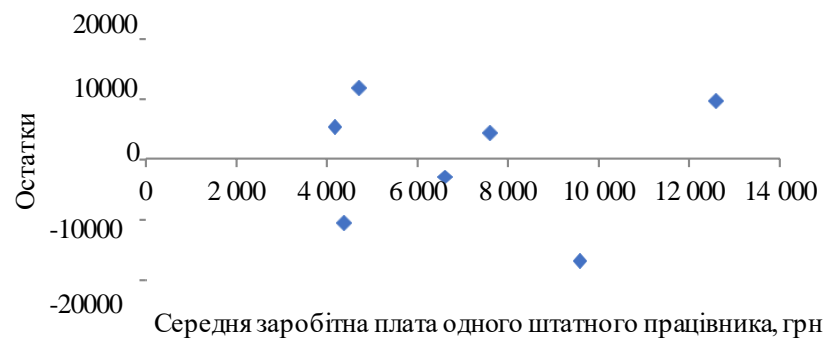


Рисунок 3.4 – Графік залишків як функція середня заробітна плата одного штатного працівника

Проведемо аналіз залишків з точки зору критерію Дарбіна – Уотсона.
З таблиці Дарбіна – Уотсона визначмо два порогових значення - dl та du :

- n (об'єм вибірки) = 7
- m (число незалежних факторів) = 3

Відповідно, $dl = 0,37$, а $du = 2,29$.

Розрахунок:

$$DW = \frac{\sum_{t=2}^7 (e_t - e_{t-1})^2}{\sum_{t=1}^7 e_t^2} = 3,18$$

Проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що розрахункове значення критерію Дарбіна – Уотсона потрапляє в зону невизначеності, що підтверджує існування зворотної автокореляції залишків.

Для якісного визначення виду залежності регресійної моделі будемо графік залежності обсягу чистого прибутку від кожного з факторів (рис. 3.5-3.7).



Рисунок 3.5 – Залежність об'єму чистого прибутку від витрат на персонал



Рисунок 3.6 – Залежність обсягу чистого прибутку від середньооблікової чисельності персоналу

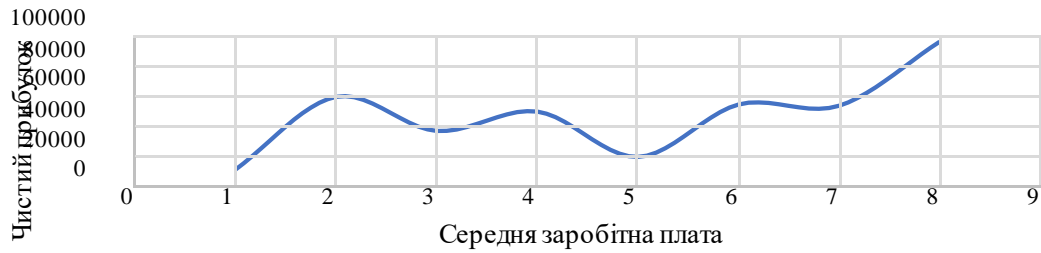


Рисунок 3.7 – Залежність об’єму чистого прибутку від середньої заробітної плати

Криві мають Б-подібну форму (декілька вигинів) тому використовується рівняння параболі третього порядку:

$$y = a + bx_1 + cx_2 + dx_3 \quad (3.1)$$

$$y = 378869,816 + (-0,463) \times x_1 - (-77,871) \times x_3 + 11,107 \times x_6 \quad (3.2)$$

Дана модель свідчить про те, що при збільшенні сукупних витрат на персонал на 1 тис грн обсяг чистого прибутку зменшиться на 0,463 тис. грн; при збільшенні середньооблікової чисельності персоналу – обсяг чистого прибутку зменшиться на 77,871 тис. грн, а при рості середньої заробітної плати – зросте на 11,107 тис. грн.

Таким чином, кадрова стратегія підприємства в найближчі 2-3 роки має бути спрямована на зниження сукупних витрат на персонал при збереженні тенденції зростання середньої заробітної плати працівників. Це потребує поступового вивільнення майже половини чисельності персоналу з невластивими (внаслідок реформування енергоринку) для підприємства функціями.

3.3 Реінжиніринг бізнес-процесів управління персоналом ПАТ «Запоріжжяобленерго»

Проблема зниження показників продуктивності праці, виявлена вище, безпосередньо пов’язана з реформуванням галузі з метою демонополізації

обленерго шляхом відокремлення послуг збуту енергії від послуг її розподілу. При цьому в пілотному режимі відбувається перебудова раніше налагоджених бізнес-процесів та функцій.

Бізнес-процес можна описати як шлях, алгоритм виконання послідовних дій, які приводять до певного результату. Приведення до знаку рівності понять «функція», «процедура», «робота», «операція» і «процес» неможливе, оскільки процес описує те, як функція (операція, робота, процедура) виконується, в якій послідовності і в яких варіантах, а також те, як функції взаємодіють між собою. Бізнес-процес – це цілеспрямована сукупність послідовних взаємопов'язаних видів діяльності, що перетворюють ресурси підприємства в необхідний результат, розглядаються як ланцюжок «постачальник – споживач», представляють цінність для внутрішніх і зовнішніх споживачів та в цілому забезпечують отримання підприємством доходу (прибутків) [66, с. 10].

Бізнес процеси поділяють на основні та допоміжні. «Основні бізнес-процеси – це процеси діяльності, що створюють вихідні результати діяльності організації, які безпосередньо додають цінність продукції»; а «допоміжні бізнес-процеси – це процеси, призначенням яких є забезпечення діяльності основних процесів; напряму не додають цінності і є по своїй суті витратними». [66, с. 28].

При визначенні складу та змісту бізнес-процесів енергорозподільчого підприємства необхідно: по-перше, ґрунтуватись на основних факторах, що визначають цінність послуги, а саме: якість, що сприймається (точність, безаварійність мереж, безперервність перетікання електричної енергії відповідної напруги, безпека), внутрішні ознаки притаманні послугі (складові фізичних процесів передачі, розподілу та споживання активної електричної енергії, яка спричиняє додаткові технологічні втрати активної електричної енергії та впливає на показники якості активної електричної енергії); зовнішні ознаки: витрати на послугу; ціна у вартісному вимірі (за перетікання реактивної електричної енергії на межі балансової належності електричних мереж);

невартісна ціна; час; при цьому окремої уваги потребують такі фактори як якість, що сприймається, та внутрішні ознаки притаманні послугі; по-друге, акцентувати увагу на економічному аспекті бізнес-процесів – забезпечення отримання доходів підприємством.

В нових умовах основним результатом діяльності обленерго, що надається споживачеві, є послуга розподілу та перетікання електричної енергії від потужностей її виробника до електричних мереж кінцевого споживача, але клієнтом при цьому є енергозбутові компанії, які мають отримувати оплату за послуги взаємодії з кінцевим споживачем. Тоді основними складовими бізнес-процесу є процеси, що надають основні і додаткові послуги, збільшуючи вигоди для нових споживачів – енергозбутових підприємств. В таких умовах потрібно повне перепроєктування основних бізнес процесів, та у відповідності до них, проектування нових забезпечуючих та управлінських бізнес-процесів. Якщо раніше в структурі Товариства комерційна дирекція виконувала функції укладання договорів як з постачальниками, так і зі споживачами електроенергії, організацією відпустку енергії, контролю споживання та втрат енергії, то тепер частина функцій, пов'язаних з продажем електроенергії кінцевим споживачам у відповідності до реформи була передана енергозбутовим підприємствам. При цьому виникла проблема дублювання функцій контролю споживання та технологічних втрат на енергозбутових та розподільчих підприємств, яка в перспективі, загострюватиметься з огляду на те, що кількість енергозбутових та енергопостачальних підприємств, у відповідності до мети реформи, буде збільшуватись для демонополізації ринку.

Досвід створення конкурентного енергоринку в Польщі доводить, що розподільчим підприємствам довелося реорганізувати процеси оперативної диспетчеризації мереж з різними рівнями напруги, переорганізувати роботу зі споживачами та вивільнити до половини наявного до реформи енергоринку персоналу енергорозподільних підприємств.

Підхід до перепроєктування процесу (Process Improvement Team (PIT)) концентрує зусилля на удосконалюванні існуючого процесу. Перепроєктування процесу зазвичай застосовується до тих процесів, які досить успішно здійснюються на даний момент. При перепроєктуванні процесів будується імітаційна модель поточного стану (AS-IS). Після цього застосовуються засоби, що його раціоналізують (усунення бюрократії, аналіз доданої цінності (вартості), усунення дублювання, спрощення методів, скорочення тривалості циклу, захист від помилок (аналіз поточних проблем), модернізація процесу (реструктуризація організації), проста мова, стандартизація, партнерські відносини з постачальниками, автоматизація, механізація, застосування інформаційних технологій) [67, с. 251]. Процеси перепроєктування зачіпають 70-90% основних бізнес процесів та реалізуються в 80-100 днів [66, с. 150].

Ключовим економічним параметром бізнес-процесу є витрати на реалізацію, що утворюють його собівартість, яка в свою чергу переноситься на собівартість продукції/ послуг.

При цьому головна мета перетворення бізнес-процесів за допомогою реінжинірингу – це, перш за все, оцінка перекриття кумулятивного зниження собівартості бізнес-процесу за рахунок реінжинірингу із загальними витратами на його проведення, що можна виразити формулою:

$$V_{рбп} < V_{бп 0} - V_{бп 1} \quad (3.3)$$

де $V_{рбп}$ – сумарні витрати на проведення реінжинірингу;

$V_{бп 0}$ – витрати бізнес-процесу до проведення реінжинірингу; $V_{бп 1}$ – витрати бізнес-процесу після проведення реінжинірингу.

Перехід до процесного управління підприємствами пропонується виконувати у наступний спосіб: ідентифікація бізнес-процесів підприємства, опис та моделювання їх поточного стану; розробка системи менеджменту бізнес-процесів із зазначенням основних управлінських дій; оцінка бізнес-

процесів підприємства; ідентифікація невідповідностей та встановлення необхідності поліпшення бізнес-процесів; вибір методів поліпшення та їх реалізація; моделювання бажаного стану бізнес-процесів; формування організаційної структури підприємства, орієнтованої на менеджмент бізнес-процесів. [66, С.10]

Перший етап передбачає визначення бізнес-процесів підприємства, тобто встановлення основних напрямків діяльності, які забезпечують отримання результатів цінних для споживачів та приносять певний прибуток.

Для регламентації та наглядного представлення реалізації бізнес-процесів виконується їх опис та формування моделі поточного стану їх функціонування «Як є». Опис бізнес-процесів здійснюється за допомогою програмних продуктів сімейства IDEF, ARIS, BP Win тощо. [69, С.61] При цьому основними характеристиками бізнес-процесу є: входи і постачальники; виходи і клієнти; ресурси (персонал, устаткування, інформація, середовище); технології його виконання; етапи циклу управління; контрольні точки для виміру показників ефективності; можливі відхилення від його нормального функціонування; показники і дані задоволеності його клієнтів; контроль керівника [66, с. 10].

Другий етап пов'язаний зі встановленням місця системи менеджменту бізнес-процесів в системі загального менеджменту підприємства, обґрунтуванням структури та змісту системи менеджменту бізнес-процесів, визначенням необхідних управлінських дій [66, с. 12].

Прийняття ефективних управлінських рішень, в свою чергу, реалізується на основі інформації про рівень функціонування бізнес-процесів та їх результатів. Тому на третьому етапі відбувається оцінка бізнес-процесів: визначаються основні показники; розробляється методичний підхід до їх визначення.

Четвертий етап призначений для ідентифікації невідповідностей (невиконання встановлених вимог до процесів та їх результатів) на основі оцінки бізнес-процесів та встановлення необхідності їх поліпшення

(виділення бізнес-процесів, що поліпшуються у першу чергу, у наступному порядку або взагалі не потребують поліпшення) [66, с. 11-12].

На п'ятому етапі для бізнес-процесів, що потребують поліпшення у першу чергу або у наступному порядку, обираються відповідні методи (реінжиніринг, бенчмаркінг, перепроєктування, методика швидкого аналізу рішень, безперервний менеджмент процесів тощо) та розробляється методичне забезпечення щодо їх реалізації, формулюються висновки та рекомендації щодо можливих напрямків поліпшення бізнес-процесів.

Результатом поліпшення бізнес-процесів є їх моделювання на шостому етапі, тобто формування моделі бажаного стану їх функціонування «Як буде», яка забезпечує моніторинг всіх визначених показників після впровадження заходів, усуває недоліки в структурі бізнес-процесів (дублювання, неузгодженість входів і виходів, зайві інформаційні об'єкти тощо), відображає коригувальні та попереджувальні дії у вигляді сценаріїв усунення та попередження виникнення відхилень від нормального функціонування бізнес-процесів.

Сьомий етап пов'язаний з формуванням організаційної структури підприємства, орієнтованої на менеджмент бізнес-процесів. На основі моделі «Як буде» призначаються виконавці процесів, їх власники та керівники, розподіляються обов'язки та повноваження, формуються організаційні одиниці, що забезпечують реалізацію та менеджмент бізнес-процесів тощо. [66, с. 12].

Підприємство, основною діяльністю якого є розподіл та безперебійне постачання споживачам електричної енергії, має орієнтуватися на процесний підхід як у виробництві, так і в управлінні. Процесний підхід передбачає отримання бажаного результату через управління діяльністю та ресурсами як процесами та є методикою покращення ефективності менеджменту персоналу. Процесний підхід може бути застосований не тільки до бізнесу в цілому, але й до ресурсів підприємства, особливо, до людських ресурсів, які характеризуються безперервним процесом відтворення робочої сили або

компетентностей. Також існує тісна залежність параметрів людських ресурсів підприємства (кількісних, якісних та витратних) від зростання, стабілізації чи спадання ділової активності бізнесу.

Стратегічна невирішеність проблеми організації відтворення людських ресурсів на внутрішньому ринку праці спроможна застопорити основний бізнес-процес, оскільки його підтримання можливе лише до моменту досягнення певного рівня чисельності та структури зайнятих, витрат на персонал.

Новітнім методом вирішення організації процесів відтворення людських ресурсів на внутрішньо корпоративному ринку праці може стати комплексний реінжиніринг HR-бізнес процесів.

Реінжиніринг – це фундаментальне переосмислення та радикальна реконструкція бізнес-процесів з метою досягнення корінних поліпшень в критично важливих напрямках економічного зростання [62, с. 463].

Термін «реінжиніринг» був уведений в практику та науку менеджменту М.Хаммером та Дж.Чампі, в другій половині 1990-х років, які визначили його як фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування бізнес-процесів для досягнення істотних поліпшень в таких ключових для сучасного бізнесу показниках результативності, як витрати, якість, рівень обслуговування та оперативність [63, с. 11].

Реінжиніринг передбачає зміну базових принципів організації підприємства і орієнтацію не на функції, а на процеси. Очевидно, що в конкретний процес може бути залучено багато функцій, наприклад, процес забезпечення організації людським ресурсом передбачає послідовне виконання функцій планування потреб у працівниках, аналіз робіт з визначенням необхідних компетентностних профілів, пошук кандидатів з різних ресурсів, відбір найкращих з них, укладання трудових договорів, адаптаційне навчання, тощо.

В рамках процесного підходу виникає об'єктивне завдання їх об'єднання з метою отримання кінцевого результату – компетентного,

мотивованого та ефективного працівника, лояльного та залученого в справи компанії, члена команди. Для цього слід відмовитись у внутрішньому управлінні від поопераційної спеціалізації, перенісши фокус на міжфункціональні зв'язки, що забезпечують отримання запланованого результату.

Реінжиніринг дозволяє вирішити наступні управлінсько-організаційні завдання:

- скоротити час прийняття рішень на конкретному етапі життєвого циклу товару (послуги);
- знизити матеріальні витрати та / або трудомісткість продукції;
- скоротити тривалість циклу впровадження нової продукції.

Реінжиніринг бізнес-процесів може бути застосований і в процесах відтворення людських ресурсів, оскільки останні мають аналогічні характеристики класичним етапам життєвого циклу товару, під яким розуміється сукупність взаємопов'язаних процесів створення та послідовної зміни стану продукції або ресурсів від формулювання вимог до них і до завершення їх споживання. Етап життєвого циклу товару слід відмежовувати від «етапів життєвого циклу організації» для адекватного перенесення методологічних аналогій в сферу відтворення людських ресурсів.

Процес відтворення людських ресурсів можна також представити як сукупність послідовно та паралельно взаємопов'язаних етапів життєвого циклу товару «робоча сила» або «компетентності», які більше підходять для характеристики предмету узгодження попиту та пропозиції на ринку праці в умовах постіндустріальної економіки. Узагальнено в рамках підприємства сукупність робочої сили та компетентностей всього персоналу можна ідентифікувати як людські ресурси. В табл. 3.4 представлена порівняльна характеристика життєвого циклу фізичного товару та людських ресурсів у рамках підприємства.

Таблиця 3.4 – Порівняльна характеристика життєвого циклу фізичного товару та людських ресурсів у рамках підприємства

Етапи життєвого циклу фізичного товару	Етапи життєвого циклу людських ресурсів підприємства
Маркетинг	Визначення кількісних та компетентнісних параметрів потреби в персоналі
Проектування та розробка продукції	Аналіз робіт, проектування трудових процесів та робочих місць
Технологічна підготовка виробництва	Організаційне проектування, регламентування посадових обов'язків, робочих інструкцій
Матеріально-технічне постачання	Професійна орієнтація Розробка програм залучення персоналу Підбір та відбір персоналу
Виробництво	Професійна підготовка працівників на виробництві Професійна адаптація персоналу
Контроль якості продукції	Оцінювання та атестація працівників
Упаковка продукції	Укладання довгострокових трудових договорів Ведення кадрової документації
Зберігання	Підтримувальне навчання Програми утримання працівників (соціальний пакет, планування кар'єри) Формування кадрового резерву керівників
Транспортування	Програми доставки працівників до місць роботи Програми надання житла для віддалених працівників Доступ до корпоративних інформаційних мереж
Розподіл та реалізація продукції	Розстановки та ротації персоналу Розподіл робітників за робочими місцями після отримання нарядів робіт
Монтаж	Інструктування з техніки безпеки Інструктування робітників Делегування повноважень та постановка робочих завдань
Експлуатація	Організація та нормування праці Оплата праці та стимулювання Створення безпечних умов праці Регулювання режимів роботи Контроль трудової дисципліни
Технічна допомога та сервісне обслуговування	Підвищення кваліфікації Перепідготовка Розвиток компетентностей
Утилізація після використання	Рекреація (неробочий час, організація дозвілля, відпустки, лікарняні, відновлення працездатності) Організація вивільнення Документаційне забезпечення виходу на пенсію

Наведена характеристика етапів відтворення людських ресурсів організації є методологічною основою реінжинірингу людських ресурсів.

Процес реінжинірингу людських ресурсів включає ряд етапів.

На першому етапі відбувається визначення основних параметрів людських ресурсів та пов'язаних із ними «вузьких місць». Під «вузькими місцями» в контексті бізнес-процесів розуміються операції та зв'язки, що знижують ефективність процесу, збільшуючи його трудомісткість і вартість. Вузькі місця зазвичай представляють собою операції / роботи, що дублюються, тимчасові затримки понаднорми, інформаційні петлі, перевантаження окремих елементів [62, с. 477]. Як об'єкт управління людські (персонал) підприємства характеризується:

кількісними параметрами – чисельністю та або трудомісткістю трудових процесів та операцій;

якісними параметрами – освітнім та кваліфікаційним рівнем, статеві-віковим складом, функціональною структурою, рівнем розвитку професійних та особистісних компетентностей;

вартісними параметрами – рівнем витрат на персонал;

процесами відтворення – складом етапів життєвого циклу та їх тривалістю, витратами на них, способом зв'язку їх один з одним.

Позначимо параметри персоналу:

кількісні - К; якісні - Я; вартісні - В;

тривалість етапу життєвого циклу - t.

Тоді основні «вузькі місця», пов'язані з персоналом, можна згрупувати за чотирма укрупненими напрямками:

менше / більше (за параметром К); гірше / краще (за параметром Я);
дорожче / дешевше (за параметром В);

повільніше / швидше, пізніше / раніше (за параметром t).

З урахуванням вищезазначеного основними цілями реінжинірингу людських ресурсів можуть бути приведення їх чисельності, якісного складу та структури витрат на них, режимів відтворення в часі у відповідність з вимогами зовнішнього середовища.

Ці цілі тісно взаємозумовлені та мають бути спрямовані на реалізацію цілей більш високого рівня, пов'язаних, наприклад, з підвищенням ефективності основних виробничих бізнес-процесів, а значить, і поліпшенням кінцевих показників діяльності підприємства.

Разом з цим, потрібно враховувати основні взаємозв'язки між параметрами К, Я, В, t (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 – Матриця взаємозв'язків параметрів людських ресурсів

	К	Я	В	t
К	Кількість	Структура (рівень якісної однорідності)	Середній рівень витрат	Продуктивність людського ресурсу
Я	X	Якісний рівень	Структура витрат	Структура завантаження людських ресурсів
В	X	X	Витрати	Собівартість людського ресурсу
t	X	X	X	Тривалість циклу (завантаженість ресурсу)

Джерело: побудовано автором за [62],[68]

На другому етапі, спираючись на системну модель людських ресурсів підприємства, важливо визначити основні взаємозв'язки, що детермінують його стан і динаміку. При аналізі реінжинірингу системи управління персоналом за основу беруться такі етапи життєвого циклу, як набір, підготовка, власне споживання робочої сили / компетентностей (включаючи використання та оплату праці) і звільнення.

В модель реінжинірингу людських ресурсів варто інтегрувати основні етапи життєвого циклу кінцевого продукту / послуги підприємства, продемонструвавши точки взаємодії двох циклів – відтворення людських ресурсів та виробництва товару / послуги (рис. 3.8).

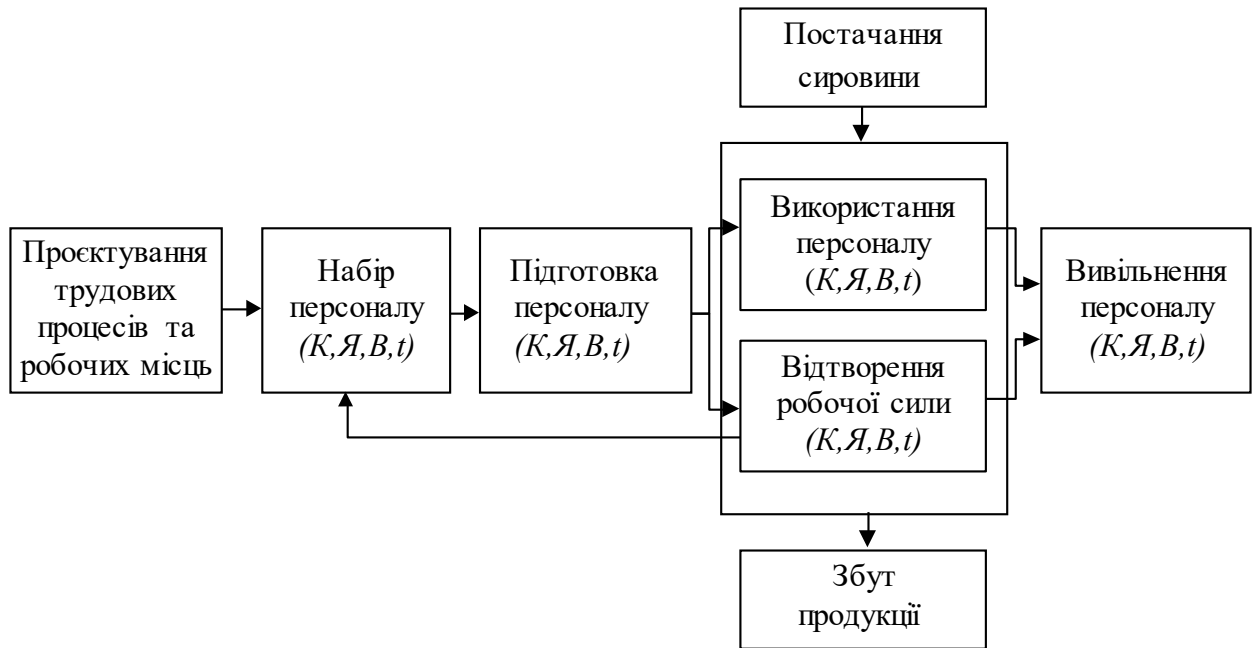


Рисунок 3.8 – Реінжинірингова модель відтворення персоналу підприємства

Як видно з наведеної на рис. 3.8 моделі, в процесі відтворення персоналу підприємства виникає п'ять основних типів взаємодії:

1. Взаємодія з іншим етапом життєвого циклу персоналу на вході (набір персоналу – використання персоналу), позначимо його $F_{вх} - F$;
2. Взаємодія з іншим етапом життєвого циклу персоналу на виході (використання персоналу – вивільнення), позначимо його $F - F_{вих}$;
3. Взаємодія з етапом життєвого циклу продукту / послуги на вході (постачання – використання персоналу), позначимо його $F_{вх\ вп} - F$;
4. Взаємодія з етапом життєвого циклу продукту на виході (використання персоналу – збут продукції), позначимо його $F - F_{вх\ вп}$;
5. Взаємодія між елементами всередині самого етапу життєвого циклу персоналу (використання персоналу – відтворення робочої сили), позначимо його $F - f$.

На третьому етапі визначається, які саме методи реінжинірингу потенційно можуть вплинути на покращення процесів відтворення людських ресурсів. Для цього визначаються можливі чинники, що впливають на

відтворення персоналу (табл. 3.5). Їх склад залежить від типів зв'язків функцій та груп показників аналізу.

Наведена в табл. 3.6 класифікація чинників та показників змін процесу відтворення дозволяє системо підійти до обґрунтування управлінських рішень, які безпосередньо впливають на людські ресурси підприємства, при виборі методів реінжинірингу.

Аналізуючи матрицю показників та зв'язків між функціями, можна отримати найбільш поширені дії підприємства по відношенню до людських ресурсів з метою оптимізації бізнес-процесів:

- стримування темпів зростання заробітної плати (фактор 1.5.2) – проте цей варіант дій не підходить для ПАТ «Запоріжжяобленерго» з огляду на позитивний вплив чинника «рівень середньої заробітної плати» на показники чистого доходу підприємства;
- зупинення (фактор 1.1.1) чи обмеження набору нових працівників, особливо висококваліфікованих, з високим рівнем очікувань по оплаті праці (фактор 3.1) – цей варіант дій може бути ПАТ «Запоріжжяобленерго» для оптимізації персоналу;
- звільнення, перш за все, пенсіонерів та працівників, чий компетентнісний профіль не відповідає новим умовам ведення бізнесу чи роботам по виконанню замовлень споживачів (фактор 2.2) – цей захід може бути використаний ПАТ «Запоріжжяобленерго» для оптимізації персоналу;
- зміна значимості каналів набору співробітників, переорієнтація на внутрішні або безкоштовні / дешеві джерела пошуку (фактор 3.1);
- зростання диференціації заробітної плати у відповідності до чітко визначених компетентнісних характеристик працівників та результатів праці (фактор 6.5) – цей варіант може бути використаний досліджуваним підприємством для оптимізації персоналу;

Таблиця 3.6 – Чинники відтворення персоналу

Групи показників	Типи зв'язків між функціями				
	1. Набір – використання ($F_{вх} - F$)	2. Використання – вивільнення ($F - F_{вих}$)	3. Використання персоналу – збут продукції ($F - F_{вх\ вп}$)	4. Постачання – використання персоналу ($F_{вх\ вп} - F$)	5. Використання персоналу – відтворення (оплата праці) ($F - f$)
1. Кількість	1. Обсяги набору	1. Масштаби звільнень	Обсяги збуту продукції	Обсяги поставок суміжних ресурсів	1. Чисельність персоналу
	2. Рівень зарплати при наймі	2. Рівень зарплати звільнюваних			2. Рівень витрат на персонал / оплати праці
2. Якісні параметри	1. Рівень компетентності набраних працівників	Компетентнісний рівень звільнюваних працівників	Рівень дебіторської заборгованості за вироблену продукцію / надані послуги	Рівень розрахунків за інші ресурси	1. Компетентнісні параметри працюючих
	2. Їх вимоги до рівня зарплат				2. Рівень технології та організації праці
3. Структура	1. Структура набору персоналу та його джерел	Структура звільнень за причинами	Структура збуту продукції / послуг	Структура поставок суміжних ресурсів	1. Структура персоналу
	2. Групування вимог по бажаній оплаті праці				2. Форми та системи оплати праці 3. Структура компенсаційного пакету
4. Витрати	Витрати на залучення персоналу	Витрати на вивільнення персоналу	Витрати на збут продукції	Витрати на інші ресурси	1. Витрати на оплату праці
					2. Інші витрати на персонал
5. Середній рівень витрат	1. Середня зарплата при наборі персоналу	Середній рівень виплат звільнюваним	1. Середня ціна продукції	Тарифи (ціни на суміжні ресурси)	Середня заробітна плата працюючих
			2. Середня рентабельність збуту		
6. Структура витрат	Структура витрат на набір персоналу	Структура витрат на звільнення працюючих	Структура собівартості реалізованої продукції	Структура витрат на суміжні ресурси	Структура витрат на забезпечення зайнятості персоналу

- відмова від масштабних скорочень персоналу з метою мінімізації вихідних виплат (фактор 4.2), мінімізація цих витрат за рахунок добровільного

вибуття та контролю за своєчасним використанням працівниками відпусток (фактор 1.2.1) – цей варіант оптимізації персоналу може бути реалізований методом узгодженого переведання частини персоналу в новостворювані в результаті реформування галузі енергозбутові підприємства;

- перехід до гнучких видів найму та зайнятості – тимчасові трудові угоди, підряд, неповна зайнятість, тощо (фактор 2.5.3) – може бути використаний як проміжний захід при визначенні важливості функції для підприємства в нових умовах.

Управляти людськими ресурсами (персоналом) підприємства означає через набір чинників впливати на процес його відтворення, тобто на зв'язки етапів життєвого циклу за певними параметрами (групою показників).

З цих позицій, взаємозв'язок методів реінжинірингу та чинників відтворення людських ресурсів представлена в таблиці 3.5, в якій продемонстровано вплив кожного з методів реінжинірингу на зв'язки функцій процесу відтворення за групою показників (К – кількість, Я – якість, С – структура, В – витрати, V_{cp} – середній рівень витрат; СВ – структура витрат).

З табл. 3.7 видно, наприклад, що метод «залучення в процес як можна менше ресурсів» впливає на функції «набір – використання / оплата праці», скорочуючи обсяги набору, витрати на пошук та залучення персоналу, та змінюючи структури цих витрат.

Таким чином, запропонований порядок реінжинірингу персоналу підприємства включає в себе наступну послідовність дій:

1. Обирається та обґрунтовується склад показників, які характеризують процес відтворення персоналу.
2. На основі реінжинірингової моделі визначаються типи зв'язків між функціями у процесі відтворення персоналу.
3. В залежності від груп показників і типів зв'язків між функціями виділяються чинники процесу відтворення персоналу.
4. В ході аналізу діяльності конкретного підприємства визначається, які параметри процесу відтворення персоналу і в якому напрямку треба змінити.

5. Здійснюється підбір методів реінжинірингу, потенційно здатних змінити кількісні, якісні чи витратні параметри відтворення персоналу в необхідному напрямку.

Таблиця 3.7 – Вплив методів реінжинірингу на відтворення персоналу

Методи реінжинірингу	Типи зв'язків між функціями				
	1. Набір – використання ($F_{вх} - F$)	2. Використання – вивільнення ($F - F_{вих}$)	3. Використання персоналу – збут продукції ($F - F_{вх\ вн}$)	4. Постачання – використання персоналу ($F_{вх\ вн} - F$)	5. Використання персоналу – відтворення (оплата праці) ($F - f$)
1. Залучення в процеси як можна меншої кількості ресурсів	K	K	B_{cp}	K	K
	B	B	CB	C	C
				$B \text{ та } CB$	$B \text{ та } CB$
2. Виконання процесу самим клієнтом	K	K	B_{cp}	K	K
	B	B	CB	C	C
				$B \text{ та } CB$	$B \text{ та } CB$
3. Відмова від деяких функцій	K	K	K	K	K
	B	B	$Я$	$Я$	C
			$B_{cp} \text{ та } CB$	B	$B_{cp} \text{ та } CB$
4. Об'єднання декількох робіт в одну	K	K	B_{cp}	K	K
	B	B	CB	B	C
					$B \text{ та } B_{cp}$
5. Спрощення робіт	K	K	B_{cp}	K	K
	$Я$	$Я$	CB	C	$Я$
	C	C		$B \text{ та } B_{cp}$	C
	$B \text{ та } B_{cp}$	$B \text{ та } B_{cp}$			$B \text{ та } B_{cp}$
6. Усунення зайвих чи довгих потоків	K	K	K	K	K
	$Я$	$Я$	$Я$	$Я$	$Я$
	B	B	$B_{cp} \text{ та } CB$	B	$B \text{ та } CB$

Запропонований підхід носить методичний характер і модифікується за такими основними напрямками: по-перше, можна істотно розширити перелік факторів, включених в аналіз етапів життєвого циклу як персоналу, так і продукту (послуги); по-друге, при аналізі можна виділяти в кожному етапі життєвого циклу підетапи, а також збільшити число цих підетапів; по-третє, аналогічний підхід може бути застосований і по відношенню до конкретного етапу життєвого циклу персоналу. Наприклад, при аналізі процесу набору цей етап життєвого циклу розбивається на окремі функції (визначення потреб, вибір джерел пошуку персоналу, поширення інформації, відбір за резюме тощо), а потім досліджуються зв'язки між цими функціями.

ВИСНОВКИ

Система управління персоналом організації - це система, в якій функціонує реалізовано управління персоналом, що включає підсистеми лінійного управління, а також ряд функціональних підсистем, які спеціалізуються на виконанні функцій. Системи управління персоналом несуть у собі набір методів, технологій, прийоми та процедури роботи з персоналом. Складність і багатогранність функцій системи управління персоналом підприємства пояснюється множинністю аспектів та підходів до цієї актуальної проблеми. Таким чином, управління персоналом має комплексний, інтегральний характер, який саме і пояснюється різними підходами до його визначення.

Основна мета системи управління персоналом – забезпечити організацію персоналом необхідного рівня освіти, їх ефективне використання, а також професійний і соціальний розвиток. Управління персоналом - це система, що має об'єкти і суб'єкти управління, між ними існують організаційні та управлінські відносини, а також функції управління, які здійснюються через систему та певні методи.

В роботі проведено аналіз діяльності ПАТ «Запоріжжяобленерго», яке здійснює ліцензовану діяльність з передачі електричної енергії місцевими (локальними) мережами та ліцензовану діяльність з постачання електричної енергії за регульованим тарифом на території Запорізької області - однієї з найбільш великих промислових областей України - площа постачання електроенергії становить 27 тис. кв. км з населенням приблизно 2 млн. чол. До складу ПАТ «Запоріжжяобленерго», окрім центрального апарату та виробничих служб, відділів, які розміщені у м. Запоріжжя, входять Запорізькі міські електричні мережі, Запорізькі високовольтні електричні мережі, Мелітопольські високовольтні електричні мережі, структурний підрозділ з експлуатації та ремонту будівель та споруд, цех з ремонту обладнання та 13 районів електричних мереж

За підсумками 2020 року ПАТ «Запоріжжяобленерго» отримано: збиток у сумі 71 527 тис.грн; валовий прибуток з основної діяльності складає 379 724 тис.грн. рівень рентабельності діяльності у звітному періоді склав (-1,48%). Починаючи з 2015 року ПАТ «Запоріжжяобленерго» знаходилось у вкрай напруженому фінансовому становищі через несвоєчасну оплату споживачами Запорізької області за відпущену їм електричну енергію, що призвело до виникнення значної заборгованості ПАТ «Запоріжжяобленерго» перед ДП «Енергоринок» за куповану електричну енергію, та, як наслідок, жорсткої регуляторної політики НКРЕКП стосовно товариства, яка призвела до виникнення заборгованості з виплати заробітної плати працівникам товариства та податкової заборгованості до бюджету. На сьогоднішній день незважаючи на деякі покращення, економічна ситуація в ПАТ «Запоріжжяобленерго» залишається надзвичайно складною, що як наслідок призвело до виникнення фіскальних ризиків - не сплати простроченої заборгованості перед бюджетом у сумі 1 116 373 тис. грн (в тому числі з ПДВ 379 259 тис. грн, штрафних санкцій 737 114 тис. грн).

Тенденції, які сьогодні спостерігаються в промисловості, свідчать про зменшення чисельності зайнятих в галузі. Цьому є чіткі та об'єктивні причини, а саме: стрімка автоматизація та роботизація виробничих процесів. Ці тенденції є притаманними, зокрема, і для підприємств енергетичного сектору. За умов, коли споживання електроенергії є обмеженим, перманентно-постійним є запровадження енергозберігаючих технологій, чи не єдиним шляхом розвитку електроенергетичних компаній вважаємо оптимізацію чисельності персоналу.

За даними таблиці та діаграм можемо спостерігати динаміку спаду середньооблікової чисельності працівників ПАТ «Запоріжжяобленерго» за 2017 – 2020 рр., основними причинами є оптимізація виробництва та скорочення менеджерів середньої ланки.

За даними діаграм та таблиць можливо спостерігати зменшення середньооблікової чисельності штатних працівників у підрозділах

підприємства, яке відбулося через плинність кадрів та обмеження прийому робітників.

Виявлено, що на ПАТ «Запоріжжяобленерго», плинність кадрів перевищує норму. Ми наглядно бачимо, що підвищена плинність кадрів спостерігається серед службовців, спеціалістів і допоміжних робітників. Саме по цим категоріям коефіцієнт інтенсивності плинності кадрів перевищує одиницю, і найбільший конкретний коефіцієнт. Надзвичайно низькою є частка витрат на розвиток персонал в загальних витратах на персонал – 0,047%, що спричинено необхідністю підтримувати конкурентний рівень оплати праці для забезпечення підприємства необхідним персоналом в умовах загострення боротьби за кваліфікований персонал не тільки на національному, але й на міжнародному, перш за все, європейському ринку праці.

Персонал підприємства за останні три роки стабілізується, коефіцієнт плинності кадрів не перевищує середній за галузю, соціальна структура персоналу відповідає віковій структурі економічно-активного населення регіону, проте існують ризики в залученні персоналу з огляду на дефіцитність кваліфікованої робочої сили електротехнічних спеціальностей на регіональному ринку праці. Середня заробітна плата штатного працівника підприємства є конкурентною на ринку праці в промисловості, проте нижчою за рівень оплати праці в енергетичній галузі. Проблеми кадрового забезпечення виробництва Компанія вирішує за рахунок підготовки персоналу на власній навчально-виробничій базі.

Проведений аналіз системи управління персоналом дозволяє виділити її сильні сторони: автоматизована підсистема кадрового обліку та адміністрування; розвинена підсистема охорони праці; потужна підсистема професійного навчання та розвитку персоналу; добре формалізована та диференційована за категоріями персоналу компенсаційна політика; розвинена та матеріально забезпечена підсистема соціального розвитку.

Слабкими сторонами системи управління персоналом є недостатньо структурована та формалізована підсистема відбору персоналу та оцінювання

працівників. Гостро актуальною проблемою є зниження продуктивності праці в 2019 році, спричинене реформуванням галузі та передавання частини функцій та прибутків з торгівлі електроенергією новоствореному ПАТ «Запоріжжяобленерго», що мало б потягнути відповідне зменшення чисельності персоналу.

Побудована в роботі модель свідчить про те, що при збільшені сукупних витрат на персонал на 1 тис грн обсяг чистого прибутку зменшиться на 0,463 тис. грн; при збільшені середньооблікової чисельності персоналу – обсяг чистого прибутку зменшиться на 77,871 тис. грн, а при рості середньої заробітної плати – зросте на 11,107 тис.грн. Таким чином, кадрова стратегія підприємства в найближчі 2-3 роки має бути спрямована на зниження сукупних витрат на персонал при збереженні тенденції зростання середньої заробітної плати працівників. Це потребує поступового вивільнення майже половини чисельності персоналу зневластивими (внаслідок реформування енергоринку) для підприємства функціями.

Проблема зниження показників продуктивності праці, виявлена в роботі, безпосередньо пов'язана з реформуванням галузі з метою демонополізації обленерго шляхом відокремлення послуг збуту енергії від послуг її розподілу. При цьому в пілотному режимі відбувається перебудова раніше налагоджених бізнес-процесів та функцій. З урахуванням цього основними цілями реінжинірингу людських ресурсів можуть бути приведення їх чисельності, якісного складу та структури витрат на них, режимів відтворення в часі у відповідність з вимогами зовнішнього середовища.

Ці цілі тісно взаємозумовлені та мають бути спрямовані на реалізацію цілей більш високого рівня, пов'язаних, наприклад, з підвищенням ефективності основних виробничих бізнес-процесів, а значить, і поліпшенням кінцевих показників діяльності підприємства.

В роботі запропонована реінжинірингова модель відтворення персоналу підприємства. Запропонований порядок реінжинірингу персоналу підприємства включає в себе наступну послідовність дій:

1. Обирається та обґрунтовується склад показників, які характеризують процес відтворення персоналу.
2. На основі реінжинірингової моделі визначаються типи зв'язків між функціями у процесі відтворення персоналу.
3. В залежності від груп показників і типів зв'язків між функціями виділяються чинники процесу відтворення персоналу.
4. В ході аналізу діяльності конкретного підприємства визначається, які параметри процесу відтворення персоналу і в якому напрямку треба змінити.
5. Здійснюється підбір методів реінжинірингу, потенційно здатних змінити кількісні, якісні чи витратні параметри відтворення персоналу в необхідному напрямку.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Управління персоналом : підручник. О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямучич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.
2. Єгоршин А. П. Управління персоналом : Підручник для вузів. 4-е вид., Испр. Н. Новгород: НІМБ. 2003, 720 с.
3. Михайлова Л.І. Управління персоналом. Навчальний посібник. Київ : Центр учбо- вої літератури, 2007. 248 с.
4. Храмов В. О., Бовтрук А. П. Основи управління персоналом: навч.-метод. посіб. Київ : МАУП, 2001. 112 с.: іл. Бібліогр.: с. 109.
5. Гетьман О. О., Шаповал В. М. Економіка підприємства: Навч. посіб. 2-ге видання. Київ : Центр учбової літератури, 2010. 488 с.
6. Нестеренко В.Ю., Токар І.І. Конспект лекцій з дисципліни Економіка і організація виробництва. Харків : ХНАДУ, 2012. 58 с.
7. Ковальчук І.В.Економіка підприємства: Навч. посіб. Київ : Знання, 2008. 679 с.
8. Давидюк Т. В. Трудові ресурси, трудовий потенціал, робоча сила, людський капітал: взаємозв'язок категорій. *Вісник Житомирського державного технологічного університету*. 2013. № 1(47). С. 30–35.
9. Одегов Ю. Г., Руденко Г. Г. Экономика труда : учебник и практикум для академического бакалавриата / 3-е изд., перераб. и доп. Москва : Издательство Юрайт, 2019. 387 с.
10. Морушко О. О. Кадровий менеджмент : навч. посіб. Львів : Львівська політехніка, 2014. 176 с.
11. Коваль З.О. Менеджмент персоналу: навч. посіб. [для студентів екон. спец. ВНЗ]; М-во освіти і науки України, Нац. ун-т «Львів. політехніка». Львів: Вид-во Львів. політехніки, 2014. 452 с.

12. Тульчинська С.О., Шемет Я.В. Сучасні проблеми організації управління персоналом на підприємстві. *Сучасні проблеми економіки та підприємництва*. Випуск 13, 2014. С.195-201
13. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом. Київ : Кондор. 2003. С. 296.
14. Денисенко М. П., Терещук Л. В. Управління персоналу на підприємстві. *Інвестиції: практика та досві.* № 7/2017. С. 53-57
15. Шляга О.В., Білоус А.С. Підходи до оцінки персоналу на підприємствах. URL: http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_5_126.pdf (дата звернення: 01.10.2022)
16. Грачев М. В. Суперкадры: Управление персоналом и международные Корпорации. *Дело*. 2006. С. 215.
17. Данюк В. Модель фахівця з управління персоналом і економіки праці. *Україна: аспекти праці*. 2013. №6. С. 8-12.
18. Менеджмент персоналу: навч. посіб. Вид. 2-ге, без змін / В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк та ін.; За заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. Київ : КНЕУ, 2006. 398 с.
19. Осовська Г.В., Крушеницька О.В. Управління трудовими ресурсами: Навч. посібник. Київ : Кондор, 2008. 224 с.
20. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: Підручник Київ : Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
21. Гурченков О.П., Гусаріна Н.В. Формування системи управління персоналом та оцінка її ефективності. *Економіка: реалії часу*. 2013. № 2. С. 60–72.
22. Донець Л., Лиходєдова Т. Формування кадрової стратегії в загальній системі управління персоналом підприємства. *Науковий вісник*. 2014. № 1 С. 45–55.
23. Погорєлова Т.О., Ігнат'єва Ю.І. Система управління персоналом як основний елемент системи управління підприємством. *Вісник*

Національного технічного університету «ХПИ». Сер. : Технічний прогрес та ефективність виробництва. 2013. № 21. С. 127–134.

24. Позднякова Л.О., Білецька Д.О. Методологічні засади системи управління персоналом організації. *Збірник наукових праць Українського державного університету залізничного транспорту*. 2015. Вип. 158(1). С. 51–56.

25. Никифорова В.Г. Управління персоналом: Навчальний посібник. 2-ге видання, виправлене та доповнене. Одеса: Атлант, 2013. 275 с.

26. Криворучко О. М., Водолажська Т.О. Управління персоналом підприємства: навч. Посібник. Харків : ХНАДУ, 2016. 200 с.

27. Гапоненко А.Л., Савельєва М.В. Теория управления : учебник и практикум для академического бакалавриата / 2-е изд., перераб. и доп. Москва : Издательство Юрайт, 2019. 336 с.

28. Маркіна І. А., Біловол Р. І. Реструктуризація підприємства як елемент антикризового управління. *Проблеми економіки* № 3, 2012. С. 124-129

29. Кіпа М. О. Сутність та напрями реструктуризації підприємства. *Економіка та держава* № 6. 2017. С. 64-71

30. Малиновський Ю.В., Цьвок Д.Р. Реструктуризація як метод підвищення конкурентоспроможності підприємства. Національний університет “Львівська політехніка” . 2013. С. 166-172. URL: <http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/26221/1/25-166-172.pdf> (дата звернення: 05.09.2022)

31. Большой экономический словарь / под ред. А. Н. Азрилияна. 5-е изд. доп. и перераб. Москва : Политика новой экономики, 2002. 1280 с.

32. Крисько Ж.Л. Сутність та види реструктуризації підприємств. *Науковий вісник Ужгородського університету*. Сер. Економіка. 2009. Вип. 28, ч. 2. С. 71-76.

33. Зеліско І.М. З Управління фінансовою санацією підприємства: навчальний посібник. Київ : 2016. 355 с.

34. Управління фінансовою санацією підприємства : підручник / Н. М. Тюріна, Н. С. Карвацка. Львів : Новий Світ-2000, 2008. 396 с.
35. Андрієвська Є. В. Поняття та сутність процесу реструктуризації промислових підприємств. *Вісник соціально- економічних досліджень*. 2010. № 39. С. 2433.
36. Іващенко Г. А. Структура організаційно-економічних факторів формування конкурентоспроможності підприємства. Дніпропетровськ : ДНУ, 2003. 212 с.
37. Лещенко Л. О. Мотивація праці як фактор підвищення прибутковості виробництва / Л. О. Лещенко. *Ефективна економіка*. 2016. №4. URL:<http://www.economy.nayka.com.ua>. (дата звернення: 16.11.2022).
38. Офіційний сайт ПАТ «Запоріжжяобленерго». URL: <https://www.zoe.com.ua> (дата звернення 10.10.2022)
39. Звітність українських підприємств. URL: https://zvitnist.com/14346179_TOVARYSTVO_Z_OBMEZHENOOU_VDPOVDA_LNSTU_PIDPRYYEMSTV#analysis (дата звернення 11.10.2022)
40. YouControl — сервіс перевірки контрагентів. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/00130926/ (дата звернення 10.09.2022)
41. Офіційний сайт Укрстат. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2010/ct/is_c/arh_isc/arh_iscgr10_u.html (дата звернення 10.10.2022)
42. Дані дохідності альтернативних інструментів - URL: https://bank.gov.ua/files/4-Financial_markets.xlsx (дата звернення 11.10.2022)
43. Королюк О.В., Молчан А.С., Хараджян Л.В. Комплексний підхід до формування механізму забезпечення економічної безпеки підприємств. *Економіка і підприємництво*. 2018. № 11-1 (76-1). С. 733-736.
44. Кузнецова Н.В., Шерстянкін Н.П. Критерії оцінки і динаміка чисельності висококваліфікованих кадрів в Україні. *Управлінець*. 2020. № 1 (59). С. 37-43.

45. Сотникова С.І., Волянський Г.Н. Рух персоналу як механізм підвищення корпоративної конкурентоспроможності в нестабільному середовищі. *Вісник НГУЕУ*. 2019. № 2. С. 46-55.
46. Єршова Є. А. Правова природа службових відносин: питання теорії і практики. *Трудове право*. 2019. №5. С. 5.
47. Донець Л., Лиходєдова Т. Формування кадрової стратегії в загальній системі управління персоналом підприємства. *Науковий вісник*. 2014. № 1 С. 45–55.
48. Позднякова Л.О., Білецька Д.О. Методологічні засади системи управління персоналом організації. *Збірник наукових праць Українського державного університету залізничного транспорту*. 2015. Вип. 158(1). С. 51–56.
49. Тульчинська С.О., Шемет Я.В. Сучасні проблеми організації управління персоналом на підприємстві. *Сучасні проблеми економіки та підприємництва*. Випуск 13, 2014. С.195-201
50. Денисенко М. П., Терещук Л. В. Управління персоналу на підприємстві. *Інвестиції: практика та досвід*. № 7/2017. С. 53-57
51. Шляга О.В., Білоус А.С. Підходи до оцінки персоналу на підприємствах. URL: http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_5_126.pdf (дата звернення: 11.09.2022)
52. Qin, N. & Kong, D., 2021. Human Capital and Entrepreneurship. *Journal of Human Capital*, 15(4), pp.513–553. Available at: <http://dx.doi.org/10.1086/716344>.
53. Benevene, P. & Cortini, M., 2010. Interaction between structural capital and human capital in Italian NPOs E. Kong, ed. *Journal of Intellectual Capital*, 11(2), pp.123–139. Available at: <http://dx.doi.org/10.1108/14691931011039642>.
54. Самолюк Н.М., Юрчик Г.М. Плинність персоналу: індикатор кадрової безпеки підприємства. *Економіка і суспільство*. Випуск # 12. 2017. С.500-508

55. Кушнерик О. Сучасні методи мотивації праці персоналу та їх вплив на діяльність підприємства. *Ринок цінних паперів України*. 2013. № 3-4. С. 33-37
56. Биба В.В., Теницька Н.Б. Світовий досвід мотивації працівників та можливості його адаптації до умов підприємств України. *Економіка і суспільство*. Вип. 10. 2017. С. 166-171
57. Лещенко Л. О. Мотивація праці як фактор підвищення прибутковості виробництва. *Ефективна економіка*. 2016. №4. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua> (дата звернення 12.12.2021 р.)
58. Як ефективно управляти реструктуризацією компанії. 2020. BDO Україна. URL: <https://www.bdo.ua/uk-ua/insights-2/information-materials/2020/how-to-effectively-manage-a-company-restructure> (дата звернення 12.10.2022 р.)
59. Полінкевич О. М. Механізми адаптації бізнес-процесів промислових підприємств до нової економіки: монографія. Луцьк: РВВ Луцького НТУ, 2014. 448 с.
60. Назаров Н.К. Побудова кадрового бізнес-процесу в моделі реінжинірингу персоналу підприємства. *Вісник Донбаської державної машинобудівної академії*. №1 (26), 2012. С. 157-161.