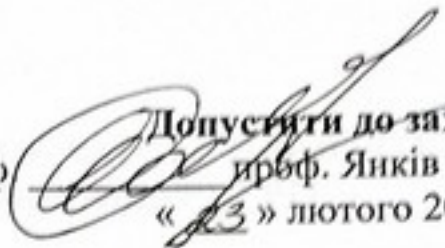




ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ»

Кафедра менеджменту та міжнародного бізнесу

Т.в.о. зав. каф.

 Допустити до захисту
проф. Янків М. Д.
« 23 » лютого 2022 р.

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему:

«РОЗРОБКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ПРИВАТНОМУ
АКЦІОНЕРНОМУ ТОВАРИСТВІ «ЛЬВІВОбленерго»

студента 2 курсу, групи ММОА-21 заочна
спеціальності 073 «Менеджмент (менеджмент організацій і адміністрування)»

Войтовича Василя Святославовича

(прізвище, ім'я, по-батькові)

Науковий керівник:


(підпис)

кандидат економічних наук, доцент

(науковий ступінь, вчене звання)

Стадник Мирослава Євгеніївна

(прізвище, ім'я, по-батькові)

Рецензент:


(підпис)

заступник директора з управління персоналом

ПрАТ «Львівобленерго»

(науковий ступінь, вчене звання)

Груник Левко Остапович

(прізвище, ім'я, по-батькові)

Львів - 2022

ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра _____ менеджменту та міжнародного бізнесу
Ступінь підготовки _____ магістр
Галузь знань _____ 07 «Управління та адміністрування»
Спеціальність _____ 073 «Менеджмент (менеджмент організацій і адміністрування)»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Т.в.о. завідувача кафедри менеджменту та міжнародного бізнесу
проф. Янків М. Д.
«12» вересня 2021 року

ЗАВДАННЯ СТУДЕНТОВІ НА МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ

Войтовичу Василю Святославовичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: **«РОЗРОБКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ПРИВАТНОМУ АКЦІОНЕРНОМУ ТОВАРИСТВІ «ЛЬВІВОБЛЕНЕРГО»**

Керівник
роботи:

Стадник Мирослава Євгенівна

кандидат економічних наук, доцент

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

затверджені наказом по інституту від 30 квітня 2021 року №31-1

2. Строк подання студентом роботи 10 січня 2022 року

3. Вихідні дані до роботи Нормативно-правові акти та закони

України, наукові публікації за темою дослідження, статистичні дані

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ. Теоретичний розділ – методологічні основи

дослідження. Практичний розділ – розрахунково-аналітичні

матеріали. Прогнозний розділ. Висновки. Список використаних джерел.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):

рис. 1.1 – 1.4, табл. 1.1-1.5 – ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ;

рис. 2.1 – 2.7 і табл. 2.1. – 2.6 – ДОСЛІДЖЕННЯ УМОВ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ПРИВАТНОМУ АКЦІОНЕРНОМУ ТОВАРИСТВІ «ЛЬВІВОБЛЕНЕРГО»;

рис.3.1-3.4 і табл. 3.1-3.5 - ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ.

ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра _____ менеджменту та міжнародного бізнесу
Ступінь підготовки _____ магістр
Галузь знань _____ 07 «Управління та адміністрування»
Спеціальність _____ 073 «Менеджмент (менеджмент організацій і адміністрування)»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Т.в.о. завідувача кафедри менеджменту та міжнародного бізнесу
проф. Янків М. Д.
«12» вересня 2021 року

ЗАВДАННЯ СТУДЕНТОВІ НА МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ

Войтовичу Василю Святославовичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: **«РОЗРОБКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ПРИВАТНОМУ АКЦІОНЕРНОМУ ТОВАРИСТВІ «ЛЬВІВОБЛЕНЕРГО»**

Керівник
роботи:

Стадник Мирослава Євгенівна

кандидат економічних наук, доцент

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

затверджені наказом по інституту від 30 квітня 2021 року №31-1

2. Строк подання студентом роботи 10 січня 2022 року

3. Вихідні дані до роботи Нормативно-правові акти та закони

України, наукові публікації за темою дослідження, статистичні дані

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ. Теоретичний розділ – методологічні основи дослідження. Практичний розділ – розрахунково-аналітичні

матеріали. Прогнозний розділ. Висновки. Список використаних джерел.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):

рис. 1.1 – 1.4, табл. 1.1-1.5 – ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ;

рис. 2.1 – 2.7 і табл. 2.1. – 2.6 – ДОСЛІДЖЕННЯ УМОВ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ПРИВАТНОМУ АКЦІОНЕРНОМУ ТОВАРИСТВІ «ЛЬВІВОБЛЕНЕРГО»;

рис.3.1-3.4 і табл. 3.1-3.5 - ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
	<i>Консультанти відсутні</i>		

7. Дата видачі
завдання:

19 лютого 2021 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів магістерської роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	<i>Збір та опрацювання літературних джерел</i>	<i>лютий- березень 2021 р.</i>	<i>Остаточне затверджен- ня плану роботи</i>
2.	<i>Написання першого розділу роботи</i>	<i>липень- серпень 2021 р.</i>	
3.	<i>Написання другого розділу роботи</i>	<i>вересень- жовтень 2021 р.</i>	
4.	<i>Проходження переддипломної практики</i>	<i>грудень 2021 р.</i>	
5.	<i>Написання рекомендаційної частини роботи</i>	<i>грудень 2021 р.</i>	
6.	<i>Попередній захист на кафедрі</i>	<i>січень 2022 р.</i>	

Студент



(підпис)

Войтович В. С.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи



(підпис)

Стадник М. Є.

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Войтович В. С. Розробка системи управління персоналом у Приватному акціонерному товаристві «Львівобленерго». – Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня магістр за галуззю знань «Управління та адміністрування» спеціальності «Менеджмент» спеціалізації «Менеджмент організацій та адміністрування». – Львів, 2022.

Обсяг роботи становить 114 сторінок, включаючи 15 таблиць, 16 рисунків.

Розглянуто теоретичні та методичні основи шляхів розробки системи управління персоналом на підприємстві принципи які лежать в їх основі, методи сучасні підходи щодо підвищення ефективності, запропоновано шляхи вдосконалення системи управління персоналом, вдосконалення сучасних методів розробка системи управління персоналом на підприємстві та описано зарубіжний досвід вдосконалення організації системи навчання персоналу та сучасні підходи до підвищення ефективності управління персоналом підприємства.

На основі опрацювання теоретичного та практичного матеріалів зроблені відповідні висновки та внесено конкретні пропозиції щодо розробки системи управління персоналом на підприємстві.

Ключові слова: система, персонал, трудові ресурси, управління персоналом, працівники, мотивація, підприємство, чинники впливу, якісна характеристика.

SUMMARY

Voytovych V. Development of personnel management system at the enterprise PRIVATE JOINT STOCK COMPANY LVIVOBLENERGO.

Research for the master's degree in the field of knowledge "Management and administration" of the specialty "Management" of the specialization "Management of organizations and administration". - Lviv, 2022.

The amount of work is 114 pages, including 15 tables, 16 figures.

The theoretical and methodological bases of ways of development of the personnel management system at the enterprise are considered, the principles underlying them, methods of modern approaches to increase of efficiency, ways of improvement of the personnel management system, improvement of modern methods of development of the personnel management system at the enterprise are offered, and the foreign experience of improving the organization of training system is described personnel and modern approaches to improving the efficiency of enterprise personnel management.

Based on the theoretical and practical materials elaboration, the relevant conclusions were made and specific proposals were made for the development of the personnel management system at the enterprise.

Keywords: system, personnel, labor resources, personnel management, employees, motivation, enterprise, factors of influence, qualitative characteristics.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	12
1.1 Характеристика поняття системи управління персоналом як економічної категорії	12
1.2 Аналіз складових системи управління персоналом.....	20
1.3 Методологічні засади формування системи управління персоналом.....	25
1.4 Методика дослідження управління персоналом на підприємстві.....	33
Висновки до I розділу.....	34
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ УМОВ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ПРИВАТНОМУ АКЦІОНЕРНОМУ ТОВАРИСТВІ «ЛЬВІВОБЛЕНЕРГО».....	36
2.1 Організаційно-економічна характеристика об'єкта дослідження.....	36
2.2 Кількісний та якісний склад персоналу на підприємстві.....	48
2.3 Аналіз системи управління персоналом на підприємстві.....	55
Висновки до II розділу.....	67
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ	69
3.1 Удосконалення системи атестації і навчання персоналу ПрАТ «Львівобленерго».....	69
3.2 Застосування мотивованого механізму стимулювання праці персоналу ПрАТ «Львівобленерго».....	76
3.3 Удосконалення процесів підбору, оцінки ефективності роботи та розробки адекватної системи мотивації персоналу.....	81
3.4 Впровадження світового досвіду у питаннях формування системи управління персоналом у практичній діяльності ПрАТ «Львівобленерго».....	88
Висновки до III розділу.....	100
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	102
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	106

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасна енергетична політика розвинутих країн світу базується на розумінні вичерпності традиційних паливно-енергетичних ресурсів, необхідності збереження довкілля та запобігання глобальним змінам клімату. Саме тому у світі така велика увага приділяється питанням енергозбереження, енергоефективності та поширення використання відновлюваних джерел енергії (ВДЕ). Україна теж не стоїть осторонь – питання розвитку відновлюваної енергетики на сьогодні є пріоритетними, і лише держава шляхом виваженої законодавчої, гнучкої цінової, тарифної та податкової політики може забезпечити їх вирішення.

Персонал підприємства є ключовим фактором його успішного розвитку через здатність виробляти не тільки товари та послуги, але й формувати та реалізовувати нові ідеї, інновації, нематеріальні активи (гудвіли), здатних збільшувати капіталізацію бізнесу

Системи управління персоналом на підприємстві займає одне із важливих місць у досягненні поставлених цілей. На сьогодні саме кваліфіковані працівники та правильне управління ними може забезпечити стабільне зростання економічної ефективності в підприємстві та набуття відповідного статусу на ринку. Системний підхід до управління підприємством полягає в тому, щоб розглянути їх як комплекс взаємодіючих елементів, тобто системний підхід передбачає цілісний погляд на суб'єкт управління, його сутність полягає в тому, що система управління та окремі її частини розглядаються як ціле, самостійне явище, що характеризується цілями діяльності та розвитку, ресурсами, структурою, процесами і взаємозв'язками з іншими системами.

На сьогоднішній день в Україні спостерігається великий відтік кваліфікованих працівників за кордон у вигляді трудової міграції, що спричинено низькою привабливістю працевлаштування працівників на внутрішньому ринку. Все це призводить до дефіциту кваліфікованих кадрів,

нестачі відповідних працівників, та до низької мотивації праці тих працівників, які залишились працювати у межах країни на її підприємствах.

В даний час до головних завдань системи управління персоналом відносять: забезпечення організації кваліфікованими кадрами; створення необхідних умов для ефективного використання знань, навичок і досвіду працівників; вдосконалення системи оплати праці та мотивації; підвищення задоволеності працею всіх категорій персоналу; надання працівникам можливостей для розвитку, підвищення кваліфікації та професійного зростання; стимулювання творчої активності; формування і збереження сприятливого морально-психологічного клімату; вдосконалення методів оцінки персоналу; управління внутрішніми переміщеннями і кар'єрою співробітників; участь в розробці організаційної стратегії.

Вважаючи на вище обґрунтовані умови, на сьогодні розробка системи управління персоналом підприємства є надзвичайно важливим завданням. Так як від правильного підходу до ведення кадрової політики в цілому залежить як майбутнє нашого ринку праці, якщо розглядати проблематику у розрізі країни, так і майбутнє окремо взятого підприємства досліджуваного мною. А отже здатність кваліфікованих керівників, виховувати у підприємствах корпоративну культуру, яка заснована на цінностях, та створює для персоналу підприємства середовище для задоволення своїх потреб, є запорукою створення привабливості внутрішнього ринку праці, що є частково запобіганням відтоку кваліфікованого персоналу підприємства. Професійний підхід до управління персоналом підприємства дасть змогу більш ефективно використовувати наявні трудові ресурси, максимально швидко досягати поставлених на підприємстві цілей та конкурувати на ринку праці.

На сьогодні надзвичайно важливими є питання управління персоналом, як діяльності підприємства, спрямованої на ефективне використання людей (персоналу) для досягнення цілей підприємства. Управління персоналом – це специфічна функція управлінської діяльності, головним об'єктом якої є люди, що входять в певні соціальні групи, трудові колективи. Як суб'єкт управління

виступають керівники і спеціалісти, які виконують функції управління стосовно своїх підлеглих. Отже, управління персоналом – це цілеспрямована діяльність керівного складу підприємства на розробку концепції, стратегій кадрової політики і методів управління людськими ресурсами. Це системний, планомірно організований вплив через систему взаємопов'язаних, організаційно економічних і соціальних заходів, спрямованих на створення умов нормального розвитку й використання потенціалу робочої сили на рівні підприємства.

Саме поєднання підходів вітчизняних вчених, які відповідно знайомі із внутрішнім ринком праці, та підходів зарубіжних вчених, які себе зарекомендували у багатьох світових підприємствах, дають змогу підійти до питання системи управління персоналом максимально комплексно.

Первинне формулювання і значущість розв'язуваної проблеми. Система управління персоналом є складовою соціального управління в підприємстві, під яким традиційно розуміється управління людьми та цілими колективами. На сучасному етапі розвитку економічних відносин проблеми управління персоналом є доволі актуальними які потребують нагального вирішення. Тому тільки за умови наукового забезпечення управлінської діяльності, практичної реалізації управлінських напрацювань, а також постійного вдосконалення форм і методів удосконалення процесу управління можна досягти ефективності в роботі з персоналом.

Сучасні умови ринкової економіки зумовлюють потребу в розробленні принципово нових підходів до управління персоналом з усвідомленням того, що головним резервом підприємства є працівники, а за його межами – споживачі продукції, якість і конкурентоспроможність якої забезпечує персонал.

Принципи, на яких базується система управління персоналом, потребують постійного оновлення та уточнення, оскільки ринкове середовище функціонування національних підприємств постійно змінюється.

З метою побудови високоефективної системи управління персоналом необхідно дослідити суть та значення принципів формування відповідної системи в нових умовах ринку.

Стан і ступінь розробки проблеми в спеціальній літературі. Проблеми системи управління персоналом, як одного з найважливіших напрямів роботи підприємств, постійно привертають увагу вчених економістів. Дослідженням теми розробки системи управління персоналом займалося багато українських та закордонних вчених, ставлячи перед собою як локальні так і глобальні завдання, що потребували вирішення. Розглядаючи праці українських вчених, бачимо що значний внесок у розвиток вище згаданих досліджень зробили: Бугуцький В.С., Дмитренко М.І., Нижній В.М., Петюх М. П. та інші. Однак вітчизняні вчені у своїх працях не завжди здатні запропонувати конкурентне рішення, адже рівень розвитку даної теми у країні ще не досяг відповідного рівня науковості. Тому частково ми звертаємось до праць відомих зарубіжних вчених та практиків, які систематизували передові технології із даної тематики у свої працях. Із них Карл Юнг, Майер Брігтс, Іцхак Адізес та інші.

У зв'язку з цим, формування передових концепцій і визначень основних важелів управління людськими ресурсами підприємств доводилося враховувати міжнародний досвід, який є відповідної науково-практичної проблеми, об'єктивна необхідність подальшого поглиблення теоретичних науково-дослідні та методології, пов'язані з інструментами для управління кадровим потенціалом підприємства в умовах ринкової економіки привели до вибору пропонованого дослідження.

Предметом дослідження є методичні, теоретичні та практичні аспекти формування системи управління персоналом досліджуваного підприємства.

Об'єктом дослідження є системи управління персоналом на підприємстві.

Інформаційну базу для написання магістерської роботи склали: статистичні дані із управління статистики, законодавчі та нормативні акти, які стосувалися теми дослідження, звітні матеріали досліджуваного підприємства

2016-2020рр, праці вітчизняних та зарубіжних вчених із дослідження управління персоналом підприємств, побудови та оцінки кадрового потенціалу підприємства.

Практичне значення одержаних результатів. Полягає в обґрунтуванні методів та шляхів підвищення ефективності системи управління персоналом підприємства. Наукові результати дослідження в магістерській роботі можуть бути використані підприємствами із метою підвищення ефективності управління системою управління персоналом і є доведені до форми методичних рекомендацій.

Мета роботи та завдання. Основною метою дослідження є виявлення актуальних принципів формування системи управління персоналом на підприємствах, визначення та аналіз існуючих проблем і шляхів їх вирішення. Метою також є розробка теоретичних положень і практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління персоналом в підприємстві. Практична значимість отриманих результатів полягає в розробці рекомендацій щодо покращення управління потенціалу персоналу підприємства, підвищення ефективності управління.

Основним завданням вирішення питання є: огляд та систематизація концептуальних категорій для визначення потенціалу системи управління персоналом; вивчити методичні підходи до управління кадровим потенціалом підприємства; розробити рекомендації поліпшення методології оцінки персоналу підприємства; забезпечення організаційних та економічних інструментів для підвищення його ефективності використання; розробка рекомендацій щодо вдосконалення управління потенціалом підприємства.

Задля реалізації мети були поставлені наступні завдання:

- комплексне вивчення та розгляд поняття системи управління персоналом та його потенціалом;
- здійснення оцінки стану системи управління персоналом підприємства;
- розробка системи управління персоналом досліджуваного об'єкту;

- розробка науково-обґрунтованих рекомендацій щодо підвищення ефективності управління персоналом досліджуваного об'єкту;
- вивчення ефективних зарубіжних підходів до системи управління персоналом та обґрунтування їх застосування щодо досліджуваного об'єкту.

Методи дослідження, які передбачаються застосовувати в роботі.

Методологічною основою дослідження стали загальнонаукові і спеціальні методи: аналізу, синтезу, дедукції та експертних оцінок і техніко-економічного аналізу, системного підходу та використання статистичних методів дослідження тощо. Інформаційну базу дослідження становлять: офіційні публікації і методичні матеріали Конституція України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, первинні дані про результати діяльності досліджуваного підприємства, матеріали особистих досліджень та власні розрахунки автора.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Характеристика поняття системи управління персоналом як економічної категорії

Управління персоналом можна визначити як діяльність, що спрямована на досягнення найбільш ефективного використання працівників для досягнення цілей підприємства та особистісних цілей. Перші, традиційно, пов'язуються з забезпеченням ефективності підприємства. Причому ефективність іноді розуміється у вузькому значенні – як отримання максимального прибутку. Однак дедалі частіше ефективність розглядається не тільки в економічному плані – як економічність, якість, продуктивність, нововведення, прибуток, а і в більш широкому контексті й пов'язується з такими поняттями особистісного, психологічного плану, як задоволеність співробітників своєю працею, участю у трудовому колективі підприємства, високий рівень самооцінки колективу, мотивація персоналу до ефективної праці.

Система управління – це упорядкована сукупність взаємозв'язаних елементів, які відрізняються функціональними цілями, діють автономно, але спрямовані на досягнення загальної мети.

Головна мета системи управління персоналом – це створити необхідну базу забезпечення кадрами, організувати ефективне їх використання, моральний, духовний, професійний розвиток, а також досягти розумного ступеня динамічності персоналу.

Управління персоналом забезпечується взаємодією керуючої та керованої системи. У загальному вигляді управління щодо будь-яких систем можна уявити як виявлення (шляхом передавання каналами прямого зв'язку командної інформації) впливу управляючої підсистеми на керовану. Звідси каналами зворотного зв'язку в управляючу підсистему надходить інформація про її стан.

Крім того, ці підсистеми мають також інформаційні зв'язки з навколишнім середовищем.

Управляюча та керована підсистеми, канали прямого та зворотного зв'язку, а також навколишнє середовище створюють систему управління [19].

Отже, основними компонентами управлінської системи є:

- суб'єкт управління, тобто джерело керівного впливу, той, хто здійснює управління, виконує функції керівництва і впливу на об'єкт з метою приведення його в новий, бажаний для суб'єкта стан;
- об'єкт управління, тобто те, що функціонує під керівним впливом, на що спрямовано цей вплив суб'єкта;
- керівний вплив, тобто комплекс цілеспрямованих й організуючих команд, засобів, прийомів і методів, за допомогою яких здійснюється вплив на об'єкт і досягаються реальні зміни в його стані;
- зворотні зв'язки, тобто інформація для суб'єкта про результативність керівного впливу і зміни в об'єкті.

Система управління персоналом в організації складається з комплексу взаємопов'язаних підсистем (елементів).

Підсистема – це виділені за функціональними елементами або організаційними ознаками частини системи, кожна із яких виконує певні завдання, працює автономно, але спрямована на вирішення загальної мети.

Система підсистем має багатоступеневу структуру, з великою кількістю напрямів діяльності (див. табл.1.1).

Комбінація цих підсистем унікальна для кожного підприємства і визначає його специфіку.

Основними цілями системи управління персоналом підприємства є: підвищення конкурентоспроможності підприємства в ринкових умовах; підвищення ефективності виробництва та праці, а саме досягнення максимального прибутку; забезпечення високої соціальної ефективності функціонування підприємства.

Складові системи підсистеми управління персоналом*

Назва підсистеми	Характеристика підсистеми
Загального та лінійного керівництва	здійснює управління організацією в цілому, управління окремими функціональними та виробничими підрозділами.
Планування та маркетингу	Виконує розробку кадрової політики, стратегії управління персоналом, аналіз кадрового потенціалу, аналіз ринку праці, організацію кадрового планування та прогнозування потреби в персоналі, організацією рекламу.
Управління підбором та обліком персоналу	Здійснює організацію відбору персоналу, співбесіди, оцінки, відбору, обліку нарахування, переміщення, заохочення та звільнення персоналу, професійну орієнтацію, організацію раціонального використання персоналу, управління зайнятістю, діло виробництво системи управління персоналом.
Управління трудовими відносинами	Проводить аналіз та регулювання групових та особистісних взаємовідносин, відносин керівництва, управління виробничими конфліктами та стресами, соціально-психологічну діагностику, дотримання етичних норм взаємовідносин, управління взаємодією з профспілками.
Забезпечення нормальних умов праці	Виконує такі функції, як дотримання вимог психофізіології та ергономіки праці, дотримання вимог технічної естетики, охорони праці, військової охорони організації й окремих посадових осіб.
Управління мотивацією поведінки персоналу	Виконує такі функції: організацію нормування та тарифікацію трудового процесу, розробка системи оплати праці, розробка форм участі персоналу в прибутках, форми морального заохочення
Управління соціальним розвитком	Здійснює організацію суспільного харчування, житлово-побутове обслуговування, розвиток культури та фізичного виховання, забезпечення охорон здоров'я та відпочинку, забезпечення дитячими закладами, організацією соціального страхування. Комбінація цих підсистем унікальна для кожної організації і визначає її специфіку.

*Джерело: авторська розробка на основі праць вчених [18, 25].

Успішне виконання поставлених цілей потребує виконання таких завдань, як: забезпечення потреби підприємства в робочій силі в необхідній кількості та кваліфікації; досягнення обґрунтованого співвідношення між організаційно-технічною структурою виробничого потенціалу та структурою трудового потенціалу; повне та ефективне використання потенціалу робітника та виробничого потенціалу в цілому; забезпечення умов для високопродуктивної праці, високого рівня її організованості, вмотивованості, самодисципліни,

виробітки у робітника звички до взаємодії та співробітництва; закріплення робітника на підприємстві, формування стабільного колективу як умова окупності коштів, що тратяться на робочу силу (залучення, розвиток персоналу); забезпечення реалізації бажань, потреб та інтересів працівників по відношенню до змісту праці, умов праці, виду зайнятості, можливості професійно-кваліфікаційного та посадового просування; узгодження виробничої та соціальних задач (балансування інтересів підприємства та інтересів працівників, економічної та соціальної ефективності); підвищення ефективності управління персоналом, досягнення цілей управління при скорочення витрат на робочу силу [18].

Ефективність управління персоналом та найбільш повна реалізація поставлених цілей у великій мірі залежать саме від принципів та методів управління персоналом. Існує три групи основних засобів управління: прямі засоби управління, опосередковані та особлива група – засоби управління, котрі не можна включити до попередніх двох. Прямі засоби безпосереднього управління зображено в таблиці 1.2.

Другу групу засобів управління персоналом, так званих непрямих, чи опосередкованих складають: характеристика посади, тобто опис її мети, завдань, компетенцій і співвідношення з іншими посадами, вимог до працівника. З одного боку це є основою для контролю, з іншого допомога працівнику адаптуватися на даній посаді; оцінка робочого місця, котра частково здійснюється на основі характеристики посади, але тут враховуються і У загальному вигляді управління щодо будь-яких систем можна уявити як виявлення (шляхом передавання каналами прямого зв'язку командної інформації) впливу управляючої підсистеми на керовану. Звідси каналами зворотного зв'язку в управляючу підсистему надходить інформація про її стан. Крім того, ці підсистеми мають також інформаційні зв'язки з навколишнім середовищем. Управляюча та керована підсистеми, канали прямого та зворотного зв'язку, а також навколишнє середовище створюють систему управління [19].

Найважливіші прямі засоби безпосереднього управління*

Назва засобу	Характеристика засобу
Делегування повноважень і завдань	Передавання співробітникам не тільки виконання чітко сформульованих завдань, а й певних компетенцій, а отже разом з самостійністю і додаткової відповідальності
Обговорення в колективі, бесіди з підлеглими, під час котрих рішень	Це допоможе не тільки налагодити інформаційний потік між узгодженням дій та рішень працівників та керівника а й підвищення мотивації підлеглих через залучення їх до рішення управлінських керівництвом та персоналом а й створить атмосферу довіри у колективі, допоможе оперативному визначенню проблематики та пошуку рішень
Критика та заохочення, тобто форми оцінювання людської правди	Підлеглі не повинні сприймати критику як покарання, а лише як сигнал для покращення якості своєї праці. Керівник завжди має вислухати пояснення та вибачення працівника та прийняти їх, якщо вони виправдані
Службовий нагляд і контроль за результатами праці	Мають співвідноситися з нормами та плановими завданнями і порівнюватися з фактичним станом справ
Інформація та комунікація	Кожний працівник повинен мати доступ до необхідної та релевантної для його сфери діяльності інформації, окрім того необхідно забезпечити безперешкодний потік інформації в середині підприємства як у вертикальному, так і в горизонтальному напрямку. Окрім того обізнаність працівника є одним з факторів його вмотивованості в своїй праці
Директиви та вказівки	Перші мають стосуватися основних, стратегічних напрямків діяльності та розвитку підприємства, а вказівки вже конкретизують їх та приписують як діяти в конкретних ситуаціях. Основною функцією директив та вказівок є узгодження діяльності всього підприємств

*Джерело: авторська розробка на основі праць вчених [15, 7].

Керуюча система (суб'єкт) – це сукупність органів управління й управлінських працівників з певними масштабами своєї діяльності, компетенцією та специфікою виконуючих функцій. Вона може змінюватись під впливом організуючих і дезорганізуючих факторів. Керуюча система представлена лінійними керівниками, які розробляють комплекс економічних й організаційних заходів щодо відтворення і використання персоналу [7].

Керована система (об'єкт) – це система соціально-економічних відносин з приводу процесу відтворення й використання персоналу. Управління персоналом являє собою комплексну систему, елементами якої є напрями, етапи, принципи, види і форми кадрової роботи. Основними напрямками є набір і збереження персоналу, його професійне навчання і розвиток, оцінка

діяльності кожного працівника з точки зору реалізації цілей організації, що дає можливість скорегувати його поведінку, складність діяльності, і умови роботи, і т.д.; оцінка співробітника, тобто оцінка його особистого внеску. Таким чином, за допомогою оцінок і балів, можна виявити здібності та можливості робітника та необхідність підвищення його кваліфікації, звільнення та підвищення. В деякій мірі така оцінка являється одним з факторів мотивації робітника.

Розглянемо класифікацію людських ресурсів за категоріями. Дамо визначення персоналу підприємства, людських ресурсів, трудового потенціалу працівника (див. рис. 1.1).

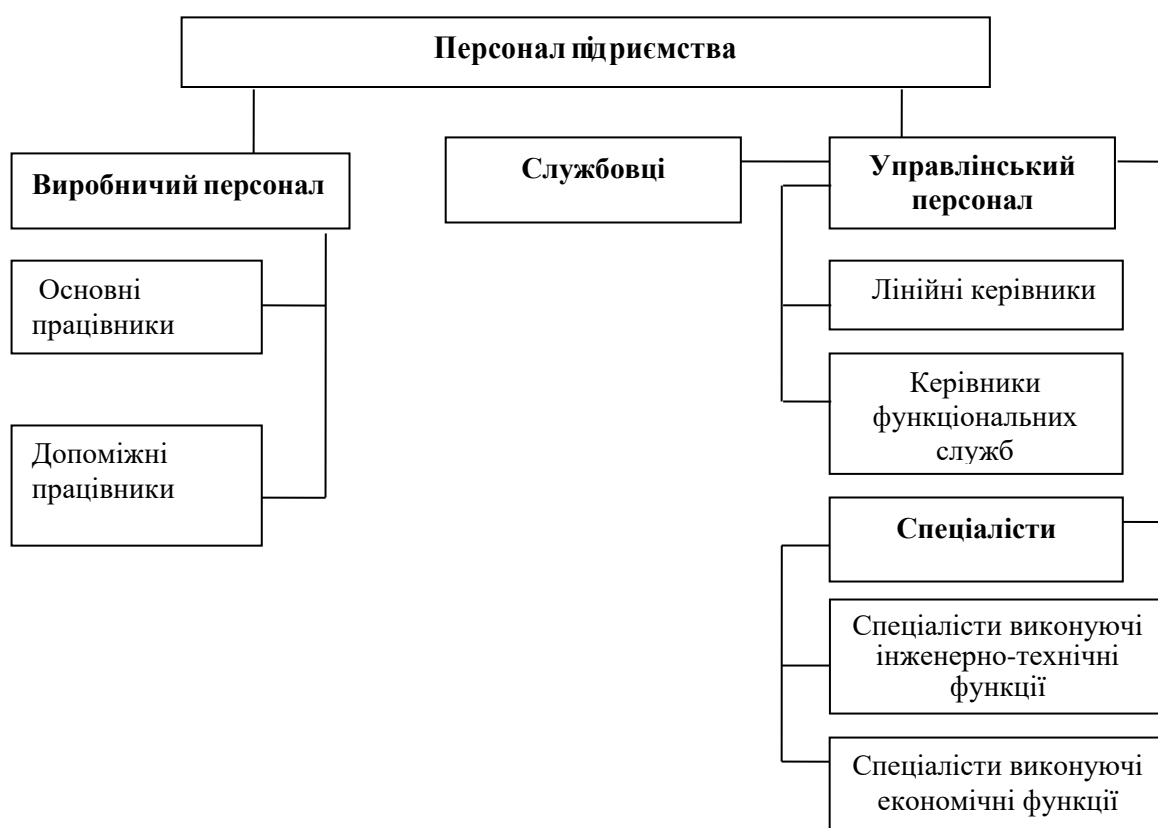


Рис. 1.1. Структура персоналу підприємства за категоріями*

*Джерело: авторська розробка на основі праць вчених [25, 41].

Персонал підприємства – це особовий його склад, що охоплює всіх найманих працівників, а також працюючих власників і співвласників. його умовно можна поділяють на управлінський та виробничий. Управлінський персонал – частина людських ресурсів, яка виконує загальні функції управління: планування, організацію, мотивацію і контроль. Виробничий

персонал, зайнятий безпосередньо на виробництві та бере участь у здійсненні технологічного процесу.

Залежно від рівня управління керівники у підприємстві бувають: лінійні; та функціональні. Лінійні очолюють підприємство в цілому або його підрозділи. Функціональні керівники очолюють відділи, служби, бюро і т.д.

Працівники підрозділяються: за професіями; спеціальностями; кваліфікаціями (див. рис. 1.2).

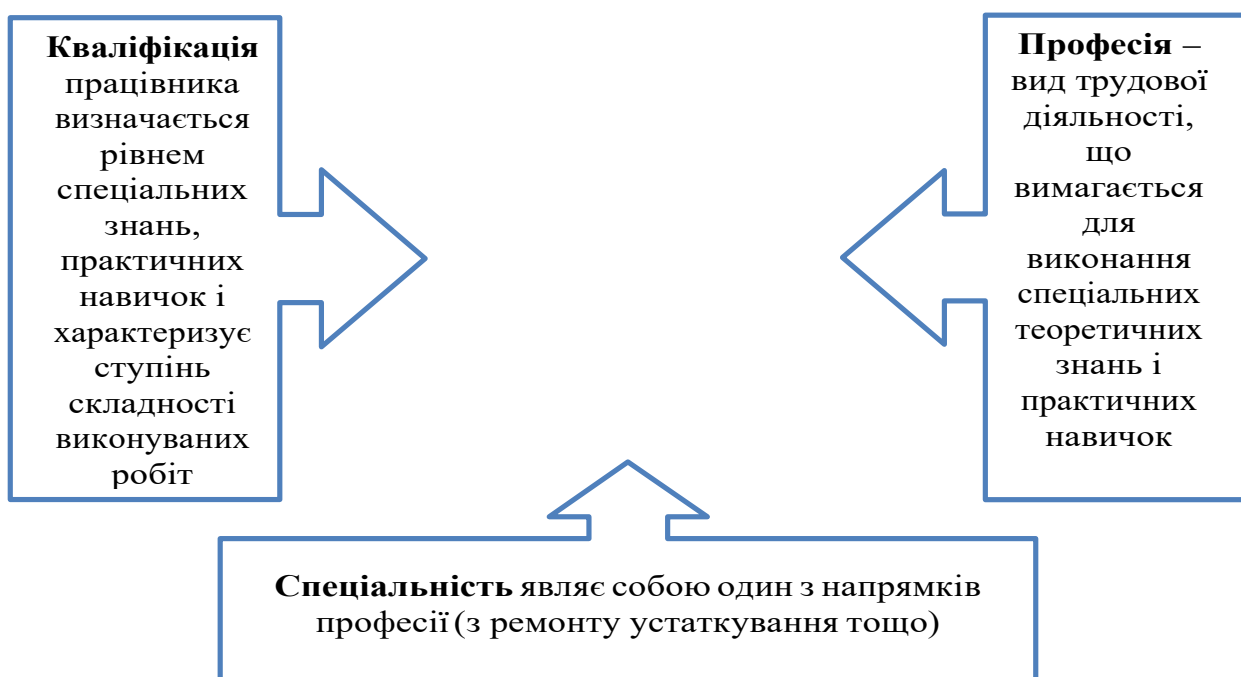


Рис. 1.2. Розподіл працівників за професіями, спеціальностями, кваліфікаціями*

*Джерело: авторська розробка на основі праць вчених [12, 6].

Як видно з даного рисунку, то кожен працівник володіє і професією, тобто тим видом діяльності, яким він займається на даний момент; і кваліфікацією, тобто, тим рівнем спеціальних знань, яких, він набув при навчанні у професійному закладі; спеціальність, тобто напрямком професії, конкретизацією роду зайнятості.

Важливо також класифікувати персонал відповідно до статусу їхньої зайнятості, а зайнятість у свою чергу також поділяється на різні види, зокрема: повна, неповна, видима, невидима, добровільна, вимушена; первинна і

вторинна; стандартна і нестандартна; постійна, тимчасова; легальна, нелегальна, нерегламентована.

За тривалістю наймання його підрозділяють: на постійних працівників; тимчасових працівників; сезонних працівників. Робота має кваліфікацію: основну; додаткову; неповну видиму зайнятість.

Для більш повної класифікації персоналу необхідно розглядати: професійну структуру; кваліфікаційну структуру; статеву-вікову структуру; структуру людських ресурсів по стажу; структуру людських ресурсів за рівнем освіти.

Успіх управління персоналом визначається двома основними чинниками: здатністю підприємства чітко визначити, яка поведінка працівників потрібна для досягнення його стратегії, і можливістю застосовувати ефективні управлінські важелі для спрямування працівників на бажану поведінку. Обидва завдання однаково важливі й складні, особливо в умовах ринкової трансформації економіки.

Найважливішими особливостями сучасного процесу вдосконалення управління персоналом є: розширення повноважень виконавців на місцях і зміна форми контролю; спільне прийняття господарських рішень і створення атмосфери довіри на підприємстві; розвиток механізмів планування кар'єри для ключових працівників; комплексне бачення проблем і цілісний підхід до людських ресурсів у взаємозв'язку зі стратегічними установками підприємства; створення корпоративної культури інноваційного типу.

1.2 Аналіз складових системи управління персоналом

Система управління персоналом підприємства це сукупність взаємопов'язаних елементів, в межах яких реалізуються функції з управління персоналом. Всі системи управління персоналом наділені властивостями: система управління персоналом є основою будь-якої системи управління підприємством; система управління персоналом є присутньою у всіх функціональних сферах діяльності підприємства (виробництві, маркетингу,

фінансовій сфері тощо); головні цілі з управління персоналом співпадають з основними цілями підприємства; в системі управління персоналом присутні всі основні властивості системи управління підприємством.

Для формування системи управління персоналом застосовують наступні три підходи (див. рис. 1.3).

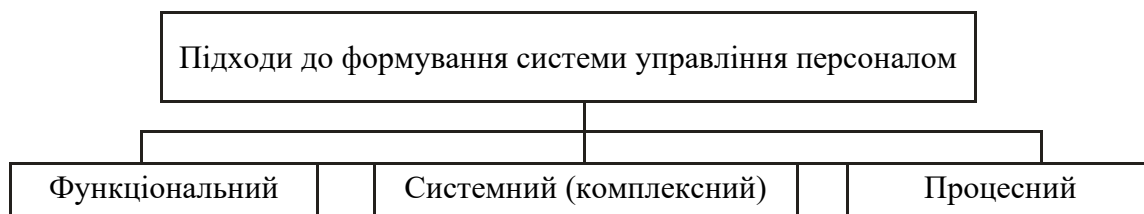


Рис. 1.3. Підходи до формування системи управління персоналом*

*Джерело: авторська розробка на основі праць вчених [8, 47].

Функціональний підхід до формування системи управління персоналом передбачає обґрунтування та виділення основних функцій та їх об'єднання в підсистеми за загальними функціональними ознаками.

Системний підхід передбачає побудову системи управління персоналом, що складається з трьох самостійних підсистем управління персоналом – економічної, організаційної та соціальної. Їх сукупність і є комплексною системою управління персоналом.

Кожна із виділених підсистем підприємства реалізує свою діяльність через певні цілі та відповідні їм функції (див.табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Структура комплексної системи управління персоналом підприємства*

Об'єкт управління	Цілі управління	Системи управління
Працівник	Конкурентоспроможність продукції підприємства	Економічна
Індивід	Конкурентоспроможність робочої сили персоналу	Соціальна
Співробітник	Конкурентоспроможність підприємства	Організаційна

*Джерело: авторська розробка на основі праць вчених [5, 11].

Функціонування кожної із систем здійснюється в рамках цільової, забезпечувальної, адаптуючої, функціональної підсистем (див.рис. 1.4).

Цільова підсистема є підсистемою комплексної системи управління персоналом, в якій сформульовано її тактичні та стратегічні цілі.

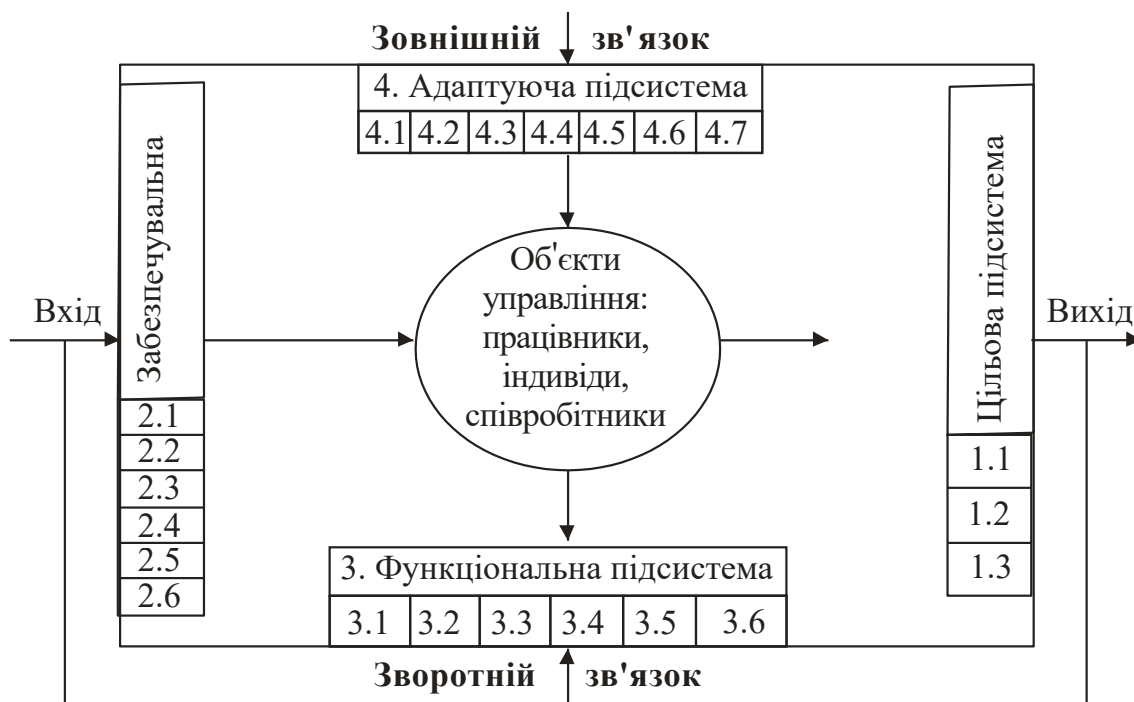


Рис. 1.4. Модель системи управління персоналом підприємства*

*Джерело: авторська розробка на основі праць вчених [7, 37].

Забезпечувальна підсистема – підсистема, в якій визначено склад, рівень якості та організаційні умови забезпечення «входу» системи всім необхідним для нормального її функціонування.

Функціональна підсистема – підсистема, в якій регламентуються вимоги до елементів процесу переробки «входу» системи в її «вихід» і організується процес управління.

Адаптуюча підсистема – підсистема, в якій процес управління регламентується та організовується відповідно вимогам, виробленим зовнішнім середовищем.

Недоліком системи управління персоналом, побудованої відповідно системному підходу, є відсутність відображення взаємозв'язку між підсистемами та порядку реалізації функцій управління.

Процесний підхід передбачає побудову системи управління персоналом у вигляді взаємозв'язаних циклічно повторюваних процесів.

Процес управління персоналом реалізується у вигляді циклів: розширеного та елементарного, кожен із яких включає три блоки:

– вирішальний, в якому визначаються загальні напрямки роботи та курс дій

для зміцнення та збереження конкурентноздатності підприємства за допомогою його працівників, тобто формується кадрова політика та стратегія управління персоналом з урахуванням поставлених перед підприємством завдань управління, управлінської ідеології та стратегії розвитку;

- перетворюючий, що передбачає перетворення управлінських впливів у конкретні рішення (реалізацію підбору та відбору персоналу, розстановку за робочими місцями, професійний розвиток і формування резерву на управлінські посади, мотивацію персоналу;
- інформаційно-контрольний, що слугує для накопичення та упорядкування інформації про використання персоналу. В його рамках здійснюється ділова оцінка, контроль розстановки персоналу та його аналіз.

Відносно функцій розширений цикл в основному відповідає стратегічним та тактичним завданням, елементарний цикл оперативним завданням.

Принципи управління персоналом – це фундаментальні основи управління. Найважливішими принципами управління персоналом є: системність; демократизація; індивідуалізація; інформатизація; досягнення поставлених перед організацією цілей; підбір працівників з урахуванням їх психологічної сумісності; врахування побажань співробітників при виборі форм і методів їх перепідготовки та підвищення кваліфікації.

Принцип системності в роботі з персоналом припускає, що управління персоналом в підприємстві повинно: охоплювати не окремі категорії працюючих, а весь склад людських ресурсів; вирішувати не одномоментні задачі, а безперервно проблеми, що виникають в діяльності робітника: від його прийняття на роботу, в період просування по службі і до останнього дня роботи в підприємстві; використовувати різні методи, засоби, прийоми роботи з персоналом, а не випадково прийняте під впливом настрою рішення.

Принцип демократизації роботи з персоналом означає:

- демократичність методи управління і стилі керівництва;
- участь в оцінці кожного працівника колективу того підрозділу, в якому він працює;

- регулярне виявлення думки співробітників з найважливіших проблем діяльності підприємства і облік цієї думки при розробці заходів по вирішенню даних проблем;
- впровадження нововведень за згодою людських ресурсів підприємства;
- партисипативне управління, тобто залучення в процес управління організацією рядових працівників через їх участь у гуртках якості, громадських бюро економічного аналізу та ін.;
- підвищення інформованості працівників про результати та перспективи виробничо-господарської діяльності підприємства [46].

Принцип індивідуалізації роботи з персоналом реалізується:

- в індивідуальному плануванні професійного і посадового зростання працівників;
- індивідуальному підході до мотивації праці виконавців;
- персональний підбір складу працівників з урахуванням здібностей та індивідуальних особливостей особистості.

Принцип інформатизації роботи з персоналом передбачає застосування сучасних засобів обчислювальної техніки для процедур збору, передачі, обробки, зберігання, видачі інформації з метою оперативного прийняття обґрунтованих кадрових рішень.

Таким чином, підсумовуючи все вище сказане, впливає, що планування, формування, перерозподіл і раціональне використання персоналу є основним змістом системи управління персоналом, яке в свою чергу базується на цілеспрямованій діяльності керівного складу підприємства, направленою на розробку концепції, стратегій кадрової політики і методів управління персоналом.

Основним завданням системи управлінні персоналом є забезпечення підприємства в потрібній кількості й якості персоналу на поточний період і на перспективу; створення рівних можливостей ефективності праці та раціональної зайнятості працівників, стабільного і рівномірного завантаження протягом робочого періоду; задоволення розумних потреб персоналу;

забезпечення відповідності трудового потенціалу працівника, його психофізіологічних даних до вимог робочого місця; максимальної можливості виконання різних операцій на робочому місці.

1.3 Методологічні засади формування системи управління персоналом

Часто керівники основну увагу приділяють фінансовим, виробничим питанням, проблемам матеріально-технічного забезпечення чи збуту готової продукції, не приділяючи при цьому достатньої уваги людям, які забезпечують роботу підприємства в усіх напрямках.

Управління персоналом здійснюється при допомозі науково розроблених методів. Методи – це спосіб впливу на колектив або окремого працівника для досягнення поставленої цілі, координації його діяльності в процесі виробництва

Мистецтво управління людьми проявляється у тому, наскільки гнучко, доцільно, ефективно керівники використовують різноманітні методи, їх комбінації з урахуванням конкретної виробничої ситуації [33].

Для того, щоб управляти персоналом потрібно використовувати методи управління персоналом які називають способи впливу на колективи й окремих працівників з метою здійснення координації їхньої діяльності в процесі виробництва.

В теорії і практиці системи управління персоналом застосовують три групи методів: адміністративні, економічні і соціально-психологічні (рис. 1.5).

Адміністративні методи ґрунтуються на владі, дисципліні та покаранні, відомі в історії як «метод кнута». Вони опираються на адміністративну підпорядкованість об'єкта суб'єкту, на основі існуючої ієрархії управління. Адміністративні методи орієнтуються на такі мотиви поведінки, як усвідомлена необхідність трудової дисципліни, почуття обов'язку, бажання людини працювати в певній організації, культура трудової діяльності. Вони досить різноманітні і діють через такі механізми: правові норми й акти – державні Закони, укази, положення, стандарти, інструкції, затверджені державними



Рис. 1.5. Класифікація методів управління персоналом*

*Джерело: авторська розробка на основі праць вчених [12, 4].

органами і є обов'язковими для виконання; інструкції, організаційні схеми, нормування:

Головні функції адміністративних методів – це забезпечення стабільного юридичного середовища для діяльності організації, захисту конкретного середовища, гарантування прав і свобод.

Економічні методи базуються на використанні економічних стимулів і відомі як «метод пряника». За їх допомогою здійснюється матеріальне стимулювання колективу, окремих працівників [38].

Механізмами економічного методу на рівні держави є: податкова, кредитно-фінансова система, система цін, розмір мінімальної заробітної плати, плани економічного розвитку.

В умовах підприємств це – економічні нормативи діяльності, система матеріального заохочення, участь у прибутках і капіталі, премії тощо.

Соціально-психологічні методи засновані на використанні моральних стимулів до праці і впливають на персонал з допомогою психологічних механізмів з метою переведення адміністративного завдання в усвідомлений обов'язок, внутрішню потребу людини. Цього можна досягти через: формування колективу, створення нормального психологічного клімату й творчої атмосфери; особистий приклад; задоволення культурних і духовних потреб працівників; встановлення соціальних норм поведінки і соціального стимулювання розвитку колективу; встановлення моральних санкцій і заохочення; соціальний захист.

Адміністративні методи відрізняються прямим характером впливу; вони обов'язкові для виконання, не допускають волі вибору співробітників і припускають санкції за невиконання розпоряджень. Економічним і соціально-психологічним методам присутній непрямий характер впливу, відсутня чіткість визначеного часу й обов'язковості цього впливу. Вони допускають у відомих межах волю індивідуального вибору і поводження, багато в чому залежать від індивідуальних особливостей працівників [30].

Точно установи силу і кінцевий ефект впливу зазначених методів досить важко. Однак у цілому дані способи управління, особливо економічні, займають ведуче місце в управлінні персоналом, виступаючи як би фундаментом управлінського впливу. Усі методи управління персоналом взаємозалежні і використовуються в комплексі.

Що стосується завдання системи управління персоналом, то можна виділити економічну ефективність: виробничу діяльність і вкладення в загальний успіх організації, досягнення з мінімальними витратами на персонал цілей організації – економічних результатів, стабільності, високий гнучкості й

адаптації до середовища, що змінюється, ефективність результатів діяльності, матеріальна ефективність виробничого процесу, нематеріальної ефективності виробництва. Завдання управління персоналом складається не тільки в підвищенні ефективності, але й в оптимізації їхніх взаємин на базі організаційних цілей.

Окрім базових методів управління персоналом, використовують систему методів, які наведена в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

Система методів управління персоналом *

Завдання управління персоналом	Що потрібно визначити	Методи дослідження
Формування структур і штатів	Психологічно обґрунтовані норми керованості оптимальний розмір виробничих колективів Професійно-кваліфікаційні вимоги до працівників Соціально-психологічні моделі виробничих колективів	Аналіз змісту трудової діяльності, відповідності професійним вимогам робочого місця. Моделювання, експертні оцінки
Підбір кадрів	Рівень розвитку загальних і спеціальних здібностей особисто Індивідуально-психологічні особливості людини, її спрямованість	Спостереження, бесіда, вивчення документів, тести інтересів, інтелектуальні тести, анкети спеціальних здібностей, експеримент
Розвиток персоналу	Рівень професійних знань, умінь, навиків і бажань працівника Найбільш ефективні форми професійного навчання Ефективні міри впливу на тих, що навчаються	Опитування, експертні оцінки, бесіда, ділові ігри, ситуаційні завдання, експеримент, тренінг
Оцінка і розстановка кадрів	Відповідність працівника його робочому місцю Можливість подальшого співробітництва Результати трудової діяльності Місце працівника в системі колективу	Опитування (анкетування, інтерв'ю), групова оцінка особистості, експертна оцінка, спостереження
Раціональне використання персоналу	Причини порушення дисципліни Стан соціально- психологічного клімату в колективі Ефективність кадрової роботи	Аналіз документів, тести, анкетування, метод опитування, аналіз дисциплінарної влади, бесіда. Аналіз результатів роботи колективу, стилю керівництва

* Джерело: авторська розробка на основі праць вчених [7, 37]

Поряд із вище переліченими методами управління персоналом важливо також розглянути функції управління персоналом, адже вони являють собою роль, яку виконує система управління персоналом по відношенню до працівників.

Функції управління персоналом являють собою основні напрямки цього роду діяльності, орієнтовані на задоволення визначених потреб підприємств.

Можна виділити такі функції системи управління персоналом:

- планування персоналу, що включає стратегічне планування і базується на визначенні потреби в кількості і якості працівників, а також часу їхнього використання;
- планування кадрів загальноприйнято розглядати як першопохідну функцію кадрового менеджменту, адже за часом вона випереджає всі інші його функції.

Визначення способів залучення нових працівників, прибавлення персоналу, рекрутування. Забезпечення реалізації даної функції передбачає відповідь на питання: де ми можемо знайти потрібних працівників, як залучити їх до праці на даному підприємстві, скільки людей ми готові узяти ззовні, а скільки зсередини? У випадку створення нового підприємства ця функція враховується ще на стадії визначення місця розташування підприємства, оскільки не в будь-якому регіоні мається можливість знайти необхідну кількість робочої сили потрібні кваліфікації. До того ж ціна робочої сили в різних регіонах, особливо в різних країнах, може суттєво відрізнятись.

Маркетинг персоналу та його завдання полягає у забезпеченні попиту на робочі місця на даному підприємстві з боку найбільш підготовлених людей, у першу чергу високо кваліфікованих фахівців і менеджерів.

Підбір, оцінка, добір і прийняття на роботу співробітників визначається зростаючою вартістю робочої сили і підвищенням вимог до працівника.

Адаптація, навчання і підвищення кваліфікації працівників, їхній розвиток перетворився в безупинний процес, що продовжується протягом усього трудового життя людини.

Планування кар'єри, забезпечення професійно-посадового росту

працівника є важливим як для окремих співробітників, оскільки відповідає їх очікуванням і інтересам, так і для підприємства, тому що дозволяє повніше й ефективніше використовувати потенціал працівника [12].

Мотивація персоналу спонукає працівників до сумлінної й ініціативної праці, реалізації організаційних цілей. Мотивація досягається насамперед завдяки забезпеченому збігу організаційних і особистісних цілей.

Управління персоналом не зводиться до мотивації. Воно, як функція управління, покликане поєднувати, координувати, взаємопов'язувати і інтегрувати всі інші функції в єдине ціле. При цьому мова йде насамперед про функції, зв'язані з управлінням людьми.

Управління витратами на персонал припускає підрахунок, скільки коштує залучення, навчання, оформлення, оцінка, оплата персоналу, соціальні витрати і т.п., тобто все перебування працівника в підприємстві, а також співвіднесення витрат із прибутком, що приносить праця співробітника.

Організація робочого місця, що дозволяє оптимально використовувати потенціал співробітника і можливість, що дає йому, виявити себе в трудовій діяльності. Ця функція враховує різні чинники, що впливають на економічну і соціальну ефективність працівника: його кваліфікацію й індивідуальні якості, техніку і технологію, службове приміщення, усю роботу ситуацію [14].

Забезпечення оптимального розпорядку: складання графіків роботи, відпусток, заміни у випадку чи хвороби прогулів і т.п. Чітке виконання цієї функції дозволяє підтримувати оптимальний трудовий ритм підприємства, заощаджувати значні засоби, підвищувати задоволеність перебуванням на підприємстві.

Звільнення персоналу не зводиться до оголошення з ініціативи управління чи працівника і до відповідного оформленню документів вона включає різні форми пристосування чисельності працівників і їхніх використань до потреб виробництва. Це може бути ліквідація понаднормових робіт, перевід персоналу на неповний робочий день чи неповний робочий тиждень, тимчасове звільнення і т.д.

Кадрове діловодство: збір, збереження й облік анкетних даних, стажу, підвищення кваліфікації і т.д. Ця технічна функція необхідна для ефективного використання персоналу. Сьогодні її значно спрощує використання комп'ютерних систем і технологій.

Управління інформацією щодо системи управління персоналом полягає в тому, щоб вчасно одержувати в оптимальному обсязі, поширювати потрібну і гасити непотрібну, а тим більше шкідливу інформацію [12].

Оцінка результатів діяльності і трудового потенціалу персоналу. Ця функція виявляється насамперед в атестації працівників, на основі якої здійснюється стимулювання, розвиток і використання кадрів, а також контроль за ними.

Контроль за персоналом, забезпечення дисципліни й організаційного порядку. Ця функція припускає не тільки вплив на працівників з боку керівників і уповноважених посадових осіб, але і розвиток у них самоконтролю;

Управління конфліктами, мається на увазі створення в підприємстві клімату, що виключає виникнення деструктивних конфліктів, а також можливості швидкого вирішення конфліктів.

Правове регулювання трудових відносин системи управління персоналом базується на використанні трудового законодавства й організаційних норм, звичайно зафіксованих у статуті підприємства.

Налагодження партнерських відносин і співробітництва з профспілками, радами трудових колективів і інших організацій, що впливають на персонал [14].

Забезпечення безпеки, охорони праці і здоров'я співробітників, припускає як контроль за ситуацією на робочих місцях, так і облік індивідуальних запитів і побажань працівників, зв'язаних зі станом їхнього здоров'я, наприклад, переклад на більш легку роботу чи неповний робітничий день на період остаточної трудової адаптації після хвороби.

Соціальне забезпечення співробітників, може включати соціальне страхування за віком, хворобою, інвалідності чи нещасливим випадкам,

налагодження на підприємстві медичного обслуговування, психологічної і юридичної допомоги, транспортні й інші послуги, будівництво житла і т.д.

Забезпечення репутації підприємства, його позитивного сприйняття клієнтами, громадськістю й інститутами влади [12].

Переховані функції не вичерпують усього їхнього переліку, вони часто накладаються одна на одну. Однак уже перераховані функції дають представлення про зміст системи управління персоналом як специфічного виду управлінської діяльності.

Отже, методи управління персоналом у спрямовані керівниками підприємств на трудову поведінку підлеглих для досягнення поставленої мети. А функції управління персоналом сприяють реалізації цілей підприємства.

Система організаційно закріплює певні функції за структурними одиницями, працівниками, а також регламентує потоки інформації в системі управління. Система управління людськими ресурсами постійно розвивається й удосконалюється. На кожному етапі розвитку суспільства вона повинна приводитись відповідно до вимог розвитку продуктивних сил, вносячи корективи в окремі її елементи.

Головними елементами системи управління є люди, які одночасно виступають об'єктом і суб'єктом управління. Здатність людських ресурсів одночасно виступати як об'єктом, так і суб'єктом управління – основна специфічна особливість управління [4].

Отже, соціально економічна система являє собою єдність керуючої та керованої систем, а механізм управління – це сукупність відносин, форм та методів впливу на формування, розподіл і використання трудових ресурсів у державі.

Для характеристики системи управління персоналом часто розглядають функції організованих систем, які забезпечують цілісність їх структури, підтримання режиму функціонування згідно із закладеною програмою. Управління в такому розумінні є атрибутом певного класу систем (під системою розуміється безліч структурно розчленованих взаємопов'язаних і

взаємодіючих елементів, які виконують певні функції і створюють деяку цілісну єдність, що володіє новими, інтегративними властивостями, котрі не зводяться до суми властивостей окремих елементів).

1.4 Методика дослідження системи управління персоналом на підприємстві

Основою наукових досліджень є методологія і загальні принципи проведення комплексних наукових досліджень. Методологічною основою системи управління персоналом є діалектичний метод наукового пізнання загального, особливого, одиничного у саморозвитку, самопосуванні в єдності та боротьбі протилежностей у всіх взаємозв'язках і взаємозалежностях та системний підхід до вивчення фундаментальних положень економічної науки.

Методологія наукового пізнання дає можливість здійснити добір конкретних способів дослідження при вивченні того чи іншого економічного явища. Зокрема, методологія наукового пізнання дійсності є вченням про принципи побудови, форми і способи науково-пізнавальної діяльності і визначає принциповий підхід до вивчення явищ управління персоналом.

Методика визначення системи управління персоналом – це конкретні прийоми і способи виявлення впливу адміністрації на персонал для досягнення певних цілей. Методи управління різноманітні, але їх вплив на персонал підприємства в цілому і на кожного окремого працівника опосередковано мотивацією.

Основою наукових досліджень є методологія і загальні принципи проведення комплексних наукових досліджень. Методологічною основою є діалектичний метод наукового пізнання загального, особливого, одиничного у саморозвитку, самопосуванні в єдності та боротьбі протилежностей у всіх взаємозв'язках і взаємозалежностях та системний підхід до вивчення фундаментальних положень економічної науки.

Стосовно до системи управління персоналом внутрішньо підприємницьке планування дає можливість обґрунтовувати планові завдання, а також

встановлювати і підтримувати необхідні пропорції в розподілі трудових ресурсів.

Нормативний метод планування дозволяє обґрунтовувати планові завдання за допомогою норм і нормативів. Причому самі поняття "норма" і "норматив" за своїм економічним змістом не ідентичні.

Статистичний метод використовують при дослідженні масових даних, які дозволяють встановити вплив тих чи інших факторів на кінцеві результати виробництва, а також отримати обґрунтовану відповідь на ряд інших важливих питань.

В ринкових умовах все більшого значення для активного розвитку окремої особи та підприємств відводиться питанням оцінки рівня використання наявних та потенційних можливостей кадрів. Найбільш гуманним вважаємо метод неформальних досліджень до оцінки працівників. Механізм виявлення та вимірювання показників результативності праці при проведенні оцінки ефективності використання потенціалу кадрів.

Висновки до I розділу

Управління персоналом являє систему взаємозалежних, організаційно-економічних і соціальних заходів, направлених на реалізацію умов нормального функціонування, розвитку й ефективного використання потенціалу робочої сили на рівні підприємства.

Основною метою керівництва кадрами є ефективне поєднання навчання персоналу, підвищення кваліфікації та розвиток мотивації для виконання робіт з більш складнішим рівнем.

Методи управління персоналом спрямовані керівниками підприємств на формування такої трудової поведінки підлеглих, яка сприятиме досягненню поставленої мети менеджера дуже швидко використовуючи при цьому функції управління персоналом для реалізації цілей організації (як тактичних, так і стратегічних). Виділяють три групи методів та близько двадцяти функцій

управління персоналом, які у раціональній взаємодії збільшують ефективність праці робітників, наштовхують їх на творчий розвиток і кар'єрний ріст.

Основними принципами побудови сучасної системи управління персоналом: ефективність відбору і розміщення працівників; справедливість оплати праці і мотивації; професійний ріст працівників відповідно до результатів праці, кваліфікації, здібностей, особистих інтересів, потреб організації; швидке й ефективне розв'язання особистих проблем.

Основними складовими системи управління персоналом є: аналіз та планування персоналу; відбір та планування персоналу; оцінювання персоналу; організація навчання та підвищення кваліфікації персоналу; мотивація персоналу.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ УМОВ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ПРИВАТНОМУ АКЦІОНЕРНОМУ ТОВАРИСТВІ «ЛЬВІВОБЛЕНЕРГО»

2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика підприємства

Приватне акціонерне товариство «Львівобленерго» (далі – ПрАТ «Львівобленерго») – компанія, що здійснює постачання електричної енергії за регульованим тарифом споживачам Львівської області та передачу електричної енергії місцевими (локальними) електромережами. Забезпечує електроенергією споживачів Львівської області. Відпуск електроенергії в мережу товариства становить 4 790,5 млн. кВт/год. Виробничі потужності становлять 4 945 МВт, довжина ліній електропередач всіх напруг 40 111 км.

Станом на кінець 2020 року ПрАТ «Львівобленерго» укладено 991 452 договори на розподіл електричної енергії, в тому числі 307 – із постачальниками електричної енергії та 991 145 - із споживачами. На території Львівської області постачальником універсальних послуг є ТОВ «Львівенергозбут», ТОВ «Тернопільелектропостач», ТОВ «Прикарпат-енерготрейд», ТОВ «Волиньелектрозбут», постачальником останньої надії - ДПЗП «Укрінтеренерго». За звітний період ПрАТ «Львівобленерго» отримало дохід у розмірі 2 727,9 млн.грн. (без ПДВ) за надані послуги з розподілу електричної енергії в обсязі 4 065,0 млн. кВт.

Інформаційні дані про ПрАТ «Львівобленерго» представлено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Інформаційні дані про юридичну особу*

№	Категорія інформаційних даних	Зміст
1.	Повне найменування юридичної особи	Приватне акціонерне товариство «ЛЬВІВОБЛЕНЕРГО»
	Скорочена назва	ПРАТ "ЛЬВІВОБЛЕНЕРГО"
	Назва англійською	PRIVATE JOINT STOCK COMPANY LVIVOBLENERGO

Продовження таблиці 2.1

2.	Організаційно-правова форма	Приватне акціонерне товариство «Львівобленерго» є правонаступником Державної акціонерної енергопостачальної компанії «Львівобленерго», заснованої відповідно до наказу Міністерства енергетики та електрифікації України від <u>17 серпня 1995</u> року № 156 шляхом перетворення Виробничого енергетичного об'єднання «Львівенерго» згідно з Указом Президента України № 282 / 95 «Про структурну перебудову в електроенергетичному комплексі України» від 04.04.1995 р. <u>20 листопада 1998</u> року на перших загальних зборах акціонерів ДАЕК «Львівобленерго» було прийнято нову редакцію Статуту, згідно з яким змінено назву на <u>Відкрите акціонерне товариство</u> «Львівобленерго». В 2011 році Відкрите акціонерне товариство «Львівобленерго» в установленому законом порядку, керуючись п.1 ст.5 Закону України «Про акціонерні товариства», змінило найменування на Публічне акціонерне товариство «Львівобленерго». В 2017 році Загальні Збори акціонерів ПАТ «Львівобленерго» прийняли рішення про зміну типу Товариства з Публічного акціонерного товариства (ПАТ) на Приватне акціонерне товариство (ПрАТ).
3.	Форма власності	Недержавна власність
4.	Місцезнаходження (юридична та фактична адреса)	79026, Україна, Львівська обл., місто Львів, вул.Козельницька, будинок 3
5.	Органи управління підприємством	1) Вищий орган Товариства – Загальні збори 2) Наглядова Рада 3) Виконавчий орган Товариства (колегіальний) – Дирекція
6.	Розмір статутного капіталу	Розмір статутного капіталу 48 493 080,00 грн.
7.	Кількість зареєстрованих філій (представництв)	ПрАТ «Львівобленерго» змінило організаційну структуру компанії з 1 вересня 2020 року, аби оптимізувати роботу районів електричних мереж (РЕМ) та з врахуванням другого етапу децентралізації України відповідно до прийнятої Верховною Радою України Постанови № 3650 «Про утворення та ліквідацію районів» від 17 липня 2020 року. Енергетики реорганізували 21 району електричних мереж компанії, створивши на їх базі 6 РЕМ: Південний РЕМ – об'єднав Дрогобицький, Бориславський, Стрийський та Сколівський РЕМ; Карпатський РЕМ – об'єднав Самбірський, Старосамбірський і Турківський РЕМ; Східний РЕМ – об'єднав Золочівський, Буський та Бродівський РЕМ; Північний РЕМ – об'єднав Кам'янка-Бузький, Радехівський та Північний РЕМ; Західний РЕМ – об'єднав Городоцький, Яворівський, Мостиський та Жовківський РЕМ; Центральний РЕМ – об'єднав Центральний, Перемишлянський та Жидачівський РЕМ.
8.	Основні види економічної діяльності за КВЕД	Основний: 35.13 Розподілення електроенергії Інші: – 45.20 Технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів

Продовження таблиці 2.1

		– 85.32 Професійно-технічна освіта – 85.59 Інші види освіти, н.в.і.у.
9.	Технічні потужності	Площа постачання електроенергії (тис. км) - 21,8 Населення регіону (тис. осіб) - 2 497,8 Загальна кількість підстанцій (шт.) - 9 561 35-110 кВ - 214 6-10-35/0,4 кВ - 9 347 Загальна потужність трансформаторів (МВА) - 5 758,1 35-110 кВ - 3 299,5 6-10-35/0,4 кВ - 2 458,6 Довжина повітряних ліній електропередачі (км) - 37 738,9 Довжина кабельних ліній електропередачі (км) - 4 291,1
10.	Ліцензії	– Нацкомісії регулювання електроенергетики: – АГ №500331 Передача електричної енергії місцевими (локальними) електричними мережами – АГ № 500332 Постачання електричної енергії за регульованим тарифом – Державної архітектурно-будівельної інспекції України – №17-Л «Господарська діяльність з будівництва об'єктів IV і V категорій складності» – Міністерства транспорту та зв'язку України АГ №587935 – «Надання послуг з перевезення пасажирів, вантажів автомобільним транспортом» – Державної служби України з надзвичайних ситуацій АЕ – №522772 «Проектування, монтаж, технічне обслуговування засобів протипожежного захисту та систем опалення, оцінка протипожежного стану об'єктів» – Міністерства освіти і науки України АЕ № 458089 – «Надання освітніх послуг, пов'язаних з одержанням професійної освіти»

*Джерело: [59].

Головною метою діяльності Компанії є розподіл електричної енергії споживачам Львівської області в умовах функціонування єдиної енергетичної системи України. Компанія пройшла великий шлях становлення, впроваджуючи ефективну стратегію розвитку та сучасні методи управління.

Реалізуюючи обрану стратегію, Компанія особливу увагу приділяє взаємовідносинам зі споживачем, розглядає його як свого основного інвестора, тому гасло «Надійність. Якість. Безпека» є незмінною дорожньою картою Компанії. З метою максимального задоволення потреб споживачів електроенергії в Компанії створено мережу сервісних центрів європейського

рівня в усіх районах Львівської області, що дозволяє розширити діапазон послуг та покращити їх якість.

ПрАТ «Львівобленерго» – одна з небагатьох компаній галузі, що має науково-виробничу базу і, крім традиційних для обленерго видів діяльності, випускає під своєю маркою мобільні та стаціонарні лабораторії для перевірки вимірювальних трансформаторів струму та напруги, лабораторії для енергоаудиту розподільчих мереж, інше обладнання та вимірювальні засоби. Окремим напрямком в роботі науково-виробничої лабораторії є розробканової концепції перевірки трансформаторів струму і трансформаторів напруги в процесі їх експлуатації.

Ефективно реалізовувати проекти на засадах інновацій дозволяє підприємству створені окремі дочірні компанії та підрозділи. У складі Товариства немає філій, однак є чотири дочірні підприємства та чотири відокремленні структурні одиниці, а саме:

Чотири дочірні підприємства.:

- «Львівенергоком», м.Львів, вул. Козельницька, 3 – предметом діяльності є торгівля товарами та проведення земельно-кадастрових робіт як для потреб Товариства, так і для сторонніх організацій.
- «Львівенергорембуд», м.Львів, вул. Буйка, 16 – предметом діяльності є проведення ремонтно-будівельних та електромонтажних робіт, реалізація матеріалів та електролічильників для потреб Товариства та сторонніх організацій.
- «Львівенергоконсалтинг», м.Львів, вул. Козельницька, 3 – з 15.03.2016 р. зупинило господарську діяльність.
- «Львівенергософт», м.Львів, вул. Шевченка, 1 – предметом діяльності є розробка та впровадження програмних продуктів для потреб Товариства та сторонніх організацій.

Структурні одиниці:

- «Львівенергоналадка», м.Львів, вул. Козельницька, 3 – здійснює метрологічне забезпечення підрозділів Товариства, ремонт та перевірку приладів

обліку, ремонт електрообладнання напругою 6-110 кВ, виготовлення проектно-кошторисної документації на заміну, реконструкцію та будівництво нових об'єктів електромереж, контроль за станом ізоляції електромереж.

– «Львівенергоавтотранс», м.Львів, вул. Сяйво, 10 – предметом діяльності є надання послуг автотранспорту та спецтехніки як для підрозділів Товариства, так і для сторонніх організацій.

– «Загін охорони», м.Львів, вул. Кос-Анатольського, 1 – здійснює охорону об'єктів у всіх підрозділах Товариства, дотримання контрольно-пропускного режиму та запобігання крадіжкам матеріальних цінностей.

З 01.10.2018 року створено та функціонує структурна одиниця «ЛьвівенергоКомунікація», м.Львів, вул. Сяйво, 10 – предметом діяльності є надання послуг кол-центру, послуг інформаційного супроводу, планування і проведення інформаційних і PRкампаній для створення позитивного іміджу, послуг з антикризового піару, інформаційне наповнення сайтів, сторінок соцмереж і їх супровід, співпраця зі ЗМІ, організація пресконференцій, брифінгів, коментарів, моніторинг і аналіз інформаційного простору, популяризація історії і діяльності Товариства, організація рекламних послуг, корпоративних заходів та міжнародної співпраці.

Відповідно до Статуту, метою діяльності Товариства є задоволення суспільних потреб в його продукції, роботах, послугах, задоволення потреб споживачів електричної енергії в умовах функціонування єдиної енергетичної системи України та реалізація, на підставі одержаного прибутку, соціальних та економічних інтересів акціонерів Товариства.

Організаційна структура Товариства представлена на рис. 2.1.

Колегіальним виконавчим органом Товариства є Дирекція, яку очолює Генеральний директор, якому підпорядковані директори за напрямками діяльності: технічний, зі стратегічного розвитку та інвестицій, фінансовий, з питань забезпечення бізнесу, з інформаційних технологій, з управління персоналом та юридичних питань. Не входять в структуру дирекції Директор

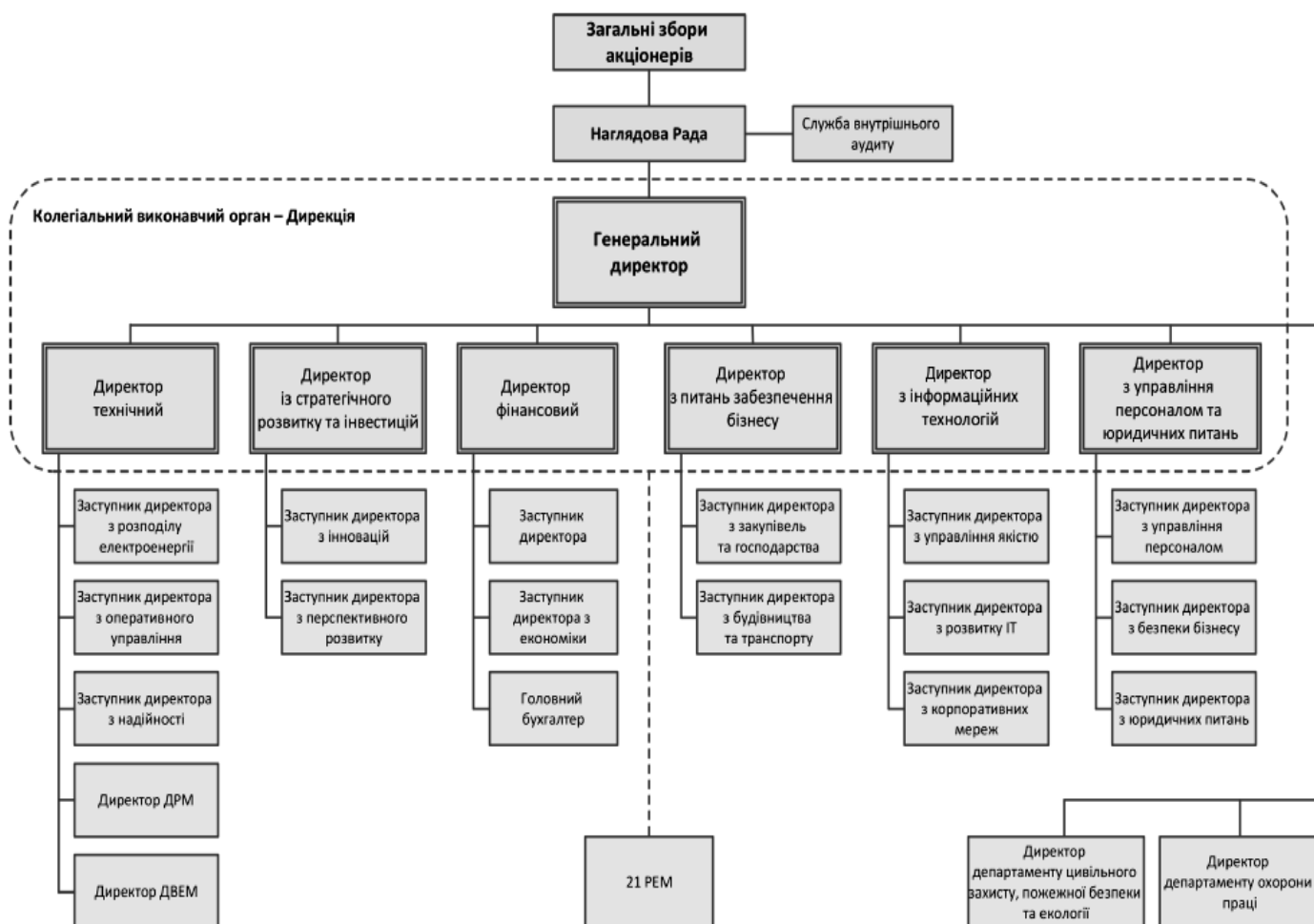


Рис. 2.1. Організаційна структура ПрАТ «Львівобленерго»*

*Джерело: [59].

департаменту цивільного захисту, пожежної безпеки та екології і Директор департаменту охорони праці.

Матричний тип організаційної структури управління Товариством, який передбачає лінійну підпорядкованість виробничих структур (21 РЕМ) генеральному директорові, та функціональну підпорядкованість директорам напрямів забезпечення Дирекції, дозволяє отримати переваги від гнучкості та оперативності маневрування ресурсами під час виконання кількох програм стратегічного та інвестиційного розвитку Компанії, підтримувати баланс владита повноважень між основними та функціональними підрозділами, створює умови для прийняття рішення за критерієм найбільшої вигоди для організації.

Проаналізуємо основні показники діяльності ПрАТ «Львівобленерго» у 2016-2020рр. (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Основні показники діяльності ПрАТ «Львівобленерго» у 2016-2020 рр.*

Показники	2016	2017	2018	2019	2020
Корисний відпуск електроенергії /млн.кВт·год/	5505254	6821061	7620582	3477070	3884781
Чистий дохід від реалізації продукції /тис.грн./	4354112	5416417	6381320	2611163	3174094
Собівартість реалізованої продукції /тис.грн./	4480694	5467445	6381320	3109582	2451220
Чистий прибуток /тис.грн./	-101980	-62444	23822	6208	-125143

*Джерело: [59].

Корисний відпуск електроенергії як сумарна кількість виробленої і одержаної зі сторони електроенергії без технологічних втрат у мережах загального користування, витрат на виробничі і господарчі потреби енергосистеми мав тенденцію до зростання на протязі останніх п'яти років з середньорічними темпами на 1%, що зумовлено як зміною потреб споживачів, так і скороченням обсягів технологічних витрат електроенергії.

Динаміка обсягів товарної продукції обумовлена зміною регульованого тарифу для побутових споживачів та роздрібного тарифу, затвердженого НКРЕКП, для промисловості та непобутових споживачів. Відповідно до статті 5 Закону України «Про природні монополії», ПрАТ «Львівобленерго» віднесено до суб'єктів природних монополій у сфері розподілу електричної енергії місцевими (локальними) електромережами, в період з 01.05.2018 по 30.09.2019 ПрАТ «Львівобленерго» здійснювало розподіл електричної енергії за регульованим тарифом.

Так, в 2015-2016 рр. середній тариф на електроенергію для населення зростав на 23%, в 2016-2017 рр – на 26% до попереднього тарифу. З 1 березня 2017 року тариф для населення не зростав.

Чистий дохід від реалізації продукції має динаміку відповідну динаміці товарної продукції – через зменшувану частку внутрішнього технологічного споживання електроенергії та амортизаційних відрахувань.

Лише у 2018 році ПрАТ «Львівобленерго» отримало більший за досліджуваний період прибуток у розмірі 23,822 млн. грн., у 2019 році він склав 6,208 млн.грн.

Із проведеного аналізу структури та змін вартості активів встановлено, що активи в динаміці мають стійку тенденцію до зростання. Так, в 2019 році вартість активів зросла на 11 092744,0 тис.грн. порівняно з 2018 роком і склала 15 038 737,0 тис. грн., а за період 2020р. вони зросли на 57 231,0 тис. грн. та склали 15 095 968,0 тис. грн.

Найбільшу частку в структурі активів Товариства займають **необоротні** активи, питома вага яких в структурі активів балансу складала станом на 31.12.2019 - 97,3% та станом на 31.12.2020 - 97,2 % загальної вартості активів. За період 2018-2020рр, необоротні активи Товариства, мали стабільну динаміки. Так, у 2019 році необоротні активи збільшились на 11 244241,0 тис.грн. у порівнянні з 2018 роком та станом на 31.12.2019 склали 14 632971,0 тис. грн. За період з 31.12.2019 по 31.12.2020 необоротні активи збільшились на 46 659,0 тис.грн. та склали 14 679630,0 тис. грн.

Переважаючу частину необоротних активів складають основні засоби, питома вага яких в структурі необоротних активів станом на 31.12.2020 складає 99,7%. У 2019 році порівняно з 2018 роком відбулось збільшення основних засобів на 11 275517,0 тис.грн., коефіцієнт зростання склав 1,78. За період з 31.12.2019 по 31.12.2020 основні засоби зросли на 31 437,0 тис.грн., коефіцієнт зростання склав 1,02.

Коефіцієнт зносу основних засобів характеризує ступінь зносу та відшкодування витрат на формування основних засобів, який у 2019 році становив 0,39, а за 2020 рік – 0,31 [84].

Незначну частку в структурі необоротних активів займають нематеріальні активи, які станом на 31.12.2019 склали 0,16%, станом на 31.12.2020 – 0,14%. Коефіцієнт зносу нематеріальних активів по Товариству у 2019 році склав 0,64, а за 2020 року – 0,69.

Найменшу частку в структурі необоротних активів займають довгострокові фінансові інвестиції, які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств. Їх питома вага в структурі необоротних активів у періоді, що підлягає дослідженню, складає приблизно 0,01%.

В структурі *оборотних активів* за 2020 рік відбулися зміни.

Якщо в 2019 році питома вага дебіторської заборгованості в структурі оборотних активів складала 48,4% та за 2020 рік лише 52,5%.

У 2019 році відбулось стрімке зменшення оборотних активів на 150 195,0 тис.грн. порівняно з 2018 роком та їх вартість на 31.12.2019 становила 405 768,0 тис.грн. (коефіцієнт зростання 0,26).

Це відбулось в основному за рахунок збільшення поточної дебіторської заборгованості (коефіцієнт зростання - 1,32) та зменшення запасів на 1475,0 тис.грн. (коефіцієнт зростання - 0,37).

В той же час, грошові кошти за 2020 рік зменшилися на 8 548,0 тис.грн. (коефіцієнт зростання - 0,96) [89].

Протягом 2016-2020 рр. спостерігається зростання власного капіталу та активів із середньорічним темпом зростання на 24%, що свідчить про захищеність компанії від впливу загрозливих для його існування факторів.

Аналізуючи структуру доходів Товариства за досліджуваний період встановлено, що найбільш питому вагу в структурі сукупного доходу займають доходи від операційної діяльності:

2018 рік – 2 885 280,0 тис.грн. (99,32 %) та за 9 місяців 2019 року – 1 142 192,0 тис.грн. (99,12%).

Структуру доходів від операційної діяльності складає чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) та інші операційні доходи. Так, найбільшу частку у складі доходів від операційної діяльності займає чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)це 96,36% у 2018 році та 92,31% за 9 місяців 2019 року.

Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) Товариства складається з: доходів від реалізації та транзиту (розподілу) електроенергії та доходів від реактивної енергії.

Найбільшу питому вагу у складі чистого доходу займає дохід від реалізації та розподілу електроенергії (активна електроенергія) майже 98%.

Так, у 2018 році дохід від реалізації активної електроенергії зріс на 319 753,0 тис.грн. порівняно з 2017 роком та склав 2 750 114,0 тис.грн., а за 9 місяців 2019 року він зменшився на 952 907,0 тис.грн. порівняно з аналогічним періодом 2018 року та склав 1 023 060,0 тис. гривень.

Значно меншу частку в структурі доходів від операційної діяльності займають **інші операційні доходи** – 5,09% у 2019 році та 5,38% у 2020 року. За досліджуваний період інші операційні доходи мали тенденцію до зростання. Так, у 2019 році вони зменшилися на 170 852,0 тис.грн. порівняно з 2018 роком та склали 133070,0 тис.грн. (коефіцієнт зростання - -1,28), а у 2020 році зростання відбулось на 37 982,0 тис.грн. порівняно з аналогічним періодом 2019 року та склали 171 052,0 тис.грн. (коефіцієнт зростання - 1,22).

Сукупні витрати Товариства мають нестійку тенденцію в динаміці досліджуваного періоду. Так, у 2019 році сукупні витрати збільшились на 1 096 843,0 тис.грн. порівняно з 2018 роком та становили 2 634 247,0 тис. грн. (коефіцієнт зростання - 1,41), а у 2020 році вони збільшились на 705 803,0 тис.грн. порівняно з 2019 роком та склали 3 340 050,0 тис.грн. (коефіцієнт зростання - 1,21).

Аналізуючи структуру витрат Товариства за 2019-2020рр. встановлено, що найбільшу питому вагу в структурі сукупних витрат займає **собівартість реалізованої продукції** (товарів, робіт, послуг), а саме собівартість реалізації електроенергії: 2019 рік - 93,87 % та за 2020 року - 97,96 %. За досліджуваний період, собівартість реалізації електроенергії мала нестійку тенденцію. Так, у 2019 році собівартість зменшилася на 3 865 805,0 тис.грн. порівняно з 2018 роком та склала 2 451 220,0 тис.грн. (коефіцієнт зростання - - 1,57), а у 2020

році вона зросла на 658 362,0 тис. грн. порівняно з аналогічним періодом 2019 року та склала 3 109 582,0 тис.грн. (коефіцієнт зростання – 2,21).

За досліджуваний період **адміністративні витрати** мали тенденцію до зростання. Так, у 2019 році вони зросли на 18 707,0 тис.грн. порівняно з 2018 роком та склали 135 085,0 тис.грн. (коефіцієнт зростання – 1,4), а за 2020 року вони зросли на 31 365,0 тис.грн. порівняно з аналогічним періодом 2019 року та склали 166450,0 тис.грн. (коефіцієнт зростання – 1,88). Зростання адміністративних витрат, в основному, було пов'язане із зростанням витрат на оплату праці, витрат на загальнообов'язкове державне соціальне страхування та матеріальних витрат.

Коефіцієнт рентабельності активів (показує розмір чистого прибутку на одну гривню активів) становить; у 2018 році – 0,02, за 9 місяців 2019 року – 0,01, даний факт свідчить про те, що одна гривня активів Товариства забезпечила 0,02 грн. прибутку у 2018 році та 0,01 грн. – за 9 місяців 2019 року.

Коефіцієнт рентабельності власного капіталу (показує частку чистого прибутку, яка припадає на 1 грн. власного капіталу) становив; за 2018 рік та 9 місяців 2019 року цей показник складає 0,02, що свідчить про низький рівень віддачі власного капіталу, хоча вказує на прибуткову діяльність Товариства, однак низьку привабливість з точки зору інвестування [3].

Коефіцієнт рентабельності сукупного капіталу за 2018 рік та 9 місяців 2019 року складає 0,01 відповідно, що характеризує наскільки ефективно Товариство використовує свої активи для одержання прибутку, тобто який прибуток приносить кожна гривня, вкладена в активи.

Коефіцієнт рентабельності діяльності (вказує на обсяг чистого прибутку, який генерує кожна гривня продажів) за 2018 рік та 9 місяців 2019 року складав 0,02 та 0,03 [3].

Коефіцієнт зносу основних засобів за 2018 рік та 9 місяців 2019 року становив 0,17 та 0,22 відповідно, що свідчить про не значне моральне та фізичне зношення основних засобів (близько 17% та 22%). Отже, технічний стан основних фондів є задовільним.

Коефіцієнт оборотності активів показав, що за 2018 рік та 9 місяців 2019 року активи Товариства здійснювали оборотів 1,15 та 0,43 відповідно, тобто протягом 2018 та 9 місяців 2019 року Товариство отримано відповідно 1,15 грн. та 0,43 грн. чистої виручки на 1 грн., інвестованих в активи.

Коефіцієнт фінансової стійкості вказує, що протягом 2018 року та 9 місяців 2019 року власний капітал забезпечував достатній рівень фінансової стійкості і спроможне покрити всі боргові зобов'язання Товариства (його значення складає 3,07 та 3,45 відповідно). Тобто, значення коефіцієнта фінансової стійкості вказує на співвідношення власного і залученого капіталу. Так, на 1 грн. залученого капіталу у 2018 році припадає 3,07 гривень власного капіталу, а за 9 місяців 2019 року припадає 3,45 гривень власного капіталу [3].

Коефіцієнт покриття за 2018 рік та 9 місяців 2019 року становив 1,03 та 1,08 відповідно, що характеризує достатність оборотних засобів Товариства для погашення власних поточних зобов'язань та свідчить про те, що Товариство своєчасно погашає борги.

Коефіцієнт загальної ліквідності за 2018 рік та 9 місяців 2019 року становив 0,66 та 0,69 відповідно, це свідчить про спроможність Товариства за рахунок власних наявних оборотних активів погасити свої зобов'язання.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності за 2018 рік та 9 місяців 2019 року становив 0,13 та 0,42 відповідно, що свідчить про можливість Товариства покрити власну поточну заборгованість за рахунок грошових коштів, які є у нього в розпорядженні на дату проведення аналізу [3].

Коефіцієнт заборгованості за 2018 рік та 9 місяців 2019 року становив 0,33 та 0,29 відповідно (більше за граничне значення більше 0,5), що свідчить про невисоку залежність Товариства від залучених коштів та орієнтацію Товариства на оперування переважно власним капіталом.

Отже, Товариство не залежить від залученого капіталу, а покладається на власні ресурси [3].

2.2 Аналіз динаміки та структури персоналу ПрАТ «Львівобленерго»

Загальносвітові тенденції щодо зменшення чисельності зайнятих в промисловості, спричинені стрімкою автоматизацією та роботизацією виробничих процесів та технологій є характерними і для підприємств енергетичного сектору. За умов обмеженого споживання електроенергії, перманентного впровадження енергозберігаючих технологій основний шлях розвитку електроенергетичних компаній є оптимізація чисельності персоналу.

У ПрАТ «Львівобленерго» чисельність персоналу за період 2016-2020 рр. скоротилась на 10,5%, що спричинено реалізацією інвестиційних програм – коефіцієнт кореляції склав $R = -0,88$, що характеризує сильний зворотній зв'язок між обсягами освоєних інвестицій та чисельністю персоналу (рис. 2.2).

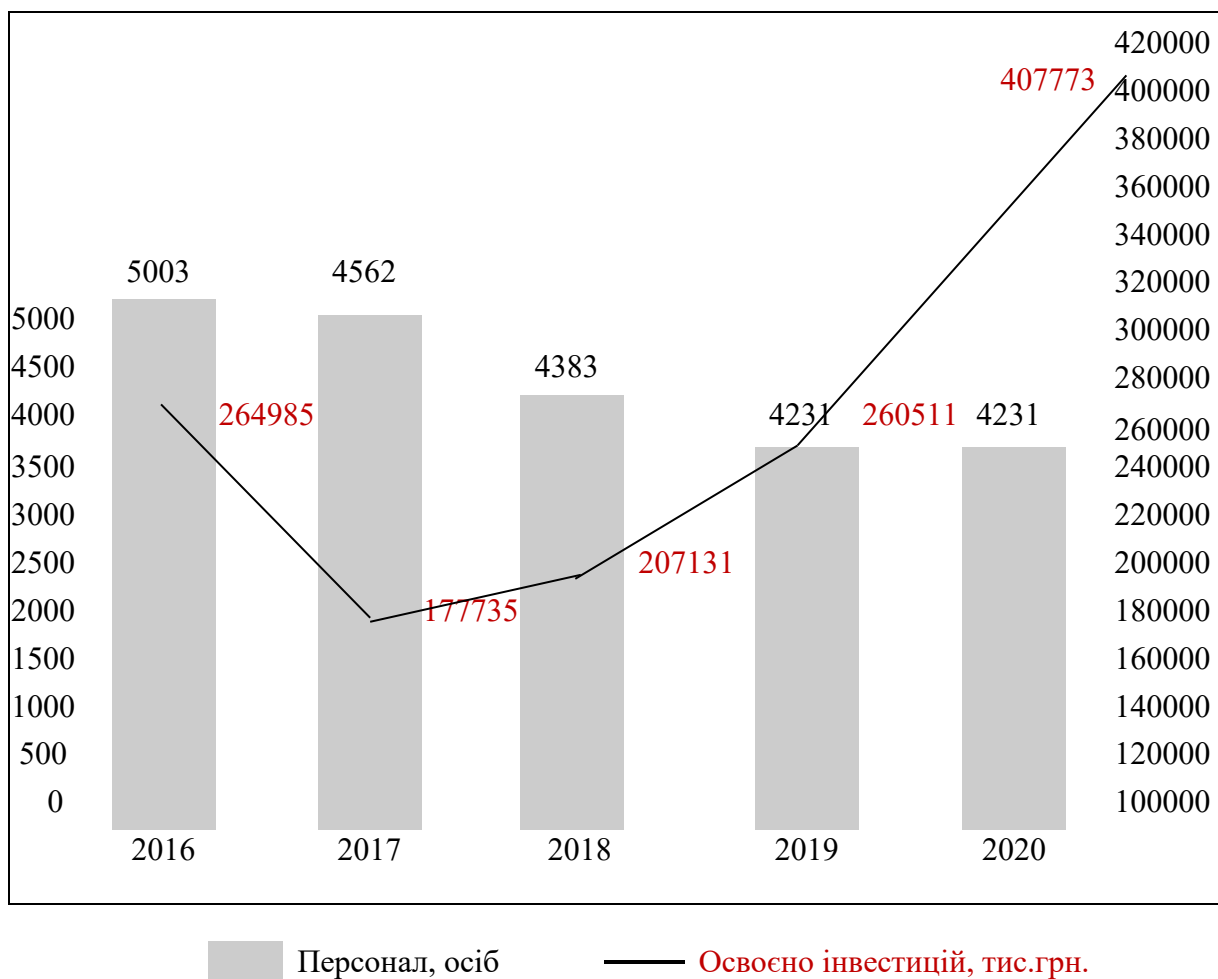


Рис. 2.2. Динаміка чисельності персоналу та обсягів освоєних інвестицій ПрАТ «Львівобленерго» у 2016-2020 рр.*

*Джерело: [43].

Проаналізуємо структуру персоналу підприємства. Основну частку персоналу на кінець 2020 року складає промислово-виробничий персонал – 4215 особи (99,6%), непромисловий персонал – 16 осіб (0,4%) представлений співробітниками їдальні для працівників. Така структура персоналу є оптимальною з точки зору досягнення балансу між економічною та соціальною ефективністю управління персоналом.

Функціональна структура персоналу відображає його поділ за виконуваними функціями (чітко встановленими обов'язками, завданнями і типами виконуваних робіт). Укрупнено функціональну структуру персоналу відображають співвідношення між робітниками, що безпосередньо впливають на обсяг та якість продукції та послуг, спеціалістами, які виконують функції інженерно-технічного, кадрового, обліково-фінансового, господарського, юридичного та іншого забезпечення управління підприємством, та керівниками, які виконують функції лінійного та функціонального управління. Функціональна структура персоналу представлена на рис. 2.3. За даними можна розрахувати середню норму керованості, яка показує скільки підлеглих в середньому припадає на одного керівника.

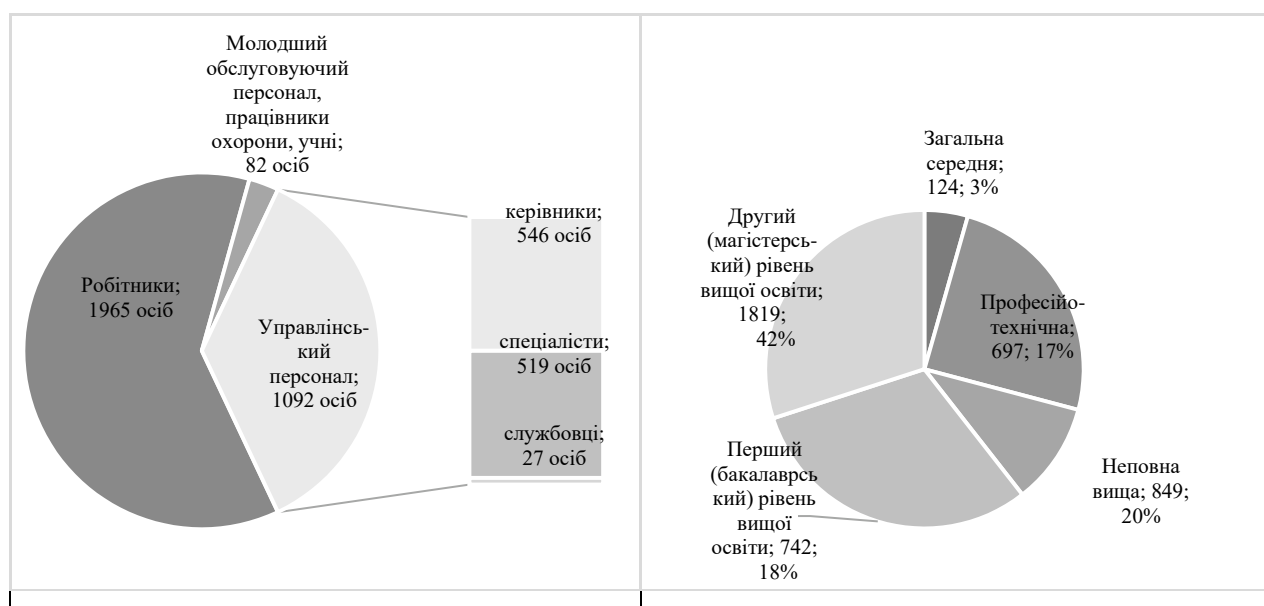


Рис. 2.3. Функціональна та освітня структура персоналу у 2020 р.*

*Джерело: [43].

На ПрАТ «Львівобленерго» середня норма керованості складає 8,1 осіб на керівника, що є вищим, ніж рекомендовані науковцями норми – до 30 робітників фізичної праці або 7 ± 2 спеціалістів та технічних службовців. Така ситуація зумовлена, перш за все, складністю праці, високими вимогами щодо забезпечення безпеки персоналу, відповідальністю за життя та здоров'я працівників, неперервним характером виробництва. Я. Гамільтон, В. Грайкунас та Л. Урвік визначили, що керівник великого підприємства має мати не більше 3-6 підлеглих [17].

У ПрАТ «Львівобленерго» генеральному директору підпорядковано 8 директорів за напрямками діяльності, що дещо перевищує ці науково-обґрунтовані норми.

Освітній рівень персоналу відповідає функціональній структурі персоналу із наявним запасом освітнього потенціалу при ускладненні функціональних завдань.

У професійно-кваліфікаційній структурі робітничого персоналу найбільшу частку (46,4%) займають робітники з середньою кваліфікацією – 821 особи, середній кваліфікаційний розряд робітників складає 4,3.

Важливою характеристикою персоналу є його соціальна структура (рис. 2.4).

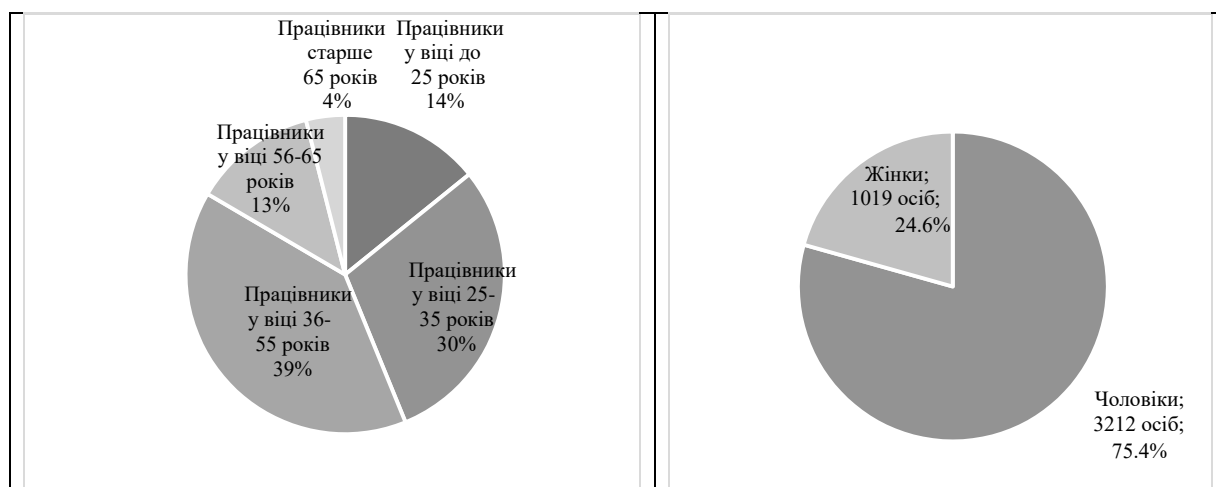


Рис. 2.4. Вікова та статеві структури персоналу у 2020 році*

*Джерело: [43]

Вона визначає особливості залучення, закріплення, розвитку та мотивування працівників різного віку, статі, майнового стану.

Середній вік працівників складає 40,5 років – це в цілому відповідає віковій структурі економічно активного населення Львівської області – 41,6 років, що забезпечує збалансованість персоналу, легкість залучення персоналу.

Підприємство також задовольняє соціальні та економічні потреби різних вікових груп персоналу. Для молоді це, як правило, можливості професійного розвитку та кар'єрного росту, більш гнучкий графік для догляду за дітьми, для людей середнього віку – можливість професійної, статусної та особистісної реалізації на роботі, для людей похилого віку – можливість реалізувати та передати молоді значний досвід, наявність соціального захисту, тощо. Для всіх без виключення актуальним є задоволення матеріальних потреб через стабільний трудовий дохід. Переважання чоловіків в структурі персоналу (75,4%) замовлена професійними особливостями галузі електроенергетики – вимогами до наявності технічної освіти та психофізіологічними характеристиками виконуваних робіт.

Персонал не є статичною величиною, а характеризується постійним рухом працівників за власними професійно-кваліфікаційними та кар'єрними траєкторіями.

Завдяки руху персоналу забезпечується, з одного боку, приведення у рівновагу потреби підприємства в заміщенні вакантних робочих місць чи посад і потреби у праці відповідної якості, а з іншого боку, задовольняються потреби працівників у більш сприятливих умовах праці, більш оплачуваній роботі, просуванні по службі, самореалізації та самоповазі.

Економічний сенс руху персоналу полягає в перерозподілі персоналу між робочими місцями (посадами) у відповідності до нагромадженого людського капіталу з метою забезпечення його більш ефективного використання.

Мобільність працівників також стимулює роботодавців поліпшувати робочі місця, удосконалювати компенсаційну політику, соціальне забезпечення працюючих. Як було визначено в першому розділі роботи, виділяють

внутрішньо-організаційний та зовнішній рух персоналу, інтенсивність якого є індикатором якості управління персоналом організації. Показники зовнішнього руху персоналу представлені в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Показники зовнішнього руху персоналу ПрАТ «Львівобленерго» у 2018-2020 рр.*

№	Показники	Роки		
		2018	2019	2020
1.	Облікова чисельність штатних працівників на початок року, осіб	4383	4231	4231
2.	Кількість прийнятих на штатних працівників протягом року, осіб	465	516	375
3.	Кількість вибулих протягом року штатних працівників, осіб	680	678	339
	з них, з причин:			
3.1.	змін в організації виробництва і праці (реорганізація, скорочення штату, зміна істотних умов праці), п.6 ст.36, п.1 ст.40 КЗПП	0	0	0
3.2.	власне бажання (ст.38-39 КЗПП) та угода сторін (п.1 ст.36 КЗПП), осіб	631	621	287
3.3.	виявлена службова невідповідність (п.7 ¹ , п.7 ² , п.8 ст.36, п.2,11 ст.40 КЗПП), осіб	0	0	0
3.4.	порушення трудової дисципліни (п.3,4,5,7,8,10 ст.40 КЗПП, п.1-4 ст.41 КЗПП)	1	0	0
3.5	інші поважні причини	48	57	52
4.	Кількість працівників зі стажем роботи понад 5 років	2675	2627	2646
	<i>Розрахункові показники</i>			
5.	Коефіцієнт обороту по прийняттю,%	10,6	12,2	08,9
6.	Коефіцієнт обороту по звільненню,%	15,5	16,0	08,0
7.	Коефіцієнт загального обороту персоналу, %	26,1	28,2	16,9
8.	Коефіцієнт плинності персоналу, %	14,4	14,7	06,7
9.	Коефіцієнт відновлення персоналу, %	68,4	76,1	110,6
10.	Коефіцієнт постійності персоналу,%	73,9	71,8	83,1
11.	Коефіцієнт стабільності персоналу,%	61,0	62,0	62,5

*Джерело: [43].

Показники руху персоналу за останні три роки (табл. 2.3) свідчать про тенденції стабілізації персоналу та зниження показників плинності персоналу за останні 3 роки з 14,4% до 06,7%. Майже 90% штатних працівників працюють в компанії більше 5 років, що свідчить про ефективність кадрової політики, здатність персоналу якісно виконувати свої обов'язки завдяки нагромадженому людському та соціальному капіталу. Позитивною ознакою є відсутність звільнень у зв'язку з порушенням трудової дисципліни, хоча частка таких

реальних причин звільнень може бути прихована під категорією «звільненнями за власним бажанням». В цілому, чисельність персоналу стабілізується з метою забезпечення сталого розвитку Товариства в умовах обмежених можливостей зростання обсягів споживання електроенергії.

Рівень плинності кадрів як один з ключових показників не тільки руху персоналу, але й ефективності кадрової політики в цілому, знизився за 3 роки в 2 рази і на кінець досліджуваного періоду складає 06,7%, що є нижчим за середній показник плинності кадрів в промисловості – 14% за результатами щорічних обстежень зарплат та кадрів від консалтингової компанії E&Y [20].

В Товаристві наявна значна кількість незаповнених вакансій (станом на 31.12.2020 – 343 шт.), що спричинено двома чинниками: по-перше, працедефіцитною ситуацією на ринку праці регіону (рис. 2.5), а по-друге, оптимізаційною стратегією Компанії.

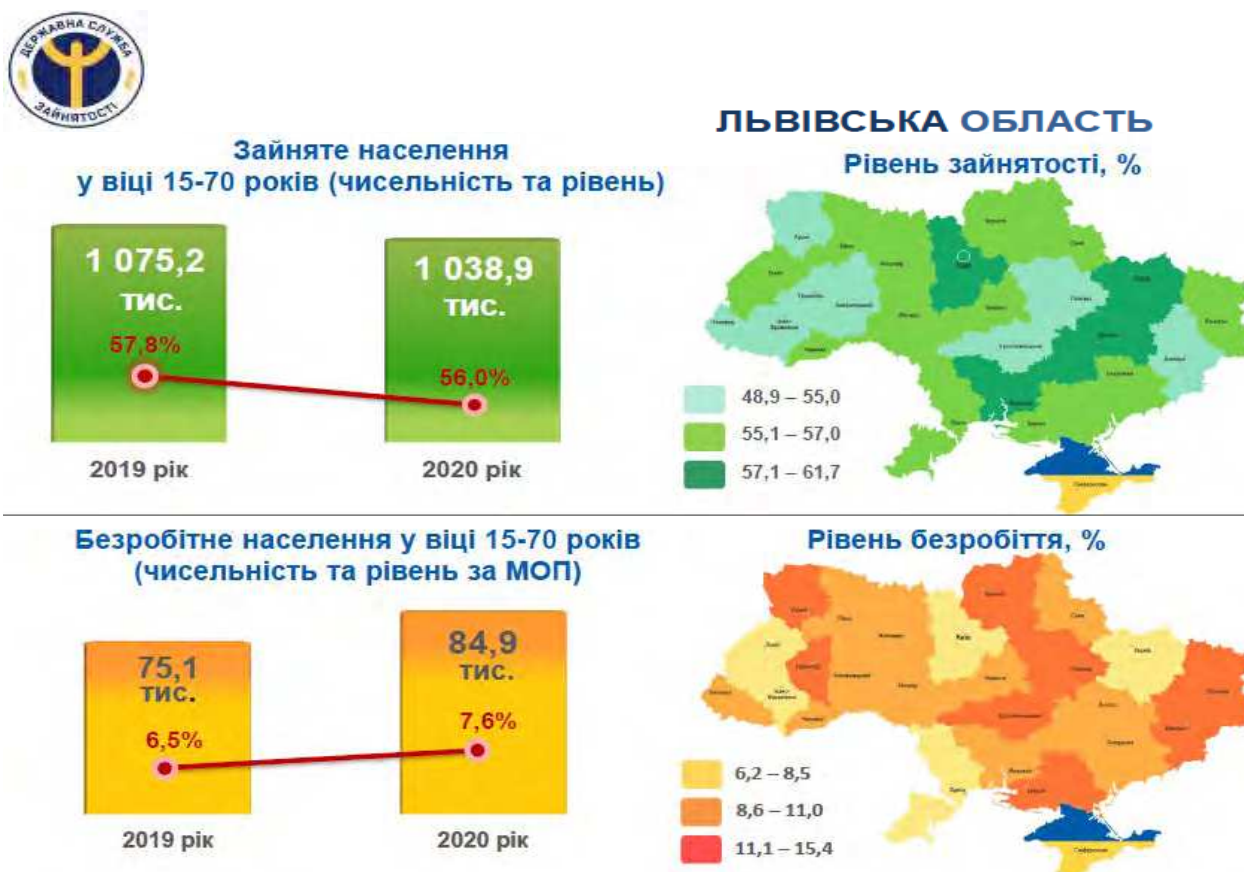


Рис. 2.5. Ситуація на ринку праці Львівської області за 2019-2020 рр., за даними Державної служби зайнятості*

*Джерело: [69].

Рівень середньої заробітної плати одного штатного працівника ПрАТ «Львівобленерго» є вищим за середній рівень зарплати працюючого в промисловості Львівської області (рис. 2.6) – 12 594 грн. у 2020 році, та має середній темп зростання на 28,2% щорічно. Водночас, рівні зарплат у Компанії є на 32,4% нижчими, ніж в галузі постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря, що зумовлено більш високими рівнями оплати праці газопостачальних та газорозподільних підприємств.



Рис. 2.6. Показники середньої заробітної плати на підприємстві та в галузі*

*Джерело: [59].

Однак, темпи зростання середньої заробітної плати за період 2016-2020 рр. підприємства є вищими за темпи зростання оплати праці в галузі (127,9%) та в промисловості регіону (125,6%), що свідчить про позитивну тенденцію ефективізації компенсаційної політики Компанії.

Таким чином, тенденції структури та руху персоналу на досліджуваному підприємстві свідчать про процеси стабілізації персоналу.

2.3 Аналіз системи управління персоналом ПрАТ «Львівобленерго»

Система управління персоналом ПрАТ «Львівобленерго» побудована таким чином, щоб сформувати та підтримувати стабільний висококваліфікований колектив професіоналів. Основною цінністю Товариства є персонал. Гарантією успіху і досягнення поставлених перед компанією цілей є розвиток і мотивація працівників. Така політика управління персоналом створює якісно нові умови ефективного розкриття творчого потенціалу працівників, забезпечує їхній професійний ріст та допомагає кожному усвідомити себе частинкою єдиного цілого ПрАТ «Львівобленерго».

Суб'єктом управління в системі менеджменту персоналу ПрАТ «Львівобленерго» 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-інформаційного центру.

Об'єктом управління є штатні та нештатні працівники апарату дирекції Товариства та його філій.

Проаналізуємо компоненти забезпечення функціонування системи управління персоналом.

Нормативно-правове забезпечення системи управління персоналом представлено документами зовнішнього (законодавчо-нормативні акти держави) та внутрішнього (нормативні акти Товариства) характеру.

Зовнішнє нормативно-правове забезпечення представлено:

- Конституцією України;
- Кодексом законів про працю України;
- Законами України «Про охорону праці», «Про відпустки», «Про колективні договори та угоди», «Про професійний розвиток працівників», «Про освіту»,

«Про професійно-технічну освіту», «Про зайнятість населення», «Про загально-об'язкове соціальне страхування», «Про пенсійне забезпечення», тощо;

– підзаконними нормативними актами держави, наприклад:

- Наказ «Про затвердження Типового положення про службу охорони праці»;
- Постанова «Про затвердження Порядку розслідування та обліку нещасних випадків невиробничого характеру»;
- Наказ «Про введення Особливих умов безпечного виконання робіт на підприємствах електроенергетики»;
- Наказ «Про затвердження Положення про порядок забезпечення працівників спеціальним одягом, спеціальним взуттям та іншими засобами індивідуального захисту», тощо.

Внутрішнє нормативно-правове забезпечення системи управління персоналом представлено:

1. Колективним договором, схваленим Конференцією трудового колективу 05 червня 2019 року та зареєстрованим за №119 / 19 від 19.07.2019 року [55].

2. Кодексом корпоративної етики ПрАТ «Львівобленерго», затвердженого рішенням Координаційної ради, протокол №11 від 10.02.2017 [56].

3. Правилами внутрішнього трудового розпорядку.

Науково-методичне забезпечення системи управління персоналу, крім наукових та методичних праць з управління персоналом, включає також нормативи з праці, які носять рекомендаційний характер, наприклад:

СОУ-Н ЕЕ 05.838:2006 Норми часу на ремонт і технічне обслуговування електричних мереж. Пристрої релейного захисту та автоматики. Том 9, затверджений наказом Мінпаливенерго України від 18 грудня 2006 року №492
СОУ-Н ЕЕ 05.839:2007 Норми часу на ремонт і технічне обслуговування

електричних мереж. Пристрої релейного захисту і автоматики типових схем приєднань. Том 10, затверджений наказом Мінпаливенерго України від 28 квітня 2007 року №220.

Міжгалузеві нормативи чисельності працівників, зайнятих добором, розстановкою, підвищенням кваліфікації (перепідготовкою) та обліком кадрів, затверджені наказом Міністерства праці та соціальної політики України від 18 грудня 2003 р. №341, тощо.

Організаційно-кадрове забезпечення системи управління персоналом включає посади Директора з управління персоналом та юридичних питань, заступника директора з управління персоналом, відділ управління персоналом в складі начальника відділу та трьох інспекторів з кадрів, а також Навчально-інформаційного центру.

Сучасна структура служби управління персоналом сформувалася, виходячи з політики стратегії та місії енергопостачальної Компанії, а саме: бути високоефективною, підсумковою ланкою паливно-енергетичного комплексу України. Ще 2014 році в структурі служби персоналу було задіяно 30 спеціалістів, більшість яких виконувала облікові функції кадрового адміністрування.

Значна оптимізація служби управління персоналу була отримана в результаті значної автоматизації по наступних розділах програмного продукту “Бухгалтерія для України”: “Відгули”, “Заява на відкликання з відпустки”, “Повернення з довготривалої відпустки”, “Покладання обов’язків”, “Заохочення та стягнення”, “Табель обліку робочого часу”, а також проведена робота по внесенню в базу даних по освіті персоналу, сімейному стану.

Це дозволило підвищити ефективність управління.

На сьогоднішній день більшість HR-функцій (підбір персоналу, адаптацію, оцінювання діяльності, мотивація праці) виконують начальники РЕМів, що відповідає сучасній концепції управління людськими ресурсами, згідно до якої лінійний менеджмент задіяний в усі процеси з управління персоналом.

Функції з розвитку персоналу та оцінювання персоналу з питань знання норм охорони праці та промислової безпеки виконує Навчально-інформаційний центр, який не тільки здійснює навчання працівників для власних потреб Товариства, але й надає послуги з навчання керівників, посадових осіб та робітників підприємств різних галузей з питань охорони праці, а також професійно-технічне навчання робітників за ліцензованими професіями галузі електроенергетики на договірних засадах для інших підприємств.

Фінансово-матеріальне забезпечення системи управління персоналом характеризується сукупністю витрат на персонал за напрямками діяльності.

Проаналізуємо динаміку та структури витрат на персонал Товариства за останні три роки (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Витрати на персонал ПрАТ «Львівобленерго» у 2018- 2020 рр.*

№	Статті витрат на персонал	2018	2019	2020
1.	Витрати на персонал, всього, тис.грн.	591 708	693 905	903 987
	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 за рік, 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 попередніх груп	754,3	791,0	587,2

*Джерело: [84].

Як видно з даних табл. 2.4, за період з 2018 по 2020 рр. сукупні витрати на персонал 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.

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.

Інформаційно-технологічне забезпечення системи управління персоналом ПрАТ «Львівобленерго» представлено комп'ютерною технікою та програмним забезпеченням з обліку персоналу «1С Бухгалтерія», модулю «1С: Управління персоналом».

Проаналізуємо організацію виконання функцій з управління персоналом. Планування персоналу здійснюється штатно-номенклатурним методом, виходячи з затверджених штатних розписів структурних підрозділів.

Кадрова стратегія компанії не формалізована, але спрямована на забезпечення ефективної та прибуткової діяльності.

Кадрова політика відображається в Кодексі корпоративної етики, який проголошує найвищою цінністю Споживача та для найкращого задоволення його потреб надає власним працівникам можливості для самореалізації та

професійного зростання. Кодекс визначає морально-етичні принципи поведінки працівників Товариства. Компанія сприяє створенню атмосфери довіри, в якій помилки, проблеми чи інциденти обговорюються відкрито, кожен працівник має право висловлювати свою позицію чи надавати пропозиції з вдосконалення своєї роботи відповідно до його функціональних обов'язків. Також, Кодекс проголошує пріоритет внутрішніх кандидатів над зовнішніми при виникненні вакансії [42]. Виходячи з цього, кадрову політику Товариства можна визначити як закриту та демократичну.

Підбір персоналу має децентралізований характер та здійснюється на підставі кваліфікаційних вимог, що містяться в посадових інструкціях чи кваліфікаційних характеристик професій робітників з Випуску 62. Виробництво та розподілення електроенергії ДКХП. У 2020 році оголошено та проведено 331 конкурс на заміщення вакантних посад та професій в структурних підрозділах Товариства. За результатами конкурсів рекомендовано на посади КПФС 92 особи та 293 працівників робітничих професій.

Підсистема управління охороною праці добре формалізована у внутрішніх нормативних актах та відповідним організаційно-кадровим забезпеченням та передбачає не тільки виконання всіх вимог законодавства стосовно охорони праці, але й систематичну роботу, спрямовану на створення безпечних та нешкідливих умов праці, недопущення виробничого травматизму, спрямовуючи на ці цілі не менше ніж 0,5% фонду оплати праці та контролюючи використання цих коштів. Всі заходи, пов'язані із охороною праці, розслідуванням нещасних випадків на виробництві, каліцтв та професійних захворювань, здійснюються за обов'язкової участі представників Профспілки.

Адаптацію персоналу здійснює лінійний керівник нового працівника. Обов'язковою умовою початку роботи є навчання з питань охорони праці, та правилам роботи на об'єктах підвищеної небезпеки, яке здійснює НКК.

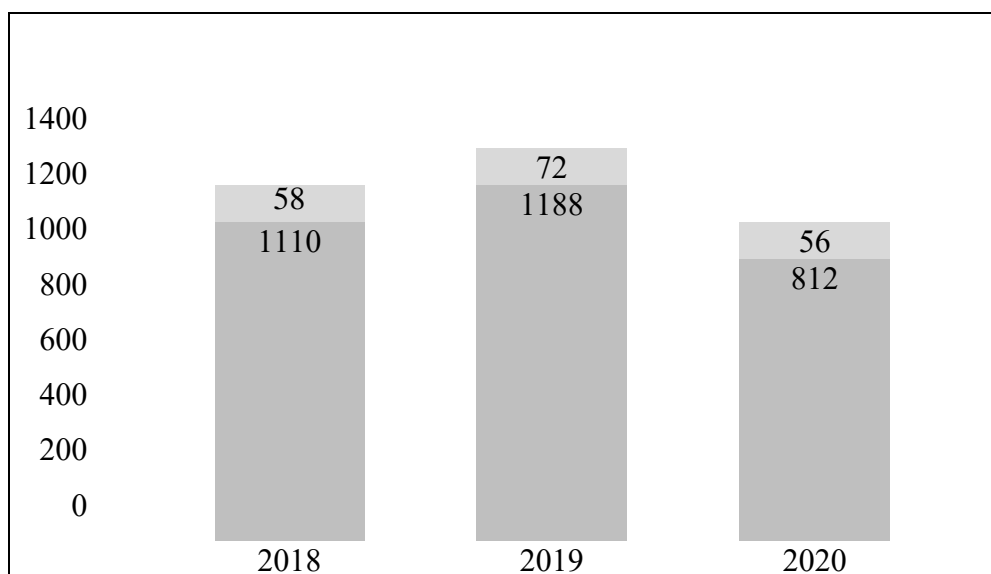
Навчально-інформаційний центр ПрАТ «Львівобленерго» також проводить професійно-технічне навчання робітників за такими спеціаль-

ностями: електромонтер з експлуатації розподільчих мереж; електромонтер з обслуговування підстанцій; електромонтер з ремонту приладів обліку; електромонтер оперативно-виїзної бригади; стропальник; контролер; машиніст автовишки та автогідропідіймача.

Діяльність Навчально-інформаційного центру ПрАТ «Львівобленерго» є ліцензованою, що підтверджено ліцензією № 458089 на надання освітніх послуг навчальними закладами, пов'язаними з одержанням професійної освіти на рівні кваліфікаційних вимог до професійно-технічного навчання, підвищення кваліфікації.

В 2017-2020 році було проведено реконструкцію приміщень НІЦу, здійснено автоматизацію приймання іспитів та тестування знань, оновлення інформаційних та навчально-методичних матеріалів, підвищення рівня окупності НКК.

Динаміка обсягів професійного навчання представлена на рис. 2.7.



- кількість працівників, які пройшли підвищення кваліфікації
- кількість робітників, які пройшли первинну підготовку в НІЦ.

Рис. 2.7. Динаміка показників розвитку персоналу у 2018-2020 рр.*

*Джерело: [43].

В Товаристві вітається кар'єрний розвиток працівників. Цьому сприяє застосування положення про часткову компенсацію вартості навчання при

здобуванні працівниками першої вищої освіти. В звітному році проведено позачергову атестацію керівників, професіоналів, спеціалістів та технічних службовців для 66 працівників, за результатами яких 66 підвищено кваліфікаційні категорії та рівень заробітної плати. Згідно з чинним законодавством України в електроенергетиці персонал, який забезпечує виробничі процеси, повинен мати відповідний рівень кваліфікації. Такі працівники проходять підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації як в спеціалізованих начальних закладах, так і у Навчально-інформаційному центрі Товариства. За 2020 рік в Навчально-інформаційному центрі пройшли підготовку та підвищення кваліфікації 812 осіб (в т.ч. 43 сторонні особи).

На базі Тренінгового центру з метою ефективної підготовки кадрового резерву на ключові посади Товариства проводяться «Школа Лідера», «Школа Майстра» «Школа диспетчера» «Школа Маркетингу», навчання кадрового резерву на керівні посади РЕМ та запроваджена програма наставництва.

Крім цього, діють факультативи «Енергозбутова діяльність обласних енергокомпаній» та «Технічна експлуатація електричних мереж», студенти проходять практику в структурних підрозділах Товариства.

ПрАТ «Львівобленерго» уклало 23 угоди з професійно-технічними закладами з метою підвищення якості підготовки кваліфікованих робітників та молодших спеціалістів для подальшого їх працевлаштування у Товаристві.

Роботу з *формування та розвитку кадрового резерву* керівників здійснює відділ управління персоналом. Середній термін перебування в кадровому резерві становить 3-6 місяців.

Атестація персоналу на знання нормативних вимог щодо охорони праці здійснюється НІЦ після проведення відповідного навчання. Водночас, щорічне оцінювання працівників не формалізоване та не регламентовано внутрішніми документами.

Підсистема управління трудовими відносинами, що включає раціональну розстановку кадрів, управління зайнятістю персоналу є зоною відповідальності лінійного керівництва та здійснюється у відповідність до трудового

законодавства та положень Колективного договору, який гарантує, що у випадку відсутності фронту робіт для певної посади (професії), Адміністрація розглядатиме можливість переведення таких працівників за їх згодою на іншу посаду (професію) або покладання на них інших обов'язків для попередження звільнень чи простоїв. Всі можливі зміни в організації виробництва та праці, що можуть спричинити масові звільнення, будуть проводитись за умов попередніх (за 3 місяці) консультацій з Профспілкою.

В Товаристві розроблена, впроваджена та успішно діє *система мотивації персоналу*. Для цього розроблено ряд положень про заохочення працівників як в залежності від індивідуальних результатів роботи, так і від загальних техніко-економічних показників діяльності структурних підрозділів та Товариства в цілому. Зокрема, діє Положення про визначення «Кращого за професією», «Кращий РЕМ», «Краща транспортна дільниця». Підсумки в цих змаганнях підводяться щоквартально та за рік. Переможці нагороджуються відзнаками та грошовими преміями.

Підсистема управління мотивацію праці представлена системами оплати праці та преміювання. Згідно до положень Колективного договору, в Товаристві запроваджено три системи оплати праці: тарифна; відрядна; грейдова [68].

Основною системою оплати праці є тарифна система. Вона охоплює більшу частину персоналу. Діапазон тарифної сітки для основних робітників I–VI розрядів за середніми значеннями тарифних коефіцієнтів становить 1,2 : 2,28; та 1,25 : 2,7 за абсолютними значеннями, що свідчить про достатню (рекомендоване значення не менше 1 : 1,6) диференціацію рівнів оплати праці в залежності від рівня кваліфікації та наявності стимулів до його підвищення. Міжрозрядна різниця є більшою за поріг відчутності – 10%, що теж свідчить про стимулюючу ефективність такої сітки (табл. 2.5).

Міжкваліфікаційні (міжпосадові) співвідношення інших категорій персоналу в оплаті праці коливаються від 1,0 (що складає не менше 125% від рівня мінімальної зарплати, встановленої в державі) для некваліфікованих

Тарифна сітка основних робітників*

I розряд		II розряд		III розряд		IV розряд		V розряд		VI розряд	
мін.	макс.	мін.	макс.	мін.	макс.	мін.	макс.	мін.	макс.	мін.	макс.
1,25	1,25	1,38	1,5	1,5	1,8	1,69	2,03	1,94	2,33	2,05	2,7
середній – 1,25		середній – 1,44		середній – 1,65		середній – 1,86		середній – 2,14		середній – 2,38	
Міжрозрядна різниця, %		15		15		13		15		11	

*Джерело: [43].

працівників невиробничої сфери (охоронник, сторож, прибиральник службових приміщень) до мін. 4,0 – макс. 6,0 від мінімального рівня оплати праці в Товаристві (для заступників директорів за напрямками). Така система оплати праці забезпечує справедливую диференціацію в оплаті праці робіт різного ступеня складності та гарантії соціальної захищеності працівників.

Згідно до положень Колективного договору, в Товаристві 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 [68].

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 ПрАТ «Львівобленерго», 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 [3];

- 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 [3].

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

Підсистема управління соціальним розвитком передбачає надання працівникам Товариства для їх соціального захисту наступних додаткових соціальних пільг та гарантій, крім передбачених законодавством:

- забезпечення підготовки, перенавчання та підвищення кваліфікації на базі Товариства чи в інших визначених Адміністрацією навчальних закладах
- за рахунок роботодавця;
- надання працівникам для власних потреб транспортних засобів (автотранспортних послуг) не більше 2-х разів на рік з 50-відсотковою оплатою вартості таких послуг;
- надання матеріальної допомоги на поховання працівника або пенсіонера, останнім місцем роботи якого було Товариство, близьких родичів працівника (у розмірі витрат, але не більше встановленого в колективному договорі ліміту);
- надання подарунків для дітей працівників на Новорічні свята, працівникам – до Дня енергетика виходячи і фінансових можливостей Товариства;
- спеціальне медичне обстеження та обов'язкове страхування за рахунок Товариства персоналу з обслуговування енергетичних установок, який перебуває в зоні впливу радіаційного, теплового і електромагнітного випромінювання, інших шкідливих та небезпечних факторів.

Житлово-побутове та медичне обслуговування працівників включає також:

- можливість проживання в гуртожитку Товариства;
- можливість харчуватися в корпоративній їдальні за пільговими цінами, доставкою обідів на робочі місця за заявкою працівників;
- компенсацію витрат по найму житла для особливо цінним працівникам або запрошеним молодим спеціалістам профільних професій за наявності

фінансових можливостей;

- можливість виховання дітей працівників в корпоративному ДНЗ «Сонечко»;
- можливість добровільного соціального страхування з компенсацією підприємством 50% вартості страхового полісу.

Для проведення культурно-масової, фізкультурної та оздоровчої роботи, роботи з дітьми, Адміністрація зобов'язалась відраховувати Профспілці кошти в розмірі не менше ніж 0,3% фонду оплати праці.

Проаналізуємо інтегральні показники ефективності системи управління персоналом підприємства – показники продуктивності організації, персоналу та витрат на персонал (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

**Показники ефективності системи управління персоналом
ПрАТ «Львівобленерго» у 2018-2020 рр.***

Показники	2018	2019	2020
Чистий дохід від реалізації продукції /тис.грн./	6 381 320	2 611 163	3 174 094
Чистий прибуток /тис. грн./	23822	6208	-125143
Сукупні витрати на персонал /тис. грн./	591 708	693 905	903 987
Середньооблікова чисельність працюючих /чол./	4383	4231	4231
Частка витрат на персонал в структурі собівартості, %	09,2%	26,5%	28,4%
Продуктивність праці (за чистим доходом від реалізації продукції), тис грн./осіб	1455,92	617,15	750,19
Продуктивність персоналу (чистий дохід / витрати на персонал), грн./грн.	10,78	3,76	3,51

*Джерело: [89, 43].

Як видно з даних, наведених в таблиці 2.6, продуктивність праці в динаміці не була стабільною – в 2018 році спостерігалось зростання показника, а в 2019-2020 роках його суттєве зниження, що пов'язано з реформуванням галузі.

Показник продуктивності персоналу в останній рік стрімко впав у порівнянні з 2018 роком (майже на 48%), що потребує оптимізації витрат на персонал в майбутніх періодах.

Для збереження досягнутих у 2018 році показників продуктивності праці необхідне скорочення витрат на персонал на 51,5%, що передбачає відносно вивільнення персоналу у розмірі 2180 працівників.

Висновки до розділу II

Проведений аналіз результатів фінансово-господарської діяльності за останні три роки свідчить про прибуткову роботу ПрАТ «Львівобленерго», задовільні показники коефіцієнтів фінансової стійкості та ліквідності, незалежність підприємства від залученого капіталу, ефективну інвестиційну діяльність.

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 2020 році, спричинене реформуванням галузі, що мало б потягнути відповідне зменшення чисельності персоналу.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Удосконалення системи атестації і навчання персоналу ПрАТ «Львівобленерго»

Атестація і навчання персоналу підприємства виступає необхідним засобом вивчення якісного складу персоналу, його сильних і слабких сторін. Це основа для удосконалення індивідуальних здібностей і підвищення його кваліфікації. Рушійною силою здійснення атестації та навчання є потреба в розвитку персоналу [39; 55].

При визначенні потреби в навчанні персоналу менеджери можуть використати наступне: результати ділової оцінки, результати атестації, особиста бесіда із працівниками, думка керівника, анкетування. У таблиці 3.1 представленні переваги і недоліки методів визначення потреби в навчанні.

Таблиця 3.1

Переваги і недоліки методів визначення потреби в навчанні*

№ з/п	Метод	Переваги	Недоліки
1.	Пропозиції працівників	Враховуються побажання самих працівників на основі: знання власних достоїнств і недоліків; знання власних інтересів; бачення розвитку особистої кар'єри.	Працівникам, що подають заявку, можуть бути властиві: недостатнє знання цілей і стратегії підприємства; формалізм і скептицизм.
2.	Атестація персоналу	Керівники мають можливість оцінити потенціал кожного підлеглого. Регулярність процесу.	Існує небезпека задати занадто загальні критерії й одержати занадто загальні оцінки.
3.	Аналіз результатів роботи працівників	Забезпечуються: наочність і конкретність оцінок; зв'язок навчання із цілями й стратегією підприємства. Підвищується мотивація працівників до ефективної праці	Неможливо застосувати до топ- менеджерів.
4.	Аналіз посадових інструкцій	Існує можливість оцінки відповідності вимог професійним якостям працівника.	Важко оцінити, яку роботу виконуватиме в майбутньому.

Продовження таблиці 3.1

5.	Експертна оцінка незалежного консультанта	Консультант дає оцінку на основі: глибокого розуміння цілей і стратегії навчання; спеціальних професійних знань і досвіду.	Запас знань консультанта про підприємства обмежений.
6.	Психологічна оцінка	Забезпечуються: зв'язок навчання із стратегією підприємства; безпосередня оцінка конкретних працівників; висока точність оцінки потенціалу працівників; індивідуальний підхід.	Високі витрати. Не всі працівники легко погоджуються пройти тестування й брати участь у тренінгах.

*Джерело: [71; 74; 85].

Експертна оцінка незалежного консультанта і психологічна оцінка потребують додаткового залучення спеціалістів і коштів. Аналіз посадових інструкцій і аналіз роботи працівників не враховує можливого їх потенціалу. Тому нами рекомендовано використовувати у ПрАТ «Львівобленерго» для визначення потреби в навчанні: пропозиції працівників і атестацію.

Безперервне навчання персоналу пов'язане зі значними фінансовими затратами, контроль за використанням бюджету є найважливішою складовою управління професійного навчання. Виділяють два основні фактори, які впливають на величину бюджету виділеного на розвиток персоналу: по-перше потреба підприємства в кваліфікованих працівниках, по-друге – фінансове становище підприємства.

При розрахунку бюджету на навчання персоналу необхідно враховувати усі компоненти витрат. До них входять прямі витрати [87, 91]:

- заробітна плата інструкторів (тренерів);
- оренда навчального приміщення;
- матеріали і технічне обладнання.

Підприємство не включає до витрат: відсутність спеціалістів на робочому місці. Тому наявність повної інформації по витратах пов'язаних з розвитком дасть можливість підібрати відповідні методи навчання персоналу.

З врахуванням мінімізації затрат бюджету та особливостей ПрАТ «Львівобленерго» нами було запропоновано метод неформального вирішення локальних проблем для ефективного навчання персоналу (рис. 3.1).

Працівник в процесі роботи виконує однотипні завдання, пов'язані з середнім і високим ступенями відповідальності. Вирішення останніх потребують значних фізичних, розумових, інформаційних затрат. Особа може думати, що не володіє ресурсами для подолання труднощів(проблем), що пов'язані з роботою. Метод неформального вирішення локальних проблем полягає в визначенні працівником з частки рутинної і нової роботи, завдань при вирішенні яких виникають труднощі. Це здійснюють добровільно всіма працівники відділу.

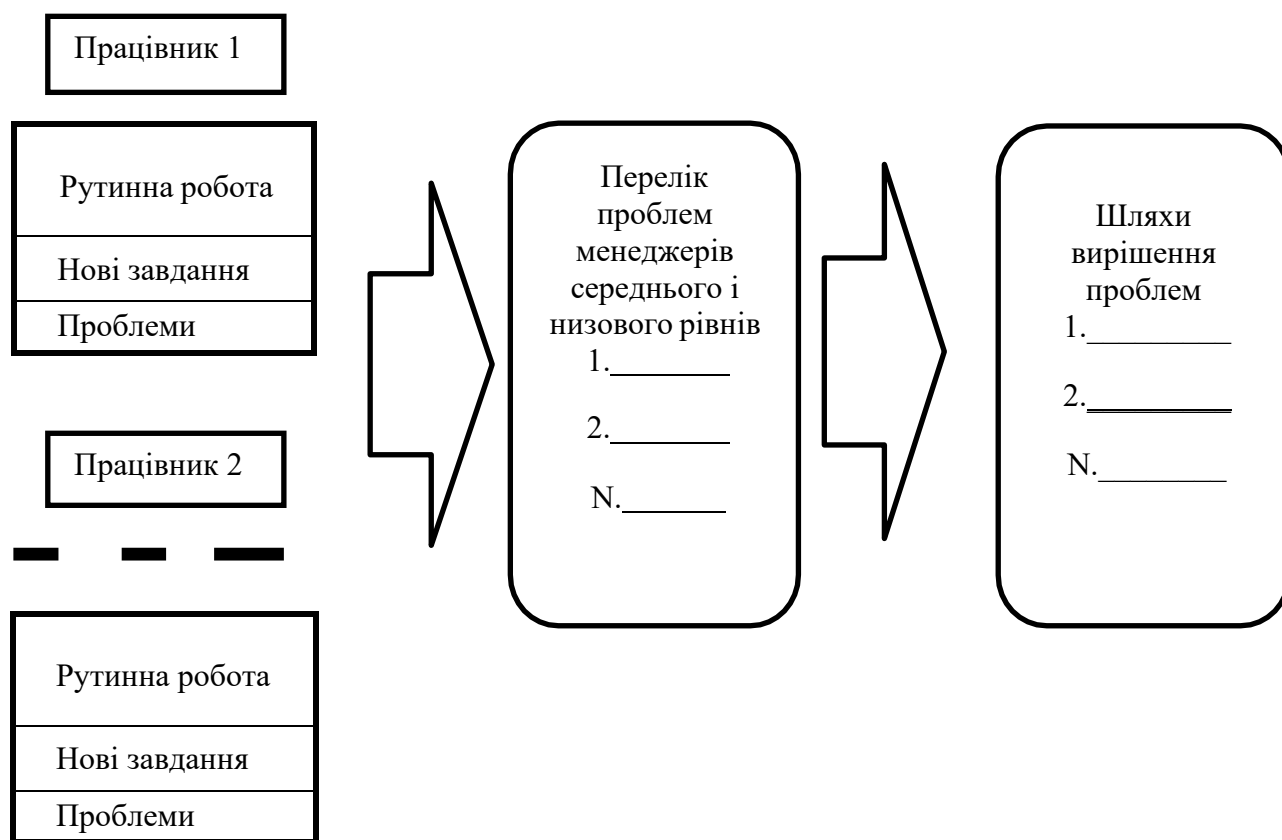


Рис. 3.1. Метод неформального вирішення локальних проблем*

*Джерело: розроблено автором.

Перелік проблем виноситься на обговорення, яке проводиться в робочий час і триває не більше години. Учасником обговорення не може бути керівники відділів чи менеджери вищого рівня. Його функцію бере на себе неформальний лідер. Відділ вибирає людину (неформального лідера) раз на рік шляхом відкритого голосування. Лідер відповідатиме за регламент проведення обговорення і слідкує за дотриманням обов'язків які були роздані. Присутність

всіх працівників відділу не обов'язкова, також можуть залучатися працівники інших відділів, якщо вони сприятимуть вирішені проблеми. Дата обговорення визначається лідером, і проводиться раз на місяць, частіше, якщо виникає потреба в допомозі колег і вирішення якої потребує не менше 5 годин; перелік проблем за місяць перевищують шість.

Результатом обговорення є план вирішення кожної проблем. Який включає: анкету розвитку, дії працівника, дії помічника, визначена ціль.

Анкета розвитку – це бланк, який використовується працівником для повного аналізу проблеми, шляхів її вирішення.

Помічник – це інший працівник неформально прикріплений у вільний від роботи час на період вирішення проблеми. Проблема яка не була вирішена за поточний місяць переноситься на наступне обговорення.

Переваги методу неформального вирішення локальних проблем:

- скорочення адаптаційного періоду працівників;
- покращення внутрішніх комунікацій;
- згуртованість колективу через командну роботу;
- аналіз роботи працівників;
- усунення проблем у роботі працівників;
- підвищення рівня взаємодопомоги між колегами
- збільшення за рахунок колективної відповідальності рівня довіри до керівника і працівників.

Недоліки:

- конкуренція формального і неформального лідерів;
- надмірне покладання на других колег;
- затрати робочого часу і відрив від виробництва.

Відмінність навчання за методом неформального вирішення локальних проблем від інших полягає в використанні неформального лідера і його впливу на колектив. Вирішення важких робочих питань за допомогою обговорення його працівниками. Метод дозволяє в неформальні обстановці навчатися і переймати досвід своїх колег.

Взаємозалежним і невіддільним від навчання є атестація персоналу, яка здійснюється попередньо, поточно та як підсумування результатів навчання. Вона виявлення сильних і слабких сторін працівників підприємства, а не здача атестаційних бланків у відділ персоналу.

Остання атестація проводилась в 2017 році. Відтак, в 2022 році згідно з Наказом від 03.02.2017р. № 51 «Про атестацію працівників Товариства» відповідно до Положення про атестацію керівників, професіоналів, фахівців та технічних службовців ПрАТ «Львівобленерго» буде проводитись чергова атестація.

Атестація персоналу (оцінка відповідності посаді) процедура систематичної формалізованої оцінки згідно із заданими критеріями відповідності діяльності конкретного працівника чітким стандартам виконання роботи на даному робочому місці на даній посаді за певний період часу.

Дуже важливо розуміти, що при оцінці (атестації) відбувається не порівняння співробітників між собою, а має місце зіставлення «співробітник - стандарт роботи».

Атестація у ПрАТ «Львівобленерго» дає можливість:

- встановити факт відповідності конкретного працівника вимогам посади, яку він займає;
- отримати зворотний зв'язок і краще зрозуміти ситуацію в колективі;
- проінформувати працівника про те, як оцінюється його діяльність;
- своєчасно запобігти розвитку конфліктних ситуацій;
- знайти шляхи підвищення ефективності роботи працівника і організації в цілому;
- встановити конструктивні робочі стосунки з працівниками;
- повідомити працівника про свої очікування;
- внести корективи, якщо діяльність не влаштовує;
- з'ясувати причини незадовільної роботи;
- відзначити переваги працівника та його досягнення;
- мотивувати працівника;

- намітити план розвитку працівника і його кар'єрні перспективи;
- складати і коректувати плани розвитку організації з врахуванням наявних людських ресурсів;
- і багато-багато іншого.

Працівнику здобуття оцінки з боку керівника дає можливість:

- відчутти себе повноцінним членом колективу, а не гвинтиком великої машини;
- своєчасно скоректувати свої недоліки;
- повірити у власні сили;
- поговорити з керівником не в поспіху, а спокійно і серйозно;
- проникнутися ще більшою пошаною до керівника.

Перед проведенням атестації визначається мета і при її завершенні – оцінюється чи була вона досягнута. Інформація отримана в результаті процедури атестації повинна зберігатися в архіві відділу персоналу.

План дій – поетапний розподіл функцій і обов'язків кожного в системі атестації.

Ми проведемо атестацію відділу персоналу ПрАТ «Львівобленерго» і виявимо необхідність в навчанні та наявності відповідних навичок роботи з людьми.

Атестація відділу включатиме дві частини для зрівноваження об'єктивних і суб'єктивних факторів. Перша частина це електронне тестування. Друга частина бесіда з керівником ПрАТ «Львівобленерго», яка повинна проводитися як діалог. Тривалість якого не повинен перевищувати двадцять хвилин і не менше п'ятнадцяти хвилин. Тема бесіди «Роль кожного працівника в ПрАТ «Львівобленерго», що ТИ робиш для свого розвитку і для розвитку товариства». Основними етапами бесіди керівника з підлеглим є підготовка керівника до співбесіди, яка спрямована на відчуття значущості кожної особи на підприємстві. Початок бесіди, спрямований на вираження довіри і щирої розмову, для самостійного осмислення працівником його дій і рішень. Завершальний етап це підведення підсумків самим працівником.

Керівник проводячи розмову з працівниками повинен пам'ятати, що для ефективності розмови потрібно [13]:

- уникати формувань, які ускладнюють аргументацію;
- викладати свої докази якомога наочніше;
- переконливість викликає опір зі сторони співбесідника, особливо якщо у нього агресивна натура;
- пристосовувати аргументи до особливостей працівника, зважати на його смаки на манеру ведення справ;
- використовувати термінологію зрозумілому співрозмовнику.

В перелік запитань керівника, для аналізу особистості повинен включати:

- як справи у Вашій сім'ї? Як справи з сесією? (Питання на особисті теми дозволить налаштувати співрозмовника на відкриту розмову);
- чи є труднощі у роботі? Чи є потреба в новому обладнанні? (Виявляє потребу працівника в інформації, технічних засобах);
- як Ви ставитися до навчання по своєму напрямку? Чи варто проводити семінар на тему «...»? (Дозволить зрозуміти чи готова людина затрачувати свої зусилля заради розвитку);
- чи влаштовують Вас умови роботи в колективі? (Дає можливість зрозуміти статус людини в неформальних групах);
- кі плани на наступний рік? На якій посаді Ви бачиш себе через рік? (Вкажуть на зацікавленість працівника в довгостроковій роботі на підприємстві);
- Як Ви думаєте для чого я це Вам говорю? (Дозволить працівнику самостійно підвести підсумки..

Діалог керівника з підлеглим дозволить не тільки зрозуміти зацікавленість працівника в роботі і розвитку, а покаже його значущість в системі підприємства. Керівник щоденно спілкується з підлеглими роздаючи накази, забуваючи про те що діалог потрібно вести не лише при прийомі чи звільненні з роботи, а для загального аналізу діяльності.

Проведення електродне тестування працівника повинне включати групи наступних питань:

1. Опитування, щодо якості робочого процесу;
2. Питання по спеціальності;
3. Аналітичні питання по забезпеченості працівника відповідними ресурсами;
4. Пропозиції працівника.

Вказані групи питань допоможуть проаналізувати не тільки кваліфікацію працівника (2 група питань), а визначити можливі причини не ефективної роботи (1,3 групи питань) та шляхи вирішення (4 група питань). Таким чином визначається не тільки головна причина неякісної роботи, а її другорядні для повної оцінки працівника.

Отже, атестація – це складний, комплексний інструмент управління персоналом, мета якого – формування кадрового резерву та розвитку персоналу, пошук резервів підвищення продуктивності праці, зацікавленості працівників у результатах своєї праці та Товариства.

3.2 Застосування мотивованого механізму стимулювання праці персоналу ПрАТ «Львівобленерго»

Механізм мотивації персоналу являє собою комплекс організаційно-економічних, матеріально-технічних та соціально-психологічних інструментів та методів, що спонукають до виконання завдань визначених менеджерами підприємства. Рушійною силою мотиваційного механізму є стимули особистості.

Основу мотиваційного механізму складають особливості персоналу їх потреби, інтереси, установки і цінності. Він враховує традиції, історичний досвід роботи, зовнішні фактори, які впливають на підприємство і отже на його працівників.

Управлінська модель механізму мотивації є цілісною системою внутрішніх мотивів та зовнішніх стимулів діяльності працівників, використання яких дозволяє виявити внутрішні резерви стійкого розвитку підприємства [80].

Механізм мотивації персоналу орієнтується на задоволення від роботи, починаючи від удосконалення робочих місць, їх автоматизації, розширення сфери діяльності, поділу і кооперації обслуговування робочих місць та закінчуючи оцінкою якості і кількості затрачений персоналом зусиль, його мотивацією через різні види матеріальних та нематеріальних мотиваторів. Можливість використання різноманітних підходів до механізмів мотивації персоналу на пряму пов'язані з його саморозвитком. Персоналом в повсякденній діяльності керують потреби, що знаходяться в постійній динаміці та взаємодії.

Механізм мотивації повинен спонукати до активної і ефективної роботи, а менеджерів до розвитку підприємства. Забезпечуючи з одного боку можливість задоволення, за рахунок справедливої винагороди, різноманітних потреб, а з другого боку – отримання очікуваних результатів для досягнення цілей підприємства [79; 76].

Найважливішими елементами механізму мотивації ПрАТ «Львівобленерго» має бути дотримання принципів:

- відповідності та пов'язаності з матеріальними мотиваторами результатів діяльності працівника, колективу, підприємства;
- об'єктивності та справедливості встановлення винагороди для всього персоналу;
- спрямованості мотивів на задоволення потреб, а стимулів на задоволення інтересів підприємства;
- гнучкості, довгостроковості та гласності мотивації [63; 52].

Мотивований механізм стимулювання праці персоналу ПрАТ «Львівобленерго» (рис. 3.2) включає в себе оцінку діяльності персоналу, різноманітні методи мотивації, умови роботи та результат мотивації. Оцінка працівників в товаристві залежить від специфіки роботи особи і є визначені індивідуально.

При характеристиці складових системи мотивації ми будемо використовувати методику, за допомогою якої можна проаналізувати

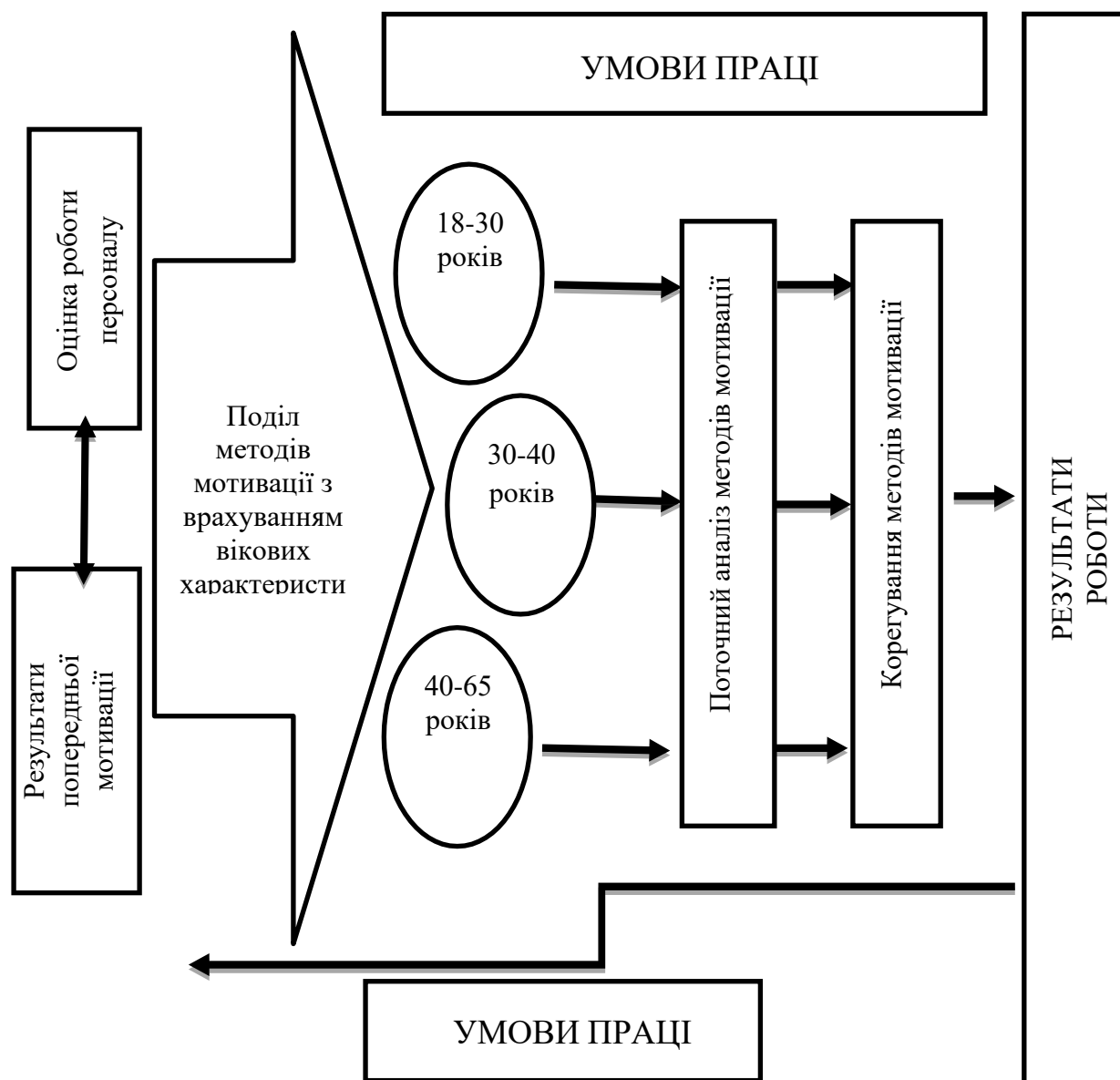


Рис. 3.2. Мотивований механізм стимулювання праці персоналу ПрАТ «Львівобленерго»*

*Джерело: запропоновано автором.

індивідуальне поєднання найбільш і найменш актуальних для конкретної людини потреб і надати рекомендації щодо формування системи стимулів даної людини.

Для початку проаналізуємо мотиваційну структуру особистості, яка ділиться на чотири групи [92].

До першої групи входять 6 компонентів, що є ядром мотиваційної структури особи. Перераховані компоненти, складові ядро мотиваційної сфери

особи, виступають в ролі чинників, безпосередньо спонукаючи суб'єкта до певного виду діяльності.

Другу групу утворюють компоненти, пов'язані з досягненням достатньо важких цілей. Вони відносяться до поточних справ.

До третьої групи компонентів входять складові прогностичних оцінок діяльності суб'єкта.

Четверта група компонентів відображає причинні чинники відповідної діяльності.

Перераховані компоненти є потенційною мотиваційною структурою, що виникає в ході виконання завдання.

Центральною ланкою в цій структурі є мотиваційні компоненти, а серед них компонент самоповаги адекватно виражає експериментальну оцінку рівня домагань особи [92].

Перелік методів мотивації персоналу ПрАТ «Львівобленерго» ми описували у розділі 2.2. Вдосконалення деяких з них допоможе збільшити самовіддачу і продуктивність персоналу, зменшити плинність кадрів.

Головною помилкою існуючої системи мотивації ПрАТ «Львівобленерго» є впевненість менеджерів, що на підприємстві немає проблем в управлінні персоналом.

Індикаторами неефективної мотивації виступають [83; 36; 78]:

- спад середньої продуктивності персоналу;
- відсутність різниці в матеріальній мотивації для працівників з різним ступенем ефективності;
- незбалансованість оплати праці відносно галузевого ринку;
- відсутність оптимального балансу заохочення та покарання;
- система оплати залежить тільки від думки начальника;
- висока плинність кадрів.

Основні бар'єри і фактори де мотивації при впровадженні системи мотивації на підприємстві [36]:

- нечіткість кінцевих результатів діяльності підприємства;

- відсутність чітких критеріїв оцінки результатів діяльності;
- помилковість думки щодо необхідності обов’язкового підвищення фонду оплати праці;
- порушення домовленостей, що були обговорені при прийомі на роботу (зміні посади);
- ігнорування ідей та ініціативи;
- відсутність почуття причетності до підприємства;
- відсутність відчуття досягнень;
- відсутність визначення досягнень у персоналу;
- відсутність змін у статусі співробітника.

Врахування чинників демотивації при визначенні кола завдань працівника, залучення його до різноманітних проектів та створення атмосфери причетності до підприємства дозволить досягти високого рівня мотивації працівників і розкриття їх потенціалу [58; 75].

Методи мотивації працівників повинні підбиратися з врахуванням вікових груп. Оскільки індивідуальний підхід до кожного працівника при мотивації на практиці дуже ускладнений через суб’єктивний вплив менеджерів, тому нами запропоновано віковий поділ мотиваторів в залежно від віку особи (рис. 3.3).

Вікова група			
18-30 років			
різноманітність і зміни	креативність	цікава та корисна робота	високий заробіток
30-40 років			
високий заробіток	прагнення до досягнень		Самовдосконалення
40-65 років			
соціальні контакти	визнання заслуг		високий заробіток

Рис. 3.3. Основні мотиватори вікових груп*

*Джерело: розроблено автором.

Аналізуючи цю систему можна зауважити що для всіх вікових категорій працівників пріоритетним напрямком мотивування є високий заробіток.

Мотивування працівників не є дієвим без застосування сучасних форм і методів матеріального стимулювання працюючих. Підвищення значення трудових та статусних мотивів, що спостерігається нині, не означає абсолютного зниження ролі матеріальних стимулів, які впродовж тривалого часу були головними. Вони, як і раніше, залишаються важливим способом впливу на працівників, що здатні значно підвищити їх трудову активність та сприяють досягненню високих результатів діяльності як окремої особи, так і колективу в цілому .

Матеріальна мотивація не може на довго утримати працівників, тому менеджери повинні пам'ятати про короткостроковий характер дій. Висока заробітна плата в деяких випадках може утримати працівників від звільнення з підприємства, але не змусить його постійно працювати інтенсивніше, ефективніше і бути креативним.

При мотивації лише грошима, працівник легко змінить роботу виходячи тільки з матеріального інтересу.

3.3 Удосконалення процесів підбору, оцінки ефективності роботи та розробки адекватної системи мотивації персоналу

Дослідження стану підсистем управління персоналом довело необхідність удосконалення процесів відбору персоналу та оцінювання праці.

Покращення якості персоналу при виконанні вимоги «нероздування» штату служби управління персоналом можливе за умови правильної побудови відповідного бізнес-процесу «підбір персоналу» з його чіткою регламентацією та автоматизацією частини найбільш наукоємних процедур.

Текстовий опис бізнес-процесів включає наступні характеристики:

- повне найменування процесу;
- мета процесу (необхідний або бажаний результат); власник процесу (особа, що відповідає за перспективне планування, ресурсне забезпечення та ефективність процесу);
- керівник процесу (особа, відповідальна за поточне планування і здійснення

процесу);

- нормативи процесу (документація, що містить показники норм, відповідно до яких здійснюється процес);
- входи процесу (матеріальні і інформаційні потоки, що поступають зовні і потребують перетворення);
- виходи процесу (результати перетворень);
- ресурси (фінансові, технологічні, матеріальні, часові, трудові, інформаційні) [54].

Процедура «Провести підбір персоналу» передбачає 7 кроків:

- ідентифікуйте потребу щодо прийняття на роботу нового працівника;
- сформулюйте критерії для відбору (компетентності) потрібного працівника та компенсаційний пакет (умови оплати праці, системи преміювання, соціальний пакет) для кандидата;
- визначте джерела пошуку персоналу та відповідну рекламу вакансії;
- проведіть аналіз отриманих резюме / анкет кандидатів;
- проведіть перевірку професійних компетентностей кандидатів;
- проведіть оцінку особистісних компетентностей кандидатів;
- оберіть найкращого кандидата за встановленими критеріями.

Відповідно до цього алгоритму процес «Відбір персоналу» можна описати моделлю, представленою на рис 3.4.

В умовах оптимізації персоналу перевагу в джерелах відбору персоналу слід віддавати внутрішнім джерелам, шукаючи шляхи переведення, ротацій у відповідності до вимог компетентного профілю та бажань самих працівників.

Перш ніж приступати до процедур пошуку та відбору персоналу, потрібно визначити доцільність закриття вакансії.

Для цього керівник структурного підрозділу повинен узгодити заповнення вакансії з планово-економічною службою, яка має перевірити трудомісткість робіт, можливості її скорочення, оптимізації робочих операцій та процедур, розширення зон обслуговування, суміщення професій / посад.

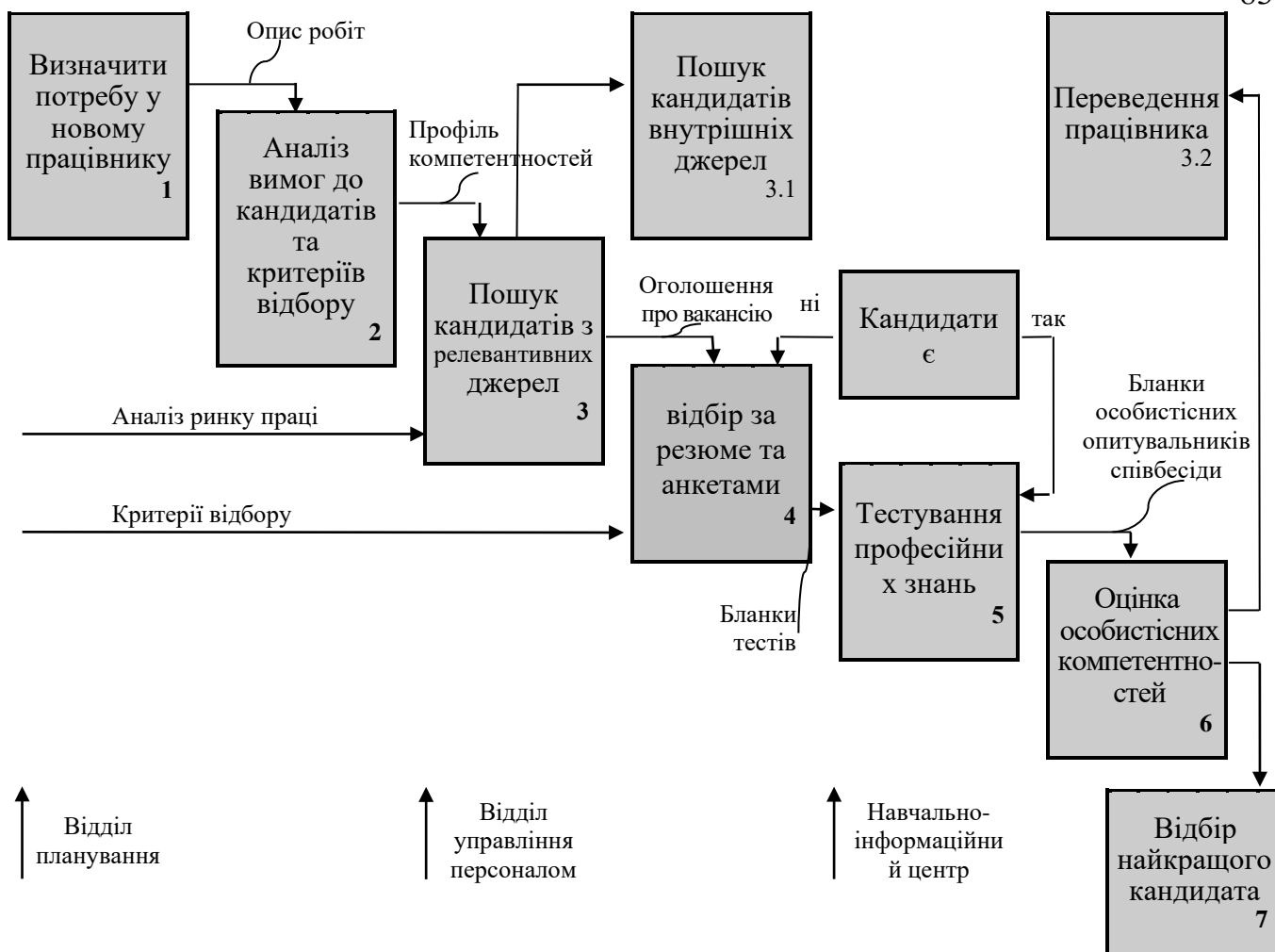


Рис. 3.4. Модель бізнес-процесу «Відбір персоналу»*

*Джерело: розроблено автором

За умови нагальної потреби закриття вакансії, аналізуються виконувані роботи та визначаються вимоги до якісних характеристик працівника – профіль компетентностей.

Компетентність – це інтегральна здатність працівника успішно виконувати коло функціональних обов’язків завдяки наявності необхідного рівня професійних знань, умінь, навичок, а також потрібного рівня розвитку особистісних якостей та високої мотивації.

Компетентнісний підхід в управлінні персоналом виник в бізнес-середовищі на початку нового тисячоліття та став активно використовуватися в HR-бізнес-процесах для опису якісних характеристик працівника: в підборі, навчанні та розвитку, оцінюванні персоналу

Нині компетентнісний підхід активно реалізується в сфері професійної та вищої освіти, що в майбутньому дозволить зменшити розрив між вимогами роботодавців та якістю сформованого в системі освіти трудового потенціалу.

Профіль компетентностей – це формалізований опис мети посади, основних функціональних обов'язків та відповідних ним складовим інтегральної компетентності: професійних знань, умінь, навичок, особистісних якостей (темпераменту, характерологічних властивостей, інтелекту, емоційної, волевої сфери, тощо), універсальних навичок або soft skills (комунікативних, організаторських, соціальних навичок), цифрових навичок, відповідного типу та спрямованості мотивації.

Для забезпечення досягнення мети «підбір якісного персоналу» особливі вимоги висуваються про процедур та технологій оцінювання компетентностей кандидата. За умови недопущення роздування штату служби управління персоналом технології оцінювання кандидатів мають бути максимально автоматизованими та зручними для використання лінійними керівниками. Це завдання можна виконати, використавши програмні технології тестування, наявні в Навчально-інформаційному центрі.

Для подальшого проведення тестування керівникам за основними функціональними напрямками потрібно створити базу тестів, спрямованих на оцінку професійних знань та навичок. Створені та автоматизовані в навчальному програмному забезпеченні бази тестів можуть використовуватись і в процедурах атестації персоналу, при проведенні кваліфікаційних екзаменів.

Оцінювання особистісних якостей кандидата можна організувати шляхом проходження валідних психологічних методик (16-факторний опитувальник Кеттелла, тест типів темпераменту Айзенка, Короткий орієнтувальний тест, тощо), так і методами структурованого поведінкового інтерв'ю. Єдиною вимогою для їх використання є попереднє навчання лінійних керівників методикам їх проведення та інтерпретації результатів.

Остаточний відбір кандидата здійснюється за результатами проходження оціночних процедур та співставлення з компетентнісним профілем посади.

Контроль та оцінка ефективності процедури відбору здійснюється шляхом моніторингу службою персоналу трьох показників:

- 1) час заповнення вакансії;
- 2) частка працівників, які успішно пройшли випробувальний термін;
- 3) частка нових працівників, які успішно пройшли першу для себе процедуру щорічного оцінювання / атестації персоналу.

Другим HR-процесом, що впливає на якість персоналу і ефективність його використання, та потребує удосконалення в Компанії за результатами проведеного аналізу, є процес оцінювання персоналу.

Оцінювання персоналу включає, як правило, три компоненти (завдання):

- оцінювання ефективності роботи;
- оцінювання трудового потенціалу (компетентностей працівника, які можуть в майбутньому використані роботодавцем при проведенні ротацій, переведенні на вищу посаду, тощо)
- оцінку трудової поведінки.

При проведенні оцінювання ефективності роботи можна застосовувати метод оцінювання за ключовими показниками ефективності діяльності KPIs. Цей метод якнайбільше підходить для процесної концепції побудови бізнесу, а також сприяє досягненню актуальних стратегічних завдань.

Ключовими показниками ефективності діяльності (KPIs – Key Performance Indicators) називають основні та узгоджені з виконавцем індикатори виконання конкретних, вимірюваних, напружених, але досяжних, релевантних стратегії підприємства, відповідній функціональній стратегії робочих цілей.

Основний принцип моделі KPIs – «щоб чимось управляти, потрібно це виміряти». З цієї точки зору можна виділити два рівні впровадження KPI: на рівні підприємства та на рівні окремого працівника:

1) KPIs – це інструмент оперативного контролінгу, який забезпечує досягнення стратегічних і тактичних цілей компанії (фокус компанії).;

2) KPIs – це пов'язані з цілями компанії персоналізовані цільові показники, визначені для конкретних працівників (фокус працівника).

Впровадження KPIs на рівні компанії розглядається як інструментарій оперативного контролінгу при впровадженні такої моделі як Збалансована система показників (BSC). Основне призначення BSC на рівні підприємства – «ретранслювати» стратегію компанії у конкретні заходи (проекти) та показники ефективності їх реалізації через призму 4 блоків: фінанси, внутрішні бізнес-процеси, персонал та споживачі.

Впровадження KPIs на рівні окремого працівника нерозривно пов'язується з оцінюванням результативності щодо досягнення «ретрансльованих» параметрів стратегії за конкретний період часу та винагороди за отримані результати.

Реалізація моделі KPI на рівні підприємства дозволить:

1) Конкретизувати стратегічні цілі підприємства в показниках поточної діяльності (блок «Фінанси»);

Визначити конкретні заходи для досягнення показників (на рівні дирекцій, підрозділів, відділів) (блок «Внутрішні процеси»).

2) Пов'язати дотримання стандартів якості з показниками задоволеності споживачів (блок «Споживачі»).

3) Встановити причинно-наслідкові зв'язки між діями персоналу і результатами. (блок Персонал) (по кожному підрозділу компанії).

4) Моніторити відхилення та приймати оперативні рішення не після звітного періоду, а в процесі діяльності.

Реалізація моделі KPI на рівні окремих підрозділів компанії дозволить:

1) Формалізувати визначення конкретних цілей для працівників підприємства за принципом «від цілі – до дії». Зробити посадові інструкції реальним інструментом в процесі роботи.

2) Здійснити оцінку ефективності роботи працівника в контексті досягнення

цілей підрозділу та персональних цілей. Стає очевидним вклад підрозділу (відділу, служби) в досягнення показників підприємства в цілому та в роботу інших підрозділів (швидке усунення «вузьких місць»).

3) Диференціювати винагороду працівника за:

- досягнення результатів підрозділу (менша частина винагороди);
- персональних результатів (більша частина винагороди).

4) Застосувати індивідуальну модель мотивації, прив'язати потребу у розвитку і навчанні до конкретних (виявлених в ході оцінки), потреб конкретного працівника. Пов'язати індивідуальні плани розвитку із встановленими KPI.

5) Врахувати перспективні тенденції на ринку праці (особливості потреб персоналу – як різних представників «теорії поколінь»).

Реалізація моделі KPIs на рівні працівника дозволить:

1) Отримати ефективну систему мотивації, яка дозволяє пов'язати залежність своєї винагороди від рівня виконання завдань.

2) Впровадження KPIs дозволяє «задуматись» над можливостями вдосконалення (оптимізації) своєї роботи для досягнення вищих показників продуктивності (наприклад, електронний документообіг тощо). KPIs активізує новаторство. Руйнується міф «ініціатива карається...»

3) Отримати справедливую систему винагороди, яка буде адекватна трудовому, творчому, інтелектуальному внеску працівника. Правила визначення винагороди стають прозорі, однозначні та відкриті. Отримати сучасну систему мотивації – формування відчуття причетності працівника до розвитку підприємства: розвиток підприємства – добробут персоналу. Європейські цінності в дії.

Очікувані проблеми впровадження KPIs та шляхи їх подолання:

1) Ризик зміни функцій працівників. KPIs встановлюється для існуючих функцій. «Реконфігурація» не повинна пов'язуватись із KPIs.

2) Супротив персоналу. Не є виключенням, а супроводжується практично у всіх випадках впровадження KPIs. Долається шляхом проведення тренінгів, роз'яснень, бенчмаркінгу (використання кращої практики).

- 3) Супротив керівників підрозділів. Очевидна реакція, пов'язана із думкою, що додається «рутина» в потребі оцінки персоналу. Долається шляхом делегування власне «рутинних» функцій персоналу підрозділу кращим (відповідальнішим) працівникам. Кількість делегованих завдань збільшує загальний показник керівника, а ніж у випадку, коли всі процеси «замкнені» на ньому.
- 4) Інформація про способи визначення KPIs має бути доступною, достовірною, враховувати специфіку виробничих циклів та «сезонність» у навантаженнях в роботі відділів.
- 5) Впровадження KPIs не може відбуватись у межах бюджету діючої системи преміювання. Діюча система преміювання швидше відображає винагороду за командні результати. Впровадження KPI потребує додаткового фінансування індивідуальної винагороди.
- 6) Впровадження моделі KPI потребує часу на «налаштування».

Впровадження інструментарію KPI для оцінки ефективності роботи та розробки адекватної системи мотивації персоналу є важливим аспектом практичної реалізації стратегії компанії. Його дієвість проявляється в посиленні ролі працівника в досягненні поставлених компанією стратегічних цілей, зростанні відчуття причетності до зростання компанії, чіткому розумінню взаємозв'язку між реалізацією своїх професійних компетенцій і знань із досягнутими результатами та винагородою за них.

3.4 Впровадження світового досвіду у питаннях формування системи управління персоналом у практичній діяльності ПрАТ «Львівобленерго»

На етапі вступу України до Європейського Союзу формування ефективної системи управління персоналом на українських підприємствах набуває особливого значення, оскільки вона вважається їх найважливішою складовою, адже здійснює забезпечення висококваліфікованими кадрами та, як результат, — процвітання підприємства.

Витримати конкурентну боротьбу і, відповідно, ефективно розвиватися може тільки те підприємство, яке буде застосовувати систему управління персоналом, побудовану на демократичних принципах, на глибокому аналізі внутрішнього і зовнішнього середовищ.

Досвід формування системи управління персоналом в різних країнах світу має для нас велику вагу і виступає взірцем. Проте для того, щоб визначити, яка з наявних систем управління персоналом найбільше підходить українським підприємствам, необхідно визначити особливості кожної із них і порівняти їх між собою.

Система управління персоналом визначає головні напрями роботи підприємства та лежить в основі всіх організаційних процесів, що відбуваються в його внутрішньому середовищі. Саме через напрями реалізації системи управління персоналом підприємство досягає поставленої мети через дотримання головних принципів роботи, таких як: об'єктивність, справедливість, послідовність, дотримання законодавства та корпоративних інтересів.

Саме тому важливим фактором, що обумовлює стратегічні та тактичні напрями в реалізації ефективної системи управління персоналом підприємства виступають динаміка та форми процесів, що проходять в зовнішньому середовищі організації, такі як: економічний стан держави, внутрішня та зовнішня політична ситуація, природний та демографічний фактори, тому що в умовах, коли кожна установа, підприємство та організація є повністю інтегрованими в єдину соціально-економічну систему держави та виступають як її складові елементи, розробка та реалізація систем управління персоналом є абсолютно неможливою без коригування на зовнішні фактори впливу її функціонального середовища [9, с. 75].

Сьогодні виділяють декілька систем управління персоналом і найпоширенішими серед них є: японська, американська та європейська.

Основними особливостями японської системи управління персоналом є: довгостроковий або й довічний найм; оплата праці в залежності від стажу

працівника; суміщення професій; колективізм; обов'язкова участь в внутрішньо фірмових профспілках, безперервного навчання, колективне прийняття рішень і відповідальність, підвищена увага до особистості тощо (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Риси сфери управління людськими ресурсами в Японії*

Стиль управління	Начальник не виділяє себе з маси підлеглих, його завдання не керувати роботою, яку виконують інші, а сприяти взаємодії співробітників, надавати їм необхідну підтримку і допомогу, формувати гармонійні відносини. У японських фірмах немає детальних посадових інструкцій, а положення про структурні підрозділи мають загальний характер.
Розвиток робітників	З точки зору вимог до розвитку компетенцій японські компанії орієнтують своїх співробітників на опанування гранично широким колом кваліфікацій і компетенцій. Велика увага приділяється ознайомленню новачків з функціонуванням всього підприємства за допомогою переміщення їх по різних позиціях в різних структурах суб'єкта господарювання. Суттєвим аспектом формування співробітників компанії є практика внутрішньо фірмового професійного навчання.
Політика УЛР	Можна виділити наступну політику щодо управління людськими ресурсами в японських компаніях: довгострокове залучення персоналу; оплата праці відповідно до вислуги років; внутрішньо фірмові профспілки; внутрішньо фірмовий ринок робочої сили; внутрішньо фірмове виробниче навчання; ротація системи колективного підряду та колективного прийняття рішень; внутрішньо фірмове соціальне забезпечення; системи спільних консультацій робітників та управлінців; гуртки контролю якості.
Підбір персоналу	Японські компанії ретельно відбирають і комплектують свій персонал, і у керівників багато часу йде на неформальну оцінку роботи підлеглого. Зазвичай працівник в японській компанії отримує нове призначення через два-три роки і знає, що якість виконання ним своїх обов'язків визначить характер його чергового кар'єрного росту.
Адаптація персоналу	Програма навчання прийнятих на роботу на підприємство розрахована іноді на кілька років і включає не тільки широку професійну підготовку, але також вивчення історії, цілей, принципів діяльності суб'єкта господарювання. Іноді компанії використовують методи релігійного тренінгу. З метою зміцнення групової солідарності нових працівників можуть поселити на час навчання в гуртожиток підприємства.
Планування	Планування персоналу у Японії не поширене. Натомість реалізуються наступні правила: – працівник не повинен звільнятися, за виключеннями виключних випадків; – по досягненню вікової межі працівник має піти на пенсію чи бути переведеним на тимчасову роботу. Важливим показником в плануванні чисельності працівників є збалансована вікова структура персоналу. Викликано це наступними міркуваннями: – кожен рік певне число працівників, що досягли вікової межі та отримали найвищу зарплату, повинні йти у відставку. Це значно скорочує витрати на зарплату, бо їх замінюють випускники навчальних закладів, які отримують менше всіх у компанії; – підтримка певної вікової структури полегшує просування по службі.

Оплата праці	Система оплати праці у японських компаніях будується на наступних принципах: – розмір винагороди визначається соціальними, а не економічними факторами; – індивідуальний дохід встановлюється з урахуванням того, скільки отримують інші робітники компанії; – система узгоджується з принципом довгострокового найму.
--------------	---

Джерело: [82, с. 143-144]

Японці досить ретельно комплектують свої підприємства. Перш за все, вони визначають у майбутнього працівника сильні та слабкі сторони і тоді підбирають для нього відповідне робоче місце. В них існує чіткий поділ працівників на: висококваліфікованих, малокваліфікованих і некваліфікованих. Всі робітники під час прийняття на роботу вважаються некваліфікованими. Отримати підвищення в залежності від прикладених зусиль у вдосконаленні своїх вмінь та навиків можна лише через два-три роки. Тому в японських підприємствах виправданим є оволодіння співробітниками широким колом кваліфікацій і компетенцій та суміщення професій.

Японський стиль управління базується на переконанні, а не на примусі працівників. Начальник не виділяє себе з маси підлеглих, його завдання не керувати роботою, яку виконують інші, а сприяти взаємодії співробітників, надавати їм необхідну підтримку і допомогу, формувати гармонійні відносини [28].

Система оплати праці в японських підприємствах узгоджується з принципом довгострокового найму і її підвищення відбувається відповідно до вислуги років. Працівники, що досягли певної вікової категорії та отримали найвищу зарплату, повинні піти у відставку. Їх місце посідають випускники навчальних закладів, що значно скорочує витрати на оплату праці, оскільки нові працівники отримують найменше у підприємстві.

Попри довічний найм в разі погіршення фінансового стану, японські підприємства все одно проводять звільнення. Проте, коли підприємство процвітає, то кожен працівник може отримувати преміальні виплати до 50 % розміру базової зарплати.

Особливостями американської системи управління персоналом є: індивідуалізм; орієнтація на вузьку спеціалізацію; високий професіоналізм; мобільність; схильність до ризику; індивідуальне прийняття рішень і відповідальність; другорядна увага до людини, як особистості, тощо (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Риси сфери управління людськими ресурсами в США*

Політика управління персоналом	Американські менеджери традиційно орієнтовані на індивідуальні цінності й результати. Вся управлінська діяльність в американських компаніях ґрунтується на механізмі індивідуальної відповідальності, оцінці індивідуальних результатів, розробці кількісних виразів цілей, які мають короткотерміновий характер. Управлінські рішення, як правило, приймають конкретні особи та несуть відповідальність за їх реалізацію. У багатьох американських корпораціях основна увага приділяється індивідуалізації цінностей американця — бажанням стати багатшими, розумнішими, більш значуща, ніж всі інші. Управління персоналом підігрівас амбіції співробітників, і основний упор робиться на розвиток неформальної змагальності між творцями нової продукції, нових форм обслуговування тощо
Ставлення до персоналу	Особливостями системи управління в американських компаніях є такі: – персонал розглядається як головне джерело підвищення ефективності у діяльності компаній; – співробітникам надається певна автономія при прийнятті рішень; – при підборі особливу роль відіграють такі критерії, як освіта, практичний досвід роботи, психологічна сумісність, уміння працювати в колективі; – орієнтація на вузьку спеціалізацію менеджерів, інженерів, вчених
Підготовка персоналу	В американських компаніях велика роль приділяється освіті та перекваліфікації персоналу. Поширені внутрішні й зовнішні навчальні програми, все більшу роль набувають дистанційні та електронні форми навчання. У великих та інноваційно-орієнтованих компаніях створюються корпоративні університети. Однією з тенденцій розвитку корпоративних університетів є надання можливості навчатися в них зовнішнім фахівцям і придбання корпоративними університетами статусу центрів доходів
Оплата праці	У США система оплати праці передбачає наступне: – робітники отримують погодинну оплату, що пов'язано з високим рівнем механізації праці, де рівень продуктивності від працівників майже не залежить; – мінімальна оплата праці регулюється законом; – при визначенні середнього рівня оплати компанії стежать, щоб вона не була нижчою, ніж у інших фірм в даному географічному районі; – розміри заробітної плати залежать від кваліфікації працівника і вартості проживання у даній місцевості; – підвищення заробітної плати зазвичай проводиться щорічно для всіх працівників, чия робота оцінюється позитивно. Атестація працівників проводиться щорічно; – розміри заробітної плати інженерно-технічних працівників і керівництва не оголошуються. Вони встановлюються на основі індивідуальної угоди між адміністрацією і відповідним працівником. Премії виплачуються зазвичай лише вищому керівництву фірми.

У американських підприємствах визначають посаду і на неї здійснюють пошук кандидата. Персонал у них розглядається як основне джерело підвищення ефективності, тому підбір на вакантну посаду здійснюється за такими основними критеріями: освіта, практична діяльність, навички, уміння працювати в колективі.

У процесі відбору претендент на вакантну посаду проходить ряд тестувань, інтерв'ю і після цього керівник приймає остаточне рішення щодо прийняття того, чи іншого кандидата. Гарантованим негативним рішенням буде тоді, коли претендент не буде прагнути кар'єрного зростання, оскільки американці переконані, що людина, яка не бажає розвиватися не здатна досягнути успіху ні в житті, ні у підприємстві.

В американських корпораціях кадрові служби являються спеціалізованими підрозділами, які оснащені сучасною технікою та високо спеціалізованими працівниками, що здатні забезпечити необхідними кадрами та розв'язувати різні соціальні проблеми на виробництві.

На підприємствах США здійснюється погодинна оплата праці, а премії отримують лише вище керівництво. Завдяки гнучкій системі оплати праці, фіксована заробітна плата практично ніколи не зменшується, а може лише зростати для тих працівників, праця яких оцінена позитивно.

Корпорації й компанії США використовують також таку форму мотивації як участь в акціонерному капіталі. До участі допускаються працівники, які пропрацювали не менше як рік. Ціна акцій ринкова, а обсяг купівлі складає до 10% за попередній рік. Термін реалізації такого пакету акцій сягає 2 років і 3 місяців. Працівники зацікавлені у рості цін акцій, яка залежить від фінансового стану, ефективності роботи підприємства і стану ринку цінних паперів. Це спонукає працівників до високої продуктивності і ставить їх заробітну плату у залежність від успіху компанії [67].

Оцінка працівників здійснюється за допомогою атестації, яка проводиться щорічно. У разі виявлення недоліків складаються рекомендації щодо усунення їх, а в необхідності попередження про звільнення, якщо не

будуть здійснюватися заходи, щодо їх виправлення. Рішення щодо остаточного звільнення приймає керівник вищого рівня управління безпосереднього начальника.

Особливу роль в американських підприємствах приділяють удосконаленню організації та стимулюванню праці, культурному розвитку підприємства та важливості людських ресурсів у виробництві. Багато фірм, які стали успішними, ставили основний акцент на висококваліфікованих кадрах, оскільки переконані, що від продуктивності кожного окремого співробітника залежить продуктивність підприємства загалом. Саме тому американські підприємства підтримують в кожному працівнику такі особисті якості, як: рішучість, вміння самостійно виконувати окремі завдання; високий професіоналізм, прагнення до успіху та кар'єрного зростання тощо.

Європейська система управління персоналом містить в собі деякі елементи японської та американської систем. Однією з її особливостей є те, що у підприємствах Європи підтримується колективна робота персоналу під чітким керівництвом менеджера. Якщо в американських підприємствах головне завдання менеджера генерування ідей підприємства та пошук шляхів їх досягнення, то у європейських – створення умов для реалізації творчих здібностей працівників та підтримка здорового морально-психологічного клімату в колективі (табл. 3.4). Також особливостями європейської моделі є: вдосконалення організаційних структур управління для досягнення максимального ефекту; поява на ринку таких товарів та послуг, які потребує споживач, а не продавець; безперешкодний рух товарів та грошей, тобто без кордонів в країнах, які входять у Європейський Союз.

Кадрові служби у європейських підприємствах здійснюють управління: працівниками, тобто, набір, відбір, перепідготовка кадрів; умовами праці, тобто заробітна плата, надбавки, дотримання дисципліни і заходів безпеки; соціальне, тобто, надання житла, транспорту, медичного обслуговування та страхування; кадровою документацією тощо.

Риси сфери управління людськими ресурсами в ЄС*

Витрати на персонал	У ФРН надзвичайно велика увага приділяється плануванню витрат на людські ресурси, яке передбачає врахування кількісних і якісних ситуаційних чинників. Витрати на персонал поділяють на основні та додаткові. До основних витрат відноситься оплата праці. Додаткові вкладення в персонал включають цілий комплекс витрат, що охоплюють всю соціальну сферу і питання кадрового управління.
Розвиток персоналу	У європейських компаніях виняткову роль грає навчання і розвиток персоналу. Причому цілями навчання оголошуються не тільки підвищення рівня компетенції та кваліфікації, а й підвищення рівня лояльності та залученості персоналу. Компанії взаємодіють з університетами і різними спеціалізованими фірмами при розробці індивідуальних навчальних програм під конкретну фірму-замовника. Велику роль в методиці навчання персоналу відіграє компетентнісний підхід і розроблені в рамках цього підходу навчальні програми на рівні бакалаврату та магістратури.
Оплата праці	Однією з основних особливостей мотивації персоналу в західноєвропейських країнах є поширення партнерських відносин між управліннями і робітниками. Це проявляється в активній участі персоналу у власності, прибутках і прийнятті рішень, що зумовлено специфікою характеру власності. Так, у країнах Західної Європи більш широко розвинені виробничі кооперативи, які можна розглядати як самоврядні структури, а також державні підприємства, де працівники беруть участь в оперативному управлінні виробництвом. Прикладом формування партнерських відносин у Великобританії є функціонування на підприємствах консультативних комітетів робітників і консультативних об'єднань з розробки соціальних планів.
Мотивація персоналу	Ключовим моментом, що визначає зацікавленість і активність європейських робітників, є високий рівень соціальної захищеності, пільг і компенсацій. Основні напрямки мотивації та захисту прав найманих працівників закріплені законодавчо у відповідних актах і положеннях. Керівництво компаній має право відхилятися від них тільки у бік збільшення пільг і компенсацій. У компаніях Нідерландів положення, що сприяють посиленню трудової мотивації, розробляються радою голів підрозділів (де вони є) і профспілками. Департамент з персоналу має право внести свої пропозиції щодо вдосконалення системи мотивації персоналу. При наявності доказів ефективності рекомендованих заходів пропозиції приймаються та реалізуються на практиці.

Джерело: [82].

Слід врахувати, що у країнах ЄС застосовуються пропорційні й диспропорційні системи оплати праці, коли заробітна плата може бути такою, що акцентує чи що нівелює. У цьому разі висококваліфіковані, продуктивні працівники можуть одержувати більше свого особистого внеску. Різновидами акцентування є негативне і позитивне стимулювання. При цьому негативне стимулювання викликає підвищену мотивацію уникання (штрафи, загрози покарання) і слабку мотивацію досягнення. Таке стимулювання досить

ефективно мотивує тих, хто відстає. Позитивне стимулювання необхідно для мотивації інновацій: воно відбувається при акцентуванні на боці передовиків, новаторів, викликаючи підвищення мотивації досягнень. Таким чином, при акцентуючій системі оплати праці більш вмотивованими виявляються саме ті працівники, що створюють інновації [51]. В європейських підприємствах широко підтримується більш лояльні способи впливу на працівників (табл. 3.5). Розвиток лідерських якостей працівників виноситься на перший план та вважається, що поєднання сильних якостей менеджера та спільна налагоджена дія всього колективу позитивно впливає на розвиток підприємства в цілому.

Таблиця 3.5

Порівняльна характеристика японської, європейської та американської систем управління персоналом*

Критерії	Японська система УП	Європейська система УП	Американська система УП
Особливості підготовки та навчання майбутніх кадрів	Структуровано навчання виглядає так: 1) Початкова шестирічна школа. 2) Трирічна молодша середня школа. 3) Старші середні школи (коледжі, ЗВО)	Структуровано навчання виглядає так: 1) Початкова школа. 2) Середня школа. 3) Вища школа (терміни навчання та поділи на класи у різних країнах по різному)	Структуровано навчання виглядає так: 1) Молодша школа (термін навчання 5 р.). 2) Середня школа (термін навчання 3 р.). 3) Старша (вища) школа (термін навчання 2 р.).
Особливості трудової діяльності	Повільна кар'єра та широка спеціалізація кадрів	Швидка кар'єра та вузька спеціалізація кадрів	Швидка кар'єра та вузька спеціалізація кадрів
Набір персоналу	Здійснюється безпосередньо із навчальних закладів	Здійснюється, в основному, через агентства по найму	Здійснюється через пресу, рекламу, агентства по найму
Розвиток та підвищення кваліфікації персоналу	Концепція навчання впродовж життя без відриву від виробництва	Система безперервного навчання	З відривом від виробництва, за спеціальними програмами підготовки
Контроль за трудовою діяльністю	М'який неформалізований та колективний контроль	Формалізована, індивідуальний і груповий контроль	Чітко формалізована жорстка процедура контролю та індивідуальний контроль з боку керівництва
Характер прийняття рішень	Повільне прийняття рішень та швидка їх реалізація	Швидке прийняття рішень та швидка їх реалізація	Швидке прийняття рішень та повільна їх реалізація
Оцінка персоналу	Оцінюється колективна праця та результати колективної трудової діяльності	Оцінюється як і колективні, так і індивідуальні результати праці	Оцінюється індивідуальна праця та результати індивідуальної трудової діяльності

Продовження таблиці 3.5

Оплата праці	Оплата праці за стажом та за груповими показниками роботи	Оплата праці залежить від професійно-кваліфікаційного рівня фахівця	Оплата праці за індивідуальними досягненнями
Мотивація персоналу	Грошові винагороди (премії або бонуси), оплата за проїзд, медичне обслуговування, позики на купівлю житла, тощо	Премії виплачуються в залежності від індивідуальних результатів праці та від прибутковості підприємства, також існує участь у прибутках фірми	Працівники отримують доплату лише за освоєння тих професій, які необхідні підприємству

*Джерело: розроблено автором на основі [16, 64, 72]

У табл. 3.5 ми порівняли три системи управління персоналом і дійшли висновку, що японська та американські системи управління відмінні одна від одної, а, в свою чергу, європейська – поєднує в собі деякі особливості двох інших та має свої певні особливості.

Інтегруючись в європейський простір, Україна повинна орієнтуватися на світовий досвід та характерні ознаки кожної із досліджуваних зарубіжних систем, враховуючи при цьому національні особливості та різноманітність форм господарювання в нашій країні. Зарубіжний досвід свідчить, що в сучасних умовах зростає вплив якості праці кожного працівника на кінцеві результати підприємства. З огляду на це, забезпечення підприємства професійним персоналом, який відповідає його вимогам, є одним із важливіших завдань кадрової політики кожного підприємства.

Нині в нашій державі не існує широкого застосування досвіду формування системи управління персоналом зарубіжних країн світу, оскільки не розроблені їх чіткі шляхи наслідування в наших підприємствах. Тому лише комплексний підхід з використанням сучасного зарубіжного досвіду дозволить оптимізувати механізми здійснення процесу формування і розвитку персоналу на вітчизняних підприємствах та забезпечити його більшу результативність.

Вважаємо, що для кожного українського підприємства, в залежності від розміру, форми власності, складу, повинна розроблюватися своя модель системи управління персоналом, яка буде поєднуватися із особливостями

однієї зі світових систем управління персоналом підприємства та враховувати при цьому наші національні традиції.

Отже для того, щоб створити дієву систему менеджменту у ПрАТ «Львівобленерго», потрібно розробити власну фірмову філософію управління персоналом, слід виходити з досвіду провідних світових компаній, а крім того накопичувати власний досвід роботи з українськими працівниками.

Спільними позитивними ознаками систем управління персоналом в різних країнах світу зараз є:

1. Горизонтальне управління і турбота про всі ресурси, акцент на формуванні команди
2. Децентралізована кадрова функція реалізується на лінійному рівні управління.
3. Спеціалісти з персоналу надають підтримку лінійному менеджменту.
4. Планування людських ресурсів повністю інтегровано в корпоративне планування
5. Ціль – суміщення наявних людських ресурсів, кваліфікації і потенціалів із стратегією і цілями компанії.
6. Цільна корпоративна культура і балансування поточних потреб інтегрованої організації з зовнішнім середовищем.

Узагальнюючи досвід зарубіжних підприємств можна сформулювати головну ціль системи управління персоналом у ПрАТ «Львівобленерго»: забезпечення кадрами, їх ефективне використання, професійний і соціальний розвиток.

Щодо України, то процес впровадження закордонного досвіду управління персоналом залежить від таких об'єктивних обставин.

По-перше, сьогодні значно змінились умови, в яких розвивається кадрова служба. Головними резервами стають краще використання кадрів, оптимальний їх розподіл по робочих місцях, зростання навантаження на кожного члена колективу. Зменшення кількості працівників повинно компенсуватись більшою інтенсивністю праці, а, отже, і вищою

кваліфікацією працівника. У зв'язку з цим зростає відповідальність кадрових служб у виборі напрямків кваліфікаційного зростання працівників та підвищенні ефективності форм навчання та стимулювання їх праці.

По-друге, перебудова кадрової політики спричиняє розширення функціональних обов'язків працівників кадрових служб. Сьогодні кадрові служби не відповідають новим вимогам кадрової політики. Їхня діяльність обмежується переважно вирішенням питань найму та звільнення працівників, оформленням кадрової документації. Відсутня також на підприємствах єдина система роботи з кадрами, насамперед система науково обґрунтованого вивчення здібностей і навичок, професійного і посадового просування працівників відповідно до їхніх ділових та особистих якостей. В Україні практично не готують спеціалістів для роботи у кадрових службах.

Отже, ознайомившись з теоретичними аспектами та розглянувши на прикладі провідних країн світу сучасну практику внутрішньофірмового управління персоналом, можна сформулювати основні напрямки перебудови українських кадрових служб, зокрема:

- забезпечення комплексного вирішення завдань якісного формування та ефективного використання кадрового потенціалу;
- широке впровадження активних методів пошуку та цілеспрямованої підготовки необхідних для підприємства працівників;
- активізація діяльності кадрових служб із стабілізації трудових колективів;
- забезпечення соціальних гарантій працівників у сфері зайнятості;
- перехід від адміністративно-командних методів управління кадрами до демократичних форм оцінки, підбору і розстановки кадрів;
- зміцнення кадрових служб кваліфікованими спеціалістами, підвищення їхнього авторитету, у зв'язку з чим стає актуальним створення системи підготовки спеціалістів для кадрових служб;
- оновлення науково-методичного забезпечення кадрової роботи, а також її матеріально-технічної та інформаційної бази.

Висновки до розділу III

У цьому розділі удосконалено підходи до управління персоналом ПрАТ «Львівобленерго».

Дослідження показало переваги та недоліки методів визначення потреби в навчанні. ПрАТ «Львівобленерго» потрібно використовувати пропозиції працівників та атестацію персоналу під час вибору методів визначення потреби у навчанні. Відмінність навчання за методом неформального вирішення локальних проблем від інших, полягає у використанні для обговорення неформального лідера і його впливу на колектив. Вирішення складних поточних питань здійснюється за допомогою довільного їхнього обговорення працівниками. Метод дозволяє персоналу у неформальній обстановці навчатися та переймати досвід своїх колег.

Перед проведенням атестації визначається мета, а після її завершення оцінюється досягнення поставленої цілі. Інформацію, яку отримано в результаті процедури атестації, потрібно зберігати в архіві відділу персоналу. Атестацію відділу слід проводити частинами для зрівноваження об'єктивності та суб'єктивності думок. Перша частина – електронне тестування. Друга частина – бесіда із керівником ПрАТ «Львівобленерго».

Проведення електронного тестування працівника повинне включати наступну групу питань: опитування, щодо якості робочого процесу; питання по спеціальності; аналітичні питання щодо забезпеченості працівника відповідними ресурсами; пропозиції працівника. Вказані групи питань допоможуть проаналізувати не тільки кваліфікацію працівника (2 група питань), а визначити можливі причини неефективної роботи (1, 3 групи питань) та шляхи вирішення (4 група питань). Для проведення повної оцінки працівника, таким чином, визначається не тільки головна причина неякісної роботи, а й другорядні причини.

Застосування мотивованого механізму стимулювання праці персоналу спонукає до активної та ефективної роботи, а менеджерів до розвитку підприємства. Здійснюється забезпечення, з однієї сторони, можливості

задоволення різноманітних потреб за рахунок справедливої винагороди, а з іншої – отримання очікуваних результатів для досягнення цілей підприємства. Найважливішими елементами механізму мотивації ПрАТ «Львівобленерго» мають бути принципи: відповідності та пов'язаності з матеріальними мотиваторами результатів діяльності працівника, колективу, підприємства; об'єктивності та справедливості встановлення винагороди для всього персоналу; спрямованості мотивів на задоволення потреб, а стимулів на задоволення інтересів підприємства; гнучкості, довгостроковості та гласності мотивації.

Мотивований механізм стимулювання праці персоналу ПрАТ «Львівобленерго» включає оцінку роботи персоналу, методи мотивації, умови праці та результат мотивації. Оцінка працівників в товаристві залежить від специфіки роботи і визначається індивідуально.

Запропоновано вибір методів мотивації персоналу здійснювати із врахуванням вікових груп. Індивідуальний підхід до кожного працівника на практиці ускладнений через суб'єктивний вплив менеджерів, тому запропоновано віковий поділ мотиваторів залежно від віку особи.

Для забезпечення вимог зростання середньої заробітної плати працівника підприємства, що можливо лише за умови високої якості персоналу, потребують удосконалення підсистеми відбору та оцінювання працівників. В роботі запропоновано удосконалена модель бізнес-процесу «Відбір персоналу», яка завдяки автоматизації технік оцінювання компетентностей дозволить підвищити якість відбору за умов стабільного штату служби персоналу. Для удосконалення системи оцінювання персоналу обґрунтовано застосування методики КРІ-оцінювання персоналу.

Узагальнюючи досвід зарубіжних підприємств можна сформулювати головну ціль системи управління персоналом на ПрАТ «Львівобленерго»: забезпечення кадрами, їх ефективне використання, професійний і соціальний розвиток.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

Реформа ринку електроенергії в Україні, спрямована на створення конкурентних умов вироблення і постачання електроенергії та, в подальшому, інтеграції національного оператора систем передачі електроенергії до європейської енергосистеми ENTSO-E відповідно до Угоди про Асоціацію між Україною та ЄС, з 2019 року фактично розділила функції розподілу електроенергії та її збуту кінцевим споживачам, залишивши за обленерго тільки функції розподілу та технічного забезпечення постачання електроенергії. Перед операторами розподілу електроенергії постала надзвичайно актуальна задача перепроєктування всіх бізнес-процесів, та відповідно, організаційних структур та основних систем управління. Система управління персоналом на підприємстві, що надає послуги, відіграє ключову роль у забезпеченні його прибуткового та сталого розвитку.

На основі дослідження теоретичних основ формування, проєктування та аналізу систем управління персоналом організації, змісту та атрибутивних ознак поняття «система», запропоновано розуміти систему управління персоналом як упорядковану сукупність взаємозв'язаних компонентів (підсистем та елементів), які виконують автономні специфічні функції управління персоналом за допомогою внутрішньо детермінованих властивостей систем та спеціальних методів управління персоналом з метою досягнення спільних цілей сталого розвитку організації та збалансованого відтворення і розвитку її людських ресурсів.

Застосування методів дослідження та проєктування систем управління персоналом надало можливість сформувати її комплексне уявлення, яке враховує фактори зовнішнього та внутрішнього середовища, принципи управління, спрямовує процеси та підсистеми управління персоналом на досягнення мети, поставленої суб'єктами управління, шляхом реалізації розробленої стратегії управління персоналом за допомогою методів управління та нормативно-правового, науково-методичного, організаційно-кадрового,

матеріально-фінансового та інформаційно-технологічного забезпечення системи управління персоналом.

Досліджуване підприємство ПрАТ «Львівобленерго» є великим оператором системи розподілу електроенергії на території Львівської області. Відпуск електроенергії в мережу товариства становить 4 790,5 млн. кВт/год. Виробничі потужності становлять 4 945 МВт, довжина ліній електропередач всіх напруг 40 111 км. В умовах пандемії спричиненої коронавірусною інфекцією у 2020 році ПрАТ

«Львівобленерго» забезпечило стабільну роботу колективу Товариства, результатом якої є виконання основних завдань, зокрема: зменшення технологічних втрат електричної енергії проти нормативу при здійсненні діяльності з розподілу електричної енергії, виконання інвестиційної програми, плану ремонтів, забезпечення приєднань споживачів.

Окрім цього, у 2020 році Товариство виконало заходи з переходу ПрАТ«Львівобленерго» до стимулюючого регулювання, в результаті якого з 01.01.2021 року встановлено тарифи на послуги з розподілу електричної енергії із застосуванням стимулюючого регулювання. а також, розроблено «План розвитку системи розподілу ПрАТ «Львівобленерго» на 2021-2025рр.», відповідно, схвалена Інвестиційна програма на 2021 рік у розмірі 538,5 млн.грн., яка, у порівнянні з 2020 роком, зросла майже у 2 рази.

Протягом 2018-2019 рр. підприємство було прибутковим, із 100-відсотковим виконанням інвестиційних програм. Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства в 2018-2020 рр. показав, що Товариство має задовільні показники коефіцієнтів фінансової стійкості та ліквідності, незалежність від залученого капіталу.

Аналіз складу та показників руху персоналу свідчить про тенденцію до стабілізації персоналу, показник плинності кадрів в 2020 році знаходиться в межах норми. За рівнем зарплат підприємство має міцні позиції на ринку праці регіону, та вищі за середні темпи зростання середньої зарплати в галузі постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря.

Підприємство має розвинену систему управління персоналу, сильними сторонами якої є: високий рівень автоматизації обліку кадрів та управління персоналом, потужну підсистему розвитку персоналу з власною матеріальною та кадрово-методичною базою для професійного навчання персоналу; сучасна, ефективна та диференційована за категоріями персоналу система стимулювання праці; розвинена підсистема соціального розвитку з власними об'єктами для відпочинку та оздоровлення працівників та членів їх сімей, громадського харчування та медичного обслуговування на виробництві, тощо.

Аналіз показників продуктивності праці в 2018-2020 рр. доводить необхідність відносного вивільнення 51,5% наявного персоналу для збереження прибуткової діяльності підприємства. Проведений кореляційно-регресійний аналіз впливу параметрів використання людських ресурсів на величину чистого доходу підприємства показав, 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.

Виявлені драйвери зростання чистого прибутку, збереження досягнутого в 2018 році рівня продуктивності персоналу, потребуватиме виваженого перепроєктування основних бізнес-процесів підприємства в умовах реалізації реформи енергоринку.

ПрАТ «Львівобленерго» потрібно використовувати пропозиції працівників та атестацію персоналу під час вибору методів визначення потреби у навчанні. Відмінність навчання за методом неформального вирішення локальних проблем від інших, полягає у використанні для обговорення неформального лідера і його впливу на колектив. Вирішення складних поточних питань здійснюється за допомогою довільного їхнього обговорення працівниками. Метод дозволяє персоналу у неформальній обстановці навчатися та переймати досвід своїх колег.

Запропоновано вибір методів мотивації персоналу здійснювати із врахуванням вікових груп. Індивідуальний підхід до кожного працівника на практиці ускладнений через суб'єктивний вплив менеджерів, тому запропоновано віковий поділ мотиваторів залежно від віку особи.

Для забезпечення зростання середньої заробітної плати та одночасного скорочення витрат на персонал необхідно підвищувати якісні параметри трудового потенціалу підприємства. Оскільки на підприємстві наявна розвинена система розвитку персоналу, основний фокус уваги був перенесений на підвищення якості персоналу «на вході» (за рахунок удосконаленої моделі бізнес-процесу «відбір персоналу», яка передбачає застосування автоматизованих технологій оцінювання професійних компетентностей) та на підвищенні ефективності використання персоналу шляхом запровадження системи оцінювання персоналу за ключовими показниками ефективності діяльності (KPIs).

Для того, щоб створити дієву систему менеджменту у ПрАТ «Львівобленерго», потрібно розробити власну фірмову філософію управління персоналом, слід виходити з досвіду провідних світових компаній, а крім того накопичувати власний досвід роботи з українськими працівниками.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон «Про електроенергетику» від 16.10.1997 № 575/97-ВР [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/575/97-%D0%B2%D1%80/page>.
2. Указ Президента України № 282 / 95 «Про структурну перебудову в електро-енергетичному комплексі України» від 04.04.1995р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/U282_95.html.
3. Аудиторський звіт за результатами державного фінансового аудиту діяльності Приватного акціонерного товариства «Львівобленерго» за період з 01.05.2018 по 31.12.2020. URL: <http://dkrs.kmu.gov.ua/kru/doccatalog/document?id=157438> (Дата звернення: 03.02.2020).
4. Варданін І. Нові тенденції у мотивації персоналу/ І. Варданін //Управление персоналом. – 2005. – № 9. – С. 93-95.
5. Василенко В. А. Стратегічне управління: Навч. посіб. /В. А. Василенко. – К., 2013. – С. 141-153.
6. Ведернікова О. М. Мотивація, як складова ефективного управління персоналом організації / О. М. Ведернікова, С. П. Несміла. // Наука і економіка : Вісник ХЕУ. – 2007 – № 3 С.-38
7. Виханский О. С. Менеджмент / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – М. : Гардарики, 2000. – 528 с.
8. Вінницька Н. М. Організація роботи з кадрами / Н. М. Вінницька. – К. : Міністерство АПК України, 2008. – 193 с.
9. Волянська-Савчук Л. В. Оцінка ефективності діючої системи управління персоналом на підприємствах / Л. В. Волянська-Савчук // Вісник Хмельницького нац. ун-ту. – 2013. – №5, Т. 1. – С. 74-78.
10. Галайда Т. О. Європейський досвід застосування ефективних систем оплати праці та мотивації працівників підприємства / Т. О. Галайда, А. І. Рябуха // Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні

науки. - 2016. - Вип. 16(1). - С. 65-68.

11. Гамова О. В. Трансформація мотиваційної природи заробітної плати в економіці України / О. В. Гамова // Матеріали регіональної науково-практичної конференції «Актуальні проблеми соціально-економічного розвитку Придніпров'я», Дніпропетровськ, 27-28 лютого 2008 р. – Дніпропетровськ : ДДАУ. - 2008. - С. 126-127.
12. Гриньова В. М., Грузіна І. А. Проблеми мотивації праці персоналу підприємства : Монографія. – Х. : ВД «ИНЖЕК», 2007. – 184 с.
13. Гриценко Т. Б., Гриценко С. П., Іщенко Т. Д., Мельничук Т. Ф., Чуприк Н. В., Анохіна Л. П. Етика ділового спілкування: / за редакцією Т. Б. Гриценко, Т. Д. Іщенко, Т. Ф. Мельничук / Навч. посібник. – К. : Центр учбової літератури, 2007 – 344 с.
14. Грішнова О. А., Наумова О. О. Оцінювання персоналу: сучасні підходи до забезпечення ефективності / Грішнова О. А., Наумова О. О. // Формування ринкової економіки: зб. наук. пр. – Т. 2: Управління персоналом в організаціях. – К. 2015. – С. 42-50.
15. Данюк В. М. Концептуальні особливості дослідження ефективності мотивації персоналу /В. М. Данюк// Вісник Східноукраїнського національного університету імені В. Даля. - 2006. - № 11 (105). - С.55-61.
16. Дерев'янка С. Досвід мотивації праці в Україні та світі [Електронний ресурс] / С. Дерев'янка, М. Левченко // Режим доступу: <https://goo.gl/MsAR6W>.
17. Дідур К. М. Сутність "норми керованості" як основного показника нормування управлінської праці. *Інвестиції: практика та досвід*. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/4_2013/13.pdf (Дата звернення: 13.03.2020)
18. Дрогомирецька М. І. Мотивація праці як інструмент ефективного управління персоналом сучасної організації / М. І. Дрогомирецька // Вісник Одеського національного університету. Економіка. - 2013. - Т. 18, Вип. 1(1). - С. 97-101
19. Дудар Т. Г., Волошин Р. В. Основи менеджменту. Навчальний посібник. –

Тернопіль : Економічна думка, 2005. – 146 с.

20. ЕУ Загальногалузевий та галузеві огляди заробітних плат та компенсацій 2014-2018.
21. Енергетика: проблеми та перспективи. – К. : НТСЕУ, ОЕП «ГРІФРЕ», 2010. – №4. – С.76.
22. Енергетична стратегія України на період до 2035 року [Електронний ресурс] // БІЛА КНИГА. – 2014. – Режим доступу до ресурсу: <http://mpe.kmu.gov.ua/minugol/doccatalog/document?id=245213112>.
23. Єрмілов С. Формування конкурентних енергоринків в Україні // [Електронний ресурс. – Режим доступу: www.me.gov.ua/file/link/107824/file/UE10-2007_Er.pdf
24. Єфіменко В. І. Особливості впровадження системи управлінського обліку в енергопостачальних компаніях України / В. І. Єфіменко, Л. В. Овод // Вісник Хмельницького національного університету. – 2007. – № 6. – Т. 3. – С. 391-395.
25. Завадський Й. Фактори мотивації персоналу в менеджменті/ Й. Завадський, Л Червінська // Економіка України.– 2001. – № 9. – С. 53.
26. Закаблук Г. О. Формування системи управління персоналом на підприємствах в умовах нестабільності: автореф. дис. канд. екон. наук: 08.00.04; Класич. приват. ун-т. Запоріжжя, 2016. 20 с.
27. Звітна інформація щодо приєднань електроустановок замовників до електричних мереж ПАТ «Львівобленерго» за період з 01.01.2016 р. по 30.09.2016 р. URL: http://loe.lviv.ua/ua/korp_information.
28. Зеленко В. Практика управління персоналом США та Японії – досвід для України [Електронний ресурс] / В. Зеленко // Режим доступу: <https://goo.gl/FNNnJR>. 3
29. Зіновська С. І. Управління ефективністю використання персоналу на промислових підприємствах: автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04; Запоріз. нац. ун-т. Запоріжжя, 2019. - 22 с.
30. Ільєнко Р. Вплив мотивації персоналу на підвищення рівня продуктивності

- праці / Р. Ільєнко, Д. Губенко // Проблеми і перспективи економіки та управління. - 2016. - № 1. - С. 58-62.
31. Інформаційно-аналітична доповідь. Електроенергетика України: сучасний стан, проблеми та перспективи // Наукова технічна спілка енергетиків та електротехніків України. Інститут енергетичних досліджень. – К., 2009.
 32. Інформаційно-аналітичне дослідження стану паливно-енергетичного комплексу України. – Київ : НТСЕ та ЕУ, 2007. – №334. – С.23-24.
 33. Казанський С. Світовий досвід організації оптових ринків електричної енергії / С.Казанський // Електропанорама. – 2010. – №1-2
 34. Іншин М. І. Мотивація працівників у зарубіжних країнах / М. І. Іншин // Часопис Київського університету права. - 2015. - № 2. - С. 140-143. 29
 35. Кадрова звітність ПрАТ «Львівобленерго» за 2018-2020 рр.
 36. Караєва Н. В. Сучасні ризики суб'єктів електроенергетичного ринку в умовах реформування енергетики України [Електронний ресурс] / Н. В. Караєва., І. І. Гусєва // Ефективна економіка. – 2010. – №1. – Режим доступу до журналу: : <http://www.economy.nayka.com.ua>
 37. Кибанова А. Я. Управление персоналом организации / Под ред. А. Я. Кибанова. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 512 с.
 38. Кича Л. М. Особливості закордонного досвіду мотивації праці / Л. М. Кича [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/VPDTU_ek_2013_26_10.pdf.
 39. Кір'ян Т. Професійне навчання кадрів на виробництві: проблеми фінансово-економічного забезпечення / Т. Кір'ян, М. Дрозач // Україна: аспекти праці. – 2009. – № 4. – С. 23-27.
 40. Кодекс корпоративної етики ПрАТ «Львівобленерго», затвердженого рішенням Координаційної ради, протокол №11 від 10.02.2017.
 41. Козаченко Г. В. Зарубіжний досвід мотивації праці / Г. В. Козаченко [Електронний ресурс]. - Режим доступу: http://www.elitarium.ru/2014/10/22/zarubezhnyjj_opyt_motivacii_truda.htm
 42. Колективний договір ПрАТ «Львівобленерго», схвалений Конференцією

трудового колективу 05 червня 2019 року та зареєстрований за №119 / 19 від 19.07.2019 року.

43. Консолідований звіт про управління ПрАТ «Львівобленерго» за 2018-2020 роки
44. Косар Н. С., Олійник Я. І., Сопільник Л. І. Дослідження кон'юнктури ринків електроенергії Західного регіону України. – Вісн. Нац. ун-ту "Львівська політехніка". – Львів, 2015. – С. 109-116.
45. Костін Д. Ю. Методичні аспекти оцінки матеріального стимулювання в системі мотивації на підприємствах електроенергетики. Бізнесінформ. № 9. 2017. С. 273 – 278.
46. Кравченко Т. С. Аналіз концепцій кадрового менеджменту /Т. С. Кравченко // Персонал. – 2015. - №7. – С. 13-21.
47. Кушнерик О. Сучасні методи мотивації праці персоналу та їх вплив на діяльність підприємства / О. Кушнерик // Ринок цінних паперів України. - 2013. - № 3-4. - С. 33-37.
48. Лобза А. В., Гузь І. С. Підходи до розробки системи оцінки ефективності діяльності персоналу сучасного підприємства. Молодий вчений. 2018. №1.С. 510–513.
49. Лозинський І. Є. Теоретичні основи системи управління персоналом підприємства / І. Є. Лозинський, Л. О. Єлісеєва // Економіка і регіон. – 2012. – №3 (34). – С.184-187.
50. Методологічний підхід до визначення рівня енергетичної безпеки України на основі теорій ризику та надійності [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrreferat.com/index.php?referat=76485>
51. Монастирська Г. В. Творці інновацій: Оплата праці в ЄС, США і в Україні / Г. В. Монастирська // Вісник Хмельницького нац. ун-ту. – 2009. – №5. – С. 87-91.
52. Мотивація персоналу корпоративних структур / А. Блинов // Маркетинг. – 2015. – № 1. – С. 88-101.
53. Назарова Г. В., Лаптев В. І., Корсаков Д. О. Оцінка конкурентоспро-

можності системи управління персоналом підприємства: монографія.

Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. - 187 с.

54. Нетепчук В. В. Управління бізнес-процесами: Навч. посібник. Рівне : НУВГП, 2014. 158 с.
55. Овчинников Д. Л. О системе управления персоналом в современной Японии / Д.Л. Овчинников // Актуальные проблемы соврем. науки. – 2007. – № 4. – С. 33-34.
56. Олійник О. С. Управління та ефективне використання персоналу підприємства в умовах трансформаційних процесів: монографія. Кам'янець-Подільський : Медобори-2006, 2017. 327 с.
57. Основні питання політики розвитку електроенергетичної галузі України / А. І. Шевцов, В. О. Бараннік, М. Г. Земляний, Т. В. Рязова. – Дніпропетровськ: Національний інститут стратегій і досліджень, 2011. – 89 с.
58. Отліванська Н. В. Модель формування системи контролінгу персоналу. «Стратегии инновационного развития экономики»: кол. монографія. – Х. : НТУ «ХПИ», 2013. – С.154-162.
59. Офіційний сайт ПрАТ «Львівобленерго». URL: <https://www.loe.lviv.ua/>
60. Пармендер Д. Ключові показники ефективності. Розробка, впровадження та застосування вирішальних показників. М. : Олімп-Бізнес, 2008.
61. Перфілова О. Є. Проблеми та перспективи відродження вітчизняної електроенергетики в контексті реалізації енергетичної стратегії України на період до 2030 року//Актуальні проблеми економіки. – 2009. – № 11(101). – С. 30-39.
62. Положення про винагороду членів Дирекції ПрАТ «Львівобленерго» від 24.06.2019 протокол №29 зборів Наглядової ради URL: <https://hoe.com.ua/Content/Uploads/aktsioneram/PolVynagorDyrekts-0719.pdf>
63. Проблема и задачи мотивации персонала / Н. Б. Козічева, Б. С. Козічев //Менеджмент в России и за руби жом. – 2014. – №2. – С. 60-66.

64. Професійний розвиток персоналу підприємств у країнах Європейського Союзу : посібник / Л. П. Пуховська, А. О. Ворначев, С. О. Леу ; за наук. ред. Л. П. Пуховської. – Київ : ІПТО НАПНУ, 2015. – 176 с.
65. Пуртов В. Ф. Перепічай К. С., Онищенко К. І. Вдосконалення системи управління персоналом промислового підприємства. Економіка і суспільство. Випуск №16/ 2018. URL: http://www.economyandsociety.in.ua/journal/16_ukr/70.pdf (дата звернення: 16.03.2020)
66. Рижова А. Світовий досвід розвитку оптових ринків електричної енергії і можливість його запровадження в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://kiev.ballonofconsulting.com/download/developmentwmuk.pdf>
67. Русаков С. В. Аналіз систем мотивації персоналу з урахуванням досвіду провідних країн світу / С. В. Русаков // Вісник Хмельницького нац. ун-ту. – 2009. – №5. – С. 93-96.
68. Сайт Головного управління статистики у Львівській області. URL: <http://www.lv.ukrstat.gov.ua/ukr/index.htm> (Дата звернення: 18.03.2020).
69. Сайт Державної служби зайнятості. URL: <https://khm.dcz.gov.ua/analitics/70>.
70. Сафарова, Регіна Валеріївна. Підвищення ефективності управління персоналом на промислових підприємствах : автореф. дис канд. екон. Наук : 08.00.04 / Сафарова Регіна Валеріївна; Держ. ВНЗ "Приазов. держ. техн. ун-т". - Маріуполь, 2014. - 20 с.
71. Сильванович С. Ф. Организация обучения персонала / С. Ф. Сильванович // Кадровая служба. – 2007. – № 4. – С. 32-33.
72. Сисоєва С. О. Освітні системи країн Європейського Союзу: загальна характеристика : навчальний посібник / С. О. Сисоєва, Т. Є. Кристопчук; Київський університет імені Бориса Грінченка. – Рівне : Овід, 2012. – 352 с.
73. Сівашенко Т. Вдосконалення системи управління персоналом підприємства [Електронний ресурс] / Т. Сівашенко // Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2012_11\(3\)_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2012_11(3)_12).
74. Скакун В. А. Организация и методика профессионального обучения: Учебное пособие / В. А. Скакун. – М. : ФОРУМ-ИНФРА, 2007. – 336 с.

75. Скібіцький О. М. Управління людським потенціалом: персонал, психологія, мотивація, відповідальність: монографія / О. М. Скібіцький. – К. : ТОВ “Три-К”, 2013. – 582 с.
76. Сорокина О. А. Мотивация достижений успеха в становлении конкурентоспособного специалиста // Университетский комплекс как региональный центр образования, науки и культуры: материалы Всерос. науч.- метод. конф. – Оренбург, 2016. – С. 2451-2457.
77. Сотнікова І. М. Теоретичне та методичне забезпечення системи управління персоналом для підвищення конкурентоспроможності підприємства: автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04; Харків. нац. екон. ун-т ім. Семена Кузнеця. Харків, 2020. 21 с. : рис., табл.
78. Старобинский Э. Передача полномочий – один из важнейших принципов менеджмента // Управление персоналом, 2015. – № 4. С. 23-27.
79. Стойка А. В. Соціалізація і мотивація економічних суб'єктів / А. В. Стойка. Економіка та держава. – 2009. – № 8. – С. 56-58.
80. Стрельчук Є. М., Коваленко Т. Л. Мотиваційний моніторинг та оцінка ефективності системи мотивації // Актуальні проблеми економіки, 2008. – № 8. – С. 124-129.
81. Телишевська Л. І., Успенко В. І. Тенденції розвитку системи управління персоналом підприємства. Економічний вісник Донбасу. № 2(56), 2019. С. 187-197
82. Ткаченко А. М. Зарубіжний досвід формування кадрового потенціалу [Електронний ресурс] / А. М. Ткаченко // Режим доступу: <http://dspace.nbu.gov.ua/handle/123456789/87520>.
83. Фартушна А. І. Матеріальна мотивація персоналу [Електронний ресурс] // Актуальні проблеми розвитку управлінських систем: досвід, тенденції, перспективи: V студ. наук.-практ. конф., 2010. – Х. : Магістр, 2010. – С. 137-140.
84. Фінансова звітність ПрАТ «Львівобленерго» за 2016-2020рр.

85. Хабибуллина С. А. Построение системы обучения в компании. / С. А. Хабибуллина, Е. М. Козлова // Управление развитием персонала, 2009. – №3 (19). – С. 198-204.
86. Халатов А. А. Энергетика України: сучасний стан і найближчі перспективи / А. А. Халатов. – Київ, 2016. – 60 с.
87. Хрящева Н. Развитие персонала ключевой фактор успеха бизнеса / Н. Хрящева // Управление персоналом. – 2015. – № 10. – С. 16-17.
88. Чижевська І. А. На шляху до енергоефективної держави необхідні кроки в електроенергетиці / І. А. Чижевська [Електронний ресурс] // Енергосбережение. Энергетика. Энергоаудит. – 2011. – № 10. – С. 17-24. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/esee_2011_10_4
89. Чобіток В. І. Формування системи оцінки персоналу на підприємстві: сучасні системи та технології. Бізнесінформ. №5, 2019. С. 192 -196.
90. Шевцов А. І. Енергетична безпека України: стратегія та механізми забезпечення / А. І. Шевцов, М. Г. Земляний, В. О. Бараннік. – Дніпропетровськ : Пороги, 2012. – 264 с.
91. Щербина В. С. Господарське право: підручник / В. С. Щербина. – К. : Юрінком Інтер, 2011. – 342 с.
92. Эммонс Р. Психология высших устремлений. Мотивация и духовность личности. – М. : Смысл, 2004. – 416 с.