



ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ»
Кафедра менеджменту та міжнародного бізнесу

Допустити до захисту
В.о. завідувача кафедри менеджменту
та міжнародного бізнесу.
Янків М. Д.
« 29 » лютого 2024 р.

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему:

**ОРГАНІЗАЦІЯ АБО ВДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОГО
МЕНЕДЖМЕНТУ НА СУЧАСНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ**

Студента 2 курсу, групи ММОА-22
спеціальності 073 «Менеджмент (менеджмент організацій і адміністрування)»

Праса Станіслава Романовича

(прізвище, ім'я, по-батькові)

Науковий керівник:

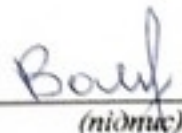

(підпис)

кандидат економічних наук, ст. викладач
(науковий ступінь, вчене звання)

Мокій Олександра Анатоліївна

(Прізвище, ім'я, по-батькові)

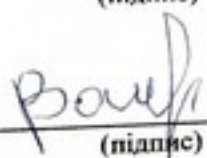
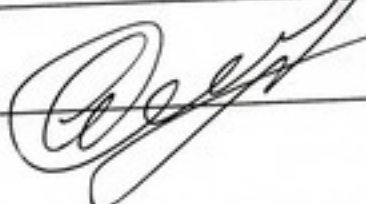
Рецензент:


(підпис)

керівник ПРАТ «Львівобленерго»
(науковий ступінь, вчене звання)

Волоцюк Андрій Романович

(Прізвище, ім'я, по-батькові)

ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ**Кафедра менеджменту та міжнародного бізнесу****ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА**
на магістерську роботу**ОРГАНІЗАЦІЯ АБО ВДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОГО
МЕНЕДЖМЕНТУ НА СУЧАСНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ****Студента (тки)** Праса С.Р. групи ММОА-22
(прізвище та ініціали)**Керівник роботи**  **Мокій О.А.**
(підпис) (прізвище та ініціали)**Консультанти** _____
(підпис) (прізвище та ініціали)_____
(підпис) (прізвище та ініціали)_____
(підпис) (прізвище та ініціали)_____
(підпис) (прізвище та ініціали)**Рецензент**  **Волачук А.Р.**
(підпис) (прізвище та ініціали)**Тво завідувача кафедри**  **Янків М.Д.**
(підпис) (прізвище та ініціали)«25» грудня 2023 року

ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ

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

ЗАТВЕРДЖУЮ

ТВО завідувача кафедри менеджменту та міжнародного бізнесу

Янків М. Д.

«19» травня 2023 року

ЗАВДАННЯ СТУДЕНТУ НА МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ

Прасу Станіславу Романовичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Організація або вдосконалення
кадрового менеджменту на сучасному підприємстві

Керівник роботи *Мокій Олександра Анатоліївна,*
кандидат економічних наук, старший викладач
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по інституту від 19 травня 2023 року №38-2

2. Строк подання студентом роботи 12 лютого 2024 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.

Додатки.

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

Табл. 1.1 – 1.5 і рис. 1.1 – 1.3 – логічна систематизація технологій

управління організаціями та практичного досвіду закордонних

компаній. Рис. 2.1 – 2.3 і табл. 2.1. – 2.8 – аналіз технологій

прийняття управлінських рішень на вітчизняних підприємствах

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
	Консультанти відсутні		

7. Дата видачі завдання 19 травня 2023 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів магістерської роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Збір та опрацювання літературних джерел	травень- червень 2023 р.	Остаточне затверджен- ня плану роботи
2.	Написання першого розділу роботи	липень- серпень 2023р.	
3.	Написання другого розділу роботи	вересень- жовтень 2023 р.	
4.	Проходження переддипломної практики	грудень 2023 р.	
5.	Написання рекомендаційної частини роботи	грудень 2023 р.	
6.	Попередній захист на кафедрі	лютий 2024 р.	

Студент


(підпис)

Прас С. Р.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи


(підпис)

Мокій О.А.

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Прас С.Р. Організація або вдосконалення кадрового менеджменту на сучасному підприємстві (на прикладі Приватного акціонерного Товариства «Укргідроенерго»). – Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня магістр за галуззю знань «Управління та адміністрування» спеціальності «Менеджмент» спеціалізації «Менеджмент організацій та адміністрування» («Бізнес-адміністрування»). – Львів, 2023.

Обсяг роботи становить ____ сторінок, включаючи ____ таблиць, ____ рисунків, ____ додатків.

Розглянуто теоретичні та методичні основи кадрового менеджменту, здійснено аналіз системи кадрового менеджменту ПрАТ «Укргідроенерго», запропоновано способи вдосконалення кадрового менеджменту досліджуваного підприємства.

На основі опрацювання теоретичного та практичного матеріалів зроблені відповідні висновки та внесено конкретні пропозиції.

Ключові слова: кадри, менеджмент, підприємство, ефективність, ризик, прибуток, виручка.

ANNOTATION

Pras S.R. Organization or improvement of human resources management at a modern company (for example, the Private Joint Stock Company «Ukrhydroenergry»). – Manuscript.

Research on obtaining educational degree Master on industry knowledge «Management and Administration» specialty «Management» specialization «Management and administration» («Business Administration»). - Lviv, 2023.

The amount of work is ____ pages, including tables ____, ____ figures ____ applications.

The theoretical and methodological foundations of management of human resources, analyzes management of human resources system PJSC «Ukrhydroenergry» proposed ways to improve management of human resources company investigated.

Based on the study of theoretical and practical material made relevant conclusions and made concrete proposals.

Key words: human resources, management, business efficiency, risk, profit, revenue.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	11
1.1 Сутність та принципи менеджменту персоналу на підприємстві	11
1.2 Теоретичні підходи до формування системи менеджменту персоналу	22
1.3 Характеристика методів управління персоналом	26
Висновки до I розділу.....	31
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПРАТ «УКРГІДРОЕНЕРГО»	33
2.1 Загальна характеристика діяльності підприємства та аналіз його фінансово-господарського стану.....	33
2.2 Аналіз кількісного та якісного складу персоналу на підприємстві	42
2.3 Оцінка системи менеджменту персоналу на підприємстві	52
Висновки до II розділу.....	63
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ	65
3.1. Проект з удосконалення системи менеджменту персоналу підприємства.....	65
3.2. Економічне обґрунтування доцільності запропонованого проекту.....	72
Висновки до III розділу.....	81
ВИСНОВКИ	83
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	87
ДОДАТКИ.....	91

ВСТУП

У нашому сучасному світі важливе значення відводиться управлінню персоналом у контексті розвитку суспільства, оскільки ефективність цього процесу безпосередньо впливає на успішність всієї організації. Керуючи персоналом, менеджери максимально використовують потенціал працівників, їхні знання та мотивацію для досягнення поставлених цілей. Навчання економічного досвіду країн із розвиненою економікою показує, що успіх великою мірою залежить від ефективного управління людськими ресурсами, процесу виробництва та управління загалом.

Сьогодні загальноновизнано, що в рамках проблем менеджменту особливо важливе значення має удосконалення управління персоналом підприємства. Необхідність наявності адекватного та кваліфікованого персоналу стає ключовим фактором для досягнення успіху та виконання поставлених цілей будь-якої організації. Очевидно, що ефективне управління трудовими ресурсами (персоналом компанії) відіграє вирішальну роль у сфері теорії та практики управління. Зазвичай конкретна відповідальність за управління персоналом у великих організаціях покладається на кваліфікованих фахівців у галузі кадрової роботи. Для того, щоб такі спеціалісти могли ефективно сприяти досягненню цілей організації, вони повинні мати не лише професійні знання та компетентність у своїй сфері, але й бути обізнаними з недоліками керівників нижчого рівня. Тому дуже важливо, щоб всі керівники розуміли методи та підходи до управління персоналом своєї компанії та були ознайомлені з їхньою специфікою.

Протягом багатьох років людському фактору в бізнесі приділялося другорядне значення, що підпорядковувалося фінансовим та виробничим завданням компанії. Проте в останні роки таке ставлення почало змінюватися. Стимулювання людських ресурсів для досягнення успіху організації стає актуальною проблемою сучасного менеджменту.

До останнього часу в управлінській практиці вітчизняних компаній відсутнє поняття "менеджмент персоналу", хоча система управління кожною організацією включає функціональну підсистему управління кадрами та соціальним розвитком колективу. В теперішній час основою концепції управління персоналом організації стає зростаюча роль особистості працівника, розуміння його мотивацій, та навичок управління ними згідно з цілями організації.

Оптимізація систем управління персоналом сприяє покращенню робочих процесів та використанню наукових досягнень, що є національними та міжнародними, а також кращому промислового досвіду. Важливість управління персоналом полягає в створенні ефективних організаційно-економічних, психосоціальних та правових зв'язків між метою управління та її об'єктом. Ці зв'язки базуються на принципах, методах та форматах, які впливають на інтереси, поведінку та продуктивність працівників, спрямовані на досягнення максимальних результатів. Управління персоналом є одним із найважливіших аспектів у теорії та практиці управління.

Ефективне управління персоналом, як окрема функція управління, включає в себе процеси найму, навчання, оцінки та компенсації працівників і є ключовою передумовою успішної діяльності підприємства.

Наразі особлива увага зосереджується на управлінні розвитком людських ресурсів, що передбачає навчання, перепідготовку та підвищення кваліфікації працівників, а також нові підходи до соціального розвитку, забезпечуючи медичне, соціальне страхування, юридичну та інформаційну підтримку. Впровадження цих процесів є важливою вимогою для будь-якої діяльності організації.

Метою дипломної роботи є розгляд теоретичних положень та обґрунтування практичних рекомендації щодо удосконалення системи менеджменту персоналу підприємства.

Відповідно до зазначеної мети були поставлені такі задачі:

- Розглянути теоретичні положення та практичний досвід системи менеджменту персоналу на підприємстві.
- Здійснити економіко-управлінський аналіз результатів діяльності ПрАТ «Укргідроенерго»;
- Продіагностувати наявну систему менеджменту персоналу на ПрАТ «Укргідроенерго»;
- Розробити проект з удосконалення системи менеджменту персоналу на ПрАТ «Укргідроенерго»;
- Оцінити ефективність реалізації запропонованого проекту.

Об'єктом дослідження є система менеджменту персоналу підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні засади та практичні положення щодо удосконалення системи менеджменту персоналу на ПрАТ «Укргідроенерго».

Теоретичною основою дослідження є результати теоретичних, дослідницьких, дослідно-аналітичних і прикладних розробок, прогнози вітчизняних та закордонних експертів, вчених і фахівців у сфері системи менеджменту персоналу на підприємстві.

Методи дослідження. Для вирішення поставлених завдань застосовувались такі методи досліджень, як статистичний аналіз, порівняльний та графічний аналіз, систематизації та узагальнення – для аналізу тенденцій розвитку системи менеджменту персоналу на підприємстві; статистичні методи дослідження числових даних; вертикальний (структура показників) та горизонтальний (динаміка показників) аналіз – при розрахунку показників діяльності підприємства, метод економічного аналізу – для дослідження змін економічних показників підприємства, метод аналізу системи менеджменту персоналу на підприємстві.

Практична значущість. Висновки та рекомендації роботи знайшли реалізацію в системі менеджменту персоналу на ПрАТ «Укргідроенерго», що дозволить підвищити ефективність роботи персоналу та створить стійкі передумови забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Сутність та принципи менеджменту персоналу на підприємстві

Управління персоналом в організації вважається однією з найскладніших завдань менеджменту через те, що працівники, на відміну від матеріальних ресурсів виробництва, можуть приймати рішення та критично оцінювати вимоги до них. Крім того, вони мають свої індивідуальні інтереси і дуже чутливі до впливу з боку керівництва, на який реагують різним чином.

Система управління людськими ресурсами - це комплекс методів, прийомів та технологій, якими компанія користується в роботі з персоналом. Існують різні моделі побудови такої системи, що вибираються залежно від структури конкретної організації. Організаційна структура визначає взаємозв'язки між посадами у компанії, у тому числі розподіл обов'язків, створення спеціалізованих відділів та ієрархію.

Структура управління персоналом складається з різноманітних взаємопов'язаних підрозділів та працівників. Кожен з цих підрозділів має свої функції, а загалом вони формують службу управління персоналом. Розташування та роль служб кадрів у загальній структурі організації залежить від ролі та функцій кожного конкретного відділу та від статусу безпосереднього керівника [1].

Управління людськими ресурсами - це соціально-економічна система в компанії, що забезпечує планування, розвиток, маркетинг, аналіз мотивації, створення комфортних умов праці, регулювання трудових відносин, облік працівників та надання юридичних послуг. Особливості розвитку системи управління персоналом визначаються основними факторами: об'єктом та суб'єктом, метою, структурою та функціями системи.

Об'єктами управління персоналом є працівники, робочі групи та трудовий колектив, в той час як суб'єктами цієї системи є функціональні та лінійні керівники. Менеджмент персоналу ставить перед собою завдання допомогти

компанії досягти своїх загальних цілей, ефективно використовуючи майстерність та потенціал працівників і створюючи стимули для їхньої продуктивності та задоволеності роботою.

Система цілей для управління персоналом повинна враховувати різноманітні потреби працівників, що вони мають право очікувати від керівництва, а також наміри компанії стосовно використання персоналу та умови, які вона створює для цього. Ефективне управління можливе лише тоді, коли ці групи цілей взаємодоповнюють одна одну.

Менеджмент персоналу, який стосується колективу співробітників, в останні роки отримав різні назви у науковій та практичній сферах: управління трудовими ресурсами, управління працею, управління кадрами, кадрова політика та інші. Це пов'язано з управлінням трудовою діяльністю людини та регулюванням її поведінки на робочому місці. Різні терміни використовуються в залежності від галузей і дисциплін.

При визначенні поняття управління персоналом часто акцентується на основних аспектах, завданнях та характеристиках. Управління людськими ресурсами означає регулювання соціальних впливів та формування використання людських ресурсів у формуванні, розподілі та використанні в регіональному контексті.

Управління робочою силою, зазвичай, відображається через конкретний сектор або компанію, фокусуючись на ефективному використанні людських ресурсів у контексті технічного прогресу. У свою чергу, управління працею входить у ширший контекст економіки праці.

Поняття "управління персоналом" та "управління людськими ресурсами" схожі, оскільки обидва вони відображають вплив керівництва на людей у підприємстві, проте з різних підходів. Останнім часом концепція управління персоналом стала перетинатися з управлінням людськими ресурсами як невід'ємною частиною виробничих ресурсів [2].

Під час управління людськими ресурсами виникають різні вимоги, змінюються навички та структура відповідних служб у компанії. Задачі з

розвитку талантів, оцінка ефективності інвестицій у персонал вимагають іншого підходу до управлінських рішень.

З урахуванням сучасних тенденцій у розвитку організацій та управління персоналом, можна зазначити, що востаннє широкий спектр термінів та концепцій використовується для опису діяльності, що стосується управління персоналом. Такі поняття, як "корпоративна культура", "розвиток організаційних ресурсів", "талант-менеджмент", "робота з персоналом", "кадрове управління" та інші, займають важливе місце в дослідженнях та практичній діяльності в галузі управління людськими ресурсами.

У сучасному бізнесі зростає значення та складність управління персоналом у зв'язку з такими факторами, як глобалізація, розвиток технологій, зміни в культурі організацій, рост конкуренції тощо. Однією з ключових функцій управління персоналом є підтримка організаційної ефективності через розробку стратегій найму, розвитку та утримання кваліфікованого персоналу.

Для досягнення успіху в управлінні персоналом необхідно враховувати індивідуальні потреби, мотивацію та розвиток кожного співробітника, а також забезпечити належні умови для роботи та розвитку кожного працівника. Крім того, важливо зосередитися на створенні ефективної системи управління знаннями, сприяти комунікації та співпраці між співробітниками та створювати стимули для досягнення високих результатів.

В контексті сучасних викликів і тенденцій, таких як розвиток технологій, зміни в структурі ринку праці та зростання значення корпоративної соціальної відповідальності, управління персоналом стає ключовим чинником успіху будь-якої організації. Це вимагає від керівництва постійного аналізу, адаптації та удосконалення стратегій управління персоналом з метою досягнення конкурентних переваг та стабільного розвитку компанії [3].

Практика показує, що в управлінні персоналом існують два крайніх підходи: технократичний та гуманістичний.

У технократичному підході управлінські рішення залежать від виробничих благ, таких як максимізація виробництва та досягнення планів.

Кількість та склад працівників визначаються на основі використовуваного обладнання та технічного розподілу праці. Управління персоналом, здавалося б, стає частиною процесу контролю виробництва, фокусуючись на підборі персоналу з потрібною кваліфікацією та відповідності завданням організації.

Гуманістичні підходи в управлінні людськими ресурсами відображаються у створенні умов праці, спрямованих на зменшення ступеня працездатності та відчуження працівників. Згідно з цією концепцією, ефективність виробництва визначається не тільки чисельністю та кваліфікацією робочої сили, але й умовами праці, рівнем мотивації та урахуванням інтересів працівників як особистостей.

Розвиток концепції управління людськими ресурсами виходить за рамки технічного підходу до роботи з людьми, поєднуючи мотиваційні ресурси та психологічні фактори зростання продуктивності. Управління персоналом використовує науковий аналіз для визначення ефективності завдань, відбору кандидатів та надання правильної підготовки. Школа "людських відносин" та школи наукового менеджменту наголошують на поєднанні організаційної раціональності з задоволенням працівників та застосуванням різних методів мотивації, таких як управління цілями та участь працівників у управлінні [4].

Підвищення спрямованості соціального управління на користь працівників призводить до зміни завдань та пріоритетів управління персоналом компанії, перетворюючи рішення на користь не лише виробництва, але й суспільства в цілому, що стає необхідним компонентом команди. Стандартна практика управління персоналом, спрямована на експлуатацію людських ресурсів та жорстку організаційну структуру в умовах стабільної зайнятості, замінюється новими підходами до управління, що включають:

- створення умов для поширення знань, підвищення навичок та неперервного самовдосконалення;
- застосування "пакетів" мотиваційних планів під час делегування повноважень працівникам у прийнятті господарських рішень;
- формування нових моральних цінностей;

- гнучке та індивідуалізоване використання "людських ресурсів", що сприяє підвищенню творчої та організаторської активності працівників та формуванню гуманізованої організаційної культури.

Отже, нова ідеологія управління персоналом значною мірою ґрунтується на мотивації працівника. Ставлення працівника до роботи формується під впливом його прагнень, життєвих цілей, можливості самовираження та самореалізації. Основними факторами мотивації до праці є:

- визнання;
- досягнення;
- смисл;
- відповідальність та самостійність;
- можливість кар'єрного росту;
- можливість розвитку особистості працівника.

Гарантії зайнятості, умови праці, рівень оплати праці та характер міжособистісних відносин у колективі вкрай важливі. Таким чином, радикально новий підхід до управління людськими ресурсами переважно пов'язаний із поняттям якості роботи. Існує безліч підходів до побудови системи управління людськими ресурсами, які залежать від аспекту явища для розгляду [5].

Принципи управління людськими ресурсами на сьогоднішній день розглядаються як об'єктивні правила, основні положення та норми управлінської поведінки, що відповідають вимогам економічного законодавства. Існують кілька способів класифікації цих принципів у науковій літературі, проте найбільш прийнятним є їх поділ на такі групи:

- загальні;
- функціональні;
- морально-етичні;
- соціальні.

Загальні:

1. Принцип системності - це концепція, що розглядається як важлива складова управління персоналом, де використовується системний підхід для досягнення єдиної організаційної структури. Він підкреслює, що система менеджменту персоналу повинна розглядатися як цілісне утворення, що включає в себе взаємопов'язані елементи. Завдяки цьому, ефективна взаємодія всіх компонентів створює синергетичний ефект, що сприяє досягненню кращих результатів.

2. Принцип науковості наголошує на необхідності наукового підґрунтя в управлінні персоналом, оскільки він повинен ґрунтуватися на передових теоретичних знаннях та практичних розробках. Цей принцип вимагає постійного оновлення управлінських практик відповідно до новітніх тенденцій і досліджень у цій галузі, щоб забезпечити ефективне управління людськими ресурсами.

3. Принцип ієрархічності встановлює необхідність чіткого розподілу функцій, повноважень і відповідальності між керівництвом та підлеглими на різних рівнях управління персоналом. Він підкреслює важливість належного рівня знань та навичок кожного працівника для успішного виконання покладених на нього обов'язків.

4. Принцип дисциплінованості відіграє ключову роль у забезпеченні порядку та дисципліни в організації. Він передбачає розробку чітких правил та стандартів поведінки, які кожен працівник повинен дотримуватися, а також наявність механізмів справедливого застосування санкцій у разі їх порушення.

5. Принцип перспективності акцентує увагу на важливості планування та розвитку персоналу з орієнтацією на майбутнє. Це означає створення сприятливої робочої атмосфери, постійне підвищення кваліфікації працівників та застосування стимулюючих методів, спрямованих на підвищення ефективності праці в довгостроковій перспективі.

6. Принцип єдиноначальності підкреслює важливість чіткого визначення ланцюга командування та відповідальності в організації. Він передбачає, що

кожен працівник має мати одного безпосереднього керівника, що дозволяє уникнути конфліктів та зберегти єдність управління.

7. Принцип економичності покликаний забезпечити оптимальне використання ресурсів, включаючи час, кошти та зусилля персоналу, з метою підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємства. Він вимагає уваги до економічних аспектів управління людськими ресурсами, але при цьому необхідно зберігати баланс з соціальними аспектами.

8. Принцип відповідальності переноситься на дві площини. По-перше, це стосується відповідальності керівників за ефективне управління людськими ресурсами. По-друге, цей принцип передбачає відповідальність працівників за виконання своїх обов'язків. Кожен працівник, зайнятий на певній посаді, має нести конкретну відповідальність за певну частину роботи, за що йому належить визначена компенсація. Організація має встановити чіткі правила, норми та системи матеріальних та інших обов'язків для забезпечення виконання цього принципу.

9. Принцип цілеспрямованості передбачає чітко визначений набір цілей як для організації в цілому, так і для її підрозділів. Всі цілі мають бути реалістичними і досяжними з урахуванням наявних ресурсів. Дотримання цього принципу також передбачає виявлення слабких місць, які можуть ускладнити досягнення майбутніх цілей, тому головна мета має бути реалістичною та досяжною в найкоротший термін.

10. Принцип єдності передбачає, що управління створює відчуття нерозривності серед співробітників, кожен з яких відчуває себе частиною загального цілого. Цей принцип доповнює принцип системності, оскільки єдність динамічної системи передбачає гармонію всіх її складових. У даному випадку цього неможливо досягти без розуміння сутності єдності.

11. Принцип компетентності охоплює необхідність наявності не лише відповідних знань, вмінь та навичок як у керівництва, так і у працівників, що відповідають вимогам посади. Ключовим аспектом є використання творчого підходу до виконання різних завдань. Цей принцип передбачає, що менеджер з

персоналу повинен не лише знати предмет управління, а й вміти ефективно використовувати консультації експертів при прийнятті адміністративних рішень.

12. Принцип зворотного зв'язку передбачає, що кожен управлінський процес повинен супроводжуватися інформацією про результати роботи підсистеми, що дозволяє відстежувати досягнення початкових цілей. Дотримання цього принципу дозволяє розуміти поточний стан справ і передбачати майбутні тенденції. На основі аналізу отриманих даних менеджер повинен визначити ефективність кожного компонента системи, що дозволяє уникнути непередбачених ризиків.

13. Принцип інноваційності передбачає, що для досягнення бажаних економічних результатів організація повинна сприяти розвитку інноваційних процесів. Інновації мають пріоритет, оскільки вони стимулюють активність працівників і надають компанії конкурентні переваги на ринку.

14. Принцип інформативності є надзвичайно важливим, оскільки в сучасному світі обмін та коректне використання інформації визначають бізнес-процеси на всіх рівнях організації. Для ефективного управління персоналом необхідно використовувати сучасні методи інформаційних технологій для збору, обробки, зберігання та розповсюдження інформації, щоб приймати управлінські рішення, що стосуються кадрових питань [6].

Функціональні:

1. Принцип планування, який визнається як критичний етап управління, полягає в створенні детального плану, що включає різноманітні варіанти та стратегії для забезпечення успішного досягнення мети. Цей принцип забезпечує послідовність дій та дозволяє мінімізувати ризики. Крім того, він передбачає контроль за виконанням завдань працівниками, відповідно до стратегії компанії.

2. Принцип узгодженості дій персоналу відображає необхідність відповідності виконання завдань цілям організації. Кожен працівник повинен мати чітке уявлення про свої права, обов'язки та відповідальність. З метою

стратегічного розвитку організації, керівництво створює сприятливе середовище, яке сприяє відповідності принципу, а регулярні звіти працівників надають необхідну інформацію для контролю з боку керівництва.

3. Принцип мотивації підкреслює важливість стимулювання працівників як моральними, так і матеріальними заохоченнями. Мотивацію розглядається як динамічний процес, спрямований на досягнення цілей організації. Цей принцип передбачає використання різноманітних стимулів для підтримки працівників у їхніх професійних зусиллях.

4. Принцип контролю включає постійну оцінку відповідності роботи працівників визначеним завданням. Цей принцип охоплює всі аспекти управління і передбачає зв'язок між контролем і керованою системою. Ефективна реалізація цього принципу дозволяє ефективно використовувати ресурси компанії та уникнути додаткових витрат.

5. Принцип гнучкості передбачає здатність персоналу адаптуватися до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі. Він сприяє мобільності та готовності персоналу до впровадження нових продуктів чи послуг на ринок. Для успішного впровадження цього принципу необхідно систематично оцінювати та адаптуватися до змін на ринку праці та технологіях.

Морально-етичні:

1. Принцип гуманізму стверджує, що в людини є найвища цінність, і передбачає взаєморозуміння, доброзичливість та взаємопідтримку як між керівництвом, так і серед працівників організації. Цей принцип наголошує на важливості гуманістичного підходу у відносинах між керівництвом та персоналом, що передбачає пильне ставлення до кожного працівника та створення умов для їхнього розвитку та самореалізації.

2. Принцип відкритості підкреслює необхідність забезпечення рівного доступу працівників до інформації та знань, що є важливим компонентом сприятливого мікросередовища в організації. З метою забезпечення відкритості та прозорості в компанії, слід створити загальнодоступну базу даних та сприяти обміну знаннями між працівниками.

3. Принцип взаємної поваги базується на взаємному визнанні цінностей організації та особистості кожного працівника. Повага до гідності та інтелектуальних здібностей співробітників має велике значення для підтримки позитивного робочого середовища. Керівництво повинно активно виявляти вдячність та визнання високих якостей працівників, що сприятиме їхній мотивації та відчуттю значимості.

4. Принцип справедливості вимагає об'єктивної оцінки роботи персоналу і уникнення будь-яких проявів суб'єктивності. Відсутність справедливості може призвести до зниження ефективності працівників та негативно позначитися на загальному кліматі в організації. Кожен працівник має право на справедливе ставлення та належне визнання своїх досягнень.

Соціальні:

1. Принцип соціальної спрямованості відзначається врахуванням та підтримкою інтересів суспільства, галузі та організації керівництвом і персоналом. Це передбачає не лише уважність до суспільних питань, але й рівну відповідальність перед законом для всіх працівників незалежно від їхнього стану. Принцип цілеспрямовано забезпечує співпрацю та спільну відповідальність за досягнення цілей організації.

2. Принцип соціальної доцільності відзначається застосуванням соціально обґрунтованих заходів та підходів керівництвом, що сприяють задоволенню та мотивації працівників. Створення сприятливого внутрішнього середовища та пошук спільних шляхів розвитку сприяють досягненню не лише економічних, але й соціальних цілей компанії, забезпечуючи конкурентні переваги.

3. Принцип соціального партнерства покликаний забезпечити максимальну продуктивність працівників шляхом балансування інтересів та спільної відповідальності між працівниками та роботодавцями. Крім матеріальної підтримки, важливим завданням керівництва є забезпечення соціального захисту працівників та розвиток принципів соціальної справедливості в організації.

4. Принцип економічної зацікавленості передбачає винагороду працівникам за їхній вклад у ефективність та зростання організації. Заохочення ефективності виробництва та забезпечення економічного зростання компанії через системи оплати праці сприяє досягненню спільних цілей та високих результатів.

Для успішності в умовах швидкозмінного ринку необхідно впроваджувати всі принципи управління персоналом в тісній співпраці, оскільки вони є основою для регулювання організаційних, економічних, соціально-психологічних та правових аспектів, що виникають у контексті управління персоналом.

Сам процес управління не є автоматичним, оскільки застосування зазначених принципів встановлює його в певні рамки, вказуючи на конкретний напрямок руху і визначаючи цільову точку. Відхилення від принципів управління персоналом призводить до хаосу і ускладнює прогнозування наслідків прийняття рішень у сфері кадрової діяльності. Таким чином, принципи управління персоналом визначають оптимальну тактику формування загальної стратегії підприємства та стратегії управління персоналом зокрема.

Додавання цільових принципів управління персоналом стає важливим компонентом стратегічного керівництва в сучасних умовах. Компанії змушені постійно адаптуватися до змін в бізнес-середовищі, і для цього необхідна ефективна організація свого людського капіталу.

Одним із ключових аспектів впровадження принципів управління персоналом є створення відкритого і сприятливого робочого середовища. Це включає в себе створення культури відкритості, де співробітники вільно обмінюються ідеями, висловлюють свої думки та долучаються до прийняття рішень. Такий підхід дозволяє залучати робітників до процесу прийняття рішень, що підвищує їхню мотивацію та залученість до результатів роботи.

Крім того, розвиток та підтримка лідерських якостей серед персоналу є ще одним важливим аспектом управління персоналом. Провідні компанії розуміють, що ефективні лідери створюють не лише успішні команди, але й

сприяють розвитку та зростанню кожного співробітника. Тому вони активно інвестують у розвиток лідерських навичок свого персоналу через тренінги, менторські програми та інші форми навчання.

Загалом, успішне управління персоналом вимагає комплексного підходу, що враховує не лише ефективність виконання завдань, але й розвиток і підтримку культури підприємства, розвиток лідерських якостей та створення умов для взаємодії та співпраці всередині команди [7].

1.2. Теоретичні підходи до формування системи менеджменту персоналу

Управління персоналом є однією з ключових функцій керівництва в будь-якій організації. Система менеджменту персоналу визначає стратегії, методи та інструменти, які використовуються для розробки, управління і розвитку робочої сили. Теоретичні підходи до управління персоналом базуються на різних концепціях, які визначають взаємовідносини між управлінням та працівниками, а також способи мотивації та розвитку персоналу. У цьому розділі ми розглянемо основні теоретичні підходи до формування системи менеджменту персоналу, їхні принципи та практичне застосування [8].

1. Теорія наукового управління (Фредерік Тейлор)

Теорія наукового управління, розроблена Фредеріком Тейлором на початку 20 століття, стала першою систематичною спробою впровадження наукового підходу до управління працею. Основні принципи цієї теорії включають:

- Рациональне організування праці: Тейлор вважав, що робота повинна бути ретельно розроблена, стандартизована і оптимізована для досягнення максимальної ефективності.
- Науковий відбір та навчання персоналу: Тейлор пропагував систематичний відбір та навчання працівників для забезпечення виконання їхніх обов'язків з високою точністю та ефективністю.

- Справедливі стандарти та оплата праці: Відповідно до теорії наукового управління, працівники повинні бути винагороджені за їхню працю відповідно до стандартів та результатів, які вони досягають.

Ці принципи теорії наукового управління знайшли широке застосування в промисловості та бізнесі, але також отримали критику за відсутність уваги до соціальних та психологічних аспектів роботи [9].

2. Теорія відносин (Ельтон Мейо)

Теорія відносин, розвинена Ельтоном Мейо у 1930-х роках, висунула ідею, що ефективність роботи працівників значно залежить від їхніх взаємовідносин та ставлення до роботи. Основні положення цієї теорії включають:

- Важливість соціальних відносин на робочому місці: Мейо відзначив, що соціальне оточення та взаємодія між працівниками мають великий вплив на їхню мотивацію та продуктивність.
- Ефект групової динаміки: Мейо виявив, що групова динаміка та взаємодія між членами групи може впливати на результати роботи і мотивацію працівників.
- Увага до соціальних потреб працівників: Відповідно до теорії відносин, важливо враховувати соціальні потреби та інтереси працівників для забезпечення їхнього задоволення від роботи.

Ця теорія покликана була виправити недоліки теорії наукового управління, звертаючи увагу на соціальні та психологічні аспекти роботи.

Теорія Х та Теорія Y (Дуглас Макгрегор)

Дуглас Макгрегор у своїй роботі "Людство у підприємстві" представив концепцію Теорії Х та Теорії Y, що розглядають дві різні моделі управління персоналом:

- Теорія Х: У цій моделі передбачається, що більшість людей відчувають відразу до роботи та уникають відповідальності, тому потрібен строгий контроль і примус для забезпечення ефективності.

- Теорія Y: Навпаки, в цій моделі вважається, що робота може бути приємною і задовільною для працівників, які мають внутрішню мотивацію та творчий підхід до вирішення проблем.

Макгрегор вважав, що ставлення керівників до своїх працівників впливає на їхню продуктивність та ефективність [10].

Теорія мотивації (Абрахам Маслоу)

Теорія мотивації, розроблена Абрахамом Маслоу, визначає ієрархію потреб людини, яка впливає на її мотивацію та поведінку на роботі. Ця ієрархія включає:

- Фізіологічні потреби: Основні потреби, такі як їжа, вода і сон, які є необхідними для виживання.
- Потреби у безпеці: Потреба в безпеці, стабільності та захисті від загроз.
- Соціальні потреби: Потреба в приналежності, любові та взаєморозумінні з іншими людьми.
- Потреби в повазі: Потреба в повазі, увазі та визнанні з боку інших.
- Потреби в самореалізації: Найвища ступінь ієрархії, що включає потребу у власному розвитку, творчості та досягненнях.

Мотивація працівників залежить від того, наскільки задоволені їхні потреби на різних рівнях ієрархії Маслоу [11].

Теорія справедливості (Еквіті)

Теорія справедливості або теорія Еквіті вказує на важливість сприйняття працівниками справедливості у розподілі ресурсів та оплаті праці. Основні принципи цієї теорії включають:

- Розподільна справедливість: Принцип, за яким працівники сприймають справедливість розподілу ресурсів індивідуально та порівняно з іншими.

- Процедурна справедливість: Принцип, за яким працівники сприймають справедливість процесу прийняття рішень та визначення норм і стандартів.
- Міжособистісна справедливість: Принцип, за яким працівники сприймають справедливість порівняно з іншими колегами і членами організації.

Ця теорія вказує на важливість створення справедливих умов праці для забезпечення мотивації та задоволеності працівників [12].

Теорія організаційної культури (Едгар Шайн)

Теорія організаційної культури, розвинена Едгаром Шайном, визначає організаційну культуру як систему спільних цінностей, вірувань та норм, які визначають стиль роботи та спілкування в організації. Основні аспекти цієї теорії включають:

- Символи та обряди: Організаційна культура виявляється через символи, обряди та традиції, що характеризують спосіб життя і роботи в організації.
- Цінності та вірування: Організаційна культура визначається спільними цінностями, віруваннями та ідеалами, які приймаються членами організації.
- Соціальна система: Організаційна культура формує соціальну систему, в якій взаємодія між працівниками базується на спільних цінностях та нормах.

Ця теорія вказує на важливість розуміння та керування організаційною культурою для забезпечення успішної реалізації стратегій та цілей організації.

Практичне застосування теоретичних підходів у системі менеджменту персоналу передбачає адаптацію концепцій та методик до конкретних умов та потреб організації. Для ефективного застосування теорій управління персоналом необхідно враховувати наступні аспекти:

- Аналіз ситуації: Розуміння контексту та особливостей організації допомагає визначити, які теоретичні підходи будуть найбільш ефективними.
- Визначення цілей: Чітко визначені цілі та завдання системи менеджменту персоналу дозволяють вибрати відповідні методи та інструменти управління.
- Адаптація методів: Необхідно адаптувати теоретичні концепції до конкретних потреб та характеристик персоналу організації.
- Моніторинг та оцінка: Постійне спостереження та оцінка ефективності застосування теоретичних підходів дозволяє вчасно коригувати стратегії управління персоналом.

Управління персоналом є складним та багатогранним процесом, який базується на різноманітних теоретичних підходах. Розуміння та застосування цих підходів дозволяє організаціям ефективно управляти персоналом, забезпечуючи його мотивацію, розвиток та задоволеність. Критичний аналіз різних теорій управління персоналом вказує на важливість комбінування та адаптації методів з урахуванням особливостей конкретної організації та її цілей. Тільки такий інтегрований підхід може забезпечити успішне функціонування системи менеджменту персоналу в сучасних умовах бізнесу.

1.3 Характеристика методів управління персоналом

У сучасних умовах управління персоналом визнається як одна з ключових складових успішного функціонування будь-якої організації. Менеджмент персоналу включає в себе широкий спектр методів та прийомів, які застосовуються керівництвом підприємства з метою стимулювання ініціативності та творчості працівників. В даному тексті розглянуті різні аспекти методів управління персоналом, їх класифікація та застосування в практиці організаційного управління [13].

Передусім, важливо розрізняти дві основні концепції управління персоналом, які були представлені в роботі Дугласа Макгрегора. Теорія Х

позначає негативне ставлення до роботи і вважає, що люди відчувають до неї відразу, тому потрібен строгий контроль і примус для досягнення результатів. У той час, Теорія Y стверджує, що робота може бути для людей приємною і задовільною, якщо вони мають внутрішню мотивацію та творчий підхід.

Далі в тексті розглядаються три основні групи методів управління персоналом: економічні, організаційно-розпорядчі та соціально-психологічні. Економічні методи спрямовані на вплив на економічні інтереси як окремих працівників, так і колективу в цілому. Вони базуються на матеріальному стимулюванні працівників та підтримці ефективної праці. Серед економічних методів важливе місце займають організаційно-виробниче планування, комплексні цільові програми, комерційний розрахунок та система економічних регуляторів [14].

Організаційно-розпорядчі методи управління персоналом спрямовані на організаційні відносини в колективі та виконання адміністративних функцій. Ці методи включають в себе встановлення робочих порядків, розподіл обов'язків та відповідальності, а також контроль за дотриманням правил і норм.

Третя група методів - соціально-психологічні - спрямована на задоволення соціальних та психологічних потреб працівників. Ці методи включають в себе розвиток корпоративної культури, психологічну підтримку працівників, комунікаційні програми та інші заходи, спрямовані на покращення міжособистісних відносин та робочого середовища.

Важливою частиною управління персоналом є адаптація методів до конкретних умов та потреб організації. Раціональне поєднання економічних, організаційно-розпорядчих та соціально-психологічних методів дозволяє забезпечити ефективне управління персоналом і досягнення стратегічних цілей організації.

Таким чином, методи управління персоналом відіграють важливу роль у забезпеченні ефективності діяльності будь-якої організації. Вони допомагають стимулювати працівників до досягнення поставлених цілей, організувати робочий процес та забезпечити зручні умови для розвитку і задоволення потреб

персоналу. Розумне поєднання різних методів управління дозволяє підвищити ефективність управлінської діяльності та забезпечити успішне функціонування організації в сучасних умовах бізнесу.

Управління персоналом визнається основою успішної діяльності будь-якої організації. Його розвиток та вдосконалення здебільшого залежать від кадрової політики, яка має довготривалий стратегічний характер і орієнтована на створення та розвиток кадрового потенціалу підприємства чи організації. Кадрова політика передбачає важливий інструмент управління персоналом, що має на меті формування, навчання, розміщення і ефективне використання висококваліфікованих кадрів [15].

Різновидами кадрової політики є відкрита та закрита. У відкритій кадровій політиці організація відкрита для потенційних працівників на будь-якому рівні, дозволяючи їм приєднатися до колективу на будь-якій посаді. Натомість, у закритій кадровій політиці новий персонал зазвичай набирається з нижчого рівня посад, а заміщення відбувається в основному з числа існуючих працівників організації.

Реалізація кадрової політики вимагає стратегічного та оперативного управління. Кадрова стратегія, що є специфічним набором принципів та цілей, конкретизується з урахуванням типів організаційних стратегій і потенціалу персоналу. Основними складовими розробки кадрової стратегії є планування потреби в кадрах, набір кадрів, їхнє навчання і підвищення кваліфікації, система регулювання та оплата праці.

Оперативне управління персоналом полягає у вивченні різних показників роботи колективу для виявлення наявних труднощів та потенційних проблем.

Головною метою кадрової політики є формування згуртованого, відповідального та творчого колективу, що сприяє успішній діяльності всієї організації. Важливою є активна участь працівників у процесах управління, яка базується на принципах демократії та гласності.

Менеджер по кадрах повинен володіти не лише стратегічним, але й соціально-психологічними методами управління. Ці методи спрямовані на

створення благополучного морально-психологічного клімату в колективі, покращення міжособистісних стосунків та підвищення ефективності роботи.

Отже, кадрова політика виступає ключовим елементом управління персоналом, вона спрямована на створення сприятливих умов для розвитку та успішної реалізації стратегічних цілей організації. Це вимагає комплексного підходу та використання різноманітних методів управління, які забезпечують гармонійний розвиток персоналу та підвищення ефективності діяльності всієї організації [16].

Результати функціонування підприємств і організацій переважно визначаються ефективністю та оптимальним використанням трудових ресурсів. Відтак, аналіз трудових показників стає ключовим напрямком економічної діяльності організації з метою виявлення можливостей для підвищення продуктивності праці шляхом збільшення обсягів виробництва та оптимізації використання трудових ресурсів.

Для оцінки якості управління персоналом застосовуються різноманітні показники, включаючи чисельність та структуру персоналу за різними параметрами, такими як групи, категорії, професії та кваліфікація, а також аналізуються показники руху та стабільності персоналу, ефективне використання робочого часу, продуктивність праці та ефективність праці.

Оцінюючи забезпеченість персоналом організації, перевіряється відповідність фактичної чисельності працівників плановим показникам, а також визначаються абсолютні та відносні відхилення у чисельності працівників загалом та за окремими категоріями. Зокрема, вивчається рух кадрів у розрізі категорій та професій, використовуючи дані відділу кадрів [17].

Оцінка руху кадрів включає аналіз коефіцієнтів обороту та плинності кадрів, які відображають прийом, вибуття та загальну стабільність персоналу. -

Середньорічна продуктивність праці одного працюючого:

$$\text{ПП} = Q/R$$

Середньорічна продуктивність праці робітника:

$$\text{ППР} = Q/R$$

Середньоденна продуктивність праці робітника:

$$\text{ППД} = Q/(R \times N) = Q/ (R_{\text{пв}} \times N)$$

Середньо годинна продуктивність праці робітника:

$$\text{ППГ} = Q/ (R \times N \times T)$$

Аналіз оплати праці передбачає оцінку середньорічної заробітної плати, а також показників заробітної плати за день та за годину роботи. Підвищення ролі трудових ресурсів та зміна підходу до їх управління пов'язані з глибокими трансформаціями в сфері виробництва, спрямованими на максимальне використання потенціалу людських ресурсів і вдосконалення процесів праці.

Підвищення значення трудових ресурсів та зміна підходів до їх використання зокрема пов'язані з істотними трансформаціями у сфері виробництва. Розвиток науково-технічного прогресу призвів до значних змін у характері трудової діяльності. За прогнозами західних дослідників, у найближчому десятиріччі більшість робочих місць, методів праці та навіть структура підприємств будуть суттєво відрізнятися від сучасних. Поступово традиційні технології будуть замінені гнучкими виробничими комплексами, робототехнікою та науково-виробничими процесами, що базуються на використанні комп'ютерних технологій, сучасних засобів зв'язку, біо- та лазерної технологій. Це призведе до скорочення загальної чисельності персоналу, зростання ролі висококваліфікованих спеціалістів та керівників, інтенсивного використання капіталу, що обслуговується одним працівником.

Слід зауважити, що американські соціологи вважають розширення повноважень на робочому місці та контроль за виробничим процесом самим працівником основними ознаками сучасної промислової революції [18].

Разом з тим, змінюється й характер трудової діяльності. Загалом зменшується роль фізичної роботи з предметами та інструментами, і зростає значення «концептуальних навичок», які передбачають уміння аналізувати складні процеси в цілісних системах, вести взаємодію з комп'ютерами та розуміти значення статистичних показників. Особливу увагу приділяють

уважності, відповідальності, комунікативним навичкам, як усної, так і письмової комунікації [19].

Сучасне виробництво вимагає від працівників рис, які не тільки не були розвинуті в умовах масового виробництва, але й, навпаки, часто були знецінені, щоб спростити процес праці та зменшити вартість робочої сили. Сьогодні серед таких рисів значиме місце займають висока професійна майстерність, здатність приймати самостійні рішення, відповідальність за якість продукції, знання техніки та організації виробництва, творчі здібності. Важливо зазначити, що сьогодні одним з ключових аспектів є залежність виробництва від якості робочої сили та її використання. Управління персоналом стає все важливішим чинником у підвищенні конкурентоспроможності та довгострокового розвитку фірми [20].

Досвід відомих західних компаній свідчить про важливість ретельного розроблення стратегії управління персоналом на рівні господарської організації. У минулому фірми здебільшого розвивали стратегію як допоміжний інструмент для досягнення вже поставлених цілей, однак на даний момент багато компаній розуміють необхідність врахування людського фактору вже на етапі визначення загальних господарських стратегій.

Висновки до 1 розділу

У першому розділі досліджено теоретичні засади системи управління персоналом на підприємстві. Аналізувалися умови формування концепцій та подальшого розвитку ідеї управління персоналом у контексті підприємницької діяльності.

Визначено сутність та завдання управління персоналом на підприємстві, а також підкреслено його важливість для формування ефективної системи управління.

Принципи управління персоналом також ґрунтуються на відповідності методів формування цілей та стратегії розвитку підприємства, тому зазвичай вони відтворюють основні показники для конкретного підприємства.

Проте методи створення систем управління персоналом можуть бути різними і для кожного підприємства унікальними, оскільки системи управління є унікальними і вимагають докладного та індивідуального підходу до їх розробки та формування персоналу.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПрАТ «УКРГІДРОЕНЕРГО»

2.1 Загальна характеристика діяльності підприємства та аналіз його фінансово-господарського стану

ПрАТ "Укргідроенерго" представляє собою найбільше підприємство гідроенергетики в Україні, яке входить до переліку 15 найбільших державних компаній економіки, загальні активи яких становлять 70% від загального обсягу державного сектору [21].

У складі компанії містяться десять гідроелектростанцій, розташованих на річках Дніпро та Дністер: Київська ГЕС та Київська ГАЕС, Канівська ГЕС, Кременчуцька ГЕС, Середньодніпровська ГЕС, Дніпровська ГЕС-1 та Дніпровська ГЕС-2, Каховська ГЕС, Дністровська ГЕС та Дністровська ГАЕС. Крім того, Канівська ГАЕС та Каховська ГЕС-2 знаходяться у стадії підготовки до будівництва.

Таблиця 2.1

Виробництво електроенергії ПрАТ «Укргідроенерго»*

Рік	2019	2020	Відхилення від попереднього року 2018-2019	Відхилення від попереднього року 2019-2020
УГЕ, млн. кВт- год	11 368,597	7 197,843	1 399,280	-4 170,754
ГЕС	9 984,319	6 045,599	1 419,263	-3 938,760
ГАЕС	1 384,278	1 152,284	-19,983	-231,994

**Джерело: розроблено автором з використанням фін звітності ПрАТ «Укргідроенерго»*

Таблиця 2.2

Реалізація електроенергії ПрАТ «Укргідроенерго»*

Рік	2019	2020	Відхилення від попереднього року 2018-2019	Відхилення від попереднього року 2019- 2020
УГЕ, млн. кВт- год	11 187,740	7 044,950	1381,725	-4 142,790
ГЕС	9 818,929	5 905,694	1 403,252	-3 913,235
ГАЕС	1 368,811	1 139,256	-21,527	-229,555

**Джерело: розроблено автором з використанням фін звітності
ПрАТ «Укргідроенерго»*

Таблиця 2.3

Обсяги продажів ПрАТ «Укргідроенерго»*

Показники, тис.грн	2019	2020
Чистий дохід від реалізації продукції	7 960 791	8 262 350
EBITDA	5 181 155	4 109 158
Чистий прибуток	3 668 256	3 222 610
Рентабельність діяльності, %	46,1	39,0
Сума активів	30 042 233	33 795 633

**Джерело: розроблено автором з використанням фін звітності
ПрАТ «Укргідроенерго»*

У 2020 році, незважаючи на всі глобальні виклики, компанія ПрАТ "Укргідроенерго" продовжувала активно розвиватися та зміцнювати свої позиції як лідер галузі та відповідальний роботодавець. На початку року компанія була включена до числа переможців першого професійного рейтингу корпоративної стійкості українського бізнесу на основі провідних міжнародних практик Sustainable Ukraine. Цей рейтинг оцінює якість корпоративного

управління в компаніях, їх здатність впливати позитивно на суспільство, керувати нефінансовими ризиками та можливостями, а також відповідність критеріям сталого розвитку. Укргідроенерго отримала дуже високий рівень корпоративної стійкості "АА", посівши одне з чільних місць.

Також у 2020 році компанія зайняла перше місце у ТОП-10 рейтингу індексу прозорості українських компаній-2019, який був проведений Професійною асоціацією корпоративного управління та Центром "Розвиток КСВ". Того ж року генеральний директор компанії Ігор Сирота став стейкхолдером "зелених" змін в країні, отримавши відзнаку "ЕКОлідери України 2019-2020" для менеджерів природоохоронної діяльності від Професійної асоціації екологів України.

Серед досягнень компанії варто відзначити її чільні позиції у ТОП-5 підприємств з кращою програмою підтримки співробітників за версією журналу "Бізнес", а також у ТОП-20 року серед HR-директорів компаній України. У 2020 році значна увага Укргідроенерго була зосереджена на продовженні реконструкції основного та допоміжного обладнання на гідроелектростанціях (ГЕС) і гідроакумулюючих електростанціях (ГАЕС). Так, у травні було введено в дослідну експлуатацію гідроагрегат №6 Київської ГАЕС після реконструкції, а в листопаді його було введено в промислову експлуатацію. Наприкінці року також було завершено реконструкцію і передано в промислову експлуатацію гідроагрегат №16 на Дніпровській ГЕС-2. У цьому ж році Укргідроенерго зробило значний крок на шляху реалізації найамбітнішого проєкту сучасної України – будівництва Дністровської ГАЕС. На сучасній станції, яка в перспективі стане найбільшою ГАЕС в Європі, проведено пускові операції на гідроагрегаті №4. Четвертий гідроагрегат Дністровської гідроакумулюючої станції, введенно в промислову експлуатацію у літку 2021 року, він додав Об'єднаній енергосистемі країни 324 МВт цінних маневруючих потужностей.

Таблиця 2.4

Основні досягнення та винагороди ПрАТ «Укргідроенерго»*

Рік	Досягнення
2007	На всесвітньому форумі керівників у м. Нью-Йорк (США) ПрАТ «Укргідроенерго» увійшло до складу 100 кращих підприємств світу, які проводять реконструкцію обладнання та споруд.
2006-2008	За вагомі трудові здобутки ПрАТ «Укргідроенерго» визнано переможцем Всеукраїнського конкурсу «Лідер паливно-енергетичного комплексу України» в номінації «Підприємство».
2009 та 2010	За результатами оцінки фінансово-економічної діяльності проєкту «ТОП 100. Рейтинг кращих Компаній України» ПрАТ «Укргідроенерго» увійшло до сотні кращих компаній України.
2010	ПрАТ «Укргідроенерго» також визнано підприємством 2010 року за досягнення переваги над конкурентами та посіло четверте переможне місце серед 350 000 підприємств України, що підтверджено цифрами державної статистики та аудитом рейтингу.
2017	За результатами аналізу показників 2017 року в Офісі великих платників податків було визначено топ-100 найбільших платників у державі, серед яких і ПрАТ «Укргідроенерго».
2018	У березні 2018 Укргідроенерго визнано кращим підприємством України 2017 року згідно з результатами Національного рейтингу якості товарів і послуг «Зірка якості».

Рік	Досягнення
2019	У 2019 році компанію двічі було визнано найкращим роботодавцем року: Товариство увійшло у ТОП-20 рейтингу HReformation, що був сформований виданням "Бізнес", а також компанія здобула міжнародну премію LUCA AWARDS у номінації «Роботодавець року». Звіт керівництва (звіт про управління) Товариства за 2018 рік здобув золото у номінації «Річний звіт» на одному з найбільших у світі конкурсів у сфері маркетингу, корпоративних комунікацій, друкованих та онлайн-матеріалів, а також PR-стратегій – MarCom Awards.
2020	У 2020 році Укргідроенерго увійшло у ТОП-5 підприємств з кращою програмою підтримки співробітників за версією журналу «Бізнес», а також у ТОП-20 року серед HR-директорів компаній України. Згідно з оприлюдненими результатами, Укргідроенерго отримало дуже високий рівень корпоративної стійкості «АА», посівши одне з чільних місць. Також у 2020 році чільне місце компанія посіла і у ТОП-10 рейтингу Індекс прозорості українських компаній-2019 Професійної асоціації корпоративного управління та Центру «Розвиток КСВ». Цього ж року генеральний директор компанії Ігор Сирота став стейкхолдером «зелених» змін в країні, отримавши відзнаку «ЕКОлідери України 2019-2020» для менеджерів природоохоронної діяльності від Професійної асоціації екологів України.

**Джерело: розроблено автором з використанням фін звітності
ПрАТ «Укргідроенерго»*

Стратегія розвитку ПрАТ "Укргідроенерго" на період 2019–2023 років ґрунтується на його Стратегічному плані розвитку та враховує Програму розвитку гідроенергетики до 2026 року, Енергетичну стратегію України до 2035 року і Стратегію сталого розвитку "Україна-2020".

У рамках цих стратегічних документів компанія визначила собі низку стратегічних завдань на найближчі та середньострокові перспективи:

1. Розпочати будівництво Дністровської ГАЕС, провести реконструкцію ГЕС Дніпровського каскаду, побудувати Канівську ГАЕС та Каховську ГЕС-2.
2. Реконструкція і будівництво нових гідроенергетичних об'єктів має дозволити компанії у 2020 році досягти обсягу виробітку електроенергії на рівні 5,6 млрд кВт·год, а до 2035 року збільшити частку маневрених потужностей ГЕС і ГАЕС у загальному балансі галузі до 16%.
3. Реалізація Стратегічного плану розвитку спрямована на підвищення рівня безпеки, надійності та сталого функціонування гідроенергетики, збалансування структури потужностей для підвищення ефективності роботи ОЕС України, зменшення споживання традиційних енергоресурсів та негативного впливу на довкілля.
4. Реалізація цих завдань має призвести до позитивних результатів у енергетичній, екологічній та соціальній сферах.

Структура корпоративного управління Укргідроенерго забезпечує ефективне управління діяльністю компанії та сприяє відкритості та взаємодії з зацікавленими сторонами.

Приватне акціонерне товариство "Укргідроенерго" є правонаступником попередніх структур та прагне досягти високих стандартів корпоративного управління та розвитку енергетичної галузі.

Таблиця 2.5

Основні напрямки інвестицій на підприємстві ПрАТ «Укргідроенерго»*

Назва проекту	Етап реалізації
Друга черга реконструкції ГЕС ПрАТ «Укргідроенерго»	2006-2024
Завершення будівництва першої черги Дністровської ГАЕС у складі трьох гідроагрегатів	1983-2022
Будівництво другої черги Дністровської ГАЕС у складі гідроагрегату № 4	2017-2023
Будівництво третьої черги Дністровської ГАЕС у складі гідроагрегатів № 5–7	2021-2028
Будівництво Канівської ГАЕС	2007-2027
Будівництво Каховської ГЕС-2	2017-2027

**Джерело: розроблено автором з використанням фін звітності ПрАТ «Укргідроенерго»*

Реалізація інвестиційних проєктів ПрАТ «Укргідроенерго» дозволить збільшити кількість робочих місць у регіонах будівництва до 3 000 під час проведення робіт протягом 5-6 років та створити близько 400 додаткових робочих місць на ГЕС/ГАЕС.

Таблиця 2.6

Фонд оплати праці, середня з.п. та її зростання ПрАТ «Укргідроенерго»*

Показник	2017	2018	2019
Фонд оплати праці (тис. грн)	411 093	567 838	833 263
Середня заробітна плата (грн)	11 550	15 794	22 663
зокрема робітники основного виробництва	8 566	11 194	17 523
Ріст заробітної плати (%)	26%	37%	43%

**Джерело: розроблено автором з використанням фін звітності ПрАТ «Укргідроенерго»*

ПрАТ «Укргідроенерго» зацікавлене в підтримці достойного рівня оплати праці для своїх співробітників і впроваджує єдину політику щодо винагороди персоналу, спрямовану на забезпечення конкурентоспроможності, справедливості та прозорості.

За останні роки, відповідно до вимог галузевих норм та положень Колективного договору, середня заробітна плата в Товаристві різко зростає.

У 2019 році зарплата в компанії зросла на 43%.

На кінець 2019 року мінімальна тарифна ставка (посадовий оклад) у ПрАТ «Укргідроенерго» перевищувала мінімальну заробітну плату на 23%.

Загальний фонд заробітної плати у 2019 році перевищив показник попереднього звітного періоду на 144 479 тис. грн.

Таблиця 2.7

Фінансові показники ПрАТ «Укргідроенерго»*

Показник	Активи	Обов'язки	Виручка
2017	26 600 000 - 26 700 000	5 900 000 - 6 000 000	5 700 000 – 5 800 000
2018	30 000 000 - 30 100 000	6 300 000 – 6 400 000	7 900 000 – 8 000 000
2019	33 700 000 - 33 800 000	7 900 000 – 8 000 000	8 200 000 – 8 300 000

**Джерело: розроблено автором з використанням фін звітності
ПрАТ «Укргідроенерго»*

Таблиця 2.8

Ліквідність ПрАТ «Укргідроенерго»*

Ліквідність	2017	2018	2019	Відхилення від попереднього року 2017- 2018	Відхилення від попереднього року 2018- 2019
Поточна ліквідність	155,0%	168,6%	118,8%	13,6%	-50,2%
Абсолютна ліквідність	52,1%	55,2%	20,7%	3,1%	-34,5%
Коефіцієнт «кислотний тест»	147,5%	163,1%	115,2%	-15,6%	-47,9%
Коефіцієнт швидкої ліквідності	140,6%	157,3%	103,5%	16,7%	-53,8%
Відношення грошових коштів до активів	2,6%	3,6%	2,1%	1%	-1,5%

**Джерело: розроблено автором з використанням фін звітності
ПрАТ «Укргідроенерго»*

Таблиця 2.9

Рентабельність діяльності ПрАТ «Укргідроенерго»*

Показники	2019	2020
Рентабельність активів (чистий фінансовий результат/вартість активів) x 100%	12.2	9,5

Рентабельність власного капіталу (чистий фінансовий результат/власний капітал) x 100%	15,4	12,5
Рентабельність діяльності, (чистий фінансовий результат/чистий дохід від реалізації продукції) x 100%	46,1	39,0

**Джерело: розроблено автором з використанням фін звітності
ПрАТ «Укргідроенерго»*

Отже, можна відзначити, що основний напрямок діяльності підприємства визначається амбітними цілями щодо розвитку енергетичної інфраструктури України. Проте, підприємство активно вживає заходів для забезпечення належних умов праці для свого персоналу.

Ця тенденція сприяє формуванню системи управління на підприємстві та визначає подальші перспективи щодо вдосконалення управління та підвищення ефективності діяльності підприємства шляхом оптимізації політики, орієнтованої на потреби працівників.

2.2 Аналіз кількісного та якісного складу персоналу на підприємстві

Підприємство володіє досить складною структурою та має значну кількість філій, що ускладнює аналіз якісного та кількісного складу персоналу. Це може призвести до необ'єктивності даних і ускладнити можливість оцінки реальних умов працівників на підприємстві в цілому. Зважаючи на значну кількість філій, аналіз взаємовідносин стає складним завданням, оскільки це відображає динаміку взаємодії між різними підрозділами підприємства.

Таблиця 2.10

Структура організації ПрАТ «Укргідроенерго»*

ЗАГАЛЬНІ ЗБОРИ	
Ревізійна комісія	Наглядова рада
Генеральний директор Апарат управління	Корпоративний секретар
Філія «Каскад Київських ГЕС і ГАЕС»	Філія «Середньодніпровська ГЕС»
Філія «Кременчуцька ГЕС»	Філія «Каховська ГЕС імені П. С. Непорожнього»
Філія «Дніпровська ГЕС»	Філія «Дирекція з будівництва Дністровської ГАЕС»
Філія «Канівська ГЕС»	Філія «Дністровська ГЕС»

*Джерело: розроблено автором з використанням інформації з головної сторінки [24]

**Рисунок 2.1 – Структура організації ПрАТ «Укргідроенерго»***

*Джерело: розроблено автором з використанням інформації з головної сторінки [24]

Таблиця 2.11

Кількість співробітників ПрАТ «Укргідроенерго»*

Професійна ознака	2018	2019	2020	Відхилення, 2018-2019	Відхилення 2019-2020
Керівники	613	655	697	42	42
Професіонали	526	528	564	2	36
Фахівці	161	149	165	-12	16
Технічні службовці	11	11	9	0	-2
Кваліфіковані та інші робітники	1 569	1 524	1 591	-45	67
Найпростіші професії	181	191	193	10	2

**Джерело: розроблено автором з використанням фін звітності
ПрАТ «Укргідроенерго»*

На ПрАТ «Укргідроенерго» встановлена добре організована структура управління. Кожен підрозділ має свого керівника, підпорядкованого всім співробітникам цього підрозділу, що сприяє ефективній комунікації та швидкому вирішенню проблем. Наприклад, над відділом кадрів стоїть Заступник Генерального Директора з адміністративного управління, забезпечення та управління персоналу, що забезпечує чіткість в управлінні та можливість швидко реагувати на будь-які проблеми. У компанії відсутні додаткові рівні керівництва, що знижує бюрократію та сприяє оперативності.

ПрАТ «Укргідроенерго» здійснило широкомасштабну реформу корпоративного управління з метою побудови ефективної операційної моделі бізнесу. Корпоративне управління нашого підприємства - це система взаємовідносин між різними органами (Загальні збори, Наглядова рада, Виконавчий орган, Ревізійна комісія), акціонером та зацікавленими особами. Структура корпоративного управління ПрАТ «Укргідроенерго» визнає права зацікавлених осіб, що визначені законодавством або окремими договорами, та

сприяє активному співробітництву між компанією та зацікавленими особами з метою досягнення спільних цілей.

Компанія дотримується принципів корпоративного управління, зокрема, вона враховує чинне законодавство, світовий досвід у сфері корпоративного управління та здійснює розподіл обов'язків та повноважень між структурними підрозділами. З метою підвищення конкурентоспроможності та досягнення місії Товариства, корпоративне управління зосереджене на ефективному контролі за фінансово-господарською діяльністю, управлінні ризиками та забезпеченні прозорості та лояльності перед зацікавленими особами.

Таблиця 2.12

Структура персоналу ПрАТ «Укргідроенерго» за гендерною ознакою у 2018-2019 роках*

Показник	2018	2019	Відхилення від попереднього року, 2018-2019
Чисельність працівників (облікова на кінець звітного періоду), осіб	3 058	3 219	161
Чоловіків	2 217	2 307	90
Жінок	841	912	71
Жінки на керівних посадах	135	155	20

**Джерело: розроблено автором з використанням фін звітності ПрАТ «Укргідроенерго»*

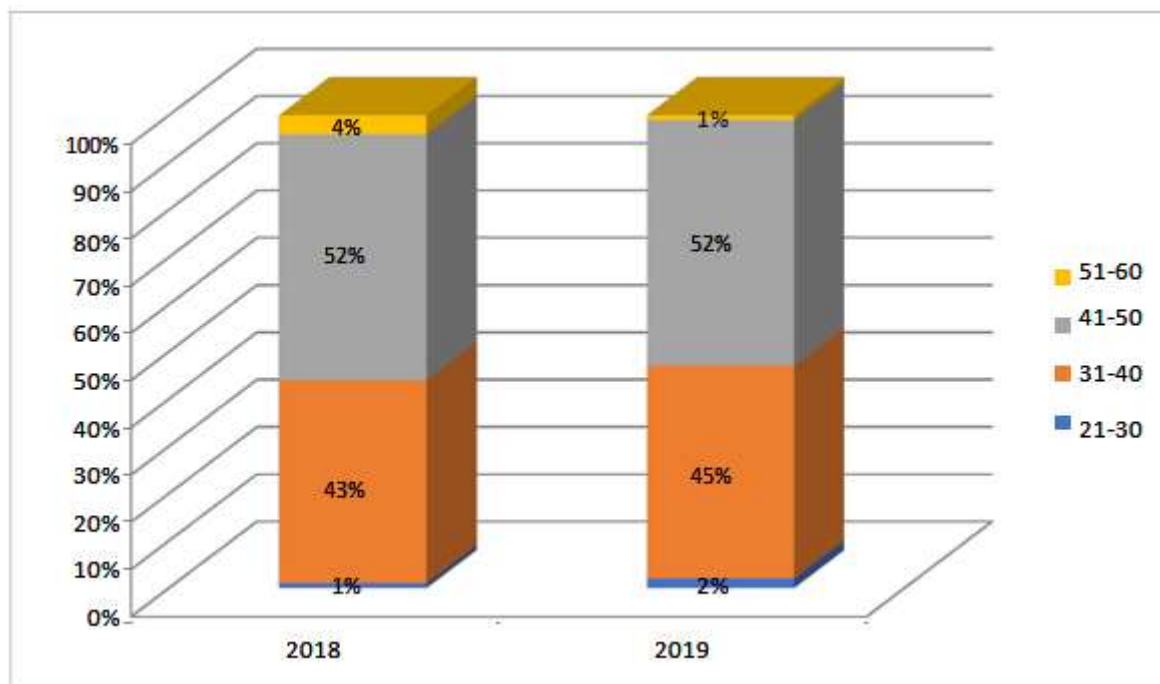


Рисунок 2.2 – Динаміка вікової структури персоналу на ПрАТ «Укргідроенерго»*

**Джерело: розроблено автором*

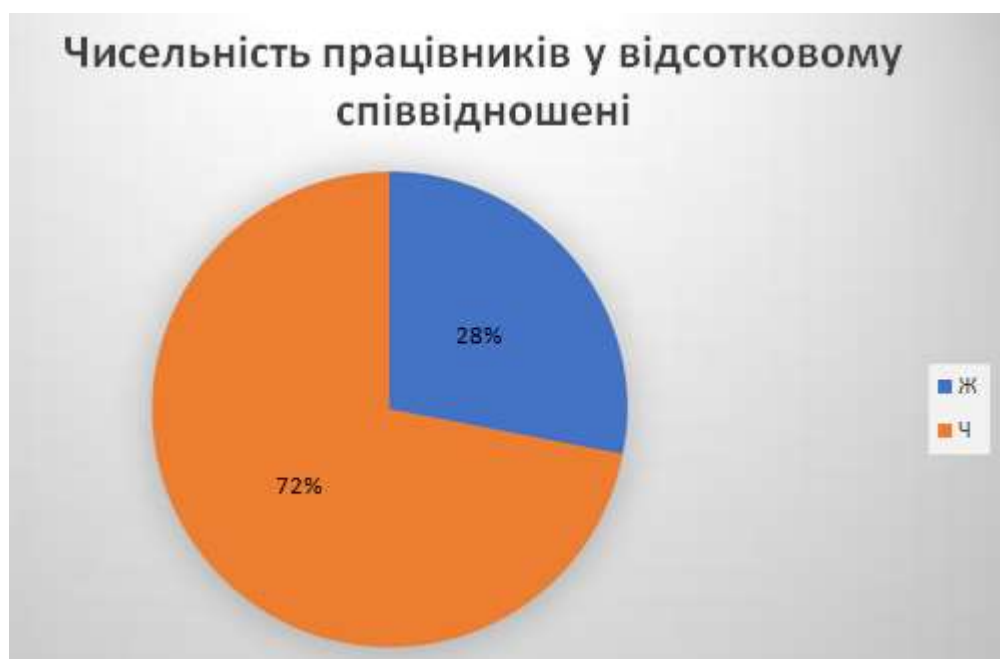


Рисунок 2.3 – Чисельність працівників у відсотковому співвідношенні*

**Джерело: розроблено автором з використанням фін звітності ПрАТ «Укргідроенерго»*

Аналіз структури персоналу за гендерною ознакою розкриває особливості розподілу жінок та чоловіків на підприємстві, причому кількість жінок у енергетичному секторі виявляється значною. Відсоток жіночого персоналу складає 28%, що вказує на необхідність удосконалення політики набору працівників, звертаючи увагу на їх професійні якості, а не на будь-які ознаки дискримінації. Такий аналіз є важливим кроком у формуванні стратегії управління персоналом, спрямованої на підтримку рівних можливостей та розвиток всіх працівників[22].

Таблиця 2.13

Структура персоналу в розрізі професійної ознаки у 2018-2019 роках*

Вид освіти	Кількість працівників, осіб		
	2017	2018	2019
Повна вища	1410	1427	1536
Неповна вища та базова освіта	639	627	637

**Джерело: розроблено автором з використанням фін звітності
ПрАТ «Укргідроенерго»*

Значна більшість працівників має завершену повну вищу освіту, що відображається на структурі підприємства та формує його організаційні особливості. Цей факт підкреслює високу якість кадрів, які працюють у компанії, сприяючи встановленню високих стандартів та забезпечуючи солідний фаховий рівень серед персоналу, що є ключовим фактором успіху підприємства у відповідній галузі.

Таблиця 2.14

Кількість працівників та частка жінок на керівних посадах*

Показник	2018	% від загальної кількості працівників	2019	% від загальної кількості працівників
Всього працівників (облікова чисельність), осіб	3 058		3219	
Всього жінок, осіб	841	27,5%	912	28,4%
Зокрема, на керівних посадах, осіб	135	4,5%	155	4,8%

**Джерело: розроблено автором з використанням фін звітності
ПрАТ «Укргідроенерго»*

Протягом 2019 року в Публічному акціонерному товаристві "Укргідроенерго" було створено 133 нових робочих місця (що порівняно з 37, які було створено у 2018 році), а також було прийнято на роботу 347 працівників. Ця кількість включає 20 керівників, 67 професіоналів, 41 фахівця, 2 технічних службовців, 187 кваліфікованих робітників і 30 працівників, які займають найпростіші посади.

У той же час, у 2019 році було звільнено 186 працівників (порівняно з 264 у 2018 році), включаючи 23 керівників, 28 професіоналів, 11 фахівців, 2 технічних службовців, 105 кваліфікованих робітників і 17 працівників, які займають найпростіші посади.

Крім того, у 2019 році було прийнято на роботу за направленням регіональних центрів зайнятості 225 працівників (у порівнянні з 182 у 2018 році).

Щодо підвищення кваліфікації персоналу, у 2019 році ПрАТ "Укргідроенерго" уклало угоди про підвищення кваліфікації з різними навчальними закладами та інститутами. Навчання проводилося згідно з Планом підвищення кваліфікації, відділивши від виробництва, зокрема з технічної експлуатації обладнання та охорони праці.

У 2019 році також проводилось навчання для персоналу через короткострокові та тривалі програми, які пройшли 56 осіб (порівняно з 55 у 2018 році), а також підвищили кваліфікацію через тривалі та короткострокові курси 710 осіб (порівняно з 660 у 2018 році).

Загалом, ці заходи показують зростаючий інтерес компанії до розвитку та підтримки кваліфікованого персоналу, що є важливим для успішного функціонування підприємства.

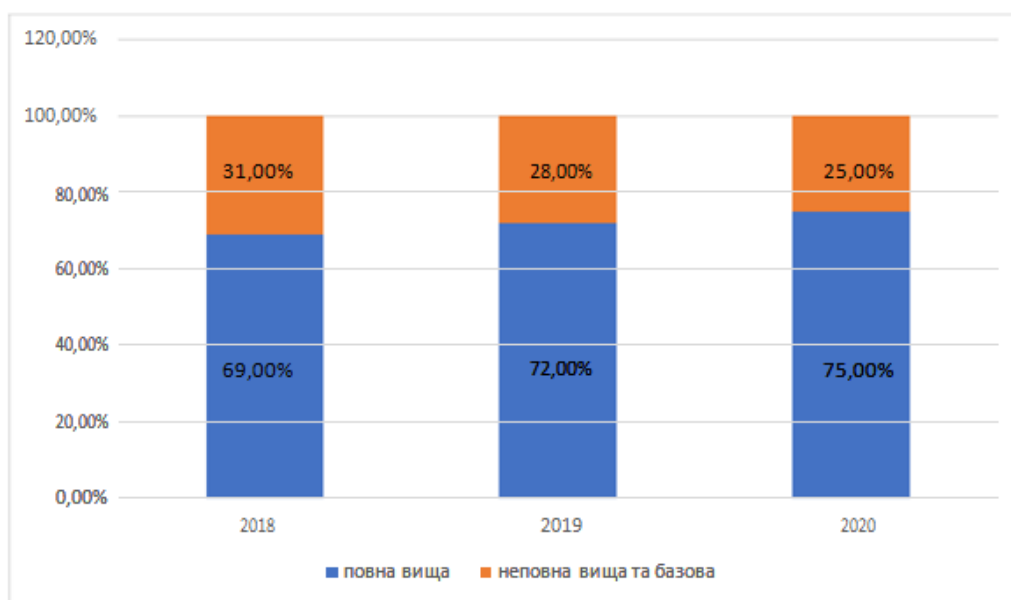


Рисунок 2.4 – Освіта співробітників «Укргідроенерго»*

**Джерело: розроблено автором з використанням фін звітності ПрАТ «Укргідроенерго»*

На підприємстві в теперішній час працюють різні категорії працівників, які мають особливі потреби та статуси. Загалом, це включає 672 працівників, які отримують пенсію, 82 працівники, які постраждали внаслідок Чорнобильської катастрофи (35 осіб у категорії I та 47 осіб у категорії II), і 53 працівники, які є учасниками бойових дій відповідно до Закону України "Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту", серед яких 24 працівники взяли участь у операціях обмеженої активності.

Упродовж минулого року, у 2018, на підприємстві була проведена атестація 214 працівників. На підставі рекомендацій атестаційних комісій, 20 працівників було призначено на вищі посади, кваліфікаційна категорія була підвищена для 141 працівника, і ще 16 працівників було зараховано до кадрового резерву.

Таблиця 2.15

Професійна підготовка співробітників ПрАТ «Укргідроенерго»*

Назва показників	Всього		Зокрема							
			первина професійна підготовка				перепідготовка			
			всього		з них жінки		всього		з них жінки	
	1		2		3		4		5	
	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019
Навчено новим професіям (первина проф. підготовка)	55	56	19	17	4	3	36	49	6	7
Зокрема безпосередньо на виробництві	36	42	19	17	4	3	17	35	6	5
З них за формами навчання:	36	40	19	17	4	3	17	33	6	5
курсова	-	2	-	-	-	-	-	2	-	-
у загальноосвітніх навчальних закладах різних типів за договором	19	14	-	-	-	-	19	14	-	2

з них: професійно-технічних	17	14	-	-	-	-	17	14	-	2
вищих (1-4 рівнів акредитації)	2	-	x	x	x	x	2	-	-	-
Навчено новим професіям керівників, професіоналів, фахівців	-	-	x	x	x	x	-	-	-	-

**Джерело: сайт Укргідроенерго*

Також, в структурі підприємства працює значна кількість осіб з обмеженими фізичними можливостями, яких було працевлаштовано на звичайні робочі місця відповідно до рекомендацій Медико-соціальної експертної комісії (МСЕК).

ПрАТ "Укргідроенерго" активно використовує справедливі та сучасні системи оплати праці та мотивації, матеріальне і нематеріальне стимулювання працівників з метою формування ефективного та професійного трудового колективу, що в свою чергу підвищує ефективність діяльності Товариства в цілому. У минулі роки відзначався постійний ріст середньої заробітної плати.

В рамках Галузевої угоди щорічно зростає частка основної заробітної плати в структурі загального доходу працівників.

ПрАТ "Укргідроенерго" приділяє особливу увагу забезпеченню компетентними інженерно-технічними кадрами шляхом сприяння їх навчанню в найкращих вищих навчальних закладах України різного рівня акредитації. Організація та проведення роботи з формування кадрового резерву.

На протязі років ПрАТ "Укргідроенерго" постійно вдосконалює систему підготовки кваліфікованої заміни для керівництва, професіоналів та робітників.

На даний момент на підприємстві існують запаси кадрів на різні посади. Конкретно, у кадровому резерві перебувають: 195 керівників, 80 професіоналів, 13 фахівців та 54 робітники, з них 87 керівників, 38 професіоналів, 9 фахівців та 21 робітник пройшли навчання та підвищили кваліфікацію. Аналіз показує, що

на підприємстві є можливості для заміни працівників, які виходять на пенсію за віком або інвалідністю, незважаючи на те, що у 2018 році відбувся вихід 64 працівників на пенсію.

ПрАТ "Укргідроенерго" ретельно дотримується принципів рівних можливостей для всіх груп населення за віком та статтю.

Таким чином, підприємство має високі стандарти стосовно якісного складу персоналу, що вказує на його потенціал для подальшого розвитку організаційної структури.

2.3 Оцінка системи менеджменту персоналу на підприємстві

Один з головних принципів управління людським капіталом у Товаристві полягає в створенні умов для того, щоб кожен працівник міг реалізувати свій потенціал та здійснити самореалізацію в контексті компанії.

З цією метою впроваджується система оцінки компетенцій, рівня відповідальності та потенціалу, яка базується на вимогах конкретної посади, щоб надати кожному працівникові належну мотивацію та соціальний захист.

Персонал є важливим ресурсом для розвитку, тому в Товаристві активно розвиваються програми як матеріальної, так і нематеріальної мотивації працівників, спрямовані на стимулювання їхньої продуктивності та залучення до спільної мети.

Крім того, велика увага приділяється організації навчання та професійного розвитку персоналу, оскільки це допомагає забезпечити співробітникам необхідні знання та навички для ефективної роботи в умовах сучасного бізнесу [23].

Постійно проводиться робота з організації навчання та професійного розвитку трудового колективу, щоб забезпечити їм необхідні знання та навички для успішної роботи.

Таблиця 2.16

Методи управління персоналом на ПрАТ «Укргідроенерго»*

Група методів	Види методів використання	Рівень менеджменту	% використання
Адміністративні	Дисциплінарна відповідальність і стягнення	Вищий	6
	Посадові інструкції	Вищий	10
	Статут і організаційна структура	Вищий	9
	Накази, розпорядження, вказівки, інструкції	Вищий	7
Економічні Соціально-психологічні	Система заробітної плати	Середній	30
	Система преміювання	Середній	15
	Матеріальна допомога	Середній	10
	Матеріальні пільги та привілеї	Середній	15
	Переконання	Низовий	5
	Хвала і осуд	Низовий	7
	Примус, спонукання	Низовий	5

*Джерело: розроблено автором



Рисунок 2.4 – Система управління персоналом ПрАТ «Укргідроенерго»*

**Джерело: розроблено автором*

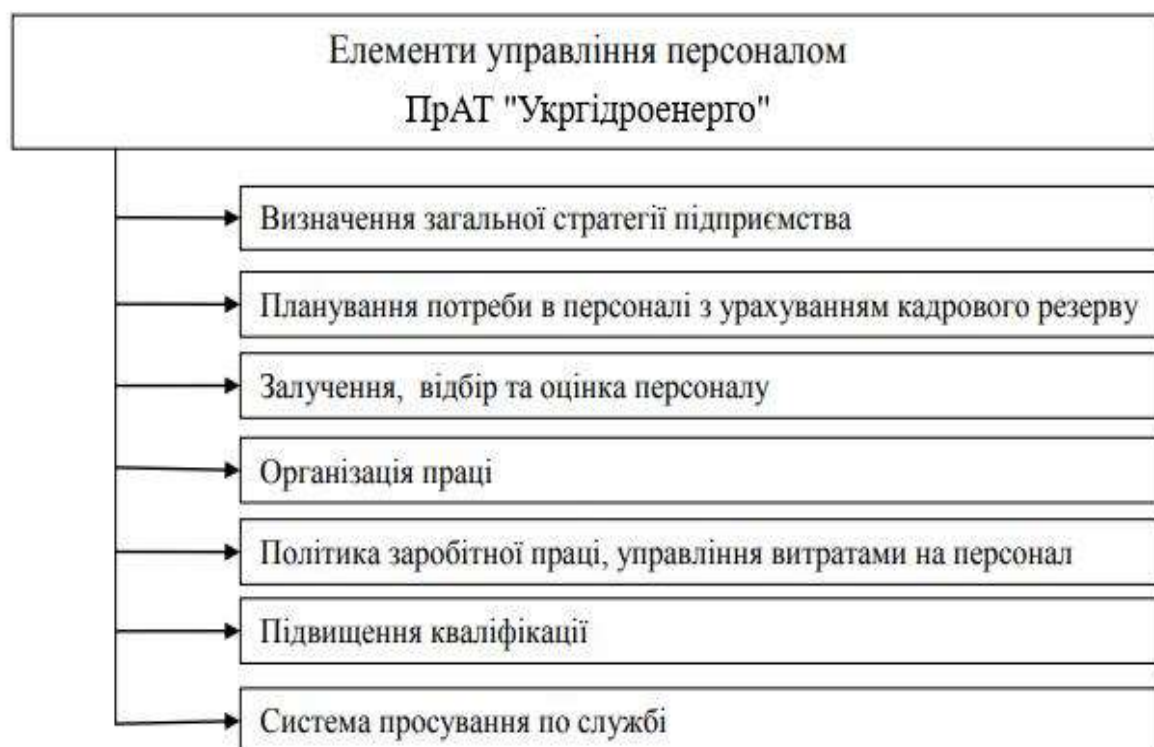


Рисунок 2.5 – Елементи управління персоналом ПрАТ «Укргідроенерго»*

**Джерело: розроблено автором*

Основними стимулюючими чинниками для досягнення високої продуктивності персоналу є:

- Можливість та перспектива кар'єрного зростання, яке може бути як вертикальним, так і горизонтальним.
- Перспектива отримання посади з більшими повноваженнями та відповідальністю.
- Забезпечення працівника матеріальними та нематеріальними благами, а також оплатою праці, що відповідає його компетенціям та внеску у розвиток Товариства.
- Можливість для самореалізації та спільного розвитку з іншими працівниками.

Важливо відзначити, що всі працівники Товариства під захистом колективного договору.

Колективний договір має на меті забезпечення максимального рівня соціального та матеріального благополуччя працівників, зміцнення та підвищення ефективності виробничо-господарської діяльності Товариства [24].

У цьому договорі визначаються умови праці та її оплати, а також забезпечення соціального та побутового благополуччя працівників, їх гарантії, компенсації та пільги, які надаються компанією.

Сторони зобов'язуються дотримуватися принципів соціального партнерства, взаємної поваги та довіри, рівноправності та конструктивності під час укладення та виконання колективного договору.

Крім того, ні одна зі сторін не може в односторонньому порядку змінювати або скасовувати умови договору під час його дії.

Зміни та доповнення до колективного договору можуть прийматися на спільних засіданнях Товариства та Ради профспілкових комітетів з дотриманням процедур, визначених у трудовому колективі.

Щорічно разом із Радою профкомів Товариства проводиться оцінка ефективності за результатами порівняння з попередніми періодами та іншими компаніями галузі, а також за відгуками працівників.

Положення колективного договору застосовуються до всіх працівників Товариства та є обов'язковими для виконання як сторонами, так і працівниками.

Програми соціального захисту включають страхування життя, програми медичного обстеження та лікування, допомогу на оздоровлення, а також компенсації за непрацездатність, інвалідність та відпустку для догляду за дитиною.

Таблиця 2.18

Витрати на виконання норм Колективного договору у 2019 році*

Найменування	Всього виплат, тис.грн
Культурно-масова робота	6 748
Спортивно-масова робота	430
Санаторно-курортне лікування	2 707
Оздоровлення працівників (пансіонати, бази відпочинку)	3 842
Оздоровлення дітей в ДОЗ, пансіонатах, базах відпочинку	3 733
Лікування працівників	1 334
Обстеження працівників	360
Відпочинок дітей на базі «Соснова поляна»	
Виплати членам профспілки	1 242
Матеріальна допомога непрацюючим пенсіонерам та ветеранам	2 397
Медичне страхування працівників	1 402
Матеріальна допомога працівникам при народженні дитини	10 529
Всього	36 024

**Джерело: розроблено автором з використанням фін звітності*

У філіях Товариства наявні підрозділи, спрямовані на надання різноманітних соціальних послуг працівникам, що включають гаряче харчування, невідкладну медичну допомогу, консультації, а також можливості для комфортного перебування під час відряджень до філій. Ці об'єкти включають їдальні, медичні пункти, готелі, бази відпочинку та дільниці з обслуговування житлових будинків.

ПрАТ «Укргідроенерго» спільно з Радою профкомів впроваджує програми оздоровлення працівників. З 1 липня 2017 року діє програма добровільного медичного страхування для працівників компанії, яка стала складовою частиною покращення соціального та медичного захисту. Участь у програмі взяли майже 2000 співробітників, і компанія повністю оплачує витрати на медичне страхування для них та їхніх родичів.

Протягом 2017-2018 років Товариство також реалізувало програми медичного обстеження та лікування, які стосувалися близько 400 працівників, а також сприяло проведенню складних операцій для восьми співробітників. Кожен працівник щороку отримує матеріальну допомогу для оздоровлення, а також отримує часткову компенсацію вартості санаторно-курортного лікування та відпочинку.

Товариство співпрацює зі Страховою компанією «Уніка» та Інститутом серця МОЗ України для реалізації програм оздоровлення працівників. Зокрема, з метою ефективного управління та використання кадрових ресурсів, Товариство проводить оновлення організаційної структури та тарифної системи оплати праці для своїх філій та апарату управління. Також відзначається створення кадрового резерву для заміщення керівних посад, а в найближчий час планується прийняття нового положення про кадровий резерв та кар'єрний розвиток.

Таблиця 2.19

Загальна кількість звільнених за категоріями*

а) звільнено за власним бажанням	86 осіб
б) з ініціативи працівника в зв'язку:	
з виходом на пенсію	61 особа
з виходом на пенсію через інвалідність	3 особи
в) за угодою сторін	84 особи
г) у порядку переведення працівника на інше підприємство	8 осіб
д) звільнено у зв'язку із закінченням визначеного строку робіт	15 осіб
є) виключено зі спискового складу в зв'язку зі смертю	7 осіб
ж) з ініціативи роботодавця	
п. 1 ст. 40 – скорочення штату працівників	
п. 4 ст. 40 – прогул без пов. причин	

**Джерело: розроблено автором з використанням фін звітності
ПрАТ «Укргідроенерго»*

Збільшення кількості переходів працівників з одного місця роботи на інше пояснюється кількома факторами. По-перше, молодим спеціалістам часто важко знайти роботу за своєю спеціальністю через відсутність вільних вакансій на ринку праці. По-друге, низький рівень заробітної плати у перші місяці або роки роботи не задовольняє працівників і стає причиною їх відходу. Також, для працівників з інших регіонів, проблемою може бути відсутність житла [25].

Для зменшення плинності персоналу Колективним договором Товариства передбачено низку заходів. Зокрема, передбачено підвищення рівня тарифних ставок у порівнянні з Галузевою угодою. Також надається фінансова допомога

для оплати навчання без відриву від роботи, матеріальна допомога на оздоровлення та інші соціальні пільги.

У Товаристві передбачено щомісячні виплати премій та винагороди за безперервний стаж роботи в енергетиці, а також надається додаткова відпустка за стаж роботи на підприємстві.

Працівники становлять один із найважливіших ресурсів для подальшого розвитку. Тому в Товаристві впроваджено програми матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу. Надається постійна увага до організації навчання та розвитку трудового колективу.

Наразі розроблено програму "Формування кадрового резерву та управління кар'єрою" для працівників ПрАТ "Укргідроенерго".

Стажування працівників, які входять до кадрового резерву, зазвичай проводиться під час тимчасового виконання обов'язків під час відпусток або відсутності основного працівника з інших причин.

Протягом 2018 року ПрАТ "Укргідроенерго" забезпечило збереження професійного складу персоналу, робочих місць, рівня заробітної плати та соціальних гарантій для працівників, що передбачені Колективним договором компанії.

Товариство активно діє з метою створення оптимальних умов для привертання молодих фахівців та підтримки наявного кадрового потенціалу.

На даний момент компанія співпрацює з різноманітними навчальними закладами для залучення молодих талантів ще на етапі навчання та організації стажування в філіях Товариства.

Проходження стажування та підвищення кваліфікації працівників здійснюється як в державних навчальних закладах, так і за кордоном [25].

Кадрова служба апарату управління та філій ПрАТ «Укргідроенерго» постійно виконує роботу з добору та розстановки персоналу, враховуючи їх професійні, ділові та моральні якості. Управління та філії Товариства належним чином укомплектовано кваліфікованими кадрами, і проводиться систематична

робота з створення належних умов праці, підвищення професійного рівня та поліпшення соціального захисту працівників.

Ведення кадрового обліку у ПрАТ «Укргідроенерго» здійснюється відповідно до встановлених нормативних документів, які регулюють роботу кадрової служби. На підставі вимог Довідника кваліфікаційних характеристик професій розроблено та затверджено посадові та робочі інструкції, а також положення про відділи, служби та структурні одиниці Товариства. Молоді працівники мають наставників - кваліфікованих спеціалістів, які контролюють їхнє навчання та стажування до підтвердження кваліфікації та допуску до самостійної роботи.

Керівництво Товариства та його філій докладає всіх можливих зусиль для забезпечення молодих спеціалістів роботою у відповідності з їхньою спеціалізацією. Усі нові працівники, які приймаються на роботу до філій, проходять стажування та отримують допуск до самостійної роботи, переважно займаючи робочі посади.

На виробництві навчання та стажування молодих спеціалістів та робітників проводиться під керівництвом досвідчених професіоналів та кваліфікованих працівників з індивідуальними навчальними програмами.

Створюються договори з вищими навчальними закладами щодо навчання та підвищення кваліфікації персоналу, сприяння проведенню виробничої та переддипломної практики студентами.

Таким чином, у ПрАТ «Укргідроенерго» при управлінні персоналом дотримуються принципи рівних можливостей для всіх гендерних та вікових груп.

Компанія поважає кожного працівника, гарантуючи захист його особистих прав та свобод. Максимум зусиль вкладається для дотримання захисту прав людини та відповідального ставлення до співробітників, забезпечуючи, що їх праця є добровільною та належно винагороджується.

У ПрАТ «Укргідроенерго» дотримуються принципу поваги до кожного працівника, забезпечуючи захист його особистих прав та свобод.

Праця персоналу є добровільною та належно винагороджується.

Товариство намагається максимально дотримуватися захисту прав людини.

З метою запобігання порушенням прав людини у Товаристві невідомо реалізується Антикорупційна програма.

Зокрема, у 2019 році була створена Комісія з оцінки корупційних ризиків у діяльності ПрАТ «Укргідроенерго».

У Товаристві був укладений Колективний договір, який гарантує дотримання норм чинного трудового законодавства під час прийняття на роботу працівників, збереження належного рівня оплати праці та обсягів соціальних гарантій, пільг та компенсацій для працівників ПрАТ «Укргідроенерго».

Головна мета цього договору полягає в наданні додаткових пільг та гарантій працівникам Товариства порівняно з встановленими законодавством та угодами.

Це забезпечує максимальний рівень соціального та матеріального благополуччя та захисту персоналу. Кожен працівник має право на вільний розвиток власної особистості, за умови невідчуження у права та свободи інших людей, та має обов'язки перед суспільством, яке забезпечує його вільний і всебічний розвиток [26].

Нікому з персоналу не може бути надано привілеїв чи встановлено обмежень за ознаками раси, кольору шкіри, політичних, релігійних та інших переконань, статі, етнічного чи соціального походження, майнового стану, місця проживання, мови або будь-яких інших ознак.

Основні принципи дотримання прав людини, які реалізує Товариство, включають право на вільний розвиток особистості, якщо це не перешкоджає правам та свободам інших людей, та обов'язки перед суспільством, яке забезпечує вільний та всебічний розвиток. Ніякі привілеї або обмеження не повинні базуватися на расі, кольорі шкіри, політичних або релігійних переконаннях, статі, етнічному або соціальному походженні, майновому стані,

місці проживання, мові або будь-яких інших ознаках. Забезпечення рівності прав жінок і чоловіків включає надання жінкам рівних можливостей з чоловіками у громадсько-політичній та культурній сферах, у здобутті освіти і професійній підготовці, у праці та оплаті праці, створенні умов, що дозволяють жінкам поєднувати роботу з материнством, а також забезпеченням правового захисту, матеріальної і моральної підтримки материнства і дитинства, включаючи надання оплачуваних відпусток та інших пільг вагітним жінкам і матерям. Жодної скарги на порушення прав людини у Товаристві немає, що свідчить про високий рівень ефективності системи управління персоналом на підприємстві.

Таблиця 2.20

Продуктивність праці на одну людину ПрАТ «Укргідроенерго»*

	2018	2019	2020	Відхилення від попереднього року, 2018- 2019	Відхилення від попереднього року, 2019- 2020
Продуктивність праці на одну людину, млн кВтГ/л	3,723	3,580	3,593	-0,143	0,013

**Джерело: розроблено автором з використанням фін звітності
ПрАТ «Укргідроенерго»*

Як вказано у таблиці, відмітно знизилася продуктивність праці з 2018 року, переважно через вплив пандемії. У зв'язку з цим був розроблений проект щодо вдосконалення системи управління персоналом на підприємстві з метою покращення продуктивності праці. Реалізація цього проекту передбачає впровадження нових стратегій та методів, спрямованих на збільшення ефективності та оптимізацію робочих процесів. Також будуть проведені

навчальні заходи для персоналу з метою підвищення їхньої кваліфікації та адаптації до нових умов роботи. Очікується, що впровадження запропонованих заходів сприятиме підвищенню продуктивності праці та стабільному функціонуванню підприємства в умовах непевності та змін.

Висновки до 2 розділу

Під час ретельного аналізу другого розділу нашого дослідження було проведено глибокий огляд системи управління персоналом на промисловому підприємстві "Укргідроенерго".

Виявлено, що ця система виявилася досить ефективною, що підтверджується результатами розвитку підприємства, особливо у період карантину та загальної пандемії.

Проведений аналіз фінансово-господарського стану показав, що діяльність підприємства є прибутковою та результативною, а також вказав на значний потенціал для подальшого розвитку, незважаючи на деякі проблеми в енергетичній галузі.

У той же час, оцінка кількісного та якісного складу персоналу відобразила значну кількість вище освічених фахівців та численність жінок, що свідчить про серйозне ставлення підприємства до формування свого персоналу та його різноманітності.

Аналіз системи управління персоналом також дав можливість оцінити рівень доходів працівників та визначити стратегію підприємства управління персоналом та розвитку кадрових ресурсів.

Важливо підкреслити, що підприємство успішно формує систему управління та корпоративну культуру, що сприяє високому рівню виконання завдань та досягнення цілей працівниками.

З моїх спостережень випливає, що "Укргідроенерго" надає сприятливі умови для свого персоналу, однак завжди існує потенціал для подальшого вдосконалення з метою підвищення ефективності праці.

Людські ресурси є найціннішим активом будь-якої компанії, тому важливо продовжувати наполегливо працювати над створенням сприятливого середовища для їхнього розвитку [28].

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ «УКРГІДРОЕНЕРГО»

3.1 Проект з удосконалення системи менеджменту персоналу підприємства

На підприємстві "УКРГІДРОЕНЕРГО" діє досить ефективна система управління персоналом, яка відображається у високих показниках діяльності підприємства та визначає подальші перспективи його розвитку. Однак, в ході дослідження виявлено невеликі проблеми, зокрема, з плинністю кадрів та адаптацією нових співробітників.

В третьому розділі роботи проведено аналіз цих проблем та розроблено комплекс заходів для поліпшення системи управління персоналом на підприємстві. Один із головних напрямків цього комплексу - це зменшення рівня плинності кадрів. Зменшення плинності може значно знизити витрати підприємства та позитивно позначитися на його результативності та якості продукції або послуг.

Для ефективного управління процесами руху персоналу необхідно ретельно вивчити структуру і динаміку мотивів, що призводять до плинності кадрів. Одним із способів збору інформації є анонімне анкетування працівників. Отримані в результаті анкетування дані дозволять краще зрозуміти, які саме фактори мотивують або стримують персонал.

Зокрема, важливо врахувати недоліки у системі оплати праці, яка часто виявляється основним чинником, що впливає на рівень плинності кадрів. Крім того, необхідно врахувати інші моральні аспекти, такі як визнання та заохочення працівників за їхні досягнення та внесок у розвиток підприємства.

Впровадження цього комплексу заходів допоможе покращити стабільність персоналу, підвищити морально-психологічний клімат в колективі та забезпечити більш ефективне управління персоналом на підприємстві.

У відношенні до проблеми тривалої професійної адаптації нових працівників, що останнім часом стала актуальною у зв'язку з впровадженням нових виробництв, можна зазначити, що її розв'язання може відбутися за умови раціонального використання внутрішніх резервів кадрів та оптимізації набору нових працівників. Зокрема, це означає, що для забезпечення потреб у кадрах можна звернутися до внутрішніх резервів, тобто працівників, які раніше пройшли навчання у суміжних професіях. Однак, при збільшенні обсягів виробництва може знадобитися додатковий персонал, і в такому випадку важливо правильно розподілити його [29].

У випадку потреби у новому персоналі, важливо правильно розмістити його. Резерв кадрів, які вже мають певний досвід у суміжних професіях, можна перевести в ті відділи, де відбувається оновлення та розширення, тоді як нових працівників можна направити на стажування в стабільні відділи, щоб вони могли швидше адаптуватися та набути необхідні навички. Це допоможе скоротити термін професійної адаптації працівників, звичайно від двох місяців до одного, що також призведе до економії коштів на оплату наставників, призначених для новачків.

Крім того, кадровий резерв може бути формований з тих працівників, які вивільнені внаслідок оптимізації чисельності управлінського персоналу. Наприклад, аналіз показав, що на ПрАТ "Укргідроенерго" існують можливості для вдосконалення внутрішньо-організаційного руху персоналу.

Таким чином, можна буде вирішити проблеми, виявлені на підприємстві в процесі аналізу, направивши створений резерв на вирішення наступних основних завдань:

- скорочення періоду адаптації на посаді знову призначуваних працівників;
- повне і своєчасне забезпечення потреби в компетентних кадрах.

Також в своєму проекті по удосконаленню системи менеджменту персоналу на підприємстві необхідно звернути увагу на покращення ефективності роботи за прикладом іноземних компаній.

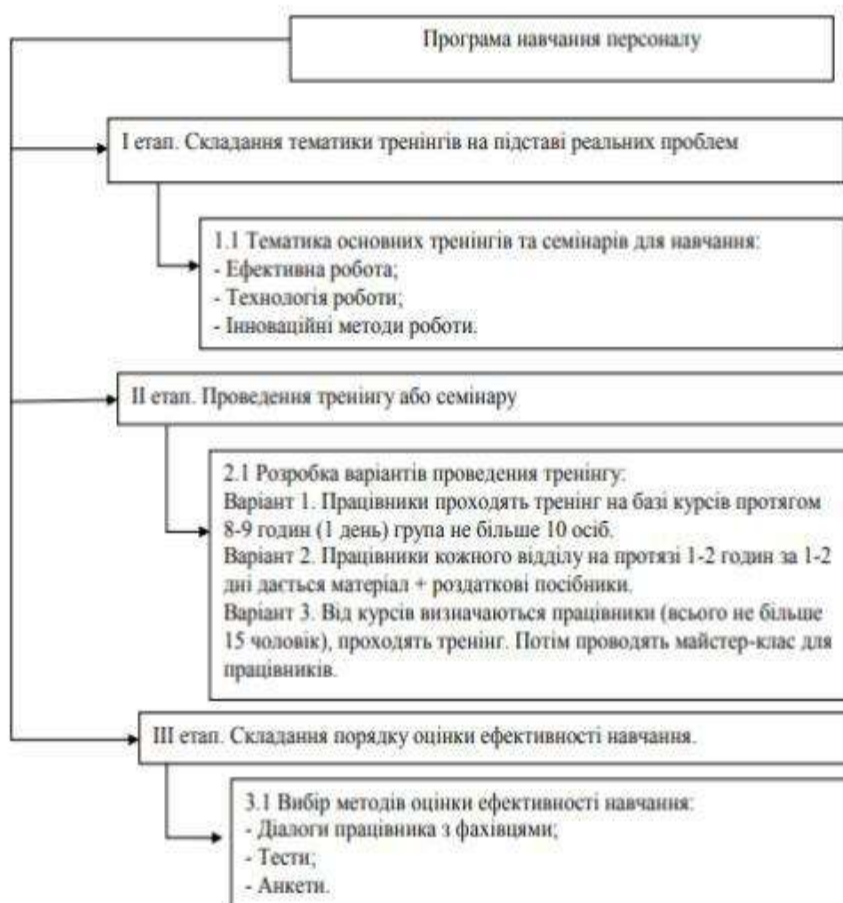
В більшості іноземних компаній є зони для відпочинку. приклад деяких компаній:

- Facebook. У штаб-квартирі компанії обладнали зону відпочинку, яка зручно розташувалася серед робочих місць. Вона виконана в яскравих помаранчевих і нейтральних сірих тонах, а також оснащена столами для настільного тенісу, м'якими диванами і іншими розваги.
- Google. В компанії Google більше 70 офісів в 50 країнах, а корпоративна культура компанії створює всі умови не тільки для комфортної роботи, але у відпочинку. Наприклад, співробітники в Цюріху (Швейцарія) мають можливість грати в футбол і баскетбол просто на території офісу.

Спеціалізація вищевказаних компаній відрізняється від ПрАТ «Укргідроенерго», але як показали дослідження ефективність та задоволення співробітників в компанії значно зросли. Якщо співробітники бачать та відчувають, що про них дбають і вкладають багато зусиль для їх комфорту, вони будуть працювати краще і віддавати компанії більше.

Тому в проекті запропонована зона відпочинку з пінг-понгом, зручною їдальнею, проектором для переглядів фільмів, бібліотекою, настільним футболом та PlayStation5.

У другому розділі проекту виявлено основні проблеми, які впливають на молодих спеціалістів, і це нестача житла для тих, хто прибуває з інших міст, і недостатня висока рівня заробітної плати. У даному проекті пропонується вирішити першу проблему шляхом компенсації 50% вартості оренди житла для молодих спеціалістів. Важливо для компаній активно залучати молодих фахівців, оскільки вони приносять свіжий та прогресивний погляд на речі. Щодо недостатньо високої заробітної плати для молодих спеціалістів, рекомендується встановити систему періодичного огляду заробітної плати кожні півроку, враховуючи досягнення та прогрес співробітників. Крім того, важливо забезпечити молодих фахівців можливістю проходження курсів підвищення кваліфікації для їхнього розвитку та зміцнення конкурентоспроможності підприємств [30].



**Рисунок 3.1 - Програма навчання молодих спеціалістів ПрАТ
«Укргідроенерго»***

**Джерело: розроблено автором*

Таблиця 3.1

Заходи по удосконаленню системи менеджменту на підприємстві*

Заходи	Засоби	Календар
Нематеріальна мотивація	Проводити два рази на анонімне анкетування співробітників. По результатам отриманої інформації покращувати моменти, негативно впливають на роботу. Організувати зону відпочинку для співробітників, за покращення самопочуття робочому місці.	22.05-22.06.2021 30.05-30.10.2021

Заходи	Засоби	Календар
Тривала професійна адаптація нових співробітників	Проводити два рази на анонімне анкетування співробітників. По результатам отриманої інформації покращувати моменти, негативно впливають на роботу. Організувати зону відпочинку для співробітників, за покращення самопочуття робочому місці.	05.06-04.07.2021
Плинність кадрів серед молодих спеціалістів	Компенсувати 50% витрат на орендоване житло (для іногородніх) зробити систему перегляду заробітної плати раз у півроку, опираючись на досягнення та прогрес молодих спеціалістів курсами підвищення кваліфікації за для розвитку співробітників і тим самим підприємства	17.05-17.07.2021

**Джерело: розроблено автором*

Отже, з метою підвищення ефективності праці на «Укргідроенерго» запропоновано:

- проводити анонімне анкетування за бажанням
- створення зони відпочинку
- проводити курси підвищення кваліфікації для молодих спеціалістів
- систему перегляду заробітної плати раз у пів року для молодих спеціалістів
- компенсувати 50% вартості орендованого житла для іногородніх молодих спеціалістів.



Рисунок 3.2 – Система управління персоналом на ПрАТ «Укргідроенерго»*

**Джерело: розроблено автором*

В проєкті по удосконаленню системи менеджменту персоналу пропонуються заходи які будуть стосуватися таких підсистем, як:

- Кадрова політика;
- Оцінка персоналу;
- Навчання персоналу;
- Організаційна культура.

Значний відсоток підприємств формують кадровий резерв тому що грамотне формування і управління кадровим резервом несе в собі ряд переваг. Серед них можна виділити:

- забезпечення стійких конкурентних переваг підприємства в області людського капіталу в загальному і його розвитку зокрема;

- формування оптимальної структури персоналу, здатної забезпечити стратегічні цілі компанії; - економія тимчасових, а при правильній підготовці і фінансових ресурсів на пошуки, навчання, адаптацію та розвитку в цілому висококваліфікованого і талановитого персоналу;
- зменшення ймовірності виникнення кризових ситуацій, наприклад, внаслідок відходу з компанії висококваліфікованого фахівця.

Робота з підготовки резерву кадрів носить цілеспрямований, системний і плановий характер. Можна виділити такі етапи формування кадрового резерву:

Етап 1. Перший етап полягає у визначенні ключових посад управління шляхом ретельного аналізу обов'язків, функцій, ролей та місця кожної посади в організаційній структурі. Ця оцінка розробляється для кожної конкретної посади в організації та включає в себе використання таких методів, як анкетування, інтерв'ю та спостереження. У випадку застосування компетентного підходу до управління персоналом розробляється модель компетенцій для кожної посади [31].

Етап 2. На другому етапі розробляються критерії оцінки кандидатів. Ці критерії повинні бути спеціально розроблені для кожної посади, а процедура відбору в кадровий резерв повинна бути чітко регламентована і узгоджена з іншими процедурами кадрового управління. Вимоги до кандидатів, такі як кваліфікація, знання, особисті якості, формуються з урахуванням особливостей майбутніх посад та потреб організації. Додатковими умовами часто є мінімальний стаж та вимоги до досвіду роботи на позиції лінійного керівника. Також важливо враховувати лідерські якості, високий рівень професійної кваліфікації, ініціативність та лояльність до підприємства.

Етап 3. Перший крок полягає у визначенні основних вимог до кандидатів у кадровий резерв. За результатами аналізу літературних джерел та практичного досвіду можна виділити такі ключові вимоги до майбутніх резервістів: бажання навчатися, амбіційність, відповідність корпоративним

цінностям і культурі, здатність до співпраці в команді, досвід розв'язання нетипових завдань, стресостійкість та спрямованість на досягнення результату.

Етап 4, 5. Для ефективного розвитку кандидатів у кадровий резерв необхідно створити системний підхід. Тому для кожного резервіста розробляється індивідуальний план розвитку на рік, який регулярно переглядається та доповнюється. Для поліпшення професійних навичок кандидатів у кадровий резерв важливо розробити загальну систему корпоративного навчання та розвитку співробітників у компанії. Розробка такої системи пов'язана зі значними витратами, тому необхідно уважно розглядати внутрішні та зовнішні чинники. Різноманітні форми підготовки резерву кадрів, такі як індивідуальна робота під керівництвом наставників, стажування, семінари, курси, участь у конференціях, грають важливу роль. Крім того, зворотній зв'язок між резервістами слід регулярно підтримувати за допомогою семінарів з обміну досвідом серед колег.

Етап 6. Оцінка знань і навичок резервістів - це процес призначення на конкретну посаду. Відбір кандидатів з резерву для призначення відбувається конфіденційно. Усі особи, що включені до кадрового резерву, реєструються в кадрових відділах. На кінець року кожного кандидата в резерві оцінюють за його роботу протягом року, і приймається рішення щодо збереження або виключення з резерву.

3.2 Економічне обґрунтування доцільності запропонованого проекту

В підрозділі 3.1 були розглянуті заходи по удосконаленню системи менеджменту на підприємстві. Мотивація, підтримка, навчання та швидке вирішення питань незадовільності співробітників – є дуже важливим для покращення продуктивності праці та функціонування компанії.

Прорахуємо економічні витрати на анкетування.

Таблиця 3.2

Витрати на анкетування*

Витрати	Ціна за од, грн	Кількість, шт	Сума, грн
Папір А4	110	7	770
Заправка картриджа	200	2	400
Спеціаліст по збору та аналізу інформації	20 000	1	20 000
Всього			21 070

**Джерело: розроблено автором*

По результатам опитування ми отримаємо такі дані:

- ступінь лояльності персоналу;
- ставлення до нововведень;
- рівень прихильності компанії (готовність і бажання працювати в компанії довгий час);
- рівень інформованості персоналу про життєдіяльність компанії;
- рівень залученості персоналу в рішення корпоративних завдань;
- рівень напруженості в колективі

Проаналізувавши всі дані, підприємство зможе виділити вразливі сторони підприємства і тим самим уникнути розладу в колективі та на робочих місцях.

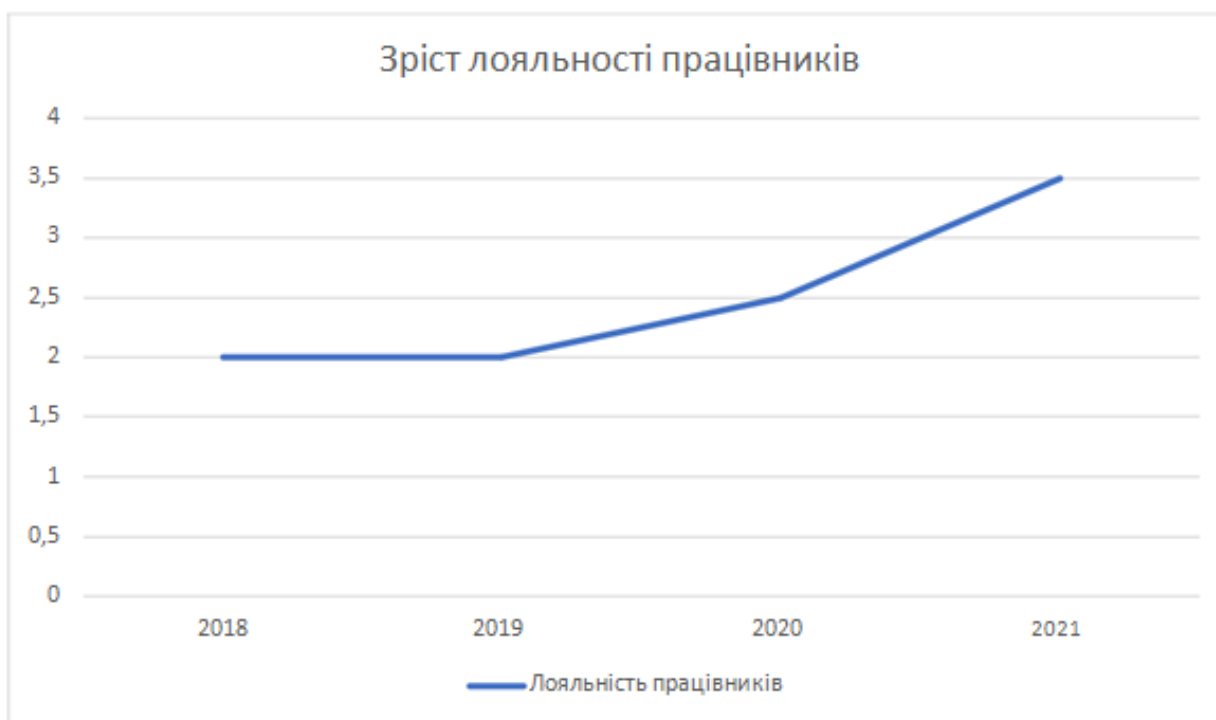


Рисунок 3.3 – Зріст лояльності працівників після анонімного анкетування*

**Джерело: розроблено автором*

Піклування про співробітників завжди супроводжується сильною їх віддачею роботі, за таких умов збільшується ефективність праці. Це є одна з найсильніших нематеріальних мотивацій в компаніях.

Розрахуємо витрати на створення зони відпочинку.

Таблиця 3.3

Витрати на створення зони відпочинку*

Витрати	Ціна за од, грн	Кількість, шт	Сума, грн
Ремонт зони відпочинку	120 000	1	120 000
Дивани	20 000	5	100 000
Обідні столи	2 000	10	20 000
Стільці	500	40	20 000
Кавомашина	3 000	2	6 000

Стіл для пінг-понгу	15 000	1	15 000
Кікер	4 000	2	8 000
Проектор	7 000	1	7 000
Екран для проектора	5 000	1	5 000
PlayStation5	15 000	1	15 000
Всього			316 000

**Джерело: розроблено автором*

Зона відпочинку допомагає зменшити стрес на роботі, створює затишну обстановку та сприяє приємній атмосфері в колективі.

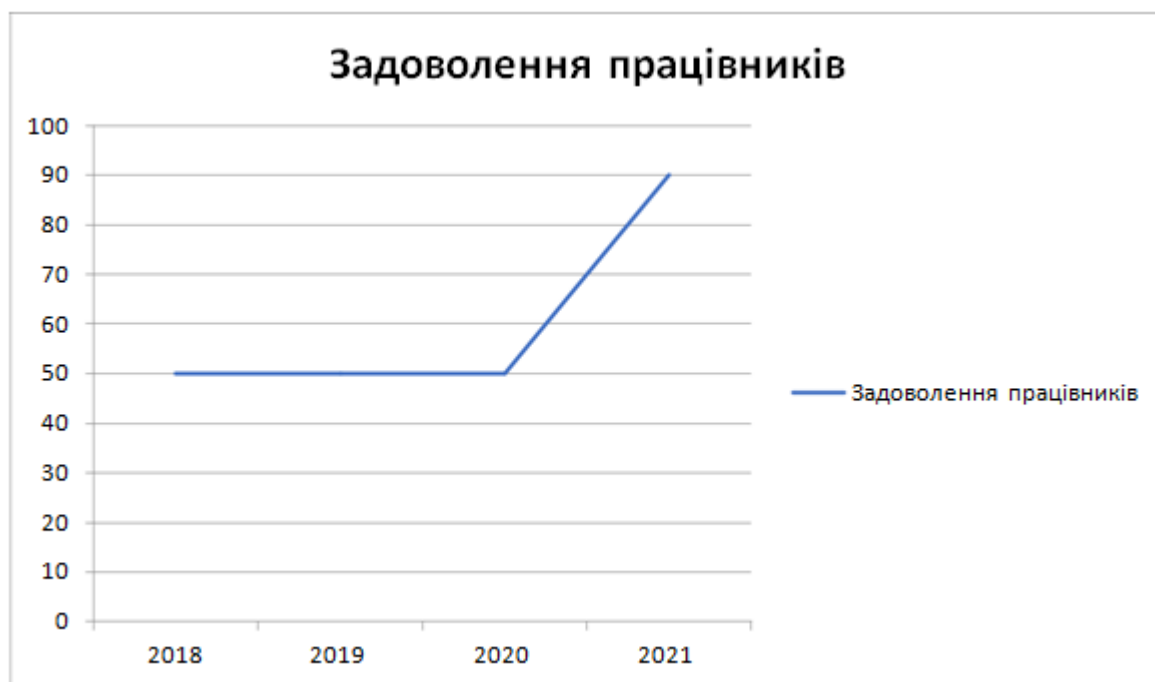


Рисунок 3.4 – Приріст задоволення працівників*

**Джерело: розроблено автором*

На рисунку 3.4 Зображений приріст задоволення працівників у відсотках. Після проекту задоволення працівників зросло на 40%.

Розрахуємо витрати на забезпечення молодих спеціалістів, щоб уникнути плинності кадрів.

Таблиця 3.4

Витрати на забезпечення молодих спеціалістів*

Заходи	Витрати на одного молодого спеціаліста, грн	Кількість	Сума, грн
Перегляд та підвищення заробітної плати раз у пів року	2 000	15	30 000
Компенсація Орендованого житла для іногородніх, 50% від вартості	5 000	7	35 000
Курси підвищенню кваліфікації по			
Курси для молодих спеціалістів технічного напрямку	2 000	10	2 0000
Курси для молодих спеціалістів відділу PR	4 000	2	8 000
Курси для молодих спеціалістів по управлінню персоналом	3 500	3	10 500
Всього			105 500

*Джерело: розроблено автором



Рисунок 3.5 – Плинність молодих спеціалістів у відсотках*

**Джерело: розроблено автором*

Проект допоміг підприємству мінімізувати плинність молодих спеціалістів та покращив кадровий стан.

Таблиця 3.5

Витрати на реалізацію проекту*

Витрати	Сума, грн
Анкетування	21 070
Зона відпочинку	316 000
Витрати на підтримку молодих спеціалістів	105 500
Всього	442 570

**Джерело: розроблено автором*

Отже, на реалізацію заходів щодо удосконалення системи управління персоналом компанії буде потрібно 442 570 тис. грн.

Показники для оцінки економічної ефективності управління персоналом підприємства можна класифікувати на наступні групи [32]:

1. Співвідношення витрат та результатів:

Оцінка співвідношення витрат, необхідних для забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами, до результатів, отриманих від їхньої діяльності, є ключовим показником. Це допомагає визначити ефективність витрат на управління персоналом та їх вплив на загальний успіх підприємства.

2. Відношення бюджету до чисельності персоналу:

Визначення співвідношення бюджету підрозділу до кількості працівників цього підрозділу дозволяє з'ясувати ефективність використання фінансових ресурсів на кожного співробітника.

3. Вартісна оцінка розходжень у результативності праці:

Цей показник визначається шляхом порівняння результатів праці найкращих та середніх працівників, які виконують однакову роботу. Він допомагає виявити ефективність та рівень виробничої компетентності персоналу.

У сучасній ринковій економіці, крім зазначених вище показників, важливе значення мають також такі економічні параметри:

- Прибуток та рентабельність:

Ці показники визначають успішність фінансової діяльності підприємства та його здатність до генерації прибутку відносно інвестованих ресурсів.

- Продуктивність праці та обсяг продажів:

Ці показники вказують на ефективність використання працівників та обсяг товарів або послуг, що були реалізовані підприємством.

- Витрати на керівництво та зарплатоємність:

Ці параметри дозволяють оцінити ефективність управлінських витрат та загальний рівень винагороди працівників у порівнянні з фінансовими показниками підприємства.

Ці показники відображають важливі аспекти економічної діяльності підприємства та сприяють удосконаленню його управління персоналом.

Загальна ефективність витрат на персонал (E_v) (у відсотках) визначається як відношення результату діяльності за період до відповідних витрат:

$$E_v = \frac{\text{Результат діяльності}}{\text{Витрати}} * 100\%$$

$$E_v = \frac{9\,269\,852}{479\,383} * 100\%$$

$$E_v = 19,337\%$$

Формули приведених витрат ($V_{пр}$). З отриманих на її основі результатів обирається для реалізації найменший:

$$V_{пр} = ЗП + E \times K$$

де ЗП – заробітна плата, соціальні виплати і платежі; E – нормативний коефіцієнт, обернений до терміну окупності (ставка банківського відсотку, норми амортизації і т.д.); K – величина інвестицій.

$$V_{пр} = 479\,383 + 0,16 \times 442\,570$$

$$V_{пр} = 550\,194,2 \text{ грн}$$

Показники для оцінки соціальної ефективності управління персоналом підприємства [33]:

- Стан морально-психологічного клімату в трудовому колективі. Це дуже важливий соціальний показник, що дозволяє судити про мотивацію, потреби і конфліктність в трудовому колективі.
- Показники, що характеризують вплив соціальних програм на результативність діяльності працівників і підприємства в цілому (підвищення продуктивності праці, поліпшення якості товарів, економія ресурсів).

Наприклад, ефект впливу програми розвитку працівників на підвищення продуктивності праці і поліпшення якості товарів, відповідно до методики американської компанії "Хоніуел", може бути визначений за формулою:

$$E = P \times N \times V \times K - N \times Z$$

де Р – тривалість впливу програми на продуктивність праці і інші чинники результативності; N – кількість працівників, які пройшли навчання; V – вартісна оцінка розходження у результативності праці кращих і середніх працівників, що виконують однакову роботу; К – коефіцієнт, що характеризує ефект навчання працівників (зростання результативності, виражене у частках); Z – витрати на навчання одного працівника.

$$E = 2 \times 15 \times 12000 \times 0,75 - 15 \times 2000 = 270000 - 30000 = 240000 \text{ грн}$$

Ефективність управління визначається за формулою:

$$E_y = \frac{P_y}{\text{Ч}_{\text{ay}}}$$

де P_y – результат управління (прибуток підприємства), Ч_{ay} – чисельність апарату управління.

$$E_y = \frac{9269852}{17} = 545\,285,41 \text{ грн/ч}$$

Середній річний виробіток на одного працівника визначається за формулою:

$$B = \frac{\text{ВП}}{\text{Ч}_{\text{сер.ПВП}}}$$

де ВП – обсяг виробленої продукції, $\text{Ч}_{\text{сер.пвп}}$ – середньоспискова чисельність персоналу.

Результати розрахунків зображені в Таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

Зріст продуктивності праці після реалізації проекту*

	2019	2020	2021	Відхилення від попереднього року, 2019- 2020	Відхилення від попереднього року, 2020- 2021
Продуктивність праці на одну людину, млн кВтг/людину	3,580	3,593	4,129	0,013	0,536

**Джерело: розроблено автором з використання фін звітності*

Отже, завдяки розрахункам обґрунтована економічна доцільність проекту. Як можна помітити в Таблиці 3.6 продуктивність праці завдяки заходам по удосконаленню системи менеджменту персоналу значно зросла.

Висновки до 3 розділу

У третьому розділі нашого дослідження ми ретельно проаналізували загальні особливості, які стосуються удосконалення системи управління персоналом на підприємстві «Укргідроенерго».

Результати дослідження свідчать про високий рівень ефективності системи менеджменту на цьому підприємстві, що підтверджується показниками фінансового та економічного зростання, а також активним зростанням кількості працівників, які підвищують свою кваліфікацію.

Удосконалення системи управління персоналом на цьому підприємстві відповідає стратегічним цілям компанії щодо підвищення ефективності та продуктивності праці через впровадження моральної та нематеріальної мотивації співробітників.

З метою досягнення цих стратегічних цілей, пропонується комплекс заходів:

Проведення анонімного анкетування для виявлення слабких місць на підприємстві та розроблення ефективних стратегій їх подолання [34].

Створення зон відпочинку, яке є зарубіжним досвідом, сприятиме підвищенню продуктивності та ефективності працівників.

Організація курсів підвищення кваліфікації для молодих спеціалістів з метою розвитку їхніх професійних навичок.

Впровадження системи регулярного перегляду заробітної плати для молодих спеціалістів з метою стимулювання їхньої продуктивності та мотивації.

Компенсація 50% вартості орендованого житла для молодих спеціалістів, що переїжджають з інших міст для роботи на підприємстві.

ВИСНОВКИ

У дипломній роботі здійснено дослідження теоретичних та практичних аспектів розвитку методів управління персоналом підприємства.

Визначено, що управління персоналом являє собою процес планування, підбору, підготовки, оцінки, навчання та мотивації персоналу, спрямований на ефективне його використання та досягнення цілей підприємства і працівників.

Суть управління персоналом розкривається за допомогою комплексу взаємопов'язаних понять і категорій, а реалізація функцій сприяє створенню ефективної системи управління персоналом, як складової частини менеджменту комерційної організації. Суб'єкт управління персоналом – керівники різних рівнів, що виконують функції по управління персоналом, а також фахівці кадрової служби.

Управління кадрами, яке в даний час розглядається більш широко як соціальне управління, вирішує завдання підбору, розстановки, навчання, підвищення кваліфікації кадрів, стимулювання праці, створення стійкого морально-психологічного клімату, покращення умов праці і побуту працівників, підтримку зв'язків з профспілковою організацією і вирішення трудових конфліктів.

Система роботи з кадрами являє собою сукупність комплексу заходів, взаємний вплив яких створює нові інтегровані якості. Для покращання системи роботи з кадрами доцільно використовувати і поєднувати такі методи і форми роботи з кадрами:

- кадрове планування;
- оцінка роботи кадрів;
- організація підвищення кваліфікації, перепідготовки; управління соціальними процесами в колективі.

Практика показує, що потрібно планувати чисельність кадрів. Це повинні робити керівник підприємства і головний спеціаліст по кадрах, при підборі кандидатів на вільну посаду слід чітко сформулювати якості працівника для

відповідного виду діяльності. Дані критерії мають всебічно охарактеризувати претендента (освіта, досвід роботи, особисті характеристики),

Важливим кроком залучення кваліфікованих претендентів має стати створення оголошень про вільні вакансії для аналізу потреб підприємства у проведенні програм підвищення кваліфікації працівників необхідно використовувати такі джерела інформації: спостереження; зауваження населення; анкетування керівників і їх підлеглих.

У ході нашого дослідження щодо можливостей підвищення ефективності системи управління персоналом на підприємстві, ми виявили наступні ключові висновки.

1. Управління персоналом є комплексом принципів, методів та інструментів, спрямованих на організацію, розвиток та оптимальне використання людських ресурсів у підприємстві. Це система, що об'єднує в собі організаційну структуру, процеси та методи управління.

2. Управління персоналом в сучасному менеджменті має вирішальне значення і може відігравати стратегічну роль у підвищенні ефективності організації. Вона постійно еволюціонує, застосовуючи нові підходи та концепції з метою покращення результатів управління людським капіталом.

3. Управління персоналом використовує різні методи і технології впливу на співробітників, такі як адміністративні, економічні та соціально-психологічні. Важливо розрізняти різні типи технологій відповідно до їхньої мети та ефективності.

4. Економічна ефективність управління персоналом полягає у досягненні організаційних цілей за оптимального використання обмежених ресурсів. Це вимагає збалансованого підходу до управління витратами та результативністю працівників.

Крім того, в ході нашого дослідження ми провели аналіз системи управління персоналом на прикладі підприємства «Укргідроенерго». Ми виявили, що підприємство демонструє високу ефективність своєї системи

управління, але також існують певні особливості, пов'язані зі складною структурою організації.

Система менеджменту на підприємстві формується унікальним чином, адже підприємство не є єдиним об'єктом, а є цілою структурною системою із багатьох філій та центральним управлінням.

Такий стан речей відображає певну проблематику та ускладнення функціонування системи менеджменту, натомість підприємство справляється з наявними проблемами і змогло сформувати високий рівень управління на підприємства, що забезпечує умови подальшого його розвитку у відповідності до мети та цілей.

В нашому дослідженні було зазначено кілька основних завдань, які ми успішно виконали:

1. Визначили теоретичні основи управління персоналом на підприємстві.
2. Охарактеризували сутність, завдання та принципи управління персоналом.
3. Аналізували методи формування системи управління персоналом.
4. Провели аналіз системи управління персоналом на прикладі підприємства «Укргідроенерго».
5. Визначили загальну характеристику діяльності підприємства та аналізували його фінансово-господарський стан.
6. Проаналізували кількісний та якісний склад персоналу на підприємстві.
7. Сформували оцінку системи управління персоналом на підприємстві.
8. Охарактеризували процеси удосконалення системи управління персоналом.
9. Розробили проект удосконалення системи управління персоналом на підприємстві.
10. Провели економічне обґрунтування доцільності реалізації запропонованого проекту.

У цілому, наше дослідження підкреслило важливість ефективного управління персоналом для успішної діяльності підприємства та надало рекомендації щодо подальшого розвитку підприємства «Укргідроенерго».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Блакита Г. В. Моделювання стратегічних карт розвитку організації: монографія / Г.В. Блакита, Л.О. Чорна, О.О. Коваленко, Н.Ю. Чорна, О.Д. Зачоса, А.В. Петровська. — Вінниця: ВТЕІ, 2012. — 312 с.
2. Ареф'єва О. В. Економічні засади формування потенціалу підприємства / О. В. Ареф'єва, Т.В. Харчук. Актуальні проблеми економіки.—2008.—№7.—С.71—76.
3. Гавва В.Н. Потенціал підприємства: формування та оцінювання / В.Н. Гавва, Е.А. Божко. — К.: Центр навч. л-ри, 2004. — 224 с.
4. Портер М. Конкуренція / М. Портер. — М.: Издат. дом "Вильямс", 2005. — 365 с.
5. Коваленко О. О. Методологія створення мережевого інформаційного середовища управління діяльністю та розвитком організації: монографія /О.О. Коваленко. — Вінниця: РВВ ВНАУ, 2009. — 230 с.
6. Соціальні умови інноваційного розвитку економіки України: монографія / під заг. ред. С. Ю. Цьохли ; С. Ю. Цьохла, Н. О. Сімченко, А. М. Бужні та ін. – Сімферополь: ДІАЙПІ, 2013. – 302 с.
7. Жалдак Г. П., Бичовська А. А. Інтегровані маркетингові комунікації як чинник ефективного розвитку підприємств. Європейський науковий журнал Економічних та фінансових інновацій, 2019. № 2 (4). С. 4-13.
8. Жалдак Г. П., Шульгіна Л. М. Перспективи впровадження та практика дотримання маркетингових стандартів в Україні та ЄС / Г. П. Жалдак, Л. М. Шульгіна // Бізнес Інформ. 2016. – №9 . – С. 251-257.
9. Економіка праці та соціально-трудові відносини : навч. посіб. / за ред. В. М. Ковальова. — К.: ЦНЛ, 2006. — 256 с.
10. Єсінова Н.І. Економіка праці та соціально-трудові відносини : навч. посіб. / Н. І. Єсінова. — К. : Кондор, 2004. — 432 с.
11. Завіновська Г. Т. Економіка праці : навч. посіб. / Г. Т. Завіновська. — К.: КНЕУ, 2003. — 432 с.

12. Карпіщенко О. І. Економіка праці та соціально-трудові відносини : навч. посіб. / О. І. Карпіщенко. — К. : Університет, кн., 2006. — 264 с.

13. Корчевська Л. О. Прогнозування рівня використання трудового потенціалу України як складова управління його розвитку / Л. О. Корчевська // Акт. пробл. економіки. — 2008. — № 3. — С. 136—141.

14. Лукашевич В. М. Економіка праці та соціально-трудові відносини: навч. посіб. / В. М. Лукашевич. — Л.: Новий світ, 2004. — 248 с.

15. Осовська Г. В. Управління трудовими ресурсами : навч. посіб. / Г. В. Осовська, О. В. Крушельницька. — К. : Кондор, 2003. — 223 с.

16. Регіони України — 2008: статистич. зб. / за ред. О. Г. Осауленка. — Держ. ком. статист. України, 2008. — 365 с.

17. Сай І. А Особливості формування трудових ресурсів в економіці / І. А. Сай // Економіка і держава. — 2008. — №2. — С. 103—104.

18. Шевчук Л. Т. Медико-соціальні аспекти використання трудового потенціалу: регіональний аналіз і прогноз / Л. Т. Шевчук. — Л., 2001. — 489 с.

19. Золотова, Е. В. Підвищення конкурентоспроможності підприємницьких структур з використанням мотиваційного механізму Є.В. Золотова; С.А. Шапіро. - М. | Берлін: Директ-Медіа, 2016. - 115с.

20. Ловчева, М. В. Оцінка ефективності системи стимулювання персоналу: показники, методи, практичні рекомендації М.В. Ловчева. Мотивація і оплата праці. -2015. - № 1. - С. 14-26.

21. Сайт «Укргідроенерго» URL: <https://uhe.gov.ua>

22. Звіт діяльності підприємства «Укргідроенерго»
URL: https://uhe.gov.ua/sites/default/files/public_awareness/2020-08/Book%20UGE_19_CP_ua_0.pdf

23. Система запровадження антикризових дій на «Укргідроенерго»
URL: <https://uhe.gov.ua/sites/default/files/2021-02/Управління%20ризиками%20.pdf>

24. Постанова Кабінету міністрів України «Про утворення Антикризового енергетичного штабу»

URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-utvorennya-antikrizovogo-energetichnogo-shtabu-i240420-312>

25. Пузирьова, П. В. Базові підходи до формування принципів і методів управління персоналом підприємства / П. В. Пузирьова // Формування ринкових відносин в Україні. – 2016. – № 1. – С. 158-162

26. Бісвас П.Ч.Сучасні технології управління персоналом на вітчизняних підприємствах/ П.Ч. Бісвас // Маркетинг в Україні. – 2008.– №

27. Виноградський М. Д. Управління персоналом. : навч. посібник / Виноградський М. Д. , Виноградська А. М., Шканова А. М. – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 502 с.

28. Гавкалова Н.Л. Менеджмент персоналу: навч. посіб. / Н.Л. Гавкалова. - Х.: Інжек, 2004. – 276 с.

29. Галушко В.П. Сучасні методи в системі управління персоналом / В.П. Галушко, І.А. Міщенко // Міжнародний збірник наукових праць. – 2007. – № 1 (13). – С. 6–12;

30. Герасименко О. Ефективність управління персоналом на малому підприємстві: індикатори стану та пріоритетні напрями підвищення/ О.Герасименко // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. - 2015. -№ 7 (172). - С. 29–37.

31.Гризівська Л.О. Актуальні проблеми управління розвитком персоналу / Л.О. Гризівська // Вісник Хмельницького національного університету. – 2011. – № 5. – Т. 2. – С. 192–196;

32. Грузіна І. А. Проблеми розвитку персоналу в системі стратегічного управління підприємством: монографія / І. А. Грузіна, В. І. Дериховська. – Х.: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. – 252 с.

33. Невмержицька С. М., Володько А. В. Управління адаптацією персоналу сучасної організації. *Актуальні проблеми менеджменту, фінансів та публічного управління в сучасних глобалізаційних процесах* : збірник матеріалів VIII Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (18 березня 2021 р.). – Ірпінь: Університет ДФС України, 2021. – С. 353-355.

34. Невмержицька С.М., Бугас Н. В., Шміголь Т. І. Коучінг як метод професійного розвитку та реалізації кадрового потенціалу підприємства.

Ефективна економіка. 2020. № 12. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.12.83

33. Невмержицька С. М. Переваги та проблеми дистанційної форми зайнятості персоналу / С. М. Невмержицька // Актуальні проблеми економіки, обліку, фінансів і права: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції (7 травня 2020 року, м. Полтава): у 10 ч. – Полтава: ЦФЕНД, 2020. – Ч. 10. С. 32-35.

35. Невмержицька С. М. Управління підвищенням кваліфікації персоналу як основа його розвитку / С. М. Невмержицька // Актуальні проблеми менеджменту, фінансів та публічного управління в сучасних глобалізаційних процесах : зб. матер. VII Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 19 березня 2020 р. / Ун-т ДФС України – Ірпінь, 2020. – С. 153-156.

36. Невмержицька С. М., Петрусенко О. О. Проблеми оцінки ефективності системи управління персоналом. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2014.

№ 3 (154). С. 185-188

37. Невмержицька С. М., Себта Г.В. Управління розвитком трудового колективу в сучасних умовах господарювання. *Інфраструктура ринку*. 2017. №14. С. 232-236.

38. Нємцов В.Д., Довгань Л.Є., Сініок Г.Ф. Менеджмент організацій. // Навч. посібник. – К.: 2016. – 388 с.

ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ
Кафедра менеджменту та міжнародного бізнесу

Прас Станіслав Романович

**ОРГАНІЗАЦІЯ АБО ВДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОГО
МЕНЕДЖМЕНТУ НА СУЧАСНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ**

**спеціальність 073 «Менеджмент (Менеджмент організацій і
адміністрування)»**

Магістерська робота на здобуття освітнього ступеню «магістр»

Частина 2

ДОДАТКИ

Львів – 2023

ПрАТ «Укргідроенерго»

Фінансова звітність за рік, що закінчився 31 грудня 2021 року

У тисячах українських гривень

ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН СТАНОМ НА 31 ГРУДНЯ 2021 РОКУ

Актив	Прим	Код рядка	Станом на 31.12.2021	Станом на 31.12.2020
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	<u>6</u>	1000	114 493	88 580
первісна вартість	<u>6</u>	1001	194 795	147 585
накопичена амортизація	<u>6</u>	1002	(80 302)	(59 005)
Незавершені капітальні інвестиції	<u>7</u>	1005	12 428 383	12 681 992
Основні засоби	<u>8</u>	1010	25 246 330	21 316 259
первісна вартість	<u>8</u>	1011	31 225 154	26 505 527
Знос	<u>8</u>	1012	(5 978 824)	(5 189 268)
Інші фінансові інвестиції	<u>9</u>	1035	49 506	49 229
Довгострокова дебіторська заборгованість	<u>10</u>	1040	114 369	47 546
Відстрочені податкові активи	<u>43</u>	1045	330 799	-
Інші необоротні активи	<u>11</u>	1090	9 623	10 325
Усього за розділом I		1095	38 293 503	34 193 931
II. Оборотні активи				
Запаси	<u>12</u>	1100	159 873	156 621
Виробничі запаси		1101	158 753	155 959
Товари		1104	1 120	662
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	<u>13</u>	1125	2 835 085	1 546 012
Дебіторська заборгованість за розрахунками:				
за виданими авансами	<u>14</u>	1130	411 765	2 535
з бюджетом	<u>15</u>	1135	236 990	96 278
з нарахованих доходів	<u>16</u>	1140	37 156	16 361
Інша поточна дебіторська заборгованість	<u>17</u>	1155	54 465	13 093
Поточні фінансові інвестиції	<u>18</u>	1160	4 216 122	899 627
Гроші та їх еквіваленти	<u>19</u>	1165	2 745 050	2 329 515
Готівка		1166	5	3
Рахунки в банках		1167	2 745 045	2 329 512
Витрати майбутніх періодів		1170	3 110	1 964
Інші оборотні активи	<u>20</u>	1190	332 768	416 350
Усього за розділом II		1195	11 032 384	5 478 356
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття		1200	-	-
Баланс		1300	49 325 887	39 672 287

ПрАТ «Укрсідроенерго»

Фінансова звітність за рік, що закінчився 31 грудня 2021 року

У тисячах українських гривень

Пасив	Прим.	Код рядка	Станом на 31.12.2021	Станом на 31.12.2020
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	<u>21</u>	1400	1 118 553	1 118 553
Капітал у дооцінках	<u>21</u>	1405	(5 061)	(5 338)
Додатковий капітал	<u>21</u>	1410	6 548 157	6 536 259
Резервний капітал		1415	155	155
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)		1420	31 393 767	21 374 049
Усього за розділом I		1495	39 055 571	29 023 678
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	<u>43</u>	1500	-	60 583
Пенсійні зобов'язання	<u>22</u>	1505	178 571	180 326
Довгострокові кредити банків	<u>23.1.</u>	1510	4 403 299	5 021 431
Інші довгострокові зобов'язання	<u>24</u>	1515	922 200	818 680
Довгострокові забезпечення	<u>22</u>	1520	10 851	9 425
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	<u>22</u>	1521	10 851	9 425
Цільове фінансування	<u>25</u>	1525	28 098	28 098
Усього за розділом II		1595	5 543 019	6 118 543
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Поточна кредиторська заборгованість за:				
довгостроковими зобов'язаннями	<u>26</u>	1610	827 425	917 137
товари, роботи, послуги	<u>27</u>	1615	1 542 179	2 423 083
розрахунками з бюджетом	<u>28</u>	1620	779 580	414 675
у тому числі з податку на прибуток	<u>28</u>	1621	728 119	370 696
розрахунками зі страхування		1625	175	129
розрахунками з оплати праці		1630	2 330	2 918
за одержаними авансами	<u>29</u>	1635	361 120	67 722
Поточні забезпечення	<u>30</u>	1660	121 584	100 766
Доходи майбутніх періодів	<u>31</u>	1665	4 880	4 877
Інші поточні зобов'язання	<u>32</u>	1690	1 088 024	598 759
Усього за розділом III		1695	4 727 297	4 530 066
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття		1700	-	-
Баланс		1900	49 325 887	39 672 287

Генеральний директор

Заступник генерального директора

Головний бухгалтер



[Signature]
[Signature]
[Signature]

Ігор СИРОТА

Світлана ХРАПОВА

Едліна ТРУБАКОВА

ПРАТ «Укргідроенерго»

Фінансова звітність за рік, що закінчився 31 грудня 2021 року

У тисячах українських гривень

ЗВІТ ПРО СУКУПНИЙ ДОХІД ЗА РІК, ЩО ЗАКІНЧИВСЯ 31 ГРУДНЯ 2021 РОКУ

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Прим.	Код рядка	За рік, що закінчився 31 грудня 2021	За рік, що закінчився 31 грудня 2020
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	<u>33</u>	2000	23 437 680	13 153 745
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	<u>34</u>	2050	(4 213 123)	(4 804 309)
Валовий:				
Прибуток		2090	19 224 557	8 349 436
Інші операційні доходи	<u>35</u>	2120	346 804	135 892
Адміністративні витрати	<u>36</u>	2130	(730 127)	(573 945)
Витрати на збут	<u>37</u>	2150	(3 505 573)	(169 348)
Інші операційні витрати	<u>38</u>	2180	(2 607 381)	(1 671 331)
Фінансовий результат від операційної діяльності:				
Прибуток		2190	12 728 280	6 070 704
Інші фінансові доходи	<u>39</u>	2220	474 250	298 810
Інші доходи	<u>40</u>	2240	690 841	37 537
Фінансові витрати	<u>41</u>	2250	(142 618)	(147 955)
Інші витрати	<u>42</u>	2270	(3 184)	(1 198 097)
Фінансовий результат до оподаткування:				
Прибуток		2290	13 747 569	5 060 999
Витрати (дохід) з податку на прибуток	<u>43</u>	2300	(2 486 764)	(924 041)
Чистий фінансовий результат:				
Прибуток		2350	11 260 805	4 136 958

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Прим.	Код рядка	За рік, що закінчився 31 грудня 2021	За рік, що закінчився 31 грудня 2020
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	<u>9, 21</u>	2405	277	121
Інший сукупний дохід	<u>21, 22</u>	2445	14 510	(2 369)
Інший сукупний дохід до оподаткування		2450	14 787	(2 248)
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	<u>21</u>	2455	2 612	(426)
Інший сукупний дохід після оподаткування		2460	12 175	(1 822)
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)		2465	11 272 980	4 135 136

ПРАТ «Укрсідроенерго»

Фінансова звітність за рік, що закінчився 31 грудня 2021 року

У тисячах українських гривень

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Прим.	Код рядка	За рік, що закінчився 31 грудня 2021	За рік, що закінчився 31 грудня 2020
Матеріальні затрати		2500	82 268	75 526
Витрати на оплату праці		2505	1 334 722	1 114 938
Відрахування на соціальні заходи		2510	253 639	216 509
Амортизація		2515	842 998	796 869
Інші операційні витрати	38	2520	8 493 270	5 014 775
Разом		2550	11 006 897	7 218 617

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Прим.	Код рядка	За рік, що закінчився 31 грудня 2021	За рік, що закінчився 31 грудня 2020
Середньорічна кількість простих акцій	21	2600	111 855 295	111 855 295
Скоригована середньорічна кількість простих акцій		2605	111 855 295	111 855 295
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію		2610	100,67297	36,98491
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію		2615	100,67297	36,98491
Дивіденди на одну просту акцію		2650	11,09547	8,64316

Генеральний директор

Заступник генерального директора

Головний бухгалтер



 Ігор СИРОТА

 Світлана ХРАПОВА

 Елліна ТРУБАКОВА

ПРАТ «Укргідроенерго»

Фінансова звітність за рік, що закінчився 31 грудня 2021 року

У тисячах українських гривень

ЗВІТ ПРО РУХ ГРОШОВИХ КОШТІВ (ЗА ПРЯМИМ МЕТОДОМ) ЗА РІК, ЩО ЗАКІНЧИВСЯ 31 ГРУДНЯ 2021 РОКУ

Стаття	Прим.	Код рядка	За рік, що закінчився 31 грудня 2021	За рік, що закінчився 31 грудня 2020
I. Рух коштів у результаті операційної діяльності				
Надходження від:				
Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)		3000	22 555 215	11 558 593
Повернення податків і зборів		3005	-	-
Цільового фінансування		3010	22 381	15 350
Авансів від покупців і замовників		3015	62 310	-
Надходження від боржників неустойки (штрафи, пені)		3035	85	341
Надходження від операційної оренди		3040	1 104	2 291
Інші надходження		3095	12 114	61 025
Витрачання на оплату:				
Товарів (робіт, послуг)		3100	(5 764 719)	(1 078 020)
Праці		3105	(1 081 151)	(908 981)
Відрахувань на соціальні заходи		3110	(252 290)	(215 968)
Зобов'язань з податків і зборів		3115	(5 271 433)	(2 323 092)
Зобов'язань з податків на прибуток		3116	(2 523 335)	(871 862)
Зобов'язань з податків на додану вартість		3117	(2 204 199)	(1 019 091)
Зобов'язань з інших податків і зборів		3118	(543 899)	(432 139)
Авансів		3135	(3 822)	(6 272)
Інші витрачання		3190	(148 081)	(120 247)
Чистий рух коштів від операційної діяльності		3195	10 131 713	6 985 020
II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності				
Надходження від реалізації:				
фінансових інвестицій		3200	950 000	2 100 000
необоротних активів		3205	-	-
Надходження від отриманих: дивідендів		3220	153	676
Витрачання на придбання:				
фінансових інвестицій		3255	(4 426 037)	(2 650 000)
необоротних активів		3260	(5 110 916)	(4 719 208)
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності		3295	(8 586 800)	(5 268 532)

ПрАТ «Укргідроенерго»

Фінансова звітність за рік, що закінчився 31 грудня 2021 року

У тисячах українських гривень

Стаття	Прим.	Код рядка	За рік, що закінчився 31 грудня 2021	За рік, що закінчився 31 грудня 2020
III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності				
Надходження від:				
Отримання позик	<u>23.2</u>	3305	533 752	1 214 806
Інші надходження		3340	531 254	186 207
Витрачання на:				
Погашення позик	<u>23.3</u>	3350	(792 247)	(551 465)
Сплату дивідендів	<u>21</u>	3355	(1 241 087)	(966 783)
Сплату відсотків		3360	(81 802)	(117 228)
Інші платежі		3390	-	-
Чистий рух коштів від фінансової діяльності		3395	(1 050 130)	(234 463)
Чистий рух грошових коштів за звітний період		3400	494 783	1 482 025
Залишок коштів на початок року	<u>19</u>	3405	2 329 969	721 797
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів		3410	(79 702)	126 147
Залишок коштів на кінець року	<u>19</u>	3415	2 745 050	2 329 969

Генеральний директор

Заступник генерального директора

Головний бухгалтер



[Signature]

Ігор СИРОТА

[Signature]

Світлана ХРАПОВА

[Signature]

Елліна ТРУБАКОВА

Пр.417 «Укргасфінанс»

Фінансова звітність за рік, що закінчився 31 грудня 2021 року

У тисячах українських гривень

ЗВІТ ПРО ЗМІНИ У ВЛАСНОМУ КАПІТАЛІ ЗА РІК, ЩО ЗАКІНЧИВСЯ 31 ГРУДНЯ 2021 РОКУ

Статті	Прим.	Код раєса	Зарегістрований (виповні)	Капітал у допоміжках	Додатковий капітал	Резерви в капіталі	Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	Всього
Залишок станом на 31.12.2019		4300	1 118 553	(5 459)	6 538 202	155	18 203 874	25 855 325
Чистий прибуток (збиток) за звітний період		4100	-	-	-	-	4 136 958	4 136 958
Інший сукупний дохід за звітний період	9, 21	4110	-	121	(1 943)	-	-	(1 822)
Додаток (уцілка) фінансових інструментів	9, 21	4112	-	121	-	-	-	121
Інший сукупний дохід	21	4116	-	-	(1 943)	-	-	(1 943)
Розподіл прибутку:								
Виплати власникам (дивіденди)	21	4200	-	-	-	-	(966 783)	(966 783)
Інші зміни в капіталі		4290	-	-	-	-	-	-
Разом зміни в капіталі		4295	-	121	(1 943)	-	3 170 175	3 168 353
Залишок станом на 31.12.2020		4300	1 118 553	(5 338)	6 536 259	155	21 374 049	29 023 678
Чистий прибуток (збиток) за звітний період		4100	-	-	-	-	11 260 805	11 260 805
Інший сукупний дохід за звітний період	9, 21	4110	-	277	11 898	-	-	12 175
Додаток (уцілка) фінансових інструментів	9, 21	4112	-	277	-	-	-	277
Інший сукупний дохід	21	4116	-	-	11 898	-	-	11 898
Розподіл прибутку:								
Виплати власникам (дивіденди)	21	4200	-	-	-	-	(1 241 087)	(1 241 087)
Інші зміни в капіталі		4290	-	-	-	-	-	-
Разом зміни в капіталі		4295	-	277	11 898	-	10 019 718	10 031 893
Залишок станом на 31.12.2021		4300	1 118 553	(5 061)	6 548 157	155	31 393 767	39 055 571

Генеральний директор

Ігор СИРОТА

Заступник генерального директора

Світлана ХРАПОВА

Головний бухгалтер

Еліна ТРУБАКОВА



6. Нематеріальні активи

Нематеріальні активи Товариства переважно включають програмне забезпечення та ліцензії.

Інформація про первісну вартість, накопичену амортизацію, їх рух за звітні періоди та чисту балансову вартість нематеріальних активів станом на 31 грудня 2021 року та 31 грудня 2020 року, представлена таким чином:

	Нематеріальні активи
Первісна вартість	
Станом на 31 грудня 2020 року	147 585
Надходження	49 388
Вибуття	(2 178)
Станом на 31 грудня 2021 року	194 795
Накопичена амортизація та збитки від зменшення корисності	
Станом на 31 грудня 2020 року	(59 005)
Амортизаційні нарахування	(23 475)
Вибуття	2 178
Станом на 31 грудня 2021 року	(80 302)
Чиста балансова вартість	
Станом на 31 грудня 2020 року	88 580
Станом на 31 грудня 2021 року	114 493

Станом на 31 грудня 2021 року та станом на 31 грудня 2020 року у Товариства наявні нематеріальні активи з невизначеним строком корисного використання, а саме ліцензії на право провадження господарської діяльності з постачання електричної енергії.

7. Незавершені капітальні інвестиції

Інформація про рух незавершених капітальних інвестицій за рік, що закінчився 31 грудня 2021 року, представлена наступним чином:

	Незавершені капітальні інвестиції		
	Основні засоби	Нематеріальні активи	Разом
Станом на 31 грудня 2020 року	12 064 461	871	12 065 332
Надходження	4 371 219	48 977	4 420 196
Вибуття (в т. ч. списання активами)	(4 752 927)	(49 388)	(4 802 315)
Станом на 31 грудня 2021 року	11 682 753	460	11 683 213
	Видані аванси та необоротні активи		
	Основні засоби	Нематеріальні активи	Разом
Станом на 31 грудня 2020 року	616 660	-	616 660
Станом на 31 грудня 2021 року	745 170	-	745 170
	Всього незавершені капітальні інвестиції та видані аванси за необоротні активи		
	Основні засоби	Нематеріальні активи	Разом
Станом на 31 грудня 2020 року	12 681 121	871	12 681 992
Станом на 31 грудня 2021 року	12 427 923	460	12 428 383

ПРАТ «Укрдідроенерго»

Примітка до фінансової звітності за рік, що закінчився 31 грудня 2021 року

У тисячах українських гривень, якщо не зазначено інше

Порівняно з 2020 роком у 2021 році сталося зменшення капітальних інвестицій переважно за рахунок введення в експлуатацію пускового комплексу № 1 гідроагрегату № 4 по проєкту будівництва другої черги Дністровської ГАЕС та змонтованого обладнання.

Товариство капіталізує нараховані відсотки по кредитах, які безпосередньо відносяться до придбання, будівництва або виробництва активу, що відповідає певним вимогам відповідно до МСБО 23 «Витрати на позики».

Інформація стосовно нарахованих відсотків по кредитах, а саме їх капіталізація або відображення в складі фінансових витрат, 2021 та 2020, може бути представлена таким чином:

	За рік, що закінчився 31 грудня 2021	За рік, що закінчився 31 грудня 2020
Капіталізовані відсотки по кредитах	95 214	82 592
Відображено у фінансових витратах (Примітка 41)	77 633	104 928
Всього нараховані відсотки по кредитах та позиках:	172 847	187 520