

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

НІКІТЮК МИХАЙЛО ЮРІЙОВИЧ

Допускається до захисту:
завідувач кафедри менеджменту
та поведінкової економіки,
д.е.н., професор
_____Дороніна О.А.
«_____» _____ 2022 р.

УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

Спеціальність 073 Менеджмент
Освітня програма «Менеджмент»

Кваліфікаційна (бакалаврська) робота

Науковий керівник:
Дороніна О.А., завідувач
кафедри менеджменту та
поведінкової економіки, д.е.н.проф.

(підпис)

Оцінка: ____ / ____ / ____
(бали/за шкалою ЄКТС/за
національною шкалою)

Голова ЕК: _____
(підпис)

Вінниця 2022

АНОТАЦІЯ

Нікітюк М.Ю. Удосконалення кадрової політики підприємства. Спеціальність 073 Менеджмент, освітня програма «Менеджмент». Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2022.

У першому розділі кваліфікаційної (бакалаврської) роботи викладено теоретичні основи формування та реалізації кадрової політики. Другий розділ присвячено результатам дослідження кадрової політики АТ «Вінницяобленерго», зокрема проведено аналіз фінансово-економічних показників діяльності підприємства та розкрито характеристики змісту кадрової політики АТ «Вінницяобленерго». За результатами аналізу запропоновано удосконалення кадрової політики за рахунок впровадження інструментів антикризового управління, зокрема антикризової кадрової політики, що має включати 4 модулі: діагностичний, організаційний, ресурсний та програмний.

Ключові слова: персонал, кадрова політика, управління персоналом, антикризова кадрова політика

44 стор., 6 рис, 4 табл, 22 джерела

Nikituk M. Improving the personnel policy of the enterprise. Specialty 073 Management. Educational Program «Management». Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2022.

The first chapter of the qualification (bachelor's) work outlines the theoretical foundations of the formation and implementation of personnel policy. The second chapter is devoted to the results of the study of personnel policy of JSC "Vinnytsiaoblenergo", in particular, the analysis of financial and economic performance of the enterprise and revealed the characteristics of the content of personnel policy of JSC "Vinnytsiaoblenergo". According to the results of the analysis, it is proposed to improve personnel policy through the introduction of anti-crisis management tools, in particular anti-crisis personnel policy, which should include 4 modules: diagnostic, organizational, resource and program.

Key words: personnel, personnel policy, personnel management, anti-crisis personnel policy

44 pages, 6 figures, 4 tables, 22 sources,

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1 КАДРОВА ПОЛІТИКА ПІДПРИЄМСТВА:	
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ.....	6
1.1 Кадрова політика як інструмент управління персоналом	6
1.2 Структура та типи кадрової політики.....	10
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ	
АТ «ВІННИЦЯОБЛЕНЕРГО».....	15
2.1 Аналіз фінансово-економічних показників діяльності	
АТ «Вінницяобленерго».....	15
2.2 Характеристика змісту кадрової політики	
АТ «Вінницяобленерго».....	20
РОЗДІЛ 3 ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ	
ПОЛІТИКИ НА ОСНОВІ ВПРОВАДЖЕННЯ АНТИКРИЗОВИХ	
ІНСТРУМЕНТІВ.....	34
ВИСНОВКИ.....	41
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	45

ВСТУП

В умовах динамічного бізнес-середовища важливим питанням є проведення ефективної кадрової політики на підприємстві. Кадри будь-якої організації є ключовою категорією в ринковій системі господарювання, яка концентровано відображає всі аспекти діяльності підприємства. Створення ефективної кадрової політики – ключове завдання управління сучасним підприємством будь-якої галузі. Діяльність будь-якого підприємства знаходиться у прямій залежності від того, наскільки грамотно є кадрова політика. Тому існує потреба у пошуку сучасних концепцій управління персоналом та підходів удосконалення кадрової політики.

Дослідженню проблем кадрової політики присвячено чимало праць провідних науковців: Н. Діденко, В. Бланка, А. Величко, В. Вороніної, П. Друкера, В. Ілляшенко, М. Зось-Кіора, І. Маркіної, Т. Сазонової та ін. Серед науковців, які займалися дослідженням проблеми управління персоналом та шляхів оптимізації кадрової політики, особливе місце посідають праці Л.В. Балабанової, Н. Л. Гавкалової, Н.І. Гавкалової, В.М. Гриньової, Н. С. Краснокутської та інших дослідників.

Метою роботи є вивчення теоретичних основ формування та реалізації кадрової політики й розробка на цій основі рекомендації по її удосконаленню за рахунок впровадження антикризових інструментів.

Для досягнення мети поставлено та вирішено наступні завдання:

1. Дослідити теоретичні основи формування та реалізації кадрової політики.
2. Вивчити особливості кадрової політики АТ «Вінницяобленерго».
3. Розробити пропозиції щодо удосконалення кадрової політики на основі впровадження антикризових інструментів.

Об'єктом дослідження є процес формування та реалізації кадрової політики підприємства.

Предметом дослідження є принципи, методи та практичні аспекти

адміністрування кадрової політики АТ «Вінницяобленерго».

Для досягнення поставленої мети роботи використано комплекс сучасних *методів дослідження*: монографічний, порівняння, аналізу фінансових показників, аналізу рядів динаміки, логіко-структурний тощо.

Інформаційною базою роботи стали наукові та навчальні видання з проблематики менеджменту персоналу, антикризового управління та кадрової політики, дані фінансової звітності досліджуваного підприємства, результати власних спостережень.

Практична значущість висновків та рекомендацій, що викладено у кваліфікаційній (бакалаврській) роботі полягає в тому, що їх впровадження в діяльність підприємства дозволить попередити кризу в сфері праці та/або пом'якшити її наслідки за рахунок удосконалення кадрової політики та методів роботи з персоналом.

Структура кваліфікаційної (бакалаврської) роботи складається зі вступу, трьох розділів, висновку, списку використаних посилань з 22 найменувань. Робота містить 4 таблиці, 6 рисунків. Основний зміст викладено на 44 сторінках.

РОЗДІЛ 1

КАДРОВА ПОЛІТИКА ПІДПРИЄМСТВА: ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ

1.2 Кадрова політика як інструмент управління персоналом

На сучасному етапі розвитку економіки людський ресурс є важливим чинником конкурентоспроможності, а отже кадрова політика підприємства є важливою складовою системи менеджменту будь-якого підприємства. Саме кадрова політика має на меті створити згуртовану, відповідальну, високорозвинену і високопродуктивну робочу силу. Без чітко налагодженої кадрової системи складно збільшувати можливості підприємства, реагувати на зміни технологій і ринку, створювати сприятливі умови праці, забезпечувати можливість просування по службі і необхідну ступінь упевненості у завтрашньому дні.

Зазвичай, коли говорять про кадрову політику, то під нею розуміють певну систему ідей, правил, процедур на основі якої діють люди на підприємстві або ж сукупність певних правил та норм, які окреслюють основний зміст та напрямки роботи з колективом, її методи та форми. На основі аналізу наукових літературних джерел, присвячених визначенню сутності кадрової політики, науковці Хмельницького національного університету дійшли висновку, що кадрова політика є визначальним напрямком кадрової роботи підприємства, основними принципами, методами та прийомами у роботі з персоналом для створення та розвитку кадрового потенціалу, який необхідний для досягнення основних цілей і завдань підприємства в процесі його діяльності [14, с.53].

Дослідниця Л. В. Балабанова зауважує: «кадрова політика підприємства – це система принципів, ідей, вимог, що визначають основні напрямки роботи з персоналом, її форми і методи. Кадрова політика визначає генеральний напрямок і основи роботи з кадрами, загальні і специфічні

вимоги до них і розробляється власниками підприємства, вищим керівництвом, кадровою службою» [4].

Дослідниця Овчарук О.М. виокремлює такі аспекти кадрової політики [17, с. 62]:

1. Політичний аспект кадрової політики – це максимум демократизму, це налаштування працівників на ефективну роботу.
2. Виробничо-економічний аспект кадрової політики безпосередньо пов'язаний із порядком організації та стимулювання праці.
3. Соціальний аспект спрямований на активізацію виробництва, поліпшення умов, що впливають на виробничі процеси (культурно-побутових, підвищення рівня освіти та кваліфікації, житлових, охорони здоров'я тощо).
4. Адміністративно-правовий аспект кадрової політики – це координування діяльності співробітників, розстановка кадрів за робочими місцями, враховуючи їхні професійні та кваліфікаційні можливості.
5. Психологічний аспект кадрової політики відображає дію на кожну окрему особистість, враховуючи її психофізіологічні та психологічні якості, інтереси з метою стимулювання до якості праці та високої продуктивності.

Кадрова політика розробляється з урахуванням мети, місії та стратегії підприємства, враховуючи загальні та специфічні його особливості; відповідальність, своєю чергою, покладено на вище керівництво підприємства у цілому та відділ персоналу зокрема.

У реалізації як кадрової політики, так і кадрової стратегії підприємства можливі альтернативи з урахуванням реального стану економіки, тому вибір її пов'язаний не лише з визначенням основної мети, а й із вибором засобів, методів, пріоритетів задля досягнення поставлених цілей [17, с. 64].

Отже, на кадрову політику, а також на специфіку і зміст утілення конкретних кадрових заходів і програм впливають чинники, які по відношенню до підприємства розділяють на два типи: зовнішні і внутрішні (рис. 1.1).

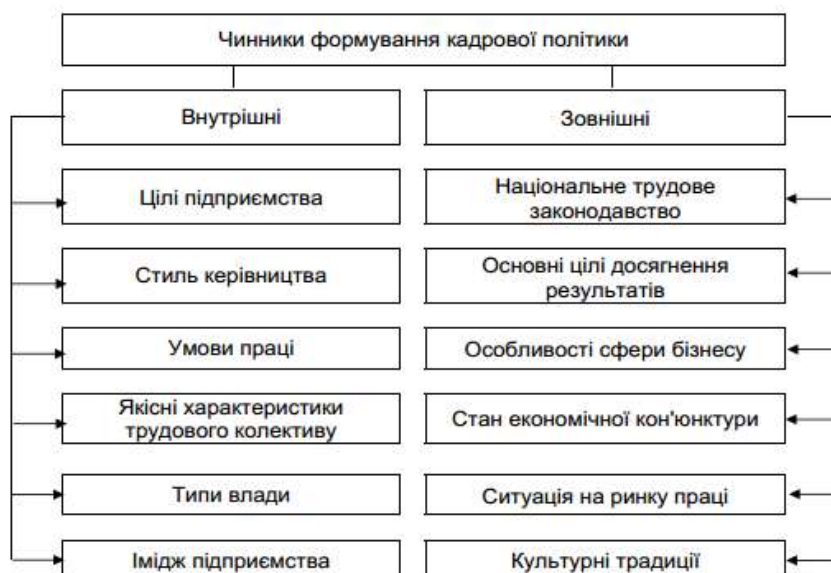


Рисунок 1.1 – Класифікація чинників формування кадрової політики [17, с. 62]

За впливу зовнішніх чинників ефективності роботи підприємства загрожують підприємстваконкуренти і потенціал їхніх кадрів, тому вважаємо, що варто звертати на це увагу в першу чергу. За внутрішніх чинників потрібно звертати увагу на план і цілі підприємства, які мають на меті отримання прибутку, а також на методи і способи управління досвідом персоналу та системи контролю.

На сучасному підприємстві кадрова політика покликана виконувати такі завдання важливі для його ефективного функціонування [14, с.53]:

- своєчасне забезпечення підприємства працівниками відповідної кількості та якості з врахуванням стратегії його розвитку;
- створення відповідних умов реалізації, тобто створення такого середовища, в якому кожен працівник мав можливість розвиватися, самостверджуватися, самореалізовуватися тощо;
- раціональне використання праці персоналу;
- впровадження ефективних способів відбору кадрів та їх розстановки;
- стимулювання бажання працівників до досягнення поставленої цілі;
- постійна підтримка ефективної роботи підприємства та інші.

Як правило, формування процес формування кадрової політики на підприємстві проходить декілька етапів, серед яких можна виокремити три основних: нормування, програмування та моніторинг персоналу (табл.1.1).

Таблиця 1.1 – Етапи формування ефективної кадрової політики підприємства [14, с.54]

Назва етапу	Мета етапу
Нормування персоналу	Узгодження принципів і цілей роботи з персоналом із принципами і цілями підприємства в цілому, стратегією та етапом його розвитку
Програмування персоналу	Розробка програм, шляхів досягнення цілей кадрової роботи, конкретизованих з урахуванням умов теперішніх і можливих змін ситуації (розробка кадрових технологій)
Моніторинг персоналу	Розробка процедур діагностики і прогнозування кадрової ситуації (розробка програми постійної діагностики і механізму застосування заходів з розвитку персоналу)

До чинників, що визначають ефективність кадрової політики, можна віднести [17, с. 62]:

- збалансованість, яка ділиться на кількісну та якісну;
- соціальну орієнтованість, що забезпечує життєдіяльність та розвиває особистість;
- гнучкість (професіоналізм, ситуація на ринку).

В сучасних умовах кадрова політика буде вважатися ефективно сформованою в тому випадку, коли вона відповідатиме таким вимогам [14, с.54]:

- кадрова політика повинна бути пов'язана із стратегією розвитку підприємства. В цьому вона являє собою кадрове забезпечення реалізації цієї стратегії;

- кадрова політика повинна бути достатньо гнучкою, тобто вона має бути з одного боку, стабільною, з іншої – динамічною;
- кадрова політика повинна бути економічно обґрунтованою, тобто виходити з реальних фінансових можливостей підприємства;
- кадрова політика повинна забезпечувати індивідуальний підхід до працівників.

Слід зазначити і той факт, що кадрова політика буде ефективною в тому випадку, коли персонал підприємства по максимуму використовує свій потенціал, виконує завдання, поставлені перед ними.

1.2 Структура та типи кадрової політики

Структура кадрової політики має два основних аспекти: функціональний і організаційний. У функціональному аспекті у структуру кадрової політики входить низка важливих елементів:

- процес визначення кадрової стратегії організації;
- процес планування потреб організації в персоналі;
- процес залучення, відбору та оцінки персоналу;
- процес підвищення кваліфікації персоналу; процес організації трудової діяльності;
- проведення політики заробітної плати і соціальних пакетів для співробітників [4].

Тобто, кадрова політика включає багато сфер управління персоналом: підбір і розстановку кадрів; навчання персоналу; стимулювання праці працівників; соціально-трудова відносини; управління трудовою кар'єрою; комунікації всередині підприємства; формування кадрових процедур; соціальну політику; організаційну культуру та ін.

В організаційному аспекті кадровою політикою охоплюються усі працівники й уся низка структур, підрозділів організації, які несуть відповідальність за роботу з персоналом на підприємстві [8].

В теорії менеджменту персоналу виділяють декілька критеріїв класифікації кадрової політики підприємства (організації), а саме:

за підходом до прийому персоналу на роботу (відкрита та закрита кадрова політика),

за ступенем впливу апарату управління на кадрову ситуацію (пасивна, реактивна, превентивна и активна кадрова політика),

за очікуваннями від компетентності персоналу та ступеня використання діагностичних процедур (раціональна та авантюристична кадрова політика) [3, с.344].

Типи кадрової політики представлено на рис.1.2.



Рисунок 1.2 – Типи кадрової політики [22, с.195].

Кожен вид кадрової політики відображає інструменти и методи управління персоналом. Але в сучасних умовах господарювання є гостра потреба в розробці антикризової кадрової політики, що включала б комплекс заходів щодо забезпечення кадрової безпеки підприємства. Вважаємо, що головною рисою такої політики є її комплексність, яка будується на поєднанні мети, принципів і методів взаємодії з персоналом; враховує різні аспекти регулювання управлінських процесів. Кадрова політика – інструмент керівника підприємства, який дає можливість зберегти кадровий потенціал при адаптації підприємства до зовнішнього середовища [22, с.195].

Розглянемо характеристики, типів кадрової політики, наведених на рис.

1.2. Відкрита кадрова політика здійснюється тоді, коли організація прозора для потенційних співробітників на будь-якому рівні: можна почати працювати як із самої нижчої посади, так і з посади на рівні вищого керівництва. Організація готова прийняти на роботу будь-якого фахівця, якщо він має відповідну кваліфікацію, без урахування досвіду роботи в цій чи спорідненій організації. Такого типу кадрова політика проводиться в нових організаціях, що ведуть агресивну політику завоювання ринку, орієнтованих на швидке зростання і стрімкий вихід на передові позиції у своїй галузі. Закрита кадрова політика здійснюється тоді, коли організація орієнтується на включення нового персоналу тільки з нижчого посадового рівня, а заміщення вакантних посад відбувається тільки з числа співробітників. Такого типу кадрова політика характерна для організацій, орієнтованих на формування певної корпоративної культури і дотримання безпечного характеру своєї основної діяльності [3, с.344].

Пасивна кадрова політика здійснюється тоді, коли керівництво організації не має чітко розробленої програми дій щодо персоналу, а робота з кадрами зводиться до ліквідації негативних наслідків за допомогою оцінки персоналу та діагностики кадрової ситуації в цілому. Керівництво при цьому працює в режимі екстреного реагування на конфліктні ситуації, які прагне погасити будь-якими засобами, найчастіше без аналізу причин і можливих наслідків.

Реактивна кадрова політика проводиться в разі, коли керівництво організації здійснює контроль за симптомами негативного стану в роботі з персоналом, причинами виникнення конфліктних ситуацій, відсутністю мотивації до високопродуктивної праці і володіє ситуацією розвитку кризи. Керівництво вживає заходів по ліквідації кризових явищ, орієнтуючись при цьому на аналіз причин, які привели до виникнення кадрових проблем [3, с.345].

Превентивна кадрова політика проводиться тоді, коли керівництво має

обґрунтовані прогнози розвитку ситуації. Кадрова служба таких організацій має не тільки засоби діагностики персоналу, але й прогнозування кадрової ситуації на середньостроковий період. У програмах розвитку організації містяться короткострокові та середньострокові прогнози потреби в кадрах: як якісні, так і кількісні, а також сформульовані завдання з розвитку персоналу.

Активна кадрова політика здійснюється в разі, коли керівництво має не тільки прогноз, але й засоби впливу на ситуацію, а кадрова служба здатна розробити цільові антикризові кадрові програми, проводити постійний моніторинг ситуації та коректувати виконання програм з урахуванням дії зовнішніх і внутрішніх факторів [3, с.345].

При раціональній кадровій політиці керівництво організації має якісний «діагноз» і обґрунтований прогноз розвитку ситуації, а також має у своєму розпорядженні не тільки засоби діагностики персоналу, але і прогнозування кадрової ситуації на середньостроковий період. У програмах розвитку організації містяться якісні і кількісні прогнози потреби в кадрах на різні періоди. При авантюристичній кадровій політиці керівництво організації не має якісного «діагнозу», обґрунтованого прогнозу розвитку ситуації, але намагається на неї впливати. Кадрова служба, як правило, не має коштів прогнозування кадрової ситуації і діагностики персоналу, проте в програми розвитку включені плани кадрової роботи, найчастіше орієнтовані на досягнення цілей, важливих для розвитку організації, але не проаналізованих з точки зору зміни кадрової ситуації. План роботи з персоналом в такому випадку будується на досить емоційному, мало аргументованому уявленні про цілі роботи з персоналом.

Для того, щоб через усіх названих видів кадрової політики вибрати необхідний, керівництво підприємства повинно узгоджувати певні аспекти, зокрема:

1. Визначити пріоритетні цілі підприємства, його призначення і мету, щоб розуміти, яку саме політику має проводити підприємство;
2. Виявити наявні ресурси та стратегічні резерви підприємства, щоб

мати можливість обрати кадрову політику, основуючись на його можливостях;

3. Зробити прогнозування кількості необхідного персоналу, налагодити умови обміну інформацією між різними рівнями;

4. Забезпечити умови для постійного зростання та розвитку персоналу, щоб працівники мали можливість підвищувати свою кваліфікацію;

5. Визначити орієнтацію підприємства, зокрема, на власних працівників чи на зовнішнє середовище;

6. Дослідити та аналізувати отримані результати діяльності підприємства та кожного працівника окремо;

7. Шляхом систематизації та групування усіх названих умов визначити найефективнішу кадрову політику для підприємства.

Таким чином, кадрова політика – основа усієї виробничої політики і управлінської діяльності підприємства. Реалізація кадрової політики має спрямовуватися на збільшення потужностей та можливостей підприємства, а також на своєчасне реагування на мінливі вимоги зовнішнього середовища.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ

АТ «ВІННИЦЯОБЛЕНЕРГО»

2.1 Аналіз фінансово-економічних показників діяльності АТ «Вінницяобленерго»

Згідно наказу Міненерго України від 09.08.1995 року №147, на базі ВЕО "Вінницяенерго" створено ДАЕК "Вінницяобленерго", яка з січня 1999 року перейменована у Відкрите акціонерне товариство "Акціонерна компанія Вінницяобленерго", з березня 2011 – у Публічне акціонерне товариство "Вінницяобленерго", а з 02.05.2019 року - у Акціонерне Товариство "Вінницяобленерго". Статутний фонд АТ становить 30 973 660 грн, випущено 3 097 366 простих іменних акцій номіналом 10 грн [19].

До початку реформи електроенергетичної галузі в Україні (11.06.2017 року набув чинності Закон України «Про ринок електричної енергії») ПАТ «Вінницяобленерго» здійснювало одночасно два види ліцензованої діяльності: з передачі електричної енергії місцевими (локальними) електричними мережами та з постачання електричної енергії за регульованим тарифом. На виконання вимог Закону щодо відокремлення оператора системи розподілу від постачання електричної енергії, ПАТ «Вінницяобленерго» було створено Товариство з обмеженою відповідальністю «ЕНЕРА ВІННИЦЯ», яке згідно отриманої ліцензії (Постановою НКРЕКП від 14.06.18р. № 429) почало здійснювати діяльність з постачання електричної енергії споживачам та на яке покладені функції постачальника універсальних послуг на закріпленій території – адміністративній території Вінницької області [19].

Наразі АТ «Вінницяобленерго» (далі - Товариство) здійснює ліцензовану діяльність з розподілу електроенергії на території Вінницької області, а також займається обслуговуванням: повітряних ліній 0,4-110 кВ,

завдовжки 43,3 тис. км. та кабельних ліній 0,4-35 кВ, завдовжки 1,58 тис.км. Зона обслуговування становить 26,5 тис.кв.км. В експлуатації обленерго перебуває 82 підстанції 110 кВ, 109 підстанцій 35 кВ, 10143 підстанцій 10/0,4 кВ загальною потужністю 4101,8 МВа.

Основною метою діяльності АТ «Вінницяобленерго» є одержання прибутку від здійснення господарської діяльності для задоволення інтересів акціонерів та працівників Товариства у відповідності і на умовах, визначених законодавством України та Статутом АТ «Вінницяобленерго» (чинна редакція затверджена Загальними зборами акціонерів 25.04.2019 р.). Одержаний прибуток спрямовується на розвиток Товариства, задоволення економічних і соціальних потреб акціонерів та працівників Товариства.

В табл. 2.1 представлено динаміку основних показників, що характеризують виробничу та фінансову діяльність АТ «Вінницяобленерго» у 2018-2021 рр., що складена за даними звітів Товариства про фінансові результати [6, 13].

Таблиця 2.1 – Динаміка фінансово-економічних показників діяльності АТ «Вінницяобленерго», грн

Показники	Роки			
	2018	2019	2020	2021
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3814888	1689163	2164471	2883790
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	3672575	1576686	2040984	2480459
Валовий прибуток	142313	112477	123487	403331
Фінансовий результат від операційної діяльності (прибуток)	103903	119195	106610	411701
Чистий фінансовий результат (прибуток)	81403	94669	71741	332952

З інформації, наведеної в табл.2.1 видно, що у аналізованому періоді діяльність компанії була прибутковою і чистий прибуток Товариства за чотири роки зріс в 4,09 рази.

Органами управління АТ «Вінницяобленерго» є [19]:

- загальні збори акціонерів Товариства;
- Наглядова рада Товариства;
- виконавчий орган Товариства (колегіальний) - Дирекція Товариства;
- Ревізійна комісія Товариства.

До складу обленерго входять:

- 8 районних електромереж;
- інформаційно-консультаційний центр АТ «Вінницяобленерго» («Прозорий офіс»), який діє при центральному офісі АТ та забезпечує права кожного споживача на отримання необхідної інформації. Його головне завдання - формування прозорого інформаційного середовища між Товариством та споживачами товарної продукції, а саме електричної енергії, з питань постачання електричної енергії, підвищення якості обслуговування споживачів електричної енергії, підвищення рівня оплати за відпущену (спожиту) електричну енергію та сприяння ефективному використанню електричної енергії;

- кол-центр АТ «Вінницяобленерго», який функціонує з березня 2014 року та надає споживачам інформацію з наступних питань: причини відсутності електроенергії; розмір тарифів на розподіл електроенергії; порядок підключення до електромереж; порядок обслуговування і ремонту приладів обліку електроенергії; інші питання з електроспоживання;

- учбовий центр, основними завданнями якого є первинна підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації працівників Товариства. Учбовий центр може надавати освітню послугу іншим юридичним та фізичним особам, молоді та незайнятому населенню за широким переліком робітничих професій;

- сервісний центр обслуговування клієнтів АТ «Вінницяобленерго»,

що працює з побутовими та юридичними споживачами за принципом «єдиного вікна». Головною задачею Сервісного центру обслуговування клієнтів є прийом та обробка заяв Замовників про надання всього спектру платних послуг що може надати Оператор системи розподілу (ОСР), які пов'язані з основною діяльністю так і не основною діяльністю Оператора. Наприклад, послуги, які відносяться до ліцензованої діяльності в тому числі гарантовані Державою: послуги з приєднання електроустановок замовника до мереж ОСР, забезпечення доступу до об'єктів інфраструктури електроенергетики операторів та провайдерів телекомунікації (сумісний підвіс), послуги щодо підключення та відключення споживачів, повторне підключення споживачів, проведення робіт в охоронній зоні електромереж та інші.

Організаційна структура АТ «Вінницяобленерго» наведена на рис.2.1.

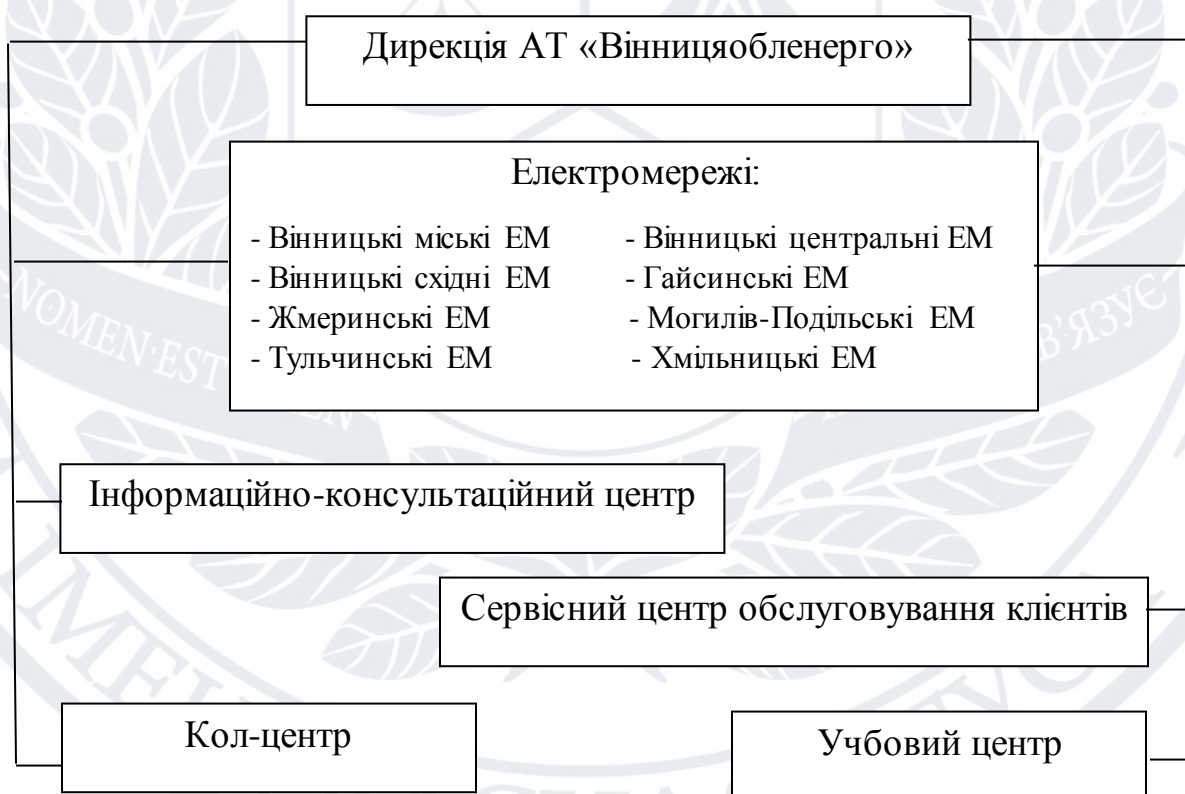


Рисунок 2.1 – Організаційна структура АТ «Вінницяобленерго»

Товариство обслуговує понад 770 тис. споживачів електричної енергії, в тому числі: 1,38 тис. - промислових, 1,34 тис. - сільгоспспоживачів та 750 тис. побутових [19].

Однією із важливих складових успіху АТ "Вінницяобленерго" є якісний склад персоналу, рівень його кваліфікації та ініціативи. Станом на 31 грудня 2021 року чисельність штатних працівників АТ "Вінницяобленерго" склала 4144 осіб [19], розподіл яких за категоріями видно з рис.2.2.

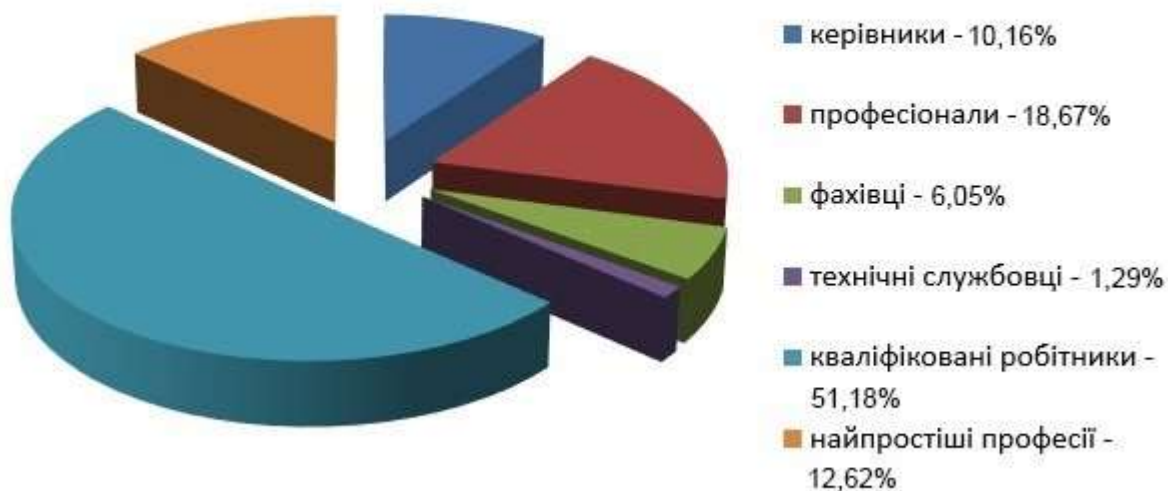


Рисунок 2.2 - Чисельність штатних працівників АТ «Вінницяобленерго» в розрізі категорій персоналу у 2021 р. [19]

В Товаристві працює 6 кандидатів наук; 62 % всього персоналу має вищу освіту (повну, базову, неповну). Таким чином, слід зауважити, що не зважаючи на переважання в структурі персоналу представників робітничих процесів (рис.2.1), освітній рівень персоналу Товариства є доволі високим.

Щодо вікової структури персоналу АТ «Вінницяобленерго», зазначимо, що із загальної чисельності 25,5% складають працівники віком до 35 років, з них 43,6 % працюють на керівних та інженерно-технічних посадах. Це є доволі позитивним фактом і передумовою використання та розвитку сучасних, інноваційних технологій, у тому числі -в управлінні підприємством. Середній вік працівників Товариства складає 43 роки.

З метою покращення якісного складу персоналу, створення

працевдатного колективу, що відповідає сучасним вимогам, в АТ «Вінницяобленерго» діє система поступового виведення співробітників пенсійного віку з виробництва із створенням для них щадних умов при переході від трудової діяльності до виходу на пенсію. Так, співробітник, досягши пенсійного віку, має право отримати одноразову грошову виплату згідно «Положення про одноразову грошову виплату працівникам АТ «Вінницяобленерго», які виходять на пенсію», передбаченого Колективним договором АТ «Вінницяобленерго». Відповідно до чинного Положення, розмір грошової виплати залежить від стажу роботи в АТ «Вінницяобленерго» та трудового внеску працівника за весь період роботи на підприємстві. Співробітник не одержує одноразову виплату, якщо він звільняється пізніше двох місяців після досягнення ним пенсійного віку. В колективах запроваджена практика урочистих проводів на заслужений відпочинок співробітників, які досягли пенсійного віку.

Успішній роботі персоналу Товариства сприяє виважена кадрова політика та сформована концепція управління персоналом АТ «Вінницяобленерго», які більш детально розглянемо у п.2.2 роботи.

2.2 Характеристика змісту кадрової політики АТ «Вінницяобленерго»

Кадрова політика Товариства будується на розробленій корпоративній Концепції управління персоналом АТ «Вінницяобленерго» [19]. Розглянемо складові елементи даної політики (табл. 2.2).

Відбір та найм персоналу

Добір персоналу та комплектація робочих місць та посад АТ «Вінницяобленерго» здійснюється кандидатами необхідного рівня професійної кваліфікації та стану здоров'я. Кваліфікаційні вимоги, у тому числі обсяг знань та навичок для кожної посади, а також вимоги до стану здоров'я кандидатів на певні посади встановлюються Галузовими

нормативними документами.

Таблиця 2.2 – Нормативно-правове забезпечення реалізації елементів кадрової політики АТ «Вінницяобленерго»

Елемент кадрової політики	Внутрішні документи Товариства, що регулюють реалізацію кадрової політики та управління персоналом
<i>Відбір та найм персоналу</i>	«Процедура відбору та найму кандидатів на роботу в АТ «Вінницяобленерго» Положення про порядок проведення конкурсу на заміщення вакантних посад працівників керівного складу та спеціалістів АТ «Вінницяобленерго»
<i>Навчання персоналу</i>	Положення про професійне навчання кадрів на виробництві Положення про навчання і перевірку знань працівників ПАТ «Вінницяобленерго» з питань охорони праці, технічної експлуатації і пожежної безпеки»
<i>Атестація персоналу</i>	Колективний договір АТ «Вінницяобленерго» Положення про порядок проведення атестації керівників, професіоналів та фахівців АТ «Вінницяобленерго»
<i>Робота з резервом кадрів</i>	Положення про роботу з резервом кадрів в управлінні та в структурних одиницях АТ «Вінницяобленерго»
<i>Система матеріальної та моральної мотивації праці</i>	Колективний договір АТ «Вінницяобленерго»

З метою оптимізації відбору та найму на роботу в АТ «Вінницяобленерго» осіб, які бажають працювати на вакантних посадах працівників керівного складу та спеціалістів Товариства, для забезпечення

об'єктивної оцінки їх ділових та професійних якостей на підприємстві затверджена «Процедура відбору та найму кандидатів на роботу в АТ «Вінницяобленерго».

Відповідно до цієї «Процедури», у першу чергу на заміщення вищезгаданих посад розглядаються кандидати з підготовленого кадрового резерву. Якщо у базах кадрового резерву відсутні підготовлені кандидати, відділ кадрів оголошує конкурс на заміщення вакантної посади серед співробітників Товариства.

Конкурс проводиться відповідно до «Положення про порядок проведення конкурсу на заміщення вакантних посад працівників керівного складу та спеціалістів АТ «Вінницяобленерго». Його метою є забезпечення права рівного доступу співробітників Товариства та інших осіб до заміщення вакантних посад. Відповідно до цього Положення, конкурсний відбір проводиться серед працівників керівного складу та спеціалістів АТ «Вінницяобленерго», які ще не досягли встановленого законодавством граничного пенсійного віку.

При відсутності в Товаристві кандидатів на заміщення вакантних посад, відділ кадрів:

а) розглядає документи «банку даних», подані претендентами на роботу в підрозділи Товариства, відбирає підходящі кандидатури та пропонує їх відповідному керівнику, в підрозділі якого наявна вакансія. Керівник проводить співбесіду (тестування, анкетування) для вияву інтелектуального рівня, професіоналізму, комунікативності та інших необхідних якостей.

б) при потребі оголошує конкурс в місцевих засобах масової інформації.

З метою пошуку молодих спеціалістів, АТ «Вінницяобленерго» співпрацює з навчальними закладами. Для цього практикується прийом студентів для проходження виробничої практики, вивчення їх професійних і ділових якостей для можливого розгляду як кандидатів на роботу в

підрозділи Товариства. В разі необхідності, за наявності коштів, Дирекція АТ «Вінницяобленерго» може прийняти рішення про укладення договору з вищим навчальним закладом на підготовку фахівця необхідної спеціальності за кошти Товариства.

При прийомі на роботу (переведення на посади) для певних категорій співробітників, зокрема оперативного персоналу та керівників підрозділів, професійним психологом проводиться тестування з психології зі складанням психографічного профілю.

Після прийняття рішення про прийом на роботу, відділ кадрів оформляє документи згідно з чинним законодавством. При цьому можливе встановлення випробувального терміну.

Адаптація персоналу

Важливим кроком в роботі з персоналом є організація виробничої і соціальної адаптації новоприйнятих співробітників. Перш за все, вона необхідна для того, щоб скоротити час, який зазвичай потрібний новому співробітникові, щоб освоїтися на новому робочому місці і почати працювати з максимальною віддачею.

Схема адаптації працівників АТ «Вінницяобленерго» представлена на рис. 2.3. Як видно з рис.2.3, процес адаптації на підприємстві включає в себе наступні аспекти:

- 1) Організаційна адаптація – процес, спрямований на засвоєння співробітником норм і правил, за якими живе підприємство;
- 2) Соціально-психологічна адаптація – процес входження в колектив, прийняття встановлених норм взаємин;
- 3) Професійна адаптація – опанування новим співробітником системою професійних знань і навичок та ефективне їх застосування на практиці, формування стійкого позитивного ставлення співробітника до своєї професії.



Рисунок 2.3 – Адаптація працівників АТ «Вінницяобленерго»

Навчання персоналу

Надаючи особливого значення навчанню персоналу, в АТ «Вінницяобленерго» відкрито власний Учбовий центр, діяльність якого проводиться на сучасній матеріально-технічній та навчально-виробничій базі. В учбовому центрі облаштовані за сучасними вимогами навчальні кабінети, функціонують навчальні лабораторія і майстерня, навчально-тренувальний полігон, технічна бібліотека, методичний кабінет, музей історії розвитку і становлення підприємства.

Протягом 2021 року в Учбовому центрі Товариства пройшли навчання та підвищення кваліфікації 439 працівники Товариства. Навчання здійснюється за широким переліком професій: стропальник, слюсар – ремонтник, електромонтер (з випробовувань та вимірювань; з обслуговування підстанцій; з ремонту устаткування розподільчих пристроїв; з експлуатації електролічильників; з експлуатації розподільчих мереж; з ремонту повітряних ліній; з ремонту і монтажу кабельних ліній; оперативно-виїзної бригади; з ремонту та обслуговування апаратури та пристроїв зв'язку; з ремонту апаратури релейного захисту й автоматики; з ремонту та

обслуговування електроустаткування; диспетчерського устаткування та телеавтоматики); слюсар з контрольно – вимірювальних приладів та автоматики (електромеханіка); слюсар з контрольно – вимірювальних приладів та автоматики (електроніка); машиніст бурильно – кранової самохідної машини; машиніст крана автомобільного; машиніст автовишки та автогідропідіймача; контролер енергонагляду.

Для керівного складу Товариства та співробітників, робота яких пов'язана із спілкуванням з споживачами та носить психоемоційне навантаження, в Учбовому центрі проводяться психологічні тренінги з залученням професійних психологів.

Товариство проводить навчання співробітників з метою підготовки їх до виконання конкретної роботи чи посадових обов'язків, та підтримання ними належного професійного рівня й підвищення кваліфікації. Професійну підготовку нових співробітників проводять з урахуванням вимог посадових інструкцій, «Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників», типових програм, а також відповідно до індивідуальних або групових програм.

Програми професійної підготовки передбачають вивчення посадових і виробничих інструкцій, технічних описів і технологічних схем, правил, норм, стандартів із профілю роботи, а також інструкцій та нормативних документів з охорони праці та пожежної безпеки.

Терміни професійної підготовки співробітника залежать від вимог до професії, а також від його особистих здібностей. Вони не повинні перевищувати установлених стандартних термінів профпідготовки для працівників Товариства.

Крім професійної, співробітники проходять спеціальну підготовку. Навчання персоналу Товариства здійснюється у відповідності з «Положенням про навчання і перевірку знань працівників ПАТ «Вінницяобленерго» з питань охорони праці, технічної експлуатації і пожежної безпеки», затвердженого наказом АТ «Вінницяобленерго», яке

спрямоване на реалізацію системи безперервного навчання співробітників, що проводиться під час їх прийому на роботу, а також у процесі трудової діяльності.

Допуск до роботи без навчання і перевірки знань забороняється. Співробітники, функціональні обов'язки яких безпосередньо пов'язані з обслуговуванням електроустановок, повинні мати професійну підготовку електро-енергетичного напрямку (повну вищу освіту, базову вищу, професійно-технічну). Під час працевлаштування співробітник повинен пред'явити документ державного зразка (диплом, свідоцтво, посвідчення) про набуту професію. Фахівці Товариства вправі перевіряти достовірність поданих документів.

Решта співробітників повинна мати рівень освіти, що відповідає встановленим Довідником кваліфікаційних професій працівників вимогам до даної професії (посади).

Професійне навчання кадрів на виробництві проводиться відповідно до вимог «Положення про професійне навчання кадрів на виробництві», затвердженого наказом Міністерства праці та соціальної політики України та Міністерства освіти та науки України від 26.03.2001 р. № 127/151, згідно з яким застосовуються такі його види:

- Первинна професійна підготовка робітників;
- Перепідготовка робітників;
- Підвищення кваліфікації робітників;
- Підвищення кваліфікації керівних працівників та фахівців.

Навчання співробітників має безперервний характер, його проводять протягом усієї трудової діяльності. Спеціалісти, які забезпечують виробничі процеси в електроенергетиці, проходять періодичне навчання один раз на три роки з відривом від виробництва, працівники робітничих професій – оперативний та оперативно-виробничий персонал – один раз на п'ять років, працівники інших категорій – за рішенням керівництва Товариства.

Однією з форм підтримки необхідної кваліфікації персоналу, її

підвищення й удосконалення, є конкурс професійної майстерності, який проводиться відповідно до затвердженого Положення.

Атестація персоналу

Одним із важливих складників системи управління персоналом в АТ «Вінницяобленерго» є створення умов для постійного стимулювання кожного працівника Товариства до самовдосконалення шляхом щорічної його оцінки, з метою ротації кадрів та сприяння кар'єрному росту кращих.

Один із ефективних методів оцінки персоналу – атестація. Атестація працівників – це процедура оцінки професійного рівня співробітників кваліфікаційним вимогам, вияв відповідності результатів діяльності, якостей і потенціалу особистості вимогам, що висуваються до виконуваної роботи.

Атестація проводиться з метою раціональної розстановки персоналу, ефективного використання його знань, умінь і навичок, визначення можливості професійного та кар'єрного росту працівників.

Відповідно до Колективного договору АТ «Вінницяобленерго», «Положення про порядок проведення атестації керівників, професіоналів та фахівців АТ «Вінницяобленерго», затвердженого наказом ПАТ «Вінницяобленерго» від 29.07.2013р. №249, атестації підлягають керівники, професіонали та фахівці Товариства. Атестація проводиться за рішенням Генерального директора. Конкретні строки, перелік посад та графік проведення атестації затверджуються наказом Генерального директора.

Атестація співробітників проводиться не частіше, ніж один раз на три роки. Під час атестації оцінюється професійний рівень співробітників, виконання ними посадових обов'язків та відповідність їх кваліфікаційним вимогам, визначених «Довідником кваліфікаційних характеристик професій працівників» і відображених в посадових інструкціях та інших локальних нормативно-правових актах Товариства.

За результатами атестації співробітника атестаційна комісія ухвалює рішення про:

– відповідність працівника займаній посаді;

– невідповідність працівника займаній посаді.

У разі рішення про відповідність працівника займаній посаді, атестаційна комісія може надати рекомендації про:

– зарахування працівника до кадрового резерву відповідно до чинного в Товаристві «Положення про роботу з резервом кадрів в управлінні та в структурних одиницях АТ «Вінницяобленерго»;

– присвоєння чергової категорії;

– встановлення надбавки до заробітної плати або збільшення її розміру в межах затвердженої схеми посадових окладів;

– організацію стажування працівника на більш високій посаді;

– направлення працівника на підвищення кваліфікації для просування по роботі.

У разі прийняття атестаційною комісією рішення про невідповідність працівника займаній посаді, комісія може надати рекомендації про:

– направлення працівника на навчання з подальшою (не пізніше ніж через рік) повторною атестацією;

– переведення працівника за його згодою на іншу посаду, що відповідає його професійному рівню.

Робота з резервом кадрів

Робота з резервом кадрів в Товаристві проводиться відповідно до «Положення про роботу з резервом кадрів в управлінні та в структурних одиницях АТ «Вінницяобленерго», затвердженого наказом ПАТ «Вінницяобленерго» від 13.08.2013р. №272

Кадровий резерв керівників, професіоналів і фахівців управління і структурних одиниць АТ «Вінницяобленерго» (далі — кадровий резерв) створюється для заміщення цих посад. Кадровий резерв формується на посади керівників 1-4 рівня управління АТ «Вінницяобленерго» відповідно до організаційної структури Товариства, керівників структурних одиниць, а також на посади професіоналів і фахівців, на яких працюють особи пенсійного та передпенсійного віку (за 1,5 роки до дати настання права на

призначення пенсії за віком).

Списки кадрового резерву складаються щорічно до 31 грудня і надаються до 20 січня у відділ кадрів управління Товариства. В структурних одиницях Товариства на 239 ключових посад сформовано кадровий резерв із 252 працівників, які мають необхідну кваліфікацію та досвід роботи за фахом. Списки кадрового резерву переглядаються щорічно станом на 1 липня і в разі необхідності вносяться відповідні зміни.

До списку кандидатур в кадровий резерв включаються:

а) керівні працівники, професіонали і фахівці підрозділів управління та структурних одиниць Товариства, які мають необхідний досвід роботи за фахом або отримали рекомендацію атестаційної комісії щодо зарахування в резерв кадрів;

б) перспективні молоді спеціалісти управління та структурних одиниць Товариства, котрі виявили здібності до управлінської діяльності.

Кандидати для зарахування в резерв кадрів на посади керівників та професіоналів повинні мати повну вищу освіту, на інші посади – повну, або базову вищу освіту, бути професійно підготовленими, успішно справлятися із службовими обов'язками, мати організаторські здібності, стаж роботи в галузі не менше 3 років. Працівники, що зараховуються до резерву кадрів, мають бути не старші 55 років – чоловіки, і 50 років – жінки.

Зарахування в резерв кадрів здійснюється за згодою кандидата.

Керівник, в безпосередньому підпорядкуванні якого знаходиться співробітник, на чию посаду формується резерв, складає індивідуальну програму підготовки кандидата, зарахованого в резерв, з урахуванням його освіти, кваліфікації, досвіду роботи, та контролює її виконання.

Під час роботи, спрямованої на підвищення кваліфікації співробітників, зарахованих у резерв кадрів, обов'язково слід вживати найбільш ефективні методи, зокрема:

– Участь резервістів у нарадах, семінарах, конференціях з відповідних питань діяльності вищого органу управління;

- Участь у підготовці управлінських документів підприємства, структурного підрозділу;
- Обов'язкове тимчасове виконання резервістами обов'язків працівника, на посаду якого зараховано в резерв;
- Участь в опрацюванні встановлених форм звітності щодо діяльності підприємства, структурного підрозділу;
- Відрядження на провідні підприємства для вивчення досвіду їх роботи для подальшого використання на практиці;
- Стажування за посадою, на яку зараховано у резерв.

Співробітник, зарахований у резерв кадрів, повинен пройти підвищення кваліфікації до призначення на вищу посаду або протягом першого року роботи на вищій посаді. Переважне право на заміщення вакантної посади має співробітник, зарахований до кадрового резерву.

Система матеріальної та моральної мотивації праці

Матеріальна та моральна мотивація праці закладена в системі соціальних гарантій і закріплена Колективним договором АТ «Вінницяобленерго». Відповідно до Положень, які діють в Товаристві, з метою ефективного матеріального стимулювання співробітників, виплачуються премії та винагороди:

- За результати фінансово-господарської діяльності за місяць та обліковий період;
- За квартальні підсумки господарської діяльності;
- За відсутність системних аварій з вини персоналу;
- За виявлення та сприяння виявленню безоблікового користування електроенергією, прихованої потужності, перевищення встановлених граничних рівнів споживання електроенергії і потужності;
- За виконання особливо-важливих завдань;
- За виконання плану надання платних послуг населенню та стороннім організаціям;
- Контролерам енергозбуту за збір коштів на дому у побутових

споживачів;

- Одноразово за вислугу років працівникам невинробничого персоналу.

Крім того, з метою закріплення висококваліфікованих кадрів на підприємстві, посилення матеріальної зацікавленості в підвищенні ефективності енергопостачання, скорочення втрат робочого часу, зміцнення трудової дисципліни, в Товаристві діє *ряд доплат та надбавок*:

- За безперервний стаж роботи в електроенергетиці;
- За високі досягнення в праці керівникам, професіоналам, фахівцям та технічним службовцям;
- За виконання особливо важливого завдання (проходження осінньо-зимового максимуму навантаження);
- За роз'їзний характер роботи працівникам Вінницьких високовольтних електричних мереж;
- Надбавка за класність водіям автомобілів;
- За високу професійну майстерність робітникам виробничого персоналу;
- За інтенсивність праці, розширену зону обслуговування, виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника, шкідливі умови праці, за роботу в нічний час та інші, які передбачені Колективним договором.

В Товаристві здійснюється ряд заходів морально-психологічного заохочення персоналу, що разом з матеріальними стимулами покликані підвищити зацікавленість співробітників у досягненні головної мети діяльності підприємства – створення позитивного іміджу працівників енергокомпанії, сприяння задоволенню персоналу від роботи на підприємстві. Моральні стимули мобілізують найкращі риси характеру співробітників та підвищують зацікавленість у досягненні кращих особистих результатів роботи.

У зв'язку з цим, відповідно до діючих Положень, проводиться наступне:

- Розміщення на Дошці Пошани Товариства фотографій працівників,

які досягли високих виробничих показників у роботі з виплатою грошової премії.

- Присвоєння звання «Почесний енергетик ПАТ «Вінницяобленерго» з врученням посвідчення, нагрудного знака та грошової премії.

- Присвоєння звання «Ветеран праці ПАТ «Вінницяобленерго» з вручення посвідчення, медалі та одноразової винагороди при безперервному стажі роботи в Товаристві не менше 25 років.

- Занесення відомостей про визначні досягнення кращих працівників до Книги Пошани ПАТ «Вінницяобленерго, яка зберігається в музеї історії розвитку і становлення підприємства.

Одним з методів морального заохочення на підприємстві є виявлення кращих бригад. Виявити кращі бригади дозволяють змагання на першість АТ «Вінницяобленерго», які проводяться щорічно на навчально-тренувальних полігонах структурних одиниць Товариства. Мета змагань – підвищення рівня професійної майстерності, рівня підготовки персоналу бригад з оформлення робіт, а також скорочення часу виконання робіт, підвищення рівня якості виконання, забезпечення інструментами, пристроями й засобами захисту, обміну передовим досвідом організації й технології виконання робіт та виявлення й усунення порушень чинних нормативних документів з охорони праці й експлуатації, неточностей і помилок у роботі.

Змагання сприяють мобілізації персоналу для досягнення високих показників надійності роботи устаткування, вихованню почуття відповідальності в працівників за якість і безпеку робіт, пошуку і пропаганді передових і безпечних методів праці та підвищенню престижу роботи в структурних підрозділах Товариства.

В рамках заходів соціального захисту співробітників, адміністрація та профспілковий комітет забезпечують придбання путівок в пансіонати відпочинку, в дитячі оздоровчі заклади з частковою компенсацією їх вартості, надання матеріальної допомоги в зв'язку з одруженням, народженням дитини, ювілейним днем народження, на лікування, поховання

близьких родичів згідно Колективного договору.

З метою збереження традицій культурно-виховної, спортивно-масової роботи, в Товаристві проводяться Спартакіади та фестивалі аматорського мистецтва «Зірки мереж» серед структурних одиниць за участю керівників підрозділів. Запроваджена практика проведення корпоративних заходів, зокрема, відзначення державних свят, професійного свята Дня енергетика. Ці заходи сприяють згуртуванню колективів, створенню здорового морально-психологічного клімату.

Таким чином, проведене дослідження дозволяє констатувати, що у АТ «Вінницяобленерго» сформована достатньо структурована та злагоджена кадрова політика, що сприяє якісному забезпеченню підприємства кваліфікованими кадрами. На етапі реалізації кадрової політики, як відомо, важливого значення набуває фінансування заходів по роботі з персоналом, що у підсумку визначає ефективність кадрової політики. Проаналізуємо динаміку коштів, що виділялися в Товаристві та персонал та його оплату (табл.2.3). Для цього скористаємося даними фінансових звітів [6, 13].

Таблиця 2.3 – Фінансування заходів кадрової політики АТ «Вінницяобленерго», грн

Показники	Роки			
	2018	2019	2020	2021
Витрати на оплату праці	525162	618905	822262	883625
Відрахування на соціальні заходи	107761	125063	171618	184254
Довгострокове забезпечення витрат персоналу	35875	28398	46330	48754

Представлені дані демонструють стійку тенденцію у 2018-2021 рр. зростання обсягу коштів на реалізацію кадрової та соціальної політики АТ «Вінницяобленерго».

РОЗДІЛ 3

ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ НА ОСНОВІ ВПРОВАДЖЕННЯ АНТИКРИЗОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ

Стан економіки України останніми роками визначається наявністю значної кількості підприємств, що знаходяться у кризовому стані. З початком воєнної агресії росії на території України з 24.02.2022 р. кількість таких підприємств стрімко зростає. Не виключенням є і підприємства енергетичної галузі. Тому виникає необхідність у використанні засобів антикризового менеджменту для прогнозування та попередження негативних явищ для уникнення можливої кризи. Заходи з антикризової діяльності повинні, насамперед, ураховувати людський чинник, бо саме завдяки цілеспрямованій діяльності персоналу можна досягти успіху як у запланованих заходах щодо уникнення або подолання кризи, так і в діяльності підприємства у цілому [10, с.109].

Основними ознаками кризи персоналу підприємства є: зменшення кількості робочих годин; часті конфлікти; наявність надлишкового персоналу; зменшення продуктивності праці; збільшення плинності кадрів; ігнорування керівництва та вказівок керівника; погіршення дисципліни тощо. Отже, залежно від причин виникнення кризи персоналу розмежовують наступні види криз персоналу [1, с.10]: криза ефективності праці; кадровий голод; криза компетентності; мотивації; культури та соціально-трудових відносин (рис.3.1).

З метою запобігання означених криз персоналу та пом'якшення їх наслідків кадрову політику АТ «Вінницяобленерго» пропонується удосконалити за рахунок впровадження антикризових інструментів, що дозволять сформувати антикризову кадрову політику та систему антикризового управління персоналом.

Систематизація існуючих теоретичних та прикладних досліджень системи антикризового управління персоналом дає можливість сформувати

наступні підходи до тлумачення поняття: превентивний; реактивний; комплексний [1, с. 7].



Рисунок 3.1 - Вид криз персоналу як передумова запровадження антикризового управління [1, с. 10]

Підхід до трактування антикризового управління з точки зору попереджувального (превентивного) підходу пов'язаний з початковою стадією розвитку кризи у будь-якій системі підприємства (фінансові, маркетинговій, управління персоналом, виробничій та ін.), при цьому відбувається зниження продуктивності праці, відтік кращих працівників, зростання витрат на персонал, погіршення іміджу роботодавця.

Така ситуація вимагає застосування превентивних (м'яких) інструментів антикризового управління персоналом з метою недопущення поглиблення кризових явищ та мінімізації негативного впливу на діяльність підприємства.

Реактивний підхід до розуміння антикризового управління персоналом пов'язаний з кадровим управлінням в кризовий період, тобто у період гострого погіршення фінансового стану та режимом жорсткої економії фінансових ресурсів. Такий підхід передбачає використання жорстких

інструментів кадрового управління (зокрема, скорочення персоналу, жорстка економія витрат, складний морально-психологічний клімат у колективі).

У межах комплексного підходу антикризове управління персоналом розглядається як менеджмент попереджувального та реактивного типу [1, с. 7].

Принципи антикризового управління персоналом – основоположні засади антикризового менеджменту персоналу. До принципів антикризового управління персоналом відносяться [1, с. 7].

принцип комплементарності управлінських ролей, що полягає у тому, що конкретний тип кризової ситуації вимагає застосування певного стилю керівництва;

поваги до людини та її здобутків;
системності,
рівних можливостей,
командної єдності,
правової та соціальної захищеності,
оптимізація кадрового потенціалу та інші.

Крім того, до основних принципів управління персоналом у кризових умовах доцільно віднести такі [10, с.111]:

- принцип системності в роботі щодо розвитку персоналу – керівництво підприємства постійно повинно проводити різноманітні заходи щодо підвищення кваліфікації, перепідготовки кадрів тощо;
- принцип колегіальності в управлінні – рішення повинні прийматися не тільки менеджерами різних рівнів управління, а й їх безпосередніми виконавцями. Цей принцип також передбачає забезпечення консенсуального, а не примусового характеру прийняття рішень.

Застосування принципів антикризового управління персоналу потребує системності та комплексності у практичному застосуванні, оскільки усі зазначені принципи є взаємопов'язаними. Системне застосування забезпечить скорочення термінів апробації антикризових заходів як у стані

кризи, так і під час ліквідації наслідків, що підвищить ефективність практичного запровадження антикризового управління персоналу у систему управління персоналом підприємства [1, с. 7].

Оскільки антикризове управління персоналом є специфічним видом менеджменту персоналу, ефективність його реалізації залежить від загальних функцій управління персоналом: планування, мотивації, організації та контролю. Водночас управлінські функції потребують удосконалення в напрямі реалізації конкретних антикризових заходів залежно від етапу розвитку кризи (передкризовий стан, шок, відступ, адаптація, оволодіння ситуацією), тобто від цілі антикризового управління персоналом (попередження кризових процесів у кадровій складовій або ж ліквідація та мінімізація наслідків) [1, с. 8].

В умовах кризи, нажаль, цінність персоналу часто знижується власниками. Обмеженість фінансових ресурсів, постійний тиск загрози банкрутства та інші негативні фактори зумовлюють переоцінку вартості та цінності працівників. Відбувається своєрідний перехід від стратегії розвитку до стратегії виживання. Посилюється контроль за діями працівників та ефективності використання ними робочого часу, що, в свою чергу, призводить до зниження довіри, мотивації працівників та лояльності до компанії. Отже, перед власниками постає важливе завдання – планування та запровадження антикризового підходу в управлінні персоналом.

Західна наука антикризового менеджменту виділяє три основні типи такого менеджменту в залежності від етапів кризи [16]:

- менеджмент запобігання;
- менеджмент порятунку;
- менеджмент відновлення.

Наразі для великої кількості підприємств в Україні більш актуальним є менеджмент порятунку. АТ «Вінницяобленерго» враховуючи поточний стан справ на підприємстві та його приналежність до так званої «критичної

інфраструктури» варто акцентувати увагу на менеджменті запобігання. На його концепції доцільно формувати антикризову кадрову політику.

Антикризова кадрова політика переслідує такі основні цілі [7, с. 97]:

запобігання та зниження ризику виникнення на підприємстві кризової ситуації;

зниження негативних наслідків кризової ситуації, швидка їх ліквідація.

Антикризову кадрову політику підприємства - це система науково обґрунтованих цілей, завдань, принципів, методів, правил і норм, що визначають зміст і форми управління персоналом та кадрової роботи в умовах кризи, які приводять людський ресурс у відповідність зі стратегією організації і спрямовані на збереження її життєздатності та розвитку в майбутньому [12, с. 269].

Для впровадження в систему менеджменту АТ «Вінницяобенерго» доцільною може бути така схема формування антикризової корпоративної кадрової політики, що включає чотири модулі та дозволяє надати системності процесам управління персоналом на підприємстві в умовах виникнення (вірогідності виникнення) кризової ситуації [12, с. 271]:

Модуль 1 – діагностичний;

Модуль 2 – організаційний;

Модуль 3 – програмний;

Модуль 4 – ресурсний.

Перший модуль передбачає оцінку персоналу підприємства, оцінку кризової ситуації або ймовірності її виникнення та оцінку загроз, які відчуває підприємство під час кризи або тих, які можуть виникнути у разі невживання антикризових заходів у сфері управління персоналом та кадрової роботи.

На основі діагностичного модуля доцільною є реалізація організаційного (модуль 2), який включає обґрунтування типу кадрової політики, який обирає підприємство та стратегії прийняття управлінських рішень у сфері кадрової політики.

У третьому модулі, відповідно до сформованого організаційного забезпечення, відбувається розробка окремих антикризових програм та корегування відповідних технологій управління персоналом. Програмування антикризової кадрової політики має відбуватися з урахуванням фази кризи, у якій перебуває підприємство або його кадрова підсистема. Відповідно до цього кадрові програми (складові кадрової політики) за характером можуть бути попереджувальні, реструктуризаційні, реінженірингові та санаційні.

Четвертий модуль схеми формування антикризової корпоративної кадрової політики – ресурсний, метою якого є забезпечення кадрового, нормативного та фінансового базису реалізації зазначеної політики. Очевидно, що відсутність або брак однієї з ресурсних складових зведе до мінімуму ефективність реалізації попередніх модулів.

Отже, антикризове управління персоналом являє собою різновид менеджменту персоналу, що передбачає використання спеціальних технологій, інструментів та методів. Виокремлення та дотримання в рамках антикризової діяльності підприємства антикризових принципів управління персоналом, які враховують поведінкові особливості працівників підприємства, може забезпечити підвищення ефективності заходів антикризового менеджменту. Зазначені принципи на підприємстві повинні реалізовуватися під час упровадження певних заходів антикризового менеджменту. Дотримання підприємствами антикризових принципів управління персоналом з урахуванням його поведінкових особливостей може значно скоротити терміни протікання етапів антикризового менеджменту в момент кризи та під час виходу з неї й поліпшити діяльність підприємства в указаний період.

Практичне застосування антикризового менеджменту персоналу здійснює значний вплив на формування потужного кадрового потенціалу та недопущення виникнення та розвитку кризи персоналу, стабілізацію кадрового потенціалу, тобто досягнення головної мети кадрової політики підприємства. Ефективність досягнення головної мети управління

персоналом залежить від вчасної діагностики кризових процесів, усунення внутрішніх та зовнішніх факторів кризи персоналу, результативності реалізації загальних функцій управління персоналом: мотивації, планування, організації та контролю. Необхідним є ідентифікація типу кризи персоналу, оскільки згідно ситуаційного підходу до управління ефективність управління персоналом залежить від доцільності застосування конкретних інструментів антикризового управління персоналом згідно з типом кризи персоналу.



ВИСНОВКИ

Проведене дослідження особливостей формування та реалізації кадрової політики на підприємстві дозволило зробити низку висновків.

Вивчення теоретичних основ формування та використання кадрової політики дозволяє зазначити, що кадрова політика представляє собою систему принципів, ідей, вимог, що визначають основні напрямки роботи з персоналом, її форми і методи. Вона визначає генеральний напрямок і основи роботи з кадрами, загальні і специфічні вимоги до них і розробляється власниками підприємства, вищим керівництвом, кадровою службою. Як правило, формування процес формування кадрової політики на підприємстві проходить декілька етапів, серед яких можна виокремити три основних: нормування, програмування та моніторинг персоналу.

Одним із ключових завдань керівника з персоналу є формування такої кадрової політики, яка відповідала б цілям підприємства в довгостроковій перспективі. Розробка кадрової політики є основним елементом стратегічного планування організації. Важливість кадрової політики полягає в підготовці відповідей на всі питання, пов'язані з управлінням персоналом. Система управління персоналом є основоположною складовою управління та розвитку будь-якого підприємства, вона об'єктивна, так як виникає з появою самого підприємства. Це одна з найважливіших підсистем, яка визначає успішність організації.

Кадрова політика розробляється з урахуванням мети, місії та стратегії підприємства, ураховуючи загальні та специфічні його особливості; відповідальність, своєю чергою, покладено на вище керівництво підприємства у цілому та відділ персоналу зокрема. Враховуючи сукупність зовнішніх та внутрішніх чинників менеджмент формує та впроваджує певний тип кадрової політики.

В кваліфікаційній роботі дослідження особливостей кадрової політики проведено на матеріалах АТ «Вінницяобленерго». Аналіз динаміки основних

показників, що характеризують виробничу та фінансову діяльність АТ «Вінницяобленерго» у 2018-2021 рр., довів, що у аналізованому періоді діяльність компанії була прибутковою і чистий прибуток Товариства за чотири роки зріс в 4,09 рази. Отже, це є позитивними підставами для реалізації розгорнутої кадрової політики.

Визначено, що однією з важливих складових успіху АТ "Вінницяобленерго" є якісний склад персоналу, рівень його кваліфікації та ініціативи. Станом на 31 грудня 2021 року чисельність штатних працівників АТ "Вінницяобленерго" склала 4144 осіб. При цьому, із загальної чисельності 25,5% складають працівники віком до 35 років, з них 43,6 % працюють на керівних та інженерно-технічних посадах. Це є доволі позитивним фактом і передумовою використання та розвитку сучасних, інноваційних технологій, у тому числі -в управлінні підприємством.

У ході дослідження встановлено, що успішній роботі персоналу Товариства сприяє виважена кадрова політика та сформована концепція управління персоналом АТ «Вінницяобленерго». Основними елементами кадрової політики досліджуваного підприємства є: відбір та найм персоналу; навчання персоналу; атестація персоналу; робота з резервом кадрів; система матеріальної та моральної мотивації праці.

Важливим кроком в роботі з персоналом є організація виробничої і соціальної адаптації новоприйнятих співробітників. Перш за все, вона необхідна для того, щоб скоротити час, який зазвичай потрібний новому співробітникові, щоб освоїтися на новому робочому місці і почати працювати з максимальною віддачею. Схема адаптації працівників АТ «Вінницяобленерго», що дозволяє в подальшому забезпечити ефективність інших складових кадрової політики охоплює організаційну, соціально-психологічну та професійну адаптацію.

Таким чином, проведене дослідження дозволяє констатувати, що у АТ «Вінницяобленерго» сформована достатньо структурована та злагоджена кадрова політика, що сприяє якісному забезпеченню підприємства

кваліфікованими кадрами. На етапі реалізації кадрової політики, як відомо, важливого значення набуває фінансування заходів по роботі з персоналом, що у підсумку визначає ефективність кадрової політики. Дані щодо динаміки коштів, що виділялися в Товаристві та персонал та його оплату демонструють стійку тенденцію у 2018-2021 рр. зростання обсягу коштів на реалізацію кадрової та соціальної політики АТ «Вінницяобленерго».

На основі проведеного дослідження розроблено пропозиції щодо удосконалення кадрової політики. Стан економіки України останніми роками визначається наявністю значної кількості підприємств, що знаходяться у кризовому стані. З початком воєнної агресії росії на території України з 24.02.2022 р. кількість таких підприємств стрімко зростає. Не виключенням є і підприємства енергетичної галузі. Тому виникає необхідність у використанні засобів антикризового менеджменту для прогнозування та попередження негативних явищ для уникнення можливої кризи.

Залежно від причин виникнення кризи персоналу розмежовують наступні види криз персоналу: криза ефективності праці; кадровий голод; криза компетентності; мотивації; культури та соціально-трудових відносин. З метою запобігання означених криз персоналу та пом'якшення їх наслідків кадрову політику АТ «Вінницяобленерго» пропонується удосконалити за рахунок впровадження антикризових інструментів, що дозволять сформувати антикризову кадрову політику та систему антикризового управління персоналом.

Встановлено, що зарубіжна наука антикризового менеджменту виділяє три основні типи такого менеджменту в залежності від етапів кризи:

- менеджмент запобігання;
- менеджмент порятунку;
- менеджмент відновлення.

Наразі для великої кількості підприємств в Україні більш актуальним є менеджмент порятунку. АТ «Вінницяобленерго» враховуючи поточний стан справ на підприємстві та його приналежність до так званої «критичної

інфраструктури» варто акцентувати увагу на менеджменті запобігання. На його концепції доцільно формувати антикризову кадрову політику.

Для впровадження в систему менеджменту АТ «Вінницяобенерго» доцільною може бути така схема формування антикризової корпоративної кадрової політики, що включає чотири модулі (діагностичний, організаційний, ресурсний та програмний) та дозволяє надати системності процесам управління персоналом на підприємстві в умовах виникнення (вірогідності виникнення) кризової ситуації.

На завершення зауважимо, що практичне застосування антикризового менеджменту персоналу здійснює значний вплив на формування потужного кадрового потенціалу та недопущення виникнення та розвитку кризи персоналу, стабілізацію кадрового потенціалу, тобто досягнення головної мети кадрової політики підприємства. Ефективність досягнення головної мети управління персоналом залежить від вчасної діагностики кризових процесів, усунення внутрішніх та зовнішніх факторів кризи персоналу, результативності реалізації класичних функцій управління персоналом.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ПОСИЛАНЬ

1. Абрамова І. О. Антикризовий менеджмент персоналу в сучасних реаліях розвитку бізнесу. *Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics»*, №24 (2020), 06-11. [URL: https://modecon.mnau.edu.ua/](https://modecon.mnau.edu.ua/)
2. Антикризовий менеджмент : навч.посіб. / Скібіцька Л.І., Матвеев В.В., Щелкунов В.І., Подреза С.М. К.:Центр учбової літератури, 2019. 583 с.
3. Байрачна О. К. Кадрова політика організації в системі функціональної підготовки управлінського персоналу. *Український журнал прикладної економіки*. 2020. Том 5. № 1. С. 342–348.
4. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом: підручник для студ. вищ. навч. закл. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 468 с. URL: <http://www.twirpx.com/file/544700/> (дата звернення: 11.04.2022).
5. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В.,2020. 466с.
6. Баланс (звіт про фінансовий стан) АТ «Вінницяобленерго» за 2019-2021 рр. URL: <https://voe.com.ua/corporate-information/richna-finansova-zvitnist>.
7. Борзенко В. І. Антикризове управління: навч.посіб. Х.:Видавництво Іванченка.І С., 2016. 232 с.
8. Віннікова В.А. Шляхи формування кадрового потенціалу торговельних підприємств. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/esprstp_2011_1_103.pdf (дата звернення: 13.04.2022).
9. Гончар О. І., Муравська Л. І. Кадрова політика торговельного підприємства в умовах викликів пандемії КОВІД-19. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020, № 6. С. 69-72.
10. Громко Л.С. Принципи управління персоналом в умовах антикризової діяльності підприємства: методологічний аспект.

Причорноморські економічні студії. Випуск 36. 2018. С.109-113.

11. Довгань Л. Є., Ведута Л. Л., Мохонько Г.А. Технології управління людськими ресурсами. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 512с.

12. Дороніна О.А. Теорія та практика формування багаторівневої кадрової політики в контексті забезпечення гідної праці в Україні: монографія. Донецьк: ДонНУ, 2013.395 с.

13. Звіт про фінансові результати (звіт про сукупний дохід) АТ «Вінницяобленерго» за 2019-2021 рр. URL: <https://voe.com.ua/corporate-information/richna-finansova-zvitnist>.

14. Капінос Г. І., Костюк І. В. Особливості формування та реалізації ефективної кадрової політики вітчизняних підприємств в сучасних умовах розвитку ринкової економіки. *Вісник Хмельницького національного університету* 2019, № 2. С.52-56.

15. Кушнерик О. HR-менеджмент: інноваційний підхід до управління персоналом. *Підприємництво та інновації* (12), 2020. С. 125-129.

16. Нікулічева О. Концепція антикризового управління персоналом в умовах організаційних змін. URL: <https://www.ebskiev.com/uk/kontseptsiya-antikrizovogo-upravlinnya-personalom-v-umovah-organizatsijnih-zmin/>

17. Овчарук О.М. Методологічні аспекти та проблеми формування кадрової політики підприємства. *Причорноморські економічні студії*. Випуск 61. 2021. С.61-65.

18. Олійник С.У. Теорія та практика менеджменту персоналу : підручник / С. У. Олійник ; Нар. укр. акад. Х. : Вид-во НУА, 2013. 376 с.

19. Офіційний сайт АТ «Вінницяобленерго». URL: <https://voe.com.ua/>

20. Пушкар З.М., Пушкар Б.Т. Кадровий менеджмент: навч.посіб. Тернопіль: Осадца Ю.В., 2017. 210 с.

21. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.

22. Язлюк Б. О., Вороніна В.Л., Гордієнко В. О. Кадрова політика підприємства: сутність та значення для потреб управління. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. Том 4. № 4. С. 191– 198.

