

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

КОЗАЧУК ОЛЕГ ІВАНОВИЧ

Допускається до захисту:
в.о. завідувача кафедри міжнародних
економічних відносин, доктор
економічних наук, доцент
_____ М. В. Савченко
« ____ » _____ 2020 р.

**Розвиток системи управління персоналом на підприємствах
енергетичного комплексу
(на прикладі АТ «Хмельницькобленерго»)**

Спеціальність 073 Менеджмент
Освітньо-професійна програма «Бізнес-адміністрування»

Кваліфікаційна магістерська робота

Керівник:

Т. В. Орехова, професор кафедри
міжнародних економічних відносин,
доктор екон. наук, професор

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

Голова ЕК: _____
(підпис)

Вінниця – 2020

АНОТАЦІЯ

Козачук О.І. Розвиток системи управління персоналом на підприємствах енергетичного комплексу (на прикладі АТ «Хмельницькобленерго»). Спеціальність 073 Менеджмент. Освітньо-професійна програма «Бізнес-адміністрування». Донецький національний університет імені Василя Стуса. 2020. 87 с.

У роботі розглядаються теоретико-методологічні та практичні аспекти формування та розвитку системи управління персоналом підприємства. Проведено аналіз організаційно-економічних умов формування, стану розвитку внутрішніх компонентів (підсистем), складових забезпечення системи управління персоналом великого підприємства енергетичного комплексу. Визначено проблеми та перспективи подальшого розвитку системи управління персоналом регіонального електророзподільного підприємства в умовах реформування ринку електричної енергії в країні.

Основним науковим результатом дослідження є розроблені методичні підходи до реінжинірингу бізнес-процесів з управління персоналом організації, що дозволяють визначати оптимальні методи реінжинірингу з урахуванням комбінації факторів за кількісними, якісними, вартісними та часовим параметрами відтворення людських ресурсів.

Ключові слова: персонал, управління персоналом, система управління персоналом, реінжиніринг бізнес-процесів управління людськими ресурсами.

Табл. 14. Рис. 18. Бібліограф.: 76 найм.

Kozachuk O. Development of the personnel management system at the enterprises of the energy complex (on the example of JSC «Khmelnitskoblenergo»). Specialty 073 Management. Educational program «Business administration». Vasyl' Stus Donetsk National University. 2020. 87 p.

The theoretical and methodological and practical aspects of formation and development of the personnel management system of the enterprise are considered in the research. The analysis of organizational and economic conditions of formation, a condition of development of internal components (subsystems), components of a personnel management system at the big enterprise of an energy complex is carried out. The problems and prospects of further development of the personnel management system of the regional electricity distribution company in the conditions of reforming the electricity market in the country are determined.

The main scientific result of the study is the developed methodological approaches to reengineering business processes for personnel management of the organization, which allow to determine the best methods of reengineering taking into account a combination of factors in quantitative, qualitative, cost and time parameters of human resources reproduction.

Keywords: personnel, personnel management, personnel management system, HRM-system, reengineering of business processes of human resources management.

Table. 14. Fig. 18. Bibliography.: 76 items.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА.....	7
1.1 Сутність управління персоналом та його роль у забезпеченні сталого розвитку підприємства.....	7
1.2 Системний підхід до управління персоналом організації: сутність, структура та зміст підсистем управління персоналом організації	13
1.3 Методологічні аспекти дослідження систем управління персоналом.....	22
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ТЕНДЕНЦІЙ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ АТ «ХМЕЛЬНИЦЬКОБЛЕНЕРГО»...	27
2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика підприємства	27
2.2 Аналіз динаміки та структури персоналу АТ «Хмельницькобленерго»	38
2.3 Аналіз системи управління персоналом АТ «Хмельницькобленерго»	45
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА.....	58
3.1 Прогнозування чистого доходу підприємства за показниками використання персоналу	58
3.2 Реінжиніринг бізнес-процесів управління персоналом підприємства.....	62
3.3 Удосконалення процесів підбору та оцінювання персоналу в системі управління персоналом.....	77
ВИСНОВКИ	86
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ПОСИЛАНЬ.....	89

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

АТ	– акціонерне товариство
ТОВ	- товариство з обмеженою відповідальністю
УП	- управління персоналом
НКРЕКП	– Національна комісія, що здійснює регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг
РЕМ	– район електричних мереж
НКК	– навчально-курсний комбінат
ДОЦ	– дитячий оздоровчий центр
ДНЗ	– дошкільний навчальний заклад
EFQM	(з англ. – European Foundation for Quality Management) – модель досконалості Європейського фонду управління якістю
HR	(з англ. – Human resources) – людські ресурси
IDEF	(з англ. – IDEF Modeling Techniques) – техніка моделювання, заснована на комбінації графічних і мовних символів та правил, розроблених для фіксації процесів і структури інформації в організації.
ARIS	(з англ. – Architecture of Integrated Information Systems) – методологія і програмний продукт компанії IDS Scheer для моделювання бізнес-процесів компанії
BP Win	– програмний продукт, розроблений компанією Ltd. Logic Works, є досить розвиненим засобом моделювання, що дозволяє проводити аналіз, документування і поліпшення бізнес процесів
KPIs	(з англ.– Key Performance Indicators) – ключові показники ефективності діяльності

ВСТУП

З прийняттям в 2017 році Закону України «Про ринок електричної енергії» та впровадженням з 1 липня 2019 року другого етапу реформи енергоринку, розпочалися турбулентні зміни в електроенергетиці, спрямовані створення конкурентного поля виробників, диспетчерів, розподільників, та продавців електричної енергії в Україні. Демоніполізації підлягають великі розподільники електроенергії як на національному, так і на регіональному рівні, які до реформи досягли прогресу у формуванні оптимальних параметрів виробничих, забезпечуючих та управлінських процесів.

Персонал підприємства є ключовим фактором його успішного розвитку через здатність виробляти не тільки товари та послуги, але й формувати та реалізовувати нові ідеї, інновації, нематеріальні активи (гудвіли), здатних збільшувати капіталізацію бізнесу. Система управління персоналом має сприяти найбільш ефективному використанню та відтворенню людського капіталу, і тому є об'єктом найбільшої уваги керівництва підприємства.

Проблеми управління персоналом розглядається в роботах багатьох вітчизняних та зарубіжних вчених: В.М. Данюка, Г. Щокіна, В.М. Петюха, І.Л. Петрової, С.О. Цимбалюк, Г.В. Назарової, Ю.І. Палехи, А.Я. Кибанова, О.П. Єгоршина, В.М. Маслової, М. Армстронга, К. Деслера, та ін. Проблемам формування, розвитку та підвищення ефективності систем управління персоналом підприємства присвячені роботи Л.В. Балабанової, О.В. Сардак, В.Г. Осовської, О.В. Крушельницької, О.М. Криворучко, Т.О. Водолажської, В.М. Маслової, В.Г. Никифорова, Т.О. Погорелової та ін., проте зовсім мало (Н.А. Горелова, О.М. Полінкевича, Н.К. Назарова) розглядаються аспекти перепроєктування системи управління персоналом підприємства-монополіста в умовах реформування галузі.

Мета дослідження полягає у розробці на підставі проведення змістовного теоретико-методологічного обґрунтування та аналізу поточного

стану системи управління персоналом підприємства енергетичного комплексу шляхів її розвитку в умовах реформування ринку електроенергії України.

Для досягнення поставленої в роботі мети планується вирішення наступних дослідницьких **завдань**:

- дослідити сутність поняття «система управління персоналом» через розкриття атрибутивних ознак системи та методологічних особливостей процесів управління персоналом організації;
- визначити методи дослідження стану систем управління персоналом;
- проаналізувати організаційно-економічні умови розвитку системи управління персоналом на прикладі АТ «Хмельницькобленерго»;
- проаналізувати кількісні, якісні та динамічні характеристики персоналу підприємства, оцінити стан розвитку компонентів системи управління персоналом;
- виявити чинники та умови забезпечення сталого розвитку підприємства, пов'язані з використанням людських ресурсів;
- визначити напрями розвитку системи управління персоналом для забезпечення сталого розвитку підприємств енергетичного комплексу.

Об'єктом дослідження є система управління персоналом підприємства.

Предметом дослідження є пріоритети та напрями розвитку системи управління персоналом.

В магістерській роботі широко були використані загальні методи наукового пізнання: аналізу, синтезу, індукція, дедукція, абстрагування, узагальнення, порівняння, моделювання, системно-структурного аналізу, а також спеціальні емпіричні методи дослідження: статистичний аналіз, фінансовий аналіз, прогнозування на основі кореляційно-регресійної моделі. В дослідженні використовувався інструментарій електронних таблиць Excel.

Теоретичне значення одержаних результатів полягає в удосконаленні теоретичних підходів до визначення поняття «система управління персоналом», її складових та чинників.

Практичне значення одержаних результатів полягає в удосконаленні

методичних підходів до реінжинірингу бізнес-процесів з управління людськими ресурсами організації.

Положення, що виносяться на захист:

комплексна система управління персоналом підприємства, яка враховує внутрішнє та зовнішнє середовище, принципи управління, мету, суб'єкт та об'єкт управління, використовуючи процесний підхід до управління, включає компоненти (підсистеми, зв'язки), методи управління, забезпечення системи управління персоналом;

результати аналізу складових та стану розвитку системи управління персоналом великого підприємства;

регресійна модель прогнозування чистого доходу підприємства за показниками використання персоналу, що дозволяє виявити драйвери та умови прибуткової діяльності підприємства;

методичні підходи до реінжинірингу бізнес-процесів з управління персоналом організації, що дозволяють визначати оптимальні методи реінжинірингу з урахуванням комбінації факторів за кількісними, якісними, вартісними та часовим параметрами відтворення людських ресурсів.

За результатами кваліфікаційної магістерської роботи автором опубліковано дві статті «Основа СУОП в АТ «Хмельницькобленерго» – ризикоорієнтованість і солідарна відповідальність» у «Безпека праці» та «Щороку розробляються плани заходів з ОП та визначається обсяг їх фінансування» у «Охорона праці і пожежна безпека».

Кваліфікаційна магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних посилань із 74 найменувань, 6 додатків. Загальний обсяг роботи становить 87 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність управління персоналом та його роль у забезпеченні сталого розвитку підприємства

В глобалізованому світі всі соціально-економічні процеси тісно пов'язані, спричиняючи виникнення певного єдиного поля подій, ідей, концепцій, економічних політик та передових бізнес-технологій. Стійкою тенденцією розвитку економіки останніх десятиліть є інтелектуалізація праці, яка в найбільш загальному значенні визначається дослідниками як зростання частки розумової праці в суспільному виробництві. Так, за оцінками міжнародної організації праці, більше 70% робочих місць у світі передбачають розумовий характер праці і частка інтелектуальної праці має тенденцію до зростання. Інтелектуалізація праці не означає «техніцизму» або «діджиталізації» – обмеженому розумінню інформатизації як процесу насичення економіки електронно-обчислювальною технікою, програмним забезпеченням, цифровими технологіями. Як справедливо зазначає проф. О.А. Грішнова, інтелектуалізація переносить центр ваги на вирішення соціальних завдань, активізацію трудової активності населення, розвиток творчого потенціалу людських ресурсів. [1, С. 148]

В таких умовах управління персоналом стає провідним стратегічним функціональним напрямком менеджменту будь-якої організації, яке може виявитися тим критичним фактором, що визначає успіх або невдачу організації на ринках та у суспільстві через властивість персоналу продукувати нові технології створення продуктів, обслуговування клієнтів, обробки інформації, оптимізації бізнес-процесів та методів управління, отримувати синергію від розумової та творчої діяльності згуртованих команд співробітників, об'єднаних спільною діяльністю.

Управління персоналом як функціональний напрям загального менеджменту досліджувався в роботах багатьох вітчизняних та іноземних вчених Г. Щокіна, В.М. Данюка, В.М. Петюха, І.Л. Петрової, С.О. Цимбалюк, Г.В. Назарової, Ю.І. Палехи, А.Я. Кибанова, О.П. Єгоршина, В.М. Маслової, М. Магури, М. Армстронга, К. Деслера, Л. Стаута, А. Уілкінсона, Т. Редмана, та ін., проте в умовах перманентних змін у техніко-економічних та суспільних детермінант економічної діяльності проблеми розвитку системи управління персоналом підприємств потребують пошуку нових методологічних та практичних рішень.

Першою методологічною проблемою в цьому плані є переосмислення сутності поняття «управління персоналом» та його ролі у системі загального менеджменту організації.

Г.В. Щокін в своїй «Теорії та практиці управління персоналом» оперує термінами «кадровий менеджмент», «менеджмент людських ресурсів», «управління кадрами», «управління людськими ресурсами», акцентуючи увагу на те, що останній використовується як синонім терміну «управління персоналом» (незалежно від зміни змісту) або для вираження нового погляду на роль кадрових служб чи для позначення нової концепції управління, в рамках якої людські ресурси набувають значення активу (капіталу), а не витратної частини (пасиву) виробництва. [2, С. 33-34]

Подібне визначення дуже корелюється з думками інших науковців перехідного періоду розвитку економіки пострадянських країн 1990-2000 рр – О.П. Єгоршина, А.Я. Кибанова, В.В. Травіна, В.А. Дятлової, Ю.І. Палехи та інших. Сучасне переосмислення сутності поняття «управління персоналом» знаходимо в роботах В.М. Петюха, В.М. Данюка, І.Л. Петрової. Так, колектив авторів під керівництвом проф. В.М. Данюка, розглядає управління персоналом як одну з найважливіших функцій управління організацією; системно-організований процес; галузь науки, об'єкт досліджень; сферу професійної діяльності; сегмент ринку праці; напрям підготовки кадрів; сегмент ринку освітніх послуг; навчальну дисципліну. При чому управління

персоналом як сфера практичної діяльності, визначається як процес, спрямований на досягнення двох інтегрованих цілей: 1) підвищення ефективності діяльності організації; 2) покращення якості трудового життя персоналу, що дозволяє зблизити інтереси власника бізнесу (роботодавця) та найманих працівників (персоналу) [7, С. 44-50]

В.М. Петюх визначає тотожне «управлінню персоналом» поняття «менеджмент персоналу» як системно організований процес відтворення й ефективного використання персоналу самоврядної організації. [8, С.11] В цьому визначенні прослідковується системний підхід до управління персоналом.

Балабанова Л.В., Сардак О.В. розглядають управління персоналом як процес планування, підбору, підготовки, оцінки, навчання та мотивації персоналу, спрямований на ефективне його використання та досягнення цілей підприємства і працівників [9, с. 8]. Це тлумачення управління персоналом інтегрує процесний та структурний підхід з кінцевими цілями управління персоналом.

Об'єднуючи підходи науковців до опису сутності поняття управління персоналом, вважаємо за потрібне визначити його як системно організований процес забезпечення організації персоналом з необхідними кількісними та якісними параметрами, ефективного його використання та розвитку для досягнення інтегрованих цілей організації та працівників.

Таке визначення управління персоналом також відбиває відтворювальну функцію внутрішнього ринку праці, на якому відбувається узгодження якісних та вартісних параметрів попиту та пропозиції робочої сили / компетентностей між їх власниками (потенційними і реальними працівниками) та власниками бізнесу (роботодавцями) та реальний обмін цього специфічного товару на обсяг життєвих та соціальних благ, а також відтворення його в процесі використання та розвитку.

Управління персоналом в контексті останніх досягнень соціальних та поведінкових наук набуло нового значення. Так, дослідження школи людських відносин (Е. Мейо, Ф. Ротлісбергера, М.П. Фоллет, А.Маслоу,

Ф. Герцберга та ін.) виявили потенціал соціально-психологічних чинників трудової мотивації та наблизили концептуальний переворот в менеджменті.

Теорія людського капіталу (Т. Шульц, Г. Беккер, Е. Денісон, Р. Солоу, Дж. Кендрік, С. Кузнець та ін.) через емпіричні дослідження та економіко-математичні моделі довела високу ефективність інвестицій різних економічних агентів (особи, роботодавців, держави) в навчання та освіту, збереження здоров'я, культурний розвиток, підвищення мобільності робочої сили та поліпшення умов життя людей на всіх рівнях економіки: особистісному, мікро-, мезо- та макрорівнях. Через здатність цих складових людського розвитку приносити значну віддачу від інвестицій останні визнані поняттям «людського капіталу», який набув поширення не тільки в наукових та академічних колах, але й знайшов усвідомлення в бізнес-колах.

Управління персоналом як наука та галузь загального менеджменту виробила власні принципи, які забезпечують високу ефективність практик в цій сфері та є наслідком дії об'єктивних економічних та соціальних законів:

- *принцип планованості* вимагає, щоб усі процеси, процедури, операції, дії, що відбуваються в організації з відтворення та використання персоналу, виробництво та праця на кожному робочому місці відбувалися на планованій основі, тобто скоординовано і синхронно. Відсутність планованості, незгодженість окремих планів або їхніх складових спричиняють порушення ритму виробництва, втрати робочого часу та інших ресурсів, погіршення якості продукції та послуг тощо [7, с. 52];

- *принцип системності* зумовлює необхідність розглядати організацію як цілісний соціальний організм, а сам процес управління як такий, що відбувається в просторі та часі, зачіпаючи кожного працівника та керівника;

- *принцип комплексності* передбачає урахування організаційно-економічних, соціально-психологічних, правових, технічних, педагогічних і інших аспектів у їхній сукупності і взаємозв'язку при визначальній ролі соціально-економічних факторів [9, с. 8];

- *принцип науковості* означає необхідність використання в практиці управління персоналом нових науково-доведених концепцій, узагальненого дослідженнями прогресивного досвіду кращих організацій і підприємств;

- *принцип єдиноначальності* передбачає необхідність збереження структури управління, чіткого розподілу повноважень між керівниками та структурними підрозділами по вертикалі й горизонталі, адміністративну підпорядкованість кожного працівника, кожної структурної ланки лише одному керівникові;

- *принцип економічної ефективності* зумовлює забезпечення окупності інвестицій у навчання та розвиток персоналу, поліпшення умов праці та соціального забезпечення працівників – кожне удосконалення практик управління персоналом має бути оцінено в кінцевому рахунку в розмірі економічного ефекту, яке воно спричинило;

- *принцип соціальної доцільності* є специфічним принципом управління персоналом через значну роль соціально-психологічних чинників трудової діяльності та управління – будь-які заходи, дії керівництва, умови роботи персоналу, мають бути соціально обґрунтованими та виправданими. Дуже часто соціальний ефект зумовлює економічний ефект лише довгостроковій перспективі;

- *принцип демократизму* вимагає оптимального поєднання єдиноначальності, персональної відповідальності керівника за стан справ у підрозділі, яким він керує, з участю найманих працівників у формуванні стратегії та політики управління персоналом, прийнятті оперативних рішень, виявленні резервів підвищення ефективності виробництва тощо [7, с. 52].

Дотримання означених принципів в практиці управління персоналом сучасних підприємств якнайближче відповідає концепції сталого розвитку економіки, яка стала актуальною у відповідь на глобальні проблеми та виклики людства: погіршення екологічних умов, поглиблення соціальної, освітньої, економічної нерівності в світі, виснаження джерел сировинних ресурсів, спричинене капіталістичними принципами максимізації прибутку за

одиницю часу чи одиницю капіталовкладень. Основою концепції стало продовження вчення В.Вернадського про ноосферу, яке поєднало екологічні, економічні та соціальні аспекти розвитку людства. Ключова ідея концепції сталого розвитку полягає в пригальмовуванні темпів зростання суспільного виробництва з метою збереження цілісності біологічних і фізичних природних систем, стабільного, рівномірного та безконфліктного соціального та культурного прогресу заради захисту інтересів майбутніх поколінь, зокрема, у безпечному та здоровому довікллі.

Доктрина сталого розвитку, яка вже неодноразово обговорюється на самітах ООН в Ріо-де-Жанейро (1992 р.), в Йоханесбурзі (2002 р.), засіданнях Римського Клубу та покладається в основу формулювання цілей розвитку людства, отримала імплементацію в концепціях стратегічного розвитку підприємств та організацій на мікрорівні: в роботах Р. Акоффа, І. Ансоффа, Г. Дейлі, О.Г. Білоус, В.Г. Герасимчук, Б. Данилишина, С.Л. Пакуліна, І.І. Смачило та ін. Вони закликають до відкидання «механістичного» погляду на підприємство, його складові, наголошуючи на необхідності забезпечення сталого розвитку в довгостроковій перспективі за рахунок стійких конкурентних переваг не тільки продукції та послуг, але й способу ведення бізнесу [11]. Саме концепція сталого розвитку бізнесу може сприяти досягненню гармонії між людьми, суспільством та природою на основі системно керованого управління персоналом, спрямованого на збалансування інтересів персоналу та власників бізнесу.

1.2 Системний підхід до управління персоналом організації: сутність, структура та зміст підсистем управління персоналом організації

У загальному значенні під системою розуміють сукупність взаємопов'язаних елементів цілісного утворення, яке має певну мету та взаємодіє із зовнішнім середовищем. Головним, що визначає систему, є взаємозв'язок і взаємодія частин в цілому.

Основними атрибутами систем є:

- *елементи* як найпростіші складові частини системи, які умовно розглядають як неподільні складові;
- *підсистеми* як складові частини системи, які самі є дрібнішими системами;
- *компоненти* як сукупність елементів та підсистем певної системи;
- *зв'язки* як співвідношення між компонентами системи, засновані на взаємозалежності і взаємообумовленості;
- *мета* як бажаний або необхідний стан системи в майбутньому, який можливо змінити відносно теперішнього;
- *структура* як сукупність необхідних і достатніх для досягнення цілей відношень (зв'язків) між її компонентами;
- *стан системи* як це сукупність значень її параметрів (властивостей) у певний момент часу;
- *навколишнє середовище*, яке теоретично включає все, що не входить в цю систему, її реальне докільля чи оточення, але впливає на стан системи;
- *вхід* як зовнішнє відношення навколишнього середовища до системи, тобто «навколишнє середовище – система»;
- *вихід* – зовнішнє відношення системи до навколишнього середовища, тобто «система – навколишнє середовище» [12].

Отже, поняття «система» означає, що всі її компоненти взаємоузгоджені й мають різноманітні зв'язки із зовнішнім середовищем для досягнення мети системи.

Система управління — це упорядкована сукупність взаємозв'язаних елементів, які відрізняються функціональними цілями, діють автономно, але спрямовані на досягнення загальної мети. Особливістю систем управління є обов'язкова наявність керуючої підсистеми (суб'єкту управління) та керованої підсистеми (об'єкту управління).

Розглянемо підходи науковців до визначення поняття «система управління персоналом» як об'єкта поточного дослідження (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Підходи науковців до визначення поняття «системи управління персоналом»

Автор	Визначення
1	2
Єгоршин О.П. [3]	Система роботи з персоналом - це сукупність принципів і методів управління кадрами робочих і службовців на підприємстві
Кибанов А.Я. [4]	Система управління персоналом організації – система, в якій реалізуються функції управління персоналом
Данюк В.М., Колот А.М., Суков Г.С. [7]	Розглядають управління персоналом як процес, який має суб'єкт та об'єкт управління, окремі функції. Водночас, виділяють дві цілі управління персоналом, його напрями
Балабанова Л.В., Сардак О.В. [9]	Система управління персоналом являє собою комплекс цілей, задач і основних напрямків діяльності, а також різних видів, методів і відповідного механізму управління, спрямованих на підвищення продуктивності праці і якості роботи
Никифоренко В.Г. [14]	Система управління персоналом – сукупність методів, процедур та програм впливу організації на своїх працівників з метою максимального використання їх трудового потенціалу
Осовська Г.В., Крушельницька О.В. [15]	Система управління персоналом – це упорядкована сукупність взаємопов'язаних елементів, які відрізняються функціональними цілями, діють автономно, але спрямовані на досягнення поставленої мети.
Криворучко О.М., Водолажська Т.О. [16]	Система управління персоналом – сукупність взаємопов'язаних елементів, в рамках яких реалізуються функції з управління персоналом
Погорелова Т.О. [17]	Система управління персоналом є реалізатором функцій управління персоналом та являє собою сукупність пов'язаних, погоджених методів та засобів управління персоналом підприємства, які покликані упорядкувати, організувати й направити діяльність персоналу на досягнення мети.
Маслова В.М. [18, с.93]	Системний підхід до управління персоналом дозволяє розглядати систему управління персоналом як комплекс взаємопов'язаних елементів (підсистем), об'єднаних спільною метою, розкрити її інтегративні властивості, внутрішні та зовнішні зв'язки, а також досліджувати та удосконалювати властивості та відносини в ній
Азарова А. О., Мороз О. О., Лесько О. Й., Романець І. В. [19]	Система управління персоналом передбачає формування цілей, функцій, організаційної структури управління персоналом, вертикальних та горизонтальних функціональних взаємозв'язків керівників та спеціалістів в процесі обґрунтування, прийняття та реалізації управлінських рішень.

Узагальнюючі наведені в табл. 1.1 визначення, можемо спостерігати певний генезис цього поняття з розвитком методології управління персоналом

від простих визначень до комплексних, в яких здійснена спроба поєднати притаманні системі компоненти, зв'язки, кінцеву мету. Частка авторів (В.Г. Осовська, О.В. Крушельницька, О.М. Криворучко, Т.О. Водолажська, В.М. Маслова) розкривають визначення системи управління персоналом через сукупність взаємопов'язаних елементів, через які реалізується функції управління персоналом організації; частина науковців (О.П. Єгоршин, В.Г. Никифоренко, Л.В. Балабанова, О.В. Сардак, Т.О. Погорелова) розглядають систему управління персоналом як сукупність цілей, задач, принципів та методів управління персоналом. Є спроба поєднати статичний, перший, підхід до визначення сутності поняття «система управління персоналом» з другим, динамічним підходом, що здійснено у визначенні А.О. Азарової та співавторів.

Для визначення сутності поняття «система управління персоналом» варто інтегрувати загальні атрибути будь-якої системи та специфічні ознаки управління персоналом, а також загальні властивості систем, їх різновиди та стани. Системи мають наступні властивості [12]:

Пов'язані з цілями та функціями:

1. Ефект синергії — односпрямованість (або цілеспрямованість) дій компонентів посилює ефективність функціонування системи.
2. Пріоритет інтересів системи ширшого (глобального) рівня перед інтересами її компонентів (ієрархічність).
3. Емерджентність — цілі (функції) компонентів системи не завжди збігаються з цілями (функціями) системи.
4. Мультиплікативність — і позитивні, і негативні ефекти функціонування компонентів в системі мають властивість множення, а не додавання.
5. Цілеспрямованість — діяльність системи підпорядкована певній цілі.
6. Альтернативність шляхів функціонування та розвитку.
7. Робастність — здатність системи зберігати часткову працездатність (ефективність) при відмові її окремих елементів чи підсистем.

Пов'язані зі структурою:

1. Цілісність — первинність цілого по відношенню до частин: появи у системи нової функції, нової якості, органічно впливають зі складових її елементів, але не властивих жодному з них, взятому ізольовано.

2. Неадитивності — принципова нерівність властивостей системи до суми властивостей складових її компонентів.

3. Структурність — можлива декомпозиція системи на компоненти, встановлення зв'язків між ними.

4. Ієрархічність — кожен компонент системи може розглядатися як система (підсистема) ширшої глобальної системи. [12]

Пов'язані з ресурсами та особливостями взаємодії із середовищем:

1. Комунікативність — існування складної системи комунікацій із середовищем у вигляді ієрархії.

2. Взаємодія і взаємозалежність системи і зовнішнім середовищем.

3. Адаптивність — прагнення до стану стійкої рівноваги, яке передбачає адаптацію параметрів системи до мінливих параметрів зовнішнього середовища.

4. Надійність — функціонування системи при виході з ладу однієї з її компонент, збереженість проектних значень параметрів системи протягом запланованого періоду.

5. Інтерактивність — це принцип організації системи, при якому мета досягається інформаційним обміном елементів цієї системи. [12]

З огляду на вище зазначені властивості та екзистенціальні принципи систем, надамо наступне визначення системи управління персоналом:

Система управління персоналом – це упорядкована сукупність взаємозв'язаних компонентів (підсистем та елементів), які виконують автономні специфічні функції управління персоналом за допомогою внутрішньо детермінованих властивостей систем та спеціальних методів управління персоналом з метою досягнення спільних цілей сталого розвитку організації та збалансованого відтворення і розвитку її людських ресурсів.

Розглянемо складові системи управління персоналом. Будь-яка система управління характеризується наявністю суб'єкту та об'єкту управління, управлінського впливу та зворотними зв'язками від об'єкта управління до суб'єкту про результативність управлінського впливу та зміні в об'єкті.

В управління персоналом керуюча підсистема (суб'єкт) являє собою сукупність органів управління та управлінських працівників з певними масштабами своєї діяльності, компетенцією та специфікою виконуваних функцій. Вона може змінюватись під впливом організуючих та дезорганізуючих факторів, визначеної мети, стратегії та поточних завдань розвитку.

Керуюча система представлена службою управління персоналом, яка здійснює методичне керівництво в галузі відтворення та використання персоналу організації та адміністрування поточної діяльності з управління персоналом, та лінійними керівниками, які спів виконують функції управління персоналом, приймаючи рішення щодо кадрових переміщень (прийняття, переведення, звільнення), здійснюючи адаптаційне навчання підлеглих, планування обсягів та стандартів виконання роботи, оцінювання результатів праці та визначення відповідної винагороди, тощо.

Об'єктом – керованою підсистемою системи управління персоналом – є персонал організації як цілісне утворення, персонал кожного структурного підрозділу, кожен працівник, який відчуває управлінський вплив суб'єкта управління та певним чином реагує на нього.

Управлінський вплив в системі управління персоналом представлений комплексом *методів*, прийомів та засобів, за допомогою яких суб'єкт управління прагне отримати заплановані зміни в об'єкті управління.

Такий управлінський вплив реалізується завдяки використанню методів управління персоналом, які більшість науковців класифікують в 3 групи:

- адміністративні (організаційно-розпорядчі): регламентація бізнес-процесів та посадових обов'язків, формування органів управління, штатної структури підприємства, нормативне регулювання, кадрові накази з

прийняття, переведення, оголошення догани, звільнення, правила внутрішнього трудового розпорядку, Кодекси етики, тощо;

- економічні методи: преміювання, регулювання бюджетів, фінансування та інвестування, техніко-економічне планування, встановлення економічних нормативів, стимулів та санкцій, тощо;

- соціально-психологічні методи: власний приклад керівника, мотивування, навчання, наставництво та коучинг, колективні наради, делегування повноважень, формування команд, залучення в управління, формування та розвиток корпоративної культури.

На рис.1.1 представлена комплексна система управління персоналом підприємства, яка враховує внутрішнє та зовнішнє середовище, включає компоненти (підсистеми, зв'язки), методи управління, забезпечення системи управління персоналом, суб'єкт та об'єкт управління, мету системи. Система відповідає принципам цілісності, цілеспрямованості, ієрархічності, структурності, робастності, взаємодії з зовнішнім середовищем.

Змістовними компонентами системи управління персоналом є підсистеми, представлені в табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Підсистеми системи управління персоналом

Найменування підсистеми УП	Функціональне наповнення підсистеми
1	2
Підсистема кадрового планування та маркетингу персоналу	Маркетингове дослідження персоналу, джерел залучення персоналу, необхідних компетенцій, розмірів заробітних плат
	Аналіз трудового потенціалу організації
	Розробка кадрової стратегії та кадрової політики
	Прогнозування та планування кількісної та якісної потреби в персоналі
Підсистема рекрутингу	Формування HR-бренду
	Розробка системи залучення персоналу
	Аналіз робіт та формування профілів компетентностей
Підсистема обліку працівників та кадрового адміністрування	Підбір та відбір персоналу
	Організація обліку особових справ та баз даних щодо персоналу
	Документаційне забезпечення кадрових переміщень: прийняття на роботу, переведень, зміни істотних умов праці, звільнень.
	Облік відпрацьованого часу та відпусток
	Документаційне забезпечення винагород та стягнень персоналу, навчання та підвищення кваліфікації

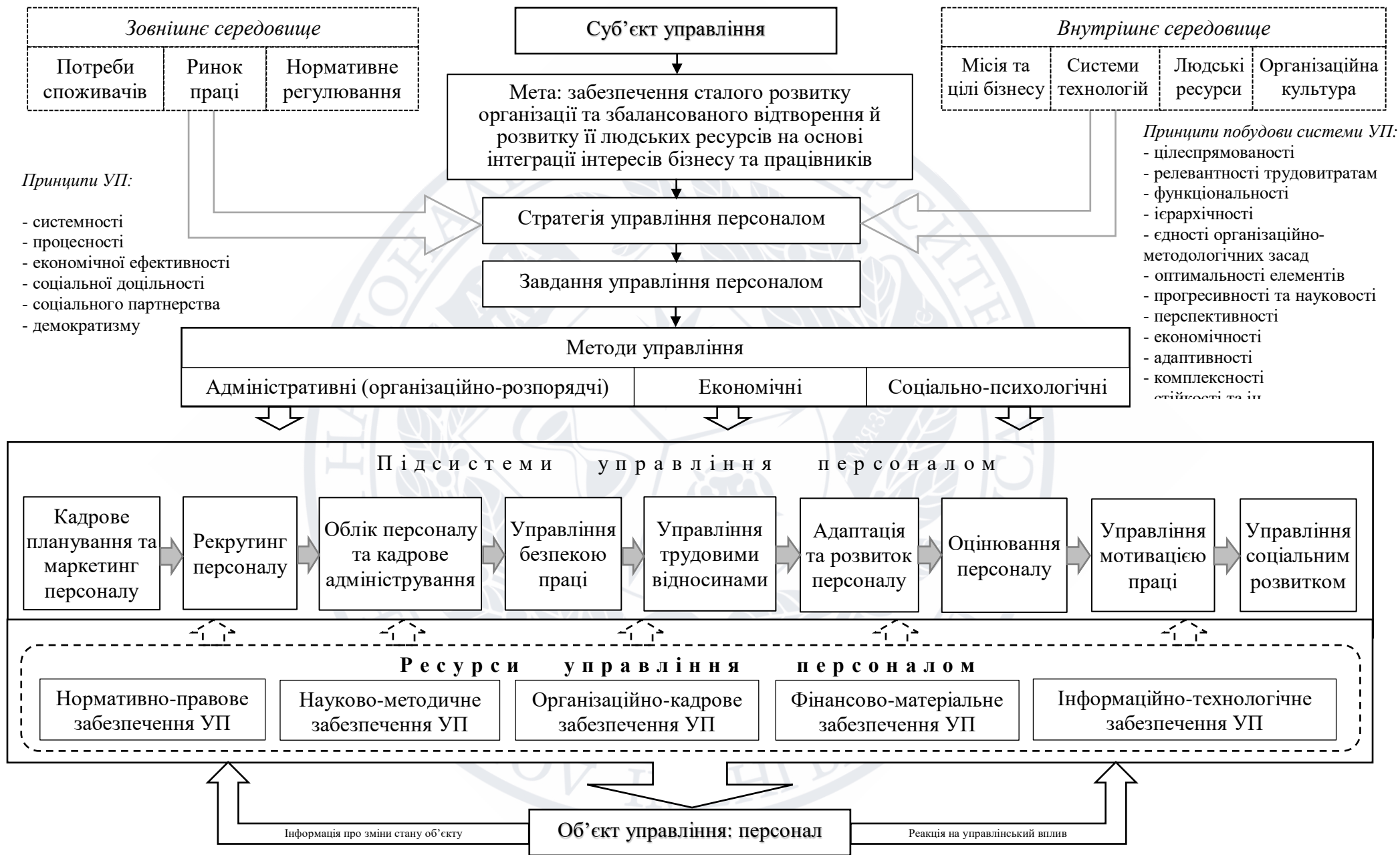


Рисунок 1.1 – Комплексна система управління персоналом підприємств

1	2
Підсистема управління безпекою праці	Атестація робочих місць за умовами праці
	Створення безпечних умов праці, захист працівників від шкідливих та небезпечних факторів виробництва
	Система контролю за дотриманням правил безпеки праці
	Поліпшення умов праці та безпеки праці
Підсистема управління трудовими відносинами	Раціональна розстановка кадрів, кадрові ротації
	Управління зайнятістю персоналу
	Формування команд та управління командною взаємодією
	Регламентация посадових та трудових відносин
	Правове регулювання трудових відносин, профілактика та вирішення трудових конфліктів
Підсистема адаптації та розвитку персоналу	Організація адаптації нових співробітників
	Професійне навчання на виробництві: первинна підготовка, перепідготовка, підвищення кваліфікації
	Особистісний розвиток працівників
	Планування кар'єри
	Організація роботи з кадровим резервом
Підсистема оцінювання персоналу	Оцінювання компетентностей (потенціалу) працівників
	Оцінювання результатів праці
	Атестація персоналу
	Сертифікація персоналу
Підсистема управління мотивацією праці	Формування та удосконалення форм і систем оплати праці та преміювання
	Мотиваційний моніторинг
	Формування програм нематеріальної мотивації
	Формування соціального пакету
Підсистема управління соціальним розвитком	Розробка систем участі персоналу в прибутках та капіталі
	Організація харчування, медичного та побутового обслуговування, відпочинку та оздоровлення, культурно-естетичного розвитку
	Формування та розвиток корпоративної культури
	Формування соціальної відповідальності бізнесу

Джерело: узагальнено автором на основі джерел [4], [9], [15], [16], [17], [18]

Організаційний підхід до декомпозиції підсистем управління персоналом передбачає виділення окремих структурно-функціональних одиниць (структурних підрозділів), відповідальних за виконання функцій управління персоналом в рамках кожної з підсистем.

Розуміння складу компонентів (підсистем та функціональних елементів) системи управління персоналом дозволяє цілеспрямовано формувати та удосконалювати її на підприємстві за допомогою принципів та спеціальних методів.

1.3 Методологічні аспекти дослідження систем управління персоналом

Методи побудови системи управління персоналом визначають способи вивчення передумов та формування компонентів (підсистем та функцій) системи управління персоналом, зв'язків між ними та відповідного організаційного, нормативно-правового, фінансового, кадрового та матеріально-технічного забезпечення системи.

Для побудови системи управління персоналом застосовують різні *методи*: [9], [15], [16], [18]

1) метод декомпозиції – дозволяє розділяти складні явища на більш прості (наприклад, систему управління персоналом можна розчленувати на підсистеми, підсистеми – на загальні та спеціальні HR-функції, функції – на процедури, процедури – на операції);

2) метод послідовної підстановки – дозволяє дослідити вплив на формування системи управління персоналом окремо кожного фактору, елімінуючи вплив інших факторів. Фактори ранжують та обирають найбільш суттєві;

3) метод порівнянь – дозволяє співставити існуючу систему управління персоналом з подібною системою передового підприємства галузі, або з нормативним станом або станом системи у минулому періоді;

4) динамічний метод – передбачає розташування даних в динамічному ряду та виключення з нього випадкових відхилень (для відображення стійких тенденцій). Метод застосовується при дослідженні кількісних показників, що характеризують систему управління персоналом;

5) метод структуризації цілей – передбачає кількісне та якісне обґрунтування цілей підприємства в цілому та цілей системи управління персоналом з точки зору їх відповідності цілям підприємства. Повинні бути забезпечені взаємоув'язка, повнота, співставність цілей різних рівнів управління персоналом;

6) експертно-аналітичний метод – ґрунтується на залученні висококваліфікованих спеціалістів з управління персоналом та управлінського персоналу підприємства до цього процесу. Важливим є опрацювання форм систематизації, запису та чіткого уявлення поглядів та висновків експертів; за допомогою цього методу виявляються основні напрямки удосконалення управління персоналом, оцінки результатів аналізу та причини недоліків;

7) нормативний метод – передбачає застосування системи нормативів, що визначають склад та зміст функцій з управління персоналом, чисельність працівників за функціями, тип організаційної структури, критерії побудови структури апарата управління підприємства в цілому та системи управління персоналом;

8) параметричний метод – встановлення функціональних взаємозв'язків між параметрами елементів виробничої системи та системи управління персоналом для встановлення ступеню їх відповідності;

9) метод функціонально-вартісного аналізу – передбачає оцінювати бізнес-процеси з точки зору забезпечення балансу їх собівартості та корисності і обрати найоптимальніший варіант побудови системи управління персоналом або виконання певної функції управління персоналом. За допомогою цього методу також можна оптимізувати вже існуючу систему управління персоналом, виявивши зайві або дублюючі функції управління, функції, що з певних причин не виконуються, визначити ступінь централізації та децентралізації функцій управління персоналом тощо;

10) метод головних компонент – дозволяє відобразити в одному показнику (компоненті) властивості десятків показників. Це дає можливість порівняти не множину показників однієї системи управління персоналом з множиною показників іншої подібної системи, а лише один;

11) балансовий метод – дозволяє здійснити балансові співставлення, ув'язки (наприклад, ув'язати потребу в персоналі з основними джерелами її забезпечення);

12) досвідний метод – базується узагальненні досвіду попереднього періоду функціонування даної системи управління персоналом та застосуванні дієздатних підсистем та функцій, виявлених в ході аналізу досвіду іншої аналогічної системи;

13) метод аналогій – полягає в застосуванні організаційних форм, що виправдали себе в функціонуючих системах управління персоналом зі схожими економіко-організаційними характеристиками, в системі, що розглядається. Його сутність – розробка типових рішень (наприклад, типової оргструктури управління персоналом) та визначення обмежень і умов їх використання;

14) метод брейнштормінгів, фасилітацій, творчих нарад – передбачає колективне генерування ідей та напрямків розвитку системи управління персоналом і подальше їх критичне обговорення групою спеціалістів та керівників. Ефективність методу полягає в тому, що ідея, висловлена одним працівником, викликає у інших учасників наради нові ідеї, які, в свою чергу, породжують наступні ідеї, в результаті чого виникає потік ідей, з яких різними фасилітаційними методами прийняття колегіальних рішень обирається найкращі ідеї, напрямки, програми;

15) метод колективного блокноту («банку ідей») – дозволяє поєднувати незалежне висування ідей кожним експертом з наступною їх колективною оцінкою на нараді з пошуку шляхів удосконалення системи управління персоналом;

16) метод контрольних запитань – полягає в активізації творчого пошуку вирішення завдання з удосконалення системи управління персоналом;

17) блочний метод – типові блочні рішення ув'язуються разом із оригінальними організаційними рішеннями в єдиній організаційній системі управління персоналом.

Найбільш інтегральним показником ефективності управління персоналом є показник загальної продуктивності організації (П), який розраховується за формулою:

$$\text{ПП} = \frac{\text{Д}}{\text{В}} \quad (1.1)$$

де Д – сукупний дохід, одержаний від реалізації товарів / послуг;

В – сукупні витрати на виробництво. [9, С.576]

Для галузевих порівнянь з співставними одиницями виміру виробленої продукції може застосовуватись наступна формула:

$$\text{Ппр} = \frac{\text{О}}{\text{Чсо}} \quad (1.2)$$

де П_{пр} – продуктивність праці за трудовим методом вимірювання;

О - обсяг виробленої продукції;

Ч_{со} – середньооблікова чисельність персоналу.

Враховуючи те, що найважливішим ресурсом для кожної організації персонал, одним з основних показників ефективності управління персоналом слід вважати показник продуктивності персоналу П_{лр}:

$$\text{Плр} = \frac{\text{ЧД}}{\text{Чсо}} \quad (1.3)$$

де ЧД – чистий дохід отриманий підприємством (додана вартість);

Ч_{со} — середньооблікова чисельність персоналу.

Показник продуктивності персоналу (П_{перс}) як відношення прибутку до сумарних витрат на персонал свідчить про рентабельність витрат на персонал:

$$\text{П}_{\text{перс}} = \frac{\text{П}}{\text{В}_{\text{перс}}} \quad (1.4)$$

де П – прибуток, отриманий від реалізації продукції / послуг;

В_{перс} – сукупні витрати на персонал.

Висновки до розділу 1

Система управління персоналом являє собою упорядковану сукупність взаємозв'язаних компонентів (підсистем та елементів), які виконують автономні специфічні функції управління персоналом за допомогою внутрішньо детермінованих властивостей систем та спеціальних методів управління персоналом з метою досягнення спільних цілей сталого розвитку організації та збалансованого відтворення і розвитку її людських ресурсів.

Для дослідження стану та перспектив розвитку системи управління персоналом підприємства потрібно сформуванню її комплексне уявлення, яке враховує фактори зовнішнього та внутрішнього середовища, принципи управління, спрямовує процеси та підсистеми управління персоналом на досягнення мети, поставленої суб'єктами управління, шляхом реалізації розробленої стратегії управління персоналом за допомогою методів управління та нормативно-правового, науково-методичного, організаційно-кадрового, матеріально-фінансового та інформаційно-технологічного забезпечення системи управління персоналом.

В роботі розглянуто методи дослідження стану системи управління персоналом підприємства, показники, характеризують ефективність управління персоналом.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ТЕНДЕНЦІЙ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ АТ «ХМЕЛЬНИЦЬКОБЛЕНЕРГО»

2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика підприємства

Акціонерне товариство «Хмельницькобленерго» є оператором системи розподілу електроенергії на території Хмельницької області. Територія обслуговування охоплює 20 600 км² з більш ніж 567 тис споживачів, із яких: 20 тис побутових споживачів та 547 тис побутових споживачів.

Інформаційні дані про АТ «Хмельницькобленерго» представлено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Інформаційні дані про юридичну особу

№	Категорія інформаційних даних	Зміст
1	2	3
1.	Повне найменування юридичної особи	Акціонерне товариство «ХМЕЛЬНИЦЬКОБЛЕНЕРГО»
2.	Організаційно-правова форма	Акціонерне товариство, є правонаступником Публічного акціонерного товариства в результаті проведення державної реєстрації змін до статуту у відповідності до Закону України «Про акціонерні товариства» від 17 вересня 2008 року №514-IV Публічне акціонерне товариство «ХМЕЛЬНИЦЬКОБЛЕНЕРГО» було новим найменуванням Відкритого акціонерного товариства «ХМЕЛЬНИЦЬКОБЛЕНЕРГО», що було новим найменуванням Державної акціонерної енергетичної компанії «ХМЕЛЬНИЦЬКОБЛЕНЕРГО», створеної шляхом корпоратизації відповідно до наказу Міністерства енергетики та електрофікації від 17.08.1997 №157
3.	Місцезнаходження (юридична та фактична адреса)	29018, Україна, місто Хмельницький, вул. Храновського, 11А
4.	Органи управління підприємством	1) Вищий орган Товариства – Загальні збори 2) Наглядова Рада 3) Виконавчий орган Товариства (колегіальний) – Дирекція
5.	Розмір статутного капіталу, кількість та вид акцій, відсоток, що належить державі	Розмір (грн.): 33 637 840,00 грн, поділений на 134 551 360 простих іменних акцій номінальною вартістю 0,25 грн. Державі належить: 70.00891927%

Продовження таблиця 2.1

1	2	3
6.	Кількість зареєстрованих філій (представництв)	23 філій, з них: 21 район електричних мереж Старосинявський цех централізованого ремонту Навчально-лікувальний комплекс санаторій-профілакторій "Яблуневий сад"
7.	Основні види економічної діяльності за КВЕД	35.13 Розподілення електроенергії 35.14 Торгівля електроенергією 43.21 Електромонтажні роботи 42.22 Будівництво споруд електропостачання та телекомунікацій
8.	Технічні потужності	34 333 км ліній електропередачі 7 749 підстанцій
9.	Ліцензії	<ul style="list-style-type: none"> • Нацкомісії регулювання електроенергетики: • АГ №500331 Передача електричної енергії місцевими (локальними) електричними мережами • АГ № 500332 Постачання електричної енергії за регульованим тарифом • Державної архітектурно-будівельної інспекції України №17-Лі «Господарська діяльність з будівництва об'єктів IV і V категорій складності» • Міністерства транспорту та зв'язку України АГ №587935 «Надання послуг з перевезення пасажирів, вантажів автомобільним транспортом» • Державної служби України з надзвичайних ситуацій АЕ №522772 «Проектування, монтаж, технічне обслуговування засобів протипожежного захисту та систем опалення, оцінка протипожежного стану об'єктів» • Міністерства освіти і науки України АЕ № 458089 «Надання освітніх послуг, пов'язаних з одержанням професійної освіти» • Міністерства охорони здоров'я України АЕ № 638186 «Медична практика» - для надання послуг у власному Навчально-лікувальному комплексі санаторій-профілакторії "Яблуневий сад" Товариства.

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

Реалізуючи обрану стратегію, Компанія особливу увагу приділяє взаємовідносинам зі споживачем, розглядає його як свого основного інвестора, тому гасло «Споживач – найвища цінність Компанії» є незмінною дорожньою картою Компанії. З метою максимального задоволення потреб

споживачів електроенергії в Компанії створено мережу сервісних центрів європейського рівня в усіх районах Хмельницької області, що дозволяє розширити діапазон послуг та покращити їх якість.

Керуючись фундаментальними концепціями EFQM, АТ «Хмельницькобленерго» стало Переможцем 9-го Міжнародного Турніру якості країн Центральної та Східної Європи у номінації «Великі підприємства», отримало відзнаку «Визнана досконалість — 5 зірок», розвиваючи та удосконалюючи систему управління Товариства, що включає в себе систему управління якістю відповідну вимогам ISO 9001:2015; систему управління гігієною і безпекою праці відповідну BS OHSAS 18001:2007 та систему екологічного керування відповідну ISO 14001:2015 [50].

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

Організаційна структура Товариства представлена на рис. 2.1.

Колегіальним виконавчим органом Товариства є Дирекція, яку очолює Генеральний директор, якому підпорядковані директора за напрямками діяльності: технічний, зі стратегічного розвитку та інвестицій, фінансовий, з питань забезпечення бізнесу, з інформаційних технологій, з управління персоналом та юридичних питань. Не входять в структуру дирекції Директор департаменту цивільного захисту, пожежної безпеки та екології і Директор департаменту охорони праці.

Матричний тип організаційної структури управління Товариством, який передбачає лінійну підпорядкованість виробничих структур (21 РЕМ) генеральному директорові, та функціональну підпорядкованість директорам з

напрямів забезпечення Дирекції, дозволяє отримати переваги від гнучкості та оперативності маневрування ресурсами під час виконання кількох програм стратегічного та інвестиційного розвитку Компанії, підтримувати баланс влади та повноважень між основними та функціональними підрозділами, створює умови для прийняття рішення за критерієм найбільшої вигоди для організації.

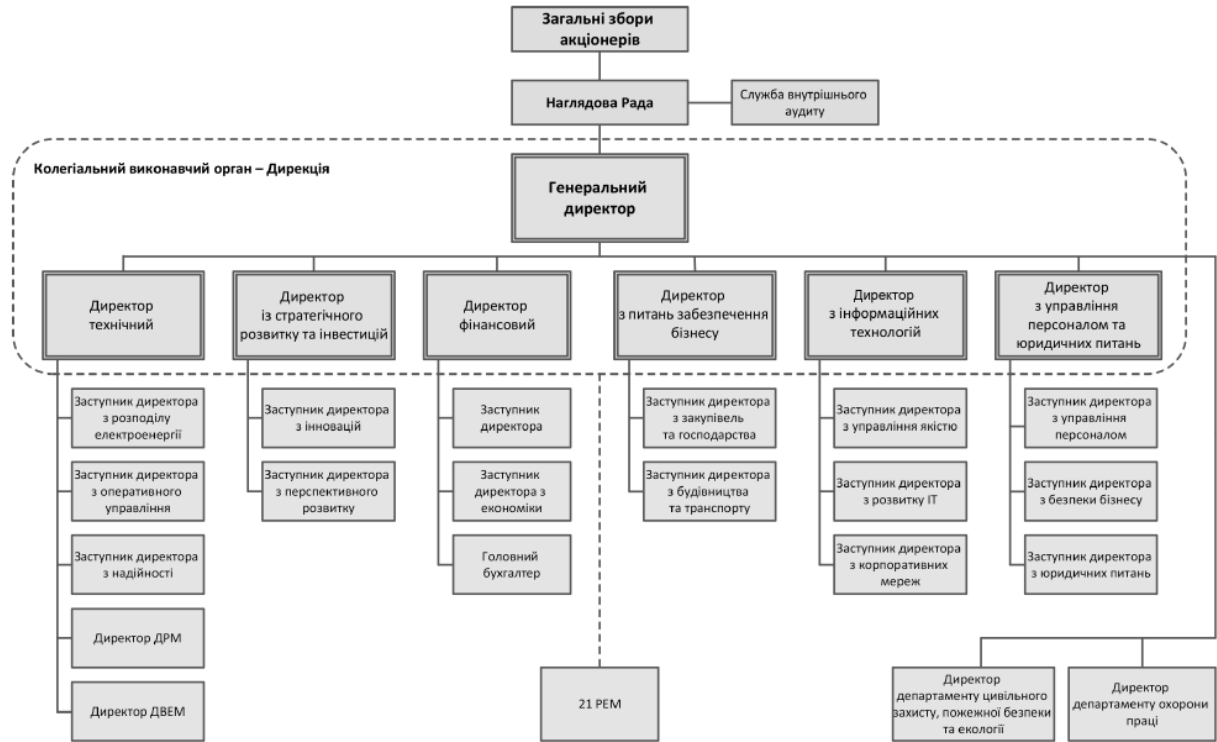


Рисунок 2.1 – Організаційна структура АТ «Хмельницькобленерго»

Проаналізуємо основні показники діяльності АТ «Хмельницькобленерго» у 2015-2019рр. (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Основні показники діяльності АТ «Хмельницькобленерго» у 2015-2019 рр. [50]

Показники	2015	2016	2017	2018	2019
Корисний відпуск електроенергії /млн.кВт·год/	2 084,834	2 155,867	2 176,267	2 189,112	2 173,043
Чистий дохід від реалізації продукції /тис.грн./	1 420 259	1 928 673	2 458 723	2 780 317	1 383 911
Собівартість реалізованої продукції /тис.грн./	1 301 575	1 945 759	2 348 641	2 722 289	1 296 316
Чистий прибуток /тис.грн./	38 879	8 513	43 631	42 812	85 711

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

Динаміка обсягів товарної продукції обумовлена зміною регульованого тарифу для побутових споживачів та роздрібного тарифу, затвердженого НКРЕКП, для промисловості та непобутових споживачів. Відповідно до статті 5 Закону України «Про природні монополії», АТ «Хмельницькобленерго» віднесено до суб'єктів природних монополій у сфері розподілу електричної енергії місцевими (локальними) електромережами, в період з 01.05.2018 по 30.09.2019 АТ «Хмельницькобленерго» здійснювало розподіл електричної енергії за регульованим тарифом. Так, в 2015-2016 рр. середній тариф на електроенергію для населення зростав на 23%, в 2016-2017 рр – на 26% до попереднього тарифу. З 1 березня 2017 року тариф для населення не зростав.

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

В 2019 році АТ «Хмельницькобленерго» отримало вдвічі більший за попередній період прибуток у розмірі 85,711 млн. грн. Це не тільки один з найбільших прибутків серед енергорозподільчих компаній, це прибуток, який перевищує прибуток інших 4-х державних обленерго разом взятих (для прикладу, АТ «Харківобленерго» - 1,139 млн. грн, АТ «Запоріжжяобленерго» - 0,672 млн. грн, АТ «Миколаївобленерго» - 30,440 млн. грн, ВАТ «Тернопільобленерго» - 0,639 млн. грн.);

Із проведеного аналізу структури та змін вартості активів встановлено, що активи в динаміці мають стійку тенденцію до зростання. Так, в 2018 році вартість активів зросла на 60 781,0 тис.грн порівняно з 2017 роком і склала

2 451 394,0 тис. грн, а за період 2019р. вони зросли на 55 316,0 тис. грн та склали 2 506 710,0 тис. грн. [51].

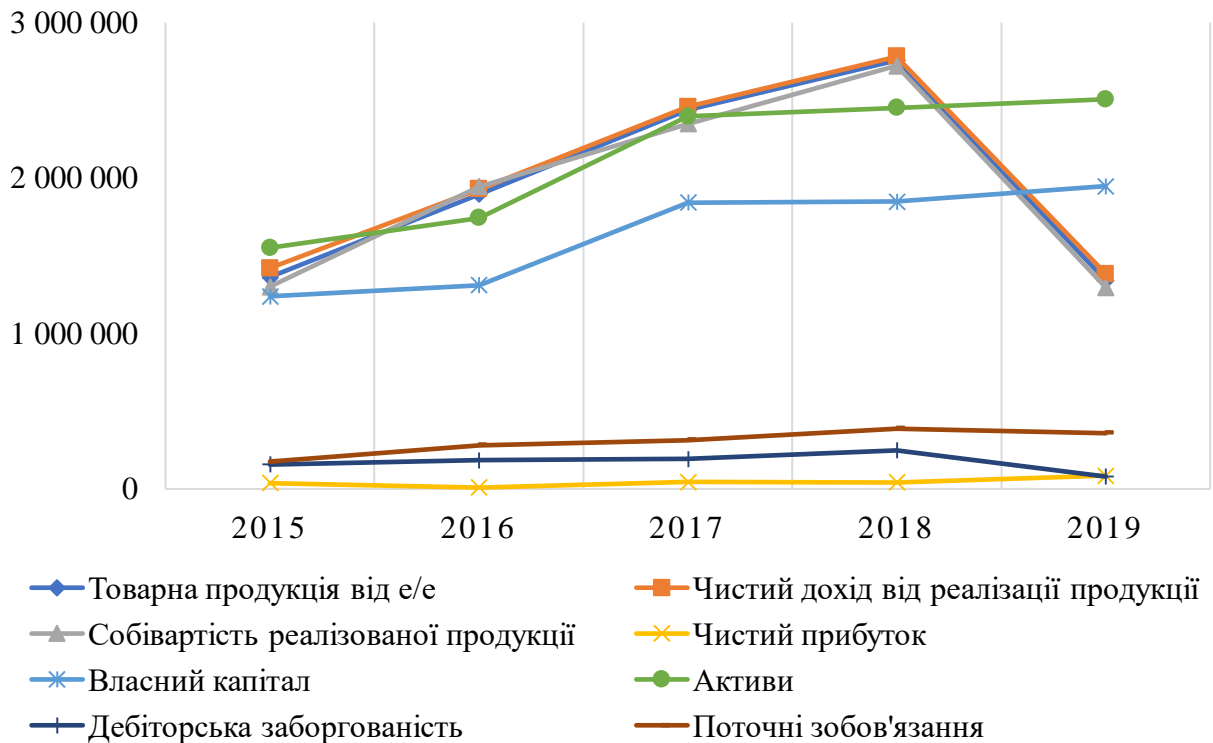


Рисунок 2.2 – Основні фінансово-економічні показники діяльності АТ «Хмельницькобленерго» у 2015-2019 рр.

Найбільшу частку в структурі активів Товариства займають необоротні активи, питома вага яких в структурі активів балансу складала станом на 31.12.2018 - 83,8% та станом на 31.12.2019 - 86,1% загальної вартості активів.

За період 2017-2019рр, необоротні активи Товариства, мали нестабільну динаміку. Так, у 2018 році необоротні активи зменшились на 23 731,0 тис.грн у порівнянні з 2017 роком та станом на 31.12.2018 склали 2 058 825,0 тис. грн. За період з 31.12.2018 по 31.12.2019 необоротні активи збільшились на 98 388,0 тис.грн та склали 2 157 213,0 тис. грн.

Переважаючу частину необоротних активів складають основні засоби, питома вага яких в структурі необоротних активів станом на 31.12.2019 складає 99,7%. У 2018 році порівняно з 2017 роком відбулось зменшення основних засобів на 24 560,0 тис.грн, коефіцієнт зростання склав 0,99. За

період з 31.12.2018 по 31.12.2019 основні засоби зросли на 96 803,0 тис.грн, коефіцієнт зростання склав 1,05. Коефіцієнт зносу основних засобів характеризує ступінь зносу та відшкодування витрат на формування основних засобів, який у 2018 році становив 0,17, а за 2019 рік – 0,22. [51]

Незначну частку в структурі необоротних активів займають нематеріальні активи, які станом на 31.12.2018 склали 0,27%, станом на 31.12.2019 – 0,33%. Коефіцієнт зносу нематеріальних активів по Товариству в 2018 році склав 0,44, а за 2019 року - 0,51.

Найменшу частку в структурі необоротних активів займають довгострокові фінансові інвестиції, які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств. їх питома вага в структурі необоротних активів у періоді, що підлягає дослідженню, складає приблизно 0,01%. Довгострокові фінансові інвестиції виникли у 2018 році шляхом поповнення статутного капіталу ТОВ «Хмельницькенергозбут» грошовими коштами на суму 200,0 тис. гривень.

В структурі *оборотних активів* за 2019 рік відбулися кардинальні зміни. Через виокремлення збутових функцій вдалося суттєво скоротити дебіторську заборгованість. Якщо в 2018 році питома вага дебіторської заборгованості в структурі оборотних активів складала 63,7% та за 2019 рік лише 22,6%.

У 2018 році відбулось стрімке зростання оборотних активів на 84 512,0 тис.грн порівняно з 2017 роком та їх вартість на 31.12.2018 становила 398 817,0 тис.грн (коефіцієнт зростання 1,27). Це відбулось в основному за рахунок збільшення поточної дебіторської заборгованості на 61788,0 тис.грн (коефіцієнт зростання - 1,32) та запасів на 24 756,0 тис.грн (коефіцієнт зростання - 1,37). В той же час, грошові кошти за 2018 рік зменшилися на 2 032,0 тис.грн (коефіцієнт зростання - 0,96). [51]

Протягом 2015-2019 рр. спостерігається зростання власного капіталу та активів із середньорічним темпом зростання в 13%, що свідчить про захищеність компанії від впливу загрозливих для його існування факторів.

На виконання вимог Закону України «Про ринок електроенергії» в частині відокремлення діяльності з розподілу та постачання електричної енергії, на території Хмельницької області створено та ліцензовано нову юридичну особу – постачальника електроенергії ТОВ «Хмельницькенергозбут» (дата реєстрації – 02.04.2018), 100-відсотковим власником якої є АТ «Хмельницькобленерго» (розмір внеску до статутного капіталу становить 200 тис. гривень). Крім того, АТ «Хмельницькобленерго» передало ТОВ «Хмельницькенергозбут» майно для забезпечення господарської діяльності на праві господарського відання та в оренду.

У 2019 року намітилась позитивна тенденція до зменшення дебіторської заборгованості в 3,1 рази, що було спричинено реформуванням енергоринку та передаванням функцій продажу електроенергії кінцевим споживачам ТОВ «Хмельницькенергозбут».

Аналізуючи структуру доходів Товариства за досліджуваний період встановлено, що найбільш питому вагу в структурі сукупного доходу займають доходи від операційної діяльності: 2018 рік - 2 885 280,0 тис.грн (99,32 %) та за 9 місяців 2019 року - 1 142 192,0 тис.грн (99,12%).

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

Внаслідок трансформацій в галузі та 100-відсоткової реалізації власних інвестиційних програм чистий прибуток АТ «Хмельницькобленерго» в 2019р. збільшився в 2 рази порівняно з минулим роком, досягнувши 85 711 тис грн, з яких 21 406 тис грн (24,97%) було спрямовано на виплату дивідендів власникам акцій, 2 141 тис грн (майже 2,5%) – відраховано в резервний фонд; 27 460 тис грн (32,04%) – спрямовано на створення спеціальних (цільових) фондів.

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

електроенергії та доходів від реактивної енергії.

Найбільшу питому вагу у складі чистого доходу займає дохід від реалізації та розподілу електроенергії (активна електроенергія) майже 99%. Так, у 2018 році дохід від реалізації активної електроенергії зріс на 319 753,0 тис.грн порівняно з 2017 роком та склав 2 750 114,0 тис.грн, а за 9 місяців 2019 року він зменшився на 952 907,0 тис.грн порівняно з аналогічним періодом 2018 року та склав 1 023 060,0 тис. гривень. Скорочення доходів від реалізації електроенергії Товариства у 2019 році пов'язане із тим, що з 01.01.2019 відбувся поділ АТ «Хмельницькобленерго» на дві компанії: з розподілу електричної енергії (АТ «Хмельницькобленерго») та з постачання електричної енергії (ТОВ «Хмельницькенергозбут»).

Значно меншу частку в структурі доходів від операційної діяльності займають інші операційні доходи - 3,64% у 2018 році та 7,69% за 9 місяців 2019 року. За досліджуваний період інші операційні доходи мали тенденцію до зростання. Так, у 2018 році вони зросли на 6 309,0 тис.грн порівняно з 2017 роком та склали 104 963,0 тис.грн (коефіцієнт зростання - 1,06), а за 9 місяців 2019 року зростання відбулось на 15 844,0 тис.грн порівняно з періодом 9 місяців 2018 року та склали 87 816,0 тис.грн (коефіцієнт зростання - 1,22).

Сукупні витрати Товариства мають нестійку тенденцію в динаміці досліджуваного періоду. Так, у 2018 році сукупні витрати збільшились на 338 444,0 тис.грн порівняно з 2017 роком та становили 2 854 349,0 тис. грн (коефіцієнт зростання - 1,13), а за 9 місяців 2019 року вони зменшились на 907 329,0 тис.грн порівняно з аналогічним періодом 2018 року та склали 1 116 986,0 тис.грн (коефіцієнт зростання - 0,55).

Аналізуючи структуру витрат Товариства за 2018-2019рр. встановлено, що найбільшу питому вагу в структурі сукупних витрат займає собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), а саме собівартість реалізації електроенергії: 2017 рік - 95,37 % та за 2019 року - 89,94 %. За досліджуваний період, собівартість реалізації електроенергії мала нестійку тенденцію. Так, у 2018 році собівартість зросла на 373 648,0 тис.грн порівняно з 2017 роком та

склала 2 722 289,0 тис.грн (коефіцієнт зростання - 1,16), а за 9 місяців 2019 року вона зменшилася на 933 588,0 тис. грн порівняно з аналогічним періодом 2018 року та склала 1 003 486,0 тис.грн (коефіцієнт зростання - 0,52). Скорочення собівартості реалізованої продукції пов'язане із зменшенням об'ємів робіт внаслідок з 01.01.2019 розділу АТ «Хмельницькобленерго» на дві компанії: з розподілу електричної енергії (АТ «Хмельницькобленерго») та з постачання електричної енергії (ТОВ «Хмельницькенергозбут»).

За досліджуваний період адміністративні витрати мали тенденцію до зростання. Так, у 2018 році вони зросли на 12 469,0 тис.грн порівняно з 2017 роком та склали 74 246,0 тис.грн (коефіцієнт зростання - 1,2), а за 9 місяців 2019 року вони зросли на 17 851,0 тис.грн порівняно з аналогічним періодом 2018 року та склали 69 789,0 тис.грн (коефіцієнт зростання - 1,34). Зростання адміністративних витрат, в основному, було пов'язане із зростанням витрат на оплату праці, витрат на загальнообов'язкове державне соціальне страхування та матеріальних витрат.

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

Коефіцієнт рентабельності власного капіталу (показує частку чистого прибутку, яка припадає на 1 грн власного капіталу) становив; за 2018 рік та 9 місяців 2019 року цей показник складає 0,02, що свідчить про низький рівень віддачі власного капіталу, хоча вказує на прибуткову діяльність Товариства, однак низьку привабливість з точки зору інвестування. [58]

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

Коефіцієнт рентабельності діяльності (вказує на обсяг чистого прибутку, який генерує кожна гривня продажів) за 2018 рік та 9 місяців 2019

року складав 0,02 та 0,03 [58].

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

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

Коефіцієнт фінансової стійкості вказує, що протягом 2018 року та 9 місяців 2019 року власний капітал забезпечував достатній рівень фінансової стійкості і спроможне покрити всі боргові зобов'язання Товариства (його значення складає 3,07 та 3,45 відповідно). Тобто, значення коефіцієнта фінансової стійкості вказує на співвідношення власного і залученого капіталу. Так, на 1 грн залученого капіталу у 2018 році припадає 3,07 гривень власного капіталу, а за 9 місяців 2019 року припадає 3,45 гривень власного капіталу [58].

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

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

Коефіцієнт абсолютної ліквідності за 2018 рік та 9 місяців 2019 року становив 0,13 та 0,42 відповідно, що свідчить про можливість Товариства покрити власну поточну заборгованість за рахунок грошових коштів, які є у нього в розпорядженні на дату проведення аналізу. [58]

Коефіцієнт заборгованості за 2018 рік та 9 місяців 2019 року становив 0,33 та 0,29 відповідно (більше за граничне значення більше 0,5), що свідчить

про невисоку залежність Товариства від залучених коштів та орієнтацію Товариства на оперування переважно власним капіталом.

Коефіцієнт концентрації залученого капіталу за 2018 рік та 9 місяців 2019 року становив 0,25 та 0,22 відповідно, що свідчить про нестабільність частки залученого капіталу у валюті балансу. Дані аналізу свідчать, що коефіцієнт концентрації залученого капіталу в Товаристві перебуває на прийнятному рівні. Отже, Товариство не залежить від залученого капіталу, а покладається на власні ресурси [58].

2.2 Аналіз динаміки та структури персоналу АТ «Хмельницькобленерго»

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

В АТ «Хмельницькобленерго» чисельність персоналу за період 2015-2019 рр. скоротилась на 15,5%, що спричинено реалізацією інвестиційних програм – коефіцієнт кореляції склав $R = -0,88$, що характеризує сильний зворотній зв'язок між обсягами освоєних інвестицій та чисельністю персоналу (рис. 2.4).

Проаналізуємо структуру персоналу підприємства. Основну частку персоналу на кінець 2019 року складає промислово-виробничий персонал – 2894 особи (97,9%), непромисловий персонал – 60 осіб (2%) представлений співробітниками лікувально-оздоровчого комплексу СП «Яблуневий сад», їдальні для працівників. Така структура персоналу є оптимальною з точки зору досягнення балансу між економічною та соціальною ефективністю управління персоналом.

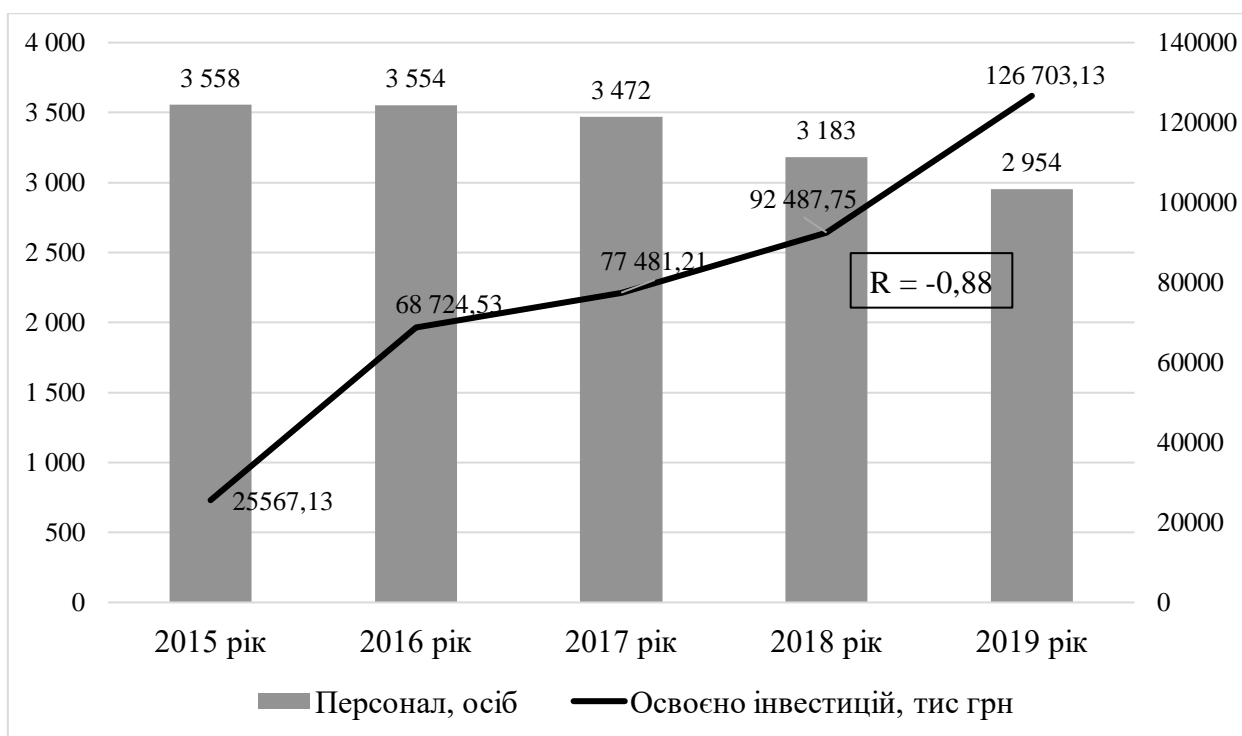


Рисунок 2.4 – Динаміка чисельності персоналу та обсягів освоєних інвестицій АТ «Хмельницькобленерго» у 2015-2019 рр.

Функціональна структура персоналу відображає його поділ за виконуваними функціями (чітко встановленими обов'язками, завданнями і типами виконуваних робіт). Укрупнено функціональну структуру персоналу відображають співвідношення між робітниками, що безпосередньо впливають на обсяг та якість продукції та послуг, спеціалістами, які виконують функції інженерно-технічного, кадрового, обліково-фінансового, господарського, юридичного та іншого забезпечення управління підприємством, та керівниками, які виконують функції лінійного та функціонального управління.

Функціональна структура персоналу представлена на рис. 2.5. За даними можна розрахувати середню норму керованості, яка показує скільки підлеглих в середньому припадає на одного керівника.

На АТ «Хмельницькобленерго» середня норма керованості складає 4,5 осіб на керівника, що є вищим, ніж рекомендовані науковцями норми – до 30 робітників фізичної праці або 7 ± 2 спеціалістів та технічних службовців. Така ситуація зумовлена, перш за все, складністю праці, високими вимогами щодо

забезпечення безпеки персоналу, відповідальністю за життя та здоров'я працівників, неперервним характером виробництва. Я. Гамільтон, В. Грайкунас та Л. Урвік визначили, що керівник великого підприємства має мати не більше 3-6 підлеглих [27].

В АТ «Хмельницькобленерго» генеральному директору підпорядковано 8 директорів за напрямками діяльності, що дещо перевищує ці науково-обґрунтовані норми.

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

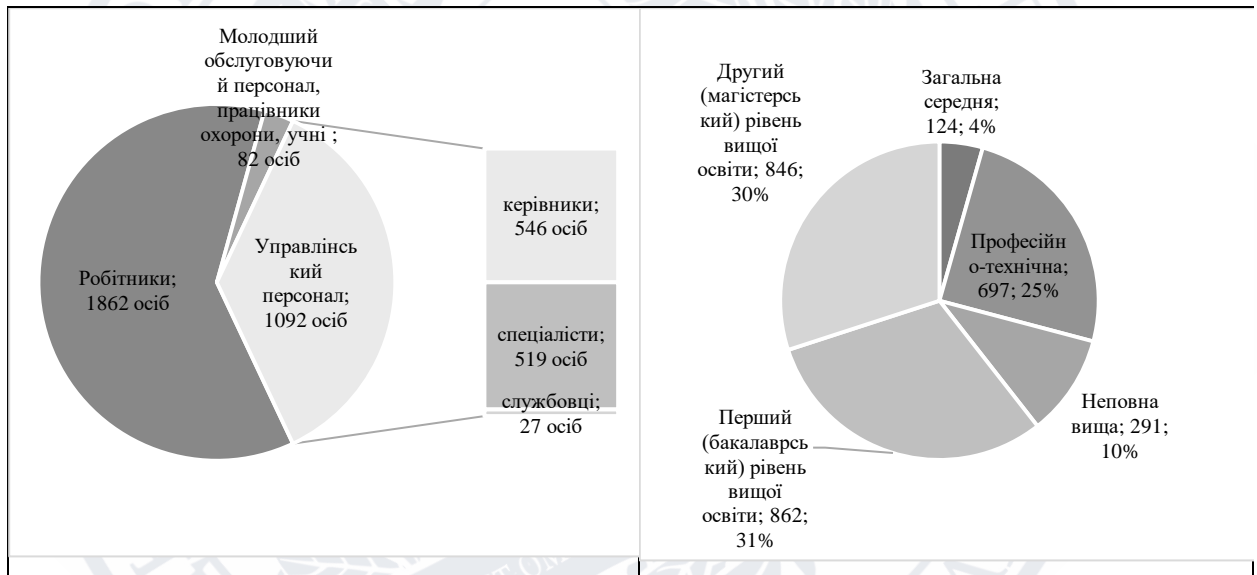


Рисунок 2.5 – Функціональна та освітня структура персоналу в 2019 р.

У професійно-кваліфікаційній структурі робітничого персоналу найбільшу частку (46,7%) займають робітники з середньою кваліфікацією – 872 особи, середній кваліфікаційний розряд робітників складає 4,3.

Важливою характеристикою персоналу є його соціальна структура (рис. 2.6).

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

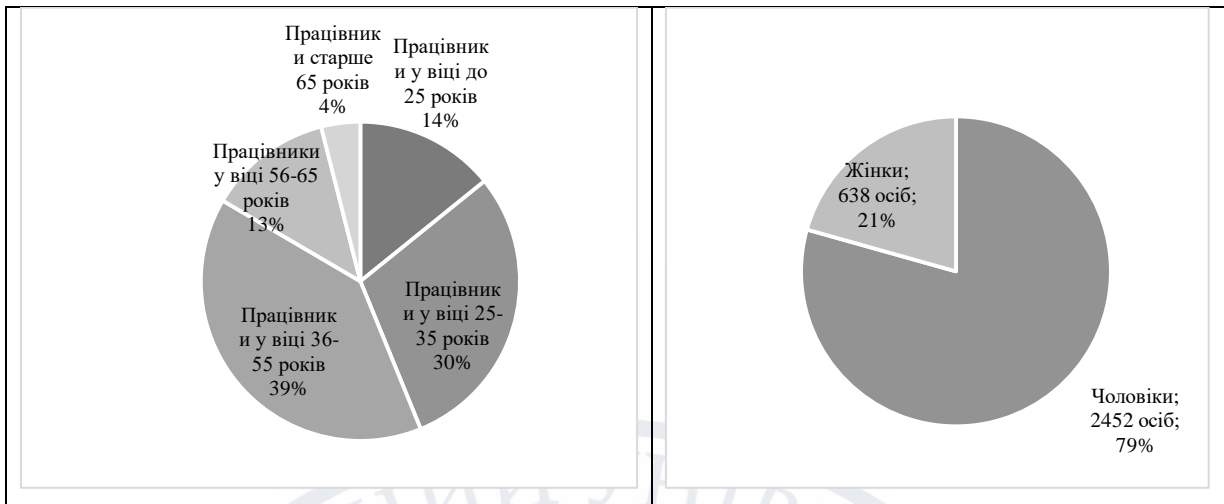


Рисунок 2.6 – Вікова та статевая структура персоналу у 2019 році

Середній вік працівників складає 40,5 років – це в цілому відповідає віковій структурі економічно активного населення Хмельницької області – 41,6 років, що забезпечує збалансованість персоналу, легкість залучення персоналу. Підприємство також задовольняє соціальні та економічні потреби різних вікових груп персоналу. Для молоді це, як правило, можливості професійного розвитку та кар'єрного росту, більш гнучкий графік для догляду за дітьми, для людей середнього віку – можливість професійної, статусної та особистісної реалізації на роботі, для людей похилого віку – можливість реалізувати та передати молоді значний досвід, наявність соціального захисту, тощо. Для всіх без виключення актуальним є задоволення матеріальних потреб через стабільний трудовий дохід. Переважання чоловіків в структурі персоналу (79%) замовлена професійними особливостями галузі електроенергетики – вимогами до наявності технічної освіти та психофізіологічними характеристиками виконуваних робіт.

Персонал не є статичною величиною, а характеризується постійним рухом працівників за власними професійно-кваліфікаційними та кар'єрними траєкторіями. Завдяки руху персоналу забезпечується, з одного боку, приведення у рівновагу потреби підприємства в заміщенні вакантних робочих місць чи посад і потреби у праці відповідної якості, а з іншого боку, задовольняються потреби працівників у більш сприятливих умовах праці, більш оплачуваній роботі, просуванні по службі, самореалізації та самоповазі.

Економічний сенс руху персоналу полягає в перерозподілі персоналу між робочими місцями (посадами) у відповідності до нагромадженого людського капіталу з метою забезпечення його більш ефективного використання. Мобільність працівників також стимулює роботодавців поліпшувати робочі місця, удосконалювати компенсаційну політику, соціальне забезпечення працюючих. Як було визначено в першому розділі роботи, виділяють внутрішньоорганізаційний та зовнішній рух персоналу, інтенсивність якого є індикатором якості управління персоналом організації. Показники зовнішнього руху персоналу представлені в табл. 2.3.

Таблиця 2.3. – Показники зовнішнього руху персоналу АТ «Хмельницькобленерго» у 2017-2019 рр.

№	Показники	Роки		
		2017	2018	2019
1.	Облікова чисельність штатних працівників на початок року, осіб	3668	3030	3090
2.	Кількість прийнятих на штатних працівників протягом року, осіб	394	447	415
3.	Кількість вибулих протягом року штатних працівників, осіб	786	633	355
	з них, з причин:			
3.1.	змін в організації виробництва і праці (реорганізація, скорочення штату, зміна істотних умов праці), п.6 ст.36, п.1 ст.40 КЗПП	0	0	0
3.2.	власне бажання (ст.38-39 КЗпП) та угода сторін (п.1 ст.36 КЗпП), осіб	737	576	303
3.3.	виявлена службова невідповідність (п.7 ¹ , п.7 ² , п.8 ст.36, п.2,11 ст.40 КЗпП), осіб	0	0	0
3.4.	порушення трудової дисципліни (п.3,4,5,7,8,10 ст.40 КЗпП, п.1-4 ст.41 КЗпП)	1	0	0
3.5.	інші поважні причини	48	57	52
4.	Кількість працівників зі стажем роботи понад 5 років	2675	2627	2646
	<i>Розрахункові показники</i>			
5.	Коефіцієнт обороту по прийняттю,%	11,3	14,0	14,0
6.	Коефіцієнт обороту по звільненню,%	22,6	19,9	12,0
7.	Коефіцієнт загального обороту персоналу, %	34,0	33,9	26,1
8.	Коефіцієнт плинності персоналу, %	21,2	18,1	10,3
9.	Коефіцієнт відновлення персоналу, %	50,1	70,6	116,9
10.	Коефіцієнт постійності персоналу,%	77,0	82,5	89,6
11.	Коефіцієнт стабільності персоналу,%	11,3	14,0	14,0

Показники руху персоналу за останні три роки (табл. 2.3) свідчать про тенденції стабілізації персоналу та зниження показників плинності персоналу за останні 3 роки з 21,2% до 10,3%. Майже 90% штатних працівників працюють в компанії більше 5 років, що свідчить про ефективність кадрової політики, здатність персоналу якісно виконувати свої обов'язки завдяки нагромадженому людському та соціальному капіталу. Позитивною ознакою є відсутність звільнень у зв'язку з порушенням трудової дисципліни, хоча частка таких реальних причин звільнень може бути прихована під категорією «звільненнями за власним бажанням». В цілому, чисельність персоналу стабілізується з метою забезпечення сталого розвитку Товариства в умовах обмежених можливостей зростання обсягів споживання електроенергії.

Рівень плинності кадрів як один з ключових показників не тільки руху персоналу, але й ефективності кадрової політики в цілому, знизився за 3 роки в 2 рази і на кінець досліджуваного періоду складає 10,3%, що є нижчим за середній показник плинності кадрів в промисловості – 14% за результатами щорічних обстежень зарплат та кадрів від консалтингової компанії E&Y [53]

В Товаристві наявна значна кількість незаповнених вакансій (станом на 31.12.2019 – 343 шт.), що спричинено двома чинниками: по-перше, працедефіцитною ситуацією на ринку праці регіону (рис. 2.7), а по-друге, оптимізаційною стратегією Компанії.

Рівень середньої заробітної плати одного штатного працівника АТ «Хмельницькобленерго» є вищим за середній рівень зарплати працюючого в промисловості Хмельницької області (рис. 2.8) – 12 594 грн у 2019 році, та має середній темп зростання на 28,2% щорічно. Водночас, рівні зарплат у Компанії є на 32,4% нижчими, ніж в галузі постачання електроенергії, газу, пари та кондиціонованого повітря, що зумовлено більш високими рівнями оплати праці газопостачальних та газорозподільних підприємств. Однак, темпи зростання середньої заробітної плати за період 2015-2019 рр. підприємства є вищими за темпи зростання оплати праці в галузі (127,9%) та в промисловості регіону

(125,6%), що свідчить про позитивну тенденцію ефективізації компенсаційної політики Компанії.

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

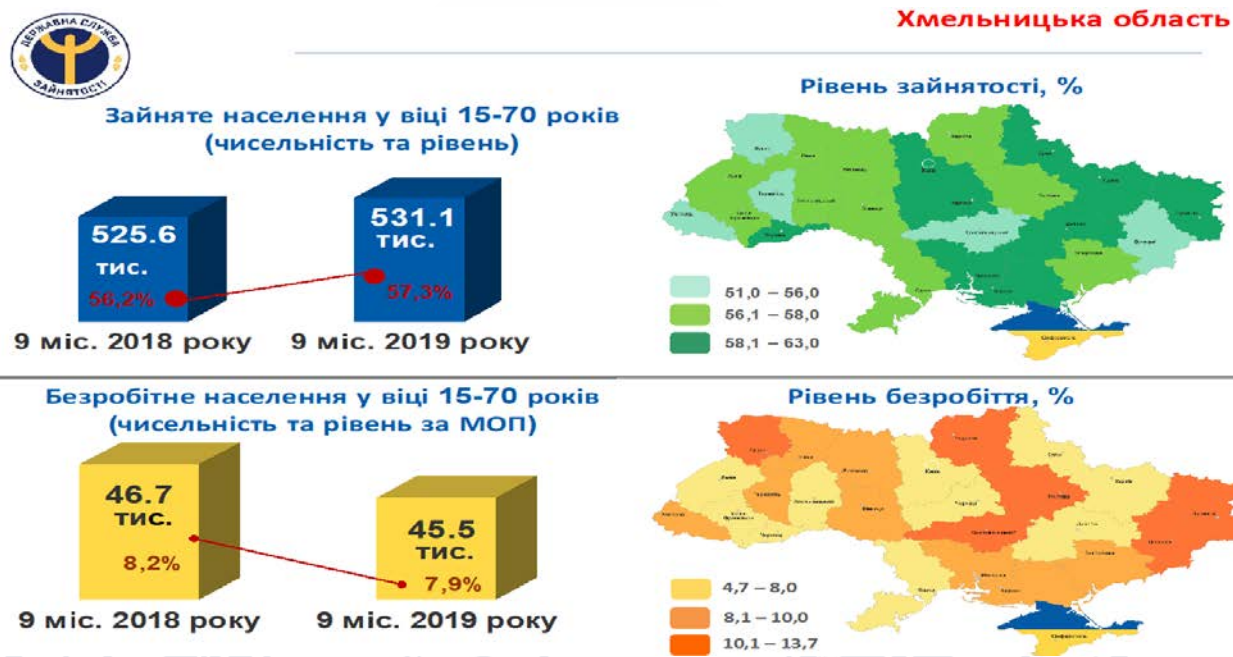


Рисунок 2.7 – Ситуація на ринку праці Хмельницької області за 2018-2019 рр., за даними Державної служби зайнятості [54]



Рисунок 2.8 – Показники середньої заробітної плати на підприємстві та в галузі

2.3 Аналіз системи управління персоналом АТ «Хмельницькобленерго»

Суб'єктом управління в системі менеджменту персоналу АТ «Хмельницькобленерго» є топ-менеджмент (керівники Дирекції), лінійні керівники структурних підрозділів апарату Дирекції, керівники РЕМів, Директор з управління персоналом та юридичних питань, якому підпорядковані заступник директора з управління персоналом, заступник директора з безпеки бізнесу, заступник директора з юридичних питань, начальник та персонал відділу управління персоналом, директор та персонал навчально-курсого комбінату, директор лікувального комплексу санаторія-профілакторія "Яблуневий сад".

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

Проаналізуємо компоненти забезпечення функціонування системи управління персоналом.

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

Зовнішнє нормативно-правове забезпечення представлено:

- Конституцією України
- Кодексом законів про працю України
- Законами України «Про охорону праці», «Про відпустки», «Про колективні договори та угоди», «Про професійний розвиток працівників», «Про освіту», «Про професійно-технічну освіту», «Про зайнятість населення», «Про загально-об'язкове соціальне страхування», «Про пенсійне забезпечення», тощо;
- підзаконними нормативними актами держави, наприклад:
 - Наказ «Про затвердження Типового положення про службу охорони праці»;
 - Постанова «Про затвердження Порядку розслідування та обліку нещасних випадків невиробничого характеру»;

Наказ «Про введення Особливих умов безпечного виконання робіт на підприємствах електроенергетики»

Наказ «Про затвердження Положення про порядок забезпечення працівників спеціальним одягом, спеціальним взуттям та іншими засобами індивідуального захисту». тощо

Внутрішнє нормативно-правове забезпечення системи управління персоналом представлено:

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

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

3. Правилами внутрішнього трудового розпорядку

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

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

СОУ-Н ЕЕ 05.839:2007 Норми часу на ремонт і технічне обслуговування електричних мереж. Пристрої релейного захисту і автоматики типових схем приєднань. Том 10, затверджений наказом Мінпаливенерго України від 28 квітня 2007 року №220

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

Організаційно-кадрове забезпечення системи управління персоналом включає посади Директора з управління персоналом та юридичних питань,

заступника директора з управління персоналом, відділ управління персоналом в складі начальника відділу та трьох інспекторів з кадрів, а також навчально-курсогового комбінату.

Сучасна структура служби управління персоналом сформувалася, виходячи з політики стратегії та місії енергопостачальної Компанії, а саме: бути високоефективною, підсумковою ланкою паливно-енергетичного комплексу України. Ще 2014 році в структурі служби персоналу було задіяно 30 спеціалістів, більшість яких виконувала облікові функції кадрового адміністрування. Значна оптимізація служби управління персоналу була отримана в результаті значної автоматизації по наступних розділах програмного продукту “Бухгалтерія для України”: “Відгули”, “Заява на відкликання з відпустки”, “Повернення з довготривалої відпустки”, “Покладання обов’язків”, “Заохочення та стягнення”, “Табель обліку робочого часу”, а також проведена робота по внесенню в базу даних по освіті персоналу, сімейному стану (членів сім’ї). Це дозволило підвищити ефективність управління. На сьогоднішній день більшість HR-функцій (підбір персоналу, адаптацію, оцінювання діяльності, мотивація праці) виконують начальники РЕМів, що відповідає сучасній концепції управління людськими ресурсами, згідно до якої лінійний менеджмент задіяний в усі процеси з управління персоналом.

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

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

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

Таблиця 2.4 – Витрати на персонал АТ «Хмельницькобленерго» у 2017-2019 рр.

№	Статті витрат на персонал	2017	2018	2019
1.	Витрати на персонал, всього, тис.грн	332 212,6	384 156,4	459 593,8
	В т.ч			
2.	Заробітна плата, нарахована за виконану роботу або за відпрацьований час тис.грн	180 458,5	210 130,3	274 033,7
3.	Надбавки й доплати до тарифних ставок і посадових окладів	15 785,8	19 394,7	23 786,7
4.	Винагороди за вислугу років, стаж роботи.	23 853,3	27 805,4	36 479,1
5.	Премії працівникам за виробничі результати, за економію ресурсів (регулярні премії)	36 005,5	43 244,3	34 793,3
6.	Оплата за невідпрацьований час	30 425,0	31 068,2	33 644,9
7.	Нерегулярні премії, за підсумками роботи за рік, одноразові заохочення працівників за виконання важливих виробничих завдань, виплати до ювілейних дат, тощо	23 372,1	31 907,2	40 384,5
8.	Заробітна плата в натуральній формі, пільги, послуги, допомога в натуральній і грошовій форм	7 760,9	5 885,3	5 853,9
9.	Витрати на професійне навчання та розвиток працівників	313,2	541,0	216,6
10.	Витрати на оплату житла працівників	326,4	487,1	0
11.	Витрати на соціальне забезпечення працівників	5 565,2	3 744,4	1 526,2
12.	Витрати на утримання громадських служб (профілакторіїв, медпунктів, тощо)	2 027,2	5 413,1	6 761,5
13.	Інші витрати, що не потрапили до попередніх груп	754,3	791,0	587,2

Як видно з даних табл. 2.3, за період з 2017 по 2019 рр. сукупні витрати на персонал зросли на 38,3%. Основну частку витрат на персонал складають витрати на оплату праці – 97,7%. В структурі фонду оплати праці 61% складає оплата за відпрацьований час; 5,3% – надбавки та доплати, 8,1% – винагороди за вислугу років, стаж роботи; 7,7% – премії за виробничі результати, за економію матеріальних ресурсів (регулярні премії); 7,5% – оплата невідпрацьованого часу (відпустки, лікарняні, тощо); майже 9% – нерегулярні премії, за підсумками роботи за рік, одноразові заохочення працівників за виконання важливих виробничих завдань, виплати до ювілейних дат, тощо.

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

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

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

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

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

Кадрова політика відображається в Кодексі корпоративної етики, який проголошує найвищою цінністю Споживача та для найкращого задоволення його потреб надає власним працівникам можливості для самореалізації та професійного зростання. Кодекс визначає морально-етичні принципи поведінки працівників Товариства. Компанія сприяє створенню атмосфери довіри, в якій помилки, проблеми чи інциденти обговорюються відкрито, кожен працівник має право висловлювати свою позицію чи надавати пропозиції з вдосконалення своєї роботи відповідно до його функціональних обов'язків. Також, Кодекс проголошує пріоритет внутрішніх кандидатів над

зовнішніми при виникненні вакансії [56]. Виходячи з цього, кадрову політику Товариства можна визначити як закриту та демократичну.

Підбір персоналу має децентралізований характер та здійснюється на підставі кваліфікаційних вимог, що містяться в посадових інструкціях чи кваліфікаційних характеристик професій робітників з Випуску 62. Виробництво та розподілення електроенергії ДКХП.

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

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

Навчально-курсний комбінат АТ «Хмельницькобленерго» також проводить професійно-технічне навчання робітників за такими спеціальностями: електрик з експлуатації розподільчих мереж; електрик з обслуговування підстанцій; електрик з ремонту приладів обліку; електрик оперативно-виїзної бригади; стропальник; контролер; машиніст автовишки та автогідропідіймача.

Діяльність навчально-курсного комбінату АТ «Хмельницькобленерго» є ліцензованою, що підтверджено ліцензією № 458089 на надання освітніх послуг навчальними закладами, пов'язаними з одержанням професійної освіти на рівні кваліфікаційних вимог до професійно-технічного навчання, підвищення кваліфікації.

В 2016-2019 році було проведено реконструкцію приміщень Комбінату, здійснено автоматизацію приймання іспитів та тестування знань, оновлення інформаційних та навчально-методичних матеріалів, підвищення рівня окупності НКК.

Динаміка обсягів *професійного навчання* представлена на рис. 2.9.

Професійне навчання персоналу здійснюється на основі щорічно затвердженого «Плану-графіку підготовки персоналу АТ «Хмельницькобленерго» на 20__ рік». Щорічно навчання в НКК проходить 34,3%, тобто третина середньооблікової чисельності персоналу, що обумовлено як вимогами нормативних документів з охорони праці та промислової безпеки, так і кадровою політикою підприємства.



Рисунок 2.9– Динаміка показників розвитку персоналу у 2017-2019 рр.

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

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

Підсистема управління трудовими відносинами, що включає раціональну розстановку кадрів, управління зайнятістю персоналу є зоною відповідальності лінійного керівництва та здійснюється у відповідності до трудового законодавства та положень Колективного договору, який гарантує, що у випадку відсутності фронту робіт для певної посади (професії), Адміністрація розглядатиме можливість переведення таких працівників за їх згодою на іншу посаду (професію) або покладання на них інших обов'язків для попередження звільнень чи простоїв. Всі можливі зміни в організації виробництва та праці, що можуть спричинити масові звільнення, будуть проводитись за умов попередніх (за 3 місяці) консультацій з Профспілкою.

Підсистема управління мотивацію праці представлена системами оплати праці та преміювання. Згідно до положень Колективного договору, в Товаристві запроваджено три системи оплати праці: тарифна; відрядна; грейдова. [55]

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

Таблиця 2.5 – Тарифна сітка основних робітників

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

Міжкваліфікаційні (міжпосадові) співвідношення інших категорій персоналу в оплаті праці коливаються від 1,0 (що складає не менше 125% від

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

Згідно до положень Колективного договору, в Товаристві існує 10 видів регулярних та одна річна винагорода, які нараховуються:

- за підсумками роботи за місяць;
- за викриття безоблікового споживання електроенергії, прихованої потужності, перевищення граничних норм споживання;
- за сприяння погашенню заборгованості споживачів;
- за залучення додаткових коштів;
- за отримання державних нагород;
- за інноваційну діяльність;
- за ефективність роботи в умовах неповного штату;
- за високі досягнення у роботі, тощо. [55]

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

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

особливі умови міжпосадових співвідношень фіксованих окладів, відшкодування із зарплати збитків завданих діяльністю (бездіяльністю) члена/членів Дирекції, в т.ч. Генерального директора, Товариству заподіяно негативні фінансові наслідки (матеріальні збитки) та/або нанесено шкоду його діловій репутації; [58]

нарахування квартальних премій – поставлено в умови: 1) прибутковості діяльності Товариства, 2) відсутності заборгованості з виплати заробітної плати; 3) здійснення працівникам товариства мотиваційних виплат (премій, винагород) обов'язкового характеру згідно до Колективного договору; 4) достатності фонду оплати праці для виплати в майбутніх періодах мотиваційних виплат (премій, винагород) обов'язкового характеру; 5) відсутність випадків погіршення якості роботи Товариства, невиконання умов контрактів членами Дирекції, порушення трудової дисципліни членами Дирекції; 6) успішне затвердження та погодження річного фінансового плану.

нарахування річної премії має додаткові умови нарахування – 100-відсоткове виконання річного фінансового плану; виконання інвестиційної програми (програми розвитку виробництва, стратегічного плану розвитку) не менш ніж на 90%; виконання плану капітальних ремонтів менш ніж на 90%.

матеріальної винагороди за ефективне управління майном (Товариством) за рахунок частини чистого прибутку, що залишається в розпорядженні Товариства. [58]

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

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

- забезпечення підготовки, перенавчання та підвищення кваліфікації на базі Товариства чи в інших визначених Адміністрацією навчальних закладах

за рахунок роботодавця;

- надання працівникам для власних потреб транспортних засобів (автотранспортних послуг) не більше 2-х разів на рік з 50-відсотковою оплатою вартості таких послуг;

- надання матеріальної допомоги на поховання працівника або пенсіонера, останнім місцем роботи якого було Товариство, близьких родичів працівника (у розмірі витрат, але не більше встановленого в колективному договорі ліміту);

- надання подарунків для дітей працівників на Новорічні свята, працівникам – до Дня енергетика виходячи і фінансових можливостей Товариства;

- спеціальне медичне обстеження та обов'язкове страхування за рахунок Товариства персоналу з обслуговування енергетичних установок, який перебуває в зоні впливу радіаційного, теплового і електромагнітного випромінювання, інших шкідливих та небезпечних факторів.

Суттєвою перевагою соціального розвитку є наявність можливостей організації оздоровлення та відпочинку працівників на власному НЛК СП «Яблуневий сад» та дітей працівників в ДОЦ «Джерельце» повністю за рахунок Товариства або з частковим фінансуванням путівки.

Житлово-побутове та медичне обслуговування працівників включає також:

- можливість проживання в гуртожитку Товариства;
- можливість харчуватися в корпоративній їдальні за пільговими цінами, доставкою обідів на робочі місця за заявкою працівників;

- компенсацію витрат по найму житла для особливо цінним працівникам або запрошеним молодим спеціалістам профільних професій за наявності фінансових можливостей;

- можливість виховання дітей працівників в корпоративному ДНЗ «Сонечко»;

- можливість добровільного соціального страхування з компенсацією підприємством 50% вартості страхового полісу.

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

Проаналізуємо інтегральні показники ефективності системи управління персоналом підприємства – показники продуктивності організації, персоналу та витрат на персонал за формулами (1.1) – (1.3) першого розділу роботи (табл. 2.6)

Таблиця 2.6 – Показники ефективності системи управління персоналом АТ «Хмельницькобленерго» у 2017-2019 рр.

Показники	2017	2018	2019
Чистий дохід від реалізації продукції /тис. грн/	2 458 723	2 780 317	1 383 911
Чистий прибуток /тис. грн/	43 631	42 812	85 711
Сукупні витрати на персонал /тис. грн/	332 213	384 156	459 594
Середньооблікова чисельність працюючих /чол./	3 472	3 183	2 954
Частка витрат на персонал в структурі собівартості, %	14,1%	14,1%	35,5%
Продуктивність праці (за чистим доходом від реалізації продукції), тис грн/осіб	708,16	873,49	460,23
Продуктивність персоналу (чистий дохід / витрати на персонал), грн/грн	7,40	7,24	3,01

Як видно з даних, наведених в таблиці 2.6, продуктивність праці в динаміці не була стабільною – в 2018 році спостерігалось зростання показника, а в 2019 році його суттєве зниження, що пов'язано з реформуванням галузі та виділенням зі структури підприємства з постачання електричної енергії ТОВ «Хмельницькобленергозбут». Показник продуктивності персоналу в останній рік стрімко впав (майже на 60%), що потребує оптимізації витрат на персонал в майбутніх періодах.

Для збереження досягнутих у 2018 році показників продуктивності праці необхідне скорочення витрат на персонал на 41,6%, що передбачає відносно вивільнення персоналу у розмірі 1390 працівників.

Висновки до розділу 2

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

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

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

Слабкими сторонами системи управління персоналом є недостатньо структурована та формалізована підсистема відбору персоналу та оцінювання працівників. Гостро актуальною проблемою є зниження продуктивності праці в 2019 році, спричинене реформуванням галузі та передавання частини функцій та прибутків з торгівлі електроенергією новоствореному ТОВ «Хмельницькенергозбут», що мало б потягнути відповідне зменшення чисельності персоналу.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Прогнозування чистого доходу підприємства за показниками використання персоналу

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

Для моделювання були відібрані такі фактори, як чистий прибуток (y), сукупні витрати на персонал (x_1), витрати на навчання та розвиток персоналу (x_2), середньооблікова чисельність персоналу (x_3), обсяг освоєння інвестицій (x_4), середній тариф на електроенергію для побутових споживачів (x_5), середня заробітна плата одного штатного працівника (x_6) (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Фактори впливу на обсяг чистого прибутку

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

Таблиця 3.2 – Матриця парних коефіцієнтів кореляції

	у	x ₁	x ₂	x ₃	x ₄	x ₅	x ₆
у	1						
x ₁	0,501	1					
x ₂	-0,014	0,439	1				
x ₃	-0,801	-0,855	-0,387	1			
x ₄	0,482	0,975	0,481	-0,838	1		
x ₅	0,412	0,891	0,668	-0,721	0,923	1	
x ₆	0,658	0,970	0,452	-0,940	0,969	0,889	1

Джерело: виконав автор на основі табл. 3.1

Висновки з табл. 3.2:

- Кореляція обсягів чистого прибутку проявляє помітний, значимий взаємозв'язок з сукупними витратами на персонал (x₁) та середньою заробітною платою (x₆).

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

- Матриця кореляції також показує обернений сильний зв'язок з середньообліковою чисельністю персоналу (x₃).

Для регресійного аналізу залишаємо фактори x₁, x₃ та x₆ (Додаток №). Проаналізуємо регресійну статистику:

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

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

- Показник стандартної похибки показує величину нормального відхилення значення від лінії регресії, тобто діапазон обсягу ПШ може відхилитись від передбаченого показника на $\pm 15113,2756$.

Проаналізувавши графіки залишків (рис. 3.1-3.3) можна зробити висновок, що залишки дуже розкидані по координатах площини, що не задовольняють припущення про нормальний розподіл.

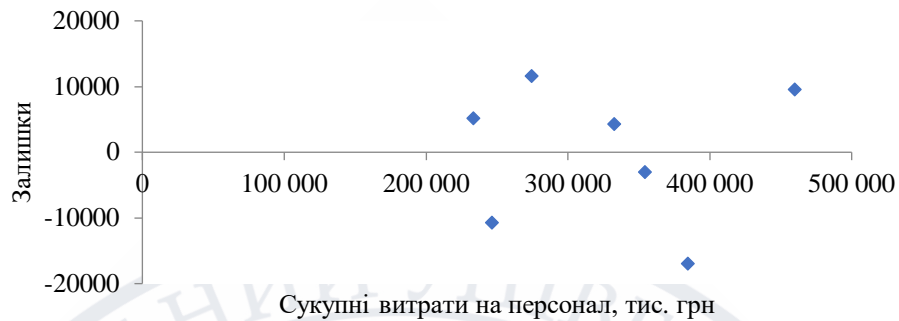


Рисунок 3.1 – Графік залишків як функція сукупних витрат на персонал

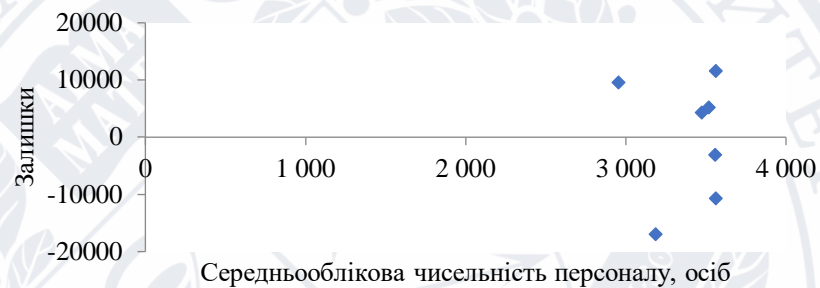


Рисунок 3.2 – Графік залишків як функція середньооблікова чисельність персоналу

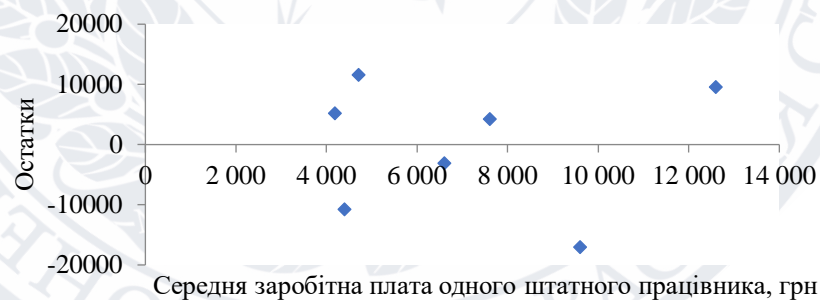


Рисунок 3.3 – Графік залишків як функція середня заробітна плата одного штатного працівника

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

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

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

Розрахунок:

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

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

Для якісного визначення виду залежності регресійної моделі будемо графік залежності обсягу чистого прибутку від кожного з факторів (рис. 3.4-3.6).

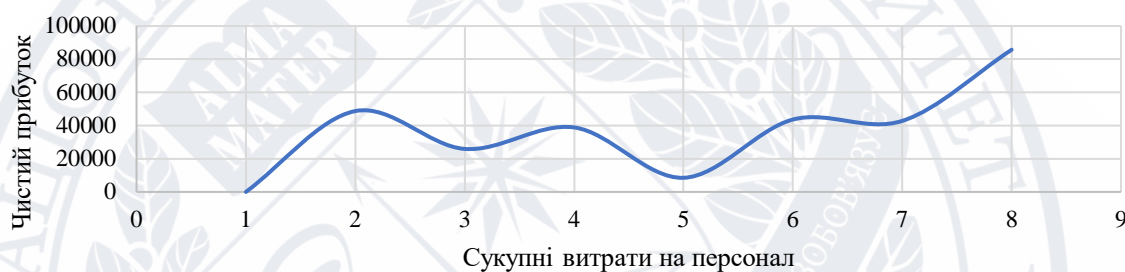


Рисунок 3.4 – Залежність об'єму чистого прибутку від витрат на персонал

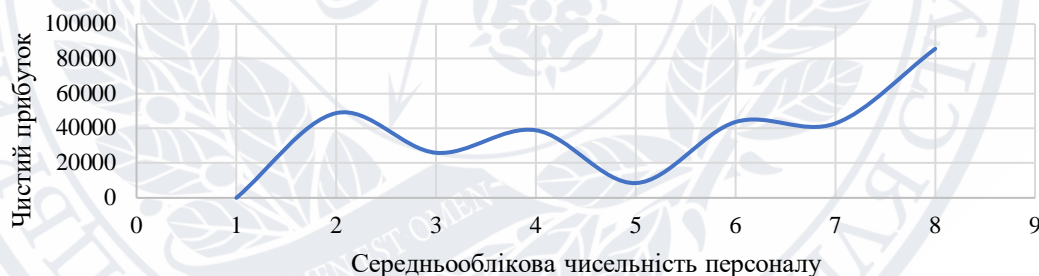


Рисунок 3.5 – Залежність обсягу чистого прибутку від середньооблікової чисельності персоналу

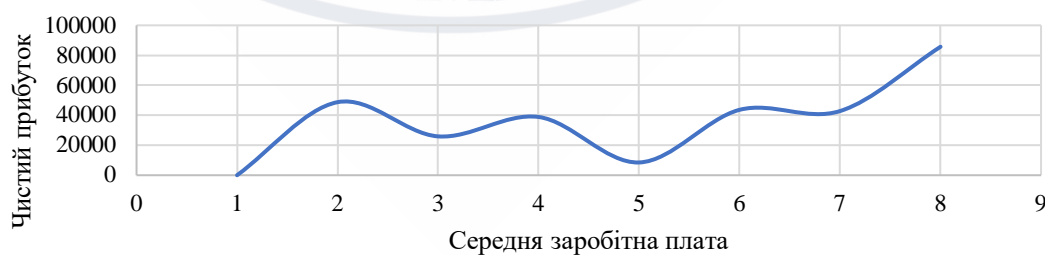


Рисунок 3.6 – Залежність об'єму чистого прибутку від середньої заробітної плати

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

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

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

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

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

3.2 Реінжиніринг бізнес-процесів управління персоналом підприємства

Проблема зниження показників продуктивності праці, виявлена по другому розділі роботи, безпосередньо пов'язана з реформуванням галузі з метою демонополізації обленерго шляхом відокремлення послуг збуту енергії від послуг її розподілу. При цьому в пілотному режимі відбувається перебудова раніше налагоджених бізнес-процесів та функцій.

Бізнес-процес можна описати як шлях, алгоритм виконання послідовних дій, які приводять до певного результату. приведення до знаку рівності понять «функція», «процедура», «робота», «операція» і «процес» неможливе, оскільки процес описує те, як функція (операція, робота,

процедура) виконується, в якій послідовності і в яких варіантах, а також те, як функції взаємодіють між собою. Бізнес-процес – це цілеспрямована сукупність послідовних взаємопов'язаних видів діяльності, що перетворюють ресурси підприємства в необхідний результат, розглядаються як ланцюжок «постачальник – споживач», представляють цінність для внутрішніх і зовнішніх споживачів та в цілому забезпечують отримання підприємством доходу (прибутків) [66, с. 10].

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

При визначенні складу та змісту бізнес-процесів енергорозподільчого підприємства необхідно: по-перше, ґрунтуватись на основних факторах, що визначають цінність послуги, а саме: якість, що сприймається (точність, безаварійність мереж, безперервність перетікання електричної енергії відповідної напруги, безпека), внутрішні ознаки притаманні послугі (складові фізичних процесів передачі, розподілу та споживання активної електричної енергії, яка спричиняє додаткові технологічні втрати активної електричної енергії та впливає на показники якості активної електричної енергії); зовнішні ознаки: витрати на послугу; ціна у вартісному вимірі (за перетікання реактивної електричної енергії на межі балансової належності електричних мереж); невартісна ціна; час; при цьому окремої уваги потребують такі фактори як якість, що сприймається, та внутрішні ознаки притаманні послугі; по-друге, акцентувати увагу на економічному аспекті бізнес-процесів – забезпечення отримання доходів підприємством.

В нових умовах основним результатом діяльності обленерго, що надається споживачеві, є послуга розподілу та перетікання електричної енергії від потужностей її виробника до електричних мереж кінцевого споживача, але

клієнтом при цьому є енергозбутові компанії, які мають отримувати оплату за послуги взаємодії з кінцевим споживачем. Тоді основними складовими бізнес-процесу є процеси, що надають основні і додаткові послуги, збільшуючи вигоди для нових споживачів – енергозбутових підприємств. В таких умовах потрібно повне перепроєктування основних бізнес процесів, та у відповідності до них, проєктування нових забезпечуючих та управлінських бізнес-процесів.

Якщо раніше в структурі Товариства комерційна дирекція виконувала функції укладання договорів як з постачальниками, так і зі споживачами електроенергії, організацією відпустку енергії, контролю споживання та втрат енергії, то тепер частина функцій, пов'язаних з продажем електроенергії кінцевим споживачам у відповідності до реформи була передана енергозбутовим підприємствам. При цьому виникла проблема дублювання функцій контролю споживання та технологічних втрат на енергозбутових та розподільчих підприємств, яка в перспективі, загострюватиметься з огляду на те, що кількість енергозбутових та енергопостачальних підприємств, у відповідності до мети реформи, буде збільшуватись для демонополізації ринку.

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

Підхід до перепроєктування процесу (Process Improvement Team (PIT)) концентрує зусилля на удосконалюванні існуючого процесу. Перепроєктування процесу зазвичай застосовується до тих процесів, які досить успішно здійснюються на даний момент. При перепроєктуванні процесів будується імітаційна модель поточного стану (AS-IS). Після цього застосовуються засоби, що його раціоналізують (усунення бюрократії, аналіз доданої цінності (вартості), усунення дублювання, спрощення методів, скорочення тривалості циклу, захист від помилок (аналіз поточних проблем),

модернізація процесу (реструктуризація організації), проста мова, стандартизація, партнерські відносини з постачальниками, автоматизація, механізація, застосування інформаційних технологій) [67, с. 251]. Процеси перепроєктування зачіпають 70-90% основних бізнес процесів та реалізуються в 80-100 днів [66, с. 150].

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

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

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

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

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

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

Перехід до процесного управління підприємствами пропонується виконувати у наступний спосіб: ідентифікація бізнес-процесів підприємства, опис та моделювання їх поточного стану; розробка системи менеджменту бізнес-процесів із зазначенням основних управлінських дій; оцінка бізнес-процесів підприємства; ідентифікація невідповідностей та встановлення необхідності поліпшення бізнес-процесів; вибір методів поліпшення та їх реалізація; моделювання бажаного стану бізнес-процесів; формування організаційної структури підприємства, орієнтованої на менеджмент бізнес-процесів. [66, С.10]

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

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

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

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

Четвертий етап призначений для ідентифікації невідповідностей (невиконання встановлених вимог до процесів та їх результатів) на основі оцінки бізнес-процесів та встановлення необхідності їх поліпшення (виділення бізнес-процесів, що поліпшуються у першу чергу, у наступному порядку або взагалі не потребують поліпшення) [66, с. 11-12].

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

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

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

Підприємство, основною діяльністю якого є розподіл та безперебійне постачання споживачам електричної енергії, має орієнтуватися на процесний підхід як у виробництві, так і в управлінні. Процесний підхід передбачає отримання бажаного результату через управління діяльністю та ресурсами як процесами та є методикою покращення ефективності менеджменту персоналу.

Процесний підхід може бути застосований не тільки до бізнесу в цілому, але й до ресурсів підприємства, особливо, до людських ресурсів, які характеризуються безперервним процесом відтворення робочої сили або компетентностей. Також існує тісна залежність параметрів людських ресурсів підприємства (кількісних, якісних та витратних) від зростання, стабілізації чи спадання ділової активності бізнесу.

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

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

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

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

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

В рамках процесного підходу виникає об'єктивне завдання їх об'єднання з метою отримання кінцевого результату – компетентного, мотивованого та ефективного працівника, лояльного та залученого в справи компанії, члена команди. Для цього слід відмовитись у внутрішньому управлінні від поопераційної спеціалізації, перенісши фокус на міжфункціональні зв'язки, що забезпечують отримання запланованого результату.

Реінжиніринг дозволяє вирішити наступні управлінсько-організаційні завдання:

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

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

Процес відтворення людських ресурсів можна також представити як сукупність послідовно та паралельно взаємопов'язаних етапів життєвого циклу товару «робоча сила» або «компетентності», які більше підходять для характеристики предмету узгодження попиту та пропозиції на ринку праці в умовах постіндустріальної економіки. Узагальнено в рамках підприємства сукупність робочої сили та компетентностей всього персоналу можна ідентифікувати як людські ресурси. В табл. 3.3 представлена порівняльна характеристика життєвого циклу фізичного товару та людських ресурсів у рамках підприємства.

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

Процес реінжинірингу людських ресурсів включає ряд етапів.

На першому етапі відбувається визначення основних параметрів людських ресурсів та пов'язаних із ними «вузьких місць». Під «вузькими місцями» в контексті бізнес-процесів розуміються операції та зв'язки, що знижують ефективність процесу, збільшуючи його трудомісткість і вартість. Вузькі місця зазвичай представляють собою операції / роботи, що

дублюються, тимчасові затримки понад норми, інформаційні петлі, перевантаження окремих елементів [62, с. 477].

Таблиця 3.3 – Порівняльна характеристика життєвого циклу фізичного товару та людських ресурсів у рамках підприємства

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

Як об'єкт управління людські (персонал) підприємства характеризується:

- 1) кількісними параметрами – чисельністю та або трудомісткістю трудових процесів та операцій;
- 2) якісними параметрами – освітнім та кваліфікаційним рівнем, статевіковим складом, функціональною структурою, рівнем розвитку професійних та особистісних компетентностей;
- 3) вартісними параметрами – рівнем витрат на персонал;
- 4) процесами відтворення – складом етапів життєвого циклу та їх тривалістю, витратами на них, способом зв'язку їх один з одним.

Позначимо параметри персоналу:

кількісні - K ;

якісні - $Я$;

вартісні - B ;

тривалість етапу життєвого циклу - t .

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

менше / більше (за параметром K);

гірше / краще (за параметром $Я$);

дорожче / дешевше (за параметром B);

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

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

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

Разом з цим, потрібно враховувати основні взаємозв'язки між параметрами K , $Я$, B , t (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Матриця взаємозв'язків параметрів людських ресурсів

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

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

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

В модель реінжинірингу людських ресурсів варто інтегрувати основні етапи життєвого циклу кінцевого продукту / послуги підприємства, продемонструвавши точки взаємодії двох циклів – відтворення людських ресурсів та виробництва товару / послуги (рис. 3.7).

Як видно з наведеної на рис. 3.7 моделі, в процесі відтворення персоналу підприємства виникає п'ять основних типів взаємодії:

1. Взаємодія з іншим етапом життєвого циклу персоналу на вході (набір персоналу – використання персоналу), позначимо його $F_{вх} - F$;
2. Взаємодія з іншим етапом життєвого циклу персоналу на виході (використання персоналу – вивільнення), позначимо його $F - F_{вих}$;

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



Рисунок 3.7 – Реінжинірингова модель відтворення персоналу підприємства

На третьому етапі визначається, які саме методи реінжинірингу потенційно можуть вплинути на покращення процесів відтворення людських ресурсів. Для цього визначаються можливі чинники, що впливають на відтворення персоналу (табл. 3.5). Їх склад залежить від типів зв'язків функцій та груп показників аналізу.

Наведена в табл. 3.5 класифікація чинників та показників змін процесу відтворення дозволяє системо підійти до обґрунтування управлінських рішень, які безпосередньо впливають на людські ресурси підприємства, при виборі методів реінжинірингу.

Таблиця 3.5 – Чинники відтворення персоналу

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

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

- стримування темпів зростання заробітної плати (фактор 1.5.2) – проте цей варіант дій не підходить для АТ «Хмельницькобленерго» з огляду на позитивний вплив чинника «рівень середньої заробітної плати» на показники чистого доходу підприємства;

- зупинення (фактор 1.1.1) чи обмеження набору нових працівників, особливо висококваліфікованих, з високим рівнем очікувань по оплаті праці (фактор 3.1) – цей варіант дій може бути АТ «Хмельницькобленерго» для оптимізації персоналу;

- звільнення, перш за все, пенсіонерів та працівників, чий компетентнісний профіль не відповідає новим умовам ведення бізнесу чи роботам по виконанню замовлень споживачів (фактор 2.2) – цей захід може бути використаний АТ «Хмельницькобленерго» для оптимізації персоналу;

- зміна значимості каналів набору співробітників, переорієнтація на внутрішні або безкоштовні / дешеві джерела пошуку (фактор 3.1);

- зростання диференціації заробітної плати у відповідності до чітко визначених компетентнісних характеристик працівників та результатів праці (фактор 6.5) – цей варіант може бути використаний досліджуваним підприємством для оптимізації персоналу;

- відмова від масштабних скорочень персоналу з метою мінімізації вихідних виплат (фактор 4.2), мінімізація цих витрат за рахунок добровільного вибуття та контролю за своєчасним використанням працівниками відпусток (фактор 1.2.1) – цей варіант оптимізації персоналу може бути реалізований методом узгодженого переведання частини персоналу в новостворювані в результаті реформування галузі енергозбутові підприємства;

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

- відмова від утримання соціальних об'єктів (фактор 4.5.1) – цей метод вже реалізується в АТ «Хмельницькобленерго»: триває переведення ДНЗ

«Сонечко» в комунальну власність міста.

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

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

З табл. 3.6 видно, наприклад, що метод «залучення в процес як можна менше ресурсів» впливає на функції «набір – використання / оплата праці», скорочуючи обсяги набору, витрати на пошук та залучення персоналу, та змінюючи структури цих витрат.

Таблиця 3.6 – Вплив методів реінжинірингу на відтворення персоналу

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

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

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

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

3.3 Удосконалення процесів підбору та оцінювання в системі управління персоналом

Дослідження стану підсистем управління персоналом довело необхідність удосконалення процесів відбору персоналу та оцінювання праці. Побудована кореляційно-регресійна модель прогнозування чистого доходу

також підтвердило необхідність оптимізації чисельності персоналу за одночасної умови забезпечення тенденцій зростання середньої зарплати, що можливо тільки за умови збереження та підвищення якості трудового потенціалу підприємства.

Останнє можливо за рахунок покращення якості персоналу на «вході» бізнес-процесу управління персоналом (завдяки удосконаленню системи відбору) та підвищення ефективності використання наявного персоналу з одночасною прив'язкою системи оцінювання з системою стимулювання.

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

Текстовий опис бізнес-процесів включає наступні характеристики:

повне найменування процесу;

мета процесу (необхідний або бажаний результат); власник процесу (особа, що відповідає за перспективне планування, ресурсне забезпечення та ефективність процесу);

керівник процесу (особа, відповідальна за поточне планування і здійснення процесу);

нормативи процесу (документація, що містить показники норм, відповідно до яких здійснюється процес);

входи процесу (матеріальні і інформаційні потоки, що поступають зовні і потребують перетворення);

виходи процесу (результати перетворень);

ресурси (фінансові, технологічні, матеріальні, часові, трудові, інформаційні) [64].

Процедура «Провести підбір персоналу» передбачає 7 кроків:

- ідентифікуйте потребу щодо прийняття на роботу нового працівника;
- сформулюйте критерії для відбору (компетентності) потрібного працівника та компенсаційний пакет (умови оплати праці, системи

преміювання, соціальний пакет) для кандидата;

- визначте джерела пошуку персоналу та відповідну рекламу вакансії;
- проведіть аналіз отриманих резюме / анкет кандидатів;
- проведіть перевірку професійних компетентностей кандидатів;
- проведіть оцінку особистісних компетентностей кандидатів;
- оберіть найкращого кандидата за встановленими критеріями;

Відповідно до цього алгоритму процес «Відбір персоналу» можна описати моделлю, представленою на рис 3.8.

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

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

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

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

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

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

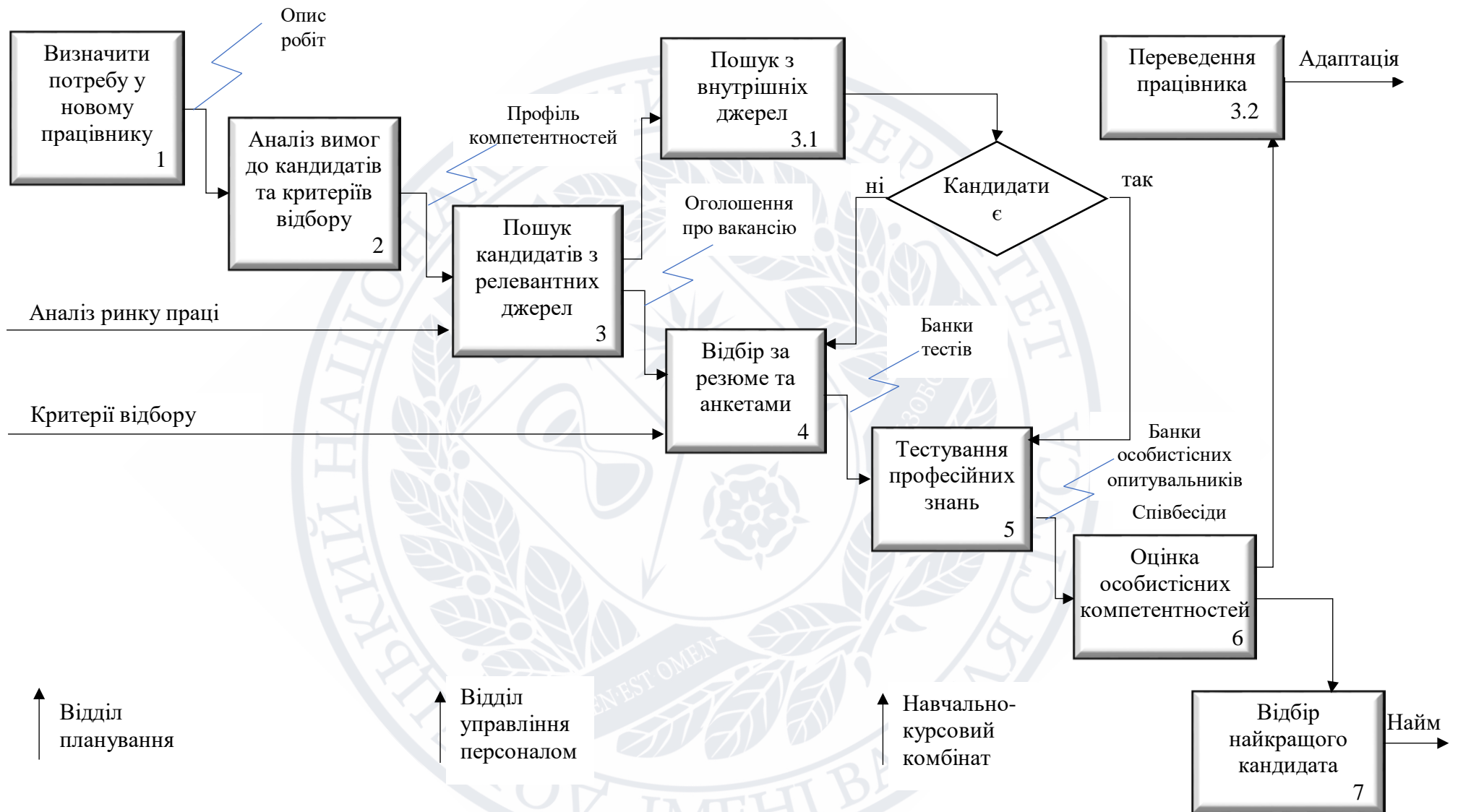


Рисунок 3.8 – Модель бізнес-процесу «Відбір персоналу»

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

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

Для забезпечення досягнення мети «підбір якісного персоналу» особливі вимоги висувуються про процедур та технологій оцінювання компетентностей кандидата. За умови недопущення роздування штату служби управління персоналом технології оцінювання кандидатів мають бути максимально автоматизованими та зручними для використання лінійними керівниками. Це завдання можна виконати, використавши програмні технології тестування, наявні в Навчально-курсовому комбінаті. Для подальшого проведення тестування керівникам за основними функціональними напрямками потрібно створити базу тестів, спрямованих на оцінку професійних знань та навичок. Створені та автоматизовані в навчальному програмному забезпеченні бази тестів можуть використовуватись і в процедурах атестації персоналу, при проведенні кваліфікаційних екзаменів.

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

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

профілем посади.

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

- 1) час заповнення вакансії;
- 2) частка працівників, які успішно пройшли випробувальний термін;
- 3) частка нових працівників, які успішно пройшли першу для себе

процедуру щорічного оцінювання / атестації персоналу.

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

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

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

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

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

До визначення KPIs висувається декілька вимог:

- 1) узгодженість зі стратегією розвитку підприємства. Враховуючи що стратегія – це план досягнення мети бізнесу в конкретних зовнішніх умовах та внутрішніх сильних та слабких сторонах організації, стратегія має

часову обумовленість, тому і перелік та зміст KPIs не є сталою величиною, тому мають переглядатись в міру зміни стратегії підприємства;

2) декомпозиція KPIs за ієрархічними рівнями організації – стратегічні KPIs, встановлені топ-менеджменту, деталізуються в KPIs підпорядкованих структурних підрозділів відповідно до їх завдань, а KPIs структурних підрозділів декомпонуються на окремих виконавців, які мають відповідні функції та повноваження, або є власниками певного бізнес-процесу; при цьому за рекомендаціями Д.Парментера, має виконуватися співвідношення 20:80 – 20% ключових показників діяльності компанії інтегрального характеру має знаходитись в зоні відповідальності вищого керівництва, а 80% дрібніших індикаторів мають декомпонуватися на лінійних керівників [73, с. 28] ;

3) результативний характер KPIs – індикатори не повинні бути скриптовізовані у формі незавершених дієслів («підтримувати», «організовувати», «контролювати» тощо), а описувати бажаний рівень досягнутого результату бізнес-процесу – його «виходу» або ж критичний рівень небажаних результатів діяльності (наприклад, неприпустима кількість аварій, суми пені, штрафів, тощо) для забезпечуючих процесів;

4) досяжність та можливість реального впливу на виконання KPIs – для виконання цієї вимоги потрібна чітка регламентація повноважень виконавців в рамках стандартизованих описах всіх бізнес-процесів.

5) узгодженість з виконавцем – KPIs будуть мати мотиваційний вплив на ефективність роботи тільки за умови сприйняття виконавцем актуальних для бізнесу цілей та критеріїв їх досягнення;

6) прив'язка мотиваційної системи до KPI-оцінювання. Варто зазначити, що досягнення KPIs найчастіше використовують для призначення щорічних винагород і система стимулювання не повинна мати єдиний критерій преміювання – досягнення KPIs, оскільки останні орієнтовані на досягнення довгострокових цілей.

Постановку, оцінку та перегляд KPIs, як правило, роблять в кінці прийнятого в компанії звітного періоду. При цьому процедури проміжного оцінювання рівня досягнення KPI доцільно робити періодично – щомісячно, щоквартально для отримання можливостей коригування діяльності виконавців.

KPIs є ефективним засобом інтегрувати цілі бізнесу з цілями працівника в рамках процесного підходу по управлінню персоналом.

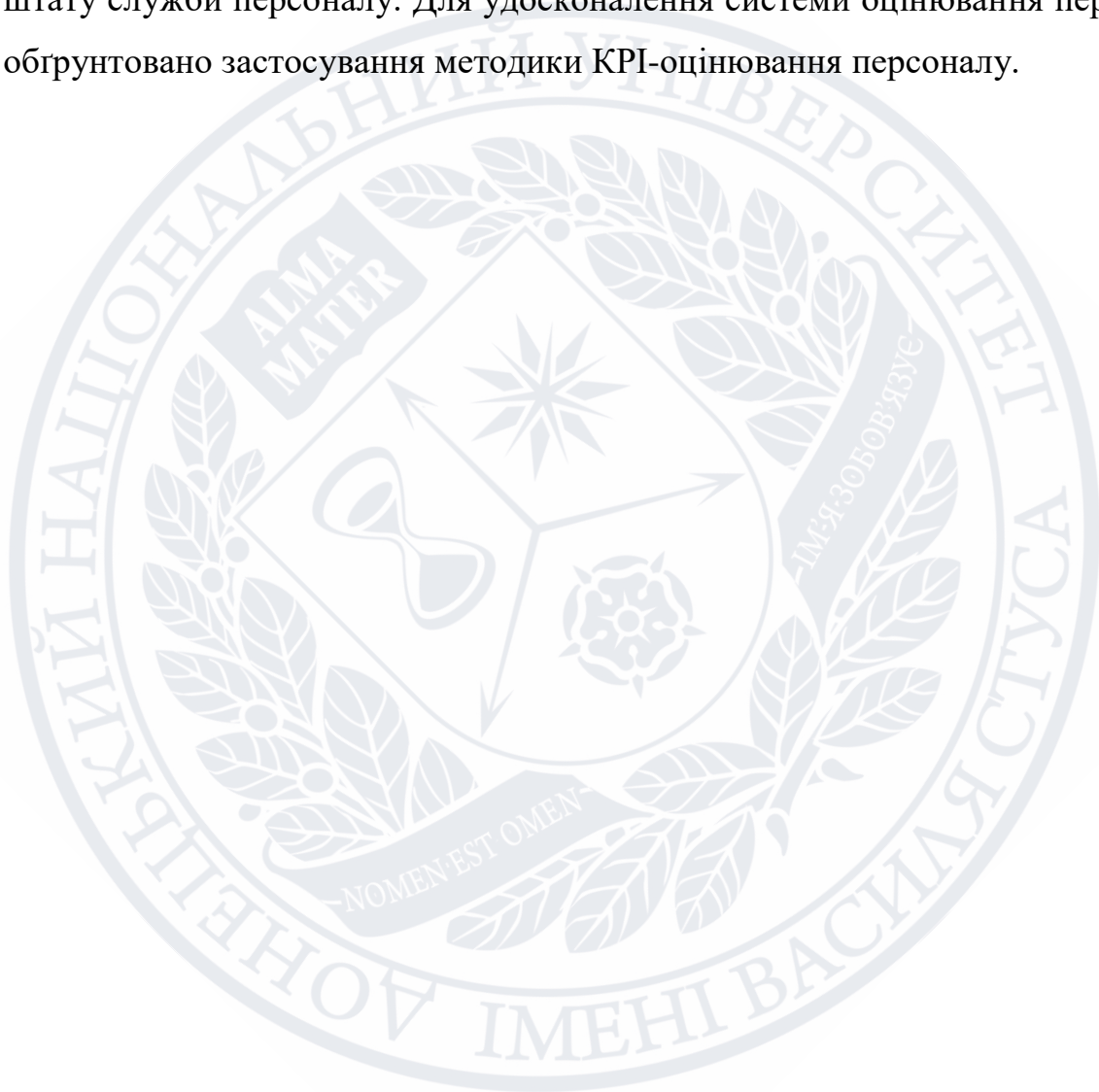
Висновки до розділу 3

В умовах реформування ринку електроенергії в напрямку демонополізації великі комплекси обленерго перестають виконувати функції безпосереднього продажу електричної енергії та взаємодії з кінцевим споживачем з цього приводу, за ними залишаються функції розподілу електричної енергії та підтримки працездатному стані електричних мереж, їх реконструкції та технічного переоснащення.

Проведений кореляційно-регресійний аналіз довів необхідність суттєвого скорочення сукупних витрат на персонал при збереженні темпів зростання середньої заробітної плати працівників підприємства. Останнє вимагає корінного перепроєктування основних та допоміжних бізнес-процесів розподільчих підприємств енергетичного комплексу, в яких формується цінність та вартість інтегральної енергорозподільчої послуги для нового споживача – енергозбутових операторів ринку.

Процеси перепроєктування бізнес-процесів мають кардинально змінити процеси управління людськими ресурсами підприємства. В роботі запропоновано методологічний інструментарій реінжинірингу процесів управління персоналом – реінжинірингова модель відтворення персоналу підприємства, яка дозволяє здійснювати підбір методів реінжинірингу, потенційно здатних змінити кількісні, якісні чи витратні параметри відтворення персоналу в необхідному напрямку.

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



ВИСНОВКИ

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

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

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

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

Досліджуване підприємство АТ «Хмельницькобленерго» є великим оператором системи розподілу електроенергії на території Хмельницької області, яке фізично постачає електроенергію 20 тис побутових споживачів та 547 тис побутових споживачів, має в штаті майже 3000 працівників, 21 район електричних мереж, один цех централізованого ремонту та об'єкти невиробничої сфери.

Протягом 2015-2019 рр. підприємство є прибутковим, із 100-відсотковим виконанням інвестиційних програм. Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства в 2017-2019 рр. показав, що Товариство має задовільні показники коефіцієнтів фінансової стійкості та ліквідності, незалежність від залученого капіталу.

Аналіз складу та показників руху персоналу свідчить про тенденцію до стабілізації персоналу, показник плинності кадрів в 2019 році знаходиться в межах норми. За рівнем зарплат підприємство має міцні позиції на ринку праці регіону, та вищі за середні темпи зростання середньої зарплати в галузі постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря.

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

Аналіз показників продуктивності праці в 2017-2019 рр. доводить необхідність відносного вивільнення 41,6% наявного персоналу для збереження прибуткової діяльності підприємства. Проведений кореляційно-регресійний аналіз впливу параметрів використання людських ресурсів на

величину чистого доходу підприємства показав, що при збільшенні сукупних витрат на персонал на 1 тис грн обсяг чистого прибутку зменшиться на 0,463 тис. грн; при збільшенні середньооблікової чисельності персоналу – обсяг чистого прибутку зменшиться на 77,871 тис. грн, а при рості середньої заробітної плати – зросте на 11,107 тис.грн.

Виявлені драйвери зростання чистого прибутку, збереження досягнутого в 2018 році рівня продуктивності персоналу, потребуватиме виваженого перепроєктування основних бізнес-процесів підприємства в умовах реалізації реформи енергоринку. Науково-методичним підґрунтям реорганізації бізнес-процесів є технологія їх реінжинірингу, яка може бути застосована і в сфері управління персоналом підприємства. В роботі запропонована реінжинірингова модель відтворення персоналу підприємства, яка дозволяє здійснювати підбір методів реінжинірингу, потенційно здатних змінити кількісні, якісні чи витратні параметри відтворення персоналу в необхідному напрямку.

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

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ПОСИЛАНЬ

1. Грішнова О.А. Інтелектуалізація праці – визначальна ознака постіндустріального суспільства. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2009. С. 147-150.
2. Теория и практика управления персоналом: Учеб.-метод. пособ. / Авт.-сост. Г.В. Щекин. 2-е изд., стеретип. К.: МУП, 2003. 280с.
3. Егоршин А. П. Управление персоналом: учеб. для вузов / А. П. Егоршин. 2-е изд., доп. и перераб. Н.Новгород: НИМБ, 2007. 1100 с.
4. Кибанов А.Я. Управление персоналом: учебное пособие / А.Я. Кибанов. 6-е изд., стер. М. : КНОРУС, 2006. 202 с.
5. Лук'янихін В.О. Менеджмент персоналу: навч. посібник. Суми : ВТД «Університетська книга», 2004. 592 с.
6. Кодекс законів про працю України від 10.12.1971 № 322-VIII / URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/322-08> (дата звернення: 02.02.2020)
7. Управління персоналом : підручник / [В. М. Данюк, А. М. Колот, Г. С. Суков та ін.]; за заг. та наук. ред. к.е.н., проф. В.М.Данюка. К.: КНЕУ; Краматорськ : НКМЗ, 2013. 666 с.
8. Петюх В.М. Управління персоналом: навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни. К.:КНЕУ, 2000.
9. Управління персоналом : [підруч. для студентів ВНЗ] / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак ; М-во освіти і науки України, Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. Київ : Центр учб. літ., 2016. 467 с.
10. Палеха Ю.І. Менеджмент персоналу: навч. посіб. К.: Ліра-К. 2015. 346 с.
11. Сталий розвиток. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/ Сталий_розвиток](https://uk.wikipedia.org/wiki/Сталий_розвиток) (Дата звернення: 10.03.2020).
12. Система. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Сталий_розвиток (Дата звернення: 12.03.2020).

13. Пакулін С.Л., Пакуліна А.А. Управління сталим розвитком підприємства. Траектория науки. Электронный научный журнал. 2016 №3(8) С. 2-17.
14. Никифоренко В.Г. Управління персоналом: навчальний посібник. 2-ге вид. виправл. та доп. Одеса: Атлант, 2013. 275с.
15. Осовська Г.В., Крушельницька О.В. Управління трудовими ресурсами: навч. посібник. К.: Кондор, 2008. 224с.
16. Управління персоналом підприємства: навч. посібник / Криворучко О.М., Водолажська Т.О. Х. : ХНАДУ, 2016. 200 с.
17. Управління персоналом та економікою праці: [навч. посіб. / Перерва П. Г. та ін.] ; за ред. Погорелова М. І. [та ін.] ; Нац. техн. ун-т «Харків. політехн. ін.- т». Харків: Щедра садиба плюс: НТУ «ХПІ», 2015. 521 с.
18. Маслова В.М. Управление персоналом: учебник и практикум для академического бакалаврата. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Издательство Юрайт, 2015. 492с.
19. Управління персоналом : навч. посіб. / А. О. Азарова, О. О. Мороз, О. Й. Лесько, І. В. Романець; ВНТУ. Вінниця : ВНТУ, 2014. 283 с.
20. Воронкова В. Г. Управління людськими ресурсами: філософські засади: навч. посібник для вчз / В. Г. Воронкова, А. Г. Беліченко, О. М. Попов та ін. ; ред. В. Г. Воронкова ; ЗДІА. К. : Професіонал, 2006. 567 с.
21. Колпаков В. М., Дмитренко Г. А. Стратегический кадровый менеджмент. К.: МАУП, 2005.
22. HR-book : [підручник] / Оксана Щур, Анна Зайцева. Дрогобич ; Львів: Коло, 2017. 235 с.
23. Бутенко І.А. Теоретико-методичні засади управління персоналом промислового підприємства: [монографія] / Бутенко І. А. ; НАН України, Ін-т проблем ринку та екон.-екол. дослідж. Одеса : ІПРЕЕД НАНУ, 2015. 238 с.
24. Олійник О.С. Управління та ефективне використання персоналу підприємства в умовах трансформаційних процесів: монографія. Кам'янець-Подільський : Медобори-2006, 2017. 327 с.

25. Управление человеческими ресурсами / под ред. М. Пула, М. Уорнера. СПб.: Питер, 2002. 1200 с.
26. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами: [учебник по программе «Мастер делового администрирования»: пер. с англ.] СПб, 2012. 846 с.
27. Дідур К.М. Сутність "норми керованості" як основного показника нормування управлінської праці. *Інвестиції: практика та досвід*. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/4_2013/13.pdf (Дата звернення: 13.03.2020)
28. Сотнікова І. М. Теоретичне та методичне забезпечення системи управління персоналом для підвищення конкурентоспроможності підприємства: автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04; Харків. нац. екон. ун-т ім. Семена Кузнеця. Харків, 2020. 21 с. : рис., табл.
29. Зіновська С. І. Управління ефективністю використання персоналу на промислових підприємствах: автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04; Запоріж. нац. ун-т. Запоріжжя, 2019. - 22 с. :
30. Закаблук Г. О. Формування системи управління персоналом на підприємствах в умовах нестабільності: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04; Класич. приват. ун-т. Запоріжжя, 2016. 20 с.
31. Лелі Ю. Г. Інноваційні підходи до управління персоналом підприємства в сучасних умовах: автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Лелі Юлія Георгіївна ; Класич. приват. ун-т. Запоріжжя, 2016. 20 с.
32. Осіпова А. Ю. Механізм забезпечення ефективного управління персоналом підприємства: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04; Хмельниц. нац. ун-т. - Хмельницький, 2016. - 21 с.
33. Гільорме Т. В., Єлісеєва О. К. Моделі управління персоналом підприємства: методологічна платформа та шляхи застосування: монографія; Дніпропетр. нац. ун-т ім. Олеся Гончара. Дніпропетровськ: Дробязко С. І., 2016. 170 с.

34. Бутенко І. А. Теоретико-методичні засади управління персоналом промислового підприємства: монографія; НАН України, Ін-т проблем ринку та екон.-екол. дослідж. Одеса : ІПРЕЕД НАНУ, 2015. 238 с.

35. Стратегія управління персоналом підприємства: монографія / Орлов В. М. [та ін.]; [за ред. проф. Воробієнка П. П.]. Одеса: Бондаренко М. О., 2015. 163 с.

36. Сафарова, Регіна Валеріївна. Підвищення ефективності управління персоналом на промислових підприємствах : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Сафарова Регіна Валеріївна; Держ. ВНЗ "Приазов. держ. техн. ун-т". - Маріуполь, 2014. - 20 с.

37. Назарова Г.В., Лаптев В. І., Корсаков Д. О. Оцінка конкурентоспроможності системи управління персоналом підприємства: монографія. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. - 187 с.

38. Чакалова К.О. Методичне обґрунтування структури персоналу на внутрішньому ринку праці. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Випуск 22. Частина 2. 2017. С. 101-105.

39. Пуртов В.Ф. Перепічай К.С., Онищенко К.І. Вдосконалення системи управління персоналом промислового підприємства. *Економіка і суспільство*. Випуск №16 / 2018. URL: http://www.economyandsociety.in.ua/journal/16_ukr/70.pdf (дата звернення: 16.03.2020)

40. Лобза А.В., Гузь І.С. Підходи до розробки системи оцінки ефективності діяльності персоналу сучасного підприємства. *Молодий вчений*. 2018. №1.С.510–513.

41. Шаповал О.А. Системний підхід до управління персоналом підприємства. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. Том 30 (69). №4, 2019. С. 82-85.

42. Швець В.Я., Дроботова М.В., Музичка А.Р. Процесний підхід до управління підприємством. *Сталий розвиток економіки*, №1, 2013. С.74-78.

43. Телишевська Л.І., Успенко В.І. Тенденції розвитку системи управління персоналом підприємства. *Економічний вісник Донбасу*. № 2(56), 2019. С. 187-197.
44. Чобіток В. І. Формування системи оцінки персоналу на підприємстві: сучасні системи та технології. *Бізнесінформ*. №5, 2019. С. 192 - 196.
45. Волянська-Савчук Л.В., Мацишина М.В. Використання інноваційних персонал-технологій в управлінні персоналом на підприємствах. *Економіка і організація управління*. №1 (33). 2019. С. 33-42.
46. Шушпанов Д., Ліфанова М. Інноваційні інструменти управління персоналом транснаціональних корпорацій. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2019. Вип. 24. С.86-93.
47. Павленко О.О., Максименко І.О., Лапін Є.В., Касьяненко В.О. Аналіз ефективності роботи персоналу як елемент бізнес-процесу підприємства. *Вісник СумДУ. Серія «Економіка»*. № 1. 2019. С. 77-81.
48. Обруч Г.В., Чернега Я.С., Шульга М.Р. Управління персоналом як фактор забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. № 68, 2019. С.164-174.
49. Пуліна Т. В., Кутідзе А. О., Іванова Л. С. Упровадження досвіду японської системи управління персоналом на українських підприємствах. *Бізнес інформ*. № 10. 2018. С. 398-403.
50. Офіційний сайт АТ «Хмельницькобленерго». URL: <https://hoe.com.ua/>
51. Фінансова звітність АТ «Хмельницькобленерго» за 2017-2019рр.
52. Кадрова звітність АТ «Хмельницькобленерго» за 2017-2019 рр.
53. ЕУ Загальногалузевий та галузеві огляди заробітних плат та компенсацій 2014-2018.
54. Сайт Державної служби зайнятості. URL: <https://khm.dcz.gov.ua/analitics/70>.

55. Сайт Головного управління статистики у Хмельницькій області.
URL: <http://www.km.ukrstat.gov.ua/ukr/index.htm> (Дата звернення: 18.03.2020).
56. Колективний договір АТ «Хмельницькобленерго», схвалений Конференцією трудового колективу 05 червня 2019 року та зареєстрований за №119 / 19 від 19.07.2019 року.
57. Кодекс корпоративної етики ПАТ «Хмельницькобленерго», затвердженого рішенням Координаційної ради, протокол №11 від 10.02.2017.
58. Аудиторський звіт за результатами державного фінансового аудиту діяльності акціонерного товариства «Хмельницькобленерго» за період з 01.05.2018 по 30.09.2019. URL: <http://dkrs.kmu.gov.ua/kru/doccatalog/document?id=157438> (Дата звернення: 03.02.2020).
59. Положення про винагороду членів Дирекції АТ «Хмельницькобленерго» від 24.06.2019 протокол №29 зборів Наглядової ради URL: <https://hoe.com.ua/Content/Uploads/aktsioneram/PoVynagorDyrekc-0719.pdf>
60. Костін Д. Ю. Методичні аспекти оцінки матеріального стимулювання в системі мотивації на підприємствах електроенергетики. *Бізнесінформ*. № 9. 2017. С.273 – 278.
61. Рекомендації щодо визначення заробітної плати працюючих в залежності від особистого внеску працівника в кінцеві результати роботи підприємства. Наказ Міністерства праці та соціальної політики України від 31 березня 1999 р. №44.
62. Экономика труда. 2-е изд. / Под ред. Н.А.Горелова. СПб.: Питер, 2007. 704 с.
63. Хаммер М., Чампи Дж. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе. Пер. с англ. СПб.: Издательство С.-Петербургского университета, 1997. 332 с.
64. Нетепчук В.В. Управління бізнес-процесами: Навч. посібник. Рівне: НУВГП, 2014. 158 с.
65. Гриценко П. В. Економічне обґрунтування реінжинірингу бізнес-процесів на промислових підприємствах. Дис. ... канд. екон. наук. Суми, 2014.

174 с.

66. Криворучко О.М., Сукач Ю.О. Менеджмент бізнес-процесів автотранспортних підприємств: монографія. Харків: ХНАДУ, 2012. 245 с.

67. Полінкевич О. М. Механізми адаптації бізнес-процесів промислових підприємств до нової економіки: монографія. Луцьк: РВВ Луцького НТУ, 2014. 448 с.

68. Назаров Н.К. Побудова кадрового бізнес-процесу в моделі реінжинірингу персоналу підприємства. *Вісник Донбаської державної машинобудівної академії*. №1 (26), 2012. С. 157-161.

69. Ильин В.В. Моделирование бизнес-процессов. Практический опыт разработчика. М.: ООО «И.Д.Вильямс», 2006. 176 с.

70. Грицышина Марина. Вызовы для «Укрэнерго»: какова роль компании на новом рынке электроэнергии. URL: <https://mind.ua/ru/openmind/20194680-vyzovy-dlya-ukrenergo-kakova-rol-kompanii-na-novom-rynke-elektroenergii> (Дата звернення: 18.03.2020).

71. Середа Г.В. Удосконалення методики розробки корпоративного профілю компетенцій фахівця. *Економіка і організація управління*. Збірник наукових праць. Вінниця: ДонНУ, 2016. Випуск 1(21) С.270-276.

72. Ветлужских Е. Стратегическая карта, системных подход и КРІ. М. Альпина Бизнес Букс. 2013.

73. Парменгер Д. Ключові показники ефективності. Розробка, впровадження та застосування вирішальних показників. М.: Олімп-Бізнес, 2008.

74. Bernard Marr. Key Performance Indicators (KPI): The 75 Measures Every Manager Needs to Know. 2012. Pearson UK.

75. Козачук О.І. Основа СУОП в АТ «Хмельницькобленерго» – ризикоорієнтованість і солідарна відповідальність. *Безпека праці*. 2019. № 12 (306). С. 22-27.

76. Козачук О.І. Щороку розробляються плани заходів з ОП та визначається обсяг їх фінансування. *Охорона праці і пожежна безпека*. 2020. № 2 (110). С.12-15.