

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
МАРІУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ФІНАНСІВ**

До захисту допустити:
Завідувач кафедри

Горбашевська

Горбашевська М.О.

(підпис)

(ПІБ завідувача кафедри)

« 29 » грудня 2023 р.

«Система менеджменту підприємства та шляхи її удосконалення»

Кваліфікаційна робота
здобувача вищої освіти другого
(магістерського) рівня вищої
освіти

освітньо-професійної програми
«Менеджмент організацій та
адміністрування»

Коцаренко Анастасії Геннадіївни

(прізвище, ім'я, по батькові здобувача вищої освіти)

Науковий керівник:

Кислова Л.А., к.е.н., доцент

(прізвище, ініціали, науковий ступінь, вчене звання)

Рецензент:

Гапонюк О. І., кандидат

економічних наук, доцент

Начальник навчально-

методичного відділу Донецького

державного університету

внутрішніх справ (м.

Кропивницький)

(прізвище, ініціали, науковий ступінь, вчене звання, місце роботи)

Кваліфікаційна робота захищена
з оцінкою 90 А

Секретар ЕК

« 16 » січня

2024 р.

Київ – 2023

**МАРІУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ФІНАНСІВ**

Рівень вищої освіти Магістр

Шифр та назва спеціальності 073 «Менеджмент організацій та адміністрування»

Освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій та адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувача кафедри к.е.н., доцент,

(науковий ступінь, вчене звання)

Горбашевська М.О.

(ППП завідувача кафедри)

« _____ » _____ 20__ р.

ПЛАН ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Коцаренко Анастасії Генадіївни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Система менеджменту підприємства та шляхи її удосконалення

керівник роботи Кислова Л.А., к.е.н., доцент

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

затверджені наказом Маріупольського державного університету від «20» вересня 2023 року № 129.

2. Строк подання студентом роботи «28» грудня 2023 року

3. Вихідні дані до роботи (мета, об'єкт, предмет)

Мета роботи: розгляд теоретичних положень та обґрунтування практичних рекомендації щодо удосконалення системи менеджменту підприємства.

Об'єкт дослідження: процеси формування системи менеджменту підприємства та її складової.

Предмет дослідження: теоретичні та прикладні аспекти формування системи менеджменту підприємства.

4. Зміст роботи (перелік питань, які потрібно розробити)

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО – МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ПОНЯТТЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Теоретичні основи формування системного підходу у менеджменті

1.2. Методи формування системи менеджменту персоналу

1.3. Критерії аналізу та оцінки системи менеджменту

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

2.2. Аналіз кількісного та якісного складу персоналу на підприємстві







2.3. Оцінка системи менеджменту персоналу на підприємстві

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1. Стратегічні заходи з удосконалення системи менеджменту персоналу підприємства

3.2. Ефективність доцільності заходів з удосконалення системи менеджменту персоналу підприємства

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	<u>Кислова Л.А.</u> , к.е.н., доцент		
Розділ 2	<u>Кислова Л.А.</u> , к.е.н., доцент		
Розділ 3	<u>Кислова Л.А.</u> , к.е.н., доцент		

6. Дата видачі завдання «15» березня 2023 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми кваліфікації роботи	до 01.09.2023	
2.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи та наукового керівника	20.09.2023	
3.	Консультація з науковим керівником	постійно	
4.	Робота з науковою літературою. Визначення плану кваліфікаційної роботи	до 20.09.2023	
5.	Робота над теоретичною частиною кваліфікаційної роботи	20.09.2023-16.10.2023	
6.	Подання на перевірку теоретичної частини кваліфікаційної роботи науковому керівнику	до 16.10.2023	
8.	Робота над аналітичною частиною кваліфікаційної роботи	11.09.2023 - 29.09.2023	
9.	Подання на перевірку аналітичної частини кваліфікаційної роботи науковому керівнику	16.10.2023-05.12.2023	
10.	Попередній захист кваліфікаційної роботи	до 05.12.2023	
11.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру	19.12.2023	
12.	Захист кваліфікаційної роботи	до 29.12.2023	

Здобувач ВО

(підпис)

(прізвище та ініціали)



Коцаренко А.Г.

Науковий керівник роботи

(підпис)

(прізвище та ініціали)



Кислова Л.А.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО – МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ПОНЯТТЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Теоретичні основи формування системного підходу у менеджменті	7
1.2. Методи формування системи менеджменту персоналу	13
1.3. Критерії аналізу та оцінки системи менеджменту	17
Висновки до розділу 1	30
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ	32
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	32
2.2. Аналіз кількісного та якісного складу персоналу на підприємстві	42
2.3. Оцінка системи менеджменту персоналу на підприємстві	50
Висновки до розділу 2	58
РОЗДІЛ 3. НАПЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ	62
3.1. Стратегічні заходи з удосконалення системи менеджменту персоналу підприємства	62
3.2. Ефективність доцільності заходів з удосконалення системи менеджменту персоналу підприємства	72
Висновки до розділу 3	79
ВИСНОВКИ	81
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	84
ДОДАТКИ	87

ВСТУП

У сучасному світі менеджмент персоналу відіграє дуже важливу роль у розвитку суспільства, оскільки правильний підхід до управління людськими ресурсами залежить від управління всією організацією. За допомогою персоналу менеджери використовують працю, інтелект та мотивацію дій інших людей для досягнення своїх цілей. У цьому контексті особливо важливо вивчити основи системи менеджменту персоналу на підприємстві.

Дослідження досвіду економічно розвинених країн показує, що їх успіх насамперед базується на системі обміну товарами, відомій як управління людськими ресурсами, виробництво та управління. Системи управління персоналом покращують спосіб роботи людей та використання національних та міжнародних наукових досягнень, а також кращий промисловий досвід.

Суть управління персоналом полягає у встановленні організаційно-економічних, психосоціальних та правових взаємозв'язків між об'єктом та метою управління. Ці відносини базуються на принципах, методах та форматах, що впливають на інтереси, поведінку та діяльність працівників, щоб отримати від них максимум користі. Немає організації без людей. Без сумніву, управління персоналом є одним з найважливіших аспектів теорії та практики управління.

Ефективне управління персоналом як особлива функція діяльності, пов'язана з наймом працівників, навчанням, оцінкою та оплатою праці, є важливою передумовою ефективного функціонування виробництва.

У даний час особлива увага приділяється управлінню розвитком людських ресурсів, яке пропонує навчання, перепідготовку та підвищення кваліфікації, а також нові підходи до управління соціальним розвитком, що забезпечує медичне, соціальне страхування, юридичну та інформаційну підтримку. Впровадження цих публічних процесів є важливою вимогою, пов'язаною з діяльністю будь-якої організації.

Метою кваліфікаційної роботи є розгляд теоретичних положень та обґрунтування практичних рекомендації щодо удосконалення системи менеджменту персоналу підприємства. Відповідно до зазначеної мети були поставлені такі задачі:

- розкрити теоретичні основи формування системного підходу у менеджменті;
- визначити методи формування системи менеджменту;
- виділити критерії аналізу та оцінки системи менеджменту;
- надати організаційно-економічну характеристику підприємства;
- проаналізувати кількісного та якісного складу персоналу на підприємстві;
- оцінити систему менеджменту персоналу на підприємстві;
- надати стратегічні заходи з удосконалення системи менеджменту персоналу підприємства;
- обчислити ефективність доцільності заходів з удосконалення системи менеджменту персоналу підприємства.

Об'єктом дослідження є процеси формування системи менеджменту підприємства та її складової.

Предметом дослідження є теоретичні та прикладні аспекти формування системи менеджменту підприємства.

Інформаційною базою для дослідження склали положення та концепції робіт з економіки, теорії управління, маркетингу, праці зарубіжних та вітчизняних авторів з питань управління організаційною культурою, статистичні дані та дані періодичного друку, що мають безпосередній зв'язок із розглянутою проблемою. Для виконання кваліфікаційної роботи послужили дані різних досліджень, матеріали і документація ПрАТ «Укргідроенерго», Інтернет-ресурси тощо.

Для проведення комплексного і системного дослідження використовувалися методи аналізу, синтезу, метод моделювання, загальна теорія систем, метод комплексного підходу, теорія діяльності, спостереження.

Кваліфікаційна роботи складається з вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій. Загальний обсяг 88 сторінок, в тому числі, основний текст викладено на 75 сторінках. Робота містить 7 рисунків, 15 таблиць, 1 додаток. Список використаних джерел налічує 25 найменувань.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО – МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ПОНЯТТЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Теоретичні основи формування системного підходу у менеджменті

Менеджмент - це вміння спілкуватися з людьми, бути при владі та вміти управляти людьми, адміністративна одиниця. Також менеджмент є процесом організації та планування, який здійснюється для досягнення завдань та вирівнювання матеріальних та людських ресурсів, контролінг та мотивація працівників компанії, які також за мету мають досягнення цілі [1].

На даний момент у компаній та підприємств виникає дуже багато проблем, які можна вирішити за допомогою сучасного менеджменту. Менеджмент це процес за допомогою якого спеціалісти, які професійно підготовлені керують своїми підлеглими шляхом розроблення засобів для досягнення цілі та їх постановки.

Менеджмент можна описати багатьма визначеннями, це також вміння безпосередньо через спрямування інтелекту та праці, мотивації поведінки працюючих на одному підприємстві. На роботу наших підприємств впливають дуже багато факторів. Для злагодженої роботи працівників повинно враховувати всі потреби кожного з робітників, адже кожна людина-це особистість зі своїм характером та ціллю, до кожного треба застосувати мотивацію, яка підходить людині.

У своїй роботі менеджер стикається з багатьма проблемами. До них відноситься: - правильне розміщення компанії - правильне планування компанії та її робоча площа - експлуатація, ремонт та заміна - правильний вибір технологічного процесу та його контролювання - правильне функціонування всієї системи виробництва. Компанія є основною ланкою сучасної економіки. Саме у компаніях народжується таке поняття як прибуток. Майбутнє нашого народу залежить від того, які економічні плоди приносять підприємства. Це велика відповідальність, яка покладена на

плечі менеджерів, управлінців персоналом. Процес управління циклічний, він включає 4 етапи (рис.1.1.).



Рисунок 1.1 – Елементи процесу управління

Управління працівниками передбачає реалізацію керівних рішень, які приймаються у рамках кадрової політики. В даних рішеннях проявляються принципи кадрової політики по взаємодії поміж керівником та підлеглим, мотивації, повноважень, дисциплінарної влади.

У практичному середовищі неможливо розмежувати кадрову політику та управління персоналом. Окрім того, кадрова політика це система управління людьми [2]. Управління повинне бути безперервним. Це дає змогу своєчасно виявляти та вирішувати виникаючі проблеми, і значить, забезпечувати стабільний розвиток та функціонування компанії, що потребує оптимального поєднання централізованого регулювання та самоврядування окремих елементів організації.

Основними принципами управління є:

1. Поділ праці, тобто при застосуванні рівних зусиль для того, щоб виконати велику за обсягом роботу.

2. Повноваження робочого складу – можливість віддавати накази, але й нести за них певні відповідальність.

3. Дисципліна відповідає за повагу членів підприємства, слухняність підлеглих щодо свого керівника.

4. Єдиноначальність – тобто підлеглих повинен виконувати накази тільки свого прямого керівника.

5. Єдність напрямку- група підлеглих, які працюють над досягненням єдиної цілі повинні бути об'єднані.

6. Думка одного працівника не повинна бути вищою за інтереси компанії.

7. Нагороди для персоналу- для кращої роботи робочого складу необхідно платити достойну заробітну плату за свою роботу.

8. Централізація- визначення повних мір, які забезпечать найкращу організацію та забезпечить найкращу результати.

9. Порядок - усі речі повинні займати тільки свої робочі місця, порядок на столі- порядок в голові.

10. Справедливість- однакове відношення та покарання усіх членів робочого складу [3].

Сутність управління полягає у [4]: зборі, зберіганні, обробці й передачі інформації; розробці й ухваленні управлінських рішень; виробленні управлінських дій, та їх видача; контролі виконання ухвалених рішень. Зміст менеджменту полягає в виявленні та розробці основних закономірностей управління, його принципів, методів та шляхів які дозволяють якнайкраще досягти поставлених цілей.

Система менеджменту персоналу що склалась у організаціях України, включає сьогодні певні основні компоненти, а саме:

1) Аналіз і планування персоналу: до даного компоненту належить аналіз кадрового потенціалу, прогнозування потреб компанії в персоналі, аналіз ринку праці, кадрове планування, установлення зв'язку з зовнішнім середовищем задля забезпечення організації персоналом [4,с.26].

Для ефективного кадрового планування слід знати такі дані:

- скільки робітників буде потрібно та яка потрібна їх кваліфікація;
- як можна залучити працівників потрібної кваліфікації;
- яким чином можна забезпечити умови у професійному розвитку працівників;
- скільки будуть коштувати ці заходи у менеджменті персоналу [5, с.116].

Особлива складність це оцінка потреби у управлінському персоналі. У даному випадку варто врахувати, як мінімум, можливості працівників визначати раціональні оперативні й стратегічні цілі функціонування компанії. Проте досить часто при проведенні кадрового планування більшість організацій стикаються із проблемами, що обумовлені наступними чинниками:

- труднощами процесу планування персоналу, зумовленими складністю прогнозування трудової поведінки і можливістю виникнення конфліктів. Можливості використання персоналу у майбутньому та майбутнє ставлення їх до праці прогнозується, із високим ступенем невизначеності.
- двоїстість системи економічних цілей в кадровій політиці. У випадку коли при плануванні у сфері маркетингу, інвестицій, тощо цілі планування дотичні до економічних аспектів, то при плануванні кадрів додатково додаються соціальні компоненти.

Якість трудових ресурсів компанії вище, коли є більша частка робітників, які забезпечують високу продуктивність праці, іншими словами персонал високої кваліфікації. Тож у сучасних умовах сильно зростає значимість та рівень вимог до відбору кадрів.

2) Відбір й найми працівників: проведення співбесід, тестів, опитувань для вияву професійних якостей потенційного робітника організації. Відбором персоналу називають ряд дій, що спрямовані на залучення кандидатів, що мають якості, необхідні для досягнення цілей, які стоять перед організацією.

Щоб програма відбору була ефективною і дієвою, варто чітко сформулювати якості робітника, потрібні для відповідного виду роботи. Тож критеріями відбору можуть стати: - освіта. Більша частина наймачів при

рівних показниках бажають кращої освіти. Однак критерій освіченості повинен обов'язково порівнюватися із вимогами виконуваної роботи; - стаж роботи, спеціальні навички;

- особисті характеристики, у які входять: сімейний стан, вік, стать майбутнього робітника.

3) Оцінка персоналу компанії. Оцінку персоналу на підприємстві використовують для виявлення доцільності робітника на займаній їм посаді. Оцінка персоналу включає у себе: потенціал працівника й особисті внески у роботу організації [6, с.79]. Окремо стоїть такий від оцінки як атестація кадрів. Вона покликана оцінити рівень підготовки, персональні якості та потенціал, для виявлення можливостей збільшення продуктивності працівника. Атестацію персоналу проводять щорічно, певні посади потребують проведення атестацій два рази на рік. Між атестаціями ще проводяться співбесіди у неформальному стилі, обговорюють проміжні результати й здобутки.

4) Організація навчання і підвищення кваліфікації працівників в компанії. Сьогодні будь-які навички та знання швидко старіють, тож ключову роль у менеджменті персоналу грає професійне навчання та розвиток. На сучасних підприємствах навчання та розвиток працівників є безперервним процесом, що включає:

- навчання, в формі отримання загальної та спеціальної освіти, надає необхідні знання, навички й досвід;

- підвищення кваліфікації, завдання якої - покращення професійних знань й навичок;

- перекваліфікація дає другу освіту.

Ціль перекваліфікації полягає у наданні можливості робітникам освоїти нову для них професію. Можливість розвитку повинна бути надана усім бажаючим, так як розвиток підвищує не лише ефективність роботи, поліпшує моральний клімат, полегшує делегування повноважень, у той же час ігнорування потреби у розвитку, нових знаннях й навичках усилує плинність

кадрів. Розвиток працівників може бути загальним та професійним. Професійним розвитком називають процес підготовки робітників до виконання нових виробничих функцій, зміни посади, вирішення нових завдань.

У цілому, навчання працівників перш за все потрібно у тих випадках, коли: робітник влаштовується на роботу; робітника призначають на нову посаду чи доручають йому нову роботу; в робітника не вистачає навиків для виконання своєї роботи, та коли відбуваються серйозні зміни у політиці організації чи в зовнішньому середовищі.

5) Мотивація персоналу. Життєздатність організації при умовах жорстокої конкуренції прямо залежить від системи менеджменту персоналу. Тим самим основним завданням управлінця є мотивація персоналу. Мотивація являється процесом стимулювання робітників до здійснення ефективної роботи, спрямованої на досягнення цілей компанії. Немає єдиної системи мотивації, те що нині мотивує конкретну людину, може не мотивувати іншу у таких самих умовах, та те що мотивувало сьогодні може завтра вже не діяти взагалі. Можна окреслити найефективніші способи мотивації у світі. Одним з найпотужніших способів мотивації є винагородження за результатами. Це може бути оплата праці, грошова премія за досягнення результатів чи перевиконання їх, подарунки, грамоти, інше. Заробітна плата, є найбільш важливим фактором, що керує робітником.

6) Нормування праці - за своєю сутністю це оцінка існуючих у даній компанії умов, у яких проходить трудовий процес. Здійснюється вивчення нових методів та прийомів із метою їхнього подальшого введення у організацію праці. Такий процес сприяє отриманню розвиненої наукової організації роботи із встановленням раціонального порядку, потрібного для менеджменту виробництва. Іншими словами, проводиться пошук найбільш прийнятних умов задля правильної організації власної роботи. Процесу нормування праці слід пройти декілька етапів:

- аналіз та виявлення існуючих норм праці, які стосуються усіх категорій робітників;
- розробка норм праці для тих робітників, для яких вони досі не установлені;
- перевірка доцільності та ефективності прийнятих раніше і у даний час норм праці, переоцінювання норм праці, аналізування застарілих норм праці що містять помилки;
- системний аналіз стану норм праці на підприємстві, удосконалення процесу нормування. Сучасні норми замість застарілих вводяться у дію через наказ керівника. Видання такого наказу повинно бути погоджено із профспілковим органом. Перегляд норм праці повинне покращувати продуктивність праці, удосконалювати й вводити нові технології, проаналізувати наявність застарілого та непридатного обладнання.

Для успішного впровадження та освоєння нових нормативних розробок на підприємстві варто провести відповідну підготовчу роботу. Наявні багато методів менеджменту персоналу, одне з ключових місць займає система, що покликана на створення привабливого іміджу компанії, щоб робітники пишалися тим, що працюють у ній. Поширені поміж цих методів грошова допомога під час виходу на пенсію, пільгове харчування, медичне страхування, пільги під час купівлі товару чи послуг компанії, й інше. Такий метод усилює прив'язаність людини до підприємства, збільшує мотивацію праці та тим самим сприяє ефективній діяльності усієї організації.

1.2. Методи формування системи менеджменту персоналу

Для зведення системи управління персоналом організації є дві групи методів: методи, що визначають вимоги до формування системи управління персоналом та методи, що характеризують напрями становлення системи управління персоналом.

Одним з ключових методів зведення системи управління персоналом вважається системний аналіз, він служить методологічним засобом системного підходу до вирішення завдань вдосконалення системи управління персоналом.

Метод декомпозиції дозволяє розчленувати трудомісткі явища на найбільш звичайні. Чим легше складові, тим повніше проникнення вглиб явища і визначення його суті. Наприклад, систему управління персоналом можливо розчленувати на підсистеми, підсистеми - на функції, функції - на процедури. Згодом розчленування потрібно відтворити систему управління персоналом як ціле, синтезувати те, що було розчленоване. При всьому при цьому можуть використовуватися логічні, графічні і цифрові моделі.

Метод послідовної підстановки дозволяє проаналізувати вплив на формування системи управління персоналом будь-якого фактору окремо, під дією яких склалося її стан. Причини ранжуються і в їх числі відбираються більш значні.

Метод порівнянь дозволяє порівняти існуючу систему управління персоналом з аналогічною системою передової організації, з нормативним станом в минулому періоді. Зіставлення видає позитивний підсумок, за умови порівнянності досліджуваних систем, їх однорідності. Динамічний метод передбачає розміщення даних в динамічному ряду і виняток з нього випадкових відхилень. Даний метод застосовується при дослідженні кількісних ознак, що описують систему управління персоналом.

Метод структуризації цілей враховує кількісний і якісний пояснення цілей організації в загальному і цілей системи управління персоналом з точки зору їх відповідності цілям організації.

Експертно-аналітичний метод поліпшення управління персоналом ґрунтується на залученні висококваліфікованих професіоналів з управління персоналом, управлінського персоналу фірми до даного процесу. За допомогою методу виявляються ключові напрямки покращення управління персоналом, оцінки підсумків аналізу і причини дефектів. Часом не володіє

високою точністю і об'єктивністю, так як у фахівців відсутні єдині критерії оцінок.

Нормативний метод враховує використання системи нормативів, які характеризують склад і зміст функцій з управління персоналом, кількість співробітників за функціями, вид організаційної структури, аспекти побудови структури апарату управління організацією загалом і системи управління персоналом.

Параметричний метод міститься у встановленні функціональних залежностей між параметрами частин виробничої системи і системи управління персоналом для розкриття їх відповідності.

Метод ключових складових дозволяє відобразити в одному показнику характеристики десятків показників. Це дозволяє зіставити не безлічі показників однієї системи управління персоналом з великою кількістю показників іншої аналогічної системи, а лише один.

Досвідчений метод базується на досвіді попереднього періоду даної системи управління персоналом і досвіді іншої подібної системи.

Метод функціонально-вартісного аналізу. Даний метод дозволяє підібрати такий варіант зведення системи управління персоналом або виконання будь якої функції управління персоналом, який вимагає мінімальних витрат і вважається найбільш дієвим з точки зору остаточних підсумків.

Метод творчих нарад передбачає колективне обговорення напрями становлення системи управління персоналом групою експертів і керівників. Віддача методу полягає в тому, що думка, висловлена однією людиною, викликає у інших учасників наради нові думки, а ті, так само, породжують наступні ідеї, внаслідок чого виникає потік ідей.

Мета творчої наради - виявити, ймовірно, більше різновидів шляхів вдосконалення системи управління персоналом. Морфологічний аналіз вважається засобом дослідження різних композицій варіантів організаційних рішень, пропонованих для здійснення окремих функцій управління

персоналом. У разі якщо записати стовпчиком всі функції, а потім проти кожної функції порядково вказати всілякі варіанти її виконання, то отримаємо морфологічну матрицю. Ідея даного методу полягає в тому, щоб складне завдання розбити на невеликі підзадачі, які простіше вирішувати окремо. При цьому передбачається, що рішення складного завдання формується з рішень підзадач.

Метод функціонально-вартісного аналізу (ФВА). Дає можливість вибрати варіант побудови системи управління персоналом з найменшими витратами і є найбільш ефективним з точки зору кінцевих результатів. Дозволяє виявити зайві або дублюючі функції управління персоналом, розкрити причини невиконання окремих функцій, визначити ступінь їх централізації і децентралізації.

ФВА системи управління персоналом надає можливість застосовувати інші методи. Він включає підготовчий, інформаційний, аналітичний, творчий, дослідницький, рекомендаційний і впроваджувальний етапи: Підготовчий етап: комплексне обстеження стану виробництва і управління організацією; вибір об'єкта дослідження; визначення конкретних завдань проведення аналізу; складання робочого плану діяльності. При цьому використовуються методи: самообстеження, інтерв'ювання, фотографії робочого дня, анкетування і т. д.

Інформаційний етап: збір, систематизація та вивчення відомостей, що характеризують систему управління персоналом або окремі її підсистеми, а також даних по аналогічним системам, передового досвіду, вдосконалення управління. Використовуються ті ж методи, що і на підготовчому етапі.

Аналітичний етап: формулювання, аналіз і класифікація функцій, їх декомпозиція; аналіз функціональних взаємозв'язків підрозділів апарату управління; розрахунок витрат по виконанню функцій. Визначаються ступінь значущості функцій і причини їх невідповідності рівню витрат. Виявляються зайві, шкідливі, невласиві, дубльовані функції. Формулюються завдання з пошуку ідей і шляхів вдосконалення системи управління персоналом.

Творчий етап: висування ідей і способів виконання функцій управління; формулювання на їх підставі варіантів реалізації функцій; попередня оцінка і відбір найбільш доцільних і реальних з них.

Дослідницький етап: опис кожного відібраного варіанта, їх порівняльна організаційно-економічна оцінка і відбір найбільш раціональних з них для реалізації; розробка проекту системи управління персоналом з обґрунтуваннями, які охоплюють всю систему управління персоналом або окрему підсистему, підрозділ.

Рекомендаційний етап: аналіз і затвердження проекту системи управління персоналом, розробленого з використанням даного методу, прийняття рішення про порядок його впровадження; складання та затвердження плану-графіка впровадження рекомендацій. Етап впровадження результатів: соціально-психологічна, професійна, матеріальнотехнічна підготовка до впровадження; розробка системи мотивації щодо впровадження проекту; навчання, перепідготовка та підвищення кваліфікації персоналу; оцінка економічної ефективності реалізації проекту. Це далеко не повний список методів побудови системи управління персоналом і її поліпшення. Найбільший результат досягається в тому випадку, коли всі методи використовуються в сукупності.

1.3. Критерії аналізу та оцінки системи менеджменту

У сучасних умовах, в часи великої конкуренції, метою суб'єктів господарювання є отримання максимального прибутку з найменшими витратами, основним завданням яке стоїть перед менеджерами усіх ступенів є не стільки кількісні ознаки діяльності компанії, скільки їхня якісна характеристика, інакше кажучи ефективність господарювання [7, с. 115–118].

Не менш важливим питанням є вибір оптимальної системи показників, що змогла б максимально конкретно та всебічно здійснити оцінку ефективності функціонування підприємств. Аналіз останніх досліджень і

публікацій показує, що питанню ефективності діяльності суб'єктів господарювання було присвячено дуже велике число робіт зарубіжних науковців: Н. Менк'ю, К. Макконелл, С. Брю, П. Друкер, А. Тендер, Д. Сінк та інші. В свою чергу, проблема ефективності та результативності діяльності виробництва окреслювали такі українські вчені, як Загородній А., Іванілов О., Кулішов В., Мельник Л., Мних Є., Осіпов В., Пеліхов Є., Поддєрьогін А., Ткачук В. та інші.

Використання економіко-математичних методів у дослідженні ступеня економічної ефективності підприємств дає перспективу одержати системну характеристику господарської діяльності, але всі складові системи потрібно розглядати разом. Оцінка економічної ефективності виробничо-господарської діяльності підприємств проводиться за допомогою набору різноманітних науково - обґрунтованих і пов'язаних показників, даючи зіставлену характеристику витратам, які були використані на виробництво продукції з крайніми результатами роботи.

Зараз не існує лише одної окремої системи показників і їх класифікації, на базі котрих можливо провести повний аналіз економічної ефективності підприємств. Визначення сутності ефективності функціонування підприємства допоможе розмежування та чітко визначення таких категорій, як результат діяльності підприємства, ефект, ефективність діяльності підприємства і критерій ефективності [8, с. 63–76].

Оцінка роботи підприємства визначається особливостями діяльності, а також в цілому окреслює наслідки діяльності в інвестиційній, операційній, соціальній, фінансовій, екологічній, науково-технічній та інших сферах. Операційні підсумки мають можливість бути визначеними з урахуванням об'єму виготовленого (реалізованого) товару. Однак не завжди оцінювання діяльності спричинена кількістю якісної продукції. У більшості випадків функціонування підприємства є неякісна продукція (брак) [9, с. 113–116].

Брак – це негативний, але все ж таки результат. До підсумків фінансової діяльності можливо віднести одержану плату за оренду основних засобів,

одержані відсотки і дивіденди, прибутки від пайової співпраці в діяльності інших компаній тощо. До науково-технічних підсумків відносять доходи, що одержані від продавання прав для створення на підприємстві об'єктів інтелектуальної власності.

Для того, щоб оцінити ефективність управління, застосовують такі методичні підходи:

1. Порівняння затрат на управління із крайніми результатами діяльності компанії: вихід валових товарів на одного управлінця, отримання прибутку.

2. Застосування показників, що пов'язані з процесом управління: трудоемкість менеджменту, а також різних його функцій і операцій, видатки матеріально-фінансових джерел.

3. Застосування підсумкових показників трудоемкості підприємства.

4. Застосування формул, що характеризують ефективність управління. Емпіричні формули створюються на засадах встановлених залежностей. Наприклад, з допомогою кореляційного аналізу.

5. Розрахунок інтегрованих показників, які визначають ступінь впливу менеджерів на використання основних факторів виробництва: землі, робочої сили і технічних засобів. Інтегральний показник вираховується на засадах індивідуальних коефіцієнтів їх застосування.

6. Нормативний підхід полягає у співставленні фактичних видатків на менеджмент з нормативними витратами. 7. Здійснення якісних і експертних характеристик.

В залежності від характеру вироблених заходів, об'єктами оцінювання можна виділити: менеджмент взагалі (система, організація, методи), структура менеджменту, рівень використання управлінської праці, ефективність роботи структурних підрозділів. Виділяють такі напрямки, за якими визначається ефективність:

1. Оцінювання ефективності компанії для задоволення найкращої стратегії керування ним. В межах даного напрямку опрацьовується ефективність застосування ресурсів компанії, відповідність роботи

підприємства потребам ринкової економіки, його конкурентоспроможність, гнучкість, динамічність;

2. Оцінка ефективності компанії для визначення її привабливості як можливого об'єкта для інвестування. Для цього визначають фінансові показники ефективності та комплексну їх оцінку, витрати управління і виробництва порівняно з їх величиною у конкурентів, здійснюється оцінка потенціалу виробничого і управлінського персоналу (за чисельністю, за кваліфікацією та ін.), оцінка потреб в додаткових виробничих потужностях;

3. Оцінка ефективності компанії з боку держави на макрорівні. Визначається наскільки задовольняється попит населення, чи немає шкоди навколишньому середовищу, здоров'ю людини, яка культура обслуговування та інше. Оцінка ефективності діяльності має велике значення та посідає значуще місце в системі управління підприємством тому, що результати оцінки можливо будуть застосовані для того, щоб сформулювати як стратегічні, так і тактичні цілі.

Модель оцінювання ефективності діяльності являється конкретною розробкою для окремого підприємства. Але можна виділити загальні напрямки роботи. Оцінку ефективності підприємства доцільно робити за чотирма групами показників [10]:

- 1) стратегія, мета, політика і цінності;
- 2) фінанси;
- 3) виробництво;
- 4) споживчий результат та екологія.

Підхід запевняє, що ні один із критеріїв оцінювання не буде незастосований. Оперативність роботи, надійність і оптимальність системи менеджменту відносять до узагальнюючих показників діяльності апарату управління. Ефективність організації управління можливо оцінити за інакшими узагальненими показниками, що характеризують становище системи управління в компанії:

- a) коефіцієнт якості виконання робіт керівників;

б) коефіцієнт стабільності робітників;

в) коефіцієнт окреслює відношення між темпами збільшення обсягу виробництва і видатками на управління.

Як часткові показники, які характеризують організацію праці управлінського персоналу, застосовують також коефіцієнт використання робочого часу і кваліфікації кадрів, коефіцієнт умов праці і організації робочих місць та ін. На підставі зазначених коефіцієнтів визначають зведений коефіцієнт рівня організації управлінської праці.

Також для визначення удосконалення ефективності управління застосовують такі показники: - зіставлення витрат на доцільність з кінцевими результатами діяльності об'єкта; - відношення витрат на вдосконалення управління і на сам хід управління; - динаміку видатків на управління порівнюючи із суцільними витратами виробництва.

На реальному досвіді для оцінювання ефективності системи управління частіше всього застосовують три групи показників:

- загальні підсумкові показники виробничо-фінансової діяльності компанії – валові товари в динаміці, вихід валових товарів на одного середньорічного робочого, прибуток на одного робочого, рентабельність виробництва тощо;

- дані показники результативності управлінської праці – виробництво валових товарів на одного управлінського працівника чи на 1 людину/день, витрачений в управлінні; вихід валових товарів на 1 грн. видатків на управління; кількість прибутку на 1 людину-день, витрачений в управлінні, тощо;

- дані економічності механізму управління – питома вага штату управління в загальній кількості робочих і питома вага фонду оплати праці управлінських посад у загальному фонді оплати праці, питома вага видатків на управління в собівартості товарів тощо.

Своєчасність роботи механізму управління віддзеркалює своєчасність виконання завдань, наказів і вказівок керівників і головних фахівців компанії.

Надійність системи менеджменту показується у безупинному її функціонуванні, яке забезпечує досягнення цілей виробництва. Оптимальність системи управління окреслюється ступенем використання сучасних економіко-математичних методів для розробки управлінських рішень, обґрунтованістю співзалежності централізації і децентралізації менеджменту, керованістю компанії.

Для комплексного оцінювання ефективності системи управління необхідним є використання показників, що об'єднані у три групи: суцільні результативні показники виробничо-фінансової діяльності компанії – валовий обсяг товарів в динаміці, вихід валової продукції, фондвіддача, маса прибутку, рентабельність виробництва тощо; дані продуктивності праці – виробництво валових товарів на одного керівного працівника чи на один людино-день, вихід валових товарів на одну гривню витрат на менеджмент, обсяг прибутку на один людино-день, який витрачено в менеджменті; дані економічності системи управління – питома вага штату управління у загальному числі робочих і загальному фонді оплати праці, питома вага витрат на менеджмент в собівартості продукції.

Щоб визначити ефективність вдосконалення управління необхідно враховувати такі дані, як зіставлення витрат на раціоналізацію з даними діяльності об'єкта управління; співзалежність витрат на удосконалення управління і прямо на управлінський процес; динаміку витрат на менеджмент в порівнянні із загальними витратами виробництва [21].

Ефективність менеджменту визначається відношенням результатів роботи менеджерів до витрат, пов'язаних із роботою даної діяльності. Вона може бути презентована у вигляді рівняння, що включає мету організації, а також три види ефективності – результативну, потрібну і витратну.

До найсучасніших методів оцінювання ефективності управління можна було б віднести: монокритеріальний і полікритеріальний методи, метод співставлення параметрів до чисельника і знаменника, метод максимізації або

мінімізації параметрів ефекту, ретроспективний метод, метод використання системи критеріїв.

Для ширшого аналізу системи управління можливим є впровадження таких методичних критеріїв як співвідношення затрат на управління з кінцевими результатами діяльності підприємства; використання показників, пов'язаних з процесом менеджменту; застосування підсумкових оцінок роботи компанії; впровадження емпіричних формул, що характеризують ефективність управління; розрахунок інтегрованих показників, які характеризують ступінь впливу менеджерів на використання головних факторів виробництва; нормативний підхід; здійснення експертного і якісного оцінювання. В процесі оцінювання ефективності потрібно враховувати загальні показники діяльності апарату управління, результативні показники роботи компанії і інші показники [12].

Однією з центральних передумов безпеки ефективності управління діяльністю компанією є оцінка її рівня. Для оцінювання ефективності управління діяльністю компанії застосовують інтегральний показник ефективності, який утворюється на підґрунті системи якісних та кількісних показників, які відображають ефективність управління в центральних функціональних підсистемах – маркетинговій, виробничій, фінансовій, інноваційній та кадровій.

При цьому дані самого інтегрального показника потрібні для однозначної реакції на питання про ступінь ефективності управління діяльністю компанії, і для відстеження динаміки цього показника [5].

Оцінюючи ефективність діяльності підприємства, наприклад, за попередній рік, підбиваємо підсумки діяльності компанії в минулому, оцінюємо те, що уже відбулося. І наскільки б ефективним не була робота компанії в минулому періоді, це цілком не означає, що така провідна думка буде прогнозовано у майбутньому.

Тому під час оцінки ефективності виробництва потрібно чітко розуміти, що вона повинна прогнозуватися на майбутнє, а минуле оцінювання може

бути використане у проектуванні даних на майбутнє з врахуванням як тенденцій, які склалися, так і прогнозів щодо зміни зовнішніх і внутрішніх чинників, за умови яких і діє підприємство. Головну ж увагу при опрацюванні заходів щодо удосконалення ефективності управління діяльністю компанії потрібно звернути на дані проміжних показників, тобто показників, що характеризують управління у функціональних підсистемах компанії [5].

Для того щоб забезпечити дієвість процесу управління ефективністю побудови не складного організаційно-економічного апарату недостатньо. Крім організаційної та економічної складової, він має містити і мотиваційний апарат, потрібний для якісного виконання прийнятих управлінських рішень і досягнення мети удосконалення ефективності.

Отже, ключовим у цьому дослідженні є загальний апарат управління ефективністю компанії, під яким розуміється комплекс організаційних структур, визначених економічних і мотиваційних інструментів, методів управління, які реалізують визначену послідовність дій, які спрямовані на забезпечення безперервності і стійкості процесу удосконалення ефективності компанії [5].

Сьогодні розроблені організаційні та методичні новинки, які становлять основу загального апарату управління ефективністю компанії, зокрема:

1) базовий метод, який формує апарат управління ефективністю, вибраний бенчмаркінг;

2) обґрунтовано створення спеціальних організаційних структур - галузевих і регіональних агентств із бенчмаркінгу, які задовольняють виконання найважливіших етапів управління ефективністю компанії;

3) задана система оцінювання ефективності компаній, яка відображає зовнішні і внутрішні аспекти їх функціонування в різних управлінських ситуаціях;

4) вироблена модель мотивації робочих, яка забезпечує виконання дуже важливої функції управління ефективністю;

5) вироблені методики реалізації внутрішнього і зовнішнього бенчмаркінгу ефективності на промисловому підприємстві;

б) створені функціонально-операційна і структурно-логічна моделі загального апарату управління ефективністю промислової компанії.

Аналіз різноманітних наукових джерел виявив, що для оцінки ефективності управління суб'єктами ринкової економіки застосовуються різноманітні методи, посеред яких найпоширенішими є методи порівняння, угруповань, математичної статистики, матричний, факторного аналізу, ранговий, рейтинговий, експертних оцінок, нечіткої логіки, нейронних мереж.

Розглянемо існуючі методи оцінки ефективності управління. Метою першої групи методів виступає одержання результатів порівняння показників, які відображають ефективність управління. Є метод динамічного і метод просторового порівняння. Ці два методи спрямовані на розучування всієї сукупності показників і дозволяють отримати характеристику ступеня ефективності управління діяльністю компанії безпосередньо по виявлених відхиленнях реальних значень від базових.

Упущенням цих методів є неоднозначна інтерпретація ступеня ефективності управління діяльністю у разі паралельного поліпшення крайніх результатів за одними показниками і погіршення по інших. Метод угруповань виступає у виділенні серед сукупності досліджуваних компаній однорідних груп по будь-яким суцільним ознакам.

Розподілення сукупності компаній може бути задіяно за рівнем досягнення кінцевих результатів, за ступенем виконання плану чи додержання норм. Угруповання виконується за однією або декількома ознаками. Одержані при цьому оцінки включають в собі характеристики окремих компаній як представників своєї групи, і характеристики їх положення як в межах власної групи, так і серед компаній, які вивчаються. Метод угруповань є одним із способів реалізації рейтингової оцінки ефективності управління діяльністю компанії.

Згідно сутності ефективності управління діяльністю компанії її узагальнений показник має давати компанії можливість реалізовувати порівняльну оцінку кінцевих результатів діяльності як в динаміці, так і по відношенню до конкуруючих компаній. В даному випадку йдеться про методи порівняльної рейтингової оцінки. Метод рейтингового оцінювання носить системний комплексний характер і опирається на різноманітних аналітичних підходах до їх ранжирування [5].

До загальних показників комплексного оцінювання фінансового стану компанії належать показники рентабельності. Найбільше значення має аналіз структури доходів компанії та оцінювання взаємозв'язку прибутку з показниками рентабельності.

Рентабельність являється одним з важливих головних показників діяльності підприємства. Показники рентабельності більш значуще, а ніж прибуток, відображають кінцеві результати господарської діяльності компанії. Вони характеризують ефективність діяльності підприємства в цілому, прибутковість різноманітних напрямів роботи, окупність витратків та ін.

Величина показників рентабельності показує відношення ефекту з наявними або використаними ресурсами. Показники рентабельності як завжди використовуються для оцінювання роботи компанії і як інструмент в інвестиційній політиці і ціноутворенні [13].

Рентабельність – один із важливих вартісних показників ефективності виробництва, який характеризує рівень використання капіталу у процесі виробництва і ступінь віддачі активів.

$$\text{Рентабельність} = \text{прибуток} / \text{суму витрат.}$$

Це загальний показник рентабельності підприємства. Він показує скільки прибутку припадає на одну гривню витрат, та характеризує ступінь використання чи ефективності витрат підприємства та їх окупність. Найбільш часто, щоб розрахувати коефіцієнт рентабельності, використовується чистий прибуток чи прибуток до виплати відсотків і податку на прибуток.

Дослідження рентабельності компанії дає дозвіл визначити ефективність вкладення грошей у компанію та раціональність їхнього використання.

Дослідження рентабельності компанії здійснюється шляхом розрахунку таких головних показників (коефіцієнтів) [14]:

- рентабельність продаж;
- рентабельність активів;
- рентабельність власного капіталу;
- рентабельність інвестицій;
- рентабельність діяльності;
- рентабельність продукції.

Метою дослідження рентабельності є:

- оцінювання виконання визначених параметрів (плану, прогнозу);
- дослідження динаміки показників;
- дослідження факторів зміни рівня;
- розшукування резервів удосконалення рентабельності;
- розробка заходів для застосування виявлених резервів.

Вибір і черговість дослідження визначається його метою. Для оцінювання результатів роботи підприємства досліджують рентабельність реалізованих товарів для дослідження виробництва окремих видів товарів з погляду попиту на них, раціональність їх випуску - рентабельність окремих товарів і фактори її зміни.

Варто досліджувати рівень рентабельності не тільки в цілому по компанії, а й у її структурних підрозділах, і за видами діяльності компанії (основна, інвестиційна, фінансова тощо). Зміна рентабельності видів товарів відбувається під впливом різноманітних факторів.

Фактори зміни ціни реалізації і собівартості товару вважаються факторами першого, а всі інші - факторами другого ступеня. Визначення впливу факторів першого ступеня здійснюється методом ланцюгових підстановок чи методом абсолютних різниць.

Розрізняють наступні види рентабельності залежно від цілі дослідження діяльності компанії.

Рентабельність продукції, яка характеризує рентабельність виробництва товарів, які випускаються або реалізуються компанією; цей показник застосовується при внутрішньогосподарських аналітичних розрахунках, при контролюванні прибутковості, при впровадженні нових видів товарів.

Загальна міра рентабельності (виробництва): цей показник характеризує прибутковість компанії відносно до ресурсів, які є в розпорядженні компанії

Рентабельність виробничих фондів носить ім'я рентабельності виробництва, що не зовсім нормально, оскільки у створенні прибутку беруть участь усі види діяльності компанії, які і не були пов'язані з його головними виробничими фондами.

Рентабельність сукупних активів дає характеристику ефективності використання всього фактичного майна підприємства.

Рентабельність власного капіталу характеризує ефективність використання активів, формування за рахунок власних коштів.

Розрізняють три групи показників рентабельності:

- рентабельність продукції;
- рентабельність виробничих фондів;
- рентабельність вкладень у підприємство.

В свою чергу, українські вчені на чолі з Богатовим О.І. рекомендують рейтинговий метод оцінки ефективності управління компанією на підставі оцінки так званого комплексного грошового мультиплікатора, який характеризує «стан компанії в цілому». Цей мультиплікатор визначається майновим станом компанії, її фінансовою стійкістю, платоспроможністю, діловою активністю, прибутковістю.

В той же час застосування даного мультиплікатора не дозволяє провести оцінку ефективності управління діяльністю в цілому, через те, що в його елементи входять лише фінансові показники, що відображають крайні результати діяльності, але не дозволяють вивести оцінку ефективності

управління маркетинговою, кадровою, інноваційною діяльністю. При вивченні сукупності показників, між якими є функціональна залежність, застосовуються методи математичної статистики. Ці методи дають дозвіл побудувати модель, в котрій відображено взаємозалежність одного показника від сукупності інших, що його визначають.

Використання методів математичної статистики для оцінки ефективності управління роботою в цілому ускладнюється величезною кількістю необхідної початкової інформації, а також неможливістю встановлення зв'язків між усіма показниками. Але метод факторного аналізу можливо застосувати при побудові моделі ефективності управління в функціональній підсистемі.

Матричний метод застосовується для узагальненого оцінювання ефективності виробничо-господарської діяльності компанії [15, с. 258]. Матричний метод є орієнтованим на оцінку фінансового результату і є досить універсальним інструментом для оперативного проведення у комп'ютерному режимі збільшених розрахунків за оцінюванням ефективності управління компанією та її структурних підрозділів.

Матричний метод дає дозвіл провести порівняльне дослідження управління компанією в динаміці і позначити значення узагальненого показника ефективності управління. Цей метод може не лише узагальнений опис стану компанії і динаміку її розвитку, а також дозволяє визначати зміни в ході та результатах діяльності, виявляти резерви удосконалення ефективності виробництва.

Використання даного методу в оцінці ефективності управління діяльністю компанії обмежує та обставина, що метод застосовний лише для оцінки ефективності управління виробничою і фінансовою діяльністю, але не може бути застосованим при оцінці ефективності управління кадровою діяльністю, маркетинговою діяльністю, що в основному характеризуються за допомогою показників, які мають якісний характер. А.В. Леоненков зарекомендував метод рангового оцінювання ефективності.

Основу методики презентує нормативна система показників, що упорядковує показники шляхом присвоєння їм відповідних закономірностей відношень темпів їх зростання. Чим більше має бути темп зростання одного показника по співвідношенню до темпів зростання інших, тим більше його ранг. Погрішності цього методу полягають у: по-перше, він не дозволяє однозначно проводити оцінку рівня ефективності управління діяльністю.

По-друге, не завжди може бути можливість побудувати систему показників тому, що економічні закономірності підвищення ефективності в умовах нестабільності і невизначеності зовнішнього середовища реалізуються не завжди.

При оцінці ефективності управління роботи компанії потрібно ґрунтуватися на великій кількості часткових показників, що відображають різноманітні аспекти управління діяльністю. Мета набуває багатокритеріального характеру. У зв'язку із цим її рішення можливо буде базуватися на експертних оцінках. Основним недоліком методів експертних оцінок є те, що в них присутній суб'єктивна деталь і не виключається хибне судження.

Висновки до розділу 1

Принципи менеджменту персоналу також базуються у відповідності методів формування цілей та стратегії розвитку підприємства, тому зазвичай дублюють базові показники для конкретного підприємства. Натомість, методи формування системи менеджменту персоналу бувають різними і для кожного підприємства є індивідуальними, адже системи менеджменту є унікальними та потребують детального та індивідуального підходу в процесу розробки та формування персоналу.

Ефективність управління діяльністю підприємства – це комплексне поняття, яке відбиває крайні результати застосування ресурсів за певний проміжок часу, основною ознакою якого можлива необхідність досягнення

цілі виробничо-господарської роботи підприємства з мінімальними витратами суспільної праці чи часу. Узагальнюючи вищевказане, можна сказати, що методики, які зараз використовуються в Україні для оцінювання й аналізу ефективності діяльності підприємств, мають декілька недоліків: вони дають спроможність визначити і дослідити ефективність роботи «ізолюваних» від ринкових умов компаній, в загальному визначити і дослідити вплив внутрішніх факторів на ефективність, але практично не включають вплив зовнішніх ринкових; відсутнє оцінювання росту ефективності функціонування компанії залежно від міри задоволення ринкового попиту: не можуть дослідити ефективність функціонування капіталу компанії, втіленого у знаннях і кваліфікації робочих, здатність компанії утримувати й приєднувати нових клієнтів, ступінь корпоративної культури; мають ретроспективний характер даних показників, які значно зменшують їх цінність для приймання стратегічних управлінських рішень. Для формулювання загального висновку про ефективність діяльності підприємства доцільно використати комплексну систему показників, що включає показники ефективності, а саме робочої сили, засобів та предметів роботи; управління та організації; техніки та технології; конкуренції, попиту та пропозиції.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Приватне Акціонерне товариство «Укргідроенерго» (ПрАТ «Укргідроенерго») – найбільша гідроенергетична компанія України, що включена до переліку 15 найбільших підприємств державного сектору економіки, сумарні активи яких складають 70 відсотків від загального показника у держсекторі. До складу компанії входять десять станцій на річках Дніпро та Дністер: Київська ГЕС та Київська ГАЕС, Канівська ГЕС, Кременчуцька ГЕС, Середньодніпровська ГЕС, Дніпровська ГЕС-1 та Дніпровська ГЕС-2, Каховська ГЕС, Дністровська ГЕС та Дністровська ГАЕС. Канівська ГАЕС та Каховська ГЕС-2 в процесі підготовки до будівництва.

Схему структури організації ПрАТ «Укргідроенерго» надано на рис. 2.1.



Рис. 2.1 - Структура організації ПрАТ «Укргідроенерго»

На ПрАТ «Укргідроенерго» грамотне вибудована структура організації. Так як, на кожному підрозділі є одна головна людина, якій підпорядковуються всі працівники одного підрозділу, то не виникає проблем з комунікацією та вирішень проблем по цьому напрямку.

Наприклад, над відділом кадрів стоїть Заступник Генерального Директора з адміністративного управління, забезпечення та управління персоналу і якщо у відділах виникнуть будь-які проблеми вони знають до кого звертатись.

В них немає більше директорів, яким вони підпорядковуються. ПрАТ «Укргідроенерго» здійснило масштабну реформу корпоративного управління. Метою перетворень стала побудова високоефективної операційної моделі ведення бізнесу.

Корпоративне управління Товариства є системою відносин між органами компанії (Загальні збори, Наглядова рада, Виконавчий орган, Ревізійна комісія), акціонером та зацікавленими особами.

Структура корпоративного управління ПрАТ «Укргідроенерго» визнає права зацікавлених осіб, що визначені законодавством або окремими договорами (контрактами) з Товариством, а також стимулює активне співробітництво між компанією та зацікавленими особами для створення робочих місць, забезпечення фінансової стабільності Товариства, підвищення добробуту та досягнення цілей компанії. ПрАТ «Укргідроенерго» має звітувати про свої відносини з зацікавленими особами в порядку, передбаченому законодавством України.

Товариство поважає та враховує законні інтереси зацікавлених осіб та активно співпрацює з ними з питань здійснення господарської діяльності. Наглядова рада та Виконавчий орган забезпечують співпрацю компанії із зацікавленими сторонами. Інші органи компанії у процесі своєї діяльності також мають враховувати та забезпечувати дотримання інтересів зацікавлених осіб[14].

ПрАТ «Укргідроенерго» зареєстрована 05.01.1995 за юридичною адресою Україна, 07301, Україна, Київська область, м. Вишгород, телефон: +380459658450; +380459658209; +380459658109. Електронна пошта: office@uhe.gov.ua. Код ЄДРПОУ 20588716. Вид діяльності 35.11 Виробництво електроенергії. Керівником організації є Сирота Ігор

Григорович. Розмір статутного капіталу складає 1118552950,00 грн. На момент останнього оновлення даних стан організації - Не перебуває в процесі припинення.

Укргідроенерго - найбільша гідрогенеруюча компанія в Україні, місія якої : Ми генеруємо екологічно чисту енергію з води в сучасний та надійний спосіб. Ми забезпечуємо енергетичну стабільність і безпеку України, сприяємо соціальному, економічному розвитку та конкурентоспроможності держави.

Установчим документом Товариства, що встановлює порядок діяльності, реорганізації та ліквідації ПрАТ «Укргідроенерго», є Статут. Засновником Товариства є держава в особі Міністерства енергетики та вугільної промисловості, що є правонаступником Міністерства палива та енергетики України. Єдиним акціонером Товариства є держава в особі Міністерства енергетики та вугільної промисловості України [14].

В 2021 році Укргідроенерго успішно виконало одне зі своїх головних завдань – покриття пікового навантаження в енергосистемі України. В умовах дефіциту вугілля саме за рахунок гідроелектростанцій забезпечується баланс об'єднаної енергосистеми держави.

День енергетика 22 грудня 2021 року Укргідроенерго відзначило запуском стратегічного проєкту – введенням у промислову експлуатацію 4-го агрегату Дністровської ГАЕС. 324 МВт дефіцитної балансуєної електроенергії збагатили Об'єднану енергосистему України.

В жовтні-листопаді 2021 року в Україні сформувався значний дефіцит вугілля на складах ТЕС. Для уникнення віялових відключень споживачів державою було прийнято рішення про збільшення гідрогенерації і Укргідроенерго успішно покрито дефіцит в енергосистемі - додатково було вироблено понад 600 млн кВт·год, що дозволило зекономити близько 300 тис. тон вугілля (до 70% запасів на складах ТЕС), або близько 75 млн куб. м природного газу.

Укргідроенерго залишається стабільно прибутковою компанією з 2010 року. Входить в ТОП-15 найприбутковіших державних підприємств України та ТОП-20 найбільших платників податків України. У 2021 році Укргідроенерго сплатило податків, зборів та інших обов'язкових платежів до бюджетів усіх рівнів у сумі 6,8 млрд грн при плановому показнику 5,6 млрд грн та майже у два рази більше, ніж за 2020 рік.

Розпочато реалізацію проекту «Україна – Підвищення стійкості енергосистеми для європейської інтеграції енергомережі (Встановлення гібридних систем з виробництва електроенергії в ПрАТ «Укргідроенерго»)), яким передбачено встановлення на територіях станцій компанії 212 МВт гібридних установок з виробництва електроенергії на основі батарейних накопичувачів. Встановлення гібридних систем, сприятиме підвищенню надійності енергетичної системи та підтримці держави в приєднанні ОЕС України до ENTSO-E.

Крім того, розпочато реалізацію інноваційного проекту, який наблизить безвуглецеве майбутнє України. Електролізне виробництво водню на базі ДніпроГЕС-1 сприятиме підвищенню стійкості національної енергосистеми та відкриє для компанії можливість виходу на нові ринки збуту.

Цікаво, що за підсумками 2021 року в енергетичному міксі України 69,7% припало на електроенергію, вироблену на електростанціях, що не мають вуглецевих викидів (CO₂), а саме – ГЕС та ГАЕС Укргідроенерго, АЕС та ВДЕ. Зокрема, у 2021 році найбільше зростання показали гідроелектростанції (ГЕС), що збільшили своє виробництво на 51,9% – до 9,2 млрд кВт-год. Зростання обсягів відбулося практично в усі місяці 2021 року крім серпня, та понад вдвічі впродовж березня-червня – в період водопілля. Також збільшенню виробництва електроенергії на ГЕС сприяло активне залучення електростанцій Укргідроенерго до балансування енергосистеми впродовж всього року.

Загальні збори акціонерів є вищим органом управління Товариства. Держава здійснює свої повноваження як одноосібний акціонер. Виконавчим

органом Товариства є Генеральний директор, до компетенції якого входять усі питання керівництва поточною діяльністю Товариства.

Наглядова рада «Укргідроенерго» була створена як колегіальний орган у 2019 році. Головною метою Наглядової ради є захист прав акціонерів компанії. Наглядова рада в межах своїх повноважень здійснює стратегічне управління товариством, аналізує, оцінює та контролює діяльність виконавчого органу.

До складу Наглядової ради входять сім членів (чотири - незалежні та три - представники держави).

Принцип роботи ГЕС: за допомогою будівництва штучної греблі на річці (ГЕС), або за допомогою створення штучної водойми (ГАЕС) поряд з нею, забезпечується необхідний напір води, який потрапляє на обладнання, перетворюючи кінетичну енергію течії в електричну.

У 2020 році Укргідроенерго увійшло у ТОП-5 підприємств з кращою програмою підтримки співробітників за версією журналу «Бізнес», а також у ТОП-20 року серед HR-директорів компаній України. Згідно з оприлюдненими результатами, Укргідроенерго отримало дуже високий рівень корпоративної стійкості «АА», посівши одне з чільних місць. Також у 2020 році чільне місце компанія посіла і у ТОП-10 рейтингу Індекс прозорості українських компаній-2019.

Професійної асоціації корпоративного управління та Центру «Розвиток КСВ». Цього ж року генеральний директор компанії Ігор Сирота став стейкхолдером «зелених» змін в країні, отримавши відзнаку «ЕКОлідери України 2019-2020» для менеджерів природоохоронної діяльності від Професійної асоціації екологів України.

У 2021 році Укргідроенерго відзначено премією «Краща відповідь на COVID-19. Вибір Країни 2021». Таке визнання отримало Товариство за ефективну організацію протиепідемічних заходів та вакцинальну кампанію, яка охопила майже 100% співробітників.

Укргідроенерго потрапила у рейтинг ТОП-50 компаній України, дружніх до родин, проведеного Фондом ООН у галузі народонаселення в Україні. Також Укргідроенерго посіла перше місце рейтингу державних компаній, які продемонстрували найкращі фінансові результати за підсумками дев'яти місяців 2021 року.

Укргідроенерго проводить велику пошукову науково-дослідницьку роботу, що дозволяє компанії знаходитись у пулі світових іноваційних електрогенеруючих компаній. Цього року головний інженер Укргідроенерго Вадим Рассовський отримав Національну премію України імені Бориса Патона за роботу «Створення високоекономічних гідроагрегатів для ГЕС України».

Метою комунікаційної діяльності Укргідроенерго є управління репутацією бізнесу та його взаємодією з ключовими аудиторіями, будівництво стратегічних відносин зі стейкхолдерами для досягнення бізнес-завдань, а також розвиток й просування бренду компанії.

Товариство асоціює власний бренд у першу чергу з:

- Історією успіху. Укргідроенерго зарекомендувало себе багаторічним надійним та ефективним партнером для міжнародних фінансових організацій, іноземних донорів та контрагентів. Блискучий менеджмент компанії здійснюється ефективним, професійним й досвідченим керівником та командою висококваліфікованих фахівців. Укргідроенерго стало прикладом застосування найкращих світових практик корпоративного управління, де Наглядова рада успішно демонструє ефективність реформи державного управління та бездоганно застосовує знання і досвід у різних сферах при прийнятті стратегічних рішень.
- Користю суспільству. Діяльність компанії зосереджена на генеруванні екологічно чистої енергії з води у сучасний та надійний спосіб, забезпеченні енергетичної стабільності і безпеки України, сприянні

соціальному та економічному розвитку, а також конкурентоспроможності держави.

- Екологічністю. Укргідроенерго своїм головним завданням вбачає виробництво екологічно чистої низьковуглецевої електроенергії з одночасним зменшенням впливу на довкілля, збереженням водних ресурсів та біорізноманіття.
- Інноваційністю та технологічністю. Компанія приділяє значну увагу впровадженню у виробничу діяльність технічних, управлінських та організаційних інноваційних рішень, які є передумовою для стійкого розвитку підприємства. Інноваційні процеси є невід’ємною частиною виробничої діяльності Укргідроенерго.
- Гендерним балансом, рівністю та різноманітністю. Розвиток гендерної рівності визнаний одним з пріоритетних напрямів управлінської діяльності компанії. Товариство запровадило політику та керується правилами, спрямованими на формування внутрішньої корпоративної культури, якій притаманна справедливість, повага, гендерна рівність та недискримінація.

Комунікаційна стратегія Укргідроенерго зорієнтована на забезпечення інтересів усіх зацікавлених сторін – співробітників, партнерів, місцевих громад, українського суспільства і держави загалом та базується на таких принципах як відкритість, участь, партнерство, достовірність, актуальність й об’єктивність.

Розглянемо основні показники діяльності ПрАТ «Укргідроенерго» за аналізований період 2020 – 2022 рр.

Таблиця 2.1

Динаміка виробництва електроенергії ПрАТ «Укргідроенерго»
за період 2020 – 2022 рр.

Показник	Роки			Відхилення 2021 від 2020	Відхилення 2022 від 2021
	2020	2021	2022		

УГЕ, млн. кВт/год	9969,317	11368,597	7197,843	1399,280	-4170,754
ГЕС, млн. кВт/год	8565,056	9984,319	6045,599	1419,263	-3938,760
ГАЕС, млн. кВт/год	1404,261	1384,278	1152,284	-19,983	-231,994

За даними таблиці 2.1 спостерігається, що виробництва електроенергії у 2022 році мало тенденцію зменшення. Ракетні удари по об'єктах ПрАТ «Укргідроенерго» почалися 31 жовтня 2022 року. Відтоді понад 30 ракет влучили в об'єкти ПрАТ «Укргідроенерго». Внаслідок чого на серпень було втрачено 120 МВт потужності — це два агрегати на Каховській ГЕС, то на 2023 р. втрачено уже 300 МВт Каховської ГЕС, яка кілька місяців не працює і не виробляє електроенергію. Сумарно за весь час російського вторгнення втрачено 2 тисячі МВт. 500 МВт вже відновлено, і ще 1,5 тисячі МВт треба відновити. У разі аварійних ситуацій цей дефіцит відчуватиметься. Та проблема нині не тільки в обладнанні — треба забезпечити всі лінії на видачу, зокрема резервні, бо в іншому разі не матимемо змоги видати 50—70% потужності.

Таблиця 2.2

Динаміка реалізації електроенергії ПрАТ «Укргідроенерго»
за період 2020 – 2022 рр.

Показник	Роки			Відхилення 2021 від 2020	Відхилення 2022 від 2021
	2020	2021	2022		
УГЕ, млн. кВт/год	9806,015	11187,740	7044,950	1381,725	-4142,790
ГЕС, млн. кВт/год	8415,677	9818,929	5905,694	1403,252	-3913,235
ГАЕС, млн. кВт/год	1390,338	1368,811	1139,256	-21,527	-229,555

За даними таблиці 2.2. реалізація електроенергії ПрАТ «Укргідроенерго» за період 2020 – 2022 рр. теж у 2022р. порівняно з 2020 р. теж знизилася.

Внаслідок втрати потужностей виробіток зменшився, доходи — також, але ПСО все одно треба виконувати, і воно зростає. І якщо його обсяг торік зріс до 18 мільярдів гривень, то 2023 року ДП «Гарантований покупець» прогнозує збільшення як мінімум до 22 мільярдів гривень. Те, що змогли заробити, сплатити податки і якісь кошти спрямувати на відновлення та інвестиції, віддаємо на ПСО. Це більш ніж 55—60% всього нашого доходу, а ще треба сплатити податки і дивіденди. І те, що буде в залишку, якщо зафіксувати станом на зараз, якщо не буде нових руйнувань, то ми виходимо зі збитками. Ні Енергоатом, ні Укргідроенерго не зможуть навіть покрити ПСО в нинішніх обсягах, а ще потрібні гроші на відновлення.

Реалізація Стратегічного плану розвитку Товариства дозволить підвищити рівень безпеки, надійності та сталого функціонування гідроенергетики, підвищити стійкість та ефективність роботи ОЕС України за рахунок збалансованої структури потужностей, зменшити споживання традиційних енергоресурсів та знизити техногенне навантаження на довкілля. Загальними очікуваними результатами реалізації Стратегічного плану розвитку стане забезпечення підвищення рівня безпеки, надійного і сталого функціонування гідроенергетики та її ефективного розвитку з максимальним використанням економічно ефективного гідроенергетичного потенціалу, підвищення стійкості, надійності та ефективності роботи ОЕС України за рахунок збалансованої структури потужностей, забезпечення необхідних обсягів маневрених потужностей, з виконанням в повному обсязі регулюючих функцій ОЕС України, поліпшенням умов роботи АЕС і ТЕС і забезпеченням можливості вводу нових потужностей АЕС, зменшення споживання паливних органічних ресурсів і техногенного навантаження на довкілля та забезпечення енергетичної безпеки держави в цілому.

Виконання поставлених завдань та заходів забезпечить суттєві позитивні результати енергетичного, екологічного та соціального характеру [17]. Структура корпоративного управління Укргідроенерго дозволяє здійснювати ефективне управління діяльністю компанії. Товариство прагне здійснювати корпоративне управління відкрито та у тісній взаємодії із зацікавленими сторонами.

Показники оплати праці в ПрАТ «Укргідроенерго» за період 2020 – 2023 рр. надано в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Фонд оплати праці, середня заробітна плата та її зростання ПрАТ
«Укргідроенерго» за період 2020 – 2023 рр.

Показник	Роки			Відхилення 2021 від 2020	Відхилення 2022 від 2021
	2020	2021	2022		
Фонд оплати праці (тис. грн)	411093	567838	833263	156745	265425
Середня заробітна плата (грн)	11550	15794	22663	4244	6869
зокрема робітники основного виробництва	8566	11194	17523	2628	6329
Ріст заробітної плати (%)	26%	37%	43%	11%	6%

ПрАТ «Укргідроенерго» прагне підтримувати гідний рівень заробітних плат для своїх працівників і проводить єдину політику щодо оплати праці персоналу, орієнтуючись на конкурентоспроможність та дотримуючись справедливості та прозорості. На виконання усіх галузевих норм та положень Колективного договору останніми роками у Товаристві щороку зростає середня заробітна плата. У 2022 році зарплата у компанії підвищилась на 43 %. Станом на 31.12.2022 р. мінімальна тарифна ставка (посадовий оклад) у

ПрАТ «Укргідроенерго» перевищувала мінімальну заробітну плату на 23 %. Фонд основної заробітної плати у 2022 році перевищив показник за попередній звітний період на 265425 тис. грн.

2.2. Аналіз кількісного та якісного складу персоналу на підприємстві

Підприємство ПрАТ «Укргідроенерго» має досить розгалужену систему організації діяльності і має значну кількість філій, тому аналіз кількісного та якісного складу персоналу може відображати необ'єктивність інформації та неможливість визначення реальних умов функціонування персоналу на підприємстві загалом, адже велика кількість філій відображає динаміку таких взаємовідносин.

Корпоративне управління ПрАТ «Укргідроенерго» здійснюється на позиціях реалізації основної виробничої та економічної діяльності з інтеграцією принципів корпоративної відповідальності, що сприяють реалізації місії і цінностей у всіх підрозділах і філіях Товариства, підвищенню конкурентоспроможності. З метою досягнення збалансованості, чіткого розподілу і розмежування повноважень між органами управління та контролю, компанією запроваджено чітку та прозору структуру корпоративного управління, яка базується на таких принципах:

- дотримання чинного законодавства України, Статуту Товариства та внутрішніх документів
- ПрАТ «Укргідроенерго» при здійсненні господарської діяльності;
- врахування досвіду світових практик у сфері корпоративного управління для досягнення мети Товариства;
- забезпечення розподілу обов'язків та повноважень між структурними підрозділами, чіткий розподіл повноважень між органами ПрАТ «Укргідроенерго»;
- забезпечення прозорості та своєчасності розкриття належної достовірної інформації;

- запобігання конфлікту інтересів;
- забезпечення лояльності та відповідальності перед заінтересованими особами;
- управління людськими ресурсами на основі принципу спадковості, що передбачає набуття та передачу знань, впровадження політики тренінгів та навчання, заохочення працівників, які працюють у Товаристві тривалий час; - здійснення процедури комплаєнсу;
- управління ризиками; - забезпечення ефективного контролю за фінансово - господарською діяльністю компанії та оцінка ризиків.

Детальніше про принципи корпоративного управління – у Звіті керівництва (Звіти про управління) ПрАТ «Укргідроенерго» за 2022 рік [14].

Таблиця 2.4

Динаміка кількості співробітників «Укргідроенерго» за період 2020 – 2023 рр.

Професійна ознака	Роки			Відхилення 2021 від 2020	Відхилення 2022 від 2021
	2020	2021	2022		
Керівники	613	655	697	42	42
Професіонали	526	528	564	2	36
Фахівці	161	149	165	-12	16
Технічні службовці	11	11	9	0	-2
Кваліфіковані та інші робітники	1569	1524	1591	-45	67
Найпростіші професії	181	191	193	10	2

Протягом 2022 року в Товаристві створено 133 нових робочих місця (37 — у 2021 році), працевлаштоване 347 працівників, зокрема керівників — 20, професіоналів — 67, фахівців — 41, технічних службовців — 2, кваліфікованих робітників — 187, працівників найпростіших професій — 30. У 2022 році звільнено 186 працівників (264 — у 2021 році), зокрема керівників

— 23, професіоналів — 28, фахівців — 11, технічних службовців — 2, кваліфікованих робітників — 105, працівників найпростіших професій — 17.

Прийнято за направленням регіональних центрів зайнятості 225 працівників (182 — у 2020 році).

Таблиця 2.5

Структура персоналу ПрАТ «Укргідроенерго» за гендерною ознакою за період 2020 – 2023 рр.

Професійна ознака	Роки		Відхилення 2021 від 2020
	2021	2022	
Чисельність працівників (облікова на кінець звітного періоду), осіб	3058	3219	161
Чоловіків	2217	2307	90
Жінок	841	912	71
Жінки на керівних посадах	135	155	20

Структура персоналу за гендерною ознакою відображає особливості кількісного складу жінок на підприємстві, натомість кількість жінок на підприємстві енергетичного сектору доволі значна. Жінки становлять 28% працівників, тому можна відобразити перспективну політику організації кількості працівників, адже підприємство акцентує увагу на професійному рівні, а не дискримінаційних елементах.



Рисунок 2.2 – Чисельність працівників ПрАТ «Укргідроенерго» у відсотковому співвідношенні

Таблиця 2.6

Структура персоналу ПрАТ «Укргідроенерго» в розрізі професійної ознаки у
2020 - 2022 роках, чол.

Вид освіти	Роки			Відхилення 2021 від 2020	Відхилення 2022 від 2021
	2020	2021	2022		
Повна вища	1410	1427	1536	17	109
Неповна вища та базова освіта	639	627	637	-12	10

Переважає кількість персоналу має повну вищу освіту і це визначає характерні елементи організації підприємства, що визначає високі показники якісного складу персоналу підприємства.

Складаючи План підвищення кваліфікації персоналу ПрАТ «Укргідроенерго» із відривом від виробництва на 2022 рік для спеціальної підготовки, підвищення кваліфікації та перевірки знань персоналу з технічної експлуатації обладнання та охорони праці, товариство керувалося:

- вимогами Закону України від 12.01.2012 «Про професійний розвиток працівників»;

- нормативним документом «Організація роботи з персоналом підприємств електроенергетики. Положення», затвердженим наказом Мінпаливенерго від 02.11.2005 № 559. У 2019 році ПрАТ «Укргідроенерго» уклало угоди про підвищення кваліфікації персоналу із Інститутом внутрішніх аудиторів України, ПВНЗ «Міжнародний інститут менеджменту (МІМ Київ)», Центром підвищення кваліфікації керівників і спеціалістів Міненерговугілля, Навчально - методичним комплексом «Інститут післядипломної освіти» НТУУ «Київський політехнічний інститут ім. Ігоря Сікорського», НТУУ «Харківський політехнічний інститут», Інститутом післядипломної освіти Національного університету водного господарства та природокористування, Навчально - методичним інжиніринговим центром гільдії інженерів

технічного нагляду за будівництвом об'єктів архітектури, НМЦ «Професіонал», ДП «Атестаційний центр з неруйнівного контролю» при Інституті електрозварювання ім. Є. О. Патона НАНУ, Інститутом ядерних досліджень НАНУ, ТОВ «Український центр підводної діяльності»[14].

Також варто позначити, що протягом 2022 року пройшли навчання (первинна професійна підготовка, перепідготовка) 56 осіб (55 осіб — у 2021 році), зокрема безпосередньо на виробництві — 42 особи, у навчальних закладах різних типів за договорами — 14 осіб.

Підвищили кваліфікацію із тривалим та короткостроковим навчанням 710 осіб (660 осіб — у 2021 році), зокрема безпосередньо на виробництві — 125 осіб, у навчальних закладах різних типів — 585 осіб. З них підвищили кваліфікацію 237 керівників, 166 професіоналів, 1 технічний службовець та 306 кваліфікованих робітників, з яких підвищили кваліфікаційний розряд 62 робітники. Таким чином, керівництво ПрАТ «Укргідроенерго» вживало всіх заходів щодо періодичного навчання керівників, зарахованих до кадрового резерву, та спеціалістів, які безпосередньо брали участь у обслуговуванні та експлуатації обладнання ГЕС і ГАЕС.

За рахунок власних коштів, без відриву від виробництва, навчався у вищих навчальних закладах 41 працівник (36 працівників у 2021 році). За рахунок коштів Товариства, без відриву від виробництва, навчалися у вищих навчальних закладах 12 працівників (6 працівників у 2021 році).

У 2022 році пройшли навчання та перевірку знань з охорони праці із застосуванням автоматизованого навчального комплексу 1 672 працівники (1 715 працівників у 2021 році). Пройшли перевірку знань з охорони праці в комісіях Товариства 1 689 працівників (1 803 працівники 2021 році), у комісіях Держпраці — 146 працівників (253 працівники у 2021 році).

Протягом звітнього року було проведено корпоративні семінари на такі теми: «Зростаюча роль гідроенергетики в забезпеченні маневреності і балансування ОЕС України»; «Планування і бюджетування. Бюджет компанії»; «Ландшафтний дизайн — сучасні тенденції»; «Пожежна безпека»;

«Комерційна, логістична діяльність та управління персоналом»; семінар - практикум з командоутворення.

Складність проєктів енергетичної галузі спонукає Товариство організувати та забезпечувати процес підготовки та підвищення кваліфікації працівників[14].

В ПрАТ «Укргідроенерго» працюють 1536 працівників, які 49 мають повну вищу освіту й 637 працівників, які мають неповну та базову вищу освіту, тобто 67,2 % персоналу мають неповну, базову-та-повну-вищу-освіту. У Товаристві працюють один доктор наук та вісім кандидатів наук. На робітничих посадах працюють 329 працівників, які мають повну вищу освіту й 378 працівників, які мають неповну та базову вищу освіту.

Таблиця 2.7

Кількість працівників ПрАТ «Укргідроенерго» та частка жінок на керівних посадах у 2020 - 2022 роках

Показник	2021 р.	% від загальної кількості працівників	2022 р.	% від загальної кількості працівників
Всього працівників (облікова чисельність), осіб	3058	100	3219	100
Всього жінок, осіб	841	27,5	912	28,4
Зокрема, на керівних посадах, осіб	135	4,5	155	4,8

На підприємстві працюють 672 працівники, які отримують пенсію, 82 працівники, потерпілі від Чорнобильської катастрофи (категорія I – 35 осіб, категорія II – 47 осіб), 53 працівники є учасниками бойових дій відповідно до Закону України «Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту», з них 24 працівники – учасники ООС. Протягом 2021 року проведено атестацію 214 працівників, а на підставі рекомендацій атестаційних комісій

призначено на вищу посаду 20 працівників, підвищено кваліфікаційну категорію 141 працівнику, зараховано до кадрового резерву 16 працівників.

Таблиця 2.8

Професійна підготовка співробітників ПрАТ «Укргідроенерго»

Показник	Всього		Первина професійна підготовка				Перепідготовка			
			Всього		Із них жінки		Всього		Із них жінки	
	2021	2022	2021	2022	2021	2022	2021	2022	2021	2022
Навчено новим професіям (первина проф. підготовка)	55	56	19	17	4	3	36	49	6	7
Зокрема безпосередньо на виробництві	36	42	19	17	4	3	17	35	6	5
З них за формами навчання:	36	40	19	17	4	3	17	33	6	5
курсова	-	2	-	-	-	-	-	2	-	-
у загальноосвітніх навчальних закладах різних типів за договором	19	14	-	-	-	-	19	14	-	2
з них: професійно-технічних	17	14	-	-	-	-	17	14	-	2
вищих (1-4 рівнів акредитації)	2	-	x	x	x	x	2	-	-	-
Навчено новим професіям керівників, професіоналів, фахівців	-	-	x	x	x	x	-	-	-	-

Також в товаристві працює 136 осіб з обмеженими фізичними можливостями, яких працевлаштовано на звичайні робочі місця відповідно до рекомендацій МСЕК. Спираючись на справедливі та сучасні системи оплати праці та мотивації, матеріальне і нематеріальне заохочення працівників, ПрАТ «Укргідроенерго» забезпечує формування ефективного та фахового трудового

колективу, підвищуючи ефективність діяльності Товариства в цілому. Протягом останніх років у компанії щороку зростає середня заробітна плата.

В рамках діючої Галузевої угоди щороку збільшується частина основної заробітної плати в структурі заробітної плати [14]. З метою забезпечення ПрАТ «Укргідроенерго» висококваліфікованими інженерно-технічними фахівцями, відповідно до власних інтересів і потреб у підготовці фахівців та враховуючи фінансові можливості, Товариство направляє своїх працівників до вищих навчальних закладів України усіх рівнів акредитації для навчання та отримання першої базової або повної вищої освіти відповідно до напрямку підготовки (бакалавр, спеціаліст, магістр).

Організація та проведення роботи з резервом кадрів. У ПрАТ «Укргідроенерго» постійно триває робота з підготовки кваліфікованої заміни керівників, професіоналів і робітників. В Товаристві сформований кадровий резерв на керівний склад філій та апарату управління. Перебувають у кадровому резерві: 195 керівників, 80 професіоналів, 13 фахівців та 54 робітники, з них пройшли навчання та підвищення кваліфікації: 87 керівників, 38 професіоналів, 9 фахівців та 21 робітник.

Аналіз забезпечення підготовки кваліфікованої кадрової заміни персоналу пенсійного віку показує, що Товариство має можливості для такої заміни, незважаючи на те, що в 2021 році у зв'язку з виходом на пенсію за віком та по інвалідності звільнилось 64 працівників.

Товариство послідовно дотримується принципів рівних можливостей для всіх гендерних та вікових груп. Таким чином можна позначити, що на підприємстві існують високі вимоги щодо якісного складу персоналу, а тому переважна кількість працівників мають вищу освіту. Діяльність підприємства визначає умови подальшого розвитку системи менеджменту, тому можна відобразити значний потенціал розвитку організаційної структури персоналу на підприємстві.

2.3. Оцінка системи менеджменту персоналу на підприємстві

Основним принципом управління людським капіталом у Товаристві є забезпечення можливості для кожного працівника реалізувати себе в рамках діяльності компанії. Відповідно до цього будується система оцінки компетенцій, рівня відповідальності, потенціалу, виходячи з рівня вимог, що ставляться до конкретної посади та відповідно будується ефективна системи мотивації та соціального захисту для кожного працівника (рис.2.3).

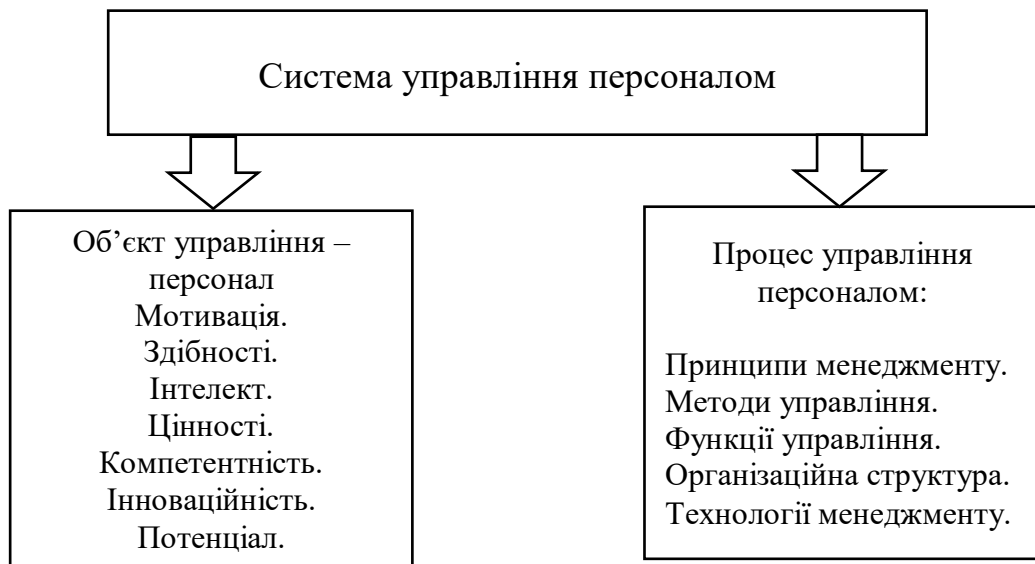


Рис. 2.3 - Система управління персоналом ПрАТ «Укргідроенерго»

Персонал є одним із найважливіших ресурсів для розвитку, у ПрАТ «Укргідроенерго» запроваджено програми матеріальної та нематеріальної мотивації працівників. Постійно проводиться робота з організації навчання та розвитку трудового колективу.

Основні мотиваційні фактори вискоефективної роботи персоналу: - можливість і перспектива для працівника кар'єрного зростання – вертикального та/або горизонтального напрямків; - можливість і перспектива для працівника обіймати посаду з більшими повноваженнями й відповідальністю; - можливість і перспектива для працівника отримувати

блага (матеріальні і нематеріальні) та оплату праці відповідно до його компетенцій, виконуваних функцій та використання ним власного потенціалу у роботі Товариства; - можливість поряд з іншими працівниками забезпечити самореалізацію та розвиток Товариства. Варто позначити, що колективним договором захищені всі працівники Товариства.

Таблиця 2.9

Методи управління персоналом на ПрАТ «Укргідроенерго»

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

Метою Колективного договору є забезпечення максимально можливого рівня соціального і матеріального благополуччя працівників на основі зміцнення та підвищення ефективності виробничо-господарської діяльності Товариства. Предметом Колективного договору є, насамперед, переважно додаткові, порівняно з законодавством, положення про умови праці та її оплати, положення щодо соціального та соціально-побутового забезпеченню працівників Товариства, гарантії, компенсації та пільги, що надаються компанією.



Рисунок 2.4 – Елементи управління персоналом ПрАТ «Укргідроенерго»

Сторони визнають повноваження одна одної і зобов'язуються дотримуватися принципів соціального партнерства, взаємної поваги та довіри, рівноправності, паритетності представництва, конструктивності та аргументованості під час проведення переговорів з укладення Колективного договору, внесення змін і доповнень до нього, вирішення усіх питань соціально - економічних і трудових відносин. Жодна із сторін не може протягом дії Колективного договору в односторонньому порядку прийняти рішення, що змінюють положення Колективного договору або припиняють їх виконання.

В період між Конференціями трудового колективу зміни та доповнення до Колективного договору, які не погіршують його умови, можуть бути прийняті на спільному засіданні Товариства та Радою профспілкових

комітетів ПрАТ «Укргідроенерго» з доведенням зазначених змін та доповнень до трудового колективу[14].

Щороку ПрАТ «Укргідроенерго» разом із Радою профкомів Товариства підбиває підсумки роботи за рік із підготовкою відповідних звітів. Оцінка ефективності здійснюється за результатами порівняння із результатами попереднього періоду, порівняння з іншими підприємствами галузі та за відгуками працівників. Витрати на виконання норм Колективного договору у 2022 році надано в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

Витрати на виконання норм Колективного договору у 2022 році

Стаття витрат	Сумма, тис.грн.
Культурно - масова робота	6748
Спортивно - масова робота	430
Санаторно -курортне лікування	2707
Оздоровлення працівників (пансіонати, бази відпочинку)	3842
Оздоровлення дітей в ДОЗ, пансіонатах, базах відпочинку	3733
Лікування працівників	1334
Обстеження працівників	360
Виплати членам профспілки	1242
Матеріальна допомога непрацюючим пенсіонерам та ветеранам	2397
Медичне страхування працівників	1402
Матеріальна допомога працівникам при народженні дитини	10529
Всього	36024

Положення Колективного договору поширюються на всіх штатних працівників Товариства незалежно від того, чи є вони членами профспілки, та є обов'язковими для виконання як Сторонами, що його уклали, так і працівниками.

Основні пільги/гарантії тощо, що надаються працівникам:

- страхування життя – діє програма добровільного медичного страхування із повною компенсацією вартості стандартного пакету послуг;

- охорона здоров'я – діє програма медичного обстеження та програма лікування, виплачується матеріальна допомога на оздоровлення, частково компенсується вартість санаторно-курортного лікування та відпочинку;

- згідно із чиним законодавством проводяться компенсації по непрацездатності, інвалідності тощо;

- згідно із чиним законодавством надається відпустка для догляду за дитиною до досягнення нею трирічного віку.

На Філіях Товариства є підрозділи непромислового призначення/об'єкти соціальної сфери, що дають змогу працівникам філій отримати гаряче харчування, першу невідкладну медичну допомогу, необхідну консультацію, відпочинок та оздоровлення, можливість комфортного проживання під час відрядження до філій, а саме:

- їдальні, сектор організації харчування;

- медичні пункти;

- готелі філій «Каскад Київських ГЕС і ГАЕС», «Кременчуцька ГЕС», будинок-приїжджих «Середньодніпровська ГЕС»;

- база відпочинку філії «Каскад Київських ГЕС і ГАЕС»

- ; - дільниця з обслуговування багатоквартирного житлового будинку філії-«Дирекція з будівництва Дністровської ГАЕС».

ПрАТ «Укргідроенерго» разом із Радою профкомів реалізують програми оздоровлення працівників. Програма добровільного медичного страхування працівників ПрАТ «Укргідроенерго» як одна з передумов покращення рівня соціального та медичного захисту, до якої приєдналися майже 2 тисячі співробітників.

Компанія повністю забезпечує покриття витрат на добровільне медичне страхування співробітників. Страховий пакет включає всі види медичної допомоги (амбулаторно - поліклінічну, невідкладну, стоматологічну, діагностику, забезпечення медикаментами) на всій території України та надає можливість застрахувати рідних (чоловік, дружина, батьки, діти) [14].

Протягом 2021-2022 років у Товаристві діє програма медичного обстеження та лікування працівників, за результатами якої щороку обстеження проходять близько 400 працівників Товариства, вісьмом працівникам Товариства було профінансовано складні та дорогі операції. Кожному працівнику раз на рік сплачується матеріальна допомога на оздоровлення та частково компенсується вартість санаторно-курортного лікування та відпочинку.

При реалізації програм оздоровлення працівників співпраця здійснюється із Страховою компанією «Уніка», Інститутом серця МОЗ України. Генерація електроенергії та обслуговування спеціалізованого обладнання потребує високого рівня кваліфікації працівників. До компетенції співробітників висуваються найвищі вимоги, водночас вдосконалюється і система управління персоналом. Тверді ділові принципи є підґрунтям для кадрової політики, а відносини між керівниками й працівниками базуються на партнерстві.

Одним із основних завдань підтримки свого персоналу Товариство визначило можливість забезпечення не тільки комфортних та сучасних умов праці, а також і умов додаткового забезпечення працівників, таких як відпочинок, медичне та страхове забезпечення. З метою забезпечення ефективної організації адміністративного управління, зменшення рівнів керівництва та підпорядкованості, національного використання кадрових ресурсів протягом 2021 року продовжено вдосконалення організаційної структури апарату управління і філій Товариства та запроваджено альтернативну тарифну систему оплати праці працівників філій компанії.

В апараті управління та філіях ПрАТ «Укргідроенерго» створено кадровий резерв для заміщення керівних посад.

Основною причиною плинності кадрів є неможливість забезпечення молодих спеціалістів роботою за отриманою спеціальністю з причини відсутності вільних вакансій та рівень заробітної плати, який не влаштовує працівника в перші місяці та роки роботи, а для працівників з інших регіонів,

крім вищеназваних причин, це відсутність житла [14]. Для зменшення плинності кадрів Колективним договором Товариства передбачено підвищений рівень тарифних ставок порівняно із Галузевою угодою, надання фінансової допомоги по оплаті навчання без відриву від виробництва, матеріальної допомоги на оздоровлення та інших соціальних-пільг.

Передбачені щомісячні виплати премій та винагороди за безперервний стаж роботи в енергетиці, надається додаткова відпустка за стаж роботи на підприємстві. Персонал є одним із найважливіших ресурсів для розвитку, у Товаристві запроваджено програми матеріальної та нематеріальної мотивації працівників. Постійно проводиться робота з організації навчання та розвитку трудового колективу.

Нині розроблено програму Формування кадрового резерву та управління кар'єрою працівників ПрАТ «Укргідроенерго». Стажування працівників, які перебувають в кадровому резерві, здійснювалось переважно при тимчасовому виконанні обов'язків під час відпусток, відсутності з інших причин основного працівника.

ПрАТ «Укргідроенерго» в 2022 році забезпечило збереження професійного складу персоналу, кількості робочих місць, рівня заробітної плати та соціальних гарантій працівникам Товариства, передбачених Колективним договором компанії.

Враховуючи свої можливості, Товариство створює максимально сприятливі умови для залучення молодих фахівців та підтримки наявного кадрового потенціалу. На сьогодні компанія взаємодіє з низкою навчальних закладів із метою залучення молодих фахівців на стадії навчання, для проходження практики у філіях Товариства.

Працівники проходять стажування та підвищення кваліфікації як у державних навчальних закладах, так і за кордоном. Кадрова служба апарату управління та філій ПрАТ «Укргідроенерго» постійно здійснює заходи щодо добору та розстановки персоналу відповідно до їх професійних, ділових та моральних якостей.

Таблиця 2.11

Продуктивність праці на одну людину ПрАТ «Укргідроенерго»

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2021 р. від 2020 р.	Відхилення 2022 р. від 2021 р.
Продуктивність праці на одну людину, млн кВтг/л	3,723	3,580	3,593	-0,143	0,013

Як зазначено в таблиці, продуктивність праці значно впала з 2021 року, в основному, в зв'язку з пандемією. Тому був розроблений проект з удосконалення системи менеджменту персоналу на підприємстві за для покращення продуктивності праці.

Апарат управління та філії Товариства також укомплектовано кваліфікованими кадрами, постійно проводиться робота щодо створення належних умов праці, підвищення професійного рівня, виконання заходів щодо-поліпшення соціального захисту працівників [14]. Роботу з обліку кадрів у ПрАТ «Укргідроенерго» організовано відповідно до нормативних документів, які регламентують роботу кадрової-служби.

На підставі вимог Довідника кваліфікаційних характеристик професій керівників, професіоналів, фахівців, технічних службовців та робітників розроблено та затверджено посадові та робочі інструкції, а також положення про відділи, служби та структурні одиниці Товариства [14].

За молодими працівниками закріплюються наставники – кваліфіковані працівники, під контролем яких проходить навчання та стажування до складання іспитів та допуску до самостійної роботи. Керівники Товариства та філій здійснюють усі можливі заходи щодо забезпечення молодих спеціалістів роботою за фахом.

Усі прийняті до філій молоді працівники пройшли стажування й допущені до самостійної роботи, переважно працевлаштовані на робітничі

посади. На виробництві навчання та стажування молодих спеціалістів та робітників проводилось досвідченими професіоналами та кваліфікованими робітниками за індивідуальними програмами. Укладаються договори з вищими навчальними закладами щодо навчання та підвищення кваліфікації персоналу, сприяння проведення виробничої та переддипломної практики студентами.

Таким чином, ПрАТ «Укргідроенерго» в рамках управління персоналом керується принципами рівних можливостей для всіх гендерних-та вікових груп. Компанія з повагою ставиться до кожного працівника, забезпечуючи дотримання за захист його особистих прав та свобод. Компанія докладає максимальних зусиль для дотримання захисту прав людини, забезпечує відповідальне ставлення до своїх співробітників і гарантує, що їх праця є добровільною та винагороджується належним чином. У ПрАТ «Укргідроенерго» з повагою ставляться до кожного працівника, забезпечують дотримання та захист його особистих прав та свобод. Праця персоналу є добровільною та винагороджується належним чином. Товариство докладає максимальних зусиль для дотримання захисту прав людини. З метою запобігання порушенню прав людини у Товаристві неухильно реалізують Антикорупційну програму. Зокрема, 2022 рік став роком, коли було створено Комісію з оцінки корупційних ризиків у діяльності ПрАТ «Укргідроенерго».

У Товаристві укладено Колективний договір, що гарантує дотримання норм чинного трудового законодавства при працевлаштуванні працівників, збереження гідного рівня оплати праці та обсягів соціальних гарантій, пільг та компенсацій працівникам ПрАТ «Укргідроенерго».

Основна мета схваленого договору — надання додаткових, порівняно із визначеними чинним законодавством та угодами, пільг і гарантій працівникам Товариства. В свою чергу, це забезпечує максимально можливий рівень соціального і матеріального благополуччя та захисту персоналу. Кожен працівник має право на вільний розвиток власної особистості, якщо при цьому

не порушує права і свободи інших людей, та має обов'язки перед суспільством, в якому забезпечується його вільний і всебічний розвиток.

Будь - кому з персоналу не може бути надано привілеї чи встановлено обмеження за ознаками раси, кольору шкіри, через політичні вподобання тощо. Основні принципи дотримання прав людини, що реалізує Товариство: кожна людина має право на вільний розвиток своєї особистості, якщо при цьому не порушуються права і свободи інших людей, та має обов'язки перед суспільством, в якому забезпечується її вільний і всебічний розвиток. Працівникам Товариства не може бути надано привілеїв чи встановлено обмежень за ознаками раси, кольору шкіри, політичних, релігійних та інших переконань, статі, етнічного та соціального походження, майнового стану, місця проживання, за мовними або іншими ознаками.

Рівність прав жінки і чоловіка забезпечується: наданням жінкам рівних з чоловіками можливостей у громадсько-політичній і культурній діяльності, у здобутті освіти і професійній підготовці, у праці та винагороді за неї, створенням умов, які дають жінкам можливість поєднувати працю з материнством, правовим захистом, матеріальною і моральною підтримкою материнства і дитинства, включаючи надання оплачуваних відпусток та інших пільг вагітним жінкам і матерям. Скарги до Товариства щодо порушення прав людини відсутні, тому система менеджменту персоналу на підприємстві має високий рівень показників і фактор ефективності, відповідно.

Висновки до розділу 2

В процесі дослідження другого розділу було проведено загальний аналіз системи менеджменту персоналу на підприємстві «Укргідроенерго». Система менеджменту даного підприємства є ефективною, і про це свідчать показники розвитку підприємства навіть в період загальної пандемії та військового стану.

Аналіз фінансово-господарського стану продемонстрував, що діяльність підприємства є прибутковою та результативною і вона має значний потенціал

подальшого розвитку, хоча і існують певні проблеми в енергетичній галузі. Натомість, аналіз кількісного та якісного складу персоналу на підприємстві відображає значну кількість людей з вищою освітою та значну кількість жінок, що означає – підприємство відповідально ставиться до складу персоналу на підприємстві і намагається залучати найкращих спеціалістів.

Оцінка системи менеджменту персоналу на підприємстві дала можливість проаналізувати рівень доходів працівників та визначити політику підприємства в контексті формування системи менеджменту та розвитку технології підбору кадрів.

Варто позначити, що підприємство ефективно створює систему менеджменту і формує певну корпоративну культуру, яка забезпечує високий рівень реалізації цілей та завдань працівниками на підприємствами. На мою думку, Укргідроенерго створює хороші умови для своїх співробітників. Але завжди можна покращувати заради ефективності праці.

Люди – найважливіший ресурс будь-якої компанії, тому треба направити сили на те, щоб створити максимально сприятливу атмосферу для своїх співробітників

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1. Стратегічні заходи з удосконалення системи менеджменту персоналу підприємства

Новітні умови ринкової економіки зумовлюють потребу у розробці принципово нових підходів до менеджменту персоналі із усвідомленням того, що головний резерв підприємства це працівники, а поза його межами – споживачі продукції, якість та конкурентоспроможність якої забезпечують працівники. Принципи, на яких базується система менеджменту персоналу, потребує постійного оновлення й уточнення, оскільки ринкове середовище де функціонують національні підприємства постійно змінюється. Із метою побудови високоефективної системи менеджменту персоналу необхідно дослідити суть і значення принципів функціонування відповідної системи у нових умовах ринку, і вже тоді розпочинати заходи по вдосконаленню.

Нині економічний розвиток України, раціональне використання трудових ресурсів це важливий резерв підвищення ефективності виробництва, збільшення обсягу виробництва продукції, підвищення продуктивності праці і фондівіддачі. За останні роки у нашій країні намагаються змінити застарілу концепцію менеджменту персоналу, але поки що цей процес є недостатньо ефективним. Основна причина цього це слабка забезпеченість висококваліфікованими кадрами, що здатні творчо, на справді професійному рівні вирішувати складні задачі.

На підприємстві «Укргідроенерго» існує доволі ефективна система менеджменту персоналу, яка відображає високий рівень показників з діяльності підприємства і визначає подальші умови його розвитку. Але все ж таки є невеликі проблеми з плинністю кадрів та адаптації нових співробітників.

На підставі виявлених проблем, в третьому розділі розроблені заходи, спрямовані на удосконалення системи управління персоналом на підприємстві. Одним з головних заходів є зменшення розмірів плинності кадрів, яка дозволяє істотно скоротити витрати господарської діяльності будь-якого підприємства і надає позитивний вплив на показники рентабельності, якості продукції або послуг.

Особливо гостро стоїть проблема плинності, яка вимагає до себе підвищеної уваги. У зв'язку з цим необхідно виявити, вивчити структуру і динаміку мотивів плинності, на підставі чого розробити і впровадити комплекс заходів, спрямованих на стабілізацію трудового колективу. Для того, щоб ефективно управляти процесами руху персоналу, як всередині підприємства, так і за його межами, необхідно було з'ясувати, що є причиною цих переміщень.

Особливої до себе уваги потребує вивчення структури і динаміки мотивів плинності (незадовільність працівників заробітною платою, незручний робочий графік, незадоволеність робочим процесом, проблеми в колективі, та ін.).

Таким чином, можна проводити анонімне анкетування працівників по бажанню. Аналіз матеріалів, отриманих у результаті анкетування працівників, дозволить зробити висновки щодо структури мотивів, що впливають на плинність кадрів. Тоді, в першу чергу, керівництву організації слід звернути увагу на невдоволення працівників заробітною платою, так як даний мотив є домінуючим.

Крім матеріальних мотивів, можливі моральні мотиви плинності. Їх можна вирішити за допомогою введення морального заохочення: особисту подяку керівника і визнання ним заслуг працівника; використання грамот, вдячних листів та ін.

Проведення всіх цих заходів в комплексі дозволить знизити плинність кадрів, підвищити морально - психологічний клімат в колективі і тим самим впливати на стабільність персоналу. Що стосується проблеми тривалої

професійної адаптації нових працівників останнім часом, пов'язаної з впровадженням нових виробництв, то її можна вирішити, якщо скоротити набір нових працівників з боку, і використовувати свій кадровий резерв, раціонально переміщаючи і використовуючи відповідних фахівців. Але, можливо таке, що в зв'язку з тим, що виробництво розширюється, своїх працівників на підприємстві може не вистачити для виконання робіт і з'явиться необхідність прийому нового персоналу.

В цьому випадку, найосновніше правильно зробити розстановку персоналу: резерв працівників підприємства (які раніше були навчені суміжними професіями) необхідно направити в те виробництво, в якому відбувається оновлення та розширення; а новий склад направити на стажування поки в ті відділи, які стабільні і не піддаються настільки сильним змінам, для того щоб наставники могли швидше навчити своїх стажистів, а вони в свою чергу-швидше адаптуватися і придбати відповідні навички в роботі.

Таким чином, термін професійної адаптації працівників скоротиться, і буде складати на 2 місяці, як це буває зазвичай, а один. Тим самим, відбудеться економія коштів, виплачуваних наставникам, закріпленим за даними робітниками. Кадровий резерв може бути створений з числа працівників, вивільнених при оптимізації чисельності управлінського персоналу. Як показав аналіз, на ПрАТ «Укргідроенерго» є резерви по удосконаленню всередині організаційного руху персоналу.

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

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

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

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

- Facebook: у штаб-квартирі компанії обладнали зону відпочинку, яка зручно розташувалася серед робочих місць. Вона виконана в яскравих помаранчевих і нейтральних сірих тонах, а також оснащена столами для настільного тенісу, м'якими диванами і іншими розваги.

- Google: в компанії Google більше 70 офісів в 50 країнах, а корпоративна культура компанії створює всі умови не тільки для комфортної роботи, але у відпочинку.

Наприклад, співробітники в Цюриху (Швейцарія) мають можливість грати в футбол і баскетбол просто на території офісу. Спеціалізація вищевказаних компаній відрізняється від ПрАТ «Укргідроенерго», але як показали дослідження ефективність та задоволення співробітників в компанії значно зросли. Якщо співробітники бачать та відчувають, що про них дбають і вкладають багато зусиль для їх комфорту, вони будуть працювати краще і віддавати компанії більше.

Саме тому в проекті запропонована зона відпочинку з пінг-понгом, зручною їдальнею, проектором для переглядів фільмів, бібліотекою, настільним футболу та Play Station 5. Та найважливіші проблеми, які зазначені в другому розділі стосуються молодих спеціалістів – нестача житла для іногородніх та недостатньо висока заробітна плата.

В даному проекті пропонується компенсувати хоча б 50% вартості орендованого житла для молодих спеціалістів. Компаніям важливо набирати молодих спеціалістів, так як вони мають більш свіжий та прогресивний погляд. Стосовно недостатньо високої заробітної плати для молодих спеціалістів – зробити систему перегляду заробітної плати раз у півроку, опираючись на досягнення та прогрес. Також необхідно забезпечувати

молодих спеціалістів курсами підвищення кваліфікації за для розвитку співробітників і тим самим підприємства.



Рисунок 3.1 – Програма навчання молодих спеціалістів ПрАТ «Укргідроенерго»

Отже, згідно схеми рис. 3.1 з метою підвищення ефективності праці на ПраТ «Укргідроенерго» запропоновано:

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

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

- кадрова політика;
- оцінка персоналу;
- навчання персоналу;
- організаційна культура.

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

- забезпечення стійких конкурентних переваг підприємства в області людського капіталу в загальному і його розвитку зокрема;
- формування оптимальної структури персоналу, здатної забезпечити стратегічні цілі компанії;
- економія тимчасових, а при правильній підготовці і фінансових ресурсів на пошуки, навчання, адаптацію та розвитку в цілому висококваліфікованого і талановитого персоналу;
- зменшення ймовірності виникнення кризових ситуацій, наприклад, внаслідок відходу з компанії висококваліфікованого фахівця.

На цій основі сформовані заходи по удосконаленню системи менеджменту на підприємстві ПраТ «Укргідроенерго» (табл. 3.1)

характерних для відповідної посади, її місця в організаційній структурі і характеру підпорядкування. Така характеристика розробляється для кожної конкретної посади, існуючої в організації. Збір інформації для опису посади здійснюється за допомогою таких методів як: анкетування; інтерв'ю; спостереження. У разі застосування в організації компетентнісного підходу в роботі з персоналом розробляється модель компетенцій під конкретну посаду.

- Етап 2. Розробка критеріїв оцінки кандидатів. Критерії оцінки кандидатів до кадрового резерву повинні бути розроблені для кожної посади окремо. Процедура відбору в резерв повинна бути регламентованою, узгодженою з процедурами висунання і призначення. Вимоги до претендентів, а саме до їх кваліфікації, знань, особистих якостей, формуються з урахуванням специфіки їх майбутніх посад і особливостей організації. В якості додаткових умов часто враховується мінімальний загальний стаж і вимоги до досвіду роботи в якості лінійного керівника. Іноді буває необхідна підприємницька практика. Крім того, в резерв кадрів не направляються особи зі слабким здоров'ям. Слід відмітити, що більшість кандидатів, включених до кадрового резерву, повинні володіти також такими якостями, як: лідерські якості, високий рівень професійної кваліфікації, ініціативність, лояльність до підприємства.

- Етап 3. Визначення основних вимог до резервістів. Згідно з теоретичним аналізом літературних джерел і практичного досвіду можна виділити наступні основні вимоги, що пред'являються до майбутніх резервістів: бажання вчитися; амбітність; відповідність корпоративним цінностям і культурі; вміння працювати в команді; досвід вирішення нестандартних завдань; стресостійкість; спрямованість на результат.

- Етап 4, 5. Для того щоб розвиток був ефективним, необхідно зробити його системним [2]. Тому індивідуальний план розвитку складається для кожного резервіста, як правило, на рік, протягом якого він коригується і доповнюється. Вирішуючи завдання щодо вдосконалення професійних компетенцій кандидатів в резерв необхідно сформулювати в компанії загальну

систему корпоративного навчання і розвитку співробітників. Побудова даної системи пов'язана зі значними матеріальними витратами, тому кадрова служба повинна підходити до цього питання обдуманно, максимально враховуючи внутрішні і зовнішні чинники. Доцільно використовувати різні форми підготовки резерву кадрів: індивідуальна робота під керівництвом вишого керівництва (наставництво), стажування на посаді, короткострокові семінари, школи і курси молодих фахівців, навчання в спеціальних центрах, тематичні курси, участь в нарадах, конференціях та ін. Також дуже важливу роль на даному етапі робіт з кадровим резервом грає зворотний зв'язок. Для налагодження і підтримання цього зв'язку необхідно з певною періодичністю влаштовувати семінари з обміну досвідом серед співробітників, на яких вони мають можливість поділитися отриманими знаннями з колегами.

- Етап 6. Перевірка знань і практичних навичок резервіста – це не що інше як призначення на конкретну посаду [18]. Відбір кандидатів з резерву для безпосереднього призначення відбувається конфіденційно. Всі особи, які зараховані до резерву, підлягають обліку в кадрових службах. На кінець року діяльність кожного кандидата в резерв оцінюється за минулий рік і приймається рішення про збереження його в складі резерву або ж про виключення з нього.

Збільшення продуктивності праці у будь-якій компанії залежить від багатьох зовнішніх та внутрішніх факторів, які можна об'єднати у три великі групи:

1. Техніко-технологічні, які визначаються рівнем розвитку й ступенем використання засобів виробництва.
2. Організаційні, які відображають рівень організації виробництва;
3. Соціально-економічні, які залежать, безпосередньо, від людських факторів.

Перші два фактори в своїй основі містять техніко-організаційне підґрунтя, а основа соціально-економічного фактору це людина, її потреби і мотивація. На даний момент усе більшої ваги набирають концепції

менеджменту персоналу, в центрі яких знаходиться людина у вигляді найвищої цінності.

Відповідно до них усі системи управління повинні бути направлені на максимально повне використання здібностей робітника у процесі виробництва, що є основою ефективної роботи компанії. Соціально-економічні фактори можуть умовно поділитися на фактори морального та матеріального стимулювання. У обох випадках вони стимулюють зацікавленість робітників в підвищенні своєї продуктивності.

Поміж основних таких факторів можна виділити ріст заробітної плати, премії й допомога, можливість самовираження та творчої реалізації, кар'єра, підвищення кваліфікації й інше [19]. Зарубіжна практика довела [20], що система управління повинна бути достатньо жорсткою у деяких випадках та здатною здійснювати належний контроль відповідно ієрархії. Вона має під собою впровадження центрального управління, в основному, концентрування технічної політики, маркетингу, реклами, фінансів, підготовки та розстановки кадрів, контроль інших показників.

В розвинутих державах Заходу велику увагу приділяють забезпеченню ефективного використання кадрового потенціалу компанії, системі оцінювання різних категорій кадрів. Значного поширення набуває самооцінка персоналу. Дослідження, що проведені американською корпорацією «Дженерал електрик» довели, що близько 90% керівників та 86% підлеглих вважають самооцінку персоналу обов'язковою складовою системи оцінювання у цілому [20].

У сучасних умовах господарювання на заході широко розповсюджена система заохочення за впровадження різноманітних нововведень. Фірми формують преміальні фонди за створення, освоєння й випуск нової продукції, але їх розмір залежить від приросту обсягу продажу нової продукції, її частки в загальному обсязі виробництва. Розумова праця в зарубіжних країнах оплачується краще ніж фізична і в середньому перевищує її майже в половину [21].

В сучасних умовах в Україні запозичення зарубіжного досвіду із формування кадрового потенціалу та ефективного його використання має ключове значення. Лише сильна зацікавленість працівників усіх рангів – від робітника до керівника – зможе створити відповідні сприятливі передумови швидкого росту економіки, а значить збільшення відрахувань до бюджету та покращення добробуту.

3.2. Ефективність доцільності заходів з удосконалення системи менеджменту персоналу підприємства

Важливою попередньою умовою розроблення цілісного та ефективного господарського апарату, адаптації компаній до умов регульованого ринку є подальше розроблення комплексу теоретичних і методичних питань у плануванні та обліку. У зв'язку з цим виникає необхідність конкретизації напрямів дії та застосування основних внутрішніх і зовнішніх чинників удосконалення ефективності діяльності суб'єктів господарювання.

Проблема визначення ефективності управління підприємством та пошуку шляхів її підвищення є складною. Адже будь-яке підприємство – це відкрита система, що функціонує в межах впливу багатьох факторів. Так, низка факторів створює певні можливості, своєчасне використання яких дасть змогу підвищити ефективність управління підприємством. Деякі фактори, навпаки, створюють загрози існуванню підприємства. Мінімізація таких загроз є першочерговою метою ефективного управління [22]

Мотивація, підтримка, навчання та швидке вирішення питань незадовільності співробітників – є дуже важливим для покращення продуктивності праці та функціонування компанії. Прорахуємо економічні витрати на анкетування.

Витрати на анкетування ПрАТ «Укргідроенерго»

Витрати	Ціна за од., грн.	Кількість, шт.	Сума, грн.
Папір А4	110	7	770
Заправка картриджа	200	2	400
Спеціаліст по збору та аналізу інформації	20000	1	20000
Всього	-	-	21070

По результатам опитування ми отримаємо такі дані:

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

Проаналізувавши всі дані, підприємство ПрАТ «Укргідроенерго» зможе виділити вразливі сторони підприємства і тим самим уникнути розладу в колективі та на робочих місцях. Піклування про співробітників завжди супроводжується сильною їх віддачею роботі, за таких умов збільшується ефективність праці. Це є одна з найсильніших нематеріальних мотивацій в компаніях.

Розрахуємо витрати ПрАТ «Укргідроенерго» на створення зони відпочинку (табл. 3.3).

Зона відпочинку допомагає зменшити стрес на роботі, створює затишну обстановку та сприяє приємній атмосфері в колективі. Після проекту задоволення працівників ПрАТ «Укргідроенерго» зросло на 40%.

Таблиця 3.3

Витрати на створення зони відпочинку ПрАТ «Укргідроенерго»

Витрати	Ціна за од., грн.	Кількість, шт.	Сума, грн.
Ремонт зони відпочинку	120000	1	120000
Дивани	20000	5	100000
Обідні столи	2000	10	20000
Стільці	500	40	20000
Кавомашина	3000	2	6000
Стіл для пінгпонгу	15000	1	15000
Кікер	4000	2	8000
Проектор	7000	1	7000
Екран для проектора	5000	1	5000
Play Station 5	15000	1	15000
Всього	-	-	316000

Розрахуємо витрати на забезпечення молодих спеціалістів, щоб уникнути плинності кадрів. Проект допоміг підприємству ПрАТ

«Укргідроенерго» мінімізувати плинність молодих спеціалістів та покращив кадровий стан.

Таблиця 3.4

Витрати на забезпечення молодих спеціалістів ПрАТ «Укргідроенерго»

Витрати	Ціна за од., грн.	Кількість, шт.	Сума, грн.
Перегляд та підвищення заробітної плати раз у пів року	2000	15	30000
Компенсація орендованого житла для іногородніх 50% від вартості	5000	7	35000
Курси для молодих спеціалістів технічного напрямку	2000	10	20000
Курси для молодих спеціалістів відділу PR	4000	2	8000
Курси для молодих спеціалістів по управлінню персоналом	3500	3	10500
Всього	-	-	105500

Цей проект допоміг підприємству мінімізувати плинність молодих спеціалістів та покращив кадровий стан ПрАТ «Укргідроенерго».

Показники для оцінки економічної ефективності управління персоналом підприємства:

– Співвідношення витрат, необхідних для забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами, і результатів, отриманих від їхньої діяльності.

– Відношення бюджету підрозділу підприємства до чисельності персоналу цього підрозділу.

– Вартісна оцінка розходжень у результативності праці (визначається різницею оцінок результатів праці кращих і середніх працівників, що виконують однакову роботу).

Дані показники орієнтують працівників на виконання планових завдань, раціональне використання робочого часу, поліпшення трудової і виконавської дисципліни і, в основному, спрямовані на удосконалення організації праці. Крім того, у ринковій економіці важливе значення мають такі економічні показники, як:

- прибуток;
- продуктивність праці;
- обсяг продажів;
- рентабельність;
- продуктивність праці працівників;
- співвідношення темпів росту продуктивності праці працівників з темпами росту середньої заробітної плати;
- фонд оплати праці і зарплатомісткість;
- витрати на керівництво.

Таблиця 3.5

Витрати на реалізацію проекту ПрАТ «Укргідроенерго»

Витрати	Сума, грн.
Анкетування	21070
Зона відпочинку	316000
Витрати на підтримку молодих спеціалістів	105500
Всього	442570

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

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

$$E_v = \text{Результат діяльності} / \text{Витрати} \times 100\% \quad (3.1)$$

$$E_v = 9269852 / 479383 \times 100\% = 19,337\%$$

Формули приведених витрат ($V_{пр}$). З отриманих на її основі результатів обирається для реалізації найменший [17]:

$$V_{пр} = ЗП + E \times K, \quad (3.2)$$

де $ЗП$ – заробітна плата, соціальні виплати і платежі;

E – нормативний коефіцієнт, обернений до терміну окупності (ставка банківського відсотку, норми амортизації і т.д.);

K – величина інвестицій.

$$V_{пр} = 479383 + 0,16 \times 442570 = 550194,2 \text{ грн}$$

Показники для оцінки соціальної ефективності управління персоналом підприємства:

– Стан морально-психологічного клімату в трудовому колективі. Це дуже важливий соціальний показник, що дозволяє судити про мотивацію, потреби і конфліктність в трудовому колективі.

– Показники, що характеризують вплив соціальних програм на результативність діяльності працівників і підприємства в цілому (підвищення продуктивності праці, поліпшення якості товарів, економія ресурсів).

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

$$E = P \times N \times V \times K - N \times Z, \quad (3.3)$$

де P – тривалість впливу програми на продуктивність праці і інші чинники результативності;

N – кількість працівників, які пройшли навчання;

V – вартісна оцінка розходження у результативності праці кращих і середніх працівників, що виконують однакову роботу;

K – коефіцієнт, що характеризує ефект навчання працівників (зростання результативності, виражене у частках);

Z – витрати на навчання одного працівника.

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

Ефективність управління визначається за формулою:

$$E_y = P_y / \text{Чау}, \quad (3.4)$$

де P_y – результат управління (прибуток підприємства),

Чау – чисельність апарату управління.

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

Середній річний виробіток на одного працівника визначається за формулою:

$$V = \text{ВП} / \text{Чсер.ПВП}, \quad (3.5)$$

де ВП – обсяг виробленої продукції, Чсер.пвп – середньоспискова чисельність персоналу. Результати розрахунків надані в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

Зріст продуктивності праці після реалізації проекту ПрАТ «Укргідроенерго»

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2021 р. від 2020 р.	Відхилення 2022 р. від 2021 р.
Продуктивність праці на одну людину, млн кВтг/л	3,580	3,593	4,129	0,013	0,536

Отже, завдяки розрахункам обґрунтована економічна доцільність проекту продуктивність праці ПрАТ «Укргідроенерго» завдяки заходам по удосконаленню системи менеджменту персоналу значно зростає.

Висновки до розділу 3

В межах дослідження проведеного в третьому розділі, було визначено загальні особливості удосконалення системи менеджменту персоналу на підприємстві «Укргідроенерго». Діяльність системи менеджменту на підприємстві є ефективною, про що свідчать показники фінансового та економічного розвитку підприємства, коефіцієнт динаміки кадрів, кількість працівників, що підвищують кваліфікацію, тощо.

Проект удосконалення системи менеджменту персоналу на підприємстві відображає стратегію підприємства щодо вдосконалення даних аспектів його діяльності. Запропонований проект по удосконаленню системи менеджменту персоналу націлений на підняття ефективності та продуктивності за рахунок моральної та нематеріальної мотивації.

Отже, з метою підвищення ефективності праці на ПрАТ «Укргідроенерго» запропоновано проводити анонімне анкетування за

бажанням, за для визначення та вирішення слабких місць на підприємстві. - Створення зони відпочинку.

Опираючись на досвід іноземних компаній турбота про співробітників завжди відплачується в рази більше, ти самим продуктивність та ефективність праці значно зростає.

Проводити курси підвищення кваліфікації для молодих спеціалістів; систему перегляду заробітної плати раз у пів року для молодих спеціалістів компенсувати 50% вартості орендованого житла для іногородніх молодих спеціалістів.

ВИСНОВКИ

Розкриваючи теоретичні основи формування системного підходу у менеджменті дійшли висновку що ефективність менеджменту – це ефективність роботи системи та процесу управління як взаємодії контрольної та керованої систем, що гарантує досягнення цілей компанії; яке визначається співвідношенням ефекту від здійснення різних інвестицій у систему управління підприємством із сумою витрат, необхідних для їх здійснення. Управління може бути визначено як організація та координація виробництва з метою досягнення довгострокового збільшення прибутку і досягнення інших конкретних цілей для кожного власника бізнесу або менеджера.

Визначаючи методи формування системи менеджменту можна виділити три основних класи: класичні лінійно-функціональні структури; дивізіонні структури; адаптивні організаційні структури. Було виявлено, що жодна з розглянутих структур не може претендувати на універсальність, на практиці до проектування організаційних структур, як правило, використовують ситуаційний підхід, при якому при рішенні тих або інших управлінських завдань сполучаються різні типи структур.

Виділяючи критерії аналізу та оцінки системи менеджменту дійшли висновку, що основні організаційні проблеми функціонування підприємств виникають через невідповідність моделі організаційної структури умовам зовнішнього середовища, відсутності затвердженої стратегії підприємства й діючих механізмів контролю досягнення стратегічних цілей, низьким рівнем мотивації виконавців і керівників до якісного виконання службових обов'язків, недостатнім рівнем автоматизації управлінської діяльності. Аналіз існуючих критеріїв оцінки ефективності організаційних структур управління дозволив зробити висновки, що крім фінансових показників треба враховувати показники соціальної й системної ефективності, які можуть впливати на фінансові результати в майбутніх періодах.

Надаючи організаційно-економічну характеристику підприємства дійшли висновку, що діяльність підприємства є прибутковою та результативною. Підприємство ПрАТ «Укргідроенерго» має значний потенціал подальшого розвитку, хоча і існують певні проблеми в енергетичній галузі.

Аналізуючи кількісний та якісний склад персоналу підприємства спостерігається значна кількість людей з вищою освітою та значна кількість жінок, це означає, що підприємство відповідально ставиться до складу персоналу на підприємстві і намагається залучати найкращих спеціалістів.

Оцінюючи систему менеджменту персоналу на підприємстві спостерігали, що вона формується унікальним чином, адже підприємство не є єдиним об'єктом, а є цілою структурною системою із багатьох філій та центральним управлінням. Такий стан речей відображає певну проблематику та ускладнення функціонування системи менеджменту, натомість підприємство справляється з наявними проблемами і змогло сформувати високий рівень управління на підприємстві, що забезпечує умови подальшого його розвитку у відповідності до мети та цілей. Підприємство «Укргідроенерго» ефективно створює систему менеджменту і формує певну корпоративну культуру, яка забезпечує високий рівень реалізації цілей та завдань працівниками на підприємствами. ПрАТ створює хороші умови для своїх співробітників, але завжди можна покращувати заради ефективності праці. Люди – найважливіший ресурс будь-якої компанії, тому треба направити сили на те, щоб створити максимально сприятливу атмосферу для своїх співробітників.

Надаючи стратегічні заходи з удосконалення системи менеджменту персоналу підприємства; Основними засобами підвищення ефективності системи управління є: поліпшення структури управління, максимальне її спрощення, децентралізація більшості функцій, встановлення повноважень управління з урахуванням кваліфікації та особистих характеристик; розробка

стратегії розвитку організації на основі аналізу її сильних та слабких сторін, розробки філософії та політики.

Обчислюючи ефективність доцільності заходів з удосконалення системи менеджменту персоналу підприємства було визначено важливість ефективної системи менеджменту для підприємства та сформовано загальні уявлення щодо розвитку підприємства «Укргідроенерго» в межах кризового розвитку енергетичної галузі та неможливості повноцінної роботи даного підприємства в умовах війни.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Братченко В.Ф. Управління персоналом організації в сучасних умовах. *Персонал*. 2016. № 3. С.77-81.
2. Данилюк В. М. Менеджмент персоналу: навч.-метод. посібн. Київ: КНЕУ, 2022. 398 с.
3. Гавкалова Н. Л., Маркова Н. С. Менеджмент персоналу: навч. пос. Харків. 2021. 303 с.
4. Верещагіна Л.А., Психологія потреб і мотивація персоналу. 2-е изд. доповнене. Харків. Вид-во «Гуманітарний центр». 2021. 156 с.
5. Веснин В.Р. Практичний менеджмент персоналу. 2018.732с.
6. Качан В.П., Шушпанов Д.Г. Управління трудовими ресурсами. Київ. «Юридична книга», 2023. 258 с
7. Рзаєв Г. Характеристики конкурентоспроможності підприємства та напрями її оцінки. *Вісник Хмельницького національного університету*. Серія «Економічні науки». 2021. № 5. Т. 2. С. 166–171.
8. Онищенко О. Методологічний аспект порівняльної оцінки ефективності різних форм господарювання в аграрній сфері. *Економіка України*. 2016. № 6. С. 63–76.
9. Косянчук Т. Теоретичні засади оцінки ефективності діяльності підприємства за сучасних умов. *Економічні науки*. 2014. № 3. С. 113–116.
10. Слатвінська М. О. Мале підприємництво – термінологічний аспект, *Бізнес - Інформ*. 2019. № 11 (1). С. 82-83.
11. Завадський Й. С. Менеджмент: підручник для студ. екон. спец. вищ. навч. закл.: у 2 т. Київ: Вид-во Європ. ун-ту, 2023. Т. 2. С. 561–570.
12. Сучасні концепції менеджменту: навч. посіб. / за ред. д-ра екон. наук, проф. Л. І. Федулової. Київ: Центр учбової літератури, 2019. С. 384–409.

- 13.Л.М. Карпенко. Методичний інструментарій до аналізу показників рентабельності підприємства. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/1264/1/>.
- 14.Хмелевський О. В. Оцінка якості прибутковості в інноваційно - інвестиційному розвитку підприємств машинобудування. *Економіст*. 2018. №3. С.50-53.
- 15.Погромська І.В. Зарубіжний досвід управління персоналом. *Актуальні проблеми економічного і соціального розвитку регіону: Збірник матеріалів регіональної науково-практичної конференції*. Красноармійськ: КП Дон НТУ. 2023. С. 154 – 157.
16. Офіційний сайт ПрАТ «Укргідроенерго» URL: https://uhe.gov.ua/pro_kompaniyu/dokumenty
- 17.Грейсон Д.К. Американський менеджмент на порозі ХХІ століття; пер. з англ. Д.К. Грейсон, К. О'Делл., 2021. 176 с.
- 18.Жуковська В. М., Миколайчук І. П. Управління персоналом. Київ. 2015. 293 с.
- 19.Менеджмент персоналу: навч. посіб. / за ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха., 2022. 398 с.
- 20.Стрельбіцький П.А., Стрельбіцька О.П. Світовий досвід мотивації праці та його впровадження в Україні. *Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка*. Економічні науки. Кам'янець-Подільський: ФОП Сисин А.Я. 2015. Вип. 10. С.323-333.
- 21.Крушельницька О. В. Управління персоналом : навч. Посібник. Київ: Кондор. 2013. 428 с.
- 22.Ярославський А. О. Економічна ефективність діяльності підприємства: теоретичний аспект URL: http://www.visnykeconom.uzhnu.uz.ua/archive/20_3_201
- 23.Методичні рекомендації щодо виконання та захисту кваліфікаційних робіт здобувачами вищої освіти ОПП «Менеджмент організацій і адміністрування» ОС «Магістр» галузі знань 07 «Управління та

адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» усіх форм навчання/ укл. В.Я. Омельченко, В.М. Мацука, М.О. Горбашевська. Київ: МДУ, 2023. 36 с.

24. Гончаров В.М., Іванов В.Л., Припотень В.Ю. Управління організаційно - економічною стабільністю на основі аналізу, формування і використання організаційного потенціалу підприємства. *Держава та регіони*. Запоріжжя: Гуманітарний університет «ЗІДМУ», 2016. № 5. С. 93-96.
25. Маслянюк П.П., Вознюк С.С., Вознюк А.С., Побудова мета моделі діяльності на основі загально психологічної теорії діяльності О.М. Леонтьєва Наукові вісті НТУУ «КПІ». 2019. №1. С.53-64.

ДОДАТКИ

Структурна схема управління ефективністю діяльності підприємства

