

Міністерство освіти і науки України
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
Навчально-науковий інститут фінансів, економіки, управління та права
Кафедра менеджменту і логістики

Кваліфікаційна робота
на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»
зі спеціальності 073 «Менеджмент»
на тему: «Удосконалення системи управління трудовими ресурсами
підприємства»

Виконав:

студент групи 401-ЕМ

Бугаєвський Михайло Сергійович _____

Керівник:

доцент кафедри менеджменту і логістики,

к.е.н., доцент Гришко В. В. _____

Полтава – 2023

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1 Суть, роль і значення системи управління трудовими ресурсами підприємства.....	6
1.2 Особливості системи управління трудовими ресурсами на промисловому підприємстві	16
1.3 Перспективи впровадження зарубіжного досвіду управління трудовими ресурсами в Україні.....	30
Висновки до розділу 1	37
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ АТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО».....	39
2.1 Аналіз об'єкта та суб'єкта управління АТ «Полтаваобленерго»	39
2.2 Аналіз фінансово-господарської діяльності АТ «Полтаваобленерго»	54
2.3 Аналіз існуючої системи управління трудовими ресурсами АТ «Полтаваобленерго»	65
Висновки до розділу 2	83
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ АТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО»	85
3.1 Напрями удосконалення стратегічного управління трудовими ресурсами АТ «Полтаваобленерго»	85
3.2 Забезпечення реалізації заходів щодо удосконалення маркетингу трудових ресурсів АТ «Полтаваобленерго».....	97
Висновки до розділу 3	111
ВИСНОВКИ.....	112
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	115
ДОДАТКИ.....	121

ВСТУП

У сучасному динамічному світі, питання ефективного використання трудових ресурсів набуває особливої актуальності. Трудові ресурси, як ключовий фактор економічного розвитку, визначає конкурентоспроможність підприємства, його здатність до інноваційного зростання та досягнення сталого розвитку.

Результативність діяльності підприємства багато в чому залежить від ефективності управління трудовими ресурсами. Саме через правильну роботу з потенційними та наявними співробітниками можна підвищити продуктивність праці, знизити витрати та забезпечити залучення талановитих фахівців. Підприємство може реалізувати свій потенціал економічного зростання лише за умови ефективності управління трудовими ресурсами. Відсутність або недостатність такого управління на підприємстві може виступати стримуючим фактором для загального зростання.

Ефективна система управління трудовими ресурсами є гарантом стабільності, знижує плинність кадрів, забезпечує високу якість роботи, сприяє залученню висококваліфікованих і досвідчених працівників, а отже, забезпечує успіх підприємства у стратегічному вимірі. Система управління трудовими ресурсами впливає на стабільність висококваліфікованих трудових колективів, підвищення продуктивності, морального та матеріального стану кожного працівника та колективу в цілому. Зазначені вище актуальні аспекти зумовили вибір напряму та обґрунтування завдань дослідження.

Питанню управлінню трудовими ресурсами підприємства присвятили свої дослідження Н. І. Єсінова [5], П. Т. Саблук, М. К. Орлатий [8], Є. О. Олійник [9], В. М. Лукашевич [7], Т. І. Заславська [6], Буряк П. Ю. [1], В. І. Дериховська [3], А. В. Череп [17], М. Д. Винагородський [2], В. С. Васильченко [16] та інші.

Проте, незважаючи на велику кількість наукових праць з тематики управління трудовими ресурсами, наразі існує багато суперечностей щодо векторів впливу різних концепцій та підходів до управління трудовими

ресурсами підприємства.

Метою кваліфікаційної роботи є розробка напрямів удосконалення системи управління трудовими ресурсами підприємства.

Відповідно до обраної теми та мети кваліфікаційної роботи, було визначено наступні завдання:

дослідити сутність, роль та значення системи управління трудовими ресурсами на підприємстві;

визначити особливості системи управління трудовими ресурсами на промисловому підприємстві;

розглянути перспективи впровадження зарубіжного досвіду управління трудовими ресурсами в Україні;

проаналізувати об'єкт та суб'єкт управління АТ «Полтаваобленерго»;

дати оцінку фінансово-господарській діяльності АТ «Полтаваобленерго»;

продіагностувати існуючу систему управління трудовими ресурсами АТ «Полтаваобленерго»;

запропонувати напрямки удосконалення стратегічного управління трудовими ресурсами АТ «Полтаваобленерго»;

розробити заходи щодо удосконалення маркетингу трудових ресурсів АТ «Полтаваобленерго».

Об'єктом дослідження є система управління трудовими ресурсами підприємства.

Предметом дослідження є напрями удосконалення системи управління трудовими ресурсами АТ «Полтаваобленерго».

У ході виконання дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: аналізу та синтезу – при визначенні та уточненні сутності поняття «трудові ресурси», систематизації його концепцій, факторів формування управлінського впливу; методи економіко-статистичного аналізу показників фінансово-господарської діяльності, процесів формування і використання ресурсів, що дозволило надати оцінку змінам і тенденціям фінансово-економічних тенденцій розвитку та ефективності господарювання підприємства;

групування – для визначення інструментів управління трудовими ресурсами, дослідження організаційної структури та підходів до управління трудовими ресурсами підприємства; порівняльний аналіз – для оцінки ефективності системи управління трудовими ресурсами на підприємстві; системний підхід – для розробки удосконалень системи управління трудовими ресурсами підприємства; аналізу коефіцієнтів – при комплексному аналізі управління трудовими ресурсами підприємства; проектування – для створення проєкту стратегії управління трудовими ресурсами підприємства.

Інформаційною базою дослідження виступили матеріали наукових і науково-практичних джерел за темою дослідження, положення чинного законодавства України, дані офіційної фінансової та статистичної звітності АТ «Полтаваобленерго», матеріали інтернет ресурсів. За результатами дослідження опубліковано тези доповіді «STRATEGIC MANAGEMENT OF HUMAN RESOURCES AT THE ENTERPRISE» у збірнику 75-тої наукової конференції професорів, викладачів, наукових працівників, аспірантів та студентів університету, (02.05.2023 – 25.05.2023 р., м. Полтава) та «HUMAN RESOURCES MARKETING AT THE ENTERPRISE» у збірнику міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції «Сталий розвиток: виклики та загрози в умовах сучасних реалій», (16.06.2023 р., м. Полтава).

Кваліфікаційна робота включає вступ, 3 розділи, висновки, список використаних джерел, додатки. Обсяг роботи – 114 сторінок. Містить 18 таблиць, 30 рисунків, список використаних джерел – 48 найменувань, 3 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Суть, роль і значення системи управління трудовими ресурсами підприємства

Трудові ресурси є важливою складовою будь-якого підприємства, яке прагне досягти свої цілі. Вони є джерелом виробництва, створюючи економічну цінність, оскільки люди володіють навичками, знаннями та талантами, які виливаються у інновації, розвиток продуктів та послуг. Управління цими ресурсами є критичним аспектом успіху та сталого зростання, допомагає підприємству бути конкурентним, формувати позитивну організаційну культуру.

Підприємства, які інвестують у своїх працівників, розвивають їх та мотивують, майже автоматично отримують сильну команду, здатну до відкриття нових горизонтів.

Трудові ресурси – це частина працездатного населення, що володіє фізичними та інтелектуальними здібностями й знаннями, що необхідні для здійснення корисної діяльності. Трудові ресурси підприємства являють собою сукупність робітників різного професійно-кваліфікованого рівня, що зайняті на підприємстві, та входять до його облікового складу. В облікову чисельність штатних робітників включають усіх найманих працівників, що укладають письмово трудовий договір і виконують постійну, тимчасову або сезонну роботу один день і більше [48].

Поняття трудових ресурсів широко розглядалось багатьма провідними науковцями протягом багатьох років. За цей час було сформовано декілька різних визначень, саме тому важливо «розмежовувати» різні трактування цього терміну.

У таблиці 1.1 наведено консолідований список трактувань терміну «трудові ресурси» різними авторами.

Таблиця 1.1 – Наукові підходи до трактування поняття «трудові ресурси»

Автор	Сутність поняття, джерело
Буряк П. Ю.	Працездатна частка населення, яка має фізичний розвиток, інтелектуальні здібності, знання, які потрібні для роботи в народному господарстві [1, с. 40].
Єсінова Н. І.	Працездатна частка населення, яка владаючи фізичними й розумовими здібностями, придатна виробляти матеріальні блага чи робити послуги [5, с. 11].
Заславська Т. І.	Сукупність членів суспільства, здатних брати участь у суспільному виробництві при даному розвитку продуктивних сил і в межах виробничих взаємовідносин [6].
Лукашевич В. М.	Головна продуктивна сила суспільства, носії (суб'єкти) взаємовідносин, що складаються у ході формування, розподілу та використання трудових запасів. Як економічна категорія – населення, що обладує фізичною та розумовою здатністю у відповідності з умовами відбитка робочої сили; як планово – облікова – населення у працездатному віці, зайняте і незайняте у суспільному створенні благ [7].
Нюберг А., Барнетт Т.	Частка населення країни, яка завдяки своїм інтелектуальним здібностям, фізичному розвитку і знанням, здатна працювати на підприємствах [38].
Олійник Є. О.	Винятковий та надзвичайно вагомий вид економічних ресурсів, ціна котрого визначається чисельністю працівників, що мають певні професіональні навички, знання, які можуть застосовувати у трудовому процесі та служити первинною інформаційною базою для планування й аналізу [9].
Саблук П. Т., Орлатий М. К.	Частка населення, яка має потрібний фізичний розвиток, інтелектуальні здібності та знання для роботи в всяких сферах економічної діяльності [8].
Торрінгтон Д., Холл Л., Тейлор С.	Проміжна категорія між поняттями «населення» та «сукупна робоча сила» охоплює всіх працездатних осіб, незалежно від віку, які зайняті у різних сферах суспільного господарства й особистої трудової діяльності. Це також включає осіб працездатного віку, які могли б брати участь у праці, але зайняті в домашньому господарстві, перебувають на навчанні з відривом від виробництва або знаходяться на військовій службі [48].
Харні Б., Коллінгс Д.	Частина працездатного населення країни, яка володіє необхідними фізичними, інтелектуальними здібностями та знаннями для здійснення продуктивної діяльності [26].

Примітка. Розроблено за джерелами [1, 5, 6, 7, 8, 9, 26, 38, 48].

Сьогодні прийнято розглядати два види трудових ресурсів, економічно активне та економічно неактивне населення. Різні чинники, такі як соціальні, економічні, демографічні прямо впливають на співвідношення між цими групами.

Економічно активне населення (робоча сила) – особи віком 15-70 років, які протягом певного періоду часу забезпечують пропозицію робочої сили на ринку праці.

Економічно неактивне населення (населення поза робочою силою) – особи, які не мають роботи і не займаються її пошуками, тобто не можуть бути класифіковані як «зайняті» або «безробітні».

Детально склад трудових ресурсів проілюстровано на рисунку 1.1.

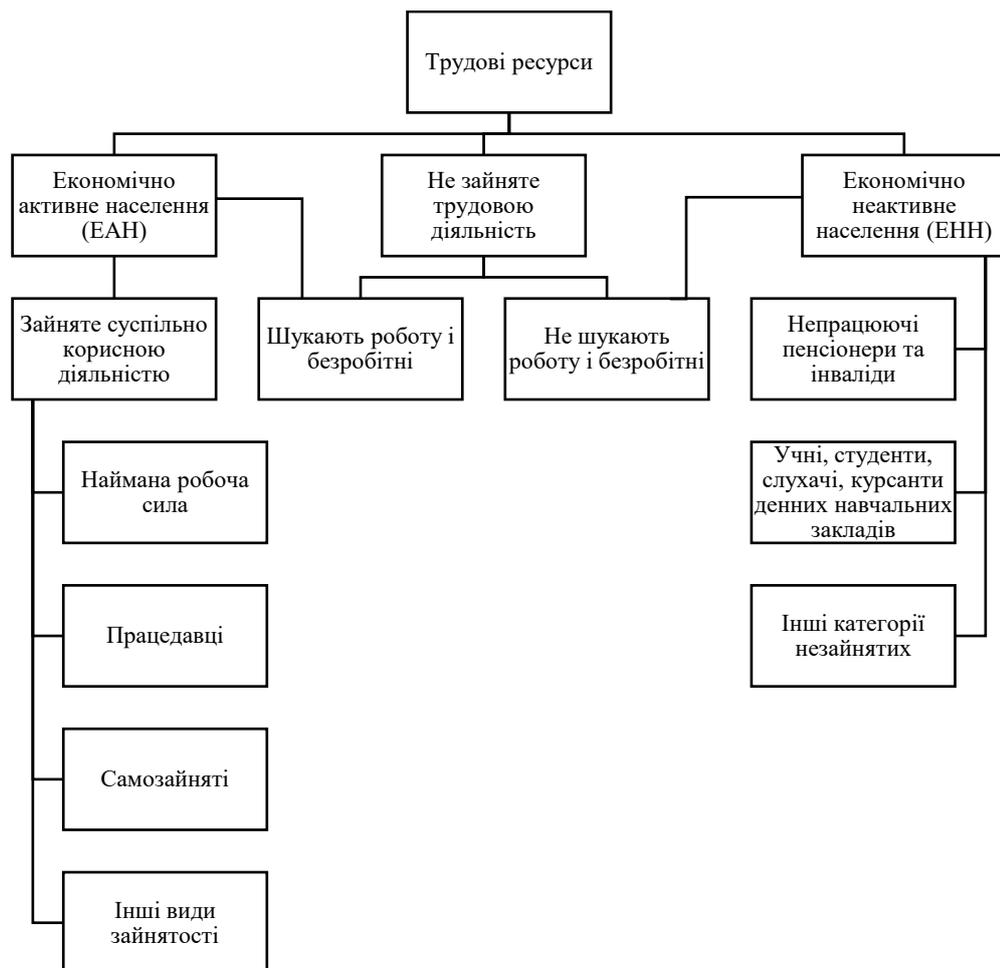


Рисунок 1.1 – Соціальний склад трудових ресурсів в Україні (розроблено автором на основі [12])

У контексті діяльності підприємства трудові ресурси це певна сукупність осіб, що працюють на підприємстві або у сфері діяльності та вкладають свою працю, фізичні та розумові здібності, знання та навички у проведення господарської діяльності підприємства, реалізацію його статутних завдань [15].

В свою чергу, управління трудовими ресурсами це діяльність керівного складу, яка націлена на створення концепції, стратегії та політики щодо управління трудовими ресурсами підприємства. Воно включає в себе широкий спектр дій, спрямованих на ефективне використання наявної та потенційної робочої сили, забезпечення належного чисельного і якісного складу працівників, їхньої мотивації та розвитку на підприємстві.

Тобто, основним змістом управління трудовими ресурсами є раціональне використання наявного персоналу та потенційних кандидатів.

Як функція управління, менеджмент трудових ресурсів на підприємстві полягає в:

утворенні, поданні пропозицій та отриманні затвердження стосовно кадрової політики та стратегії підприємства;

наданні консультацій та настанов керівникам підприємства з питань виконання кадрової політики та стратегії підприємства;

забезпеченні відповідних кадрових послуг з метою залучення, мотивації та розвитку достатньої кількості відповідних працівників на всіх рівнях;

консультуванні керівників організації щодо соціальних наслідків змін.

Цілями управління трудовими ресурсами на підприємства виступають:

створення команди висококваліфікованих та відповідальних співробітників із сучасним ринковим мисленням і розвиненим почуттям професійної гордості;

задоволення потреб підприємства в кадрах, які відповідають штатному розпису та професійно-кваліфікаційним характеристикам посад;

забезпечення соціальної ефективності колективу;

узгодження інтересів та потреб працівників з вимогами підприємства;

розвиток спроможності трудових ресурсів для досягнення динамічних

цілей та завдань, що відповідають вимогам та запитам зовнішнього середовища підприємства.

Якщо розглядати управління трудовими ресурсами, як цілісну систему, то вона виконує такі функції:

організаційна – планування потреб та джерел для формування персоналу;
соціально-економічна – створення і забезпечення оптимальних умов та факторів, спрямованих на ефективне використання трудових ресурсів;

відтворювальна – забезпечення прогресивного розвитку трудових ресурсів.

Управління трудовими ресурсами вимагає використання різноманітних інструментів на підприємстві, які можна класифікувати у вигляді трьох груп залежно від їх складності (рис. 1.2):

інструментарій досліджень;

інструментарій аналізу;

інструментарій впливу.

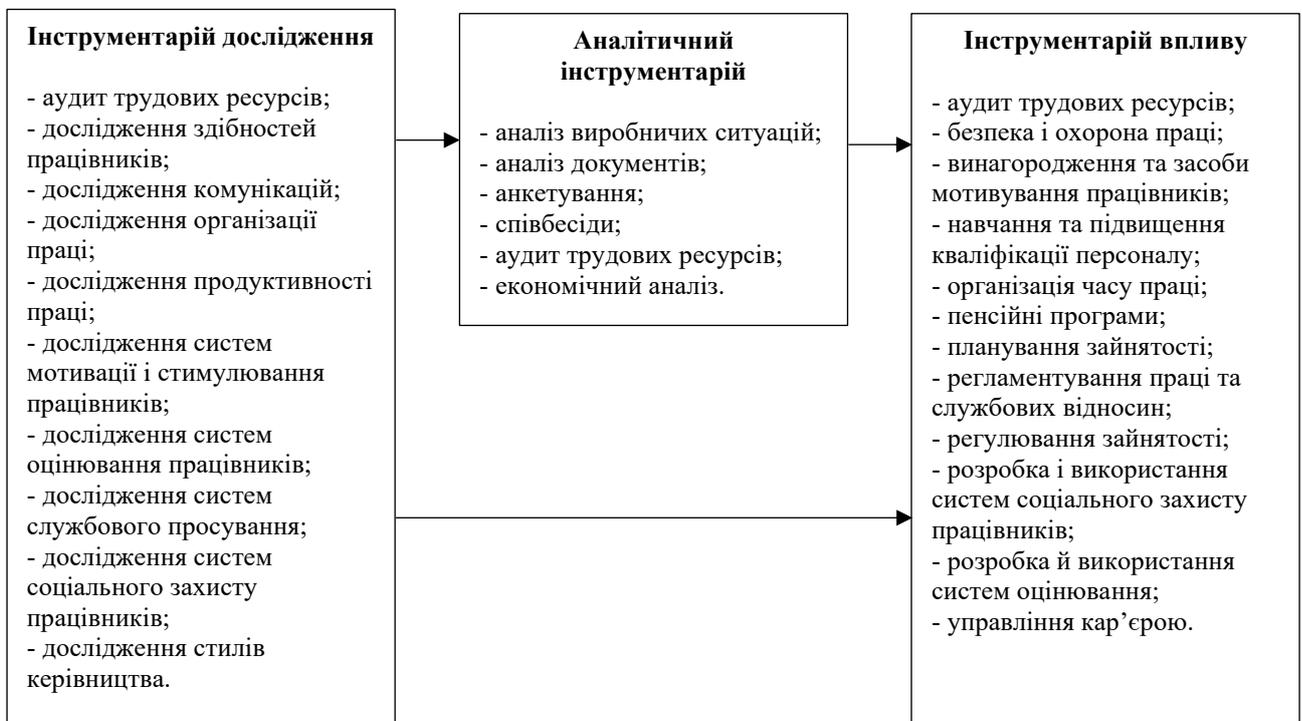


Рисунок 1.2 – Інструментарій управління трудовими ресурсами на підприємстві (розроблено автором на основі [2])

Управління трудовими ресурсами в організації враховує такі аспекти:
забезпечення підприємства необхідною кількістю якісного персоналу на поточний та майбутній періоди;

створення рівних можливостей для ефективної праці та раціонального використання працівників, забезпечення стабільного і рівномірного розподілу робочого навантаження протягом робочого періоду;

задоволення розумових потреб трудових ресурсів;

забезпечення відповідності трудового потенціалу працівників та їх психофізіологічних характеристик вимогам робочого місця.

Управління трудовими ресурсами має орієнтуватись на тенденції та плани розвитку підприємства, а також на досягнення його основних цілей. Основним завданням управління трудовими ресурсами є удосконалення:

кадрової політики;

використання та розвитку трудових ресурсів;

організації горизонтальної координації та співпраці;

покращення організації робочих місць і умов праці;

визнання особистих досягнень у праці;

стимулювання.

Управління трудовими ресурсами підприємства базується на принципах, які є об'єктивними нормами управлінської поведінки, впливають з потреб об'єкта управління. Ці принципи включають науковість, системність, економічність, ієрархічність, перспективність та прогресивність. У таблиці 1.2 консолідовано основні принципи управління трудовими ресурсами підприємства.

Таблиця 1.2 – Принципи управління трудовими ресурсами підприємства

Принцип 1	Зміст 2
Економічності	Вимагає забезпечення ефективної та економічно обґрунтованої організації системи управління трудовими ресурсами

Продовження таблиці 1.2

1	2
Ієрархічності та зворотного зв'язку	У будь-яких вертикальних рівнях системи управління трудовими ресурсами необхідно забезпечити ієрархічну взаємодію між управлінськими ланками на основі обміну зворотним зв'язком
Науковості	Вимагає більш глибокого розуміння та практичного застосування об'єктивних економічних законів в управлінні, які мають визначати логіку поведінки як керівників, так і підлеглих працівників
Перспективності та прогресивності	При створенні системи управління трудовими ресурсами необхідно враховувати прогнозовані перспективи розвитку підприємства, використовувати передові національні та міжнародні зразки та практики
Системності	Вимагає врахування усіх чинників, що впливають на систему управління трудовими ресурсами, та вимагає взаємного узгодження між окремими групами, завданнями та прийняттям рішень при формуванні системи управління
Узгодженості	Співробітництво між ієрархічними рівнями по вертикалі та самостійними підрозділами по горизонталі повинно бути взаємно узгоджене з метою досягнення цілей підприємства та синхронізоване у часі

Примітка. Розроблено за джерелами [9].

Управління трудовими ресурсами є системою, яка має входи і виходи, і є відкритою до зовнішніх впливів. Вона впливає на розвиток підприємства та його загальний менеджмент. Система управління трудовими ресурсами підприємства включає в себе формування цілей, функцій та організаційної структури управління трудовими ресурсами. Вона також забезпечує вертикальні та горизонтальні функціональні зв'язки між керівниками та фахівцями у процесі обґрунтування, розробки, прийняття та реалізації управлінських рішень.

Система управління трудовими ресурсами підприємства закріплює конкретні функції за структурними підрозділами та працівниками, а також регулює потоки інформації всередині системи управління. Управління трудовими ресурсами підприємства здійснюється через взаємодію керуючої та керованої підсистем. Керуюча підсистема (суб'єкт) складається з органів управління та управлінських працівників, які мають свій діапазон управління, компетенцію та виконують певні функції. Вона може зазнавати змін під впливом

факторів, що організують або дезорганізують її роботу. Керуюча підсистема зазвичай включає лінійних керівників, які розробляють економічні та організаційні заходи щодо забезпечення ефективного використання трудових ресурсів. Керована підсистема (об'єкт) включає соціально-економічні відносини, які стосуються процесу використання трудових ресурсів. Управління трудовими ресурсами організації є комплексною системою, у якій присутні напрями, етапи, принципи, види і форми роботи з трудовими ресурсами. Наприклад, основними напрями такої роботи можуть виступати набір і збереження трудових ресурсів, їх професійне навчання та розвиток, оцінка діяльності кожного працівника з урахуванням цілей підприємства. Для успішного розвитку підприємства необхідно ефективно управляти аспектами набору, навчання, оцінки та винагороди трудових ресурсів. Це означає постійне удосконалення методів, процедур та програм, що відносяться до них. В сукупності такі аспекти, процедури та програми становлять систему управління трудовими ресурсами. Основними складовими цієї системи є люди (трудові ресурси), які одночасно є об'єктом та суб'єктом управління. Здатність трудових ресурсів виступати як об'єкт і суб'єкт управління є головною особливістю управління [27].

Система управління трудовими ресурсами організації складається з комплексу взаємопов'язаних підсистем або елементів. Кожна підсистема виконує свої завдання, працює автономно, але спрямована на досягнення загальної мети.

У складній ієрархічній організації система управління трудовими ресурсами має наступну підсистему: лінійного та функціонального керівництва. Лінійне керівництво організує та регулює діяльність функціональних підрозділів, таких як відділ кадрів, охорони праці, юридична служба, за допомогою функціональних виконавців.

Функціональне керівництво включає функціональні підрозділи в апараті управління підприємства. На великих підприємствах такі підсистеми можуть бути забезпечені окремим управлінським підрозділом, групою управлінських працівників або окремим функціональним виконавцем, залежно від розміру та функціональних потреб підприємства в управлінні трудовими ресурсами.



Рисунок 1.3 – Система управління трудовими ресурсами підприємства (розроблено автором на основі [17])

Зазвичай на підприємствах існує багато різних підсистем, в залежності від специфіки кожного окремого підприємства, вони можуть широко варіюватися та навіть включати якісь унікальні підсистеми, але в цілому, до основних підсистем системи управління трудовими ресурсами відносяться наступні (рис. 1.3):

- підсистема лінійного та функціонального керівництва;
- підсистема планування та маркетингу трудових ресурсів;
- підсистема управління та обліку трудових ресурсів;
- підсистема забезпечення належних умов праці;
- підсистема управління розвитком трудових ресурсів;
- підсистема управління мотивацією трудових ресурсів;
- підсистема правового забезпечення системи управління трудовими ресурсами;
- підсистема інформаційного забезпечення системи управління трудовими ресурсами.

Залежно від розміру підприємства, склад підсистеми може варіюватися. На малих підприємствах функції кількох підсистем можуть бути об'єднані в одну підсистему, тоді як на великих підприємствах функції кожної підсистеми виконуються окремими підрозділами.

Наприклад, на малих підприємствах може існувати єдиний відділ, який включає в себе функції управління кадрами, планування, розвитку персоналу та оцінки працівників. На великих підприємствах, натомість, кожна з цих функцій може виконуватись окремим спеціалізованим підрозділом з власними завданнями та штатом.

Таким чином, структура підсистеми управління трудовими ресурсами залежить від розміру та потреб конкретного підприємства, і може бути адаптована для ефективного функціонування у певному контексті.

Узагальнюючи, можна сказати що на будь-якому підприємстві існує система управління трудовими ресурсами, оскільки трудові ресурси відіграють ключову роль у його функціонуванні. З одного боку, вони формують підприємство, а з іншого боку, вони є важливим ресурсом, який

використовується для досягнення цілей підприємства. Управління трудовими ресурсами специфічно тим, що його об'єктом є люди.

Система управління трудовими ресурсами є комплексним аспектом і залежить від особливостей конкретного підприємства. Ступінь розгалуженості і складності системи управління трудовими ресурсами залежить від розмірів та ієрархії підприємства, а також загальної стратегії його розвитку. На великих підприємствах система управління трудовими ресурсами може бути більш складною і розгалуженою, охоплюючи різні підсистеми та спеціалізовані відділи. На малих підприємствах система може бути більш узагальненою і об'єднувати декілька функцій в одну підсистему.

На думку автора, саме наявність ефективної системи управління трудовими ресурсами допомагає підприємствам залучати талановитих працівників, підвищувати їх продуктивність та задоволеність роботою, знижувати текучість кадрів і створювати конкурентні переваги на ринку праці.

1.2 Особливості системи управління трудовими ресурсами на промисловому підприємстві

Система управління трудовими ресурсами промислового підприємства має свої особливості, які безпосередньо відображаються у її підсистемах [38]. Саме тому варто детально розглянути кожен підсистему та її елементи через призму промислового підприємства.

Розгляд питання варто розпочати з підсистеми лінійного та функціонального керівництва, яка є однією з ключових у системі управління трудовими ресурсами на промисловому підприємстві. Ця підсистема відіграє важливу роль у забезпеченні ефективного управління підприємством в цілому та окремими функціональними чи виробничими підрозділами, вчасності.

Основна мета підсистеми лінійного та функціонального керівництва полягає у координації та контролі за діяльністю промислового підприємства,

забезпеченні виконання стратегічних та оперативних цілей, а також оптимальному використанні трудових ресурсів. У цю підсистему входять керівники підприємства, їхні заступники, а також керівники функціональних та виробничих підрозділів та їх заступники.

Основні функції та завдання підсистеми лінійного та функціонального керівництва є наступними (рис. 1.4):

розробка стратегічних планів і програм – ця функція включає процес створення стратегічних документів, які визначають напрямки розвитку промислового підприємства та плани дій з управління трудовими ресурсами. Вона враховує зовнішні фактори, ринкові умови, а також внутрішні ресурси та потенціал підприємства;

координація та управління функціональними та виробничими підрозділами – ця функція включає встановлення механізмів координації та співпраці між різними підрозділами промислового підприємства. Вона передбачає визначення ролей та відповідальності, розподіл завдань та ресурсів, а також забезпечення ефективної взаємодії між підрозділами;

моніторинг та контроль – ця функція включає відстеження виконання стратегічних та оперативних планів, аналіз результатів та контроль за використанням трудових ресурсів. Вона дозволяє керівництву підприємства вчасно виявляти проблеми, реагувати на них та коригувати стратегію, якщо необхідно;

управління трудовими ресурсами – ця функція включає планування потреб у трудових ресурсах, рекрутинг, відбір, навчання та розвиток працівників, оцінку їхньої продуктивності, а також управління мотивацією та задоволеністю.

Для забезпечення ефективної роботи підсистеми лінійного та функціонального керівництва використовуються різноманітні інструменти, такі як стратегічне планування, системи управління продуктивністю, організаційні структури, комунікаційні засоби, системи мотивації та інші.

Ця підсистема є основою для ефективного управління трудовими ресурсами на промисловому підприємстві, вона забезпечує координацію,

контроль та розвиток працівників, сприяє досягненню стратегічних та оперативних цілей.

Підсистема лінійного та функціонального керівництва

Рисунок 1.4 – Підсистема лінійного та функціонального керівництва
Примітка. Авторська розробка

Далі йде підсистема планування і маркетингу трудових ресурсів, яка відіграє важливу роль у стратегічному управлінні трудовими ресурсами на промисловому підприємстві. Ця підсистема зосереджується на розробці кадрової політики та стратегії управління трудовими ресурсами, а також виконує аналіз кадрового потенціалу та ринку праці. Детально розглянемо функції та завдання цієї підсистеми (рис. 1.5):

розробка кадрової політики і стратегії управління трудовими ресурсами – ця функція включає визначення принципів, цілей та стратегій управління трудовими ресурсами. Вона спрямована на створення ефективної системи кадрового управління, яка відповідає потребам промислового підприємства;

аналіз кадрового потенціалу – ця функція включає оцінку наявного кадрового потенціалу промислового підприємства. Вона охоплює визначення кількісного та якісного складу працівників, їхніх навичок, кваліфікації та потенціалу для подальшого розвитку;

аналіз ринку праці – ця функція включає дослідження ринку праці для визначення тенденцій, потреб та можливостей з приводу залучення нових

працівників. Вона дозволяє встановити належне співвідношення між зовнішнім та внутрішнім постачанням робочої сили;

організація кадрового планування – ця функція включає розробку кадрових планів, що передбачають необхідний склад та кількість працівників на промисловому підприємстві. Вона враховує стратегічні та оперативні потреби підприємства та забезпечує належне планування кадрового резерву працівників;

планування й прогнозування потреби у трудових ресурсах – ця функція включає визначення кількості та якості працівників, необхідних для виконання завдань і стратегій промислового підприємства в майбутньому. Вона базується на аналізі прогнозів росту та потреб у праці;

організація реклами – ця функція включає розробку та реалізацію рекламних кампаній та заходів, спрямованих на привертання та залучення кваліфікованих кандидатів на вакансії підприємства;

підтримка взаємозв'язку із зовнішніми джерелами – ця функція включає співпрацю з зовнішніми джерелами, такими як університети, професійні організації та рекрутингові агентства, для отримання доступу до талановитих кандидатів та впровадження передових практик управління трудовими ресурсами.

Для ефективного планування і маркетингу трудових ресурсів на промисловому підприємстві використовуються різноманітні інструменти, такі як розробка кадрової стратегії та аналітичні інструменти. Проекційні моделі та маркетингові дослідження ринку праці також є важливими інструментами у підсистемі планування і маркетингу трудових ресурсів на промисловому підприємстві.

Планування кадрових резервів та рекламні кампанії допомагають забезпечити належний запас кваліфікованих працівників та привернути нові таланти до підприємства. Установлення партнерств з іншими суб'єктами господарювання є ще одним важливим аспектом підсистеми планування та маркетингу трудових ресурсів, оскільки це сприяє обміну знаннями та розширенню бази потенційних працівників.

Підсистема планування та маркетингу трудових ресурсів

Рисунок 1.5 – Підсистема планування та маркетингу трудових ресурсів
Примітка. Авторська розробка

В свою чергу, підсистема управління та обліку трудових ресурсів відіграє важливу роль у забезпеченні ефективного управління трудовими ресурсами на промисловому підприємстві. Ця підсистема включає різні функції та завдання, які спрямовані на організацію та контроль за рухом працівників на підприємстві. Розглянемо ці функції більш детально (рис. 1.6):

організація найму трудових ресурсів – ця функція включає розробку процедур та методів підбору кандидатів на вакансії, організацію співбесід та оцінку потенційних працівників. Вона має на меті забезпечити відбір кваліфікованих та відповідних кандидатів для вакансій;

оцінка, добір і прийом трудових ресурсів – ця функція включає проведення оцінки кваліфікацій, навичок та потенціалу кандидатів, що допомагає у прийнятті рішення про прийом на роботу. Вона включає також процес укладання контрактів і оформлення документів прийому на роботу;

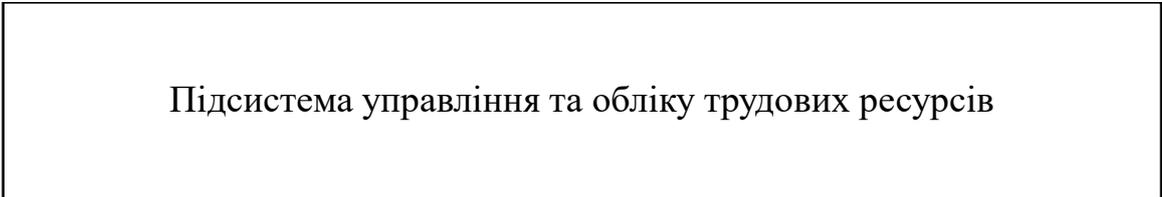
облік прийому, переміщень, заохочень і звільнень трудових ресурсів – ця функція включає ведення обліку процесів прийому нових працівників, їх переміщень у межах підприємства, заохочень, таких як премії та підвищення, а

також звільнення працівників. Вона допомагає забезпечити ефективне управління кадровими процесами і збереженням талановитих спеціалістів;

професійна орієнтація та організація раціонального використання трудових ресурсів – ця функція включає надання новим працівникам необхідної інформації та навичок для успішної адаптації до роботи. Вона також орієнтує працівників щодо розвитку кар'єри та надає підтримку у раціональному використанні їх потенціалу та навичок;

управління зайнятістю – ця функція включає планування та керування розстановкою працівників на промисловому підприємстві з урахуванням потреб у робочій силі, а також забезпечення оптимального використання ресурсів та збалансованого розподілу завдань і обов'язків;

діловодне забезпечення – ця функція включає створення та підтримку відповідних документів, архівування даних, збереження трудових контрактів, пакетів документів та інших даних.



Підсистема управління та обліку трудових ресурсів

Рисунок 1.6 – Підсистема управління та обліку трудових ресурсів

Примітка. Авторська розробка

Ці функції виконуються за допомогою різноманітних інструментів та

методів, таких як системи кадрового обліку, методи оцінки працівників, кар'єрного планування, програми професійного розвитку та навчання, а також документального забезпечення тощо. Використання цих інструментів сприяє ефективному управлінню та контролю над трудовими ресурсами на промисловому підприємстві [42].

Наступним елементом є підсистема забезпечення належних умов праці, яка відіграє важливу роль у забезпеченні безпеки, комфорту та ефективності працівників на промисловому підприємстві. Ця підсистема включає різні функції та завдання, які спрямовані на створення і підтримку сприятливих умов праці. Розглянемо ці функції більш детально (рис. 1.7):

дотримання вимог психофізіології та ергономіки праці – ця функція включає аналіз та врахування фізичних та психологічних аспектів праці, щоб забезпечити відповідні умови для працівників. Вона орієнтується на раціоналізацію робочих місць, розташування обладнання та інструментів, а також використання методів та технологій, що зменшують фізичне та психологічне навантаження на працівників;

дотримання вимог технічної естетики – ця функція включає створення приємного та естетично збалансованого робочого середовища. Вона орієнтується на забезпечення належного освітлення, вентиляції, звукоізоляції та інших аспектів, які сприяють комфортному та естетичному сприйняттю робочого середовища;

охорона праці і навколишнього середовища – ця функція включає розробку та впровадження заходів з попередження та усунення ризиків, пов'язаних з працею, забезпечення відповідної охорони праці та додержання норм та стандартів безпеки. Вона орієнтується на ідентифікацію потенційних небезпек, навчання працівників правилам безпеки, організацію медичного обслуговування та надання необхідного обладнання та захисних засобів;

охорона підприємства та окремих посадових осіб – ця функція включає заходи з охорони, які спрямовані на забезпечення безпеки промислового підприємства та захисту посадових осіб. Вона може включати контроль доступу,

встановлення систем відеоспостереження, організацію охоронних служб та інші заходи для запобігання незаконному доступу та забезпечення безпеки підприємства;

Задля виконання цих функцій та завдань використовуються наступні інструменти, аналіз робочих місць, раціоналізація розташування, ергономічне проектування, розроблення норм безпеки тощо.

Дотримання вимог щодо належних умов праці, психофізіології та ергономіки, технічної естетики, охорони праці та навколишнього середовища сприяє створенню безпечних, комфортних та продуктивних умов праці для працівників промислового підприємства.



Рисунок 1.7 – Підсистема забезпечення належних умов праці

Примітка. Авторська розробка

Варто також розглянути підсистему управління розвитком трудових ресурсів, яка виконує важливі функції, пов'язані з ефективним управлінням та розвитком працівників. Основні функції та завдання цієї підсистеми включають (рис 1.8):

навчання, перепідготовка й підвищення кваліфікації – ця функція передбачає розробку та реалізацію навчальних програм, тренінгів та семінарів для підвищення професійних навичок та кваліфікації працівників;

введення в посаду та адаптація нових працівників – ця функція охоплює

процеси підбору, прийому та введення в посаду нових працівників на промисловому підприємстві;

оцінка кандидатів на вакантну посаду – ця функція передбачає оцінку та відбір кандидатів під час процесу заміщення вакантних посад на промисловому підприємстві;

періодична оцінка кадрів – ця функція передбачає систематичну оцінку та звітування про професійну діяльність працівників для виявлення їхнього потенціалу та потреб у розвитку;

організація раціоналізаторської і винахідницької діяльності – ця функція спрямована на стимулювання і підтримку ініціатив працівників щодо впровадження новаторських ідей та раціоналізаторських пропозицій на підприємстві;

реалізація ділової кар'єри і службово-професійного просування – ця функція спрямована на розвиток кар'єрних можливостей та просування працівників на промисловому підприємстві;

організація роботи з кадровим резервом – ця функція передбачає ідентифікацію та підготовку працівників, які мають потенціал для зайняття ключових посад у майбутньому.

До інструментів цієї підсистеми відносяться різноманітні засоби, наприклад, навчальні матеріали та тренінги, програми адаптації нових працівників, психологічні тести, атестаційні процедури, механізми збору та розвитку ідей працівників, планування кар'єри, менторство та наставництво тощо.

Ці функції та інструменти підсистеми управління розвитком трудових ресурсів допомагають промисловим підприємствам забезпечувати належний розвиток, навчання та просування своїх співробітників, що сприяє загальній ефективності та конкурентоспроможності на ринку. Саме тому варто привертати достатню увагу щодо забезпечення належного використання таких інструментів під час ведення господарської діяльності промислового підприємства.

Підсистема управління розвитком трудових ресурсів

Рисунок 1.8 – Підсистема управління розвитком трудових ресурсів
Примітка. Авторська розробка

В свою чергу, підсистема управління мотивацією поведінки трудових ресурсів виконує важливу роль у забезпеченні мотивації, ефективності та задоволеності працівників на промисловому підприємстві. Ця підсистема орієнтована на створення стимулів, нормування та тарифікацію трудового процесу, розробку систем оплати праці, розробку форм участі трудових ресурсів у прибутках та капіталі, а також форм морального заохочення працівників. Основні функції та завдання підсистеми управління мотивацією поведінки трудових ресурсів включають (рис. 1.9):

управління мотивацією трудової поведінки, тобто розробка та впровадження стратегій, програм та заходів для підвищення мотивації працівників, стимулювання їх ефективності та задоволеності від виконаної роботи;

нормування та тарифікація трудового процесу, тобто встановлення стандартів продуктивності та якості праці, розробка та впровадження системи тарифікації, що відображає рівень виконаної роботи та мотивує працівників до

досягнення кращих результатів;

розробка систем оплати праці, тобто визначення принципів, критеріїв та методів оцінки праці, розробка та впровадження системи оплати, яка відповідає компетентності, внеску та результатам працівників;

розробка форм участі трудових ресурсів у прибутках та капіталі, тобто залучення працівників до участі у прибутках промислового підприємства, впровадження системи преміювання та поділу прибутку залежно від внеску працівників у розвиток промислового підприємства;

формування видів морального заохочення трудових ресурсів, тобто розробка та впровадження заходів, спрямованих на створення позитивної організаційної культури, підтримку морального клімату, визнання та пошану досягнень працівників.

Підсистема управління мотивацією поведінки трудових ресурсів

Рисунок 1.9 – Підсистема управління мотивацією поведінки трудових ресурсів

Примітка. Авторська розробка

Підсистема управління мотивацією поведінки трудових ресурсів використовує різноманітні інструменти для виконання функцій та завдань, включаючи такі, як премії та похвали, можливості кар'єрного зростання, встановлення стандартів, системи вимірювання продуктивності, моніторинг

робочих процесів, системи грейдів, командні активності, програми культурного розвитку тощо [18].

Підсистема управління мотивацією поведінки трудових ресурсів є важливою складовою системи управління трудовими ресурсами промислового підприємства. Вона спрямована на створення стимулів та мотиваційних механізмів для працівників з метою підвищення їхньої продуктивності, задоволеності роботою та відповідності цілям підприємства.

Далі варто розглянути підсистему правового забезпечення системи управління трудовими ресурсами, яка відіграє важливу роль у забезпеченні дотримання правових норм і вирішенні юридичних питань, пов'язаних з трудовими відносинами. Основні функції цієї підсистеми включають (рис. 1.10):

вирішення правових питань трудових відносин, тобто забезпечення вирішення різноманітних правових питань, що виникають у процесі управління трудовими ресурсами. Це можуть бути питання з працевлаштування, умов праці, оплати праці, відпусток, звільнень тощо. Сприяє дотриманню законодавства і регулюючих норм, забезпечуючи законність та справедливість у трудових відносинах;

узгодження розпорядницьких та інших документів щодо управління трудовими ресурсами, тобто забезпечення узгодженості та відповідності розпорядницьких документів, політик та процедур промислового підприємства вимогам законодавства. Гарантує, що документи, які регулюють управління трудовими ресурсами, відповідають нормам та правилам, що застосовуються в даній юрисдикції;

проведення консультацій щодо юридичних питань, тобто надання консультацій та підтримки з питань, пов'язаних з трудовим законодавством та іншими юридичними аспектами управління трудовими ресурсами. Допомагає уникнути порушень законодавства, вирішити правові суперечки та забезпечити відповідність дій промислового підприємства вимогам законодавства.

Інструменти, що використовуються у підсистемі правового забезпечення, можуть включати юридичну експертизу документів, консультації з юридичних

питань, розробку і впровадження політик та процедур, які відповідають законодавству, а також співпрацю з юридичними консультантами та органами державної влади.

В цілому, підсистема правового забезпечення системи управління трудовими ресурсами є важливою складовою, яка забезпечує дотримання правових норм, регулює управління трудовими відносинами та забезпечує вирішення юридичних питань. Сприяє забезпеченню законності, справедливості та ефективності в управлінні трудовими ресурсами підприємства.



Рисунок 1.10 – Підсистема правового забезпечення

Примітка. Авторська розробка

Заключним елементом йде підсистема інформаційного забезпечення системи управління трудовими ресурсами, яка виконує важливу роль у зборі, обробці, зберіганні та наданні інформації, необхідної для ефективного управління трудовими ресурсами. Вона забезпечує виконання таких функцій (рис. 1.11):

ведення обліку і статистики трудових ресурсів, тобто збір та аналіз даних про кількість та склад трудових ресурсів, їх розподіл по підрозділах, кваліфікацію, стаж тощо. Це дозволяє здійснювати ефективне планування, розподіл та використання робочої сили на промисловому підприємстві;

інформаційне і технічне забезпечення системи управління трудовими ресурсами, тобто забезпечення доступу до інформаційних ресурсів, необхідних для проведення різних процесів управління трудовими ресурсами. Це включає використання спеціалізованих програмних засобів для обліку, планування робочого часу, електронного документообігу, зберігання та обміну інформацією; забезпечення системи управління трудовими ресурсами науково-технічною інформацією, а саме доступу до науково-технічної інформації, що стосується управління трудовими ресурсами. Це можуть бути дані про новітні методи та підходи до управління співробітниками, тенденції на ринку праці, інформація про навчальні програми та перепідготовку. Це дозволяє промисловому підприємству залишатися в курсі останніх тенденцій та впроваджувати передові практики управління трудовими ресурсами.

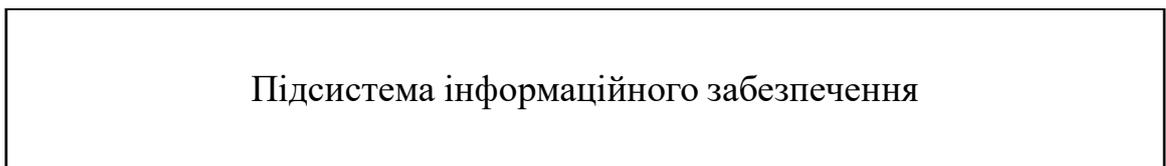


Рисунок 1.11 – Підсистема інформаційного забезпечення

Примітка. Авторська розробка

Підсистема інформаційного забезпечення використовує різноманітні інструменти, такі як спеціалізоване програмне забезпечення для обліку та аналізу даних, системи управління базами даних, інтернет-ресурси для доступу до науково-технічної інформації, електронні засоби зв'язку для обміну даними тощо.

Підсистема інформаційного забезпечення системи управління трудовими ресурсами є важливою складовою, що забезпечує збір, обробку та надання необхідної інформації для ефективного управління трудовими ресурсами. Вона сприяє веденню обліку, плануванню, аналізу та прийняттю обґрунтованих рішень стосовно трудових ресурсів.

Розглянуті підсистеми системи управління трудовими ресурсами, відіграють важливу роль у забезпеченні ефективного управління співробітниками на промислових підприємствах. Ці підсистеми, такі як розвитку трудових ресурсів, управління мотивацією, правового та інформаційного забезпечення, спрямовані на розвиток та оптимізацію роботи трудових ресурсів. Вони включають функції навчання, підвищення кваліфікації, управління мотивацією тощо, які забезпечують ефективність діяльності промислового підприємства та сприяють досягненню поставлених цілей.

1.3 Перспективи впровадження зарубіжного досвіду управління трудовими ресурсами в Україні

Підвищення економічної ефективності є однією з головних цілей управління будь-яким підприємством, досягнення такої цілі має прямий вплив на систему управління трудовими ресурсами. Впровадження зарубіжного досвіду управління трудовими ресурсами в Україні може мати значний потенціал для поліпшення ефективності роботи підприємств і підвищення конкурентоспроможності української економіки.

Менеджмент підприємства формує програми, проєкти і плани, які впливають на ефективне використання різних видів ресурсів. Однак, реалізація таких заходів насамперед залежить від співробітників та їх здатності до вирішення конкретних завдань. Основні функції менеджменту спрямовані на структурування та регулювання трудових ресурсів з метою підвищення ефективності використання їх потенціалу за допомогою різних методів.

Перегляд літературних джерел свідчить про значні розбіжності у поглядах фахівців щодо ефективної та результативної моделі управління трудовими ресурсами. Один з прикладів цих розбіжностей полягає у погляді Легга, який стверджує, що політика управління трудовими ресурсами повинна тісно інтегруватись зі стратегією бізнесу. Він вважає, що співробітники підприємства є засобом досягнення цілей і ними необхідно ефективно управляти, використовуючи їх для отримання конкурентних переваг. Також, у роботах Труссє, зазначається, що в реальному світі часто потрібні рішучі заходи, і інтереси підприємства повинні переважати над інтересами індивіда. Він рекомендує роботодавцям встановлювати жорсткі критерії при прийомі на роботу, щоб потенційний співробітник мав здатність працювати у важких умовах. Дайєр і Холдер, у своїх дослідженнях, наголошують на тому, що моделі управління трудовими ресурсами повинні бути адаптованими до обраних стратегій, стану ринку праці, сформованих соціальних норм і культурних особливостей країни функціонування. Вони вказують на необхідність варіювання підходів залежно від цих факторів для успішної реалізації управлінських рішень.

Рівень гуманістичного розвитку суспільства, принципи організаційної культури та рівень технологічного розвитку підприємства можуть безпосередньо впливати на вибір моделі управління трудовими ресурсами.

При аналізі відомих методів управління трудовими ресурсами у розвинутих економічних системах, можна зазначити, що сучасний менеджмент ґрунтується, переважно, на двох моделях, розроблених у США та Японії. Ці моделі вважаються деяким еталоном у галузі управління трудовими ресурсами і застосовуються на різних підприємствах, в залежності від специфічних особливостей, таких як структура, культура, розмір, господарська діяльність, форма власності та інших факторах.

Перша модель, відома як «жорстка», є американською і сформувалася на початку ХХ століття, у період розвитку велико серійного та масового виробництва. Ця модель залишається досить поширеною і до сьогодні. Вона

характеризується індивідуалізмом, практичністю та прагматичністю – основними якостями, необхідними для успішної господарської діяльності в умовах жорсткої конкурентної боротьби.

У «жорсткій» моделі управління, яка є поширеною на багатьох сучасних американських підприємствах, використовуються детальні посадові інструкції та щоденні вказівки керівників. Цей підхід спрямований на стимулювання старанності працівників, але одночасно може обмежувати розвиток їхнього мислення, творчості та ініціативи, формуючи «рамковий» і структурований стиль поведінки.

Друга модель, відома як японська «м'яка» модель, з'явилася в середині ХХ століття і відображає особливості менталітету японської нації, такі як колективізм, ощадливість, практичність, пунктуальність та працьовитість. Головна ідея цієї моделі полягає у заохоченні ініціативи та привітному ставленні до творчого підходу у роботі з боку співробітників. У цій моделі керівництво підприємства встановлює загальні орієнтири для виконавців, вказуючи на очікувані результати, а сам спосіб досягнення цих результатів залишається на розсуд працівника. Співробітники знаходяться в інформаційному полі підприємства та мають достатньо даних щодо поставлених завдань та суміжних областей, що дозволяє їм самостійно приймати рішення в межах своєї компетенції та брати участь в удосконаленні робочих процесів на підприємстві.

«М'яка» модель спрямована на розвиток гнучкого та універсального мислення у співробітників, які здатні досягати значних результатів на різних робочих місцях. Ця модель включає ротацію співробітників спочатку горизонтально, тобто виконання різних завдань на різних посадах на одному рівні, а потім вертикально, тобто просування по кар'єрній драбині вгору.

Якщо на підприємстві існує чіткий розподіл ролей та обов'язків, а результати роботи вимірюються переважно кількісними показниками, тоді оптимальним підходом до управління трудовими ресурсами є «жорстка» модель. Ця модель ґрунтується на чіткій організаційній структурі, де дії співробітників формалізовані відповідно до інструкцій, правил та нормативів. З іншого боку,

якщо на підприємстві панує дух свободи, творчості, довіри та самостійності, то бажаним підходом до управління трудовими ресурсами є «м'яка» модель. У цьому випадку співробітники виконують свої обов'язки, базуючись на логічних міркуваннях та власних розсудах, що сприяє розкриттю їхнього творчого потенціалу.

Очевидно, що використання лише однієї моделі управління трудовими ресурсами є неможливим, оскільки не усі співробітники готові взяти на себе відповідальність за самостійне розв'язання завдань та прояв ініціативи щодо усунення виробничих проблем. Крім того, не кожен співробітник здатний до чіткого дотримання встановлених інструкцій.

Незважаючи на самостійність двох моделей управління трудовими ресурсами, з кожним роком все більше відбувається їх взаємне поєднання. Наприклад, у «жорсткій» моделі управління, коли виробничі процеси виходять з-під контролю і не урегульовані жодними регламентами або інструкціями, співробітникам пропонується діяти самостійно. В свою чергу, у «м'якій» моделі, навпаки, виробничий процес побудований таким чином, що він практично не потребує активного керівництва, але якщо процес виходить з-під контролю, від співробітників вимагають дотримання жорстких інструкцій та директив щодо виправлення ситуації з найменшими негативними наслідками. Таким чином, американська модель управління жорстко регламентує повсякденну діяльність співробітників, але стає гнучкою у нестандартних ситуаціях, тоді як гнучка японська модель стає жорсткою, коли ситуація виходить з-під контролю.

Важливо відзначити, що «жорстка» модель управління трудовими ресурсами зосереджується на розпізнаванні та використанні потенціалу кожного співробітника з максимальною ефективністю для підприємства. Американська модель управління трудовими ресурсами базується на раціональному розрахунку, спрямованому на максимізацію внеску співробітників шляхом стимулювання, зокрема, матеріальним. «Жорстка» модель управління трудовими ресурсами превалює на підприємствах сучасної України, але значна частина керівництва підприємств не приділяє достатньо уваги методам

мотивації, що часто призводить до конфліктів і несприятливого внутрішнього середовища всередині підприємстві, а також не сприяє підвищенню конкурентоспроможності.

«М'яка» модель управління трудовими ресурсами ґрунтується на принципах гуманізму, що визначається як сутність школи людських відносин, започаткованої Елтоном Мейо у 1933 році. Дослідник вбачав, що продуктивність співробітників безпосередньо залежить від їх задоволеності своєю роботою, і що високі результати можна досягти, якщо керівництво ставиться до своїх працівників як до членів родини, уникаючи надмірного контролю. «М'яка» модель управління трудовими ресурсами підкреслює значущість співробітників, як важливого активу підприємства та джерела його конкурентних переваг. Японська система управління відносить якість і ефективність підприємства в основному до трудових ресурсів. Варто відзначити, що І. Кант у 1781 році у своїх працях підкреслював важливість ставлення до людей як до особистостей, а не як до засобів досягнення цілей. У «м'якій» моделі управління трудовими ресурсами пріоритетом є командний дух, який має охопити серце та розум працівника, включити його у загальну справу та сприяти розвитку колективної свідомості, що спонукає співробітників до глибокої відданості своєму підприємству [50].

Таблиця 1.3 консолідує інформацію та демонструє порівняльну характеристику різних моделей управління трудовими ресурсами підприємства.

Таблиця 1.3 – Порівняльна характеристика моделей управління трудовими ресурсами на підприємстві.

Показник	Американська модель	Японська модель
1	2	3
1. Ідея	Інтернаціоналізація	«Одна родина»
2. Цілі	Капітал	Використання потенціалу працівника
3. Форма стимулювання	Економічна	Економічно-психологічна
4. Область застосування	Широка	Вузька

Продовження таблиці 1.6

1	2	3
5. Плинність кадрів	Висока	Низька
6. Кар'єрний ріст	Швидкий	Повільний

Примітка. Розроблено за джерелами [32, 38].

Керівник повинен аналізувати характеристики різних моделей управління трудовими ресурсами, щоб визначити, який метод він вважає найбільш відповідним для себе і для свого підприємства. Обов'язковою є необхідність гнучкого підходу до використання різних моделей управління трудовими ресурсами, оскільки пряме слідування одній конкретній моделі є майже неможливим, про що свідчить взаємне проникнення моделей одна в одну.

На думку автора, реалії України, показують, що використання японської моделі управління трудовими ресурсами є більш доцільним, тому що вона застосовується в різних країнах Південно-Східної Азії та Європейського союзу протягом тривалого періоду, доводячи свою ефективність та успішність, особливо на новостворених підприємствах. Ця модель проявляється найкраще в науково-технічних галузях, де потрібен нетрадиційний, творчий та аналітичний підхід до інноваційного розвитку. При цьому варто додавати елементи американської моделі у співвідношення 70/30 (японська/американська) до господарської діяльності українських підприємств, тим самим отримуючи синергетичний ефект та використовуючи найкращі сторони кожної моделі.

Наприклад, впровадження японської моделі управління трудовими ресурсами може включати у себе:

створення модернізованих систем управління трудовими ресурсами – українські підприємства можуть взяти досвід передової країни щодо розробки і впровадження сучасних систем управління трудовими ресурсами. Це включає в себе використання технологій для автоматизації HR-процесів, впровадження систем електронного документообігу, а також розвиток стратегічного управління персоналом;

розвиток культури корпоративного управління – японський досвід може

допомогти вітчизняним підприємствам зміцнити культуру корпоративного управління і побудувати ефективні комунікаційні механізми між керівництвом і працівниками. Це включає в себе впровадження принципів прозорості, участі співробітників у процесах прийняття рішень, а також створення сприятливих умов для розвитку професійних навичок та кар'єрного зростання;

впровадження гнучких форм праці – досвід Японії може сприяти розвитку гнучких форм праці, таких як дистанційна робота та гнучкі графіки роботи. Це може допомогти покращити баланс між роботою та особистим життям співробітників, збільшити продуктивність і привернути талановитих спеціалістів;

розвиток системи навчання та розвитку трудових ресурсів – японський приклад управління трудовими ресурсами може сприяти створенню ефективної системи навчання та розвитку трудових ресурсів на підприємствах України. Це включає в себе впровадження програм корпоративного навчання, тренінгів, менторингу та інших методів розвитку трудових ресурсів;

підвищення соціальної відповідальності бізнесу – підвищення соціальної відповідальності бізнесу в Україні. Це включає у себе впровадження політик рівноправного ставлення до працівників, захисту прав на працю, створення безпечних і здорових робочих умов, а також впровадження екологічно стійких практик.

Загальний успіх впровадження японської моделі управління трудовими ресурсами на підприємствах України залежить від волі та підтримки уряду, бізнесу та інших стейкхолдерів. Адаптація сучасних зарубіжних підходів із застосуванням кращих практик може допомогти створити сприятливе середовище для розвитку українського бізнесу та покращення умов праці для співробітників.

Підсумовуючи, можна сказати, що оптимальним підходом до управління трудовими ресурсами в Україні є використання та адаптація японської моделі управління трудовими ресурсами, при цьому з використанням найкращих практик американської моделі задля досягнення синергетичного ефекту. Таке

комбінування різних моделей, комплексний підхід, який поєднує переваги обох шкіл управління трудовими ресурсами може бути ефективним для широкого спектру підприємств на території нашої держави.

Висновки до розділу 1

Перший розділ кваліфікаційної роботи аналізував та досліджував питання управління трудовими ресурсами підприємства, його системи та особливостей.

1. Теоретичні підходи до розуміння сутності поняття трудових ресурсів на підприємстві базуються на визнанні співробітників як ключового фактору виробництва. Вони надають необхідну людську працю та вміння для виконання різних функцій і завдань на підприємстві. У контексті діяльності підприємства, трудові ресурси охоплюють осіб, які працюють на ньому або у сфері його діяльності і вносять свою працю, фізичні та розумові здібності, знання та навички у господарську діяльність, спрямовану на реалізацію статутних завдань підприємства.

Управління трудовими ресурсами підприємства передбачає дії керівного складу, спрямовані на створення концепції, стратегії та політики, пов'язаних з управлінням трудовими ресурсами. Це включає широкий спектр заходів, щодо ефективного використання наявної та потенційної робочої сили, забезпечення належного чисельного та якісного складу працівників, а також їхньої мотивації та розвитку на підприємстві. Управління трудовими ресурсами вимагає використання різноманітних інструментів, які можна класифікувати на три групи в залежності від їх складності: інструментарій досліджень, інструментарій аналізу та інструментарій впливу. Принципи, що лежать в основі управління трудовими ресурсами, є об'єктивними нормами управлінської поведінки і впливають з потреб об'єкта управління. Вони включають науковість, системність, економічність, ієрархічність, перспективність та прогресивність.

Система управління трудовими ресурсами є комплексним аспектом, що

залежить від особливостей конкретного підприємства. Розгалуженість та складність системи управління трудовими ресурсами варіюється від розмірів, ієрархічності та загальної стратегії розвитку підприємства. На великих підприємствах система може бути більш складною й розгалуженою, охоплюючи різні підсистеми та спеціалізовані відділи. На малих підприємствах система може бути більш узагальненою, об'єднуючи декілька функцій в одну підсистему.

2. Система управління трудовими ресурсами на промислових підприємствах має свої особливості, які відображаються у підсистемах, що її складають. Ретельне вивчення цих підсистем та їх компонентів через призму промислових підприємств є важливим. Розглянуті підсистеми, такі як розвиток трудових ресурсів, управління мотивацією, правового та інформаційного забезпечення, відіграють суттєву роль у забезпеченні ефективного керівництва працівниками на промислових підприємствах. Ці підсистеми включають функції навчання, підвищення кваліфікації, управління мотивацією тощо, що сприяють оптимізації використання трудових ресурсів та досягненню поставлених цілей промислового підприємства.

3. Сучасний менеджмент виділяє дві моделі управління трудовими ресурсами. Американська модель, відома як «жорстка», відрізняється індивідуалізмом, практичністю і прагматичністю, які є основними якостями, потрібними для успішного ведення господарської діяльності у стані високої конкурентної боротьби. Японська модель, відома як «м'яка», ґрунтується на таких рисах, як колективізм, ощадливість, пунктуальність та працьовитість. Ця модель спонукає співробітників до ініціативності і заохочує творчий підхід до роботи. У сучасній Україні доцільно використовувати певний синтез цих двох моделей, з невеликою перевагою «м'якої», задля досягнення максимально ефективності управління трудовими ресурсами та повної реалізації їх потенціалу.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ АТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО»

2.1 Аналіз об'єкта та суб'єкта управління АТ «Полтаваобленерго»

Акціонерне товариство «Полтаваобленерго» було офіційно зареєстроване 26 травня 1995 року. Акціонерне товариство стало наступником державної акціонерної енергопостачальної компанії ВАТ «Полтаваобленерго», яка була заснована відповідно до наказу Міністерства енергетики та електрифікації України від 28 липня 1995 року № 132, шляхом переходу та реформування державного енергопостачального підприємства у державну акціонерну енергопостачальну компанію «Полтаваобленерго» відповідно до Указу Президента України № 282/95 від 04 квітня 1995 року «Про структурну перебудову в електроенергетичному комплексі України».

Згідно рішення Загальних зборів від 17.04.2019 була здійснена зміна назви ПАТ «Полтаваобленерго» на АТ «Полтаваобленерго», а також змінено тип акціонерного товариства з публічного на приватне.

Під час створення акціонерного товариства його єдиним засновником була держава в особі Міністерства енергетики України. На момент державної реєстрації нової редакції статуту, акціонерами товариства виступають фізичні та юридичні особи, які володіють акціями товариства.

АТ «Полтаваобленерго» займається розподілом електричної енергії, виробництвом, транспортуванням та постачанням теплової енергії, розвиває електромережі регіону та провадить обслуговування мереж.

До складу компанії входить 28 діючих районних філій з центральним офісом у місті Полтава. Товариство обслуговує 39 284,05 км повітряних ліній електропередач напругою 0,4–150 кВ, 1 952,05 км кабельних ліній 0,4–110 кВ, 207 підстанцій напругою 35–150 кВ, 9 988 ТП і РП [13].

У таблиці 2.1 показано інформаційну картку досліджуваного акціонерного товариства.

Таблиця 2.1 – Інформаційна картка АТ «Полтаваобленерго» [13]

№	Найменування статті	Характеристика
1	Повна назва підприємства	Акціонерне товариство «Полтаваобленерго»
2	Скорочена назва підприємства	АТ «Полтаваобленерго»
3	Юридична адреса	Україна, 36022, Полтавська область, місто Полтава, вулиця Старий поділ, будинок 5
4	Код ЄДРПОУ	00131819
5	Дата реєстрації	26.05.1995
6	Розмір статутного капіталу	55 240 000, 00 грн
7	Організаційно-правова форма	Акціонерне товариство
8	Форма власності	Недержавна власність
9	Основний вид діяльності:	35.13 Розподілення електроенергії
10	Допоміжні види діяльності	33.14 Ремонт і технічне обслуговування електричного устаткування 35.12 Передача електроенергії 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля
11	Кількість працівників	4 440 (на 01.01.2023)
12	Контакти	kanc01@poe.pl.ua тел.: (0532) 516-359
13	Генеральний директор	Стройний Руслан Вікторович

Мета і предмет діяльності підприємства визначено Статутом від 17 квітня 2019 року, який визначає основну мету діяльності як задоволення потреб ринку у продукції, роботах та послугах товариства, одержання прибутку та забезпечення інтересів акціонерів товариства, задоволення економічних інтересів працівників.

Предметом діяльності АТ «Полтаваобленерго» є:

розподіл електричної енергії;
виробництво теплової енергії;
виробництво теплової енергії на теплоелектроцентралях та установках з використанням нетрадиційних або поновлювальних джерел енергії;
транспортування теплової енергії, транспортування теплової енергії магістральними та місцевими (розподільчими) тепловими мережами;
постачання теплової енергії;
розвиток електромереж у регіоні та за його межами;
здійснення ремонтно-експлуатаційних робіт та обслуговування електромереж [14].

В свою чергу варто зазначити, що стратегічною метою діяльності акціонерного товариства є забезпечення стабільності функціонування енергетичної сфери регіону та громад Полтавської області, шляхом раціонального та системного використання ресурсів та передових методів ведення діяльності.

Загальне управління та контроль за діяльністю акціонерного товариства провадяться органами управління АТ «Полтаваобленерго»:

Загальні збори – вищий орган Товариства;

Наглядова рада – колегіальний орган, який здійснює захист прав акціонерів Товариства;

Правління – колегіальний виконавчий орган, який здійснює управління поточною діяльністю Товариства;

Ревізійна комісія Товариства – здійснює перевірку фінансово-господарської діяльності Товариства [14].

Наведені вище органи акціонерного товариства належать до керуючої підсистеми, в той час як до керованої належать функціональні підрозділи центрального офісу та 28 філій. Система управління АТ «Полтаваобленерго» подана як взаємодія двох систем: керуючої та керованої (рис. 2.1).

дирекція з капітального будівництва та інвестицій;
дирекція з забезпечення діяльності;
фінансова дирекція;
дирекція з захисту активів;
дирекція по роботі з персоналом;
дирекція з охорони праці;
дирекція з правової роботи;
дирекція з інформаційних технологій;
сервісний центр з обслуговування клієнтів.

Також варто зазначити наявність наступних філій у складі АТ «Полтаваобленерго»:

Великокохнівська, Гадяцька, Глобинська, Гребінківська, Диканська, Зіньківська, Карлівська, Кобеляцька, Козельщинська, Комсомольська, Котелевська, Красногорівська, Кременчуцька, Лохвицька, Лубенська, Машівська, Миргородська, Новосанжарська, Оржицька, Пирятинська, Полтавська міських електромереж, Полтавська районних електромереж, Решетилівська, Семенівська, Хорольська, Чорнухинська, Чутівська, Шишацька.

Розглядаючи організаційну структуру управління акціонерного товариства можна зробити висновок, що акціонерне товариство використовує лінійно-функціональну організаційну структуру управління, з більш чіткою департаменталізацією за функціональними ознаками (дирекція з розподілу електроенергії, дирекція з дистрибуції тощо.) та наявністю чіткої лінійної ієрархії на середньому та вищому рівнях менеджменту. В цілому її можна схарактеризувати як складну, формалізовану та помірно централізованою. Наявна організаційна структура дозволяє забезпечити сталий процес менеджменту, завдяки сформованості відповідних каналів протікання управлінських функцій.

Організаційна структура акціонерного товариства проілюстрована на рисунку 2.2.

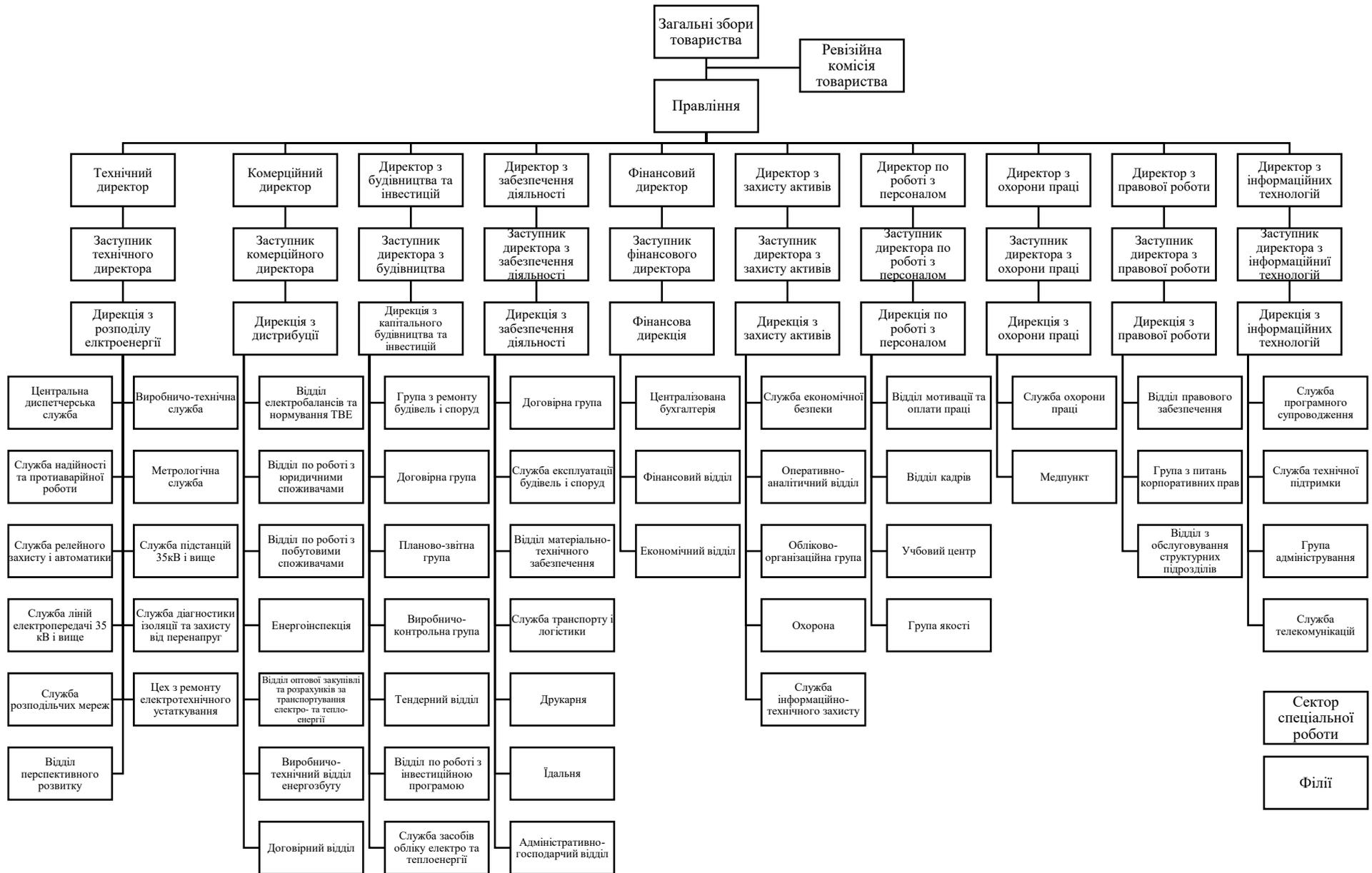


Рисунок 2.2 – Організаційна структура управління АТ «Полтаваобленерго» Примітка. Авторська розробка.

АТ «Полтаваобленерго» є відкритою системою, яка значною мірою залежить від зовнішнього середовища, при цьому маючи своє унікальне внутрішнє середовище. Для того щоб детальніше зрозуміти зовнішнє середовище досліджуваного акціонерного товариства було обрано PEST-аналіз.

Було виокремлено зовнішні фактори стратегічного характеру, з високим відсотком ймовірності та значним впливом на товариство. Для кожного фактору визначалась його важливість та відповідно до цього присвоювалось значення від 1 (найважливіший) до 0 (неважливий), сума усіх факторів дорівнює одиниці. Сила впливу кожного фактору на загальну стратегію діяльності підприємства оцінюється за 3-бальною системою, де «три» – високий вплив, екзистенційна загроза; «один» – відсутність впливу, небезпеки. Характер впливу позначається як «-», якщо вплив негативний та «+», якщо вплив позитивний. Кінцева оцінка по сумі певних факторів висвітлює здатність акціонерного товариства своєчасно реагувати на наявні та майбутні фактори зовнішнього середовища. PEST-аналіз АТ «Полтаваобленерго» наведено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – PEST-аналіз АТ «Полтаваобленерго» (авторська розробка)

№	Фактори	Важливість для підприємства	Ступінь впливу	Характер впливу	Оцінка впливу
1	2	3	4	5	6
1. Політичні фактори					
1.1	Бюрократизація та висока корупція	0,3	2	-	-0,6
1.2	Державне регулювання діяльності товариства	0,1	2	-	-0,2
1.3	Військові дії в Україні	0,6	3	-	-1,8
Разом		1			-2,6
2. Економічні фактори					
2.1	Зниження платежі спроможності населення	0,4	2	-	-0,8
2.2	Девальвація національної валюти	0,2	1	-	-0,2
2.3	Економічна криза через військові дії	0,4	3	-	-1,2

Продовження таблиці 2.2

1	2	3	4	5	6
Разом		1			-2,2
3. Соціальні фактори					
3.1	Соціальна напруженість через відключення світла	0,3	2	-	-0,6
3.2	Зростання вимог споживачів до надійності постачання електроенергії	0,5	2	-	-1,0
3.3	Недостатність розвитку соціального напрямку діяльності товариства	0,2	1	-	-0,2
Разом		1			-1,8
4. Технологічні напрями					
4.1	Зростання трансферу технологій	0,2	2	+	+0,4
4.2	Доступ до сучасних технологій	0,4	2	+	+0,8
4.3	Державна підтримка енергетичного сектору	0,4	3	+	+1,2
Разом		1			+2,4

Провівши PEST-аналіз АТ «Полтаваобленерго» можна зробити висновок, що загальний вплив зовнішнього середовища на акціонерне товариство є негативним. Найбільший значущий вплив на діяльність АТ «Полтаваобленерго» мають політичні фактори, а саме військові дії на території України та цілеспрямовані атаки на енергетичний сектор нашої держави. Щодо позитивного впливу, то найбільший імпакт мають технологічні фактори. Перспектива вступу України в ЄС надає безцінні можливості для розвитку та впровадження передових західних технологій, які АТ «Полтаваобленерго» зможе використовувати для покращення ефективності своєї господарської діяльності та задоволення потреб споживачів. Варто також зазначити найбільші загрози та небезпеки у зовнішньому середовищі АТ «Полтаваобленерго»:

- загрозлива економіко-політична ситуація в країні;
- державне регулювання діяльності підприємства;
- військові дії на території України;
- соціальна напруженість населення через відключення світла.

Внутрішнє середовище товариства та стратегічні перспективи розвитку оцінено за допомогою виділення сильних сторін, слабких сторін, можливостей та загроз з використанням методології SWOT-аналізу. Даний підхід дозволить

комплексно розглянути стан АТ «Полтаваобленерго». Матрицю наведено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – SWOT–аналіз АТ «Полтаваобленерго» (авторська розробка)

Внутрішнє середовище	
Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Адаптивність організаційної структури управління товариства; 2. Якісна служба підтримки споживачів; 3. Екологічна спрямованість розвитку 4. Сталість товариства: команда, культура, стандарти; 5. Регіональний лідер ринку.	1. Висока залежність від енергогенеруючих підприємств; 2. Вагома залежність від держави та державного регулювання; 3. Низька якість управління трудовими ресурсами підприємства; 4. Низька диверсифікація діяльності існуючого товариства.
Зовнішнє середовище	
Можливості	Загрози
1. Новий рівень інвестиційних надходжень від держави; 2. Інтеграція компанії в європейський енергетичний ринок та нові можливості для експорту; 3. Впровадження новітніх інформаційних технологій для автоматизації бізнес-процесів товариства; 4. Високі темпи розвитку України після завершення військових дій, глобалізації економіки.	1. Зростання політико-економічної кризи у зв'язку з війною; 2. Збільшення податкового навантаження та державного регулювання; 3. Знос основних фондів товариства та брак коштів на їх вчасну заміну; 4. Сповільнення економіки, девальвація національної валюти; 5. Зменшення державної підтримки критичної галузі країни.

Підсумовуючи проведений аналіз можна сказати, що АТ «Полтаваобленерго» успішно веде свою діяльність завдяки наявним 5 сильним сторонам, при цьому залишаючись лідером галузі у регіоні. Також варто звернути увагу на виявлені слабкі сторони, які перешкоджають вихід товариства на якісно новий рівень господарювання. Вищезазначені можливості та загрози мають безпосередній вплив на майбутнє зростання та розвиток товариства забезпечуючи його конкурентні переваги.

Фінальні висновки проведеного аналізу складено у таблиці 2.4 у вигляді

матриці SWOT-аналізу, з метою систематизації отриманих результатів щодо акціонерного товариства з огляду на зовнішнє та внутрішнє середовище.

Таблиця 2.4 – Матриця SWOT-аналізу АТ «Полтаваобленерго» (авторська розробка)

Можливості + Сильні сторони	Можливості + Слабкі сторони
4+5=9	4+4=8
Загрози + Сильні сторони	Загрози + Слабкі сторони
5+5=10	5+4=9

Отже, після проведення детального аналізу середовища діяльності АТ «Полтаваобленерго», можна сказати, що воно взагалі не сприяє господарюванню товариства. Наявна велика кількість загроз стратегічного рівня, які не дозволяють у повній мірі реалізовувати можливості акціонерного товариства. Зважаючи на це, систематична діагностика стану внутрішнього та зовнішнього середовища АТ «Полтаваобленерго» є вкрай важливою для успішної діяльності товариства, а покращення гнучкості системи управління дозволить пристосовуватись до змін середовища та залишатися конкурентним суб'єктом господарювання.

Дані матриці також свідчать про те, що можливості та загрози безпосередньо взаємопов'язані:

невикористана та нереалізована можливість може стати загрозою;

своєчасно ліквідована загроза має потенціал створення додаткових можливостей розвитку та зростання для досліджуваного акціонерного товариства.

Ключову роль у діяльності акціонерного товариства відіграють його трудові ресурси. Якісне управління трудовими ресурсами дозволяє досягати поставлені цілі, залишатися конкурентними на ринку.

Рисунок 2.3 ілюструє динаміку кількісного складу персоналу АТ «Полтаваобленерго».

Напротязі досліджуваного періоду чисельність персоналу залишалася сталою. У 2020 році спостерігалось збільшення кількості працівників на 3,6% або 158 осіб, через необхідність залучення фахівців для імплементації нових електроенергетичних технологій, на контрактній основі строком на один рік.

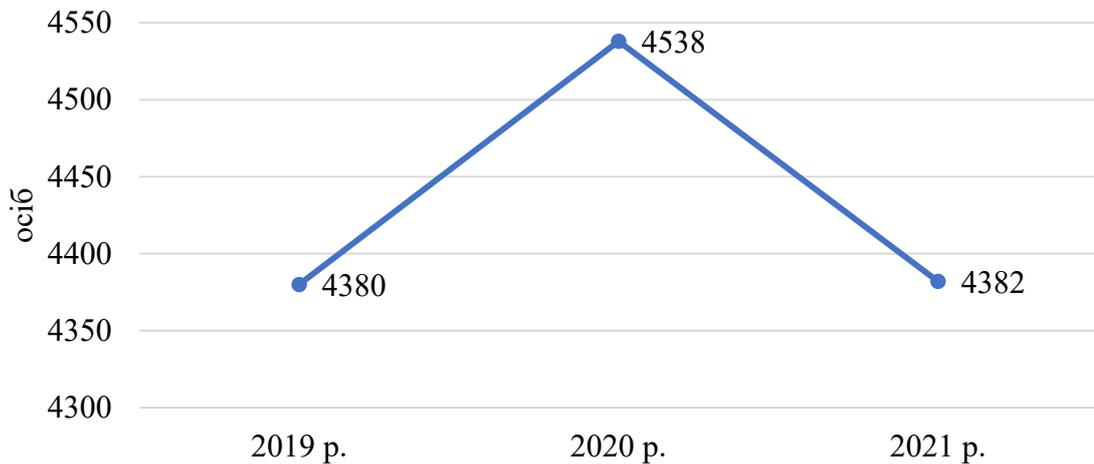


Рисунок 2.3 – Динаміка персоналу АТ «Полтаваобленерго» (побудовано автором на основі звітності товариства)

Для кращого розуміння структури трудових ресурсів АТ «Полтаваобленерго» проведено аналіз руху працівників товариства (табл. 2.5)

Таблиця 2.5 – Характеристика та динаміка структури трудових ресурсів АТ «Полтаваобленерго» за категоріями зайнятих за 2019-2021 рр. (розраховано автором на основі звітності товариства)

Категорія зайнятих	2019 р.		2020 р.		2021 р.		Зміна (+;-) питомої ваги 2021 р. від	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	2019 р.	2020 р.
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Управлінський персонал	445	10,16	464	10,22	464	10,59	0,43	0,37
У тому числі:								
керівники	92	2,10	91	2,01	91	2,08	-0,02	0,07
спеціалісти	156	3,56	171	3,77	167	3,81	0,25	0,04

Продовження таблиці 2.5

1	2	3	4	5	6	7	8	9
технічні працівники	197	4,50	202	4,45	206	4,70	0,20	0,25
Виробничий персонал	3935	89,84	4074	89,78	3918	89,41	-0,43	-0,37
Разом	4380	100,0	4538	100,0	4382	100,0	x	x
Кількість виробничого персоналу на 1 особу управлінського персоналу	8,84	-	8,78	-	8,44	-	-	-

Дані товариства показують, що кількість персоналу, як управлінського так і виробничого, протягом досліджуваного періоду є сталою. Проте, певне збільшення кількості персоналу можна спостерігати у 2020 році, пов'язану із залученням нових спеціалістів до процесів імплементації нових технологій електроенергетики у товаристві, на основі річного контракту. У відсотковому значенні виробничий персонал в середньому складає 89,5%, відповідно частка управлінського персоналу сягає 10,5%. З них у 2019-2021 рр. найбільшу питому вагу склали технічні працівники, потім спеціалісти і керівники. Такий розподіл свідчить про гарно налаштовану систему управління акціонерним товариством. На протязі досліджуваного періоду певних змін зазнав керівний склад товариства, збільшившись на 4,27% або 19 осіб у 2020 році. Кількість виробничого персоналу на одного керівника була сталою на протязі 2019-2021 рр. в середньому на рівні 8,6 до 1, що свідчить про позитивний діапазон керівництва.

Віковий аналіз працівників наведено в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Характеристика та динаміка вікової структури трудових ресурсів АТ «Полтаваобленерго» за 2019-2021 рр. (розраховано автором на основі фінансової звітності товариства)

Вікові категорії	2019 р.		2020 р.		2021 р.		Зміна (+;-) питомої ваги 2021 р. від	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	2019 р.	2020 р.
1	2	3	4	5	6	7	8	9
до 35 років	986	22,51	1022	22,52	881	20,10	-2,41	-2,42
35-50 років	2083	47,56	2125	46,83	2051	46,81	-0,75	-0,02

Продовження таблиці 2.6

1	2	3	4	5	6	7	8	9
старше 50 років	1311	29,93	1391	30,65	1450	33,09	3,16	2,44
Разом	4380	100,0	4538	100,0	4382	100,0	x	x

Проаналізувавши дані таблиці 2.6 можна зробити висновок, що трудові ресурси товариства складаються з трьох основних вікових груп. Найбільшу питому частку у 47% складає вікова група 35-50 років. Найменш чисельною є вікова група до 35 років, її питома частка складає 22%, також спостерігається зниження ваги групи на 2% у 2021 році. На думку автора, збільшення питомої ваги вікової групи старше 50 років є негативною тенденцією, зважаючи на специфіку діяльності акціонерного товариства. Керівництву АТ «Полтаваобленерго» потрібно звернути увагу на віковий склад та провадити політику щодо збільшення частки молодого персоналу, задля забезпечення інноваційного та цифрового вектору розвитку.

Рівень освіти трудових ресурсів є одним з ключових показників їх успішної діяльності у товаристві та забезпечення досягнення цілей. Сфера діяльності АТ «Полтаваобленерго» потребує високоосвічених та висококваліфікованих кадрів для забезпечення безперебійності господарської діяльності, для цього проведемо аналіз рівня освіти трудових ресурсів акціонерного товариства. Результати аналізу наведено у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Характеристика та динаміка освітньої структури трудових ресурсів АТ «Полтаваобленерго» за 2019-2021 рр. (розраховано автором на основі фінансової звітності товариства)

Рівень освіти	2019 р.		2020 р.		2021 р.		Зміна (+;-) питомої ваги 2021 р. від	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	2019 р.	2020 р.
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Середня освіта	1031	23,54	551	12,14	516	11,78	-11,76	-0,36
Початковий рівень вищої освіти	547	12,49	622	13,71	491	11,20	-1,29	-2,51

Продовження таблиці 2.7

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Перший рівень вищої освіти – «бакалавр»	1210	27,63	1358	29,93	1504	34,32	6,69	4,39
Другий рівень вищої освіти – «магістр»	1592	36,35	2007	44,23	1871	42,70	6,35	-1,53
Разом	4380	100,0	4538	100,0	4382	100,0	x	x
Перекваліфікація персоналу	487	11,12	658	14,50	1176	26,84	15,72	12,34
Навчались за кордоном	23	0,53	5	0,11	31	0,71	0,18	0,60

Дані таблиці 2.7 свідчать про те, що переважна частина трудових ресурсів має певний рівень вищої освіти, при чому спостерігається збільшення питомої ваги такої групи працівників протягом досліджуваного періоду. У 2019 році питома вага складала 76%, зробивши великий скачок у 2020 році – до 89% і залишаючись такою напротязі 2021 року. Питома вага початкового рівня освіти була сталою, в середньому на рівні 12% напротязі досліджуваного періоду. В свою чергу, було збільшення питомої ваги працівників з рівнем освіти «бакалавр», з 28% у 2019 році до 34% у 2021 році. Відсоткова частка працівників з рівнем освіти «магістр» коливалась, в середньому на рівні 40% за час дослідження. Більше 4/5 трудових ресурсів АТ «Полтаваобленерго» мали вищу освіту, що свідчить про якісний відбір трудових ресурсів. Також спостерігається тенденція до зменшення працівників із середньою освітою, залишаючись на рівні 10% на кінець 2021 року.

Акціонерне товариство активно залучає працівників до підвищення власної кваліфікації, питома вага таких кадрів є вагомою – 11% у 2019 році, 15% у 2020 та 2021 роках. Тенденція до зростання залучених до покращення власних професійних навичок є показником правильного підходу до управління трудовими ресурсами. В свою чергу, кількість працівників які стажувалися за кордоном є незначною – 0,5%, що пов'язане зі світовою пандемією та обмеженістю переміщень.

Щоб проаналізувати ефективність використання трудових ресурсів було прораховано відповідні коефіцієнти, які дозволяють зробити висновки. Таблиця 2.8 консолідує та ілюструє дані коефіцієнти.

Таблиця 2.8 – Характеристика та динаміка показників ефективності використання трудових ресурсів АТ «Полтаваобленерго» за 2019-2021 рр. (розраховано автором на основі фінансової звітності товариства)

Показники	Роки			Зміна (+;-) 2021 р. до	
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2019 р.	2020 р.
Середньоспиксова чисельність працівників, осіб	4380	4538	4382	2	-156
Прийнято на роботу нових працівників протягом року, осіб	774	603	457	-317	-146
Вибуло працівників, осіб:	739	440	618	-121	178
Коефіцієнт оновлення персоналу	17,67	13,29	10,43	-7,24	-2,86
Коефіцієнт вибуття персоналу	6,20	4,58	5,30	-0,90	0,72
Коефіцієнт плинності кадрів	6,20	4,58	5,30	-0,90	0,72
Коефіцієнт абсентеїзму	0,003	0,002	0,003	0,000	0,001
Коефіцієнт внутрішньої мобільності	0,01	0,008	0,009	-0,001	0,001

Дивлячись на дані таблиці, можна зробити висновок, що протягом 2019-2020 років кількість прийнятих на роботу працівників переважала кількість тих хто вибув, але ця тенденція зазнала змін у 2021 році, тоді кількість звільнених значно переважила кількість прийнятих на роботу. Більшість звільнень відбувається за власним бажанням працівників, це свідчить про те, що керівництву АТ «Полтаваобленерго» варто звернути увагу на покращення умов праці, для того щоб кадри хотіли залишатись працювати у товаристві і надалі.

Показник коефіцієнту плинності кадрів є досить низьким, на рівні 5% на протязі досліджуваного періоду, що означає ефективний підхід до заохочення працівників до діяльності акціонерного товариства. У діяльності будь-якого

суб'єкту господарювання показник плинності кадрів відіграє ключову роль, заощаджуючи гроші на рекрутинг, підготовку та адаптацію нових працівників до діяльності акціонерного товариства.

Підсумовуючи можна сказати, що АТ «Полтаваобленерго» є регіональним лідером у електроенергетичній сфері напротязі досліджуваного періоду. Спостерігається чітка динаміка до збільшення чистого доходу акціонерного товариства у період з 2019 по 2021 рік. У 2019 році він склав 2,2 мільярди гривень, у 2020 відповідно 2,5 мільярди, а у 2021 році 2,9 мільярди, що свідчить про ефективне ведення діяльності. Це забезпечується також і тим, що АТ «Полтаваобленерго» має 5 ключових сильних сторін, які дозволяють товариству успішно провадити діяльність на регіональному рівні й надалі залишаючись лідером. Загальна кількість трудових ресурсів є сталою протягом трьох досліджуваних років та становить 4382 працівники на кінець 2021 року. В свою чергу, структура трудових ресурсів є сталою, виробничий персонал складає в середньому 89,5%. За 2021 рік середня заробітна плата працівників сягала 16 577 грн., та зросла на 11% у порівнянні з 2020 роком. Для порівняння, середня зарплата по Україні у 2021 році складала 14 200 грн., тобто заробітна плата в АТ «Полтаваобленерго» відповідає загальноукраїнському рівню та є дещо вищою.

Аналіз фінансово-господарської діяльності АТ «Полтаваобленерго» є наступним завданням кваліфікаційної роботи.

2.2 Аналіз фінансово-господарської діяльності АТ «Полтаваобленерго»

Існує велика кількість підходів до оцінки результатів діяльності товариства, кожен з яких має свої особливості та специфічні критерії використання. На думку автора, основним показником, який варто оцінювати першочергово є ефективність виробничо-господарської діяльності. Такий підхід дозволяє чітко та комплексно оцінити досліджуване товариство у динаміці господарювання. В свою чергу, аналіз фінансово-господарської діяльності є

невід'ємною частиною процесу комплексної оцінки. Він включає у себе надання узагальненої характеристики фінансово-господарської діяльності товариства, деліберацію висновків та їх безпосереднє обґрунтування; розгляд динаміки ключових елементів розвитку та сталості товариства; резистентність до загроз та адаптацію до зовнішнього середовища.

Питання естимації ефективності фінансового-господарської діяльності є безпосереднім завданням менеджменту товариства. Існує велика кількість ситуацій, де наявність такої діагностики відіграє ключову роль в успішності діяльності, тобто володіння конкретними підходами та прийомами проведення такого фінансово-господарського аналізу забезпечує ефективне запобігання та раціональне вирішення кризових ситуацій у товаристві. Для чіткого визначення успішності діяльності, перш за все потрібно встановити відповідні критерії оцінки та сформулювати систему показників, при цьому забезпечивши наявність даних у динаміці досліджуваного періоду. З основних показників варто зазначити рентабельність, ліквідність, платоспроможність та інші.

Також потрібно провести горизонтальний або вертикальний аналіз фінансових звітів досліджуваного товариства, порівнюючи їх з попередніми роками або з іншими суб'єктами галузі. Горизонтальний аналіз фокусується на порівнянні показників саме з минулими роками діяльності, у той час як вертикальний робить акцент на відображенні частини окремих показників в усій структурі. На додачу можна використати метод абсолютної та відносної оцінки, який полягає у аналізі конкретних значень показників або використанні порівняльних показників, відповідно.

Врахування галузі, ринку, конкурентного середовища та тенденцій у економіці є важливою частиною проведення ефективного аналізу фінансово-господарської діяльності.

Визначення ефективності виробничо-господарської діяльності АТ «Полтаваобленерго» було проведено шляхом розрахунку основних показників фінансової діяльності акціонерного товариства у динаміці за три роки та наведено у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 – Фінансово-господарські показники діяльності АТ «Полтаваобленерго» за 2019-2021 рр.

Показники	Од. виміру	Джерела інформації, розрахунок	Роки			Відхилення			
			2019 р.	2020 р.	2021 р.	2021 р. до 2019 р.		2021 р. до 2020 р.	
						абсолютне	темп приросту, %	абсолютне	темп приросту, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Капітал підприємства									
1.1. Середня вартість сукупного капіталу	тис. грн.	форма 1 «Баланс»	1845069	2152559	2587492	742423	40,24	434933	20,21
1.2. Середня вартість власного капіталу	тис. грн.	форма 1 «Баланс»	900687	1347718	1756905	856218	95,06	409187	30,36
2. Ресурси підприємства									
2.1. Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн.	форма 1 «Баланс»	1165297	1428208	1565933	400636	34,38	137725	9,64
2.2. Середньорічна вартість нематеріальних активів	тис. грн.	форма 1 «Баланс»	12519	9707	7084	-5435	-43,41	-2623	-27,02
2.3. Середні залишки оборотних засобів	тис. грн.	форма 1 «Баланс»	479743	555222	916867	437124	91,12	361645	65,14
2.4. Середньооблікова чисельність працівників	осіб	форма 1- підприємство, форма 1-ПВ	4380	4538	4382	2	0,05	-156	-3,44
3. Економічні показники									
3.1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	форма 2 «Звіт про фінансові результати»	2203541	2528819	2923593	720052	32,68	394774	15,61
3.2. Обсяг реалізованої продукції, робіт, послуг	тис. грн.	форма 1- підприємство	3358387	2683885	3536201	177814	5,29	852316	31,76
3.3. Операційні витрати	тис. грн.	форма 2 «Звіт про фінансові результати»	2074058	2286261	2794138	720080	34,72	507877	22,21

Продовження таблиці 2.9

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3.4. Фонд оплати праці усіх працівників	тис. грн.	форма 1-ПВ	688196	894789	965872	277676	40,35	71083	7,94
3.5. Середньомісячна заробітна плата одного працівника	грн.	(3.4/2.4/12)*1000	13039	16431	18368	5329	40,87	1937	11,79
4. Фінансові результати									
4.1. Валовий прибуток (збиток)	тис. грн.	форма 2 «Звіт про фінансові результати»	79962	457656	372567	292605	365,93	-85089	-18,59
4.2. Прибуток (збиток) від операційної діяльності	тис. грн.	форма 2 «Звіт про фінансові результати»	-180448	298548	455073	635521	352,19	156525	52,43
4.3. Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування	тис. грн.	форма 2 «Звіт про фінансові результати»	-291151	303102	494604	785755	269,88	191502	63,18
4.4 Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	форма 2 «Звіт про фінансові результати»	-271471	264163	403516	674987	248,64	139353	52,75
5. Показники ефективності використання ресурсів та витрат									
5.1. Продуктивність праці працівників	тис.грн. /особу	3.2 / п.2.4	766	591	806	40	5,22	215	36,38
5.2. Коефіцієнт зносу основних засобів на кінець року	-	сума зносу / первісна вартість ОЗ (форма 1)	0,6816	0,6413	0,6332	-0,0484	-7,10	-0,0081	-1,26
5.3. Коефіцієнт оновлення основних засобів	-	введені ОЗ (форма 5) / первісна вартість ОЗ на кінець року (форма 1)	0,195	0,190	0,193	-0,002	-1,03	0,003	1,58

Продовження таблиці 2.9

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5.4. Коефіцієнт вибуття основних засобів	-	вибуло ОЗ (форма 5) / первісна вартість ОЗ на початок року (форма 1)	0,094	0,107	0,078	-0,016	-17,02	-0,029	-27,10
5.5. Фондовіддача	грн./ грн.	п.3.2 / п.2.1	2,882	1,979	2,258	-624	-21,65	279	14,10
5.6. Коефіцієнт обіговості оборотних засобів	обороти	п.3.1 / п.2.3	4,593	4,555	3,188	-1405	-30,59	-1367	-30,01
5.7. Середній період обороту оборотних засобів	дні	360 дн. / п.5.6	78,38	79,03	112,92	34,54	44,07	33,89	42,88
5.8. Коефіцієнт обіговості активів (капіталовіддача)	обороти	п.4.1 / п.1.1	0,043	0,213	0,144	0,101	234,88	-0,069	-32,39
5.9. Операційні витрати на 1 грн. реалізованої продукції	коп.	п.3.3 / п.3.2*100	61,758	85,185	79,015	17257	27,94	-6170	-7,24
6. Показники рентабельності підприємства									
6.1. Рентабельність сукупного капіталу	%	п.4.3 / п.1.1*100	-15,78	14,08	19,12	34,9	x	5,04	x
6.2. Рентабельність власного капіталу	%	п.4.4 / п.1.2*100	-20,03	19,60	22,97	43	x	3,37	x
6.3. Рентабельність продукції	%	п.4.2 / п.3.3*100	-8,70	13,06	16,29	24,99	x	3,23	x

Показник розміру статутного капіталу є одним з ключових для характеристики фінансового стану товариства. Дані які були отримані під час дослідження, дозволяють зробити висновки щодо сукупного та власного капіталу АТ «Полтаваобленерго».

У період з 2019 року по 2021 рік рівень сукупного капіталу мав позитивну динаміку росту, збільшившись на 40,24% або 742423 тис. грн., з найбільшим приростом у 20,21% або 434933 тис.грн., у 2021 році. Це було досягнуто за рахунок збільшення довгострокових зобов'язань та власного капіталу.

Щодо власного капіталу, то динаміка було схожа на динаміку росту сукупного капіталу, постійне та стає зростання протягом досліджуваного періоду. За досліджуваний період власний капітал збільшився на 95,06% або 856218 тис. грн., з приростом 30,36% або 409187 тис. грн., у 2021 році. Таке зростання власного капіталу було досягнуто збільшенням капіталу в нерозподіленому прибутку та дооцінках. Більш детально інформацію щодо капіталу акціонерного товариства по рокам на ведено на рисунку 2.4.

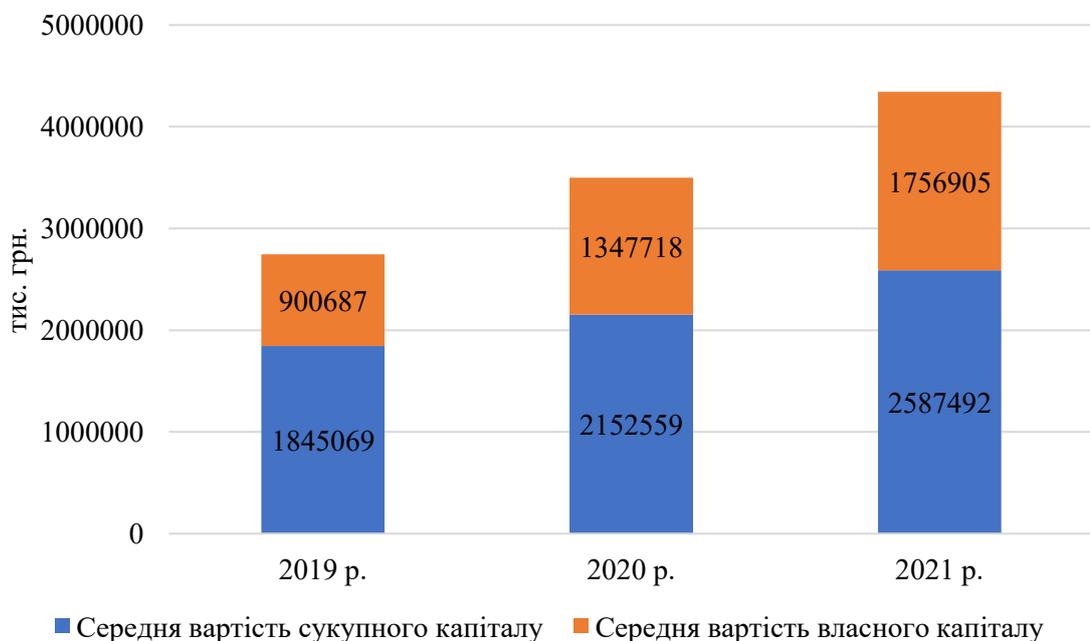


Рисунок 2.4 – Динаміка капіталу підприємства за 2019 - 2021 рр.
(побудовано автором на основі фінансової звітності товариства)

Основні засоби, оборотні кошти та інші активи наявні на балансі товариства є основним майном АТ «Полтаваобленерго», (додатки А, Б, В). Акціонерне товариство володіє майном, яке було надане до його статутного капіталу у якості внесків; оплати вартості акцій; виробленої продукції під час провадження господарської діяльності; доходів товариства; іншого майна, отриманого згідно з законодавством України [13].

Дослідження структури використання основних засобів є невід’ємною частиною дослідження, бо вони складають значну частину необоротних активів та утворюють основну частину загальних ресурсів акціонерного товариства, які дозволяють йому належно функціонувати. Рисунок 2.5 графічно ілюструє дослідження використання основних засобів АТ «Полтаваобленерго».

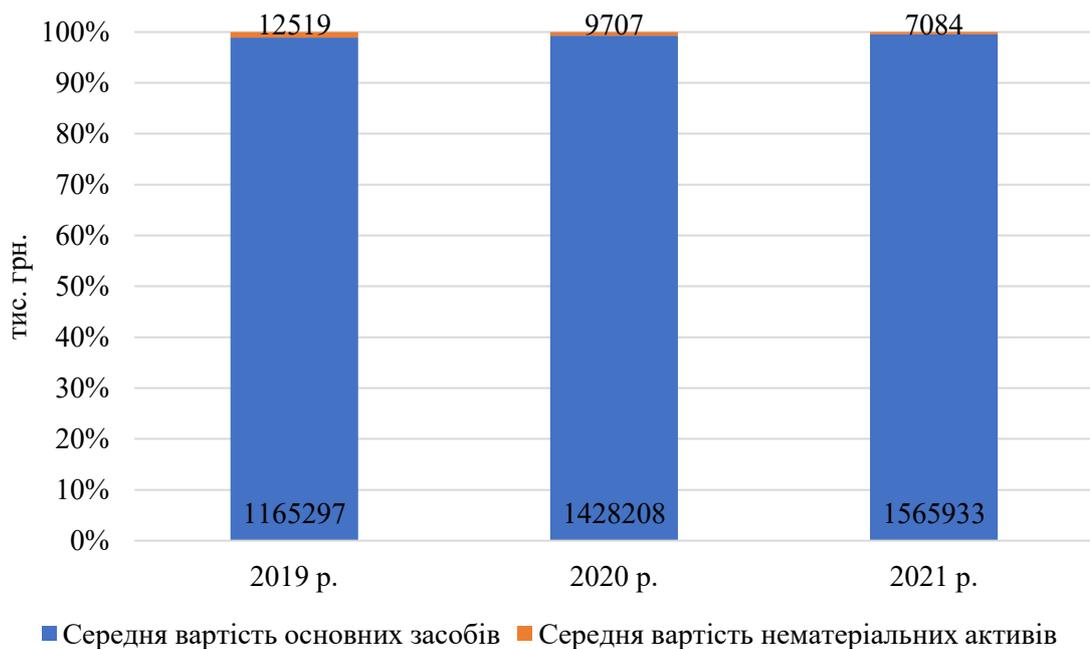


Рисунок 2.5 – Структуру активів АТ «Полтаваобленерго» у 2019-2021 рр. (побудовано автором на основі фінансової звітності товариства)

Рисунок 2.5 показує, що середньорічна вартість основних засобів у загальній вартості активів має цілком переважаючу частку, на рівні 98-99%, це говорить про те, що АТ «Полтаваобленерго» намагається захистити власні

фінанси від інфляції шляхом вкладення їх у виробничі запаси. В свою чергу, нематеріальні активи товариства є незначними та у декілька разів меншими за основні засоби, що свідчить про фокус підприємства саме на виробничій та обслуговуючій функції, аніж на створенні інновацій та додаткової вартості шляхом інтелектуальної власності.

На кінець досліджуваного періоду, а саме 2021 року середні залишки оборотних засобів збільшилися на 65,14% або 361645 тис. грн., порівнюючи з 2019 роком. Таке зростання вартості було можливе завдяки збільшенню запасів товариства, говорячи про збільшення обсягу виробництва та надання послуг.

Далі великою секцією йдуть економічні показники діяльності акціонерного товариства, їх аналіз грає важливу роль для розуміння загальної картини фінансового стану за досліджуваний період. Виручку АТ «Полтаваобленерго», було обрано для аналізу як основний показник успішності діяльності та показано графічно на рисунку 2.6.

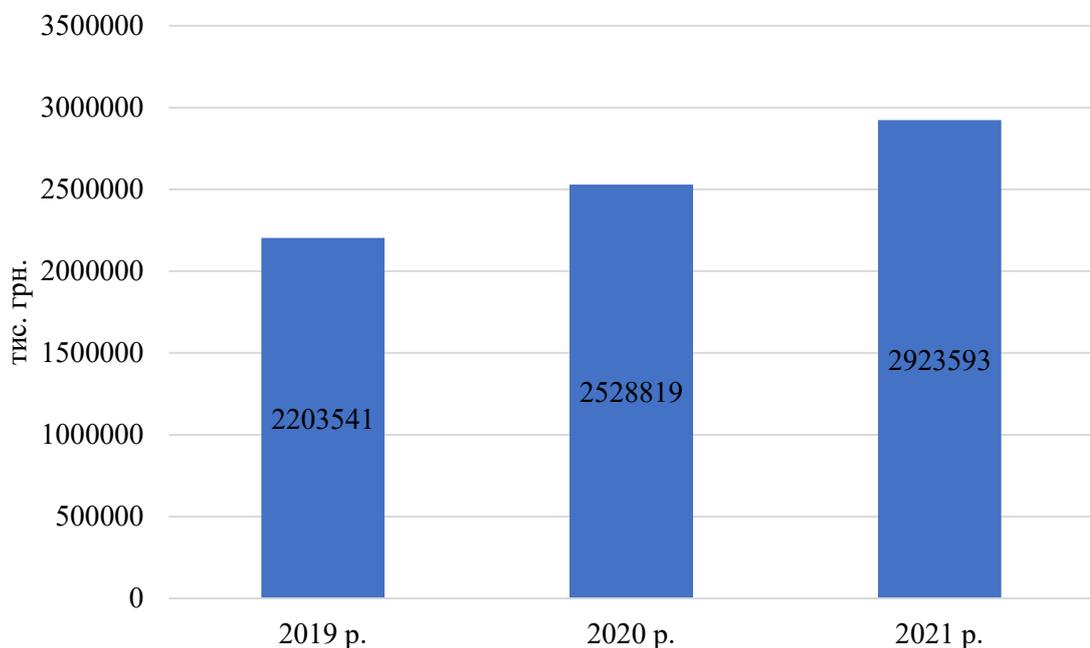


Рисунок 2.6 – Динаміка виручки від реалізації продукції АТ «Полтаваобленерго» за 2019-2021 рр. (побудовано автором на основі фінансової звітності товариства)

Аналіз обсягу виручки від реалізації продукції АТ «Полтаваобленерго» протягом досліджуваного періоду показує, що вона збільшилася на 32,68% або 720052 тис. грн.

Збільшення обсягів виробництва призвело до збільшення операційних витрат товариства за досліджуваний період на 34,72% або 720080 тис. грн. При цьому обсяг виробництва залишався відносно сталим у період з 2019 року по 2021 рік, приблизно на рівні 3536201 тис. грн., що говорить про певне збільшення собівартості виробництва продукції та надання послуг акціонерним товариством.

У таблиці 2.7 наведено результати фінансової діяльності АТ «Полтаваобленерго».

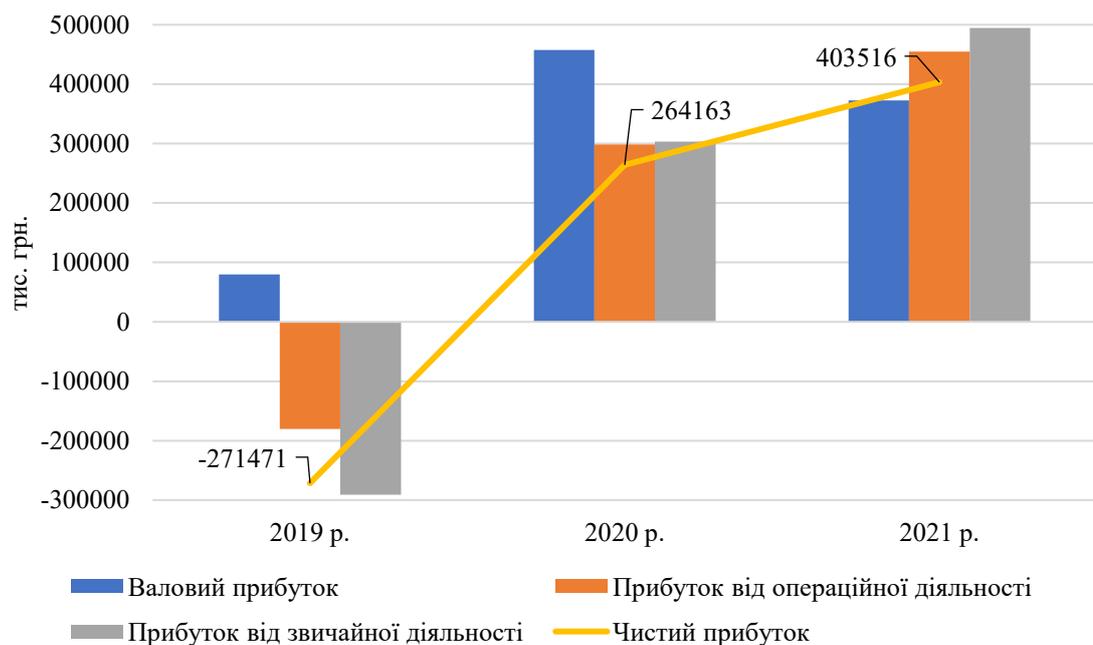


Рисунок 2.7 – Динаміка прибутку АТ «Полтаваобленерго» за 2019-2021 рр. (побудовано автором на основі фінансової звітності товариства)

За досліджуваний період, чистий прибуток акціонерного товариства збільшився на 248,64% або 674987 тис. грн., перейшовши від збитку -271471 тис. грн. у 2019 році до прибутку 403516 тис. грн. у 2021 році. Це було досягнуто за

рахунок збільшення обсягів виробництва та надання послуг та загальним удорожчанням товарів та послуг акціонерного товариства на енергетичному ринку регіону. Такі дані чітко демонструють, що товариство має високі показники прибутковості протягом досліджуваного періоду. АТ «Полтаваобленерго» провадить позитивну фінансово-господарську діяльність, респонсивно ставиться до власних акціонерів, вчасно розраховується по зобов'язанням та має сталу динаміку зростання.

Використання ресурсів та витрат на АТ «Полтаваобленерго» демонструють наступну динаміку, переважаючи більшість досліджуваних коефіцієнтів залишалися сталими протягом досліджуваного періоду, зазнавши певне зниження у 2020 році у зв'язку з пандемією, і надалі повертаючись до перед пандемійних значень вже у 2021 році. Цю динаміку наглядно демонструє коефіцієнт продуктивності праці, який у 2019 році складав 766 тис. грн. на особу, потім впавши до значення 591 тис. грн. на особу у 2020 році, і зробивши рекавери до 806 тис. грн. на особу у 2021 році, перебільшивши до пандемічні значення.

В свою чергу, коефіцієнт оновлення основних засобів АТ «Полтаваобленерго» протягом період був незначним, на рівні 0,2%, що свідчить про брак коштів для придбання нового устаткування і заміни ним старого обладнання, плюс наявність великої кількості основних засобів на балансі товариства, пов'язане зі специфікою його функціонування, також ускладнює процес повної реновації та оновлення основних засобів.

Коефіцієнт фондівдачі АТ «Полтаваобленерго» мав схожу динаміку з іншими коефіцієнтами, сягаючи 2,88 у 2019 році, потім відбулося падіння до 1,98 у зв'язку з пандемією 2020 року, та відновлюючи власні значення у 2021 році, склавши 2,25 на кінець досліджуваного періоду.

У зв'язку з пандемією, значного зниження у 2020 році зазнав коефіцієнт обіговості активів зменшившись з 0,21 до 0,14 або майже 32,4%.

Той самий тренд просліджується також з коефіцієнтом обіговості оборотних засобів, він зазнав значного падіння у 2020 році, зі значення 4,56 до значення 3,19.

Далі проаналізуємо загальні показники, які мали сталу динаміку до зниження протягом досліджуваного періоду, наприклад коефіцієнт зносу, коефіцієнт вибуття та операційні витрати.

Коефіцієнт зносу поступово знижувався з 0,68 у 2019 році до 0,63 у 2021 році, маючи чітку динаміку до мітигації та більш лояльного використання наявних засобів. Даний показник є доволі високим для акціонерного товариства, що спричинено специфікою його діяльності, тільки 35% основних засобів перебувають у належному стані, не потребують оновлення та придатні до використання. Протягом 2019-2021 років коефіцієнт вибуття був незначним, на рівні 0,1%, що свідчить про належну підтримку, вчасний ремонт та обслуговування наявних основних засобів.

У 2021 році операційні витрати АТ «Полтаваобленерго» сягали 0,79 грн. на 1 грн. реалізованої продукції, що в свою чергу є збільшенням на 0,18 грн. з 2019 року та зменшенням на 0,06 грн. з 2020 року.

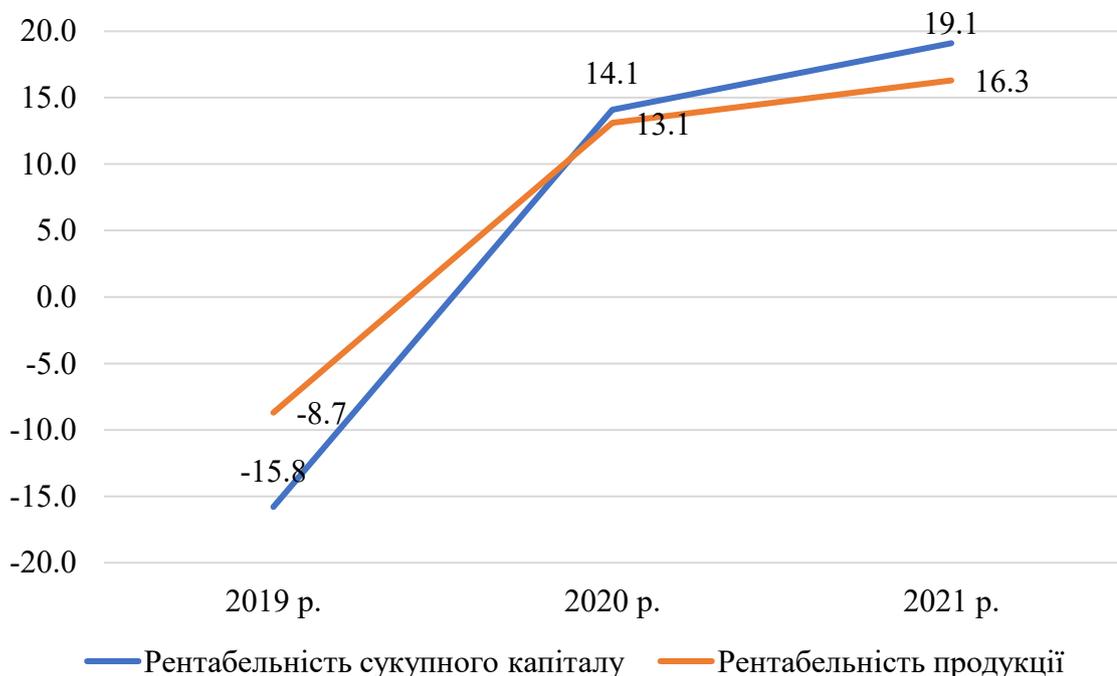


Рисунок 2.8 – Динаміка показників рентабельності АТ «Полтаваобленерго» за 2019-2021 рр. (розроблено автором на основі фінансової звітності товариства)

Рентабельність є ключовим моментом діяльності АТ «Полтаваобленерго» забезпечуючи його платоспроможність за рахунок отримання прибутку. Рентабельність демонструє скільки прибутку товариство отримує з кожної вкладеної гривні. Поняття рентабельності є доволі комплексним, тому що є і кількісним і якісним показником ефективності (рис. 2.8). Проаналізувавши рентабельність можна зробити наступні висновки, що наявна позитивна стала динаміка до збільшення ефективності використання сукупного капіталу та збільшенню обсягів виробництва продукції і надання послуг: продукції – на 25%, сукупного капіталу – на 34,9%.

Підсумовуючи, більшість показників рентабельності акціонерного товариства збільшилися у період з 2019 року по 2021 рік, через збільшення оборотності активів та постійного зростання чистого прибутку. На кінець досліджуваного періоду, а саме на 2021 рік АТ «Полтаваобленерго» має добре фінансове становище, незважаючи на зазану кризу у 2020 році, яка вплинула на фінансову ефективність діяльності. Фінансова сталість чітко відображена у таких аспектах як: збільшення частки основних засобів, що демонструє побудову міцної матеріально-технічної бази товариства; прискорення оборотності активів, як показник ефективності використання наявних ресурсів; збільшення ефективності використання капіталу. Протягом досліджуваного періоду АТ «Полтаваобленерго» показувало стале зростання прибутковості та здатність розрахунку по своїм зобов'язаннями; ділова активність була на високому рівні забезпечуючи інвестиційну привабливість акціонерного товариства.

2.3 Аналіз існуючої системи управління трудовими ресурсами АТ «Полтаваобленерго»

Наявна система управління трудовими ресурсами АТ «Полтаваобленерго» є комплексною та масштабною, задля забезпечення успішної господарської діяльності акціонерного товариства.

По своїй суті вона включає декілька функціональних підсистем, таких як умови праці; трудові відносини; оформлення та облік кадрів; маркетинг, прогнозування та планування трудових ресурсів; розвиток трудового потенціалу; стимулювання праці; юридичні послуги; соціальні заходи та інфраструктура.

Для проведення детального аналізу системи управління трудовими ресурсами акціонерного товариства, буде окремо розглянута кожна підсистема та зроблено загальний висновок.

На рисунку 2.9 проілюстрована система управління трудовими ресурсами АТ «Полтаваобленерго».



Рисунок 2.9 – Система управління трудовими ресурсами АТ «Полтаваобленерго»

Примітка. Авторська розробка.

Існуюча система управління трудовими ресурсами АТ «Полтаваобленерго» регулюється Кодексом законів про працю України,

Законом України «Про оплату праці», іншими нормативно-правовими актами, Генеральною та Галузевою угодою, Колективним договором АТ «Полтаваобленерго».

Умови праці є однією з основних підсистем управління трудовими ресурсами, визначаючи загальну ефективність діяльності акціонерного товариства. Досліджуване товариство постійно займається питаннями забезпечення належних умов психофізіології праці.

Проводиться моніторинг шуму, освітлення, вібрацій, вологості та радіації. При виявленні відхилень одразу приймаються дії щодо нормалізації умов. У тих випадках, де праця безпосередньо пов'язана з небезпекою, співробітники забезпечуються засобами захисту та виконують свої обов'язки під посиленним контролем та постійним моніторингом ситуації.

Ергономіка праці також є фокусом уваги, усі матеріали та обладнання АТ «Полтаваобленерго» оптимально розміщуються, нові приміщення та виробничі зони проєктуються з дотриманням максимальної ергономічності, забезпечуючи комфорт та продуктивність співробітників.

Технічна естетика обладнання акціонерного товариства базується на наступних принципах: функціональність, ергономічність, естетичність, легкість в обслуговуванні, стійкість та безпека. Детальний опис кожного критерію наведено на рисунку 2.10.

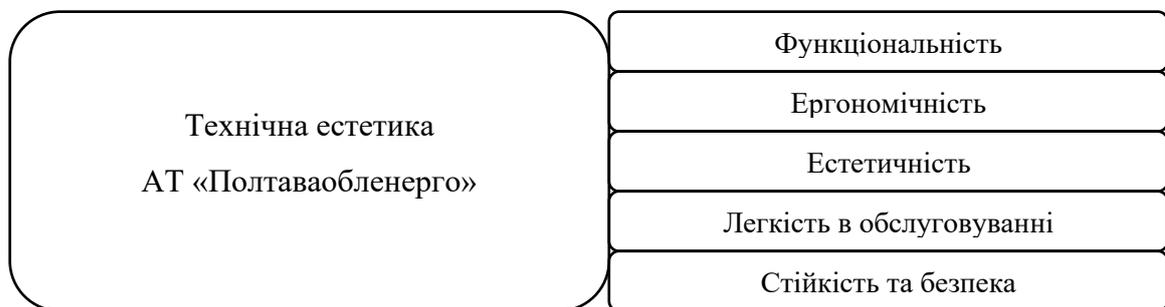


Рисунок 2.10 – Технічна естетика АТ «Полтаваобленерго»

Примітка. Авторська розробка.

Функціональність відповідає за зручність обладнання для виконання

призначених йому функцій, дизайн повинен базуватися на мінімалістичності та фокусуватися у першу чергу на виконанні завдань. Ергономічність забезпечує відповідність обладнання до анатомії та фізіології людини, тобто усі елементи обладнання, такі як кнопки, екрани тощо повинні забезпечувати комфорт при роботі з ними. Естетичність допомагає обладнанню товариства бути привабливим для користувачів та демонструвати привабливість потужностей для потенційних інвесторів та акціонерів. Легкість в обслуговуванні забезпечує довготривалий строк служби, за рахунок доступності технічного обслуговування та ремонту. Стійкість та безпека вимагає від дизайну обладнання стійкості до вібрацій, механічного впливу та інших стресорів, при цьому залишаючись максимально безпечним для користувачів та працівників.

Зважаючи на специфіку діяльності акціонерного товариства, а саме роботи з високою напругою, питання охорони праці та техніки безпеки завжди було одним з ключових. Товариство створило «Систему управління охороною праці АТ «Полтаваобленерго», яка відповідає вимогам стандарту OHSAS 18001:2007 «Occupational health and safety management systems», відповідно діють наступні регламенти та процедури:

«Порядок роботи штабу з охорони праці АТ «Полтаваобленерго»;

«Порядок організації та проведення Дня охорони праці в структурних підрозділах АТ «Полтаваобленерго»;

«Порядок вилучення та відновлення відривних талонів-попереджень в посвідченнях про перевірку знань працівників структурних підрозділів АТ «Полтаваобленерго»;

«Порядок запровадження Особливих умов безпечного виконання робіт в структурних підрозділах АТ «Полтаваобленерго»;

«Порядок організації та проведення роботи з працівниками з питань охорони праці, технології робіт, пожежної безпеки в структурних підрозділах АТ «Полтаваобленерго»;

«Оцінка ризиків. Самоконтроль»;

«Ідентифікація ризиків та визначення небезпек».

На системній основі працівники акціонерного товариства проходять перевірку знань щодо питань охорони праці, технології робіт та пожежної безпеки. Для неї використовується електронна система управління навчанням «Moodle». У 2021 році 854 працівники пройшли таку перевірку. Також кожного другого четверга місяця відбувається День охорони праці, відповідно до «Порядку організації та проведення Дня охорони праці в структурних підрозділах АТ «Полтаваобленерго».

Постійно здійснюється огляд обладнання, у 16 філіях акціонерного товариства наявні у належному стані навчально-тренувальні полігони, для відпрацювання техніки безпеки при виконанні різних видів робіт. За 2020 рік було поновлено 8290 забороняючих та попереджуючих табличок, плакатів та знаків з електробезпеки. Систематично ревіталізувалися написи на електричному обладнанні. У встановлені терміни також проводилися медичні огляди персоналу та у повному обсязі були виконані усі рекомендації медичних комісій.

Таблиця 2.10 – Показники травматизму на АТ «Полтаваобленерго» за 2021 рік [13].

Кількість випадків виробничого травматизму		Кількість випадків, не пов'язаних з виробництвом		Кількість випадків невиробничого травматизму		Кількість випадків профзахворювань		Кількість випадків травмування сторонніх осіб на обладнанні підприємства	
всього	з них смертельних	всього	з них смертельних	всього	з них смертельних	всього	з них смертельних	всього	з них смертельних
4	-	0	0	145	-	-	-	0	0

Щорічно персонал АТ «Полтаваобленерго» забезпечується необхідними засобами захисту та захисним обладнанням для організації безпечного виконання необхідних робіт. У більшості випадків це засоби захисту від високої напруги та відповідні інструменти, наприклад гумові рукавиці електрика,

викрутки та плоскогубці з резиновими ручками, мультиметри тощо. У 2021 році витрати на охорону праці сягнули 13489,05 тис. грн., або 1,71% від фонду оплати праці за 2020 звітний рік.

На системній основі в АТ «Полтаваобленерго» здійснюється моніторинг та аналіз стану та причин травматизму невиробничого характеру населенням в електроустановках товариства. Комісії товариства обов'язково розслідують такі нещасні випадки. Відповідно для запобігання травматизму на енергооб'єктах товариства, протягом 2021 року здійснювалися наступні заходи:

до відома користувачів двічі на рік доводилися правила безпеки в охоронних зонах повітряних та кабельних ліній при проведенні сільськогосподарських робіт;

системно поширювалась інформація про заходи з попередження нещасних випадків, про небезпеку ураження електричним струмом;

публікувалися оголошення-попередження дитячого травматизму напередодні шкільних канікул;

протягом року проводилися екскурсії учням та студентам навчальних закладів м. Полтава в музеї АТ «Полтаваобленерго», під час яких працівники СОП розповідали дітям про небезпеку електрообладнання.

Аспект охорони довкілля є важливою складовою підсистеми умов праці. Товариство забезпечує безпечність для експлуатації та навколишнього середовища усіх робіт, які виконуються та усієї продукції, яка випускається, також забезпечується раціональне використання природних ресурсів, їх відтворення та охорона.

За 2021 рік у результаті своєї діяльності акціонерне товариство утворило 31 вид відходів I-IV класів небезпеки. Загальний обсяг відходів склав – 2 220, 683 тон, показник загального утворення відходів за рік 54 134,964 ум. од. Показник питомого утворення відходів – 0,030 ум. од./тис. грн.

Ключовим аспектом є правильна утилізація утворених відходів, акціонерне товариство приділяє цьому багато уваги, у таблиці 2.11 наведено кількість утилізованих відходів різних класів за 2021 рік.

Таблиця 2.11 – Показники утилізації відходів на АТ «Полтаваобленерго» за 2021 рік. (розроблено автором на основі звітності товариства)

Клас небезпеки	Кількість, т
I клас небезпеки	12,189
II клас небезпеки	40,238
III клас небезпеки	753,611
IV клас небезпеки	24,048

Діяльність усіх структурних підрозділів АТ «Полтаваобленерго» направлена на зменшення обсягів утворюваних відходів. Постійно проводяться заходи для максимізації утилізації, реалізації чи передачі іншим профільним підприємствам партнерам, які збирають, обробляють та утилізують відходи. Відповідно до наявних договорів товариства, для утилізації та захоронення передано 2 244, 361 т відходів.

Тренд ресайклінгу та сталості господарської діяльності безпосередньо торкнувся АТ «Полтаваобленерго», оскільки товариство намагається вторинно використовувати відходи, які мають ресурсну цінність і споживчу вартість. Досягається це за рахунок сортування та передачі на переробку й використання. За період 2021 року було освоєно 5,200 т. відходів, як вторинної сировини.

Також товариством вживаються заходи щодо зменшення кількості викидів шкідливих та забруднюючих речовин у повітря. Таблиця 2.12 демонструє такі шкідливі викиди та наводить їх кількість за 2021 рік.

Таблиця 2.12 – Показники викидів у повітря АТ «Полтаваобленерго» за 2021 рік. (розроблено автором на основі звітності товариства)

Клас небезпеки	Кількість, т
1	2
Всього	3,149
з них:	
Метали та їхні сполуки	0,018
Сполуки азоту	0,161
Речовини у вигляді суспендованих твердих частинок (мікрочастинки та волокна)	0,138

Продовження таблиці 2.12

1	2
Діоксид та інші сполуки сірки	0,049
Оксид вуглецю	1,931
Неметанові леткі органічні сполуки (НМЛОС)	0,852

Виробничий контроль за охороною атмосферного повітря проводиться за рахунок інструментально-лабораторних вимірювань параметрів викидів забруднюючих речовин пересувними засобами та показників ефективності роботи газоочисних установок.

Раціональне використання та економія водних ресурсів також підпадає під природоохоронні заходи, такі як зменшення витрат питної води та охорона природних ресурсів від забруднення. Встановлені ліміти споживання для водокористування, задля запобігання виснаженню підземних водозаборів. За 2021 рік акціонерне товариство використало 29,965 т. води, з підземних водоносних горизонтів – 5,950 т. Відведено зворотних (стічних) вод – 25,100 т.

Наступною значною підсистемою управління трудовими ресурсами АТ «Полтаваобленерго» є трудові відносини. У товаристві цими питаннями займається дирекція по роботі з персоналом, очолювана директором по роботі з персоналом. Дирекція складається з відділу мотивації та оплати праці, відділу кадрів, учбового центру та групи якості. В своїй основі, регулювання групових та особистих взаємовідносин здійснюється у відповідності до Статуту акціонерного товариства, Колективного договору та інших внутрішніх положень. Це ж саме можна сказати і про відносини керівництва, його діяльність чітко визначена в інструкціях та інших документах, виконується згідно чинного законодавства України та під системним контролем ревізійної комісії.

Акціонерне товариство використовує застарілі методи вирішення конфліктів, тобто коли конфліктне питання підіймається на один рівень вище, і так до тих пір, поки не буде досягнуто його вирішення. Відсутній системний підхід до питань конфліктології та використання сучасних практик їх подолання.

Такі проблеми з конфліктними ситуаціями частково спричинені

недостатністю соціально психологічної діагностики в акціонерному товаристві. Використання сучасних методів діагностики має потенціал надання своєчасного розуміння психологічного стану та настроїв працівників, соціальної атмосфери і відповідно, можливостей для вчасного прийняття відповідних управлінських рішень та дій задля запобігання конфліктним ситуаціям.

Керівництво АТ «Полтаваобленерго» здійснює змістовну взаємодію з профспілками, сприяючи покращенню умов праці та зменшенню конфліктів. Така взаємодія регулюється Колективним договором у якому визначені умови праці, відповідальність сторін, питання заробітної плати, робочого часу, умов праці тощо. На системній основі здійснюються наступні дії:

- відкритий та конструктивний діалог;
- визнання важливості профспілок;
- розробка спільного плану дій;
- забезпечення своєчасності та повноти інформації;
- розгляд пропозицій профспілок;
- прийняття рішень у співпраці з профспілками.

Оформлення та облік кадрів є наступною важливою підсистемою управління трудовими ресурсами акціонерного товариства. Цим питанням повністю займається відділ кадрів, у складі дирекції по роботі з персоналом. У його задачі входить оформлення договорів про працю при прийнятті, звільненні або переведенні на роботу; облік робочого часу, для забезпечення відповідності законодавству, визначеній оплаті праці, вихідних та відпусток; облік заробітної праці, її зміни та відповідність законодавству; облік відпусток та лікарняних; ведення персональних справ; забезпечення безпеки працівників.

Для провадження таких завдань використовуються різні інформаційні системи, які дозволяють спростити та пришвидшити процеси обліку та оформлення кадрів. Під час вибору та використанні таких систем акціонерне товариство керується наступними принципами:

- забезпечення конфіденційності даних працівників;
- забезпечення доступності даних для керівництва та відповідних служб;

відповідність законодавству України;
автоматизація процесів обліку;
легкість освоєння відповідних інформаційних систем.

Наступною ключовою підсистемою є маркетинг, прогнозування і планування трудових ресурсів АТ «Полтаваобленерго». Цими питаннями займається керівництво дирекції по роботі з персоналом, а саме директор з персоналу та заступник директора по роботі з персоналом. Важливим компонентом даної підсистеми є маркетинг трудових ресурсів, тобто рекламування та просування бренду акціонерного товариства на ринку праці, як привабливого та надійного роботодавця. Він включає в себе рекламу вакансій на сайтах з пошуку роботи, створення та підтримку профілю товариства у соціальних мережах, активне залучення студентів та випускників до днів відкритих дверей, участь у профільних конференціях тощо. Варто зазначити, що акціонерне товариство має доволі посередній підхід до маркетингу трудових ресурсів, відсутня системна робота із соціальними мережами та зовнішніми системами забезпечення.

На системній основі керівництво дирекції проводить аналіз ринку праці, прогнозує майбутню потребу у персоналі, аналізуючи різноманітні показники, такі як обсяги реалізації, плани розширення діяльності, зміни у технологіях. Також постійно виконується оцінка персоналу, визначається ефективність та продуктивність діяльності співробітників. Оцінювання складається з наступних критеріїв:

оцінка результатів роботи – результати роботи співробітника за певний період часу;

оцінка поведінки – взаємодія з колегами та клієнтами, як працівник здійснює свою працю;

оцінка компетенцій – знання, навички та компетенції конкретного працівника;

оцінка «360 градусів» – відгуки та думки оточуючих працівників, менеджерів, колег, клієнтів;

порівняльна оцінка – порівняльний аналіз діяльності працівника з іншим персоналом, який виконує таку ж саму діяльність.

Окремо варто зазначити системну роботу щодо забезпечення зайнятості. Проводяться заходи з планування робочих місць, розвитку кваліфікації, професійної адаптації нових працівників, мобільності та створення стимулів. Більш детально даний процес розкрито у підсистемі розвитку трудового потенціалу нижче.

Подальшою підсистемою управління трудовими ресурсами АТ «Полтаваобленерго» є розвиток трудового потенціалу. Питаннями такого розвитку займається керівництво дирекції по роботі з персоналом та профільна служба – учбовий центр акціонерного товариства. Присутнє відповідне техніко-економічне забезпечення, центр володіє необхідним навчальним обладнанням, матеріально-технічною базою та профільною літературою. У його складі працюють досвідчені фахівці, які забезпечують якість навчання, адаптацію нових працівників до їх службових завдань, підвищення кваліфікації. Окремо планується бюджет учбового центру, при загальному плануванні діяльності дирекції. Економічне забезпечення розвитку трудового потенціалу має задовільний рівень.

Професійний розвиток та навчання працівників відбувається відповідно до положення «Організація роботи з персоналом підприємств електроенергетики», згідно з планом підвищення кваліфікації, затвердженим акціонерним товариством. Працівники задіяні у процесах електроенергетики проходять періодичне навчання у спеціалізованих начальних закладах. План заходів розробляється на рік, враховуючи що кожен співробітник інженерно-технічного спрямування раз на п'ять років проходить підвищення кваліфікації. Оперативні працівники (диспетчери усіх рівнів) мають проходити навчання в тренажерних центрах відповідно до затвердженого графіку один раз на три роки.

Керівники та співробітники, які забезпечують виробничі процеси в електроенергетиці, навчаються за такими формами:

підвищення кваліфікації з тривалим відривом від виробництва в інститутах

підвищення кваліфікації;

короткострокове навчання в учбовому центрі та безпосередньо на виробництві;

виробничо-технічне навчання без відриву від виробництва;

навчання за індивідуальними програмами.

На протязі 2021 року за договорами акціонерного товариства у загальноосвітніх начальних закладах різних типів пройшли курси підвищення кваліфікації та отримали інформаційно-консультаційні послуги – 182 особи, з яких 162 особи пройшли підвищення свого професійного рівня на курсах підвищення кваліфікації у спеціалізованих навчальних закладах, 22 співробітники отримали інформаційно-консультаційні послуги під час семінарських занять. Також протягом вищезазначеного року 196 осіб, які були вперше прийняті на роботу, переведені або призначені на інші посади АТ «Полтаваобленерго», пройшли загальну первинну профпідготовку за індивідуальною формою навчання.

У системі «Moodle» у розділі «Щорічне навчання на виробництві» були оновлені начальні програми та матеріали по кожній темі курсів. У травні 2021 року за допомогою платформи «Moodle» було проведено іспит із щорічного навчання усього персоналу з подальшим внесенням отриманих результатів до консолідованого графіку чекінгу знань співробітників акціонерного товариства.

Усього за 2021 рік на базі учбового центру пройшли навчання та брали участь у семінарських заняттях 1176 співробітників. За допомогою короткострокового навчання на виробництві з подальшим складанням іспитів підвищило категорію 7 осіб, кваліфікаційну групу з оплати праці – 2 особи. Усі слухачі курсів в учбовому центрі також проходять тренування з використанням платформи «Moodle», після завершення складають іспити. За 2021 звітний рік 1124 особи пройшли перевірку знань на платформі, з яких на курсах – 414 осіб, у головній комісії АТ «Полтаваобленерго» – 645 осіб. Окрім цього на системній основі в учбовому центрі проводились презентації, семінарські заняття, ознайомчі тренінги.

Підвищення ефективності виробництва є однією з стратегічних цілей акціонерного товариства. Створення нової моделі праці є пріоритетним напрямом діяльності. Така модель передбачає імплементацію принципів ощадливого та сталого виробництва у щоденну працю та діяльність працівників.

Для цього на системній основі впроваджується Система безперервного вдосконалення (СБВ), яка ставить на меті максимальне заохочення працівників до креативного мислення, подання власних ідей та їх впровадження, тому що ідеї співробітників – найцінніше джерело нових рішень для покращення якості експлуатації обладнання та поліпшення умов праці. Основний фокус програми на ідеї по зниженню витрат, підвищенню продуктивності праці та ефективності виробництва, економію трудових, матеріальних та фінансових ресурсів, досягненню ключових показників ефективності.

За 2021 звітний рік було подано 868 пропозицій, їх результативність та відповідна кількість по категоріям економічного ефекту наведена нижче у таблиці 2.13.

Таблиця 2.13 – Показники системи безперервного вдосконалення (СБВ) АТ «Полтаваобленерго» за 2021 рік. *(розроблено автором на основі звітності товариства)*

Результативність пропозиції	Кількість пропозицій		
	всього	до 2021 року	у 2021 році
Впроваджено з економічним ефектом	16	6	10
Впроваджено без економічного ефекту	675	67	608
Прийнято рішення про доцільність впровадження	64	-	-
На розгляді	43	-	-
Відхилено / впровадження недоцільне	143	-	-

Таблиця добре ілюструє значну кількість поданих пропозицій, з яких свою корисність мали більше 700, в той час як недоцільним виявилися приблизно 150, тобто близько 20%. Такі результати є позитивними і свідчать про доцільність та ефективність системи безперервного вдосконалення. В свою чергу, у

семінарських заняттях по системі безперервного вдосконалення (СБВ) «Лідер» взяв участь 71 співробітник.

На системній основі відбувається цілеспрямована робота зі створення та девелопменту кадрового резерву для заміщення вакантних керівних посад, також відбувається постійне оновлення кадрового резерву. У 2021 році з використанням кадрового резерву висунуто на посаду начальника структурного підрозділу – 6 осіб, на посаду заступника начальника структурного підрозділу – 2 особи. Із співробітників, які призначені на керівні посади, 30 осіб підвищили свою кваліфікацію у вищих навчальних закладах.

При цьому варто зазначити відсутність системної роботи щодо планування ділової кар'єри працівників та професійної орієнтації молоді. Що може призвести до зменшення потенціалу трудових ресурсів АТ «Полтаваобленерго» у майбутньому, через відсутність молодого та вмотивованого штату з чітко визначеним кар'єрним шляхом, тому що з таких співробітників у подальшому можна отримати фахових управлінців вищої ланки та керівників структурних підрозділів.

Наступним важливим елементом роботи з трудовими ресурсами є стимулювання праці. Основу наявної підсистеми стимулювання праці АТ «Полтаваобленерго» складає матеріальна мотивація, у відповідності до Кодексу законів про працю України, Закону України «Про оплату праці» та іншими нормативно-правовими документами, Генеральною та Галузевою угодою, Колективним договором АТ «Полтаваобленерго».

Матеріальна мотивація на АТ «Полтаваобленерго» включає в себе основну заробітну плату (ставку) та додаткові виплати, які у свою чергу поділяються на сім видів, серед яких:

- доплата за виконання обов'язків тимчасово відсутнього співробітника;
- доплата за ненормований робочий день;
- доплата за роботу у нічний час;
- виплати, пов'язані з індексацією заробітної плати;
- оплата за невідпрацьований час;

система преміювання за досягнення ключових результатів;
надбавки за виконання особливо важливої роботи.

Кожен рік АТ «Полтаваобленерго» збільшує розмір фонду оплати праці, тим самим забезпечуючи зростання заробітної плати та додаткових виплат. Детальну структуру фонду заробітної плати наведено у таблиці 2.14.

Таблиця 2.14 – Структура фонду оплати праці АТ «Полтаваобленерго» за 2019-2021 р.. (розраховано автором на основі фінансової звітності товариства)

Показники	Звітні роки						Зміна (+;-) 2021 р. від			
	2019 р.		2020 р.		2021 р.		2019 р.		2020 р.	
	Сума	%	Сума	%	Сума	%	Сума	%	Сума	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Фонд заробітної плати всього	688196	100	894789	100	965872	100	277676	x	71083	x
В тому числі:										
1.1 Фонд основної заробітної плати	523029	76	706883	79	772698	80	249669	4	65815	1
1.2 Фонд додаткової заробітної плати	165167	24	187906	21	193174	20	28007	-4	5268	-1

Дані у таблиці 2.14 ілюструють, що фонд заробітної плати працівників АТ «Полтаваобленерго» стабільно та динамічно зростав протягом досліджуваного періоду, що свідчить про сталість діяльності акціонерного товариства. Фонд оплати праці АТ «Полтаваобленерго» у 2021 р. сягнув 965872 тис. грн., що на 7,94% більше у порівнянні з 2020 роком, та на 40,35% у порівнянні з 2019 р. Збільшення фонду оплати праці було спричинено зростанням розміру заробітної плати, що стало можливо завдяки позитивним фінансовим результатам акціонерного товариства.

В свою чергу, лише матеріальне стимулювання працівників не здатне досягти отримання очікуваних результатів діяльності. Оскільки, крім матеріальних потреб у співробітників, існує ряд інших потреб вищого рівня.

На АТ «Полтаваобленерго» застосовуються такі методи нематеріальної мотивації:

постановка чітких та досяжних цілей перед співробітниками;
інформування співробітників щодо діяльності акціонерного товариства;
можливість співробітника виражати власну думку (діє СБВ «Лідер»);
проведення корпоративних заходів;
відповідність умов праці стандартам (діє OHSAS 18001:2007);
можливості кар'єрного росту;
можливості підвищення кваліфікації.

Варто зазначити, що акціонерне товариство має проблеми з управлінням трудовою мотивацією, а саме у нематеріальному аспекті. Прийняття відповідних заходів щодо покращення такого виду мотивування є важливим елементом для подальшої успішності діяльності АТ «Полтаваобленерго».

Підсистема надання юридичних послуг є крос дирекційною, частину повноважень виконує дирекція по роботі з персоналом, через відділ кадрів, а іншу частину виконує дирекція з правової роботи, через відділ з правової роботи. Ця підсистема вирішує правові питання трудових відносин, займається правовим урегулюванням господарської діяльності та узгоджує розпорядчі документи з управління трудовими ресурсами. На думку автора, максимальна автоматизація та цифровізація усіх процесів та процедур змогла б покращити ефективність діяльності такої крос дирекційної підсистеми, як надання юридичних послуг.

Далі йде підсистема соціальних заходів та інфраструктури, як ще один важливий напрям роботи з трудовими ресурсами. Покращення умов праці, охорони здоров'я, відпочинку та соціального забезпечення співробітників завжди було основним принципом соціальної політики АТ «Полтаваобленерго». Командний дух, єдність і згуртованість є ключовими аспектами для досягнення високих показників діяльності. Акціонерне товариство забезпечує своєчасність та повноту виплат заробітної плати, соціальної допомоги, різноманітних доплат та поточних премій.

Відповідно до колективного договору АТ «Полтаваобленерго» працівникам надаються наступні види пільг та компенсацій:

надання та оплата додаткових відпусток працівникам (понад передбачених

законом);

одноразова виплата при вступі у шлюб уперше або при народженні дитини;
одноразова виплата працівникам, які перебувають у відпустці по догляду за дитиною віком до трьох років, дітям яким виповнився один рік;

заохочення до святкових дат;

часткова компенсація вартості путівок на санітарно-курортне лікування;
допомога особі, яка здійснює поховання померлих працівників, пенсіонерів, останнім місцем яких було АТ «Полтаваобленерго»;

допомога працівнику товариства при похованні рідних.

На базі підприємства також наявна їдальня, яка забезпечує харчові потреби працівників акціонерного товариства за демократичними цінами.

У 2021 році ПрАТ «СК «Корона» застрахувало життя та здоров'я 4423 працівникам акціонерного товариства. Протягом року 309 осіб звернулися до страхової компанії з приводу виплат та отримали компенсацію на загальну суму 281896,11 грн.

Відпочинок для працівників у санаторіях та на курортах був організований із дотриманням усіх необхідних заходів безпеки: дезінфекція приміщень, наявність антисептиків та засобів індивідуального захисту для відвідувачів. Протягом літа на базі відпочинку «Чайка-2», що у селі Грибівка, Одеської області, відпочили 427 співробітників разом зі своїми сім'ями, базу «Енергодар» у селищі міського типу Кирилівка, Запорізької області відвідали 263 працівники. Путівки до санаторно-курортних закладів отримали 83 енергетики.

В цілому, система управління трудовими ресурсами АТ «Полтаваобленерго» знаходиться у стані нормального функціонування та має задовільний рівень, проте потребує покращень на стратегічному рівні із застосуванням сучасних підходів та методів до стратегічного управління трудовими ресурсами.

На рисунку 2.11 консолідовано та проілюстровано основні проблемні питання у системі управління трудовими ресурсами на АТ «Полтаваобленерго».



Рисунок 2.11 – Недоліки та проблемні питання системи управління трудовими ресурсами АТ «Полтаваобленерго» **Примітка.** Авторська розробка.

Загальні недоліки системи управління трудовими ресурсами АТ «Полтаваобленерго» є найбільш критичними, тому що мають негативний вплив на діяльність усіх підсистем. До таких проблемних питань відносяться відсутність всеохоплюючої стратегії управління трудовими ресурсами та відсутність кодексу корпоративного управління.

У свою чергу, спеціальні недоліки відносяться до конкретних підсистем управління і мають більш точковий негативний вплив на конкретну діяльність чи бізнес-процес досліджуваного акціонерного товариства. До них відносяться:

неефективне управління конфліктами – підсистема трудових відносин;

неналежна соціально-психологічна діагностика – підсистема трудових відносин;

відсутність маркетингу трудових ресурсів – підсистема маркетингу, прогнозування і планування трудових ресурсів;

недосконале планування ділової кар'єри співробітників – підсистема розвитку трудового потенціалу;

малоефективне залучення молоді – підсистема розвитку трудового потенціалу.

Для вирішення таких проблемних питань можна застосовувати декілька підходів, з основних – комплексний та точковий. Комплексний підхід передбачає стратегічне формування візії управління трудовими ресурсами, створення необхідної нормативно-методичної бази акціонерного товариства і подальше комплексне реформування усієї системи, тобто виконання якісного переходу до нової структури системи.

В свою чергу, точковий підхід передбачає вирішення конкретних недоліків та проблем «ad hoc», що також дозволяє товариству нормально функціонувати але без стратегічних перспектив покращення системи управління трудовими ресурсами.

На думку автора, комплексний підхід є більш раціональним та має більший потенціал до якісних змін системи управління трудовими ресурсами АТ «Полтаваобленерго» у перспективі. Також він дозволяє врахувати спеціальні недоліки, тобто формуючи системні зміни та реформи, вирішувати корінь проблем, а не просто операційно справлятися з їх наслідками.

Наступний розділ буде розглядати комплексний підхід до удосконалення системи управління трудовими ресурсами АТ «Полтаваобленерго» та визначати основні заходи для його можливої імплементації.

Висновки до розділу 2

У другому розділі кваліфікаційної роботи було розглянуто систему управління трудовими ресурсами АТ «Полтаваобленерго». За результатами проведеного дослідження можна зробити наступні висновки:

1. Протягом досліджуваного періоду АТ «Полтаваобленерго» є

регіональним лідером у галузі електроенергетики, займаючи домінуючу позицію на ринку електроенергії Полтавської області. Щорічний приріст виручки підприємства мав сталу динаміку до збільшення. Кількість виробничого, обслуговуючого та управлінського персоналу щорічно зростає, на кінець 2021 року загальна кількість співробітників товариства складала 4382 осіб.

2. На кінець 2021 року фінансовий стан АТ «Полтаваобленерго» є нормальним, відстежуються позитивні тенденції: зростання суми і частки основних засобів свідчить про зміцнення матеріально-технічної бази акціонерного товариства, що збільшує фінансову сталість АТ «Полтаваобленерго» та можливостей екстенсивного розширення. На даний час акціонерне товариство є прибутковим, здатне вчасно розраховуватися за своїми зобов'язаннями та забезпеченнями, має високу ділову активність.

3. Система управління трудовими ресурсами АТ «Полтаваобленерго» складається із восьми основних підсистем, таких як умови праці; трудові відносини; оформлення та облік кадрів; маркетинг, прогнозування і планування трудових ресурсів; розвиток трудового потенціалу; стимулювання праці; надання юридичних послуг; соціальні заходи та інфраструктура. Умови праці, охорона праці і техніка безпеки, охорона довкілля знаходяться на високому рівні, критичних недоліків не було виявлено. Трудові відносини були задовільними, з проблемними питаннями в аспектах управління конфліктними ситуаціями та соціально-психологічною діагностикою. Оформлення та облік кадрів у акціонерному товаристві є задовільним. Щодо маркетингу, прогнозування і планування трудових ресурсів були виявлені слабкі сторони у питаннях маркетингу трудових ресурсів. Підсистема розвитку трудового потенціалу була недосконалою у двох питаннях, залучення молоді і плануванні кар'єри співробітників. В цілому систему можна оцінити як задовільну. Також було сформовано два основних підходи до вирішення наявних недоліків та виокремлено найбільш пріоритетний та перспективний із стратегічної точки зору на діяльність АТ «Полтаваобленерго».

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ АТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО»

3.1 Напрями удосконалення стратегічного управління трудовими ресурсами АТ «Полтаваобленерго»

Попередній розділ описував та визначав недосконалості у системі управління трудовими ресурсами АТ «Полтаваобленерго». Визначені недосконалості мають значний вплив на показники діяльності, знижують якість та продуктивність роботи, перешкоджають досягненню бажаних результатів. Одною з ключових недосконалостей є відсутність стратегії управління трудовими ресурсами акціонерного товариства. Акціонерне товариство є зрілим гравцем електроенергетичного ринку регіону, але при цьому використовує фрагментарність при роботі з трудовими ресурсами, що негативно впливає на загальний стан функціонування.

В умовах постійної зміни бізнес-середовища та високої конкуренції, ефективне управління трудовими ресурсами товариства стає критично важливим. Стратегія управління трудовими ресурсами є однією з ключових складових успіху. Вона включає в себе визначення цілей та завдань, вибір методів та засобів для їх досягнення, а також планування та контроль за їх реалізацією.

Перш за все, стратегія управління трудовими ресурсами повинна базуватися на ретельному аналізі бізнес-середовища та потреб споживачів. Це дозволить товариству зорієнтуватися на попит ринку та розробити необхідні компетенції для його задоволення. Для цього акціонерне товариство повинне проводити систематичний моніторинг тенденцій на ринку, аналізувати поведінку споживачів та розуміти їхні очікування від продукту.

Крім того, важливо правильно ідентифікувати потреби в трудових

ресурсах та розробити стратегію їхнього залучення та утримання. Це передбачає визначення профілю співробітників, які необхідні товариству, та розробку критеріїв їхнього відбору. Також важливо пам'ятати про різноманітність та інклюзивність у залученні трудових ресурсів. Акціонерне товариство повинно бути відкритим до кандидатів різних національностей та здібностей.

Окрім залучення трудових ресурсів, не менш важливим елементом є їхня мотивація та розвиток. Товариство повинне забезпечити своїх співробітників необхідними ресурсами для ефективного виконання роботи та стимулювати їх до досягнення результатів. Це може бути досягнуто за допомогою системи мотивації, яка включає в себе компенсаційну політику, визнання заслуг, можливостей розвитку та кар'єрного росту.

Для досягнення успіху в управлінні трудовими ресурсами, товариство повинно мати чітко визначену організаційну структуру та систему управління. Відповідальність за управління трудовими ресурсами повинна бути розподілена між різними рівнями керівництва АТ «Полтаваобленерго», а також між фахівцями з управління трудовими ресурсами та менеджерами з інших відділів.

Окрім цього, важливо встановити ефективну систему контролю та оцінки роботи співробітників, що дозволить товариству не тільки виявляти проблеми та недоліки в роботі, але й розвивати потенціал своїх співробітників. Постійний навчальний процес та розвиток навичок повинні стати необхідною складовою роботи кожного працівника.

Важливою складовою стратегії управління трудовими ресурсами є ефективне управління змінами. Підприємство повинне бути готовим до змін в зовнішньому середовищі та забезпечувати своїх співробітників можливостями для адаптації та змін. Важливою складовою ефективного управління змінами є забезпечення комунікації та взаєморозуміння між керівництвом та співробітниками.

Крім того, ефективна стратегія управління трудовими ресурсами повинна забезпечувати створення різних форм роботи та гнучкість у ній. Наприклад, введення роботи віддалено, роботи на часткову зайнятість або гнучкий графік

роботи може допомогти залучити більш широке коло кваліфікованих спеціалістів та забезпечити більш ефективну роботу співробітників.

Отже, можна зазначити, що ефективна стратегія управління трудовими ресурсами є ключовим фактором успіху у діяльності товариства. Відправною точкою управління трудовими ресурсами є прагнення залучати та утримувати кваліфікованих працівників з метою забезпечення найвищої якості продукції та послуг, а також збільшення прибутків.

Саме тому задля удосконалення системи управління трудовими ресурсами АТ «Полтаваобленерго» пропонується розглянути фреймворк сучасної стратегії управління трудовими ресурсами, яка використовує західні підходи та встановлює нову візію щодо трудових ресурсів акціонерного товариства.

Запропонований фреймворк стратегії управління трудовими ресурсами АТ «Полтаваобленерго» корелюється із загальними стратегічними цілями акціонерного товариства, зокрема зі стратегічною ціллю підвищення ефективності виробництва, у якій трудові ресурси мають ключове значення.

Доцільно розпочати процеси формування стратегічного фреймворку з визначення візії акціонерного товариства, щодо ідеалізованої системи управління трудовими ресурсами, яку потрібно прагнути впровадити у майбутньому. Така візія є ключовим елементом фреймворку.

Візія: АТ «Полтаваобленерго» використовує ефективну, людино-орієнтовану систему управління трудовими ресурсами, яка забезпечує сприятливі умови праці, рівність та справедливість у поводженні для співробітників. Підвищує задоволеність, мотивацію та продуктивність працівників, максимально розкриваючи їх потенціал, а також є еталоном діджиталізації для усієї галузі.

Сформована візія дозволяє досягнути шляхи удосконалення системи управління трудовими ресурсами АТ «Полтаваобленерго» у перспективі, формуючи стратегічні напрями розвитку. Вона відображає комплексність змін та реформ, які потрібно впровадити, задля покращення результатів діяльності. Дана візія дозволяє акціонерному товариству забезпечити сталий розвиток та

успішність, за рахунок ефективного використання трудових ресурсів.

Відповідно до розглянутої візії доцільно виокремити та сформулювати стратегічні пріоритети удосконалення системи управління трудовими ресурсами. Такі пріоритети виступають у ролі певних принципів, морально-етичних фреймворків, які визначають план дій, при відсутності будь-яких регулюючих нормативів або суб'єктів. На думку автора, доцільно використовувати наступну тріаду стратегічних пріоритетів (рис. 3.1):

людино-орієнтованість;

децентралізація;

діджиталізація.



Рисунок 3.1 – Стратегічні пріоритети удосконалення системи управління трудовими ресурсами АТ «Полтаваобленерго» **Примітка.** Авторська розробка.

Людино-орієнтованість – це фокус компанії, організації, команди або індивіда на потреби, бажання та добробут людей, з якими вони взаємодіють. Це підхід до роботи, діяльності та життя, у якому люди ставляться на перше місце і розглядаються як найбільш цінний ресурс.

Людино-орієнтованість може мати різні прояви в акціонерному товаристві, включаючи відносини між співробітниками та з споживачами; розробку послуг з урахуванням потреб та бажань споживачів; підтримку балансу між роботою та приватним життям, а також управління змінами з урахуванням впливу на людей.

У контексті кваліфікаційної роботи, основний фокус стратегічного

пріоритету робиться саме на аспекті внутрішньої взаємодії співробітників, керівництва та акціонерів.

Одним із завдань реформи децентралізації в Україні є перехід від парадигми «правлячого центру» до більш західної, яка керується принципом, що проблеми повинні вирішуватися на найближчому керівному рівні відносно самої проблеми. На думку автора, такий підхід можна використовувати і у бізнес середовищі, особливо якщо присутня потреба переходу від «совкової» системи управління до західної та сучасної.

Відповідно, децентралізація - це процес передачі влади, контролю та прийняття рішень від центру до периферії. Таким чином, централізовані структури стають менш важливими, а рішення приймаються на більш низькому рівні в акціонерному товаристві. Зважаючи на специфіку діяльності та виявлені недоліки, потрібно зосередитися саме на адміністративній децентралізації, задля забезпечення більшої ефективності управління трудовими ресурсами та максимального використання їх потенціалу.

Діджиталізація - це процес перетворення аналогових процесів, послуг та продуктів у цифровий формат за допомогою технологій та інтернету. У бізнес середовищі діджиталізація відіграє дуже важливу роль, оскільки дозволяє підвищити продуктивність та ефективність роботи, зменшити витрати, покращити якість продукту та послуги, а також підвищити рівень задоволеності споживачів.

Діджиталізація дозволить акціонерному товариству працювати більш ефективно за рахунок автоматизації рутинних процесів, зменшення кількості помилок та збільшення точності даних.

Цифрові інструменти зможуть допомогти відслідковувати робочий час співробітників, контролювати роботу на відстані, збирати та аналізувати дані про продуктивність, відправляти повідомлення та нагадування про терміни, координувати командну роботу.

Наприклад, вони можуть включати в себе електронні системи управління робочим часом, електронні бізнес-процеси, хмарні системи збереження даних,

електронні системи навчання тощо.

Наступним кроком варто визначити стратегічні цілі акціонерного товариства по кожному стратегічному пріоритету. Цілі допоможуть краще осягнути необхідні зміни у системі управління трудовими ресурсами та висвітлити більш чіткий шлях щодо впровадження нових підходів. Визначені нижче цілі є стратегічними, а тому потребують тривалого часу, зусиль та ресурсів для їх впровадження. Однак, імплементація цілей дозволить створити сприятливе середовище для співробітників, підвищити їх мотивацію та продуктивність, що в свою чергу позитивно вплине на діяльність акціонерного товариства в цілому. Новий фреймворк по своїй суті є удосконаленням та надбудовою певних поінтів у загальній системі управління трудовими ресурсами АТ «Полтаваобленерго».

Людино-орієнтованість у акціонерному товаристві полягає у тому, щоб ставити працівників на перше місце, розуміти їх потреби та забезпечувати умови для їх розвитку та самореалізації. На думку автора, доцільно виділити наступні стратегічні цілі у даному аспекті:

до 1 січня 2025 року розробити кодекси і впровадити етичну та корпоративну культуру акціонерного товариства, яка сприятиме підвищенню моральної та етичної свідомості співробітників та підвищить їх мотивацію до досягнення спільних цілей – така стратегічна ціль допоможе підприємству створити сприятливе та мотивуюче робоче середовище, що збільшить задоволеність співробітників роботою та підвищить їх продуктивність;

до 30 червня 2026 року забезпечити перехід від стандартизованої до персоналізованої системи управління трудовими ресурсами шляхом розробки і впровадження індивідуальних планів розвитку та підходів до співробітників, які відповідають їх потребам – така стратегічна ціль сприятиме збільшенню задоволеності співробітників роботою, зменшенню текучості кадрів та підвищенню продуктивності на підприємстві;

до 1 січня 2028 року розробити та встановити гнучку систему робочого часу та місця роботи, що дозволить сприяти балансу між роботою та особистим

життям співробітників та збільшити їхню продуктивність – така стратегічна ціль сприятиме збільшенню гнучкості робочого графіку, забезпечить можливість працювати віддалено та збільшить мотивацію співробітників до роботи.

Щодо децентралізації управління трудовими ресурсами акціонерного товариства, то вона може стати ключовим кроком до покращення ефективності та результативності діяльності АТ «Полтаваобленерго». Децентралізований підхід має на увазі, що влада та прийняття рішень знаходяться на нижчих рівнях керівництва, що дозволяє акціонерному товариству швидко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі, при цьому забезпечуючи більшу самостійність роботи та відповідальність співробітників. Зокрема, децентралізоване управління може допомогти товариству бути більш гнучкими та здатним швидко реагувати на зміни в ринкових умовах, підвищити мотивацію співробітників та сприяти більшому залученню стейкхолдерів до прийняття рішень та досягненню поставлених цілей.

Відповідно доцільно виділити наступні стратегічні цілі по даному стратегічному пріоритету:

до 1 січня 2025 року розробити та забезпечити впровадження системи автономії робочих груп та окремих співробітників у власній операційній діяльності, прийнятті рішень стосовно своїх обов'язків та функцій, відповідно до рівнів управління та організаційної структури товариства – така ціль дозволить акціонерному товариству бути більш гнучким та адаптивним до змін на ринку та задовольняти потреби споживачів швидко та ефективно;

до 1 січня 2025 року розвинути культуру відкритості та співпраці між співробітниками, робочими групами та іншими стейкхолдерами, для стимулювання інновацій та розвитку нових ідей – дана ціль допоможе товариству залишатися конкурентноздатним на ринку та забезпечувати стале зростання;

до 1 січня 2026 року створити систему прозорості та відповідальності, яка дозволить керівництву акціонерного товариства відслідковувати та контролювати ефективність роботи децентралізованих робочих груп та

співробітників, як окремо так і між собою. Такий перехід від мікро менеджменту до моніторингу діяльності дозволить забезпечити підвищення рівня виконання завдань та досягнення стратегічних цілей.

В свою чергу, стратегічний напрям діджиталізації має на увазі використання сучасних технологій для покращення ефективності роботи та оптимізації бізнес-процесів. На думку автора, доцільно виділити наступні стратегічні цілі відповідного аспекту:

до 1 січня 2026 року розробити та впровадити інтегровану діджитал систему управління трудовими ресурсами – така стратегічна ціль має на меті забезпечення більш ефективного використання трудових ресурсів, зниження витрат на управління та підвищення продуктивності співробітників. Дана система може включати в себе автоматизацію процесів з найму працівників, обліку робочого часу та відпусток, ведення кадрових документів та інші функції, які дозволять зменшити ручну працю та помилки у кадровому обліку;

до 1 січня 2025 року впровадити цифрові інструменти для моніторингу і аналізу задоволеності співробітників та загального соціально-психологічного стану – така стратегічна ціль має на меті підвищення рівня задоволеності співробітників та забезпечення стабільності трудових ресурсів. Цифрові інструменти можуть включати в себе опитування, оцінку та аналіз даних про рівень задоволеності співробітників. За допомогою таких інструментів можна виявляти проблемні місця в роботі та шукати шляхи для їх вирішення. Аналітика даних також може допомогти встановити тенденції та патерни в роботі колективу, що може бути корисним при плануванні тренінгів та інших заходів для підвищення ефективності роботи.

Наведені стратегічні цілі по визначених стратегічних пріоритетах можуть допомогти акціонерному товариству забезпечити ефективне управління трудовими ресурсами, знизити витрати та збільшити продуктивність співробітників. Загальний стратегічний фреймворк, тріаду, візія – стратегічні пріоритети – стратегічні цілі, наведено у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Пропонований фреймворк стратегії управління трудовими ресурсами АТ «Полтаваобленерго» (авторська розробка)

Стратегічний елемент	Зміст	Дедлайн
1	2	3
Візія	АТ «Полтаваобленерго» використовує ефективну, людино-орієнтовану систему управління трудовими ресурсами, яка забезпечує сприятливі умови праці, рівність та справедливість у поводженні для співробітників. Підвищує задоволеність, мотивацію та продуктивність працівників, максимально розкриваючи їх потенціал, а також є еталоном діджиталізації для усієї галузі	
Стратегічний пріоритет	Людино-орієнтованість	
Стратегічна ціль	Розробити кодекси і впровадити етичну та корпоративну культуру акціонерного товариства	до 1 січня 2025 року
Стратегічна ціль	Забезпечити перехід від стандартизованої до персоналізованої системи управління трудовими ресурсами	до 30 червня 2026 року
Стратегічна ціль	Розробити та встановити гнучку систему робочого часу та місця роботи	до 1 січня 2028 року
Стратегічний пріоритет	Децентралізація	
Стратегічна ціль	Розробити та забезпечити впровадження системи автономії робочих груп та окремих співробітників у власній операційній діяльності	до 1 січня 2025 року
Стратегічна ціль	Розвинути культуру відкритості та співпраці між співробітниками, робочими групами та іншими стейкхолдерами	до 1 січня 2025 року

Продовження таблиці 3.1

1	2	3
Стратегічна ціль	Створити діджиталізовану систему прозорості та відповідальності, яка дозволить керівництву акціонерного товариства відслідковувати та контролювати ефективність роботи децентралізованих робочих груп та співробітників	до 1 січня 2026 року
Стратегічний пріоритет	Діджиталізація	
Стратегічна ціль	Розробити та впровадити інтегровану діджитал систему управління трудовими ресурсами	до 1 січня 2026 року
Стратегічна ціль	Впровадити цифрові інструменти для моніторингу і аналізу задоволеності співробітників та загального соціально-психологічного стану	до 1 січня 2025 року

Застосування розглянутого стратегічного фрейму удосконалення системи управління трудовими ресурсами, може допомогти акціонерному товариству покращити бізнес-процеси та оптимізувати використання трудових ресурсів. Напрямо людино-орієнтованості забезпечує зосередженість на працівниках, що збільшує їх мотивацію та продуктивність. Децентралізація управління сприяє більш оперативному та гнучкому прийняттю рішень, що дозволяє товариству швидко адаптуватися до змін на ринку та уникати затримок у реакції. Діджиталізація управління трудовими ресурсами допомагає знизити витрати на обробку та зберігання інформації, а також забезпечує більш ефективний контроль над усіма процесами.

Застосування таких стратегічних аспектів покращення системи управління трудовими ресурсами дозволить акціонерному товариству забезпечити ефективне використання своїх трудових ресурсів, знизити витрати та підвищити якість послуг, що сприятиме покращенню конкурентоспроможності в цілому, збільшенню його прибутку та розвитку на ринку.

Ефективне стратегічне управління трудовими ресурсами допомагає залучати та утримувати найкращих співробітників для підвищення продуктивності та прибутковості акціонерного товариства. Саме тому, далі розглядаються загальні кроки та можливі дії щодо впровадження стратегії управління трудовими ресурсами АТ «Полтаваобленерго».

Доцільно розпочати роботу з впровадження стратегії управління трудовими ресурсами з розуміння потреб та бажань співробітників. Для цього можна провести опитування чи будь-який інший метод моніторингу та проаналізувати отримані пропозиції та скарги. Такий крок допоможе керівництву товариства зрозуміти, які заходи можуть бути вжиті для покращення умов праці та збереження найкращих кадрів.

Далі варто провести аналіз ринку праці, по галузі та територіально. Дослідження ринку праці допоможе акціонерному товариству з'ясувати, які навички та кваліфікації вимагають конкуренти для виконання схожих завдань та якою є відповідна винагорода за них. Це допоможе визначити, наскільки конкурентоспроможна заробітна плата пропонованих робочих місць та умов праці в акціонерному товаристві у порівнянні з іншими роботодавцями. Результати аналізу допоможуть визначити стратегії залучення та утримання кваліфікованих співробітників.

Наступним етапом йде визначення ключових показників ефективності. При розробці стратегії управління трудовими ресурсами необхідно визначити ключові показники ефективності, такі як показники залучення та утримання співробітників, рівень задоволеності співробітників, показники продуктивності та ефективності праці.

Далі потрібно розробити сам документ – стратегію управління трудовими ресурсами АТ «Полтаваобленерго». Така стратегія повинна містити конкретні стратегічні заходи з приводу залучення, управління та збереження трудових ресурсів, визначати відповідальних осіб та строки виконання.

У процесі впровадження стратегії управління трудовими ресурсами АТ «Полтаваобленерго», важливо звернути увагу на розробку індивідуальних планів

дій для кожного відділу та рівня управління, щоб забезпечити відповідність стратегії цілям та потребам усіх елементів товариства. Крім того, необхідно створити систему моніторингу та контролю, яка дозволить вчасно виявляти проблеми та впроваджувати корективи, адже зміна умов ринку та нові технології можуть вимагати зміни підходів до управління трудовими ресурсами. Тому необхідно регулярно аналізувати результати та коригувати стратегію, для збереження конкурентоспроможності акціонерного товариства.

Важливо брати до уваги, що акціонерне товариство має свої особливості та потреби. Тому стратегію управління трудовими ресурсами слід розробляти на основі конкретних потреб товариства та ринку, на якому воно функціонує. Тобто, це повинно бути індивідуальне рішення, а не шаблонна стратегія, яка підходить усій сфері.

Також під час впровадження стратегії управління трудовими ресурсами, товариство повинно бути готовим до того, що такий процес є складним та тривалим. Результати можуть бути помітними не одразу, але у довгостроковій перспективі, вони сприятимуть ефективному функціонуванню.

Узагальнюючи, стратегія управління трудовими ресурсами є одним з ключових елементів успіху акціонерного товариства. Вона дозволяє не лише забезпечити належне використання робочого потенціалу працівників, але і зробити акціонерне товариство більш конкурентоспроможним та сталим у довгостроковій перспективі.

Стратегія управління трудовими ресурсами передбачає розвиток інноваційних підходів до управління, зокрема в області підбору, навчання, розвитку, мотивації, збереження трудових ресурсів, встановлення чітких процедур, стандартів та рекомендацій щодо управління трудовими ресурсами на усіх рівнях управління АТ «Полтаваобленерго». Відповідно її впровадження матиме комплексний ефект удосконалення усієї системи управління трудовими ресурсами, при цьому виправляючи недоліки тактичного і оперативного рівнів управління.

3.2 Забезпечення реалізації заходів щодо удосконалення маркетингу трудових ресурсів АТ «Полтаваобленерго»

Одним з ключових стратегічних питань удосконалення системи управління трудовими ресурсами АТ «Полтаваобленерго» є покращення складової маркетингу трудових ресурсів. У другому розділі було ідентифіковано недостатню системність у роботі з маркетингом трудових ресурсів, що негативно впливає на загальну діяльність акціонерного товариства.

Маркетинг трудових ресурсів є важливим елементом управління трудовими ресурсами, оскільки він спрямований на ефективне залучення, утримання і розвиток талановитих співробітників. Недостатня системність у роботі з маркетингом трудових ресурсів може мати негативний вплив на різні аспекти діяльності товариства, що може призвести до складнощів у залученні кваліфікованих кадрів. У сучасному конкурентному ринковому середовищі, товариство повинно залучати кваліфікованих та мотивованих співробітників, які відповідають вимогам посад. Якщо система маркетингу трудових ресурсів не ефективна, то може бути важко залучати таких людей, що може призвести до недостатньої компетентності робочої сили.

Також недостатня системність у роботі з маркетингом трудових ресурсів може спричинити проблеми з утриманням талановитих співробітників. Якщо конкуренти пропонують кращі умови праці, розвитку кар'єри та інші переваги, то акціонерне товариство може втратити цінні трудові ресурси через недостатню привабливість своєї ринкової пропозиції.

Варто зазначити, що підрозділ розглядає саме питання маркетингу трудових ресурсів, тобто створення позитивного іміджу, бренду товариства серед працівників та потенційних кандидатів, щоб привернути найкращі таланти ринку праці. Дане питання розглядається зі стратегічної перспективи, беручи до уваги комплексність управління трудовими ресурсами. В свою чергу, маркетинг персоналу спрямовується саме на мотивацію та збереження поточних співробітників і розглядається у підрозділі опосередковано, у загальній системі

управління трудовими ресурсами.

На думку автора, доцільно впровадити системну роботу з маркетингу трудових ресурсів, та сфокусуватися на наступних стратегічних аспектах задля приваблення, залучення і збереження талановитих працівників у товаристві. Усі пропоновані елементи маркетингу трудових ресурсів для АТ «Полтаваобленерго» наведено на рисунку 3.2.



Рисунок 3.2 – Стратегічні аспекти маркетингу трудових ресурсів АТ «Полтаваобленерго» **Примітка.** Авторська розробка.

Доцільно розглянути кожен стратегічний аспект маркетингу трудових ресурсів АТ «Полтаваобленерго» більш детально та запропонувати можливі варіанти удосконалення кожного з них.

Бренд роботодавця (Employer Branding) є важливим аспектом у маркетингу трудових ресурсів. Він включає створення і промоцію сильного бренду роботодавця для залучення найкращих спеціалістів, створення позитивного іміджу товариства на ринку праці.

Акціонерному товариству доцільно створити ідентичність бренду, можливо навіть за рахунок ребрендингу. Бренд повинен визначати унікальну ідентичність АТ «Полтаваобленерго», його цінності, місію і культуру, адже дуже важливо демонстративно відрізнитися від конкурентів та красномовно

представляти себе як сучасного роботодавця на ринку праці.

Важливо також створити ціннісну пропозицію для співробітників, яка репрезентує унікальні пропозиції та бенефіти для тих, хто працює у акціонерному товаристві. Така ціннісна пропозиція може включати особливі можливості для зростання та розвитку, конкурентні пропозиції балансу роботи/життя (work-life balance), позитивне робоче середовище, інші пільги та бенефіти.

Для ефективного брендингу товариства, як гарного роботодавця важливо ідентифікувати і розуміти цільову аудиторію. Брати до уваги демографію, цінності, прагнення і вподобання потенційних кандидатів, які б відповідали запитам акціонерного товариства. Повинно відбуватися постійне комунікування бренду роботодавця через різні канали, такі як веб-сайт товариства, соціальні мережі, оголошення про вакансії, внутрішні комунікації, задля максимально ефективного залучення кваліфікованих кадрів. Така комунікація має включати меседжі про цінності товариства, так само як і ціннісну пропозицію для співробітників і кандидатів, яка повинна резонувати у цільовій аудиторії.

Важливо створити такий бренд роботодавця та робоче середовище, коли співробітники настільки задоволені роботою у товаристві, що бажають стати його амбасадорами. Заохочення співробітників до поширення позитивного досвіду у соціальних мережах та адвокатування акціонерного товариства є потужним рушієм до зростання бренду роботодавця та довіри до товариства.

Під час створення бренду роботодавця потрібно керуватися принципом диференціації, тобто товариство повинно вирізнитися від конкурентів на ринку праці. Акцентувати увагу на унікальних особливостях, таких як культура товариства, можливості зростання, лідерство у регіоні, задля залучення кваліфікованих кадрів, які бажають зростати разом з АТ «Полтаваобленерго». Також не потрібно забувати про постійний моніторинг процесу та внесення покращень. Оцінка репутації та сприйняття бренду на ринку праці є ключовим. Для цього потрібно відслідковувати зворотній зв'язок, проводити опитування, активно вирішувати усі питання пов'язані з брендом роботодавця шляхом

покращення стратегій брендингу (branding strategies).

Фокусуючись на бренді роботодавця акціонерне товариство може залучити топових фахівців, покращити власну репутацію на ринку праці і зберегти вже наявних співробітників, які підтримують цінності і цілі товариства. Такі дії допоможуть створити позитивне та переконливе зображення АТ «Полтаваобленерго», яке резонує у потенційних кандидатів і результує у конкурентні переваги. Рисунок 3.3 консолідує пропоновані удосконалення бренду роботодавця.

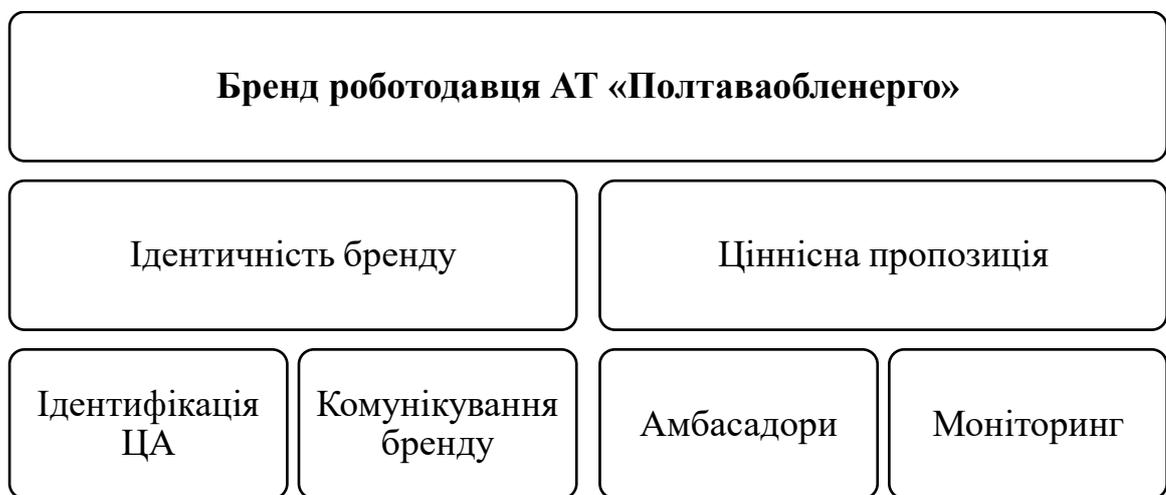


Рисунок 3.3 – Заходи покращення бренду роботодавця АТ «Полтаваобленерго» **Примітка.** Авторська розробка.

Наступним елементом йде рекрутинговий маркетинг (Recruitment Marketing) у контексті трудових ресурсів. Він включає використання маркетингових прийомів для ефективного залучення потенційних кандидатів на роботу. Наступні заходи можуть покращити вищезгадані процеси в акціонерному товаристві.

Рекрутинговий маркетинг починається з цільових оголошень про роботу, тобто створення таких оголошень, які ефективно комунікують вимоги роботи, відповідальності, бенефіти роботи у акціонерному товаристві. Такі оголошення повинні містити змістовні описи роботи, використовувати відповідні ключові

слова для забезпечення показів вакансій саме цільовій аудиторії.

Також рекрутинговий маркетинг повинен включати бренд роботодавця у своїх оголошеннях про роботу, наприклад, наголошуючи на культурі, цінностях, унікальних можливостях АТ «Полтаваобленерго», для залучення найкращих фахівців. Соціальні мережі надають ефективні канали для використання рекрутингового маркетингу, такі платформи як LinkedIn, Facebook, Twitter та Instagram надають можливості для промоції оголошень, бренду роботодавця та іншого контенту товариства. Наявність окремого веб-сайту або рекрутингової сторінки також є необхідною частиною, адже допомагає оптимізувати веб-сайт під відповідні пошукові запити, коли потенційні кандидати шукають схожі вакансії в Інтернеті.

В свою чергу, рекрутинговий маркетинг включає розбудову і укріплення професійних відносин з потенційними кандидатами через такий процес як управління зв'язками з талантами (TRM - Talent Relationship Management). Відповідно це створення конектів, залучення більш пасивних кандидатів через цільові рекламні кампанії і контент, який інформує про майбутні можливості.

Рекрутинговий маркетинг також спирається на створення і поширення цікавого контенту, який відображає бренд роботодавця. Він включає пости, відео, відгуки співробітників, віртуальні тури та інші форми контенту, які надають інсайти про культуру, цінності та можливості АТ «Полтаваобленерго». Співробітники є потужним елементом для рекрутингу, виступаючи певним «сарафаним радіо». Заохочення співробітників до надання рекомендацій щодо можливих кандидатів на вакансію може значно розширити пул талантів з індивідів які вірогідно підтримують цінності та культуру товариства.

Рекрутинговий маркетинг має використовувати аналітику даних для виміру ефективності різних рекрутингових стратегій і каналів. Аналізуючи такі рекрутингові метрики, як джерело найму, час на заміну, вартість залучення – акціонерне товариство може оптимізувати власні процеси і розподілити ресурси більш ефективно. Також потрібно брати до уваги, що рекрутинговий маркетинг це безперервний процес, який вимагає постійної оцінки та удосконалення.

Отримуючи фідбек від кандидатів, контролюючи ключові показники, досліджуючи тренди індустрії, товариство може адаптувати свої стратегії для залучення відповідних талановитих кадрів ефективно.

Отже, впровадження рекрутингових маркетингових стратегій у практики управління трудовими ресурсами допоможе АТ «Полтаваобленерго» збільшити його спроможність до залучення талановитих кандидатів і отримання успішних рекрутингових результатів. На рисунку 3.4 наведено консолідований перелік заходів щодо покращення рекрутингового маркетингу.

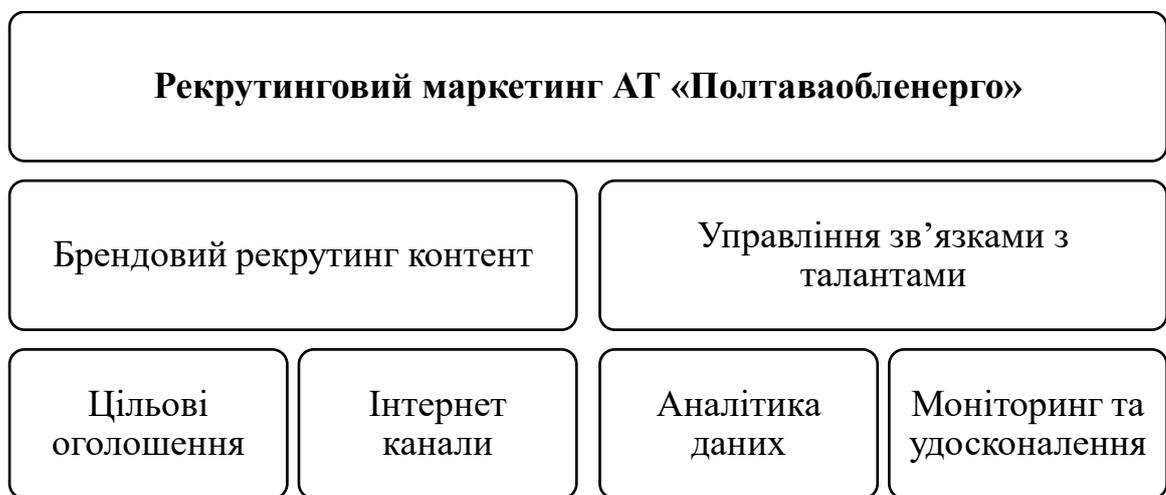


Рисунок 3.4 – Заходи покращення рекрутингового маркетингу АТ «Полтаваобленерго» **Примітка.** Авторська розробка.

Наступним ключовим елементом маркетингу трудових ресурсів йде враження кандидата (Candidate Experience), тобто його відчуття та переживання під час та після проходження процесу рекрутингу.

Позитивні враження кандидата починаються з добре налагодженого та дружнього аплікаційного процесу. Аплікаційні форми повинні бути чіткими та короткими, без непотрібних та повторюваних питань. Надання кандидатам чітких інструкцій та вказівок під час рекрутингу допоможе потенційним співробітникам легше орієнтуватися у процесі. Вчасна та чуйна комунікація важлива для забезпечення позитивного враження кандидата. Потрібно

підтверджувати отримання аплікаційних форм, надавати оновлення щодо статусу форми і жваво відповідати на запитання кандидата, демонструючи повагу та професіоналізм. Встановлення чітких та зрозумілих очікувань щодо графіку рекрутингу допомагає покращити враження кандидата і зменшити невизначеність. Комунікація щодо очікуваних строків найму, відповіді чи відмови для кожного етапу рекрутингу є надважливою, при будь-яких змінах такого графіку кандидат повинен бути повідомлений негайно. Чіткий опис вимог роботи та завдань, під час процесу рекрутингу, допомагає кандидатам робити інформовані рішення. Надання детальної інформації про посаду, відповідальності, структуру підпорядкування та іншої спеціальної інформації допомагає кандидату краще зрозуміти, чи відповідає він вакансії.

Відношення до кандидатів як до особистостей та персоналізована взаємодія значно покращує враження кандидата. Звертання по імені, демонстрація щирої зацікавленості у минулому досвіді та кваліфікації, побудова комунікації відповідно до ситуації є ключовими елементами. Такий підхід дозволяє кандидатам почуватися цінними і створює позитивне зображення про акціонерне товариство.

Проведення добре підготовлених співбесід є ключовим для позитивного враження кандидата. Рекрутери повинні бути обізнані щодо минулого кандидата та запитувати тільки актуальні питання, активно слухати відповіді, надавати фідбек і дозволяти кандидату запитувати все що цікавить, в свою чергу.

Також не усі кандидати будуть відібрані на посаду, але надважливою частиною є професійне надання відмов. Надання фідбеку тим кандидатам, які пройшли до просунутих етапів відбору, але в кінцевому рахунку не були відібрані, може бути корисним для їх подальшого кар'єрного зростання. Вчасність та індивідуальність відмови підтримує позитивне враження про акціонерне товариство.

Враження кандидата поширюється далеко за рекрутинговий процес. Надання зрозумілої та чіткої підтримки під час вливання у роботу та колектив допомагає новим співробітникам плавно адаптуватися до нової посади. Відкрита

комунікація, доступ до актуальних інформаційних ресурсів, доброзичливий процес вливання – усе це привносить позитиву до вражень кандидата та продукує довготривале залучення.

Активне заохочення фідбеку від кандидатів щодо їх думок про рекрутинговий процес може надати цінні інсайти для покращення такого процесу. Надсилання опитувань або проведення інтерв'ю після найму дозволяє кандидатам поділитися їх баченням та враженнями, ідентифікувати аспекти покращення.

Пріоритезуючи позитивні враження кандидата, акціонерне товариство може залучити кваліфікованих спеціалістів, покращити власну репутацію, як роботодавця та збільшити вірогідність успішних рекрутингових результатів. Також такі дії допомагають вибудувати довготривалі відносини з кандидатами, просунути адвокацію роботодавця і покращити загальні зусилля щодо залучення талановитих кадрів до АТ «Полтаваобленерго».

Зальна ілюстрація пропонованих заходів щодо покращення вражень кандидата наведено на рисунку 3.5.

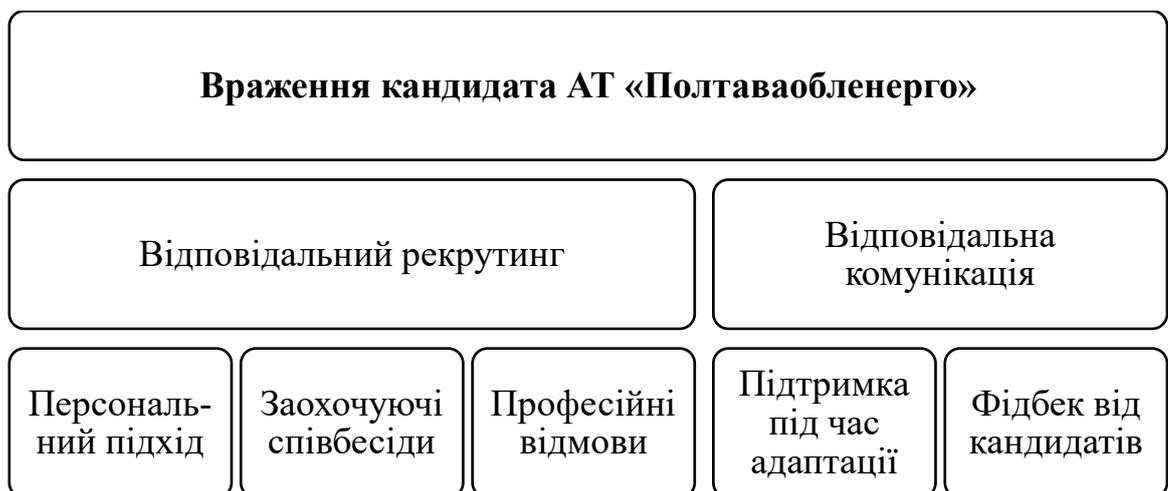


Рисунок 3.5 – Заходи покращення вражень кандидата АТ «Полтаваобленерго» **Примітка.** Авторська розробка.

Наступним важливим елементом маркетингу трудових ресурсів є

маркетинг персоналу, який має на меті активну роботу саме з вже наявними співробітниками компанії задля максимальної реалізації наявних трудових ресурсів.

Маркетинг персоналу також забезпечує ефективне комунікування ціннісної пропозиції роботодавця серед співробітників. Така активність включає чітке донесення цінностей, бенефітів, можливостей до зростання у акціонерному товаристві. Співробітники які розуміють та підтримують таку ціннісну пропозицію стають більш натхненними та вмотивованими щоб ділитися своїми враженнями із зовнішнім середовищем. Внутрішня промоція бренду роботодавця також є ключовою. Це можна зробити за рахунок використання різних каналів комунікації, внутрішньої розсилки, веб-сайту товариства, заходів для співробітників, різних банерів на робочих місцях. Послідовна комунікація створює відчуття пошани серед співробітників і допомагає зрівняти їх сприйняття товариства з наявним зовнішнім брендом роботодавця.

Також маркетинг персоналу заохочує співробітників адвокатувати акціонерне товариство як гарного роботодавця. Наприклад, це може включати поширення позитивних вражень у соціальних мережах, рекомендація кваліфікованих знайомих на посади, залученість до активностей роботодавця та промоція цінностей і культури АТ «Полтаваобленерго».

Надання співробітникам можливостей для розвитку є ключовим елементом у маркетингу персоналу. Інвестуючи у навички і кар'єрний ріст співробітників акціонерне товариство не тільки здатне забезпечити себе найкращими кадрами, але й створити робочу силу яка високо обізнана про його цінності та здатна ефективно їх просувати.

Визнання та нагородження співробітників за їх вклад та досягнення набагато збільшує їх залученість та лояльність до роботодавця. Маркетинг персоналу включає впровадження програм та систем, які визнають зусилля співробітників і нагороджують їх відповідно до цінностей, культури та звичаїв акціонерного товариства, тим самим підкріплюючи позитивні враження співробітників від роботи у АТ «Полтаваобленерго».

Внутрішня комунікація також відіграє важливу роль у маркетингу персоналу. Вона забезпечує обізнаність співробітників щодо новин, оновлень та ініціатив в середині акціонерного товариства. Чіткі та прозорі канали комунікації забезпечують довіру, залученість та спільне відчуття своєї приналежності.

Маркетинг персоналу також повинен забезпечувати можливості для співробітників надавати фідбек та активно приймати участь у процесі прийняття рішень. Такі дії не тільки підсилюють співробітників, але й демонструють що їх думка та бачення цінуються товариством, що в свою чергу збільшує лояльність та рівень адвокації.

Як і будь-який процес у акціонерному товаристві, маркетинг персоналу потребує постійного залучення співробітників. Це можна досягти за рахунок регулярної комунікації, механізмів надання фідбеку, програм, які визнають досягнення співробітників тощо (рис. 3.6). Підтримуючи постійне залучення співробітників, акціонерне товариство може створити позитивну культуру, яка буде відбиватися у зовнішньому середовищі, притягуючи найкращі таланти ринку праці та покращуючи репутацію товариства як надійного роботодавця.

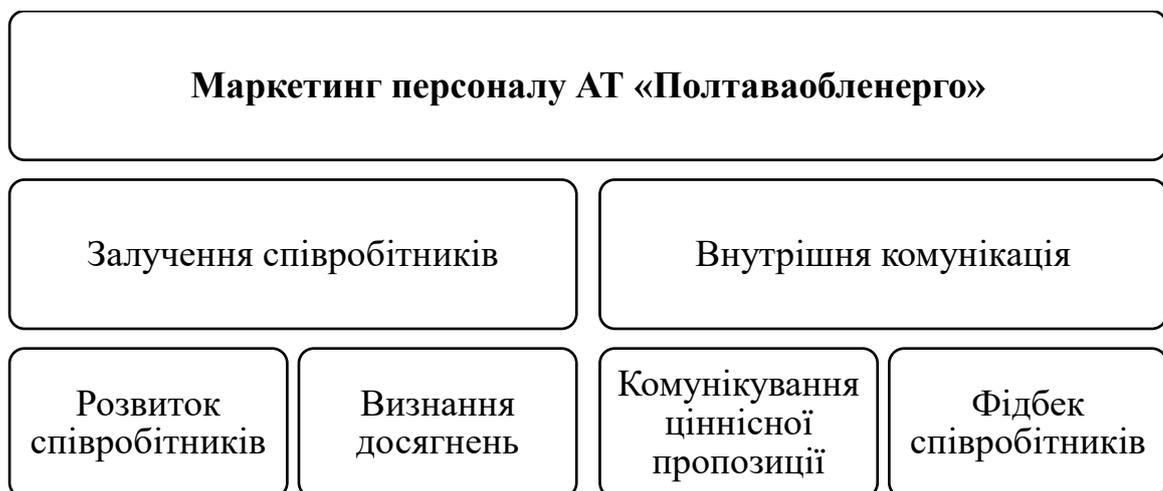


Рисунок 3.6 – Заходи покращення маркетингу персоналу АТ «Полтаваобленерго» **Примітка.** Авторська розробка.

Наступний аспект маркетингу трудових ресурсів це присутність у

соціальних мережах. Сучасні тенденції вимагають від акціонерного товариства активної залученості до інтернет середовища та цифрової взаємодії.

Соціальні мережі надають товариству потужний канал для підвищення впізнаваності свого бренду та охоплення ширшої аудиторії. Наявність активної присутності у соціальних мережах дозволить продемонструвати власний бренд роботодавця, культуру та можливості для працевлаштування потенційним кандидатам, що безпосередньо допомагає залучити найкращих фахівців. Соціальні мережі дозволяють таргетувати контент на конкретні цільові аудиторії, відповідно до демографічних показників, галузі та посади. Завдяки створенню контент стратегій та цільових рекламних кампаній акціонерне товариство може адаптувати свої меседжі та взаємодіяти з кандидатами, які відповідають наявним трудовим потребам АТ «Полтаваобленерго».

Соціальні мережі також дозволяють створити та розвивати спільноту талантів. Залучаючи підписників, відповідаючи на коментарі та беручи активну участь у галузевих обговореннях, акціонерне товариство може стати лідером думок у сфері. Такі дії допомагають створити пул зацікавлених підписників, які можуть бути залучені до майбутніх можливостей працевлаштування.

Також соціальні мережі надають фахівцям з кадрів додаткові можливості для активного пошуку кандидатів. Використовуючи функції пошуку, хеш-теги та групи на таких платформах, як LinkedIn, акціонерне товариство може ідентифікувати та зв'язуватися з кандидатами, які володіють необхідними навичками та досвідом. Такий проактивний підхід може допомогти швидше заповнювати вакансії кваліфікованими кадрами.

Соціальні мережі дозволяють спілкуватися та взаємодіяти з кандидатами у реальному часі. Товариство може відповідати на запити, вирішувати проблеми та оперативно надавати інформацію, створюючи позитивні враження про роботодавця для кандидатів.

Також соціальні мережі є потужним інструментом контент-маркетингу. Акціонерне товариство може ділитися інформативним і захоплюючим контентом, пов'язаним із розвитком кар'єри, галузевими тенденціями, новинами

компанії та ідейним лідерством. Надаючи цінний контент, товариство здатне позиціонувати себе як лідера галузі та залучати кандидатів, які шукають можливості для професійного зростання та розвитку.

Соціальні мережі надають надійну аналітику та розуміння демографічних показників аудиторії, рівня залученості та ефективності контенту. Фахівці з трудових ресурсів можуть використовувати цю аналітику для вимірювання ефективності використовуваних стратегій у соціальних мережах, відстеження рівня залученості та оптимізації свого контенту, щоб краще комунікувати з цільовою аудиторією. Підхід який базується на даних допомагає оптимізувати роботу в соціальних мережах та максимізувати їх ефективність.

Створюючи активну присутність у соціальних мережах, товариство здатне покращити власний бренд роботодавця, залучити найкращі кадри, взаємодіяти з кандидатами та створити спільноту прихильників, які цікавляться можливостями роботи та культурою АТ «Полтаваобленерго» (рис. 3.7). Важливо розробити добре сплановану стратегію просування у соціальних мережах, яка узгоджується із загальними цілями товариства у сфері маркетингу та трудових ресурсів.

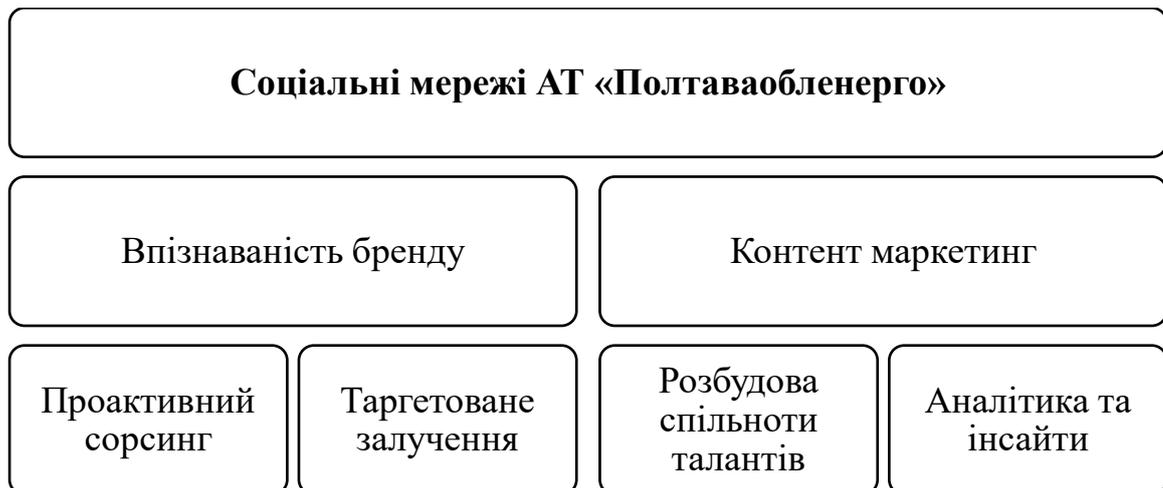


Рисунок 3.7 – Заходи покращення присутності у соціальних мережах АТ «Полтаваобленерго» **Примітка.** Авторська розробка.

Важливим елементом маркетингу трудових ресурсів є аналітика даних

(Data Analytics), вона дозволяє фахівцям з управління трудовими ресурсами приймати обґрунтовані рішення. Аналізуючи релевантні дані, можна отримати розуміння про різні аспекти роботи з трудовими ресурсами, такі як рекрутинг, управління продуктивністю, залучення та утримання співробітників. Це дозволяє управлінцям краще визначати тенденції, закономірності та аспекти удосконалення, що призводить до більш ефективного прийняття рішень.

Аналітику даних також можна використовувати для оцінки ефективності стратегій рекрутингу. Відстежуючи ключові показники, такі як час заповнення вакансії, ціна рекрутингу співробітника, джерела рекрутингу та якість кандидата, акціонерне товариство може визначати, які методи є найефективнішими для залучення та відбору кваліфікованих кадрів.

Прогнозна аналітика використовує минулі дані та статистичні алгоритми для прогнозування майбутніх результатів. У контексті трудових ресурсів прогнозу аналітику можна використовувати для прогнозування плинності кадрів, виявлення перспективних кандидатів та навіть прогнозування майбутнього попиту на робочу силу. Використовуючи прогнозу аналітику, спеціалісти з трудових ресурсів можуть активно вирішувати виклики та приймати стратегічні рішення, для забезпечення задоволення потреб АТ «Полтаваобленерго» у кадрах.

Аналітика даних може надати розуміння рівня залученості, задоволеності та продуктивності співробітників. Вимірюючи ключові метрики, такі як результати опитування співробітників, оцінки продуктивності, товариство може виокремити основні фактори, які впливають на перфоманс співробітників. Таку інформацію можна використовувати для розробки цільових корегувань та ініціатив підвищення задоволеності та мотивації.

Аналітика даних може забезпечити дотримання правових і нормативних вимог. Аналізуючи дані трудових ресурсів, пов'язані з обліковими записами працівників, нарахуванням заробітної плати, пільгами та оцінкою ефективності, акціонерне товариство здатне виявити потенційні проблеми щодо дотримання вимог і відповідно зменшити ризики. Така діяльність включає контроль за

дотриманням трудового законодавства, положень про рівні можливості працевлаштування, вимог щодо конфіденційності даних та інших відповідних політик.

Зрештою, аналітика даних надає фахівцям з трудових ресурсів цінну інформацію для підтримки стратегій та ініціатив. Використовуючи такі дані АТ «Полтаваобленерго» може покращити процеси прийняття кадрових рішень, визначити можливості для удосконалення та узгодити практики управління трудовими ресурсами з цілями та завданнями товариства. На рисунку 3.8 проілюстровані заходи щодо покращення аналітики даних.

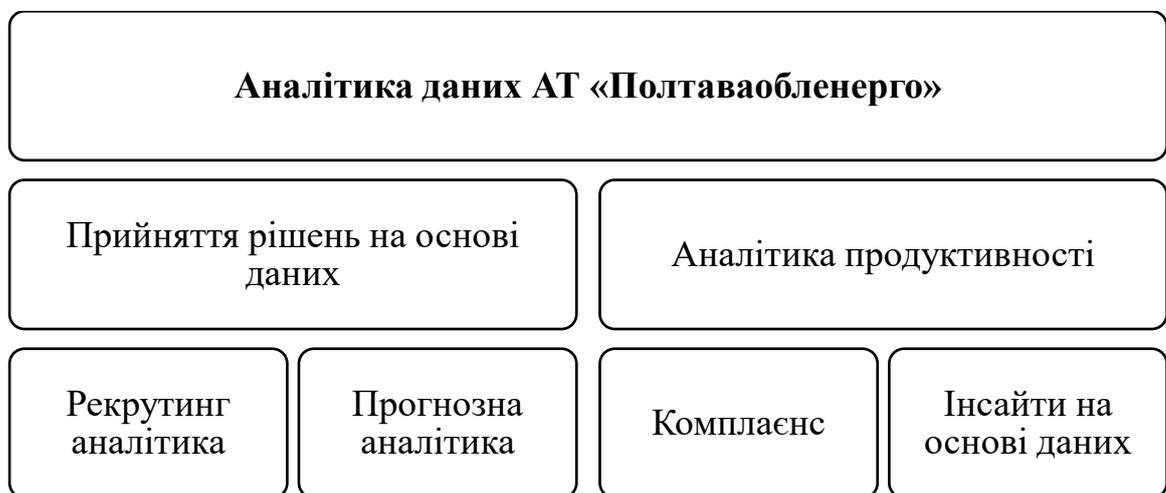


Рисунок 3.8 – Заходи покращення аналітики даних АТ «Полтаваобленерго» **Примітка.** Авторська розробка.

В цілому, для підвищення ефективності маркетингу трудових ресурсів на АТ «Полтаваобленерго» було запропоновано наступні методи: бренд роботодавця; рекрутинговий маркетинг; управління враженнями кандидата; маркетинг персоналу; маркетинг соціальних мереж; аналітика даних.

Реалізація запропонованих нововведень передбачає пілотне впровадження системи маркетингу трудових ресурсів, коригування системи маркетингу персоналу, розробку внутрішніх нормативних актів у сфері маркетингу трудових ресурсів, ознайомлення співробітників акціонерного товариства із новою

системою. Також необхідна постійна підтримка системи маркетингу трудових ресурсів, тобто постійний моніторинг під час реалізації усіх її елементів.

Висновки до розділу 3

Третій розділ кваліфікаційної роботи розглядав пропозиції щодо удосконалення системи управління трудовими ресурсами АТ «Полтаваобленерго».

1. Стратегія управління трудовими ресурсами є ключовим елементом для успішного ведення діяльності. Задля покращення системи управління трудовими ресурсами, було запропоновано фреймворк можливої стратегії управління трудовими ресурсами. У процесі було сформульовано візію та стратегічні пріоритети щодо управління трудовими ресурсами, сформовано стратегічні цілі та визначено строки впровадження покращень. Фреймворк стратегії базується на принципах людино-орієнтованості, децентралізації та діджиталізації. Націлений на формування інноваційної, автоматизованої та гуманної системи управління трудовими ресурсами за рахунок впровадження запропонованих покращень.

2. Щодо стратегічного елементу – маркетингу трудових ресурсів, то було визначено такі напрями удосконалення: створення бренду роботодавця, впровадження рекрутингового маркетингу, покращення маркетингу персоналу та вражень кандидата, посилення присутності у соціальних мережах та впровадження аналітики даних. Такі зміни є ключовими для забезпечення конкурентоспроможності акціонерного товариства на ринку праці та залучення кваліфікованих спеціалістів у стратегічній перспективі.

На думку автора, запропоновані зміни щодо стратегічного управління та маркетингу трудових ресурсів АТ «Полтаваобленерго» будуть стимулювати трудову культуру, підвищать продуктивність та розмір доходу від операційної діяльності.

ВИСНОВКИ

У результаті проведення дослідження на тему «Удосконалення системи управління трудовими ресурсами підприємства» було сформовано наступні висновки.

Досліджено теоретико-методологічні підходи до розуміння сутності, ролі та значення трудових ресурсів на підприємстві. З'ясовано, що система управління трудовими ресурсами базується на загальних підходах, як сукупність різних підсистем, які входять до її складу та забезпечують управління трудовими ресурсами щодо виконання поставлених завдань, спрямованих на досягнення особистих та колективних цілей. Основна сутність управління трудовими ресурсами характеризується розробкою та реалізацією заходів, спрямованих на підвищення кваліфікації, знань, мотивації та компетентності працівників, відповідно до загальної стратегії розвитку підприємства. В залежності від специфіки господарювання, необхідно використовувати різний інструментарій управління трудовими ресурсами, які здатні активізувати діяльність працівників.

Визначено особливості системи управління трудовими ресурсами на промисловому підприємстві. Встановлено, що особливості системи управління трудовими ресурсами полягають у тому, що вона поєднує різні підсистеми управління трудовими ресурсами, поєднання яких є унікальними для кожного промислового підприємства. При цьому, було виділено найбільш поширені та основні підсистеми, такі як підсистема лінійного і функціонального керівництва; планування і маркетингу; підсистема управління та обліку; забезпечення належних умов праці; управління розвитком трудових ресурсів; управління мотивацією; правового забезпечення; інформаційного забезпечення.

Розглянуто сучасні концепції та підходи до управління трудовими ресурсами підприємства. Аналіз яких показав, що наразі основними з них є американська та японська. Розробка ефективного підходу до управління трудовими ресурсами в Україні передбачає необхідність чіткого розуміння

кожної концепції, при цьому бажано використовувати японську модель як базу, при цьому додаючи до неї найкращі елементи з американської. В свою чергу, система управління трудовими ресурсами повинна бути гнучкою, керованою та адаптивною. У разі зміни ситуації на ринку або всередині промислового підприємства, керівництво мусить оперативно реагувати і приймати стратегічні рішення, спрямовані на оптимізацію та адаптацію управління трудовими ресурсами до нових викликів зовнішнього та внутрішнього середовища.

Проаналізовано об'єкт та суб'єкт управління АТ «Полтаваобленерго». Визначено, що управління та контроль за діяльністю акціонерного товариства здійснюється органами управління АТ «Полтаваобленерго»: загальними зборами акціонерів, наглядовою радою, правлінням та ревізійною комісією товариства. Протягом трьох досліджуваних років АТ «Полтаваобленерго» є регіональним лідером у електроенергетичній галузі, займаючи домінуючу позицію на ринку. Щорічний приріст виручки акціонерного товариства мав стрімку динаміку до збільшення. Кількість як виробничого персоналу так і управлінського щорічно збільшувалась, на кінець досліджуваного періоду кількість персоналу акціонерного товариства становила 4382 осіб.

Надана оцінка фінансово-господарській діяльності АТ «Полтаваобленерго», відповідно до якої було встановлено, що на кінець 2021 року фінансовий стан АТ «Полтаваобленерго» є позитивним, хоча простежуються і негативні тенденції. Збільшення обсягу та відсотка основних фондів свідчить про зміцнення матеріально-технічної бази АТ «Полтаваобленерго». Однак, це також означає, що значна частина фінансових ресурсів товариства інвестується у менш ліквідні активи, що може негативно впливати на фінансову стабільність. Це може призводити до зменшення оборотності активів та менш ефективного використання коштів. На сьогоднішній день АТ «Полтаваобленерго» є прибутковим акціонерним товариством, яке здатне виконувати свої зобов'язання та має високу активність господарської діяльності, що робить його привабливим для інвестицій.

Продіагностовано існуючу систему управління трудовими ресурсами АТ

«Полтаваобленерго» та встановлено, що вона складається із восьми основних підсистем, а саме умови праці; трудові відносини; оформлення та облік кадрів; маркетинг, прогнозування і планування трудових ресурсів; розвиток трудового потенціалу; стимулювання праці; надання юридичних послуг; соціальні заходи та інфраструктура. Умови праці та охорона праці, техніка безпеки та охорона довкілля перебувають на високому рівні, не було виявлено критичних недоліків. Трудові відносини були задовільними, але виникли проблеми в управлінні конфліктними ситуаціями та соціально-психологічній діагностиці. Оформлення та облік кадрів у товаристві є задовільним. Однак, були виявлені слабкі сторони у маркетингу, прогнозуванні і плануванні трудових ресурсів. Підсистема розвитку трудового потенціалу також має недосконалості у залученні молоді та плануванні кар'єри співробітників. Загалом, систему управління трудовими ресурсами АТ «Полтаваобленерго» можна оцінити як задовільну.

Запропоновано напрямки удосконалення системи управління трудовими ресурсами АТ «Полтаваобленерго», які направлені на створення стратегії управління трудовими ресурсами товариства. А саме, було розроблено фреймворк можливої стратегії управління трудовими ресурсами. У процесі цієї розробки була сформульована візія та стратегічні пріоритети, пов'язані з управлінням трудовими ресурсами, встановлені стратегічні цілі та визначено терміни щодо впровадження покращень. Фреймворк стратегії базується на принципах людино-орієнтованості, децентралізації та діджиталізації. Його головна мета полягає у створенні інноваційної, автоматизованої та людської системи управління трудовими ресурсами шляхом впровадження сформульованих удосконалень.

Розроблено заходи щодо удосконалення маркетингу трудових ресурсів АТ «Полтаваобленерго», як складової стратегічного управління трудовими ресурсами. Було ідентифіковано ряд напрямів для покращення: створення бренду-роботодавця, впровадження рекрутингового маркетингу, поліпшення маркетингу персоналу та вражень кандидатів, зміцнення присутності у соціальних мережах та впровадження аналітики даних.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Буряк П. Ю. Економіка праці і соціально-трудові відносини: навч. пос. Київ: ЦУЛ, 2012. 440 с.
2. Винагородський М. Д., Винагородська А. М., Шканова О. М. Управління персоналом: навч. посіб. Вид. 2-ге. Київ: ЦУЛ, 2019. 488 с.
3. Дериховська В. І. Стратегія управління персоналом: її види та особливості. *Науковий вісник ОНЕУ*. 2013. № 10 (189). С. 37-50.
4. Єсінова Н. І. Е-83 Економіка праці та соціально-трудові відносини: навч.-метод. посіб. Харків: ХДУХТ, 2017. 190 с.
5. Єсінова Н. І. Економіка праці та соціально-трудові відносини: навч. посіб. Київ: Кондор, 2009. 432 с.
6. Заславська Т. І. Економіка праці і соціально-трудові відносини. Київ: Вища школа, 1999. 248 с.
7. Лукашевич В. М. Економіка праці та соціально-трудові відносини: навч. посіб. Львів: Новий світ-2000, 2010. 248 с.
8. Населення і трудові ресурси села / за ред. П. Т. Саблука, М. К. Орлатого. Київ: Інститут аграрної політики УААН, 2012. 277 с.
9. Олійник Є. О. Критерії оцінки трудових ресурсів аграрного підприємства. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу* : *Науковий економічний журнал*. 2011. № 3 (15). С. 71-74.
10. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 08.05.2023).
11. Про затвердження Методологічних положень щодо класифікації та аналізу економічної активності населення. *Державний комітет статистики України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0012832-11#Text> (дата звернення 18.05.2023).
12. Програма гідної праці МОП для України на 2016-2019 роки. *International labor organization*: веб-сайт. URL: <https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/---sro->

budapest/documents/genericdocument/wcms_470684.pdf (дата звернення 18.05.2023).

13. Сайт АТ «Полтаваобленерго». URL: <https://www.poe.pl.ua/> (дата звернення 20.04.2023).

14. Статут АТ «Полтаваобленерго». URL: https://www.poe.pl.ua/wp-content/uploads/2019/04/Статут_АТ-ПОЕ.pdf (дата звернення 15.04.2023).

15. Стратійчук В. М., Новак І. Г. Сутність та класифікація трудових ресурсів підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2020. № 6 (23). С. 147.

16. Управління трудовим потенціалом / за ред. В. С. Васильченко, А. М. Гриненко, О. А. Грішнова, Л. П. Керб. Київ: КНЕУ, 2015. 403 с.

17. Череп А. В. Методичні підходи до використання трудових ресурсів у відповідності з потенційними можливостями підприємства. *Бізнес-Інформ*. 2013. №10. С. 253-257.

18. Adriyanto A.T., Prasetyo A. The Influence of Intrinsic Motivation and Knowledge Sharing on Work Productivity through Innovative Behavior as an Intervening Variable. *Permana: Journal of Taxation, Management, and Accounting*. 2021. Vol. 13. № 1. P. 35–45. DOI: 10.24905/permana.v13i1.115.

19. Arifin S., Darmawan D., Hartanto C.F.B., Rahman A. Human Resources based on Total Quality Management. *Journal of Social Science Studies*. 2022. Vol. 2. № 1. P. 17–20. DOI: 10.56348/jos3.v2i1.22.

20. Aust I., Matthews B., Muller-Camen M. Common Good HRM: A paradigm shift in Sustainable HRM? *Human Resource Management Review*. 2020. Vol. 30. № 3. DOI: 10.1016/j.hrmr.2019.100705.

21. Bozionelos N., Simmering M. J. Methodological threat or myth? Evaluating the current state of evidence on common method variance in human resource management research. *Human Resource Management Journal*. 2022. Vol. 32. № 1. P. 194– 215. DOI: 10.1111/1748-8583.12398.

22. Cheremond R. J. As the Pandemic Resets Major Work Trends, HR Leaders Need to Rethink Workforce and Employee Planning, Management, Performance and Experience Strategies. *Gartner: Website*. URL:

<https://www.gartner.com/smarterwithgartner/9-future-of-work-trends-post-covid-19/>
(Last accessed: 07.04.2023).

23. Duggan J., Sherman U., Carbery R., McDonnell A. Algorithmic management and app-work in the gig economy: A research agenda for employment relations and HRM. *Human Resource Management Journal*. 2020. Vol. 30. № 1. P. 114–132. DOI: 10.1111/1748-8583.12258.

24. Fahmi I., Hapzi A. Determination of career planning and decision making: analysis of communication skills, motivation and experience (literature review human resource management). *Dinasti International Journal of Management Science*. 2022. Vol. 3. № 5. P. 823–835. DOI: 10.31933/dijms.v3i5.1222.

25. Giovanis E. Do the flexible employment arrangements increase job satisfaction and employee loyalty? Evidence from Bayesian networks and instrumental variables. *International Journal of Computational Economics*. 2019. Vol. 9 (1/2). P. 84–115. DOI: 10.2139/ssrn.3411504.

26. Harney B., Collings D. G. Navigating the shifting landscapes of HRM. *Human Resource Management Review*. 2021. Vol. 31. № 4. DOI: 10.1016/j.hrmr.2021.100824.

27. Ikrema H. A., Carballo-Penela A., Ruzo-Sanmartín E. High-performance human resource management practices and readiness for change: An integrative model including affective commitment, employees' performance, and the moderating role of hierarchy culture. *European Research on Management and Business Economics*. 2022. Vol. 28. № 1. DOI: 10.1016/j.iedeen.2021.100177.

28. Kinnie N., Swart J. Cross-boundary working: Implications for HRM theory, methods, and practice. *Human Resource Management Journal*. 2020. Vol. 30. № 1. P. 86–99. DOI: 10.1111/1748-8583.12239.

29. Kramar R. Sustainable human resource management: six defining characteristics. *Asia Pacific Journal of Human Resources*. 2022. Vol. 60. P. 146–170. DOI: 10.1111/1744-7941.12321.

30. Kutieshat R., Farmanesh P. The Impact of New Human Resource Management Practices on Innovation Performance during the COVID 19 Crisis: A

New Perception on Enhancing the Educational Sector. *Sustainability*. 2022. Vol. 14. DOI: 10.3390/su14052872.

31. LinkedIn Learning. 2019 Workplace Learning Report. *LinkedIn*: Website. URL: <https://learning.linkedin.com/content/dam/me/business/en-us/amp/learning-solutions/images/workplace-learning-report-2019/pdf/workplace-learning-report-2019.pdf> (Last accessed: 15.04.2023).

32. Lopez-Cabrales A., Valle-Cabrera R. Sustainable HRM strategies and employment relationships as drivers of the triple bottom line. *Human Resource Management Review*. 2002. Vol. 30. № 3. DOI: 10.1016/j.hrmr.2019.100689.

33. Macke J., Genari D. Systematic literature review on sustainable human resource management. *Journal of Cleaner Production*. 2019. Vol. 208. P. 806–815. DOI: 10.1016/j.jclepro.2018.10.091.

34. Manzoor F., Wei L., Bányai T., Nurunnabi M., Subhan Q.A. An Examination of Sustainable HRM Practices on Job Performance: An Application of Training as a Moderator. *Sustainability*. 2019. Vol. 11. № 2263. DOI: 10.3390/su11082263.

35. Mercer's 2020 Global Talent Trends Study. *Mercer*: Website. URL: <https://www.mercer.com/our-thinking/career/global-talent-hr-trends.html> (accessed: 18.04.2023).

36. Muñoz-Pascual L., Galende J., Curado, C. Human resource management contributions to knowledge sharing for a sustainability-oriented performance: A mixed methods approach. *Sustainability*. 2020. Vol. 12. № 1. P. 161. DOI: 10.3390/su12010161.

37. Newman A., Miao Q., Hofman P. S., Zhu C. J. The impact of socially responsible human resource management on employees' organizational citizenship behaviour: The mediating role of organizational identification. *The International Journal of Human Resource Management*. 2016. Vol. 27. № 4. P. 440–455. DOI: 10.1080/09585192.2015.1042895.

38. Nyberg A. J., Thomas P. M. Handbook of research on strategic human capital resources. Edward Elgar Publishing. 2019. Amherst, 544 p.

39. O’Keefe S. M. Amid COVID-19, Let’s Rethink Workplace Flexibility. *Gallup*: Website. URL: <https://www.gallup.com/workplace/310214/amid-covid-let-rethink-workplace-flexibility.aspx> (Last accessed: 08.05.2023).
40. Peccei R., Van De Voorde K. The application of the multilevel paradigm in human resource management – outcomes research: Taking stock and going forward. *Journal of Management*. 2019. Vol. 45. № 2. P. 786–818. DOI: 10.1177/0149206316673720.
41. Ridwan M., Mulyani S.R., Ali H. Improving employee performance through perceived organizational support, organizational commitment and organizational citizenship behavior. *Systematic Reviews in Pharmacy*. 2020. Vol. 11 № 12. P. 839–849. DOI: 10.31838/srp.2020.5.123.
42. Saks A. M. Caring human resources management and employee engagement. *Human Resource Management Review*. 2022. Vol. 32. № 3. DOI: 10.1016/j.hrmr.2021.100835.
43. Shen J., & Benson J. When CSR is a social norm: How socially responsible human resource management affects employee work behavior. *Journal of Management*. 2016. Vol. 42. № 6. P. 1723–1746. DOI: 10.1177/0149206314522300.
44. Stahl G. K., Brewster C. J., Collings D. G., Hajro A. Enhancing the role of human resource management in corporate sustainability and social responsibility: A multi-stakeholder, multidimensional approach to HRM. *Human Resource Management Review*. 2020. Vol. 30. № 3. DOI: 10.1016/j.hrmr.2019.100708.
45. Strenitzerová M., Achimský K. Employee Satisfaction and Loyalty as a Part of Sustainable Human Resource Management in Postal Sector. *Sustainability*. 2019. Vol. 11. № 17: 4591. DOI: 10.3390/su11174591.
46. Tanova C., Bayighomog S. W. Green human resource management in service industries: the construct, antecedents, consequences, and outlook. *The Service Industries Journal*. 2022. Vol. 42. № 3. P. 412–452. DOI: 10.1080/02642069.2022.2045279.
47. Telyshevska L. I., Vlasenko D.O. Employee motivation in the enterprise personnel management system. *Young scientist*. 2020. Vol. 7. P. 498–502.

48. Torrington D., Hall L., Taylor S. Human resource management. Pearson education. 2020. London, 752 p.
49. Voynarenko M., Dzhedzhula V., Yepifanova I. Modeling of the Process of Personnel Motivation for Innovation Activity. *WSEAS Transactions on Business and Economics*. 2020. Vol. 17. P. 467–477.
50. Westerman J. W., Rao M.B., Vanka S., Gupta M. Sustainable Human Resource Management and the Triple Bottom Line: Multi-Stakeholder Strategies, Concepts, and Engagement. *Human Resource Management Review*. 2020. Vol. 30. DOI: 10.1016/j.hrmmr.2020.100742.
51. Xu Y., Li A. The relationship between innovative human capital and interprovincial economic growth based on panel data model and spatial econometrics. *Journal of Computational and Applied Math*. 2019. Vol. 365. DOI: 10.1016/j.cam.2019.112381.

ДОДАТКИ