



**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ»**

Кафедра менеджменту та міжнародного бізнесу

Допустити до захисту
В.о. зав. каф. _____ проф. Копитко В.І.
« ____ » червня 2025 р.

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«Система управління персоналом організації й основні напрями її
удосконалення (на прикладі Приватного акціонерного товариства
«Львівобленерго»)**

Студента 4 курсу, групи ММ-41
спеціальності 073 «Менеджмент»
Михальського Богдана Васильовича
(прізвище, ім'я, по-батькові)

Науковий керівник: _____
(підпис)

Живко Зінаїда Богданівна
(прізвище, ім'я, по-батькові)
доктор економічних наук, професор
(науковий ступінь, вчене звання)

Рецензент: _____
(підпис)

Гнатишин Юрій Теодорович
(прізвище, ім. 'я, по-батькові)
Заступник директора з управління
персоналом та юридичних питань
ПрАТ «Львівобленерго»
(науковий ступінь, вчене звання або посада)

ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра	менеджменту та міжнародного бізнесу
Ступінь	бакалавр
Галузь знань	07 «Управління та адміністрування»
Спеціальність	073 «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувача кафедри менеджменту та міжнародного бізнесу

Копитко В.І.

«___» лютого 2025 року

З А В Д А Н Н Я СТУДЕНТОВІ НА БАКАЛАВРСЬКУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Михальському Богдану Васильовичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: **«Система управління персоналом організації й основні напрями її удосконалення (на прикладі Приватного акціонерного товариства «Львівобленерго»)**

Керівник роботи: **Живко Зінаїда Богданівна**

доктор економічних наук, професор

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

затверджені наказом по інституту від 12 лютого 2025 року №12

2. Строк подання студентом роботи 30 травня 2025 року

3. Вихідні дані до роботи Нормативно-правові акти та закони

України, наукові публікації за темою дослідження, статистичні дані

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ. Теоретичний розділ – методологічні основи дослідження. Практичний розділ – розрахунково-аналітичні

матеріали. Прогнозний розділ. Висновки. Список використаних джерел.

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

Рис. 1.1 – 1.4, табл. 1.1-1.2 – теоретичні та методичні розробки системи

управління персоналом на підприємстві

Рис. 2.1 – 2.7 і табл. 2.1. – 2.6 – дослідження умов формування організаційно-економічної системи управління персоналом в Приватному акціонерному товаристві «Львівобленерго»

Рис. 3.1 – 3.3 і табл. 3.1 – шляхи вдосконалення системи управління персоналом на підприємстві

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
	<i>Консультанти відсутні</i>		

7. Дата видачі завдання: 19 лютого 2025 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	<i>Збір та опрацювання літературних джерел</i>	<i>лютий- 2025 р.</i>	<i>Остаточне затверджен- ня плану</i>
2.	<i>Написання першого розділу роботи</i>	<i>березень- 2025р.</i>	<i>роботи</i>
3.	<i>Написання другого розділу роботи</i>	<i>квітень- 2025 р.</i>	
4.	<i>Написання рекомендаційної частини роботи</i>	<i>травень- 2025 р.</i>	<i>Перевірка на унікальність</i>
5.	<i>Захист бакалаврської кваліфікаційної роботи</i>	<i>червень – 2025 р.</i>	

Студент _____ Михайльський Б. В.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____ Живко З. Б.
(підпис) (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Михайльський Б. В. Система управління персоналом організації й основні напрями її удосконалення (на прикладі Приватного акціонерного товариства «Львівобленерго»). Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня бакалавр за галуззю знань «Управління та адміністрування» спеціальності «Менеджмент». Львів, 2025.

Обсяг роботи становить 66 сторінок, включаючи 9 таблиць, 14 рисунків.

Автором надано характеристику поняття системи управління персоналом як економічної категорії, здійснено аналіз складових системи управління персоналом, вивчено методiku дослідження управління персоналом на підприємстві, розглянуто організаційно-економічну характеристику об'єкта дослідження, досліджено кількісний та якісний склад персоналу на підприємстві, описано систему управління персоналом на підприємстві, запропоновано шляхи удосконалення системи атестації і навчання персоналу ПрАТ «Львівобленерго», розроблено мотивований механізм стимулювання праці персоналу ПрАТ «Львівобленерго».

На основі опрацювання теоретичного та практичного матеріалів зроблені відповідні висновки та внесено конкретні пропозиції щодо розробки системи управління персоналом на підприємстві.

Ключові слова: система, персонал, трудові ресурси, управління персоналом, працівники, мотивація, підприємство, чинники впливу, якісна характеристика.

SUMMARY

Bohdan Mykhaylsky. The organization's personnel management system and the main directions of its improvement (using the example of the Private Joint-Stock Company "Lvivoblenergo"). Manuscript.

Research for the degree of Bachelor in the field of knowledge "Management and Administration" with a specialization in "Management". Lviv, 2025.

The amount of work is 66 pages, including 9 tables, 14 figures.

The author provides a description of the concept of the personnel management system as an economic category, analyzes the components of the personnel management system, studies the methodology for researching personnel management at the enterprise, considers the organizational and economic characteristics of the research object, examines the quantitative and qualitative composition of the personnel at the enterprise, describes the personnel management system at the enterprise, suggests ways to improve the system of certification and training of personnel of PrJSC "Lvivoblenergo", and develops a motivated mechanism for stimulating the work of the personnel of PrJSC "Lvivoblenergo".

Based on the theoretical and practical materials elaboration, the relevant conclusions were made and specific proposals were made for the development of the personnel management system at the enterprise.

Keywords: system, personnel, labor resources, personnel management, employees, motivation, enterprise, factors of influence, qualitative characteristics.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ	
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	9
1.1 Характеристика поняття системи управління персоналом як економічної категорії	9
1.2 Аналіз складових системи управління персоналом.....	16
1.3 Методика дослідження управління персоналом на підприємстві.....	21
Висновки до I розділу.....	22
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ УМОВ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В	
ПРИВАТНОМУ АКЦІОНЕРНОМУ ТОВАРИСТВІ «ЛЬВІВОбленерго».....	24
2.1 Організаційно-економічна характеристика об'єкта дослідження.....	24
2.2 Кількісний та якісний склад персоналу на підприємстві.....	35
2.3 Аналіз системи управління персоналом на підприємстві.....	42
Висновки до II розділу.....	55
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ	
ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ	57
3.1 Удосконалення системи атестації і навчання персоналу ПрАТ «Львівобленерго».....	57
3.2 Застосування мотивованого механізму стимулювання праці персоналу ПрАТ «Львівобленерго».....	63
Висновки до III розділу.....	68
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	70
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	72

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. На сучасному етапі розвитку світової енергетики провідні держави орієнтуються на усвідомлення обмеженості традиційних паливно-енергетичних ресурсів, необхідність охорони навколишнього середовища та протидії глобальним кліматичним змінам. У зв'язку з цим значна увага у світі зосереджується на впровадженні заходів із енергозбереження, підвищенні енергоефективності та активному використанні відновлюваних джерел енергії (ВДЕ). Україна також не залишається осторонь цих процесів – питання розвитку відновлюваної енергетики визначаються як пріоритетні, і лише держава за допомогою збалансованої законодавчої бази, гнучкого тарифного регулювання, цінової та податкової політики здатна забезпечити їх належне вирішення.

Персонал підприємства відіграє вирішальну роль у забезпеченні його успішного функціонування, оскільки саме люди не лише створюють продукцію та надають послуги, а й ініціюють та впроваджують новітні ідеї, інноваційні рішення, інтелектуальні ресурси (зокрема, гудвіл), що можуть сприяти зростанню вартості бізнесу.

Система управління персоналом на підприємстві займає одне з ключових місць у реалізації поставлених завдань. У сучасних умовах лише наявність компетентних кадрів і ефективна система керування ними дозволяє забезпечити сталий приріст економічної результативності підприємства та утвердити його конкурентну позицію на ринку. Сутність системного підходу до управління організацією полягає в тому, щоб розглядати її як цілісну сукупність взаємопов'язаних компонентів, де управлінська система разом із її елементами виступає як єдина самодостатня структура, яка має визначені цілі, ресурси, організаційну побудову, механізми функціонування та зв'язки з іншими системами.

Наразі в Україні спостерігається значне зростання трудової міграції кваліфікованих фахівців за межі країни, що є наслідком низького рівня

привабливості вітчизняного ринку праці. Це явище обумовлює дефіцит висококваліфікованих спеціалістів, ускладнює підбір необхідного персоналу, а також призводить до зниження мотивації тих працівників, які залишаються працювати на українських підприємствах.

На сьогоднішній день особливої актуальності набуває управління людськими ресурсами як напрямок діяльності підприємств, орієнтований на ефективне застосування персоналу з метою досягнення організаційних цілей. Управління персоналом – це окрема управлінська функція, в основі якої лежить робота з людьми, що утворюють соціальні групи та трудові колективи. Основними суб'єктами цього процесу виступають керівники та фахівці, які здійснюють управлінські дії щодо своїх підлеглих.

Метою даного дослідження є формулювання теоретичних основ та створення практичних рекомендацій, спрямованих на удосконалення механізмів управління персоналом у межах діяльності підприємства.

Для досягнення поставленої мети було окреслено такі основні завдання:

- надати розгорнуту характеристику поняття системи управління персоналом як складової економічної науки;
- провести детальний аналіз елементів, що формують систему управління персоналом;
- дослідити існуючу методику оцінювання процесів управління кадрами на підприємстві;
- вивчити організаційно-економічні особливості об'єкта дослідження;
- проаналізувати як кількісні, так і якісні характеристики кадрового складу підприємства;
- здійснити опис функціонування системи управління персоналом на конкретному підприємстві;
- розробити рекомендації щодо покращення процесів атестації та навчання персоналу в ПрАТ «Львівобленерго»;
- запропонувати дієвий механізм стимулювання праці співробітників на базі ПрАТ «Львівобленерго».

У межах предмету дослідження розглядаються методичні, теоретичні та прикладні аспекти побудови та функціонування системи управління персоналом досліджуваного підприємства.

Об'єктом аналізу виступає система управління персоналом, яка функціонує на підприємстві.

До інформаційного забезпечення магістерського дослідження увійшли такі джерела: статистичні матеріали, отримані з органів державної статистики; законодавчі документи та нормативні акти, що регламентують питання тематики роботи; звітна документація досліджуваного підприємства за період 2020–2024 років; наукові праці українських і зарубіжних дослідників, присвячені проблемам управління персоналом, формуванню кадрової політики та оцінці кадрового потенціалу підприємств.

Прикладне значення здобутих у процесі дослідження результатів полягає в розробці аргументованих підходів та дієвих методів для підвищення результативності функціонування системи управління персоналом на підприємстві.

Методологія дослідження передбачає застосування комплексу наукових підходів. Основу дослідження склали як загальнонаукові, так і спеціалізовані методи: аналіз і синтез, дедуктивний підхід, метод експертних оцінок, елементи техніко-економічного аналізу, системний підхід, а також статистичні методи, що дозволяють забезпечити комплексне вивчення проблематики.

Структурно кваліфікаційна робота включає вступну частину, три основні розділи, висновки та перелік використаних джерел. У тексті наявні 9 таблиць і 14 графічних зображень. Загальний обсяг роботи становить 66 сторінок. До списку використаної літератури входить 67 джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Характеристика поняття системи управління персоналом як економічної категорії

Управління персоналом розглядається як процес, спрямований на досягнення максимально результативного використання трудових ресурсів задля реалізації як стратегічних цілей підприємства, так і індивідуальних прагнень працівників. Перші, зазвичай, стосуються підвищення загальної результативності функціонування організації. Ця результативність часто тлумачиться у вузькому сенсі – як здобуття найбільшого фінансового прибутку. Водночас останнім часом усе більше розуміння ефективності виходить за межі виключно економічних показників – охоплюючи поняття економічності, якості, інновацій, продуктивності та прибутковості, а також включає соціально-психологічні аспекти, серед яких – рівень задоволеності роботою, участь працівників у житті колективу, висока самооцінка співробітників, а також мотивація до плідної діяльності.

Систему управління можна охарактеризувати як впорядковану єдність взаємопов'язаних елементів, кожен із яких має власні функціональні завдання, діє незалежно, проте спільно спрямований на досягнення єдиної мети.

Основним завданням системи управління кадрами є формування необхідного кадрового потенціалу, організація ефективного його використання, підтримка морального, духовного й професійного зростання працівників, а також забезпечення оптимальної гнучкості у зміні складу персоналу.

Механізм управління трудовими ресурсами передбачає взаємодію між керівною та підпорядкованою підсистемами. Загалом процес управління будь-якою системою можна описати як спрямований вплив керівної частини на виконавчу через передачу командної інформації за допомогою каналів прямого зв'язку. При цьому через канали зворотного зв'язку керівна підсистема отримує

дані щодо стану об'єкта управління. Крім того, обидві ці підсистеми взаємодіють з зовнішнім середовищем через інформаційні канали.

Таким чином, система управління охоплює керуючу та керовану частини, прямі та зворотні канали комунікації, а також зовнішнє середовище [19].

До ключових елементів управлінської системи належать:

- суб'єкт управління – це джерело керівного впливу, особа чи орган, який реалізує функції управління та впливає на об'єкт із метою зміни його стану відповідно до поставлених завдань;

- об'єкт управління – це те, на що безпосередньо спрямований управлінський вплив, що перебуває під його дією;

- керівний вплив – це комплекс заходів, методів, прийомів, організаційних команд і засобів, які використовуються для зміни стану об'єкта;

- зворотні зв'язки – це сукупність даних, що надходять до суб'єкта управління, і відображають ефективність прийнятих рішень та реакцію об'єкта на вплив.

Система управління трудовими ресурсами організації включає набір тісно взаємозалежних підсистем (компонентів).

Підсистеми – це структурні елементи системи, які виокремлені за функціональними або організаційними критеріями, мають автономні завдання, проте працюють в межах спільної мети.

Сукупність підсистем утворює багаторівневу структуру, яка охоплює широкий спектр напрямів діяльності (див. табл. 1.1).

Комбінація підсистем в межах кожного конкретного підприємства є унікальною та зумовлює його особливості функціонування.

До основних завдань системи управління персоналом підприємства належать: зростання конкурентоспроможності організації в умовах ринкової економіки; підвищення ефективності виробничих і трудових процесів, зокрема досягнення найвищого рівня прибутковості; забезпечення високої соціальної результативності діяльності підприємства.

Складові системи підсистеми управління персоналом*

Назва підсистеми	Характеристика підсистеми
Загального та лінійного керівництва	здійснює управління організацією в цілому, управління окремими функціональними та виробничими підрозділами.
Планування та маркетингу	Виконує розробку кадрової політики, стратегії управління персоналом, аналіз кадрового потенціалу, аналіз ринку праці, організацію кадрового планування та прогнозування потреби в персоналі, організацією рекламу.
Управління підбором та обліком персоналу	Здійснює організацію відбору персоналу, співбесіди, оцінки, відбору, обліку нарахування, переміщення, заохочення та звільнення персоналу, професійну орієнтацію, організацію раціонального використання персоналу, управління зайнятістю, діло виробництво системи управління персоналом.
Управління трудовими відносинами	Проводить аналіз та регулювання групових та особистісних взаємовідносин, відносин керівництва, управління виробничими конфліктами та стресами, соціально-психологічну діагностику, дотримання етичних норм взаємовідносин, управління взаємодією з профспілками.
Забезпечення нормальних умов праці	Виконує такі функції, як дотримання вимог психофізіології та ергономіки праці, дотримання вимог технічної естетики, охорони праці, військової охорони організації й окремих посадових осіб.
Управління мотивацією поведінки персоналу	Виконує такі функції: організацію нормування та тарифікацію трудового процесу, розробка системи оплати праці, розробка форм участі персоналу в прибутках, форми морального заохочення
Управління соціальним розвитком	Здійснює організацію суспільного харчування, житлово-побутове обслуговування, розвиток культури та фізичного виховання, забезпечення охорон здоров'я та відпочинку, забезпечення дитячими закладами, організацією соціального страхування. Комбінація цих підсистем унікальна для кожної організації і визначає її специфіку.

*Джерело: авторська розробка на основі праць вчених [8].

Досягнення визначених цілей потребує реалізації низки важливих завдань, серед яких: укомплектування підприємства робочою силою відповідної кількості та професійного рівня; встановлення раціонального співвідношення між організаційно-технічною будовою виробничого потенціалу та структурою кадрового потенціалу; повноцінне й результативне використання як трудового потенціалу окремого працівника, так і виробничих ресурсів загалом; створення умов, що сприяють продуктивній праці, високому рівню її

організації, зацікавленості, внутрішній дисципліні, а також формуванню навичок взаємодії та командної роботи у персоналу; утримання працівників на підприємстві, забезпечення стабільності трудового колективу як чинника повернення інвестицій у персонал (йдеться про витрати на набір, навчання та розвиток кадрів); задоволення індивідуальних прагнень, потреб і очікувань працівників щодо змісту їхньої діяльності, умов праці, характеру зайнятості, перспектив зростання за професійно-кваліфікаційною шкалою та посадовими щаблями; гармонізація виробничих цілей із соціальними завданнями (тобто збалансування інтересів підприємства й персоналу, а також досягнення економічної й соціальної результативності); вдосконалення системи управління трудовими ресурсами з метою досягнення управлінських цілей при одночасному зменшенні витрат на робочу силу [8].

Рівень результативності управління трудовим потенціалом, а також повнота досягнення поставлених завдань значною мірою визначаються тим, які саме принципи та методи управління використовуються. Основні інструменти управління умовно поділяють на три категорії: безпосередні засоби впливу, опосередковані механізми управління, а також окрему специфічну групу засобів, що не підпадають під перші дві класифікації. До безпосередніх інструментів управління персоналом віднесено засоби, наведені у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Найважливіші прямі засоби безпосереднього управління*

Назва засобу	Характеристика засобу
Делегування повноважень і завдань	Передавання співробітникам не тільки виконання чітко сформульованих завдань, а й певних компетенцій, а отже разом з самостійністю і додаткової відповідальності
Обговорення в колективі, бесіди з підлеглими, під час котрих рішень	Це допоможе не тільки налагодити інформаційний потік між узгодженням дій та рішень працівників та керівника а й підвищення мотивації підлеглих через залучення їх до рішення управлінських керівництвом та персоналом а й створить атмосферу довіри у колективі, допоможе оперативному визначенню проблематики та пошуку рішень
Критика та заохочення, тобто форми оцінювання людської правди	Підлеглі не повинні сприймати критику як покарання, а лише як сигнал для покращення якості своєї праці. Керівник завжди має вислухати пояснення та вибачення працівника та прийняти їх, якщо вони виправдані
Службовий нагляд і	Мають співвідноситися з нормами та плановими завданнями і

контроль за результатами праці	порівнюватися з фактичним станом справ
Інформація та комунікація	Кожний працівник повинен мати доступ до необхідної та релевантної для його сфери діяльності інформації, окрім того необхідно забезпечити безперешкодний потік інформації в середині підприємства як у вертикальному, так і в горизонтальному напрямку. Окрім того обізнаність працівника є одним з факторів його вмотивованості в своїй праці
Директиви та вказівки	Перші мають стосуватися основних, стратегічних напрямків діяльності та розвитку підприємства, а вказівки вже конкретизують їх та приписують як діяти в конкретних ситуаціях. Основною функцією директив та вказівок є узгодження діяльності всього підприємств

*Джерело: авторська розробка на основі праць вчених [7].

Другу категорію засобів управління трудовими ресурсами, які називаються непрямыми або опосередкованими, формують такі елементи: опис посади, що включає визначення її мети, функціональних обов'язків, необхідних компетенцій, а також зв'язків з іншими посадами і вимог до працівника. З одного боку, це є підґрунтям для здійснення контролю, а з іншого — служить орієнтиром для працівника з метою полегшення процесу адаптації на новому робочому місці; до того ж, проводиться оцінювання робочого місця, яке частково базується саме на цьому описі.

Узагальнено процес управління будь-якою системою можна змалювати як здійснення впливу керуючої підсистеми на ту, що підлягає керуванню, через передавання командної інформації по каналах прямого зв'язку. У відповідь через канали зворотного зв'язку керуюча ланка отримує інформацію щодо стану об'єкта управління. Окрім цього, між підсистемами та зовнішнім середовищем також відбувається обмін інформацією. Таким чином, система управління формується з керуючої і керованої підсистем, каналів прямої та зворотної комунікації, а також зовнішнього середовища [19].

Керуюча підсистема (суб'єкт управління) – це сукупність структур управління та управлінського персоналу, які наділені визначеними повноваженнями, обсягом діяльності та функціональними обов'язками. Ця система здатна змінюватися під впливом як організуючих, так і деструктивних чинників. До складу керуючої підсистеми входять лінійні менеджери, котрі

розробляють та впроваджують сукупність організаційних і економічних заходів, спрямованих на забезпечення ефективного відтворення та використання персоналу [7].

Керована підсистема (об'єкт управління) — це сукупність соціально-економічних відносин, пов'язаних із процесом формування, відтворення та використання трудових ресурсів. Управління персоналом є багатогранною системою, що включає такі складові, як напрямки, етапи, принципи, форми та види кадрової діяльності. Серед ключових напрямів виокремлюють добір кадрів, їх збереження, навчання та розвиток, оцінку ефективності праці працівників відповідно до цілей організації, що дає змогу впливати на їх поведінку, складність виконуваних завдань і умови праці тощо; оцінювання працівника, тобто аналіз його індивідуального внеску. Завдяки такому оцінюванню, яке виражається у вигляді балів і характеристик, можна визначити професійні здібності співробітника, перспективи його розвитку, потребу в підвищенні кваліфікації, можливість просування або доцільність звільнення. У певному сенсі така оцінка виступає чинником, що сприяє мотивації працівника до більш ефективної діяльності.

Здійснимо класифікацію людських ресурсів за категоріями. Окреслимо поняття персоналу підприємства, людських ресурсів та трудового потенціалу окремого працівника (див. рис. 1.1).

Персонал підприємства являє собою сукупність осіб, що працюють на ньому, включаючи як найманих працівників, так і власників або співвласників, які беруть участь у трудовій діяльності. Його прийнято поділяти на дві основні категорії: управлінську та виробничу. До управлінського персоналу належать ті працівники, які відповідають за реалізацію управлінських функцій, таких як планування, організація, мотивація і контроль. Натомість виробничий персонал виконує завдання, пов'язані безпосередньо з виробничим процесом, беручи активну участь у технологічних операціях.



Рис. 1.1. Структура персоналу підприємства за категоріями*

*Джерело: авторська розробка на основі праць вчених [35, 52].

У структурі керівництва підприємства, залежно від рівня управлінських функцій, виділяють два типи керівників: лінійних і функціональних. Лінійні керівники відповідають за діяльність усього підприємства або його окремих структурних одиниць. Функціональні керівники здійснюють керівництво окремими підрозділами, такими як відділи, служби, бюро тощо.

Персонал підприємства також класифікується за такими ознаками, як професія, спеціальність і рівень кваліфікації (див. рис. 1.2).

Як видно з наведеного рисунка, кожен працівник має не лише професію – тобто вид діяльності, яким він займається на поточному етапі, – але й кваліфікацію, яка визначається рівнем спеціалізованих знань, отриманих під час навчання у відповідному навчальному закладі. Крім того, важливо враховувати й спеціальність, що уточнює напрямок обраної професії та конкретизує характер зайнятості особи.

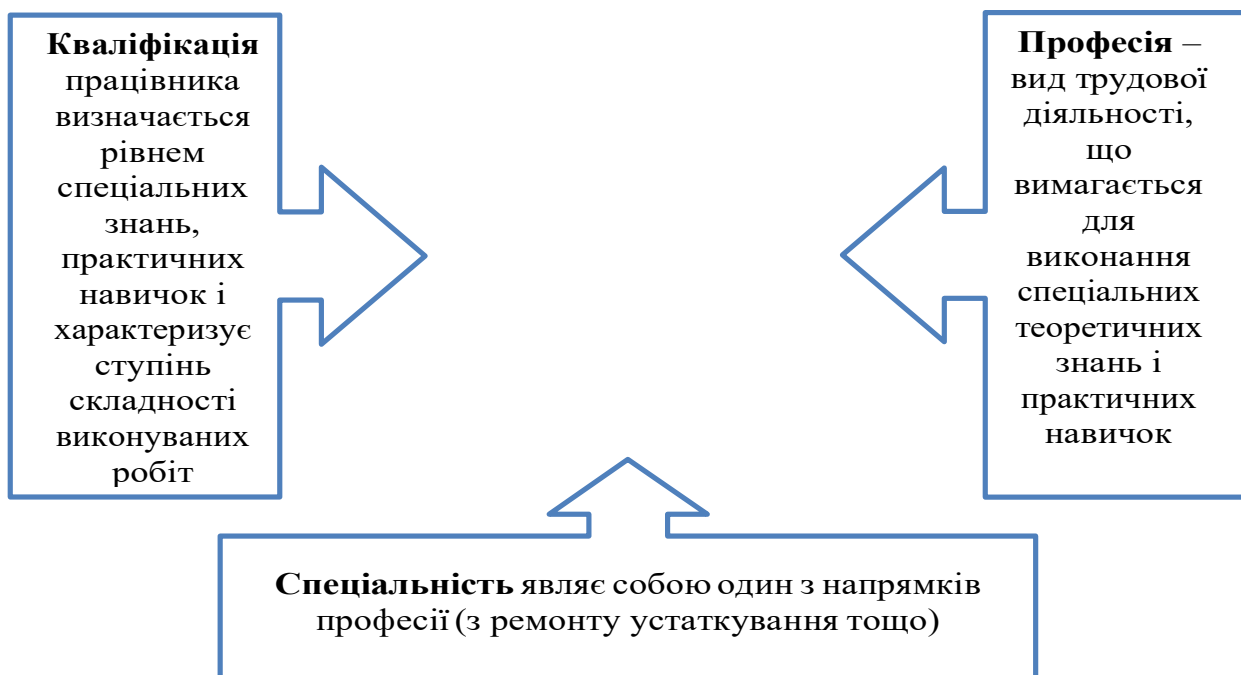


Рис. 1.2. Розподіл працівників за професіями, спеціальностями, кваліфікаціями*

*Джерело: авторська розробка на основі праць вчених [6, 12].

Варто також здійснювати класифікацію персоналу відповідно до характеру їхньої зайнятості. При цьому зайнятість можна розмежувати на декілька типів: повну і неповну; видиму і приховану; добровільну та вимушену; первинну й вторинну; стандартну і нестандартну; постійну та тимчасову; а також на легальну, нелегальну і неофіційну форми.

Залежно від терміну трудового найму, персонал можна поділити на постійних працівників, тимчасових робітників та сезонних працівників. Крім цього, варто враховувати тип кваліфікації, яку має робота: основну, додаткову або неповну видиму зайнятість.

Для того щоб забезпечити більш повне і точне розмежування персоналу, доцільно розглядати такі складові: професійну структуру кадрів; рівень кваліфікації; статево-віковий склад; розподіл працівників за стажем роботи; а також структуру за освітнім рівнем.

Ефективність управління трудовими ресурсами залежить від двох ключових чинників: здатності організації чітко окреслити необхідні моделі поведінки працівників для реалізації своєї стратегії, а також від можливості

впровадження дієвих управлінських інструментів, що спонукають персонал діяти у відповідному напрямку. Обидві ці задачі є рівнозначно важливими й складними, особливо в умовах переходу економіки до ринкових механізмів.

До найсуттєвіших характеристик сучасного процесу удосконалення управління персоналом належать: децентралізація повноважень із передачею частини функцій виконавцям на місцях і трансформація системи контролю; колективне прийняття рішень господарського характеру та формування клімату довіри всередині організації; розвиток інструментів планування професійної кар'єри для працівників ключової ланки; інтегроване бачення проблем та всебічний підхід до управління людськими ресурсами з урахуванням стратегічних цілей підприємства; створення інноваційної корпоративної культури.

1.2 Аналіз складових системи управління персоналом

Система управління персоналом на підприємстві являє собою цілісну сукупність взаємозалежних компонентів, у межах яких здійснюється реалізація функцій, пов'язаних із управлінням трудовими ресурсами. Усі системи управління персоналом мають характерні риси, серед яких: система управління персоналом виступає ключовим елементом загальної системи управління підприємством; вона інтегрована в усі функціональні напрями діяльності підприємства, включаючи виробничу, маркетингову, фінансову та інші сфери; основні завдання управління персоналом відповідають стратегічним цілям самого підприємства; система управління персоналом містить усі базові характеристики, притаманні системі управління підприємством.

При побудові системи управління персоналом використовуються три основні підходи (див. рис. 1.3).

Функціональний підхід до побудови системи управління персоналом полягає у визначенні та обґрунтуванні ключових функцій, які, згідно з подібністю функціонального призначення, згруповуються у відповідні підсистеми.

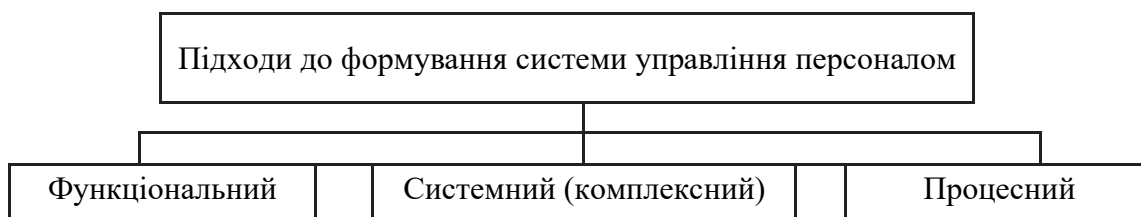


Рис. 1.3. Підходи до формування системи управління персоналом*

*Джерело: авторська розробка на основі праць вчених [8, 37].

Системний підхід орієнтований на створення цілісної системи управління персоналом, що включає три окремі підсистеми: економічну, організаційну та соціальну. Сукупне функціонування цих підсистем утворює інтегровану систему управління персоналом.

Кожна з зазначених підсистем функціонує на основі визначених цілей і виконує притаманні їй функції, спрямовані на реалізацію відповідної діяльності (див. табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Структура комплексної системи управління персоналом підприємства*

Об'єкт управління	Цілі управління	Системи управління
Працівник	Конкурентоспроможність продукції підприємства	Економічна
Індивід	Конкурентоспроможність робочої сили персоналу	Соціальна
Співробітник	Конкурентоспроможність підприємства	Організаційна

*Джерело: авторська розробка на основі праць вчених [12].

Функціонування кожної окремої системи відбувається в межах таких підсистем, як цільова, забезпечувальна, адаптаційна та функціональна (див. рис. 1.4).

Цільова підсистема належить до складових елементів інтегрованої системи управління персоналом і визначає її стратегічні та тактичні завдання.

Забезпечувальна підсистема – це частина системи, яка визначає необхідний склад, рівень якості та організаційні умови для забезпечення «входу» системи всім, що потрібно для її належного функціонування.

Функціональна підсистема – це частина системи, в якій встановлюються вимоги до елементів процесу переробки «входу» системи до її «виходу», а також організується процес управління.

Адаптуюча підсистема – це частина системи, яка забезпечує регламентацію та організацію процесу управління відповідно до вимог, що формуються зовнішнім середовищем.

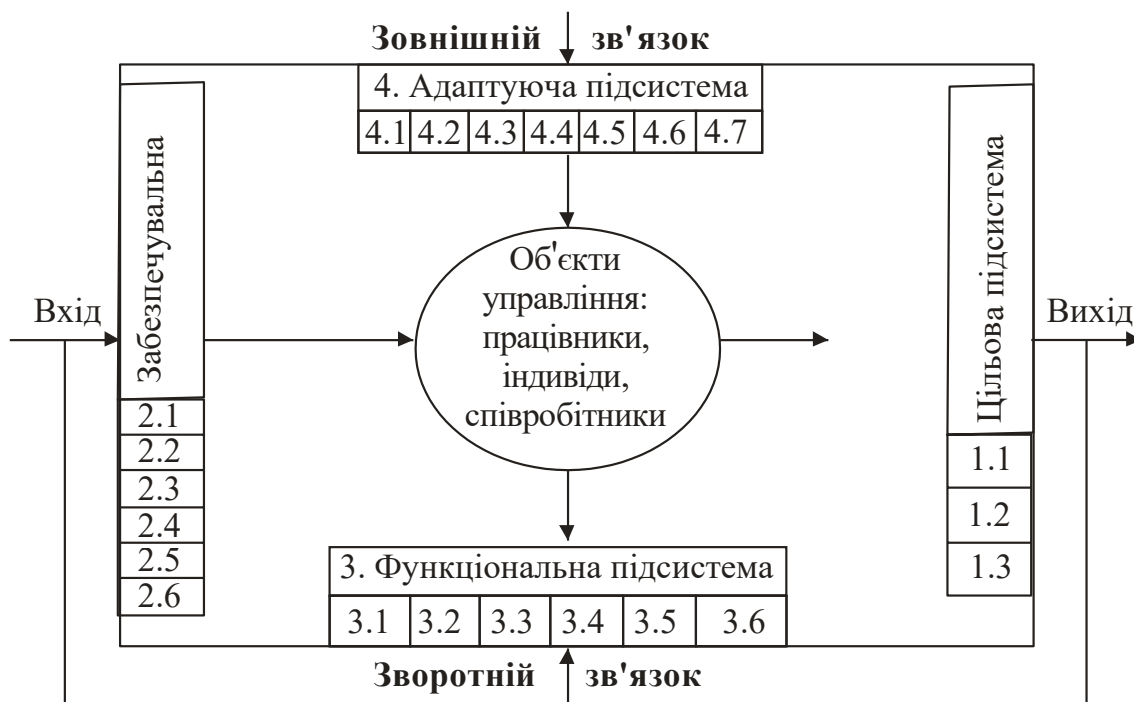


Рис. 1.4. Модель системи управління персоналом підприємства*

*Джерело: авторська розробка на основі праць вчених [7, 37].

Один із недоліків системи управління персоналом, побудованої на системному підході, полягає у відсутності відображення взаємозв'язку між підсистемами та порядком виконання функцій управління.

Процесний підхід полягає у формуванні системи управління персоналом як набору взаємопов'язаних циклічно повторюваних процесів.

Процес управління персоналом здійснюється через два цикли: розширений та елементарний, кожен з яких складається з трьох блоків: – вирішальний блок, в якому визначаються основні напрямки діяльності та стратегії для підтримки і розвитку конкурентоспроможності підприємства через його працівників, тобто формулюються кадрова політика та стратегія

управління персоналом з урахуванням завдань управління, управлінської ідеології та стратегії розвитку підприємства;

– перетворюючий блок, що передбачає перетворення управлінських впливів на конкретні рішення (реалізація підбору та відбору персоналу, розміщення на робочих місцях, професійний розвиток і формування резерву на управлінські посади, мотивація персоналу);

– інформаційно-контрольний блок, що здійснює накопичення та впорядкування інформації про використання персоналу. В межах цього блоку проводяться ділова оцінка, контроль розстановки персоналу та його аналіз.

Щодо функцій, розширений цикл відповідає здебільшого за стратегічні та тактичні завдання, тоді як елементарний цикл зосереджений на оперативних завданнях.

Принципи управління персоналом є основою для побудови ефективної системи управління. Серед найважливіших принципів управління персоналом можна виділити такі: системність; демократизація; індивідуалізація; інформатизація; досягнення поставлених цілей організації; підбір персоналу з урахуванням їх психологічної сумісності; врахування побажань співробітників при виборі форм і методів їх перепідготовки та підвищення кваліфікації.

Принцип системності в управлінні персоналом передбачає, що кадрове управління на підприємстві має охоплювати не лише окремі категорії працівників, а весь склад людських ресурсів; вирішувати не лише разові завдання, а й постійно справлятися з проблемами, що виникають у діяльності працівника, починаючи від моменту його прийому на роботу, через періоди просування по службі, і до останнього дня його перебування в організації; використовувати різноманітні методи, засоби та підходи в роботі з персоналом, а не робити вибір під впливом випадкових факторів чи настроїв.

Принцип демократизації управління персоналом включає в себе:

- демократичні підходи в методах управління та стилях керівництва;
- участь у оцінці роботи кожного працівника з боку колективу того підрозділу, в якому він працює;

- регулярне дослідження думок співробітників з найважливіших питань діяльності організації та врахування цих думок при прийнятті рішень щодо вирішення проблем;
- реалізацію нововведень із згоди трудових ресурсів підприємства;
- партисипативне управління, тобто залучення рядових працівників до процесу управління організацією через участь у гуртках якості, громадських економічних бюро аналізу тощо;
- підвищення рівня обізнаності працівників про результати та перспективи виробничо-господарської діяльності підприємства [36].

Принцип індивідуалізації в роботі з персоналом здійснюється через:

- індивідуальне планування професійного та посадового зростання співробітників;
- персоналізований підхід до мотивації праці працівників;
- підбір працівників з урахуванням їхніх здібностей і індивідуальних особливостей особистості.

Принцип інформатизації в управлінні персоналом передбачає використання сучасних засобів обчислювальної техніки для збору, передачі, обробки, зберігання та надання інформації, що дозволяє швидко приймати обґрунтовані кадрові рішення.

Таким чином, підсумовуючи все сказане вище, можна зазначити, що планування, формування, перерозподіл і ефективне використання персоналу є основним змістом системи управління персоналом. Ця система базується на цілеспрямованій діяльності керівництва підприємства, яке розробляє концепцію, стратегії кадрової політики та методи управління персоналом.

Основним завданням системи управління персоналом є забезпечення підприємства необхідною кількістю та якістю персоналу на поточний період та в майбутньому; створення рівних умов для ефективності праці та раціонального розподілу робочого навантаження протягом робочого часу; задоволення обґрунтованих потреб працівників; відповідність трудового потенціалу працівника, його психофізіологічних характеристик вимогам робочого місця;

максимальне використання можливостей працівника для виконання різноманітних завдань на робочому місці.

1.3 Методика дослідження системи управління персоналом на підприємстві

Основою наукових досліджень є методологія та загальні принципи організації комплексних наукових розвідок. Методологічною базою системи управління персоналом є діалектичний метод пізнання, що охоплює загальне, особливе та одиничне у процесах саморозвитку та самопосування, які перебувають в єдності і протистоянні протилежностей в усіх їх взаємозв'язках і взаємозалежностях, а також системний підхід до дослідження основних положень економічної науки.

Методологія наукового пізнання дає змогу вибрати конкретні методи дослідження для вивчення окремих економічних явищ. Зокрема, методологія наукового пізнання реальності є наукою, що визначає принципи побудови, форми та способи науково-пізнавальної діяльності, а також формулює основні підходи до вивчення явищ, пов'язаних з управлінням персоналом.

Методика визначення системи управління персоналом складається з конкретних прийомів і методів впливу адміністрації на персонал з метою досягнення визначених цілей. Методи управління різноманітні, однак їхній вплив на колектив підприємства в цілому, а також на кожного окремого працівника, опосередковано мотивується.

Основою наукових досліджень є методологія та загальні принципи організації комплексних наукових розвідок. Методологічною основою є діалектичний метод пізнання загального, особливого, одиничного через саморозвиток, самопосування в єдності та протистоянні протилежностей в усіх взаємозв'язках і взаємозалежностях, а також системний підхід до вивчення фундаментальних аспектів економічної науки.

Щодо системи управління персоналом, внутрішньо підприємницьке планування дозволяє обґрунтовувати планові завдання, а також встановлювати та підтримувати необхідні пропорції в розподілі трудових ресурсів.

Нормативний метод планування дає змогу обґрунтовувати планові завдання через використання норм і нормативів. При цьому варто зазначити, що поняття "норма" та "норматив" мають різний економічний зміст і не є ідентичними.

Статистичний метод застосовується при дослідженні великих масивів даних, що дозволяють визначити вплив різних факторів на кінцеві результати виробництва, а також дають змогу отримати обґрунтовану відповідь на низку важливих питань.

У ринкових умовах питання оцінки ефективності використання наявних та потенційних можливостей кадрів набуває все більшого значення для активного розвитку окремих осіб і підприємств. Один із найбільш гуманних методів — це неформальні дослідження для оцінки працівників. Механізм виявлення та вимірювання показників результативності праці є важливим елементом у процесі оцінки ефективності використання потенціалу кадрів.

Висновки до I розділу

Управління трудовими ресурсами є комплексом взаємозалежних заходів організаційно-економічного та соціального характеру, спрямованих на створення умов для нормального функціонування, розвитку і максимально ефективного використання потенціалу робочої сили на підприємстві.

Головною метою керівництва кадрами є досягнення оптимального балансу між навчанням персоналу, підвищенням їх кваліфікації та розвитку мотивації для виконання завдань, що потребують більш складних рівнів компетенції.

Методи управління трудовими ресурсами на підприємствах орієнтовані на формування трудової поведінки працівників таким чином, щоб це сприяло швидкому досягненню визначених цілей менеджера, з ефективним

використанням функцій управління персоналом для досягнення як тактичних, так і стратегічних завдань організації. Виділяють три основні групи методів і понад двадцять функцій управління персоналом, що у взаємодії підвищують продуктивність праці працівників, стимулюють їх творчий розвиток та кар'єрне зростання.

Ключовими принципами побудови сучасної системи управління персоналом є: ефективність відбору та розміщення кадрів; справедливість у системі оплати праці та мотивації; професійний розвиток працівників відповідно до результатів їх праці, рівня кваліфікації, здібностей, особистих інтересів та потреб організації; швидке і дієве вирішення особистих питань працівників.

Основними компонентами системи управління персоналом є: аналіз та планування кадрового складу; підбір та планування персоналу; оцінка результативності працівників; організація навчання та підвищення кваліфікації; мотивація працівників.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ УМОВ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ПРИВАТНОМУ АКЦІОНЕРНОМУ ТОВАРИСТВІ «ЛЬВІВОБЛЕНЕРГО»

2.1 Організаційно-економічна характеристика об'єкта дослідження

Приватне акціонерне товариство «Львівобленерго» (далі – ПрАТ «Львівобленерго») є підприємством, яке здійснює постачання електричної енергії споживачам Львівської області за регульованим тарифом, а також здійснює передачу електричної енергії через місцеві (локальні) електромережі. Компанія забезпечує енергетичні потреби споживачів Львівської області. Загальний обсяг електроенергії, що відпускається в мережу товариства, складає 4 790,5 млн. кВт/год. Потужності підприємства досягають 4 945 МВт, а загальна довжина ліній електропередач усіх напруг становить 40 111 км.

На кінець 2024 року ПрАТ «Львівобленерго» уклало 991 452 договори на розподіл електричної енергії, серед яких 307 контрактів були укладені з постачальниками електричної енергії, а 991 145 — зі споживачами. На території Львівської області надають універсальні послуги такі постачальники, як ТОВ «Львівенергозбут», ТОВ «Тернопільелектропостач», ТОВ «Прикарпат-енерготрейд» та ТОВ «Волиньелектрозбут», а постачальником останньої надії є ДПЗП «Укрінтеренерго». За звітний період ПрАТ «Львівобленерго» отримало дохід у розмірі 2 727,9 млн. грн (без ПДВ) за послуги з розподілу електричної енергії в обсязі 4 065,0 млн. кВт.

Інформацію щодо діяльності ПрАТ «Львівобленерго» надано в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Інформаційні дані про юридичну особу*

№	Категорія інформаційних даних	Зміст
1.	Повне найменування юридичної особи	Приватне акціонерне товариство «Львівобленерго»
	Скорочена назва	ПРАТ "ЛЬВІВОБЛЕНЕРГО"
	Назва англійською	PRIVATE JOINT STOCK COMPANY LVIVOBLENERGO

Продовження таблиці 2.1

2.	Організаційно-правова форма	Приватне акціонерне товариство «Львівобленерго» є правонаступником Державної акціонерної енергопостачальної компанії «Львівобленерго», заснованої відповідно до наказу Міністерства енергетики та електрифікації України від <u>17 серпня 1995</u> року № 156 шляхом перетворення Виробничого енергетичного об'єднання «Львівенерго» згідно з Указом Президента України № 282 / 95 «Про структурну перебудову в електроенергетичному комплексі України» від 04.04.1995 р. <u>20 листопада 1998</u> року на перших загальних зборах акціонерів ДАЕК «Львівобленерго» було прийнято нову редакцію Статуту, згідно з яким змінено назву на <u>Відкрите акціонерне товариство</u> «Львівобленерго». В 2011 році Відкрите акціонерне товариство «Львівобленерго» в установленому законом порядку, керуючись п.1 ст.5 Закону України «Про акціонерні товариства», змінило найменування на Публічне акціонерне товариство «Львівобленерго». В 2021 році Загальні Збори акціонерів ПАТ «Львівобленерго» прийняли рішення про зміну типу Товариства з Публічного акціонерного товариства (ПАТ) на Приватне акціонерне товариство (ПрАТ).
3.	Форма власності	Недержавна власність
4.	Місцезнаходження (юридична та фактична адреса)	79026, Україна, Львівська обл., місто Львів, вул.Козельницька, будинок 3
5.	Органи управління підприємством	1) Вищий орган Товариства – Загальні збори 2) Наглядова Рада 3) Виконавчий орган Товариства (колегіальний) – Дирекція
6.	Розмір статутного капіталу	Розмір статутного капіталу 48 493 080,00 грн
7.	Кількість зареєстрованих філій (представництв)	ПрАТ «Львівобленерго» змінило організаційну структуру компанії з 1 вересня 2024 року, аби оптимізувати роботу районів електричних мереж (РЕМ) та з врахуванням другого етапу децентралізації України відповідно до прийнятої Верховною Радою України Постанови № 3650 «Про утворення та ліквідацію районів» від 17 липня 2024 року. Енергетики реорганізували 21 району електричних мереж компанії, створивши на їх базі 6 РЕМ: Південний РЕМ – об'єднав Дрогобицький, Бориславський, Стрийський та Сколівський РЕМ; Карпатський РЕМ – об'єднав Самбірський, Старосамбірський і Турківський РЕМ; Східний РЕМ – об'єднав Золочівський, Буський та Бродівський РЕМ; Північний РЕМ – об'єднав Кам'янка-Бузький, Радехівський та Північний РЕМ; Західний РЕМ – об'єднав Городоцький, Яворівський, Мостиський та Жовківський РЕМ; Центральний РЕМ – об'єднав Центральний, Перемишлянський та Жидачівський РЕМ.
8.	Основні види економічної діяльності за КВЕД	Основний: 35.13 Розподілення електроенергії Інші: – 45.20 Технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів

Продовження таблиці 2.1

		– 85.32 Професійно-технічна освіта – 85.59 Інші види освіти, н.в.і.у.
9.	Технічні потужності	Площа постачання електроенергії (тис. км) - 21,8 Населення регіону (тис. осіб) - 2 497,8 Загальна кількість підстанцій (шт.) - 9 561 35-110 кВ - 214 6-10-35/0,4 кВ - 9 347 Загальна потужність трансформаторів (МВА) - 5 758,1 35-110 кВ - 3 299,5 6-10-35/0,4 кВ - 2 458,6 Довжина повітряних ліній електропередачі (км) - 37 738,9 Довжина кабельних ліній електропередачі (км) - 4 291,1
10.	Ліцензії	– Нацкомісії регулювання електроенергетики: – АГ №500331 Передача електричної енергії місцевими (локальними) електричними мережами – АГ № 500332 Постачання електричної енергії за регульованим тарифом – Державної архітектурно-будівельної інспекції України – №17-Л «Господарська діяльність з будівництва об'єктів IV і V категорій складності» – Міністерства транспорту та зв'язку України АГ №587935 – «Надання послуг з перевезення пасажирів, вантажів автомобільним транспортом» – Державної служби України з надзвичайних ситуацій АЕ – №522772 «Проектування, монтаж, технічне обслуговування засобів протипожежного захисту та систем опалення, оцінка протипожежного стану об'єктів» – Міністерства освіти і науки України АЕ № 458089 – «Надання освітніх послуг, пов'язаних з одержанням професійної освіти»

*Джерело: [42]

Основною метою діяльності Компанії є забезпечення розподілу електричної енергії споживачам Львівської області в межах єдиної енергетичної системи України. Компанія пройшла значний шлях розвитку, впроваджуючи успішні стратегії та сучасні методи управлінської діяльності.

Впроваджуючи свою стратегію, Компанія зосереджується на побудові міцних відносин зі споживачами, розглядаючи їх як основних партнерів та інвесторів. Саме тому девіз «Надійність. Якість. Безпека» є основним орієнтиром у її діяльності. Для задоволення вимог споживачів електричної енергії Компанія створила мережу сервісних центрів європейського рівня по всій території Львівської області, що дозволяє розширювати спектр послуг і підвищувати їх якість.

ПрАТ «Львівобленерго» є однією з небагатьох компаній у своїй галузі, яка має науково-виробничу базу та, окрім стандартних видів діяльності для обленерго, виготовляє мобільні та стаціонарні лабораторії для перевірки вимірювальних трансформаторів струму та напруги, лабораторії для енергоаудиту розподільчих мереж, а також інші засоби вимірювання. Важливою частиною роботи науково-виробничої лабораторії є розробка нових методів повірки трансформаторів струму і напруги під час їх експлуатації.

Інноваційний підхід до реалізації проектів забезпечується створенням окремих дочірніх підприємств і підрозділів. В компанії немає філій, проте існують чотири дочірні підприємства та чотири відокремлені структурні одиниці, а саме:

Чотири дочірні підприємства:

- «Львівенергоком», м. Львів, вул. Козельницька, 3 – займається торгівлею товарами та проведенням земельно-кадастрових робіт як для потреб Товариства, так і для інших організацій;
- «Львівенергорембуд», м. Львів, вул. Буйка, 16 – здійснює ремонтно-будівельні та електромонтажні роботи, а також реалізує матеріали та електролічильники для потреб Товариства та сторонніх організацій;
- «Львівенергоконсалтинг», м. Львів, вул. Козельницька, 3 – припинило господарську діяльність з 15.03.2020 р.;
- «Львівенергософт», м. Львів, вул. Шевченка, 1 – розробляє та впроваджує програмні продукти для потреб Товариства та інших організацій.

Структурні підрозділи:

- «Львівенергоналадка», м. Львів, вул. Козельницька, 3 – забезпечує метеорологічну підтримку для різних підрозділів Товариства, а також здійснює ремонт і повірку лічильників, обслуговування електричного обладнання на напругу від 6 до 110 кВ, підготовку проектної та кошторисної документації для заміни, реконструкції і будівництва нових електричних мереж, а також контроль за станом ізоляції електричних ліній.
- «Львівенергоавтотранс», м. Львів, вул. Сяйво, 10 – основною діяльністю є

надання автотранспортних і спеціалізованих технічних послуг як для внутрішніх потреб Товариства, так і для сторонніх організацій.

– «Загін охорони», м. Львів, вул. Кос-Анатольського, 1 – відповідає за охорону об'єктів на всіх підрозділах Товариства, контроль за виконанням пропускового режиму та попередження крадіжок матеріальних цінностей.

З 01.10.2022 року була створена і функціонує нова структурна одиниця «ЛьвівенергоКомунікація», м. Львів, вул. Сяйво, 10, яка надає послуги кол-центру, супроводжує інформаційні процеси, організовує PR-кампанії для створення позитивного іміджу, займається антикризовим піаром, веде інформаційне наповнення сайтів та соціальних мереж, співпрацює з медіа, організовує пресконференції, брифінги, коментарі, моніторить і аналізує інформаційний простір, популяризує історію та діяльність Товариства, організовує рекламні акції, корпоративні заходи та міжнародне співробітництво.

Згідно з Статутом, метою діяльності Товариства є задоволення потреб суспільства у його продукції, послугах і роботах, а також забезпечення потреб споживачів електричної енергії в рамках єдиної енергетичної системи України. Крім того, Товариство орієнтується на реалізацію соціальних та економічних інтересів своїх акціонерів, ґрунтуючись на отриманому прибутку.

Організаційну структуру Товариства можна побачити на рис. 2.1.

Колегіальним виконавчим органом Товариства є Дирекція, яка під керівництвом Генерального директора, що відповідає за загальне управління, складається з директорів за ключовими напрямками: технічним, стратегічного розвитку та інвестицій, фінансовим, з питань бізнес-підтримки, інформаційних технологій, управління персоналом та юридичних аспектів. Директор департаменту цивільного захисту, пожежної безпеки та екології, а також директор департаменту охорони праці не входять до складу дирекції.

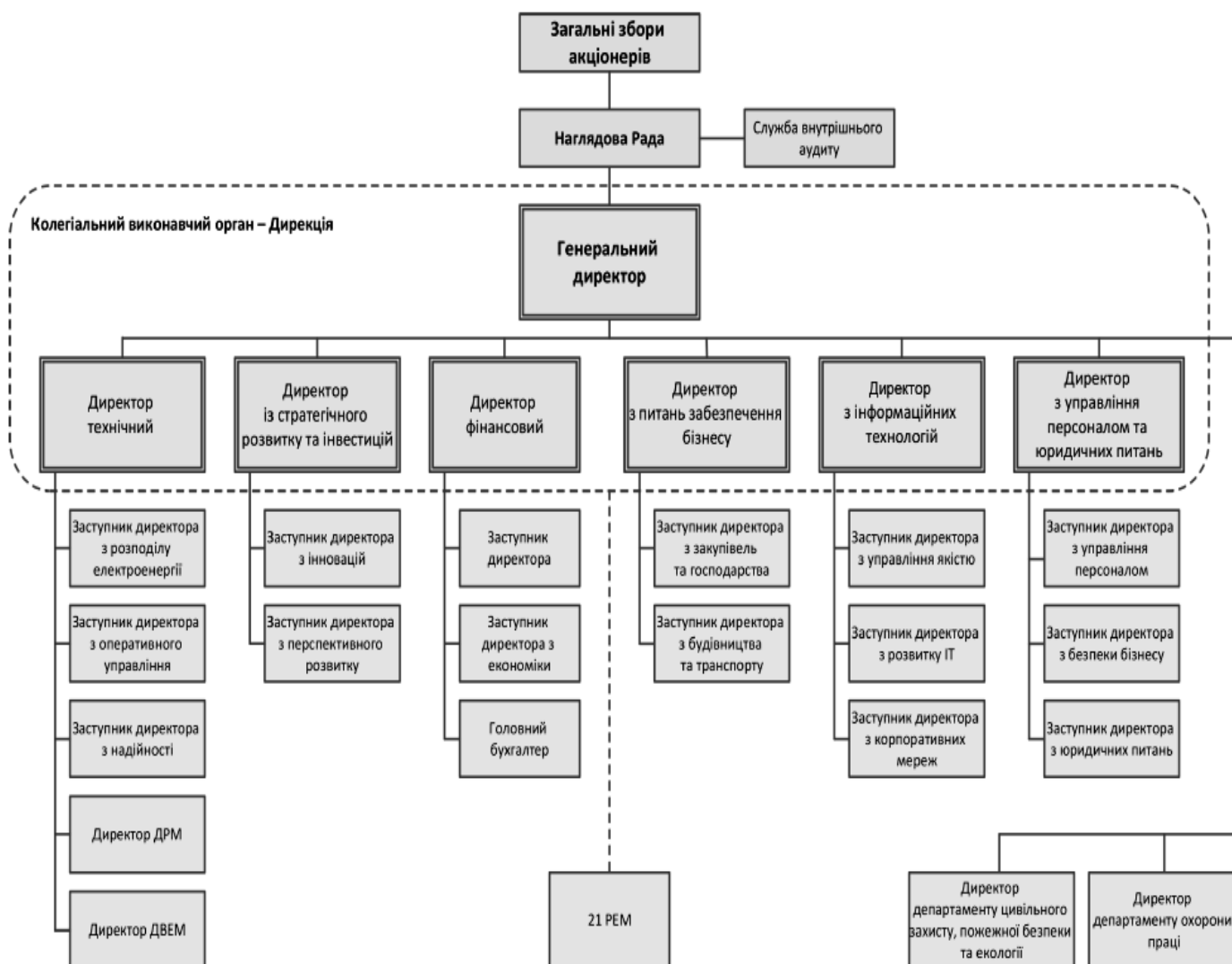


Рис. 2.1. Організаційна структура ПрАТ «Львівобленерго»*

*Джерело: [42].

Матричний підхід до організаційної структури управління Товариством, що передбачає лінійне підпорядкування виробничих підрозділів (21 PEM) генеральному директору та функціональне підпорядкування директорам напрямків, які підпорядковуються Дирекції, надає можливість використовувати переваги гнучкості та швидкості реагування при маневруванні ресурсами для реалізації кількох програм стратегічного та інвестиційного розвитку Компанії, зберігаючи баланс між владою та повноваженнями основних і функціональних підрозділів. Це також сприяє прийняттю рішень, орієнтуючись на критерій максимального вигоди для організації.

Проаналізуємо основні показники діяльності ПрАТ «Львівобленерго» за період 2020-2024 років (див. табл. 2.2).

Основні показники діяльності ПрАТ «Львівобленерго» у 2020-2024 рр.*

Показники	2020	2021	2022	2023	2024
Корисний відпуск електроенергії /млн.кВт·год/	5505254	6821061	7620582	3477070	3884781
Чистий дохід від реалізації продукції /тис.грн/	4354112	5416417	6381320	2611163	3174094
Собівартість реалізованої продукції /тис.грн/	4480694	5467445	6381320	3109582	2451220
Чистий прибуток /тис.грн/	-101980	-62444	23822	6208	-125143

*Джерело: [42].

Корисне використання електроенергії, яке визначається як загальна кількість енергії, виробленої та отриманої без урахування технологічних втрат в мережах загального користування, а також витрат на виробничі й господарські потреби енергосистеми, демонструвало тенденцію до збільшення протягом останніх п'яти років. Середньорічний приріст складав 1%, що було зумовлено як зміною попиту з боку споживачів, так і зменшенням обсягів технологічних витрат електроенергії.

Зміни в динаміці обсягів товарної продукції зумовлені коригуванням регульованого тарифу для побутових споживачів і роздрібного тарифу, встановленого НКРЕКП для промислових та непобутових споживачів. Згідно зі статтею 5 Закону України «Про природні монополії», ПрАТ «Львівобленерго» є суб'єктом природних монополій в сфері розподілу електричної енергії через місцеві електричні мережі, і в період з 01.05.2022 по 30.09.2023 компанія здійснювала розподіл електричної енергії за регульованим тарифом.

У 2019-2020 роках середній тариф на електроенергію для населення підвищувався на 23%, а в 2020-2021 роках – на 26% порівняно з попереднім періодом. З 1 березня 2021 року тариф для населення залишався незмінним.

Чистий дохід від реалізації продукції відображає зміну обсягів товарної продукції, оскільки зменшувалася частка внутрішнього технологічного споживання електроенергії та амортизаційних відрахувань. У 2022 році ПрАТ «Львівобленерго» отримало найбільший прибуток за весь досліджуваний період, який склав 23,822 млн грн, а у 2023 році він знизився до 6,208 млн грн.

Аналіз структури та змін вартості активів показав стійку тенденцію до їх зростання. У 2023 році вартість активів збільшилася на 11 092 744,0 тис. грн порівняно з 2022 роком, досягнувши 15 038 737,0 тис. грн, а в 2024 році вони зросли ще на 57 231,0 тис. грн, склавши 15 095 968,0 тис. грн.

Основну частину в структурі активів компанії складають необоротні активи, які на 31.12.2023 становили 97,3% загальної вартості активів, а на 31.12.2024 — 97,2%. Протягом 2022-2024 років необоротні активи компанії мали стабільний тренд. У 2023 році їх вартість збільшилася на 11 244 241,0 тис. грн порівняно з 2022 роком, і на 31.12.2023 вони досягли 14 632 971,0 тис. грн. Протягом 2024 року їх вартість збільшилася на 46 659,0 тис. грн, досягнувши 14 679 630,0 тис. грн.

Переважну частину необоротних активів утворюють основні засоби, які на 31.12.2024 складають 99,7% від загальної структури необоротних активів. У порівнянні з 2022 роком, у 2023 році основні засоби зросли на 11 275 517,0 тис.грн, при коефіцієнті зростання 1,78. З 31.12.2023 по 31.12.2024 основні засоби збільшилися на 31 437,0 тис.грн, коефіцієнт зростання становить 1,02.

Коефіцієнт зносу основних засобів відображає рівень їхнього зносу та витрат на формування, і у 2023 році він становив 0,39, а у 2024 році – 0,31 \[5].

Малий відсоток в структурі необоротних активів займають нематеріальні активи, частка яких на 31.12.2023 складала 0,16%, а на 31.12.2024 – 0,14%. Коефіцієнт зносу нематеріальних активів у 2023 році склав 0,64, а в 2024 році – 0,69.

Найменший відсоток серед необоротних активів займають довгострокові фінансові інвестиції, що обліковуються методом участі в капіталі інших підприємств. Їх частка в структурі необоротних активів в досліджуваному періоді становить приблизно 0,01%.

У структурі оборотних активів за 2024 рік відбулися зміни.

Якщо в 2023 році частка дебіторської заборгованості в оборотних активах становила 48,4%, то у 2024 році цей показник зріс до 52,5%.

У 2023 році спостерігалось значне зменшення оборотних активів на 150 195,0 тис.грн у порівнянні з 2022 роком, і їх вартість на 31.12.2023 досягла 405 768,0 тис.грн (коефіцієнт зростання 0,26).

Це сталося здебільшого завдяки збільшенню поточної дебіторської заборгованості (коефіцієнт зростання – 1,32) та скороченню запасів на 1 475,0 тис.грн (коефіцієнт зростання – 0,37).

Водночас грошові кошти за 2024 рік зменшилися на 8 548,0 тис.грн (коефіцієнт зростання – 0,96) \[5].

Протягом 2020-2024 років спостерігається ріст власного капіталу та активів із середньорічним темпом зростання на 24%, що свідчить про стійкість компанії до потенційних загроз.

Аналізуючи структуру доходів Товариства за досліджуваний період, виявлено, що найбільша частка в загальному доході належить доходам від операційної діяльності: у 2022 році – 2 885 280,0 тис.грн (99,32%), а за 9 місяців 2023 року – 1 142 192,0 тис.грн (99,12%).

Доходи від операційної діяльності складаються із чистого доходу (виручки) від продажу продукції (товарів, робіт, послуг) та інших операційних доходів. Найбільшу частку серед них займає чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), що в 2022 році становив 96,36%, а за 9 місяців 2023 року – 92,31%.

Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) Товариства формується із доходів від продажу та розподілу електроенергії, а також доходів від реактивної енергії.

Найбільшу частку в чистому доході становить дохід від продажу та розподілу активної електроенергії, який складає майже 98%.

У 2022 році дохід від продажу активної електроенергії зріс на 319 753,0 тис.грн порівняно з 2021 роком і становив 2 750 114,0 тис.грн, а за 9 місяців 2023 року він зменшився на 952 907,0 тис.грн порівняно з відповідним періодом 2022 року і склав 1 023 060,0 тис.грн.

Інші операційні доходи займають значно меншу частку в загальній структурі доходів від операційної діяльності, становлячи 5,09% у 2023 році та 5,38% у 2024 році. Протягом досліджуваного періоду інші операційні доходи мали тенденцію до зростання. Так, у 2023 році ці доходи зменшилися на 170 852,0 тис.грн порівняно з попереднім роком, склавши 133 070,0 тис.грн (коефіцієнт зменшення -1,28), а в 2024 році спостерігався ріст на 37 982,0 тис.грн порівняно з 2023 роком, що дало результат у 171 052,0 тис.грн (коефіцієнт зростання - 1,22).

Загальні витрати Товариства показали непостійний характер зміни протягом аналізованого періоду. Так, у 2023 році загальні витрати зросли на 1 096 843,0 тис.грн порівняно з 2022 роком і досягли 2 634 247,0 тис.грн (коефіцієнт зростання - 1,41), а у 2024 році вони збільшилися на 705 803,0 тис.грн у порівнянні з попереднім роком, склавши 3 340 050,0 тис.грн (коефіцієнт зростання - 1,21).

За результатами аналізу структури витрат Товариства у 2023-2024 роках встановлено, що найбільшу частку в загальних витратах займає собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), зокрема собівартість реалізації електроенергії, яка в 2023 році становила 93,87%, а в 2024 році - 97,96%.

Протягом досліджуваного періоду собівартість реалізації електроенергії показала нестабільну динаміку. Так, у 2023 році собівартість зменшилася на 3 865 805,0 тис.грн порівняно з 2022 роком і склала 2 451 220,0 тис.грн (коефіцієнт зменшення -1,57), а в 2024 році вона збільшилася на 658 362,0 тис.грн порівняно з 2023 роком, досягнувши 3 109 582,0 тис.грн (коефіцієнт зростання - 2,21).

Протягом аналізованого періоду адміністративні витрати зростали. У 2023 році вони збільшились на 18 707,0 тис.грн у порівнянні з 2022 роком, склавши 135 085,0 тис.грн (коефіцієнт зростання - 1,4), а в 2024 році зростання склало 31 365,0 тис.грн порівняно з 2023 роком, і вони досягли 166 450,0 тис.грн (коефіцієнт зростання - 1,88). Основними факторами зростання

адміністративних витрат були підвищення витрат на оплату праці, витрат на соціальне страхування та матеріальні витрати.

Коефіцієнт рентабельності активів (що показує чистий прибуток на одиницю активів) у 2022 році становив 0,02, а за 9 місяців 2023 року - 0,01, що свідчить про те, що одна гривня активів Товариства принесла 0,02 грн прибутку у 2022 році та 0,01 грн у 2023 році.

Коефіцієнт рентабельності власного капіталу (який визначає частку чистого прибутку на одиницю власного капіталу) за 2022 рік та за 9 місяців 2023 року становив 0,02, що свідчить про низьку ефективність використання власного капіталу, хоча й підтверджує прибутковість діяльності Товариства, однак вона має обмежену інвестиційну привабливість [5].

Коефіцієнт рентабельності сукупного капіталу за 2022 рік та 9 місяців 2023 року становив 0,01, що свідчить про ефективність використання активів для отримання прибутку, тобто про прибуток, який приносить кожна гривня, вкладена в активи.

Коефіцієнт рентабельності діяльності (що показує, скільки чистого прибутку генерує кожна гривня продажу) у 2022 році становив 0,02, а за 9 місяців 2023 року - 0,03 [5].

Коефіцієнт зносу основних засобів за 2022 рік та 9 місяців 2023 року був 0,17 та 0,22 відповідно, що вказує на незначне моральне та фізичне зношення основних засобів (близько 17% та 22%). Таким чином, технічний стан основних фондів можна вважати задовільним.

Коефіцієнт оборотності активів показав, що в 2022 році та за 9 місяців 2023 року активи Товариства виконали оборот відповідно 1,15 та 0,43 рази, тобто протягом 2022 року та 9 місяців 2023 року Товариство отримало відповідно 1,15 грн та 0,43 грн чистої виручки на кожну гривню, інвестовану в активи.

Коефіцієнт фінансової стійкості показує, що протягом 2022 року та 9 місяців 2023 року власний капітал забезпечував необхідний рівень фінансової стійкості і був здатний покрити всі боргові зобов'язання Товариства (він

становив 3,07 та 3,45 відповідно). Це означає, що цей коефіцієнт відображає співвідношення власного і залученого капіталу. Наприклад, у 2022 році на кожну гривню залученого капіталу припадало 3,07 гривень власного капіталу, а за 9 місяців 2023 року цей показник зріс до 3,45 гривень [5].

Коефіцієнт покриття у 2022 році та за 9 місяців 2023 року становив 1,03 та 1,08 відповідно, що свідчить про достатність оборотних активів Товариства для виконання власних поточних зобов'язань та підтверджує здатність Товариства своєчасно розраховуватись за боргами.

Коефіцієнт загальної ліквідності в 2022 році та за 9 місяців 2023 року складав 0,66 та 0,69 відповідно, що вказує на можливість Товариства погасити свої зобов'язання за рахунок наявних оборотних активів.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності за 2022 рік та 9 місяців 2023 року був рівний 0,13 та 0,42 відповідно, що вказує на здатність Товариства покрити свої поточні зобов'язання безпосередньо за допомогою грошових коштів, що перебувають в його розпорядженні на момент аналізу [5].

Коефіцієнт заборгованості за 2022 рік та 9 місяців 2023 року становив 0,33 та 0,29 відповідно (що є меншим за граничне значення 0,5), що свідчить про низьку залежність Товариства від зовнішніх фінансових ресурсів та орієнтацію на використання в основному власного капіталу.

Таким чином, Товариство не має значної залежності від залученого капіталу і надає перевагу власним ресурсам [5].

2.2 Кількісний та якісний склад персоналу на підприємстві

Загальносвітові тенденції, що ведуть до зменшення кількості працівників у промисловості, викликані швидким розвитком автоматизації та роботизації виробничих процесів і технологій, також характерні для підприємств енергетичного сектору. У контексті обмеженого споживання електроенергії та постійного впровадження енергозберігаючих технологій, основним напрямом розвитку енергетичних компаній залишається оптимізація чисельності кадрів.

Протягом періоду з 2020 по 2024 роки чисельність персоналу у ПрАТ «Львівобленерго» зменшилась на 10,5%, що стало результатом реалізації інвестиційних програм. Коефіцієнт кореляції становить $R = -0,88$, що свідчить про наявність сильної зворотної залежності між обсягами освоєних інвестицій і чисельністю працівників (див. рис. 2.2).

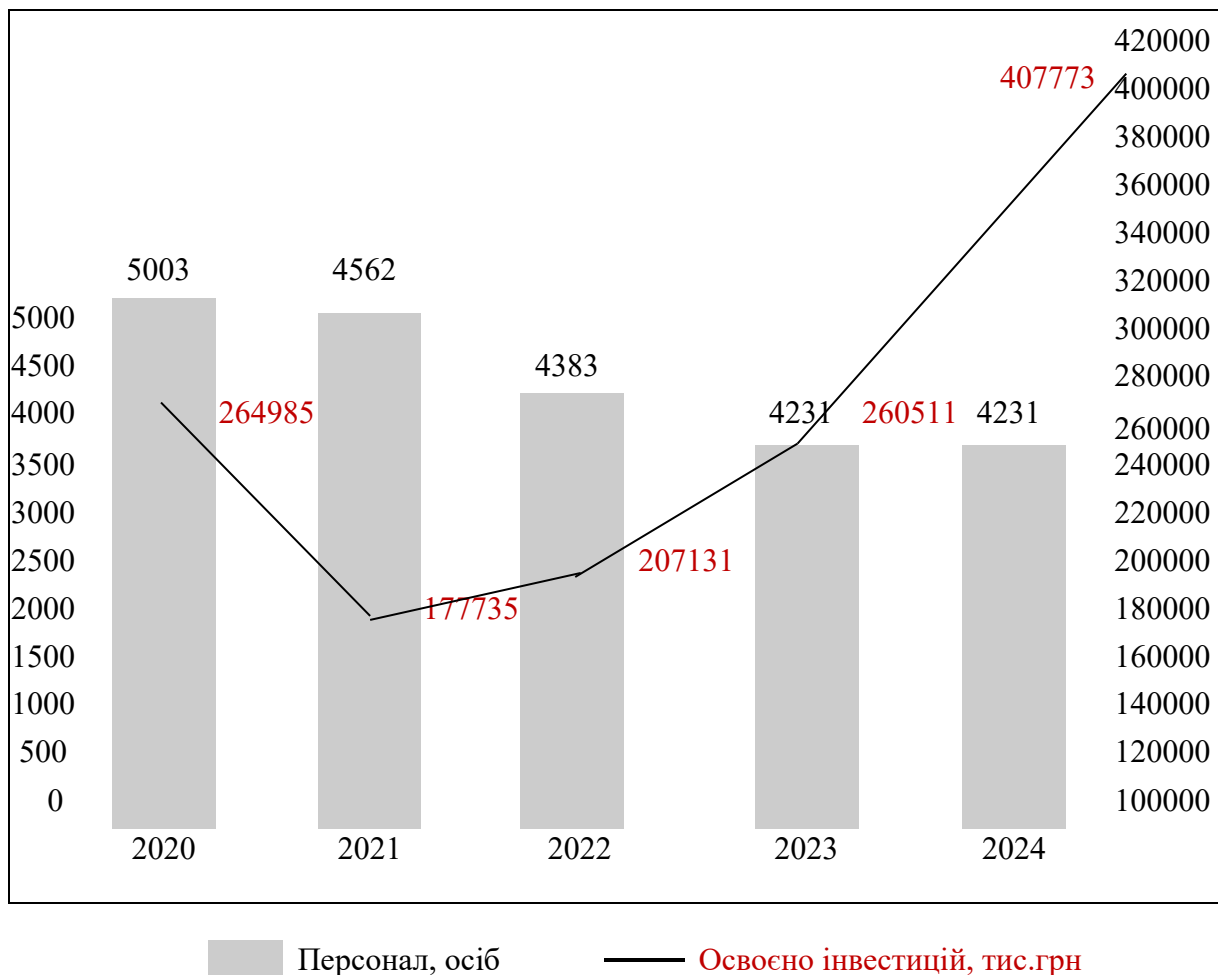


Рис. 2.2. Динаміка чисельності персоналу та обсягів освоєних інвестицій ПрАТ «Львівобленерго» у 2020-2024 рр.*

*Джерело: [42]

Структура персоналу підприємства буде проаналізована. На кінець 2024 року основна частина персоналу складається з промислово-виробничих працівників, що становить 4215 осіб (99,6%), а непромисловий персонал налічує 16 осіб (0,4%), до яких входять співробітники їдальні для працівників. Така структура є оптимальною з точки зору досягнення балансу між соціальною та економічною ефективністю управління кадрами.

Функціональна структура персоналу визначає його поділ за виконуваними функціями, що включають чітко прописані обов'язки, завдання та типи робіт. Загалом функціональну структуру можна уявити як розподіл між працівниками, які безпосередньо впливають на обсяги та якість продукції і послуг, спеціалістами, що виконують функції інженерно-технічного, кадрового, обліково-фінансового, господарського, юридичного та іншого забезпечення управління підприємством, і керівниками, які здійснюють функції лінійного та функціонального управління. Схему функціональної структури персоналу представлено на рис. 2.3. На основі даних можна обчислити середню норму керованості, яка відображає середню кількість підлеглих на одного керівника.

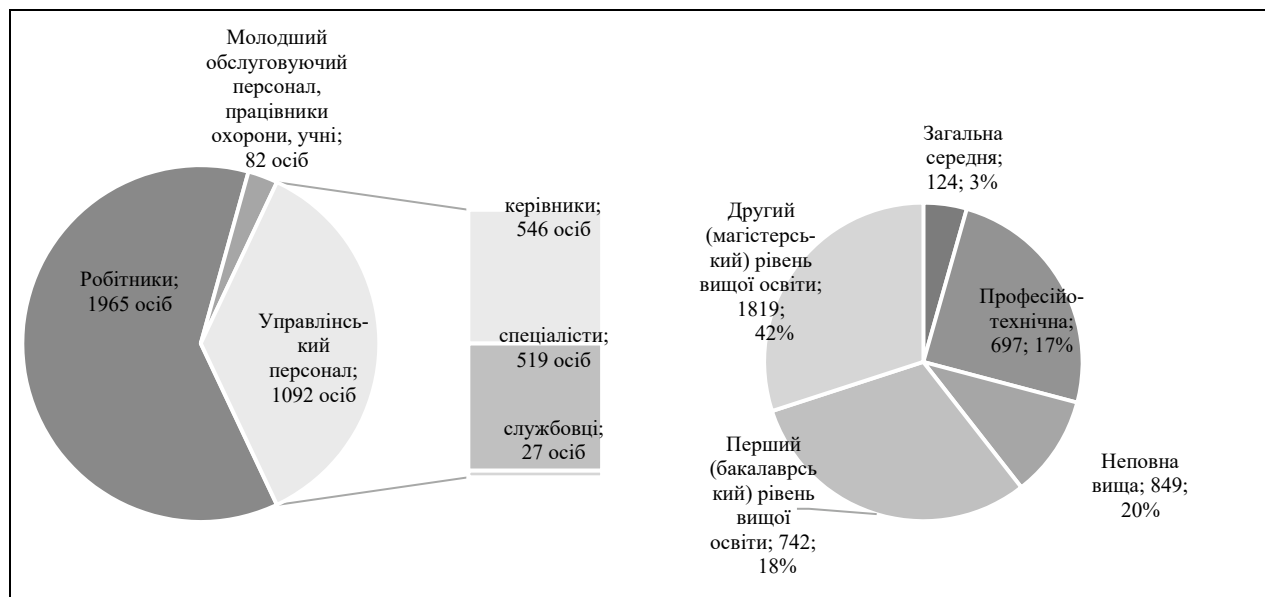


Рис. 2.3. Функціональна та освітня структура персоналу у 2024 р.*

*Джерело: [42].

У ПрАТ «Львівобленерго» середня норма підлеглих на одного керівника становить 8,1 людини, що перевищує рекомендовані науковцями показники – до 30 осіб фізичної праці або 7 ± 2 спеціалістів та технічних працівників. Така ситуація є наслідком високої складності трудових процесів, значних вимог щодо забезпечення безпеки працівників, а також високої відповідальності за їхнє життя та здоров'я при безперервному режимі роботи підприємства. Я. Гамільтон, В. Грайкунас і Л. Урвік вказали, що керівник великого підприємства повинен мати під своїм контролем не більше 3-6 підлеглих [16].

В ПрАТ «Львівобленерго» генеральний директор здійснює керівництво 8 директорами за різними напрямками діяльності, що трохи перевищує ці науково обґрунтовані норми.

Рівень освіти працівників відповідає вимогам функціональної структури персоналу, маючи достатній освітній потенціал для виконання складніших завдань.

У структурі професійно-кваліфікаційного складу робітників найбільшу частину (46,4%) займають працівники середньої кваліфікації – 821 особа, а середній кваліфікаційний розряд робітників дорівнює 4,3.

Особливу увагу варто звернути на соціальну структуру персоналу (див. рис. 2.4).

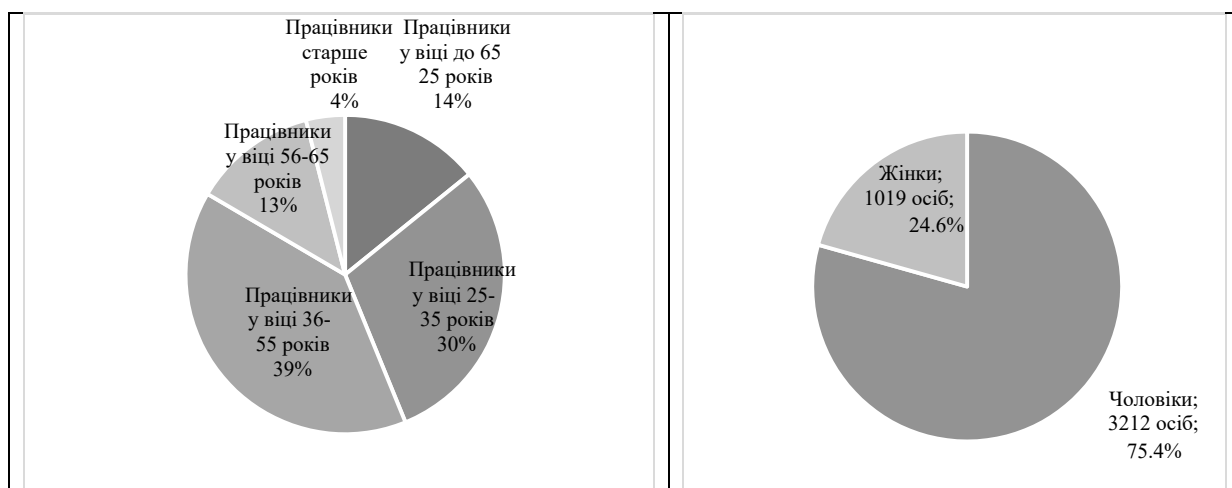


Рис. 2.4. Вікова та статевая структура персоналу у 2024 році*

*Джерело: [42]

Вона охоплює аспекти залучення, утримання, розвитку та мотивації працівників з різними характеристиками, зокрема віком, статтю та майновим станом.

Середній вік працівників складає 40,5 років, що відповідає середньому віку економічно активного населення Львівської області (41,6 років). Це створює оптимальні умови для збалансованості складу персоналу та спрощує процес залучення нових працівників.

Підприємство також сприяє задоволенню соціальних та економічних потреб працівників різних вікових категорій. Молодь, як правило, отримує можливості для професійного розвитку та кар'єрного зростання, а також

гнучкий графік для догляду за дітьми. Працівники середнього віку можуть реалізовувати себе в професійній, статусній та особистісній площинах, тоді як працівники старшого віку мають шанс передати свій досвід молодшим, а також забезпечені соціальним захистом. Усі категорії працівників мають потребу в стабільному трудовому доході для задоволення матеріальних потреб.

Переважання чоловіків у складі персоналу (75,4%) зумовлене специфікою галузі електроенергетики, де існують вимоги до наявності технічної освіти та певних психофізіологічних якостей для виконання робіт.

Персонал не є сталим, а постійно змінюється відповідно до професійних та кар'єрних прагнень працівників.

Такий рух персоналу сприяє, з одного боку, задоволенню потреб підприємства в заміщенні вакантних посад та у працівниках відповідної кваліфікації, а з іншого — задоволенню працівниками своїх потреб у кращих умовах праці, вищій заробітній платі, кар'єрному рості, самореалізації та відчутті власної гідності.

Як зазначено в першому розділі роботи, рух персоналу поділяється на внутрішній та зовнішній, інтенсивність яких є показником ефективності управління персоналом. Показники зовнішнього руху персоналу наведені в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Показники зовнішнього руху персоналу ПрАТ «Львівобленерго» у 2022-2024 рр.*

№	Показники	Роки		
		2022	2023	2024
1.	Облікова чисельність штатних працівників на початок року, осіб	4383	4231	4231
2.	Кількість прийнятих на штатних працівників протягом року, осіб	465	516	375
3.	Кількість вибулих протягом року штатних працівників, осіб	680	678	339
	з них, з причин:			
3.1.	зміни в організації виробництва і праці п.6 ст.36, п.1 ст.40 КЗПП	0	0	0
3.2.	власне бажання (ст.38-39 КЗпП) та угода сторін (п.1 ст.36 КЗпП), осіб	631	621	287

Продовження таблиці 2.3

3.3.	виявлена службова невідповідність (п.7 ¹ , п.7 ² , п.8 ст.36, п.2,11 ст.40 КЗпП), осіб	0	0	0
3.4.	порушення трудової дисципліни (п.3,4,5,7,8,10 ст.40 КЗпП, п.1-4 ст.41 КЗпП)	1	0	0
3.5	інші поважні причини	48	57	52
4.	Кількість працівників зі стажем роботи понад 5 років	2675	2627	2646
	<i>Розрахункові показники</i>			
5.	Коефіцієнт обороту по прийняттю,%	10,6	12,2	08,9
6.	Коефіцієнт обороту по звільненню,%	15,5	16,0	08,0
7.	Коефіцієнт загального обороту персоналу, %	26,1	28,2	16,9
8.	Коефіцієнт плинності персоналу, %	14,4	14,7	06,7
9.	Коефіцієнт відновлення персоналу, %	68,4	76,1	110,6
10.	Коефіцієнт постійності персоналу,%	73,9	71,8	83,1
11.	Коефіцієнт стабільності персоналу,%	61,0	62,0	62,5

*Джерело: [42]

За останні три роки показники руху персоналу (див. табл. 2.3) вказують на стабілізацію складу працівників та зменшення рівня плинності з 14,4% до 6,7%. Близько 90% штатних працівників працюють в компанії понад 5 років, що підтверджує результативність кадрової політики та здатність персоналу ефективно виконувати свої обов'язки завдяки накопиченому людському та соціальному капіталу. Позитивним фактором є відсутність звільнень через порушення трудової дисципліни, хоча можливо, що частина таких випадків могла бути зафіксована під категорією «звільнення за власним бажанням». Загалом, чисельність персоналу стабільно утримується на рівні, що дозволяє забезпечити сталий розвиток Товариства в умовах обмежених можливостей для збільшення попиту на електроенергію.

Рівень плинності кадрів, який є важливим індикатором не лише руху персоналу, а й ефективності кадрової політики, зменшився за останні три роки вдвічі, досягнувши 6,7% на кінець досліджуваного періоду. Це значно нижче середнього рівня плинності кадрів у промисловості, який складає 14% за результатами щорічних обстежень зарплат та кадрів від консалтингової компанії E&Y [20].

У Товаристві спостерігається значна кількість незаповнених вакансій (станом на 31.12.2024 – 343 одиниці), що зумовлено двома факторами: по-

перше, дефіцитом робочої сили на ринку праці регіону (див. рис. 2.5), і по-друге, стратегією оптимізації, яку реалізує Компанія.



Рис. 2.5. Ситуація на ринку праці Львівської області за 2024 р., за даними Державної служби зайнятості*

*Джерело: [51]

Рівень середньої заробітної плати одного працівника, який працює на постійній основі в ПрАТ «Львівобленерго», перевищує середній показник заробітної плати працівників промисловості Львівської області (див. рис. 2.6) – 26 594 грн у 2024 році, та демонструє середній річний темп зростання, що складає 28,2%.

У той же час, заробітні плати в Компанії на 32,4% нижчі порівняно з рівнями в секторі постачання електричної енергії, газу, пари та кондиційованого повітря, що пояснюється вищими ставками оплати праці на підприємствах, які займаються газопостачанням та газорозподілом.

Проте, темпи збільшення середнього рівня заробітної плати на підприємстві в період з 2020 по 2024 роки перевищують темпи підвищення зарплат в галузі (127,9%) та в промисловому секторі регіону (125,6%), що свідчить про позитивний розвиток політики компенсацій в компанії.

Отже, аналіз структури та динаміки кадрового складу досліджуваного підприємства вказує на процеси стабілізації персоналу.

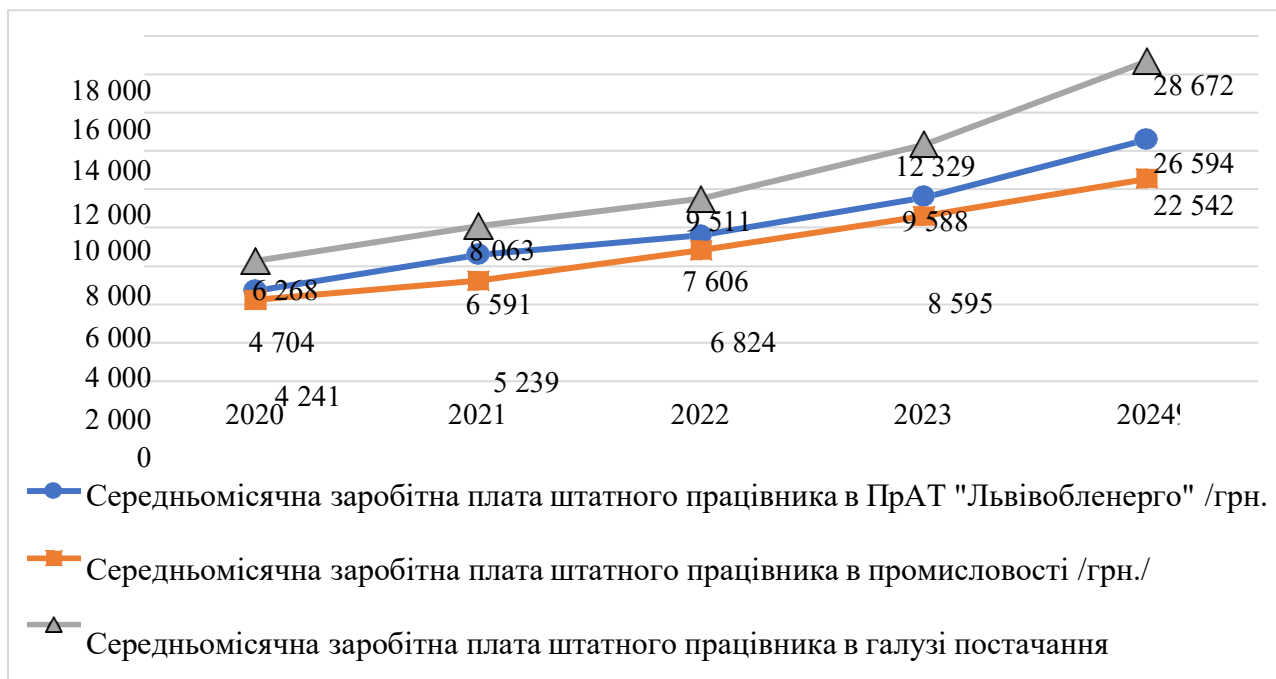


Рис. 2.6. Показники середньої заробітної плати на підприємстві *

*Джерело: [51].

2.3 Аналіз системи управління персоналом ПрАТ «Львівобленерго»

Система управління персоналом ПрАТ «Львівобленерго» організована так, щоб забезпечити формування та підтримку стабільного, висококваліфікованого колективу професіоналів. Основною цінністю компанії є її працівники. Ключем до успіху та реалізації цілей підприємства є розвиток і мотивація кадрів. Така модель управління сприяє створенню умов для повного розкриття творчого потенціалу співробітників, забезпечує їхній професійний розвиток та допомагає кожному усвідомити свою роль у загальному механізмі ПрАТ «Львівобленерго».

Суб'єктами управління в системі персонального менеджменту ПрАТ «Львівобленерго» є топ-менеджмент (керівники Дирекції), лінійні керівники підрозділів Дирекції, керівники РЕМів, а також Директор з управління персоналом та юридичних питань, підпорядковані якому заступники директора

з управління персоналом, безпеки бізнесу, юридичних питань, начальник і співробітники відділу управління персоналом, директор і працівники Навчально-інформаційного центру.

Об'єктом управління є штатні та позаштатні співробітники апарату Дирекції Товариства і його філій.

Розглянемо компоненти забезпечення функціонування системи управління персоналом.

Нормативно-правова база управління персоналом включає як зовнішні (нормативно-правові акти держави), так і внутрішні документи (нормативні акти компанії).

Зовнішнє нормативно-правове забезпечення включає:

- Конституцію України;
- Кодекс законів про працю України;
- Закони України: «Про охорону праці», «Про відпустки», «Про колективні договори та угоди», «Про професійний розвиток працівників», «Про освіту», «Про професійно-технічну освіту», «Про зайнятість населення», «Про загальнообов'язкове соціальне страхування», «Про пенсійне забезпечення» тощо;

– підзаконні нормативно-правові акти держави, наприклад:

- Наказ «Про затвердження Типового положення про службу охорони праці»;

- Постанова «Про затвердження Порядку розслідування та обліку нещасних випадків невиробничого характеру»;

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

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

Внутрішнє нормативно-правове забезпечення системи управління персоналом включає такі документи:

1. Колективний договір, затверджений на Конференції трудового колективу 05 червня 2023 року та зареєстрований під №119 / 19 від 19.07.2019 року \[29].

2. Кодекс корпоративної етики ПрАТ «Львівобленерго», затверджений рішенням Координаційної ради, протокол №11 від 10.02.2017 \[28].

3. Правила внутрішнього трудового розпорядку.

Науково-методична база системи управління персоналом, окрім наукових та методичних матеріалів з управління персоналом, також включає нормативи з праці, які мають рекомендаційний характер, наприклад:

СОУ-Н ЕЕ 05.838:2006 Норми часу на ремонт і технічне обслуговування електричних мереж. Пристрої релейного захисту та автоматики. Том 9, затверджений наказом Мінпаливенерго України від 18 грудня 2006 року №492, а також СОУ-Н ЕЕ 05.839:2007 Норми часу на ремонт і технічне обслуговування електричних мереж. Пристрої релейного захисту і автоматики типових схем приєднань. Том 10, затверджений наказом Мінпаливенерго України від 28 квітня 2007 року №220.

Міжгалузеві нормативи чисельності працівників, що займаються доборою, розстановкою, підвищенням кваліфікації (перепідготовкою) та обліком кадрів, затверджені наказом Міністерства праці та соціальної політики України від 18 грудня 2003 року №341 та іншими подібними документами.

Організаційно-кадрове забезпечення системи управління персоналом включає такі ключові посади: Директор з управління персоналом та юридичних питань, заступник директора з управління персоналом, відділ управління персоналом, який складається з начальника відділу та трьох інспекторів з кадрів, а також Навчально-інформаційний центр.

Структура служби управління персоналом сформувалась, зважаючи на стратегію та місію енергопостачальної компанії, яка полягає у забезпеченні високої ефективності та служить ключовою ланкою паливно-енергетичного комплексу України. Ще в 2014 році в структурі служби персоналу працювало

30 спеціалістів, більшість з яких виконувала функції кадрового обліку та адміністрування.

Значне вдосконалення роботи служби управління персоналом було досягнуто завдяки інтенсивній автоматизації в рамках таких розділів програмного продукту «Бухгалтерія для України»: «Відгули», «Заява на відкликання з відпустки», «Повернення з довготривалої відпустки», «Покладання обов'язків», «Заохочення та стягнення», «Табель обліку робочого часу». Також було здійснено внесення даних про освіту та сімейний стан працівників до бази даних. Це сприяло підвищенню ефективності управлінських процесів.

Наразі більшість HR-функцій, таких як набір персоналу, адаптація, оцінка результатів роботи та мотивація працівників, виконують керівники РЕМів, що відповідає сучасній моделі управління людськими ресурсами, відповідно до якої лінійне керівництво включене в усі аспекти управління персоналом.

Функції, пов'язані з розвитком персоналу та оцінкою знань працівників у сфері охорони праці та промислової безпеки, виконує Навчально-інформаційний центр. Цей центр не лише проводить навчання працівників для потреб Товариства, а й пропонує послуги з підготовки керівників, посадових осіб і робітників різних підприємств щодо охорони праці, а також проводить професійно-технічне навчання за ліцензованими спеціальностями в галузі електроенергетики на основі договірних відносин з іншими компаніями.

Фінансово-матеріальне забезпечення системи управління персоналом включає всі витрати, що пов'язані з персоналом за різними напрямками діяльності. Проаналізуємо динаміку та структуру витрат на персонал Товариства за останні три роки (див. табл. 2.4).

Як показують дані таблиці 2.4, за період з 2022 по 2024 рр. загальні витрати на персонал збільшилися на 38,3%. Основну частину витрат складають витрати на заробітну плату – 97,7%. У структурі фонду оплати праці 61% становить оплата за фактично відпрацьований час; 5,3% – надбавки та доплати, 8,1% – винагороди за стаж роботи та вислугу років; 7,7% – премії за виробничі

досягнення та економію матеріальних ресурсів (регулярні премії); 7,5% – оплата за невідпрацьований час (відпустки, лікарняні тощо); близько 9% – нерегулярні премії, які виплачуються за підсумками роботи за рік, одноразові заохочення за виконання важливих виробничих завдань, виплати до ювілейних дат та інші спеціальні нагороди.

Таблиця 2.4

Витрати на персонал ПрАТ «Львівобленерго» у 2022- 2024 рр.*

№	Статті витрат на персонал	2022	2023	2024
1.	Витрати на персонал, всього, тис.грн	591 708	693 905	903 987
	В т.ч			
2.	Заробітна плата, нарахована за виконану роботу або за відпрацьований час тис.грн	180 458,5	210 130,3	274 033,7
3.	Надбавки й доплати до тарифних ставок і посадових окладів	15 785,8	19 394,7	23 786,7
4.	Винагороди за вислугу років, стаж роботи.	23 853,3	27 805,4	36 479,1
5.	Премії працівникам за виробничі результати, за економію ресурсів (регулярні премії)	36 005,5	43 244,3	34 793,3
6.	Оплата за невідпрацьований час	30 425,0	31 068,2	33 644,9
7.	Нерегулярні премії, за підсумками роботи за рік, одноразові заохочення працівників за виконання важливих виробничих завдань, виплати до ювілейних дат, тощо	23 372,1	31 907,2	40 384,5
8.	Заробітна плата в натуральній формі, пільги, послуги, допомога в натуральній і грошовій форм	7 760,9	5 885,3	5 853,9
9.	Витрати на професійне навчання та розвиток працівників	313,2	541,0	216,6
10.	Витрати на оплату житла працівників	326,4	487,1	0
11.	Витрати на соціальне забезпечення працівників	5 565,2	3 744,4	1 526,2
12.	Витрати на утримання громадських служб (профілакторіїв, медпунктів, тощо)	2 027,2	5 413,1	6 761,5
13.	Інші витрати, що не потрапили до попередніх груп	754,3	791,0	587,2

*Джерело: [42].

Співвідношення постійної та змінної частин заробітної плати становить 83:17, що демонструє орієнтацію компанії на стабільність кадрового складу та відповідає загальному процесному характеру її діяльності. Частка витрат на соціальне забезпечення працівників і підтримку об'єктів соціальної інфраструктури склала 1,8% від загальних витрат на персонал.

Разом з тим, частка витрат на розвиток кадрів є вкрай низькою в загальному обсязі витрат на персонал – 0,047%, що зумовлено необхідністю підтримувати конкурентоспроможний рівень оплати праці для забезпечення

компанії кваліфікованим персоналом в умовах посиленої конкуренції за спеціалістів як на національному, так і на міжнародному, зокрема європейському ринку праці.

Інформаційно-технічне забезпечення системи управління персоналом ПрАТ «Львівобленерго» включає комп'ютерні системи та програмне забезпечення для обліку кадрів «1С Бухгалтерія», а також модуль «1С: Управління персоналом».

Далі розглянемо організацію виконання функцій управління персоналом. Планування чисельності працівників здійснюється за допомогою штатно-номенклатурного методу, орієнтуючись на затверджені штатні розписи підрозділів.

Стратегія управління кадрами компанії не має формалізованого вигляду, проте її основна мета полягає в забезпеченні високоефективної та прибуткової діяльності.

Кадрова політика компанії відображена в Кодексі корпоративної етики, який визначає клієнта як найвищу цінність. Задля найкращого задоволення потреб споживачів працівникам надаються можливості для самореалізації та кар'єрного зростання. Кодекс окреслює морально-етичні норми поведінки співробітників Товариства, сприяючи створенню атмосфери довіри, де помилки, проблеми чи інциденти обговорюються відкрито, а кожен працівник може висловлювати свої думки та пропозиції щодо покращення своєї роботи відповідно до своїх обов'язків. Окрім того, Кодекс підкреслює пріоритетність внутрішніх кандидатів при виникненні вакансій [28]. Таким чином, кадрову політику компанії можна охарактеризувати як закриту та демократичну.

Процес підбору персоналу в компанії децентралізований і здійснюється відповідно до кваліфікаційних вимог, викладених у посадових інструкціях або кваліфікаційних характеристиках професій робітників із Випуску 62, що стосується виробництва та розподілу електроенергії ДКХП. У 2024 році було оголошено та проведено 331 конкурс на заміщення вакантних посад та професій у структурних підрозділах компанії. За результатами конкурсів на

посади КПФС було рекомендовано 92 особи, а на робітничі професії – 293 працівники.

Система управління охороною праці чітко прописана в нормативних актах компанії, а також підтримується відповідною організаційно-кадровою структурою. Вона передбачає не лише виконання усіх вимог законодавства щодо охорони праці, але й регулярну діяльність, спрямовану на створення безпечних та нешкідливих умов праці, запобігання травматизму на виробництві, виділяючи на ці цілі не менше 0,5% фонду оплати праці та здійснюючи контроль за використанням цих коштів. Усі заходи, пов'язані з охороною праці, розслідуванням нещасних випадків, травм та професійних хвороб, проводяться за участю представників профспілки.

Адаптацією нових працівників займається лінійний керівник. Перед початком роботи обов'язково проводиться навчання з охорони праці та правилам роботи на об'єктах з підвищеною небезпекою, яке здійснюється НКК.

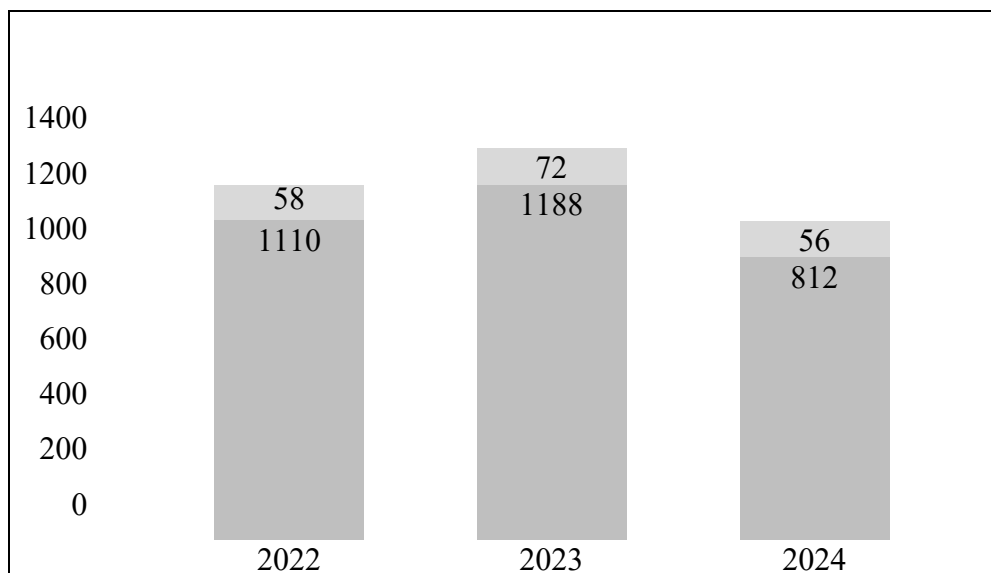
Навчально-інформаційний центр ПрАТ «Львівобленерго» також організовує професійно-технічне навчання для робітників за різними спеціальностями: електромонтер з експлуатації розподільчих мереж; електромонтер з обслуговування підстанцій; електромонтер з ремонту приладів обліку; електромонтер оперативно-виїзної бригади; стропальник; контролер; машиніст автовишки та автогідропідіймача.

Діяльність Навчально-інформаційного центру ПрАТ «Львівобленерго» ліцензована, що підтверджується ліцензією № 458089 на надання освітніх послуг навчальними закладами в сфері професійної освіти, відповідаючи кваліфікаційним вимогам до професійно-технічного навчання та підвищення кваліфікації.

У період з 2021 по 2024 роки були проведені роботи з реконструкції приміщень НІЦу, здійснено автоматизацію процесу приймання іспитів та тестування знань, оновлено інформаційні та методичні матеріали, а також підвищено ефективність роботи НКК.

Динаміка обсягів професійного навчання представлена на рис. 2.7.

У Товаристві підтримується кар'єрне зростання працівників. Це сприяє реалізації програми часткової компенсації витрат на навчання працівників при здобутті першої вищої освіти. В звітному році було проведено позачергову атестацію керівників, професіоналів, спеціалістів та технічних службовців для 66 працівників, в результаті якої 66 осіб підвищили кваліфікаційні категорії та рівень заробітної плати.



- кількість працівників, які пройшли підвищення кваліфікації
- кількість робітників, які пройшли первинну підготовку в НЦ.

Рис. 2.7. Динаміка показників розвитку персоналу у 2022-2024 рр.*

*Джерело: [42].

Згідно з актуальним законодавством України в галузі електроенергетики, працівники, які забезпечують виробничі процеси, повинні мати належний рівень кваліфікації. Для цього вони проходять як підготовку, так і перепідготовку, а також підвищення кваліфікації в спеціалізованих навчальних закладах та в Навчально-інформаційному центрі Товариства. Протягом 2024 року 812 осіб (включаючи 43 зовнішніх учасників) пройшли навчання та підвищення кваліфікації в цьому центрі.

На базі Тренінгового центру Товариства здійснюється підготовка кадрового резерву на ключові посади через різноманітні програми, такі як «Школа Лідера», «Школа Майстра», «Школа диспетчера», «Школа Маркетингу», а також навчання кадрового резерву для керівних посад РЕМ та

запроваджена програма наставництва. Крім того, функціонують факультативи з тем «Енергозбутова діяльність обласних енергокомпаній» і «Технічна експлуатація електричних мереж», де студенти проходять практичні заняття в структурних підрозділах Товариства.

ПрАТ «Львівобленерго» уклало 23 угоди з професійно-технічними навчальними закладами для покращення якості підготовки кваліфікованих робітників та молодших спеціалістів, яких планується працевлаштувати в Товаристві.

Формування та розвиток кадрового резерву для керівних посад організовує відділ управління персоналом, при цьому середній термін перебування в кадровому резерві становить від 3 до 6 місяців. Атестація персоналу на знання нормативних вимог з охорони праці проводиться НІЦ після навчання, в той час як щорічна оцінка працівників не є формалізованою і не регулюється внутрішніми документами.

Управління трудовими відносинами, яке включає ефективну розстановку кадрів та управління зайнятістю, є відповідальністю лінійних керівників та здійснюється відповідно до трудового законодавства і положень Колективного договору. Це гарантує, що у разі відсутності робіт для певної посади чи професії, адміністрація розглядає можливість переведення працівників на іншу посаду або покладення на них інших обов'язків для уникнення звільнень та простої. Усі організаційні зміни, що можуть призвести до масових звільнень, будуть здійснюватися після попередніх консультацій з Профспілкою за три місяці.

У Товаристві успішно функціонує система мотивації персоналу, що включає ряд положень, які заохочують працівників за індивідуальні досягнення, а також за загальні техніко-економічні показники діяльності підрозділів та Товариства. Зокрема, запроваджено Положення про визначення «Кращого за професією», «Кращого РЕМ», «Кращої транспортної дільниці». Підсумки цих змагань підводяться щоквартально і під час підбиття річних результатів. Переможці отримують нагороди та грошові премії.

Підсистема мотивації праці реалізована через системи оплати праці та преміальне заохочення. Відповідно до умов Колективного договору, в Товаристві встановлено три варіанти оплати праці: тарифна, відрядна та грейдова [29].

Основною системою є тарифна система оплати праці, яка охоплює значну частину персоналу. Тарифна сітка для основних робітників I–VI розрядів має діапазон тарифних коефіцієнтів від 1,2 до 2,28 та від 1,25 до 2,7 за абсолютними значеннями, що вказує на достатній рівень диференціації заробітної плати, відповідно до кваліфікації працівників. Це також підтверджує наявність стимулів для підвищення кваліфікації, оскільки рекомендоване значення диференціації має бути не менше ніж 1 : 1,6. Міжрозрядна різниця перевищує поріг відчутності у 10%, що також підтверджує ефективність цієї сітки як стимулюючого інструмента (див. табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Тарифна сітка основних робітників*

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

*Джерело: [42].

Міжкваліфікаційні (міжпосадові) ставки інших категорій працівників в оплаті праці змінюються в межах від 1,0 (що становить не менше 125% від рівня мінімальної заробітної плати, що визначена державою) для некваліфікованих працівників у невиробничій сфері (охоронники, сторожі, прибиральники службових приміщень) до мінімуму 4,0 – максимуму 6,0 від мінімального рівня оплати праці в компанії (для заступників директорів за напрямками). Така структура заробітної плати сприяє справедливому розподілу оплати праці серед працівників з різними рівнями кваліфікації та забезпечує гарантії соціальної захищеності персоналу.

Згідно з умовами Колективного договору, в компанії передбачено 10 видів регулярних та одну річну винагороду, що нараховуються за результатами роботи за місяць, а також за: виявлення фактів безоблікового споживання електроенергії, прихованої потужності, перевищення граничних норм споживання; сприяння в погашенні боргів споживачів; залучення додаткових фінансових коштів; отримання державних нагород; інноваційну діяльність; досягнення високих результатів в умовах неповного штату; значні досягнення в роботі та інші [30].

Колективний договір також визначає умови, за яких може бути знижена премія чи здійснено депреміювання за порушення трудової дисципліни, несвоєчасне подання або спотворення даних у різних звітностях, невиконання вказівок керівника, недотримання заходів для уникнення аварій, відмову в роботі чи пошкодження устаткування, нещасні випадки на робочому місці, невдале проходження атестації, непроходження медичних оглядів у встановлені терміни без поважних причин, порушення вимог нормативних актів з охорони праці, техніки безпеки та інших.

Оплата праці членів Дирекції визначається Положенням про винагороду членів Дирекції ПрАТ «Львівобленерго», яке було затверджене 24 червня 2023 року протоколом №29 засідання Наглядової ради, з метою посилення мотивації досягнення фінансової стабільності компанії. З членами Дирекції укладаються контракти, що передбачають:

– особливі умови для міжпосадових співвідношень фіксованих окладів, відшкодування збитків, завданих діяльністю (або бездіяльністю) члена або членів Дирекції, у тому числі Генерального директора, які спричинили негативні фінансові наслідки для Товариства (матеріальні збитки) та/або завдали шкоди його репутації [5];

– нарахування квартальних премій за умови:

1. прибутковості діяльності Товариства;
2. відсутності заборгованості із виплати заробітної плати;

3. здійснення мотиваційних виплат працівникам згідно з умовами Колективного договору;

4. достатності фонду оплати праці для забезпечення мотиваційних виплат у майбутніх періодах;

5. відсутності погіршення якості роботи Товариства, невиконання умов контрактів членами Дирекції, порушень трудової дисципліни з їх боку;

6. успішного затвердження та погодження річного фінансового плану, при цьому річна премія нараховується за умови 100-відсоткового виконання річного фінансового плану;

– виконання інвестиційної програми (стратегічного розвитку виробництва) на рівні не менше 90%;

– виконання плану капітальних ремонтів не менше ніж на 90%; винагорода за ефективне управління майном компанії здійснюється за рахунок частини чистого прибутку, що залишається в розпорядженні Товариства [5].

Таким чином, система мотивації для топ-менеджменту компанії підвищує відповідальність керівництва за результати роботи компанії та створює стимули для забезпечення її прибутковості та стабільного розвитку.

Підсистема соціального розвитку надає працівникам Товариства ряд додаткових соціальних пільг та гарантій, які забезпечують їхній соціальний захист, крім тих, що передбачені законодавством:

– організація підготовки, перенавчання та підвищення кваліфікації на базі Товариства або в інших навчальних закладах, визначених Адміністрацією;

– за рахунок роботодавця;

– надання працівникам транспортних засобів для особистих потреб (автотранспортних послуг) не більше двох разів на рік із оплатою 50% вартості таких послуг;

– матеріальна допомога на поховання працівника або пенсіонера, останнім місцем роботи якого було Товариство, або близьких родичів працівника (у межах фактичних витрат, але не більше встановленого ліміту в колективному договорі);

– подарунки для дітей працівників на Новорічні свята, а також для працівників до Дня енергетика відповідно до фінансових можливостей Товариства;

– обов'язкове медичне обстеження та страхування за рахунок Товариства для персоналу, що обслуговує енергетичні установки і перебуває в зоні впливу радіаційного, теплового і електромагнітного випромінювання, а також інших шкідливих і небезпечних факторів.

Житлово-побутове та медичне обслуговування працівників включає: можливість проживання в гуртожитку Товариства; пільгове харчування в корпоративній їдальні, доставка обідів на робочі місця за запитом працівників; компенсація витрат на оренду житла для ключових працівників або запрошених молодих спеціалістів за наявності фінансових можливостей; можливість виховання дітей працівників у корпоративному дитячому садку «Сонечко»; можливість добровільного соціального страхування з компенсацією Товариством 50% вартості страхового полісу.

Адміністрація зобов'язується відраховувати Профспілці не менше 0,3% фонду оплати праці для організації культурно-масових, фізкультурних і оздоровчих заходів, а також для роботи з дітьми.

Проаналізуємо інтегральні показники ефективності системи управління персоналом підприємства – показники продуктивності організації, персоналу та витрат на персонал (див. табл. 2.6).

Таблиця 2.6

**Показники ефективності системи управління персоналом
ПрАТ «Львівобленерго» у 2022-2024 рр.***

Показники	2022	2023	2024
Чистий дохід від реалізації продукції /тис.грн/	6 381 320	2 611 163	3 174 094
Чистий прибуток /тис. грн/	23822	6208	-125143
Сукупні витрати на персонал /тис. грн/	591 708	693 905	903 987
Середньооблікова чисельність працюючих /чол./	4383	4231	4231
Частка витрат на персонал в структурі собівартості, %	09,2%	26,5%	28,4%
Продуктивність праці (за чистим доходом від реалізації продукції), тис грн/осіб	1455,92	617,15	750,19
Продуктивність персоналу (чистий дохід / витрати на персонал), грн/грн	10,78	3,76	3,51

*Джерело: [42].

Згідно з інформацією, представлено в таблиці 2.6, зміни в продуктивності праці не були сталими – у 2022 році зафіксовано збільшення цього показника, а в 2023-2024 роках відбулося його значне зниження, що є наслідком реформування галузі.

Продуктивність працівників у останньому році різко знизилася в порівнянні з 2022 роком (практично на 48%), що вимагає вжиття заходів щодо оптимізації витрат на персонал у наступні роки.

Для того щоб утримати рівень продуктивності праці, досягнутий у 2022 році, необхідно знизити витрати на персонал на 51,5%, що вимагає звільнення 2180 працівників.

Висновки до розділу II

Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства за останні три роки вказує на стабільний прибуток ПрАТ «Львівобленерго», задовільні показники фінансової стійкості та ліквідності, незалежність від залученого капіталу та ефективне управління інвестиціями.

Персонал підприємства за останні три роки демонструє стабільність, рівень плинності кадрів не перевищує середній показник по галузі, а соціальна структура працівників відповідає віковим характеристикам економічно активного населення в регіоні. Однак, існують певні ризики, пов'язані з залученням кваліфікованих кадрів через дефіцит електротехнічних спеціалістів на ринку праці в даному регіоні.

Середня заробітна плата працівників підприємства є конкурентоспроможною на ринку праці в промисловому секторі, але дещо поступається рівню зарплат в енергетичній галузі. Проблеми з кадровим забезпеченням вирішуються шляхом навчання персоналу на власних базах підготовки.

Аналіз системи управління персоналом виявив її сильні сторони: автоматизовану підсистему кадрового обліку та адміністрування, розвинену підсистему охорони праці, потужну систему професійного навчання та

розвитку персоналу, чітко організовану та диференційовану компенсаційну політику, а також матеріально забезпечену підсистему соціального розвитку.

Серед слабких місць системи управління персоналом можна відзначити недостатню структурованість та формалізацію підсистеми відбору кадрів і оцінювання працівників. Однією з найбільш актуальних проблем є зниження продуктивності праці в 2024 році, яке викликане реформуванням галузі, що повинно було спричинити скорочення чисельності персоналу.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Удосконалення системи атестації і навчання персоналу ПрАТ «Львівобленерго»

Атестація та навчання співробітників підприємства є важливими інструментами для вивчення їхнього професійного складу, виявлення сильних і слабких сторін. Ці процеси становлять основу для розвитку індивідуальних здібностей та підвищення кваліфікаційного рівня працівників.

Основною рушійною силою проведення атестації та навчання є потреба у розвитку потенціалу персоналу [39].

При оцінці потреб у навчанні персоналу керівники можуть використовувати такі інструменти, як результати бізнес-оцінки, дані атестації, інтерв'ю з працівниками, думка керівництва, а також анкетування. Переваги та недоліки методів визначення потреб у навчанні зображені в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Переваги і недоліки методів визначення потреби в навчанні*

№ з/п	Метод	Переваги	Недоліки
1.	Пропозиції працівників	Враховуються побажання самих працівників на основі: знання власних достоїнств і недоліків; знання власних інтересів; бачення розвитку особистої кар'єри.	Працівникам, що подають заявку, можуть бути властиві: недостатнє знання цілей і стратегії підприємства; формалізм і скептицизм.
2.	Атестація персоналу	Керівники мають можливість оцінити потенціал кожного підлеглого. Регулярність процесу.	Існує небезпека задати занадто загальні критерії й одержати занадто загальні оцінки.
3.	Аналіз результатів роботи працівників	Забезпечуються: наочність і конкретність оцінок; зв'язок навчання із цілями й стратегією підприємства. Підвищується мотивація працівників до ефективної праці	Неможливо застосувати до топ-менеджерів.
4.	Аналіз посадових інструкцій	Існує можливість оцінки відповідності вимог професійним якостям працівника.	Важко оцінити, яку роботу виконуватиме в майбутньому.

Продовження таблиці 3.1

5.	Експертна оцінка незалежного консультанта	Консультант дає оцінку на основі: глибокого розуміння цілей і стратегії навчання; спеціальних професійних знань і досвіду.	Запас знань консультанта про підприємства обмежений.
6.	Психологічна оцінка	Забезпечуються: зв'язок навчання із стратегією підприємства; безпосередня оцінка конкретних працівників; висока точність оцінки потенціалу працівників; індивідуальний підхід.	Високі витрати. Не всі працівники легко погоджуються пройти тестування й брати участь у тренінгах.

*Джерело: [61].

Експертне оцінювання, яке здійснює незалежний консультант, а також психологічна оцінка потребують залучення додаткових спеціалістів і фінансових ресурсів. Аналіз посадових інструкцій та оцінка роботи співробітників не дають змоги повноцінно оцінити їх потенціал. З цієї причини ми пропонуємо в ПрАТ «Львівобленерго» для визначення потреби в навчанні використовувати пропозиції працівників та атестацію.

Безперервне навчання співробітників вимагає значних фінансових витрат, і тому контроль за витратами бюджету є ключовим аспектом управління професійним навчанням. Виділяють два основні фактори, які визначають розмір бюджету на розвиток персоналу: перший — це потреба підприємства у кваліфікованих працівниках, другий — фінансовий стан компанії.

При складанні бюджету на навчання співробітників слід враховувати всі складові витрат. Серед них можна виділити прямі витрати [37]: оплату праці інструкторів (тренерів), оренду навчальних приміщень, а також витрати на матеріали та технічне обладнання.

Компанія не враховує витрати на відсутність спеціалістів на робочому місці. Тому наявність повної інформації про витрати, пов'язані з розвитком персоналу, дозволить обрати відповідні методи навчання.

З урахуванням мінімізації витрат бюджету та особливостей ПрАТ «Львівобленерго», ми запропонували метод неформального вирішення локальних проблем для забезпечення ефективного навчання працівників (див. рис. 3.1).

В процесі роботи працівник виконує однотипні завдання, які вимагають середнього та високого рівня відповідальності. Для вирішення таких завдань необхідні значні фізичні, інтелектуальні та інформаційні ресурси. Співробітник може відчувати, що не має достатніх ресурсів для подолання труднощів, що виникають у процесі виконання його робочих обов'язків.

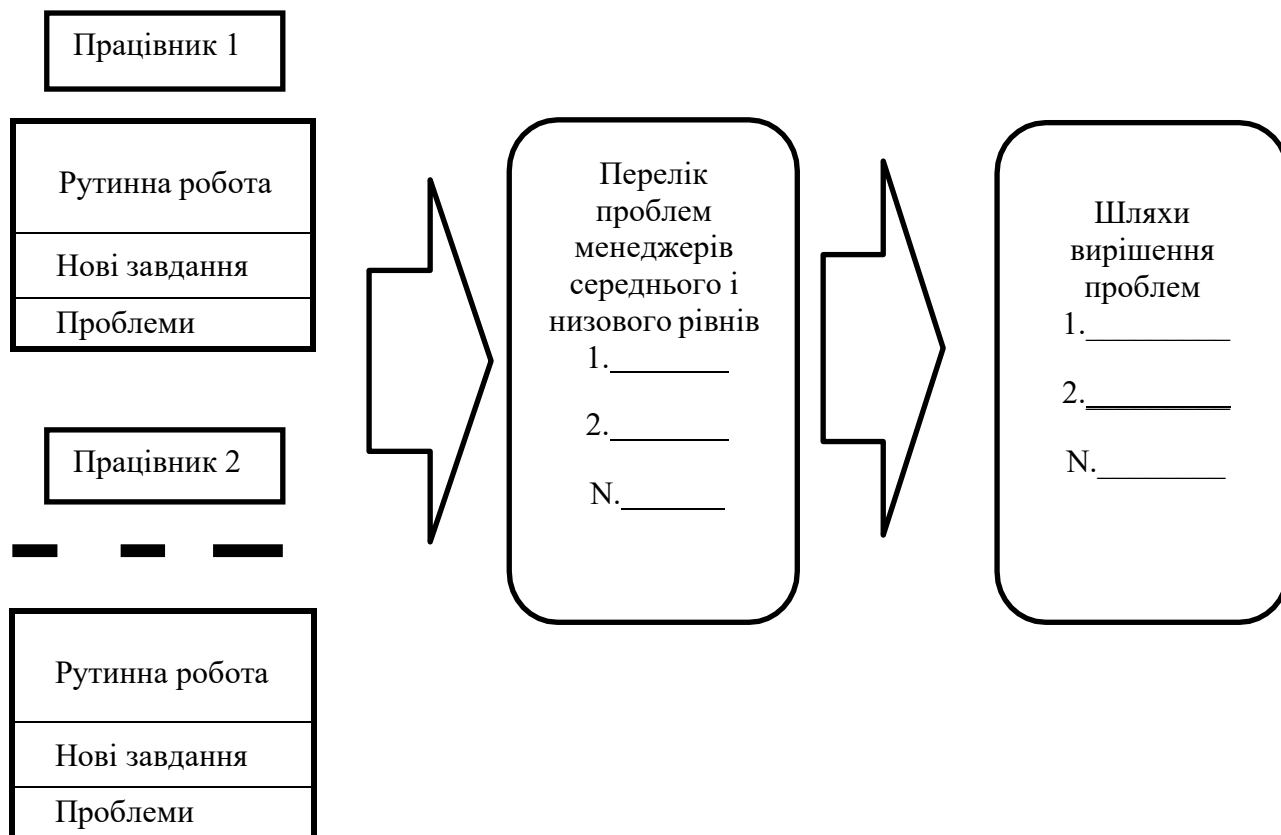


Рис. 3.1. Метод неформального вирішення локальних проблем*

*Джерело: розроблено автором.

Метод неформального вирішення локальних проблем полягає у визначенні співробітниками завдань, які пов'язані з рутинною та новою діяльністю, і при виконанні яких можуть виникати труднощі. Це здійснюється на добровільних засадах усіма працівниками відділу.

Перелік проблем виноситься на обговорення, яке проходить у робочий час і не перевищує однієї години. Учасниками такого обговорення не можуть бути керівники відділів або менеджери вищого рівня. Їхню роль бере на себе неформальний лідер. Кожен рік відділ обирає цю особу шляхом відкритого голосування. Лідер організовує обговорення, регламентує його проведення та контролює виконання розподілених обов'язків. Присутність усіх працівників

відділу не є обов'язковою, також можуть бути залучені співробітники інших відділів, якщо вони можуть допомогти у вирішенні проблем. Дата обговорення визначається лідером і проводиться раз на місяць, а при необхідності частіше, якщо потреба у допомозі колег виникає на понад 5 годин або кількість проблем за місяць перевищує шість.

Результатом обговорення є створення плану вирішення кожної проблеми. План містить: анкету розвитку, дії працівника, дії помічника та визначену ціль. Анкета розвитку – це документ, який працівник використовує для детального аналізу проблеми та шляхів її вирішення. Помічник – це інший співробітник, який на добровільних засадах допомагає вирішити проблему у вільний від роботи час. Якщо проблема не була вирішена в поточному місяці, вона переноситься на наступне обговорення.

Переваги методу неформального вирішення локальних проблем: зменшення часу на адаптацію нових працівників; покращення внутрішніх комунікацій; зміцнення командної роботи; аналіз діяльності працівників; усунення трудових проблем; підвищення рівня взаємодопомоги серед колег; зростання довіри до керівництва та співробітників завдяки колективній відповідальності.

Недоліки методу: конкуренція між формальними та неформальними лідерами; надмірне покладання відповідальності на колег; витрати робочого часу, що відривають від виробничого процесу.

Особливість навчання за методом неформального вирішення локальних проблем полягає в застосуванні неформального лідера, який має вплив на колектив. Метод дозволяє працівникам вирішувати складні робочі питання через обговорення в неформальній атмосфері, що сприяє навчанню та обміну досвідом між колегами.

Атестація персоналу є невід'ємною частиною навчання та включає попередню, поточну атестацію та підсумкову оцінку результатів навчання. Вона допомагає виявити сильні та слабкі сторони працівників підприємства, а не зводиться до заповнення атестаційних бланків у відділі персоналу.

Остання атестація була проведена у 2021 році. Таким чином, у 2022 році згідно з Наказом від 03.02.2021 № 51 «Про атестацію працівників Товариства» відповідно до Положення про атестацію керівників, спеціалістів, фахівців та технічних працівників ПрАТ «Львівобленерго» має бути проведена чергова атестація.

Атестація персоналу (оцінка відповідності посаді) — це систематична формалізована оцінка, що здійснюється згідно з визначеними критеріями відповідності діяльності конкретного працівника вимогам стандартів роботи на його посаді та в межах певного періоду часу.

Важливо розуміти, що під час атестації не відбувається порівняння співробітників між собою, а проводиться оцінка «співробітник - стандарт роботи».

Атестація в ПрАТ «Львівобленерго» дозволяє: визначити відповідність працівника вимогам його посади; отримати зворотний зв'язок і оцінити ситуацію в колективі; інформувати працівника про те, як оцінюється його діяльність; своєчасно уникнути виникнення конфліктів; знайти шляхи покращення ефективності роботи як працівника, так і організації в цілому; встановити конструктивні відносини з працівниками; донести до працівника свої очікування; коригувати діяльність, якщо вона є незадовільною; виявити причини незадовільних результатів; відзначити переваги працівника та його досягнення; мотивувати працівника; розробити план розвитку працівника і його кар'єрних перспектив; коригувати плани розвитку організації з урахуванням людських ресурсів та багато іншого.

Оцінка від керівника дає працівнику можливість: відчувати себе важливою частиною колективу, а не просто елементом системи; своєчасно коригувати свої недоліки; впевнитися в своїх силах; провести спокійну і конструктивну бесіду з керівником; ще більше цінувати свого керівника.

Перед проведенням атестації встановлюється мета, а по завершенню оцінюється, чи була вона досягнута. Інформація, отримана під час атестації, повинна зберігатися в архіві відділу персоналу.

План дій — це покроковий розподіл обов'язків і функцій кожного учасника процесу атестації.

Ми проведемо атестацію відділу персоналу ПрАТ «Львівобленерго» і визначимо необхідність навчання та наявність відповідних навичок роботи з людьми.

Атестація відділу буде складатися з двох частин, що забезпечать баланс між об'єктивними і суб'єктивними факторами. Перша частина передбачає проведення електронного тестування, а друга — бесіду з керівником ПрАТ «Львівобленерго», яка повинна проходити у вигляді діалогу. Тривалість бесіди не повинна перевищувати двадцять хвилин і бути менше п'ятнадцяти хвилин. Темою розмови буде «Роль кожного працівника в ПрАТ «Львівобленерго», що ви робите для свого розвитку та розвитку товариства». Основними етапами цієї бесіди є підготовка керівника, яка спрямована на підкреслення значущості кожного співробітника в компанії. Початок бесіди має бути орієнтований на створення атмосфери довіри і відкритості, щоб працівник міг самостійно оцінити свої дії та рішення. Завершальна частина — підведення підсумків самим працівником.

Під час проведення розмови з підлеглими керівник повинен пам'ятати, що для досягнення ефективності обговорення необхідно [12]: уникати висловлювань, які ускладнюють аргументацію; презентувати свої аргументи наочно; бути обережним із переконливістю, оскільки це може викликати опір, особливо у людей з агресивною поведінкою; адаптувати свою аргументацію до особистості працівника, враховувати його вподобання та стиль роботи; використовувати терміни, які будуть зрозумілі співрозмовнику.

Запитання, які повинні бути включені до списку для аналізу особистості працівника, мають включати: як у вас справи в сім'ї? Як пройшла сесія? (Ці питання на особисті теми допомагають налаштувати співрозмовника на відкриту розмову); чи є проблеми в роботі? Чи потрібне нове обладнання? (Це дозволяє виявити потреби працівника в технічних засобах та інформації); як ви ставитеся до навчання в рамках вашої професії? Чи доцільно організовувати

семінар на тему «...»? (Це допомагає оцінити готовність працівника інвестувати свої зусилля в особистий розвиток); чи задоволені ви умовами роботи в колективі? (Це дозволяє зрозуміти, яку роль працівник відіграє в неформальних групах); які ваші плани на наступний рік? На якій посаді ви бачите себе через рік? (Це допомагає зрозуміти зацікавленість працівника в довгостроковій кар'єрі в компанії); як ви думаєте, для чого я ставлю ці запитання? (Це дає працівнику можливість підсумувати все сказане).

Діалог між керівником і підлеглим дає змогу не лише оцінити зацікавленість працівника в своїй роботі та розвитку, а й підтвердити його значущість у системі підприємства. Керівники щодня взаємодіють з підлеглими, віддаючи накази, але часто забувають, що діалог повинен проводитися не лише при прийомі на роботу або звільненні, а й для загального аналізу діяльності.

Електронне тестування працівників повинно включати такі групи питань:

1. Оцінка якості робочих процесів;
2. Питання за спеціальністю;
3. Аналітичні питання щодо забезпечення працівника необхідними ресурсами;
4. Пропозиції працівника.

Ці групи питань дозволяють не лише оцінити кваліфікацію працівника (2-а група питань), але й виявити причини неефективної роботи (1-а та 3-я групи питань) і можливі шляхи вирішення проблем (4-а група питань). Завдяки цьому можна визначити як основні, так і другорядні фактори, що впливають на якість роботи працівника.

Таким чином, атестація є складним і багатоетапним інструментом управління персоналом, що має на меті формування кадрового резерву, розвиток персоналу, пошук можливостей для підвищення продуктивності праці, а також стимулювання зацікавленості працівників у результатах їх роботи та діяльності компанії.

3.2 Застосування мотивованого механізму стимулювання праці персоналу ПрАТ «Львівобленерго»

Механізм мотивації працівників представляє собою систему організаційно-економічних, матеріально-технічних та соціально-психологічних методів і інструментів, що сприяють виконанню завдань, які встановлені керівниками підприємства. Головним чинником цього механізму є індивідуальні стимули.

Основу мотиваційного механізму формують особливості персоналу, їх потреби, інтереси, установки і цінності. Він також бере до уваги традиції, історичний досвід підприємства, а також зовнішні фактори, що впливають на діяльність організації і її співробітників.

Управлінська модель механізму мотивації являє собою інтегровану систему як внутрішніх мотивів, так і зовнішніх стимулів, що стимулюють діяльність працівників, використання яких сприяє виявленню внутрішніх резервів стабільного розвитку підприємства \[30].

Механізм мотивації працівників націлений на забезпечення задоволення від роботи, починаючи від удосконалення робочих місць, автоматизації процесів, розширення діяльності, до поділу і кооперації обслуговування робочих місць та оцінки якості і кількості витрачених зусиль персоналу, його мотивації через різноманітні матеріальні і нематеріальні стимули. Застосування різних підходів до мотиваційних механізмів безпосередньо пов'язане з саморозвитком працівників. Повсякденна діяльність персоналу визначається потребами, які перебувають у постійній динаміці та взаємодії.

Механізм мотивації повинен сприяти активній та ефективній праці, а також сприяти розвитку підприємства за допомогою задоволення різноманітних потреб працівників через справедливу винагороду, а також досягнення очікуваних результатів для реалізації цілей підприємства \[67].

Ключовими аспектами механізму мотивації в ПрАТ «Львівобленерго» повинні бути дотримання принципів: відповідності результатів діяльності працівника, колективу та підприємства з матеріальними мотиваторами;

об'єктивності та справедливості встановлення винагороди для всіх працівників; орієнтованості мотивів на задоволення потреб, а стимулів — на досягнення інтересів підприємства; гнучкості, довгостроковості та прозорості мотиваційного процесу [61].

Механізм мотивації трудової діяльності персоналу ПрАТ «Львівобленерго» (див. рис. 3.2) включає в себе оцінку ефективності роботи персоналу, різноманітні методи мотивації, умови праці та результати мотивації. Оцінка працівників в компанії залежить від специфіки їх роботи і визначається індивідуально.

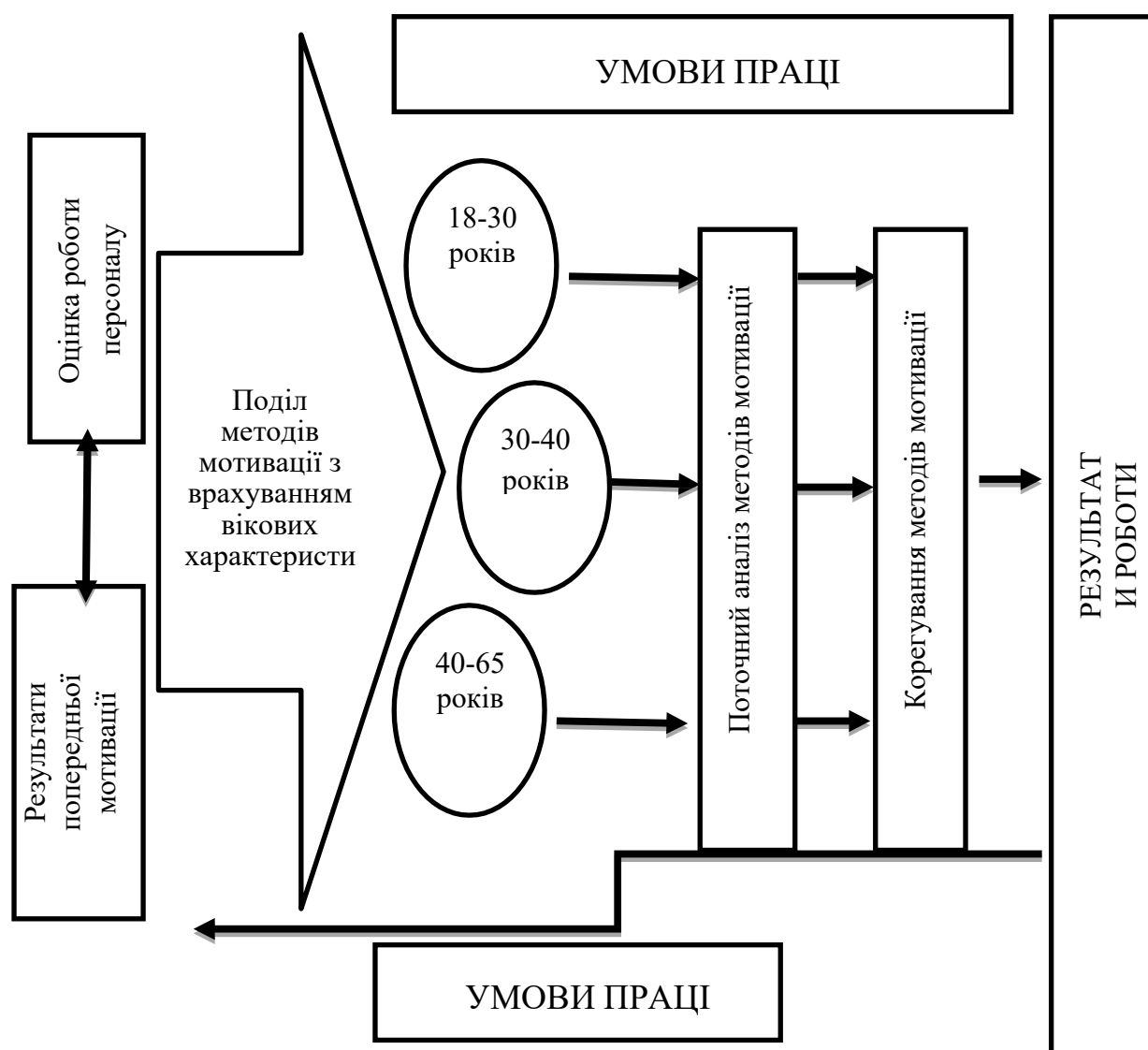


Рис. 3.2. Мотивований механізм стимулювання праці персоналу ПрАТ «Львівобленерго»*

*Джерело: запропоновано автором.

При описі складових системи мотивації ми застосуємо методику, яка дозволяє дослідити індивідуальне поєднання найбільш значущих і найменш важливих для конкретної особи потреб і надати рекомендації для формування ефективної системи стимулів для цієї людини.

Перш за все, проаналізуємо мотиваційну структуру особистості, що поділяється на чотири групи [52].

До першої групи входять шість елементів, які формують основу мотиваційної структури індивіда. Ці складові, що становлять базу мотиваційної сфери особи, виконують роль факторів, що безпосередньо спонукають суб'єкта до здійснення певного виду діяльності. Друга група містить елементи, що пов'язані з досягненням складних цілей. Вони відносяться до поточної діяльності. Третя група складається з компонентів, які визначають прогнозовані оцінки діяльності суб'єкта. Четверта група елементів описує причинно-наслідкові чинники певної діяльності.

Усі перераховані компоненти формують потенційну мотиваційну структуру, що виникає в процесі виконання завдання. Центральним елементом цієї структури є мотиваційні компоненти, а зокрема компонент самоповаги адекватно відображає експериментальну оцінку рівня досягнень особи [61].

Методи мотивації працівників ПрАТ «Львівобленерго» ми описали у розділі 2.2. Вдосконалення деяких із цих методів допоможе підвищити самовіддачу та ефективність роботи персоналу, а також знизити плинність кадрів.

Основною помилкою існуючої системи мотивації в ПрАТ «Львівобленерго» є переконання менеджерів, що на підприємстві відсутні проблеми в управлінні персоналом.

Індикаторами неефективної мотивації є [36]: зниження середньої продуктивності працівників; відсутність розрізнення матеріальної мотивації для працівників з різним рівнем ефективності; дисбаланс оплати праці порівняно з ринковими умовами галузі; відсутність оптимального балансу між заохоченням

і покаранням; система оплати праці залежить лише від думки керівника; висока плинність кадрів.

Основними бар'єрами та чинниками, що впливають на мотивацію при впровадженні системи мотивації в компанії [36], є: нечіткість визначення кінцевих результатів діяльності підприємства; відсутність чітких критеріїв оцінки результатів роботи; хибне переконання щодо необхідності обов'язкового збільшення фонду оплати праці; порушення домовленостей, що були укладені при прийомі на роботу або зміні посади; ігнорування ідей та ініціатив співробітників; відсутність почуття приналежності до підприємства; відсутність відчуття досягнень; відсутність чітких критеріїв досягнень у персоналу; відсутність змін у статусі співробітника.

Урахування чинників демотивації при визначенні обсягу завдань працівника, залучення його до різноманітних проектів і створення атмосфери причетності до підприємства дозволить досягти високого рівня мотивації персоналу та повного розкриття їх потенціалу [58].

Методи мотивації персоналу повинні бути підібрані з урахуванням вікових груп. Оскільки індивідуальний підхід до кожного працівника в процесі мотивації часто ускладнений через суб'єктивний вплив керівників, ми запропонували поділ мотиваторів за віковими категоріями, залежно від віку особи (див. рис. 3.3).

Вікова група 18-30 років			
різноманітність і зміни	креативність	цікава та корисна робота	високий заробіток
30-40 років			
високий заробіток	прагнення до досягнень		Самовдосконалення
40-65 років			
соціальні контакти	визнання заслуг		високий заробіток

Рис. 3.3. Основні мотиватори вікових груп*

*Джерело: розроблено автором.

Аналізуючи цю систему, можна відзначити, що для працівників усіх вікових груп основним фактором мотивації є високий рівень заробітної плати.

Для ефективного мотивування працівників необхідно використовувати сучасні методи та форми матеріального стимулювання. Підвищення ролі

трудових та статусних мотивів, яке можна спостерігати в сучасних умовах, не передбачає повного зниження значення матеріальних стимулів, що протягом тривалого періоду часу залишалися головними. Вони й далі залишаються важливим інструментом впливу на працівників, що дозволяє значно підвищити їхню трудову активність і сприяє досягненню високих результатів як індивідуально, так і в межах колективу.

Матеріальна мотивація не може забезпечити довгострокове утримання працівників, тому менеджери повинні враховувати її короткостроковий ефект. Хоча висока заробітна плата може в окремих випадках утримати працівників від звільнення, вона не зможе змусити їх працювати більш інтенсивно, ефективно та креативно.

При мотивації, яка базується лише на грошах, працівник може легко змінити місце роботи, орієнтуючись виключно на матеріальний інтерес.

Висновки до розділу III

У цьому розділі вдосконалено підходи до управління кадрами ПрАТ «Львівобленерго».

Дослідження виявило як переваги, так і недоліки методів визначення потреби в навчанні. ПрАТ «Львівобленерго» має враховувати пропозиції співробітників та процес атестації персоналу при виборі підходящих методів для виявлення потреб у навчанні. Основною відмінністю методу неформального вирішення локальних проблем є залучення неформального лідера для обговорення та його вплив на команду, що відрізняє цей метод від інших. Складні поточні завдання вирішуються через відкриту дискусію серед працівників, що дає можливість неформально здобувати знання та переймати досвід колег.

Перед проведенням атестації необхідно чітко сформулювати мету, а після її завершення здійснюється оцінка результатів досягнення цієї мети. Інформація, отримана під час атестації, повинна зберігатися в архіві відділу кадрів. Атестацію слід проводити поетапно, що дозволить збалансувати

об'єктивність і суб'єктивність думок. Першим етапом є електронне тестування, другим – бесіда з керівником ПрАТ «Львівобленерго».

Ключовими аспектами механізму мотивації в ПрАТ «Львівобленерго» мають бути принципи: відповідність та взаємозв'язок матеріальних стимулів із результатами діяльності працівника, колективу та підприємства; об'єктивність і справедливість у встановленні винагород для всього персоналу; орієнтація мотивів на задоволення потреб і стимулів на досягнення інтересів підприємства; гнучкість, довгостроковість та прозорість мотиваційних процесів.

Механізм мотивації трудової діяльності в ПрАТ «Львівобленерго» передбачає оцінку праці співробітників, методи мотивації, умови праці та кінцеві результати мотиваційних дій. Оцінка працівників в компанії залежить від особливостей їх діяльності та визначається індивідуально.

Запропоновано здійснювати вибір методів мотивації з урахуванням вікових категорій працівників. Індивідуальний підхід до кожного співробітника на практиці може бути ускладнений через суб'єктивний вплив керівництва, тому запропоновано застосовувати вікове поділення мотиваторів залежно від віку працівника.

Для забезпечення виконання вимог щодо підвищення середнього рівня заробітної плати співробітників підприємства, що є можливим лише за умов високої якості персоналу, необхідно вдосконалити підсистеми відбору та оцінювання працівників. В роботі запропоновано модель вдосконаленого бізнес-процесу «Відбір персоналу», яка за допомогою автоматизації технік оцінки компетенцій сприятиме підвищенню якості відбору, при цьому підтримуючи стабільність штатного складу служби персоналу. Для покращення системи оцінювання персоналу обґрунтовано застосування методики KPI-оцінки.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

Реформа ринку електроенергії в Україні, спрямована на формування конкурентних умов для виробництва та постачання електричної енергії, а також подальшу інтеграцію національного оператора системи передачі електричної енергії до європейської енергетичної мережі ENTSO-E згідно з Угодою про Асоціацію між Україною та ЄС, фактично розділила функції з розподілу електроенергії та її збуту кінцевим споживачам починаючи з 2023 року, залишивши обленерго лише відповідальність за розподіл і технічну підтримку постачання електричної енергії. Оператори розподілу електричної енергії стикаються з необхідністю перегляду всіх бізнес-процесів, що вимагає відповідних змін в організаційних структурах та основних системах управління. Важливу роль у стабільному та прибутковому розвитку підприємства відіграє система управління персоналом, яка надає послуги.

Досліджуване підприємство ПрАТ «Львівобленерго» є одним із найбільших операторів системи розподілу електричної енергії у Львівській області. Відпуск електроенергії через мережу товариства складає 4 790,5 млн. кВт/год, а виробничі потужності досягають 4 945 МВт, при цьому загальна довжина ліній електропередач всіх напруг складає 40 111 км.

У 2024 році компанія здійснила низку заходів, пов'язаних із переходом до стимулюючого регулювання, що дозволило з 1 січня 2021 року ввести нові тарифи на послуги з розподілу електричної енергії з використанням стимулюючого регулювання. Крім того, було розроблено «План розвитку системи розподілу ПрАТ «Львівобленерго» на 2021-2025 роки», а також схвалено Інвестиційну програму на 2021 рік у розмірі 538,5 млн грн, що, порівняно з 2024 роком, збільшилося майже вдвічі.

Протягом 2022-2023 років підприємство продовжувало бути прибутковим, з повним виконанням інвестиційних програм. Аналіз фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Львівобленерго» в період з 2022 по 2024 роки

показав наявність задовільних показників коефіцієнтів фінансової стійкості та ліквідності, а також незалежність від зовнішнього капіталу.

Підприємство має добре розвинену систему управління персоналом, ключовими перевагами якої є: високий рівень автоматизації обліку кадрів та управління персоналом, потужна підсистема розвитку кадрів, що має власну матеріально-методичну та кадрову базу для професійного навчання працівників, ефективна, сучасна і диференційована система стимулювання праці за категоріями персоналу; розвинута система соціального забезпечення з об'єктами для відпочинку та оздоровлення працівників і їх родин, а також можливості громадського харчування та медичного обслуговування на виробництві.

Для ПрАТ «Львівобленерго» важливим є врахування пропозицій працівників і результати атестації персоналу при виборі методів визначення потреб у навчанні.

Пропонується обирати методи мотивації персоналу з урахуванням вікових категорій. Індивідуальний підхід до кожного співробітника ускладнюється через суб'єктивний вплив менеджерів, тому доцільно розподілити мотиваційні інструменти в залежності від віку працівника.

Для того, щоб досягти підвищення середньої заробітної плати при одночасному зменшенні витрат на персонал, необхідно фокусувати увагу на поліпшенні якості трудового потенціалу підприємства. Оскільки на підприємстві вже існує розвинена система розвитку персоналу, основний акцент був зроблений на підвищення якості кадрів на етапі їхнього набору, а також на підвищення ефективності використання кадрів через впровадження системи оцінювання працівників за ключовими показниками ефективності (KPIs).

Для того, щоб створити ефективну систему управління в ПрАТ «Львівобленерго», слід розробити унікальну фірмову філософію управління персоналом, орієнтуючись на досвід провідних світових компаній, а також накопичувати власний досвід роботи з українськими працівниками.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон «Про електроенергетику» від 16.10.1997 № 575/97-ВР [Електронний ресурс]. URL:<http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/575/97-%D0%B2%D1%80/page>.
2. Указ Президента України № 282 / 95 «Про структурну перебудову в електро-енергетичному комплексі України» від 04.04.1995р. [Електронний ресурс]. URL:http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/U282_95.html.
3. Про професійний розвиток працівників: Закон України від 12.01.2012 р. № 4312-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4312-17>
4. Кодекс законів про працю України: Закон України від 10.12.1971 р. № 322-VIII. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/322-08>
5. Аудиторський звіт за результатами державного фінансового аудиту діяльності Приватного акціонерного товариства «Львівобленерго» за період з 01.05.2022 по 31.12.2024. URL: <http://dkrs.kmu.gov.ua/kru/doccatalog/document?id=157438> (Дата звернення: 03.04.2024).
6. Балановська Т. І., Гоголя О. П., Драгнева Н. І., Драмарецька К. П., Троян А. В. Управління персоналом : навчальний посібник. 2-ге вид. Київ : ЦП «КОМПРИНТ», 2018. 417 с.
7. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом : навчальний посібник. Київ : ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466 с.
8. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Управління персоналом : навчальний посібник. Київ : ФОП Ямчинський О. В., 2022. 371с.
9. Балановська Т. І., Гоголя О. П., Драгнева Н. І., Драмарецька К. П., Троян А. В. Управління персоналом : навчальний посібник. 2-ге вид. Київ : ЦП «КОМПРИНТ», 2018. 417 с.
10. Батрин Н. В. Управління персоналом : навчальний посібник для студентів 1-го рівня (бакалаврів). Тернопіль : ЗУНУ. 2022. 108 с.

11. Білорус Т. В. Управління персоналом : 800 + запитань та відповідей.
Київ : Ліра-К, 2021. 320 с.
12. Вакарюк Л. В., Гетьманцева Н. Д. Управління персоналом : навчально-методичний посібник. Чернівці : Чернівець. Нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2021. 84 с.
13. Вдовічена О., Гнатюк М., Вдовічен Д. Сучасні тенденції управління кар'єрою працівників на підприємстві у кризових умовах. *Економіка та управління підприємствами за видами економічної діяльності*. 2022. Випуск III (87). С. 85 -96.
14. Герасимова В. О., Сидоренко В. О. Вдосконалення системи управління персоналом як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Modern Economics*. 2019. № 14(2019). С. 60-65
15. Глущенко, Л., Пілявоз, Т., Коваль, Н. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. 35.
<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-41>
16. Гринчук Ю. С., Коваль Н. В., Вихор М. В. Менеджмент персоналу : навч. посібник (практикум). Біла Церква : Білоцерківдрук, 2020. 171 с.
17. Дерев'янка С. Досвід мотивації праці в Україні та світі [Електронний ресурс]. URL: <https://goo.gl/MsAR6W>.
18. Дмитрієв І. А., Шевченко І. Ю., Максимюк Г. М. Управління трудовим потенціалом на засадах рейтингування : монографія. Харків : ФОП Бровін О.В., 2020. 232 с.
19. Довгань Л. Є., Ведута Л. Л., Мохонько Г. А. Технології управління людськими ресурсами : навчальний посібник. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 512 с.
20. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом : навчально-методичний посібник 2-е видання, переробл. і доповнено. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288 с.
21. Жосан Г., Кириченко Н. Менеджмент персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану в Україні. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*

2022. № 12. С. 46-51. <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2022.12.6>
22. Жук О. П. Управління людськими ресурсами : навч. посібник. Львів : Видавець ФОП Марченко Т. В., 2021. 338 с.
 23. Загородня Н. П., Кучеренко Д. Г. Управління персоналом : теорія і практика. Київ : Видавництво «Центр учбової літератури». 2021. 269 с.
 24. Зеленко В. Практика управління персоналом США та Японії – досвід для України [Електронний ресурс] URL: <https://goo.gl/FNNnJR>. 3
 25. Зіновська С. І. Управління ефективністю використання персоналу на промислових підприємствах : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04; Запоріз. нац. ун-т. Запоріжжя, 2019. 22 с.
 26. Кадрова звітність ПрАТ «Львівобленерго» за 2022-2024 рр. URL: <https://www.loe.lviv.ua/>
 27. Кеннеді Д. Безжальний менеджмент та ефективність людських ресурсів. Харків : Ранок : Фабула, 2019. 304 с.
 28. Кодекс корпоративної етики ПрАТ «Львівобленерго», затвердженого рішенням Координаційної ради, протокол №11 від 10.02.2017. URL: <https://www.loe.lviv.ua/>
 29. Колективний договір ПрАТ «Львівобленерго», схвалений Конференцією трудового колективу 05 червня 2019 року та зареєстрований за №119 / 19 від 19.07.2019 року. URL: <https://www.loe.lviv.ua/>
 30. Конспект лекцій з навчальної дисципліни «Управління персоналом»: навчальний посібник / Л. С. Борданова, В. Е. Мельничук, Н. В. Рощина Н. В. Семенченко. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 103 с.
 31. Косар Н. С., Олійник Я. І., Сопільник Л. І. Дослідження кон'юнктури ринків електроенергії Західного регіону України. *Вісн. Нац. ун-ту "Львівська політехніка"*. Львів, 2019. С. 109-116.
 32. Крушельницька О. В. Управління персоналом : навчальний посібник для студ. вищ. навч. закладів. М-во освіти і науки України. 2-ге вид., переоб. і доп. Київ : Кондор, 2018. 308 с.
 33. Лобза А. В., Гузь І. С. Підходи до розробки системи оцінки ефективності

діяльності персоналу сучасного підприємства. *Молодий вчений*. 2018.

№1. С. 510–513.

34. Лук'янихін В. О. Менеджмент персоналу. Суми : Університетська книга, 2023. 590 с.
35. Менеджмент : навч. посіб. / І. І. Соколи, О. В. Станіславик та ін.; заг. ред. С. В. Філіппової, М. А. Юдіна. Одеса : Бондаренко М. О., 2019. 652 с.
36. Менеджмент персоналу : навч.-метод. посіб. / Дяків О. П., Коцур А. С., Островерхов В. М., Надвиничний С. А., Шкільняк М. М., Шушпанов Д. Г. / за заг. ред. М. М. Шкільняка. Тернопіль, 2022. 280 с.
37. Менеджмент персоналу : навчальний посібник / Укл. О. В. Безпалько, А. Д. Бергер, Т. М. Березянюк, Ю. М. Гринюк, Д. Г. Грищенко, О. І. Драган, А. С. Зеніна-Біліченко, Л. М. Мазник, Л. І. Тертична, О. М. Соломка, О. А. Чигринець [За заг. ред. О. І. Драган]. Київ : МПП «ЛИНО», 2022. 612 с.
38. Менеджмент персоналу : навчальний посібник / уклад. Н. О. Пачева. Умань : Візаві, 2018. 267 с.
39. Менеджмент : навч. посіб. / І. І. Соколи, О. В. Станіславик та ін.; заг. ред. С. В. Філіппової, М. А. Юдіна. Одеса : Бондаренко М.О., 2019. 652 с.
40. Методологічний підхід до визначення рівня енергетичної безпеки України на основі теорій ризику та надійності [Електронний ресурс]. URL: <http://www.ukrreferat.com/index.php?referat=76485>
41. Наумова О. Стратегії управління персоналом підприємства. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2021. № 1 (61). С. 137–141. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2021-61-137-141>
42. Офіційний сайт ПрАТ «Львівобленерго». URL: <https://www.loe.lviv.ua/>
43. Положення про винагороду членів Дирекції ПрАТ «Львівобленерго» від 24.06.2019 протокол №29 зборів Наглядової ради URL: <https://hoe.com.ua/Content/Uploads/aktsioneram/PolVynagorDyrekcs-0719.pdf>
44. Пономаренко В. С. Інформаційні системи в управлінні персоналом : навч. посібн. Харків : Вид-во ХНЕУ, 2018. 336 с.
45. Про управління персоналом. Harvard Business Review: 10 найкращих статей.

Київ : КМ-Букс, 2018. 256 с.

46. Пуртов В. Ф. Перепічай К. С., Онищенко К. І. Вдосконалення системи управління персоналом промислового підприємства. *Економіка і суспільство*. Випуск №16/ 2018. URL: http://www.economyandsociety.in.ua/journal/16_ukr/70.pdf (дата звернення: 16.05.2025)
47. Пшик-Ковальська О. О., Ковальський О. І. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2022. №2(8). С. 88 -93.
48. Рижова А. Світовий досвід розвитку оптових ринків електричної енергії і можливість його запровадження в Україні [Електронний ресурс]. URL: <http://kiev.ballonofconsulting.com/download/developmentwmuk.pdf>
49. Сазонова Т. О., Кононенко А. В., Кононенко І. В. Стимулювання працівників як фактор підвищення результативності діяльності підприємства. *Економічний форум*. 2018. №1. С. 214-221.
50. Сайт Головного управління статистики у Львівській області. URL: <http://www.lv.ukrstat.gov.ua/ukr/index.htm> (Дата звернення: 18.04.2025).
51. Сайт Державної служби зайнятості. URL: <https://khm.dcz.gov.ua/analitics/70>.
52. Селютін В. М., Яцун Л. М. Управління персоналом : Практикум : навч. посібник. Харків : ХДУХТ, 2018. 188 с.
53. Сівашенко Т. Вдосконалення системи управління персоналом підприємства [Електронний ресурс] URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2012_11\(3\)_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2012_11(3)_12).
54. Сотнікова І. М. Теоретичне та методичне забезпечення системи управління персоналом для підвищення конкурентоспроможності підприємства: автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04; Харків. нац. екон. ун-т ім. Семена Кузнеця. Харків, 2020. 21 с. : рис., табл.
55. Сочинська-Сибірцева І. М., Сторожук О. В., Доренська А. О. Новітні технології управління персоналом : навчальний посібник. Кропивницький : ЦНТУ, 2023. 278 с.
56. Телишевська Л. І., Успенко В. І. Тенденції розвитку системи управління персоналом підприємства. *Економічний вісник Донбасу*. № 2(56), 2019. С.

57. Ткаченко А. М. Зарубіжний досвід формування кадрового потенціалу [Електронний ресурс]. URL:<http://dspace.nbu.gov.ua/handle/123456789/87520>.
58. Ткаченко А. М., Морщенко Т. С. Стратегічні напрямки удосконалення управління персоналом : монографія. Запоріжжя : Вид-во Запорізької державної інженерної академії, 2018. 234 с.
59. Ткаченко А. М., Шляга О. В. Менеджмент персоналу : навчально-методичний посібник для студентів ЗДІА з екон. Спец. Запоріжжя : Вид-во ЗДІА, 2019. 475 с.
60. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середя; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.
61. Управління персоналом : навчальний посібник / Т. І. Балановська, О. П. Гоголя, Н. І. Драгнєва, К. П. Драмарецька, А. В. Троян. 2-ге вид. Київ : ЦП «КОМПРИНТ», 2018. 417 с.
62. Фінансова звітність ПрАТ «Львівобленерго» за 2020-2024рр. URL: <https://www.loe.lviv.ua/>
63. Халатов А. А. Енергетика України: сучасний стан і найближчі перспективи. Київ, 2018. 60 с.
64. Черчик Л. М. Менеджмент персоналу : конспект лекцій. Луцьк : СЛУ імені Лесі Українки, 2019. 146 с.
65. Чобіток В. І. Формування системи оцінки персоналу на підприємстві: сучасні системи та технології. *Бізнесінформ*. №5, 2019. С. 192 -196.
66. Шевченко В. С. Управління персоналом : конспект лекцій (для студентів всіх форм навчання першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування) / Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2021. 121 с.
67. Шкробот М. В. Сучасні технології управління персоналом : навчально-

