

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»

Желізняк Владислав Олегович

(прізвище, ім'я, по батькові студента в називному відмінку)

**Кваліфікаційна робота
на здобуття ступеня бакалавра**

на тему: «Управління кадровим потенціалом підприємства»

Група ІН35-9-22- Б1М (4.0 д)

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Освітня програма: «Менеджмент»

Рівень вищої освіти: перший (бакалаврський)

*Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень.
Використання ідей, результатів, текстів інших авторів мають посилання
на відповідне джерело*

(підпис)

Желізняк В.О.

(прізвище, ініціали)

Науковий керівник

доцент кафедри

(посада, науковий ступінь, вчене звання)

(підпис)

Міщенко Л.О.

(прізвище, ініціали)

**Допущено до захисту перед ЕК
Завідувач кафедри**

к.е.н., доцент кафедри

(посада, науковий ступінь, вчене звання)

(підпис)

Тищенко Т.І.

(прізвище, ініціали)

Київ 2026

АНОТАЦІЯ

Желізняк Владислав Олегович «Управління кадровим потенціалом підприємства»– **Рукопис.**

Кваліфікаційна робота на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр» – Міжрегіональної Академії управління персоналом – Київ, 2026.

У роботі досліджено теоретичні аспекти управління кадровим потенціалом підприємства. Здійснено оцінку кадрового потенціалу на підприємстві. Обґрунтовано заходи з ефективності системи професійної підготовки кадрів.

Ключові слова: кадровий потенціал, кадри, ефективність, плинність кадрів, трудові ресурси, продуктивність праці, заробітна плата, система управління

ANNOTATION

Zheliznyak Vladyslav Olegovich “Management of the Human Resources Potential of an Enterprise” – Manuscript.

Qualification work in obtaining the educational and qualification level " bachelor's " - Interregional Academy of Personnel Management - Київ, 2026

The paper explores theoretical aspects of managing the enterprise's human resources. The enterprise's human resources are assessed. Measures to improve the effectiveness of the professional training system are substantiated.

Keywords: human resources, personnel, efficiency, staff turnover, labor resources, labor productivity, wages, management system

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА.....	7
1.1. Економічна сутність кадрового потенціалу та сучасні наукові підходи до його формування.....	7
1.2. Система управління формуванням і розвитком кадрового потенціалу підприємства в сучасних умовах.....	19
1.3. Методичні підходи та показники оцінювання кадрового потенціалу підприємства.....	35
Висновки до 1 розділу.....	47
РОЗДІЛ 2 КОМПЛЕКСНА ДІАГНОСТИКА КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....	49
2.1. Загальна організаційно- економічна характеристика Павлоградського РЕМ.....	49
2.2. Аналіз впливу факторів на підвищення ефективності використання трудового потенціалу підприємства.....	57
2.3. Оцінка ефективності системи управління кадровим потенціалом підприємства.....	76
Висновки до 2 розділу.....	84
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ.....	87
3.1. Розробка системи оцінювання персоналу на підприємстві.....	87
3.2 Економічне обґрунтування заходів з ефективності системи професійної підготовки кадрів.....	96
Висновки до 3 розділу.....	
ВИСНОВКИ.....	105
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	110

ВСТУП

Актуальність роботи

У сучасних умовах розвитку економіки України особливого значення набуває проблема ефективного управління кадровим потенціалом підприємств. В умовах воєнного стану, нестабільності ринку праці, дефіциту кваліфікованих працівників, трудової міграції та цифрової трансформації економіки саме персонал стає одним із ключових стратегічних ресурсів підприємства. Від рівня професійної підготовки працівників, їх компетентності, здатності адаптуватися до змін та ефективно виконувати виробничі завдання значною мірою залежить стабільність функціонування та конкурентоспроможність підприємства.

Особливо актуальним питання управління кадровим потенціалом є для підприємств енергетичної галузі, оскільки вони забезпечують безперебійну роботу критичної інфраструктури держави. У сучасних реаліях працівники енергетичного сектору працюють в умовах підвищених ризиків, значного навантаження та необхідності швидкого реагування на кризові ситуації. Саме тому виникає потреба у вдосконаленні системи управління кадровим потенціалом, розвитку професійних компетенцій працівників та створенні ефективної системи мотивації й оцінювання персоналу.

Теоретичним і практичним аспектам управління кадровим потенціалом присвячені праці багатьох вітчизняних та зарубіжних учених. Проте сучасні умови господарювання потребують подальшого дослідження питань підвищення ефективності використання кадрового потенціалу з урахуванням цифровізації, кризових явищ та нових викликів ринку праці.

Удосконалення підготовки працівників, підвищення рівня їхньої професійної кваліфікації відноситься до числа найважливіших елементів комплексу робіт у ринковій економіці. Головним завданням сучасної системи підготовки й підвищення кваліфікації робітників є подолання сформованих у минулому невідповідностей у підготовці кадрів по професіях і кваліфікації й збалансованому задоволенню потреб конкретного виробництва з урахуванням

перспектив його розвитку у кваліфікованих працівниках. Це обумовлюється необхідністю науково обґрунтованого визначення реальних потреб виробництва у кваліфікованих кадрах потрібної кількості і якості.

Науково-технічний прогрес у сучасних умовах впливає на всю систему виробничих сил, зачіпаючи в першу чергу людину як головну продуктивну силу суспільства з її здатністю до праці, створення матеріальних благ, змінюючи зміст й умови трудової діяльності, місце людини у виробництві.

Також в умовах сучасного виробництва усе більше зростає значення психологічного фактора робочої сили, інтелектуальної діяльності працівника, росту його виробничої й загальної культури, вміння сприймати й обробляти наукову інформацію. У свою чергу ріст культурно-технічного рівня робітників є однією з найважливіших умов розвитку суспільства, що забезпечують поступальний процес. Ще одним важливим моментом є необхідність подальшого вдосконалювання підготовки кадрів до оволодіння технікою.

На жаль, в Україні не досить звертають уваги на людський капітал, а особливо його людський потенціал, не має визнання людини як об'єкта капітальних вкладень, об'єкта економічної діяльності. У вітчизняних підприємців не достатнє розуміння того, що капітальні вкладення в людину є такими ж прибутковими, як і інвестиції у будь-який інший фактор виробництва, а в інноваційній сфері навіть в кілька разів більше. Тому не дивно, що в інноваційній сфері України спостерігаються негативні процеси, характерні в цілому для економіки країни. Інноваційна сфера не стала привабливою для творчого персоналу. Поряд із «втечею назовні» спостерігається «внутрішня», тобто перехід найбільш здібних молодих фахівців зі сфери досліджень до сфери бізнесу.

Тому тема управління кадровим потенціалом підприємства є актуальною темою на даному етапі розвитку економіки нашої країни.

Метою даної роботи є розробка рекомендацій щодо вдосконалення системи управління кадровим потенціалом на підприємстві.

Відповідно основними завданнями роботи є:

- 1) вивчення теоретичних основ управління кадровим потенціалом і

трудогим потенціалом;

2) дослідження методів оцінки кадрового потенціалу на підприємстві;

3) проведення аналізу якісних та кількісних показників ефективності використання кадрового потенціалу на підприємстві;

4) здійснення економічної оцінки кадрового потенціалу досліджуваного підприємства;

5) розробка рекомендацій щодо вдосконалення системи управління кадровим потенціалом на підприємстві.

Об'єктом є процес управління та використання кадрового потенціалу і підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів формування, використання та розвитку кадрового потенціалу підприємства.

Наукова новизна роботи полягає в удосконаленні підходів до управління кадровим потенціалом підприємства в умовах сучасних економічних викликів шляхом впровадження системи оцінювання та професійного розвитку персоналу.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій для підвищення ефективності використання кадрового потенціалу, покращення системи професійної підготовки персоналу та підвищення результативності діяльності підприємства.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів викладених на 113 сторінках друкованого тексту. Робота містить 18 таблиці, 10 рисунків. Список використаних джерел складається з 56 найменувань, поданих на 4 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Економічна сутність кадрового потенціалу та сучасні наукові підходи до його формування

Останніми роками в науковій літературі використовують цілий ряд понять для позначення управління персоналом [14, с 67]: управління трудовими ресурсами, управління працею, управління кадрами, управління людськими ресурсами, кадрова політика, кадрова робота, тощо, які так або інакше відносяться до трудової діяльності людини. Література іноземних авторів також дає нам на вибір безліч термінів для означення системи управління персоналом. Найчастіше зустрічаються такі терміни:

- *personneladministration* - управління кадрами (набір, контроль, підготовка, використання людських ресурсів підприємства), стосунки між адміністративним персоналом і підлеглими [40, с 96];
- *personnelmanagement* - керівництво кадрами (включаючи підбір, підготовку, умови праці, оплату, питання техніки безпеки); трудові стосунки; взаємини адміністрації з індивідуальними працівниками
- [42, с 12];
- *personnelrelations* - кадрові відношення, управління кадрами [44, с 17]; та інші терміни.

У літературі можна зустріти приклади різного тлумачення поняття «управління персоналом». Одні автори у визначенні акцентують увагу на організаційній стороні управління, інші – на функціональній стороні управління.

Типовим прикладом першого підходу може служити визначення, дане Василенко В.О.: "Управління персоналом - це комплекс взаємозв'язаних економічних, організаційних і соціально-психологічних методів, що забезпечують ефективність трудової діяльності і конкурентоспроможність

підприємств" [4, с 24].

Інший підхід продемонстрований у визначенні управління персоналом, прийнятому в німецькій школі менеджменту: "Управління персоналом (менеджмент персоналу, економіка персоналу) - область діяльності, найважливішими елементами якої є визначення потреби в персоналі, залучення персоналу (вербування і відбір персоналу), задіяння в роботі, вивільнення, розвиток, контролінг персоналу, а також структурування робіт, політика винагород і соціальних послуг, політика участі в успіху, управління витратами на персонал і керівництво співробітниками" [8, с 56]. Творчий потенціал є однією з складових кадрового потенціалу, основу якого складають кадрові і матеріально-технічні складові, а також наявність науково-технічної й інтелектуальної власності. Та особливо важливою складовою все ж є наявність кадрів спеціалістів і вчених, що забезпечують інноваційний процес новими знаннями, ідеями, винаходами, ноу-хау, новими технологіями. Саме такій складовій інноваційного потенціалу як кадровий потенціал (або людський капітал) має приділятися дуже велике значення.

Кадровий потенціал підприємства визначається не тільки кількісним складом персоналу, який безпосередньо чи опосередковано пов'язаний з виробничою діяльністю підприємства, а також і його якісними характеристиками, які розуміються як активи персоналу. Під активами персоналу розуміється сукупність колективних знань співробітників підприємства (організації), їх творчих здібностей, умінь вирішувати проблеми, лідерських якостей, підприємницьких і управлінських навичок. Сюди також включаються психометричні дані і відомості про поведінку окремих осіб в різних ситуаціях. Тому можна дати наступні визначення творчого потенціалу.

Кадровий потенціал – це трудові можливості підприємства, здатність персоналу до генерування ідей, створення нової продукції, його освітній, кваліфікаційний рівень, психофізіологічні характеристики і мотиваційний потенціал.

За Краснокутською Н.В. кадровий потенціал організації повністю

ототожнюється з творчим і являє собою сукупність знань, здібностей, навичок, особистої майстерності, системного мислення спеціалістів, які провадять інноваційну діяльність, їх творчі новаторські здібності і є базою забезпечення її інноваційного лідерства і конкурентоспроможності на ринку [19, с.401].

Категорія «персонал підприємства» характеризує кадровий потенціал, трудові й людські ресурси виробництва.

Трудові ресурси це працездатна частина населення, що, маючи фізичні й інтелектуальні можливості, здатна провадити матеріальні блага або робити послуги. Таким чином, трудові ресурси підприємства як частина трудових ресурсів країни являють собою потенційну робочу чинність.

Людські ресурси є головним ресурсом кожного підприємства, від якості й ефективності використання якого багато в чому залежать результати його діяльності й конкурентоздатність.

Термін «потенціал» означає наявність у кого-небудь (окремо взятої людини, первинного трудового колективу, суспільства в цілому) схованих, що ще не виявили себе можливостей або здатностей у відповідних сферах їхньої життєдіяльності.

Персонал це весь особовий склад підприємства, що працює по найманню, постійні й тимчасові, кваліфіковані й некваліфіковані працівники. Під кадрами підприємства розуміється основний (штатний, постійний), як правило, кваліфікований склад працівників підприємства.

Сучасне підприємство являє собою складну соціотехнічну систему: з однієї сторони це сукупність предметів і коштів праці, а з інший сукупність людей, об'єднаних для виробництва товарів або послуг за допомогою цих предметів або коштів праці, що розуміється як трудовий колектив.

Трудовий колектив підприємства незалежно від його організаційно-правової форми становлять всі працівники, що беруть участь своєю працею в його діяльності на основі трудового договору. Структура трудового колективу це певні соціально-економічні групи, що представляють собою об'єднання працівників по спільності значимої ознаки: однакової складності робіт, загальній

професії або кваліфікації, подібним правам й обов'язкам.

Структурна характеристика персоналу підприємства визначається складом і кількісним співвідношенням різних категорій і груп працівників [36].

Для організації обліку праці, виробництва й заробітної плати, для складання звітності й контролю за фондом оплати праці чисельність працівників підприємства підрозділяється:

- по категоріях персоналу;
- по сферах застосування праці;
- по професійно-кваліфікаційних ознаках й інш.

У сучасних умовах при розподілі працівників підприємства за категоріями персоналу та формуванні кадрової звітності доцільно керуватися чинним Національним класифікатором України ДК 003:2010 «Класифікатор професій», який прийшов на зміну застарілому класифікатору ОК 016-94. Даний класифікатор використовується для систематизації професій, посад, визначення кваліфікаційних вимог до працівників, ведення кадрового обліку, складання статистичної звітності та організації системи управління персоналом на підприємстві.

Використання класифікатора професій дозволяє забезпечити єдиний підхід до обліку працівників, правильне формування посадових інструкцій, визначення професійних компетентностей та організацію ефективної системи оцінювання й розвитку кадрового потенціалу підприємства відповідно до сучасних вимог ринку праці та цифровізації економіки.

Класифікація працюючих по найманню, виходячи з виконуваних ними функцій, зветься категорією персоналу.

Наймані робітники підрозділяються на дві основні групи:

- робітники (у тому числі кваліфіковані робітники основних професій і допоміжні);
- службовці.

До робітників відносяться особи, безпосередньо зайняті в процесі створення матеріальних цінностей, а також зайняті ремонтом,

переміщенням вантажів, перевезенням пасажирів, наданням матеріальних послуг й інших.

До робітників, зокрема, відносяться особи, зайняті:

- управлінням, регулюванням і спостереженням за роботою автоматів, автоматичних ліній, автоматичних пристосувань, а також безпосередньо управлінням або обслуговуванням машин, механізмів, агрегатів й установок;

- виготовленням матеріальних цінностей вручну, а також за допомогою найпростіших механізмів, пристосувань, інструментів;

- будівництвом і ремонтом будинків, споруджень, монтажем і ремонтом устаткування, ремонтом транспортних засобів;

- переміщенням, навантаженням або вивантаженням сировини, матеріалів, готової продукції;

- доглядом за машинами, устаткуванням, обслуговуванням виробничих і невиробничих приміщень;

- проходкою наземних і підземних гірських видобутків, буравленням, випробуванням, випробуванням й освоєнням скважин, геолого-знімальними, пошуковими й іншими видами геологорозвідувальних робіт, якщо їхня праця оплачується по тарифних ставках або місячних окладах робітників;

- на роботах по прийому, зберіганню й відправленню вантажів на складах, базах, у коморах й інших сховищах;

- машиністи, водії, кочегари, чергові стрілочних постів, обхідники шляхів і штучних споруджень, вантажники, провідники, робочі з ремонту й догляду за транспортними лініями, лініями зв'язку, з ремонту й догляду за встаткуванням і засобами пересування, трактористи, механіки, робітники рослинництва й тваринництва;

- листоноші, телефоністи, телеграфісти, радіооператори, оператори зв'язку, оператори електронно-обчислювальних й обчислювальних машин;

- двірники, прибиральники, кур'єри, гардеробники, сторожачи.

У групі службовців виділяються наступні категорії персоналу:

- керівники,

- фахівці,
- інші службовці.

До керівників відносяться працівники, що займають посади керівників організацій й їхніх структурних підрозділів.

До них, зокрема, відносяться: директори (генеральні директори), керівники, начальники, керуючі, завідувачі, голови, менеджери, виконавці робіт; головні фахівці: головний бухгалтер, головний диспетчер, головний інженер, головний механік, головний металург, головний агроном, головний лікар, головний геолог, головний електрик, головний економіст, головний редактор; а також заступники з названих вище посад[26].

Керівники звичайно підрозділяються по рангах: вищої ланки, середньої ланки й нижчої ланки. На виробничому підприємстві керівники вищої ланки директор і його заступники, керівники середньої ланки начальники цехів і відділів, керівники нижчої ланки майстри й бригадири. Існують поняття «лінійний» й «функціональний керівник». До лінійного складу керівників звичайно відносять начальників цехів, ділянок, майстрів, а до функціонального складу начальників функціональних відділів: інженерних, економічних, юридичних й інших лабораторій і бюро.

До фахівців відносяться працівники, зайняті інженерно-технічними, економічними й іншими роботами, зокрема агрономи, адміністратори, бухгалтери, геологи, диспетчери, інженери, інспектори, коректори, математики, механіки, нормувальники, редактори, ревізори, психологи, соціологи, лікарі, викладачі, учителі, техніки, товарознавці, фізики, художники, економісти, енергетики, юрисконсульти й ін.

Фахівці відповідно до професії й накопиченим досвідом підрозділяються з головних (найбільш кваліфікованих), старших і просто фахівців. Головні фахівці займаються збором й аналізом інформації, що відносяться до керованого об'єкта, підготовкою планів і графіків роботи підприємства, організацією контролю, підготовкою й аналізом звітів, розробкою технічної документації й т. д.

Менш кваліфіковані фахівці, як правило, зайняті рішенням окремих вузькоспеціалізованих питань економіки й управління підприємством. Фахівці вузького профілю зосереджують увагу на окремих конкретних питаннях діяльності підприємства.

Інші допоміжні працівники, що служать це, ті які здійснюють підготовку й оформлення документації, облік і контроль, господарське обслуговування, зокрема агенти, архіваріуси, чергові, діловоди, касири, коменданти, контролери (які не відносяться до робітників), копировщики технічної документації, секретарі-друкарки, доглядачі, статистики, стенографістки, табельники, обліковці, креслярі. Ці працівники відповідають за своєчасну технічну обробку інформації її впорядкування, облік, зберігання, розмноження, видачу, пересилання й т.д [32].

Структура кадрів може також визначатися по таких ознаках, як вік, стать, рівень утворення, стаж роботи, кваліфікація й т.п.

Класифікація персоналу по сферах застосування праці.

По сфері застосування праці працівники промислових підприємств діляться на персонал виробничої й невиробничої сфер.

Персонал основної діяльності працівники, зайняті тим видом діяльності, що є переважною по величині виробленої продукції (послуг) у загальному обсязі виробництва продукції (послуг) даного підприємства, тобто тим видом діяльності (галузі), продукція (послуга) якої займає найбільшу питому вагу серед продукції інших видів діяльності.

До виробничого персоналу відносять працівників, що беруть участь у процесі виробництва продукції (виконання робіт, надання послуг), управляючих цим процесом й обслуговуючих його.

По виконуваних функціях виробничий персонал ділиться на шість категорій: робітники, учні, інженерно-технічні працівники (ІТП), службовці, молодший обслуговуючий персонал, працівники охорони [23].

Учні працівники, з якими укладений учнівський договір з метою придбання професії.

Молодший обслуговуючий персонал працівники, зайняті виконанням функцій обслуговування, що не має прямого відношення до виробничого процесу (прибиральники невикробничих приміщень, кур'єри, гардеробники, шофери легкових машин).

До невикробничого персоналу відносять працівників непромислових організацій, що складаються на балансі підприємства (персонал не основної діяльності) у житловому господарстві, медичних і профілактичних пунктах, дитячих дошкільних установах й ін.

Класифікація по професійно-кваліфікаційних ознаках.

Під професією розуміють вид трудової діяльності, що вимагає певних знань і практичних навичок, наприклад: слюсар, токар, фрезерувальник, механік, технолог, конструктор, програміст, бухгалтер, економіст, товаровознавець і т.д.

У межах професії виділяють спеціальності вид діяльності, що вимагає додаткових знань і навичок для виконання роботи на конкретній ділянці виробництва, наприклад: професія токар, а спеціальність токар - розточник, токар - карусельщик.

Працівники кожної професії й спеціальності розрізняються рівнем кваліфікації. Кваліфікація ступінь професійної підготовленості робітників та службовців до виконання конкретного виду роботи. Складеними елементами кваліфікації є теоретичні знання працівника, його практичні навички, професійна майстерність.

У першу чергу кваліфікація робітників визначається привласненими їм розрядами або розрядами робіт, які вони виконують. За рівнем кваліфікації робітники діляться на некваліфікованих, малокваліфікованих, кваліфікованих і висококваліфікованих.

По закінченні професійного навчання на виробництві робітникові привласнюється кваліфікація (розряд, клас, категорія) за професією відповідно до тарифно-кваліфікаційного довідника. Кваліфікаційний розряд величина, що відображає рівень професійної підготовки працівника.

Відповідно до отриманої кваліфікації (розрядом, класом, категорією) працівникові надаються робота, а в міру підвищення кваліфікації привласнюється більше високий розряд.

Специфіка діяльності на підприємстві визначає структуру персоналу, складовими якого є: наукові та науково-технічні кадри; науково-допоміжний і обслуговуючий персонал; виробничий та адміністративно-господарський персонал [9, с.410-411].

Наукові та науково-технічні кадри — це професійно підготовлені спеціалісти, які безпосередньо беруть участь у створенні наукових знань і підготовці наукових результатів до практичного використання (створення продуктів, процесів, методів, систем), включаючи наукову інформацію та проектно-конструкторську діяльність.

Виділяється персонал, зайнятий в НДДКР. До його складу входять: дослідники, інженери, конструктори, технологи, техніки, допоміжний персонал, а також адміністративно-управлінський персонал, що здійснює безпосереднє керівництво інноваційним процесом (керівники науково-дослідних підрозділів). Техніки беруть участь у науково-дослідних розробках, обслуговуючи лабораторне обладнання, підготовку матеріалів, креслень, проведення експериментів, дослідів, аналізів і т. ін. До допоміжного персоналу належать спеціалісти планово-економічних, фінансових підрозділів, патентних служб, відділів науково-технічного обладнання, приборів, а також персонал, який виконує функції загального характеру, що пов'язані з інноваційною діяльністю, як-от: робітники бухгалтерії, канцелярії, матеріально-технічного забезпечення тощо.

Основними складовими кадрового потенціалу є:

- освіта;
- рівень кваліфікації;
- професійні здібності;
- професійні навички;
- психометричні характеристики кадрів підприємства, що займаються

інноваційною діяльністю [13].

Основою для трудової і творчої діяльності є покликання до того чи іншого роду занять, тобто наявність відповідних здібностей, схильностей, а також можливості реалізації професійного потенціалу. Так, деякі люди народжуються з визначеними здібностями. Ці здібності дуже важливі, але навчання і освіта важливі не менш. Підвищення рівня освіти є фактором підвищення рівня знань і творчої активності. Людський потенціал накопичується аналогічно матеріальному і капіталом накопичення є освіта, знання, навички і досвід.

Також важливою складовою кадрового потенціалу є кваліфікаційний рівень персоналу, що веде інноваційну діяльність. До діяльності науковця, спеціаліста, керівника, службовця ставляться відповідні кваліфікаційні вимоги, визначаються посадові обов'язки й обсяг специфічних знань, що враховується при атестації кадрів та встановленні оплати праці. Крім того кваліфікація персоналу здійснює вплив на сприйняття інновацій. По-перше, кваліфікація зумовлює той «максимум», на який здатен працівник, і в разі, коли інновація вимагає нових знань чи умінь, навичок, що виходять за межі цього «максимуму», може стати безпорадною. По-друге, кваліфікація є мотивуючим фактором діяльності: що вищою є кваліфікація, то більшою мірою працівник керується внутрішніми й зовнішніми позитивними мотивами й охочіше бере участь у процесах впровадження й поширення інновацій. Крім того, кваліфікованих фахівців значно легше ознайомити з нововведенням[2].

Щодо психофізіологічних характеристик людини, вони також відіграють не останню роль в творчій роботі та генеруванні і пропозиції ідей. Можна виділити ті, які негативно впливають на творчі можливості і стоять на шляху реалізації нововведень, та які їх стимулюють. До першої групи належать консерватизм, відсталість, песимізм, страх краху, небажання перенавчатись, інертність, бюрократія, професійна заздрість, недовіра, самозакоханість та ін. Стимулюючими факторами є винахідливість, інтерес

до нового, рішучість, готовність іти на ризик, інтелект, креативність, організаторські здібності, ініціативність, лідерство та ін.

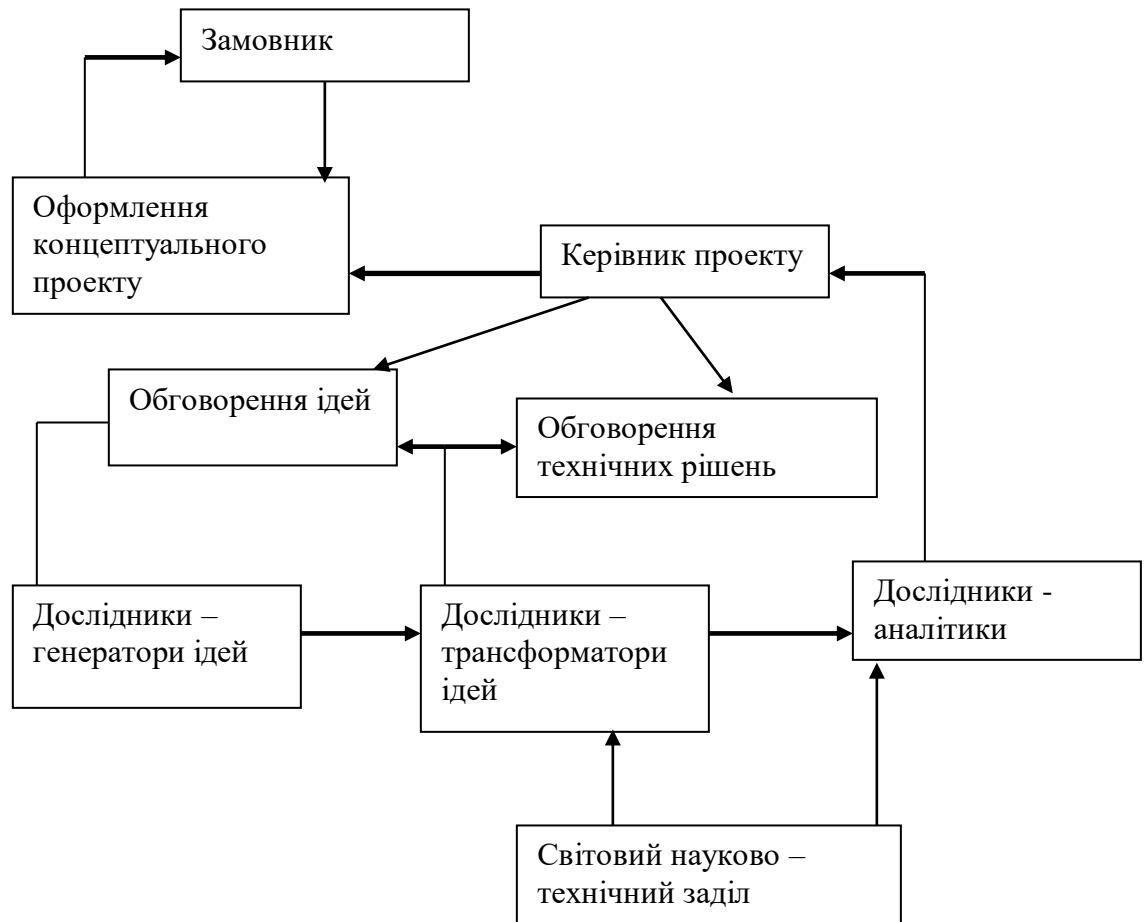
Отже, спеціаліст, який задіяний в будь-якій діяльності, повинен мати відповідну освіту, інтелектуальні здібності вище середніх, бути професіоналом у своїй галузі знань, вміти використовувати свої знання, уміння і навички для досягнення намічених результатів і генерування нових ідей. Допитливість та ініціатива також є важливим фактором успішної роботи фахівця.

Джерелами нових знань, винаходів, технологій є фундаментальні дослідження і розробки, користь яких виявляється не тільки в тому, що фундаментальні знання ведуть до зниження витрат на прикладні дослідження внаслідок зменшення кількості проб і помилок, а й у накопиченні цінних ідей, які можуть використовуватись у довгостроковій перспективі для розроблення інновацій[19].

Для появи життєздатного технічного рішення необхідні технічна маса ідей і умови для її розроблення. Творчий пошук має вигляд ланцюга: синтез або запозичення ідей – трансформація ідей у технічні рішення – оцінка споживчої, технічної, економічної ефективності рішень та вибір з них життєздатних. За його результатами висувається концепція (головний технічний задум), яка оформлюється у вигляді проекту, супроводжується появою зразків-носіїв ідеї та є основою для подальшого технічного проектування та виготовлення.

В взаємозв'язки між учасниками розроблення проекту та послідовність вибору концепції технології в підрозділі можуть бути зображені у вигляді схеми (рис. 1.1).

Керівник інноваційного проекту координує роботу групи, не втручаючись у творчий процес, а організуючи обговорення отриманих результатів, разом з тим він формулює завдання та затверджує кінцевий проект, який пропонується замовнику.



Результати дослідницької роботи

Організаційні та творчі зв'язки

Рис1.1. Взаємозв'язки між учасниками розроблення проекту та послідовність вибору концепції технології в підрозділі [9]

Керівником проекту підбирається спеціаліст, який, з одного боку, має організаційні здібності, а з іншого — достатньо компетентний у тематиці проекту. Він повинен системно оцінити, спираючись на результати роботи аналітиків та власний досвід, варіанти ідей і технічних рішень з точки зору максимально можливого задоволення споживачів, технічних та економічних вимог замовника.

1. 2. Система управління формуванням і розвитком кадрового потенціалу підприємства в сучасних умовах

Персонал підприємства – це сукупність усіх працівників організації,

які перебувають із підприємством у трудових відносинах та беруть участь у здійсненні його виробничо-господарської діяльності. Персонал являє собою основну складову кадрового потенціалу підприємства та формується відповідно до професійних, кваліфікаційних, соціально-демографічних і функціональних характеристик працівників. У сучасних умовах персонал розглядається не лише як трудовий ресурс, а як стратегічний капітал підприємства, від рівня професійної компетентності, мотивації, адаптивності та ефективності якого залежить конкурентоспроможність і стабільність функціонування організації.

В умовах цифровізації економіки, глобалізації ринку праці, розвитку інноваційних технологій та дії воєнного стану в Україні особливого значення набуває ефективне управління персоналом. Саме працівники забезпечують безперервність виробничих процесів, впровадження сучасних технологій, адаптацію підприємства до змін зовнішнього середовища та реалізацію стратегічних цілей організації.

Управління персоналом – це цілеспрямована, системна та комплексна діяльність керівництва підприємства, кадрових служб і спеціалістів, спрямована на формування, розвиток, ефективне використання та мотивацію трудових ресурсів підприємства. Даний процес охоплює розробку кадрової політики, формування стратегії управління персоналом, організацію кадрової роботи та створення умов для професійного розвитку працівників.

Сучасна система управління персоналом включає широкий спектр функцій, серед яких:

- планування потреби підприємства у персоналі;
- підбір, найм та адаптація працівників;
- оцінювання професійних компетентностей;
- організація навчання та підвищення кваліфікації;
- мотивація та стимулювання праці;
- управління кар’єрним розвитком персоналу;
- забезпечення соціального захисту працівників;

– формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.

Особливу роль у сучасних умовах відіграє розвиток системи професійного навчання персоналу, оскільки швидкі зміни технологій та виробничих процесів потребують постійного оновлення знань і навичок працівників. У зв'язку з цим підприємства активно впроваджують цифрові HR-технології, автоматизовані системи управління персоналом, дистанційне навчання та сучасні методи оцінювання результативності праці.

Технологія управління персоналом охоплює не лише кадрові процеси від прийому працівника на роботу до його звільнення, але й забезпечує інформаційне, нормативно-правове, організаційне, технічне та методичне функціонування системи управління персоналом. Важливим елементом є також дотримання вимог трудового законодавства, ведення кадрової документації та забезпечення прозорості кадрової політики підприємства.

Керівники та працівники кадрових служб здійснюють оцінювання ефективності використання персоналу, аналізують продуктивність праці, рівень плинності кадрів, ефективність системи мотивації та професійного розвитку персоналу. Крім того, важливим напрямом їх діяльності є визначення економічної та соціальної ефективності заходів щодо удосконалення системи управління персоналом.

Основним структурним підрозділом по управлінню кадрами в організації є відділ кадрів, на який покладені функції по прийому і звільненню кадрів, а також з організації навчання, підвищення кваліфікації і перепідготовки кадрів. Для виконання останніх функцій нерідко створюються відділи підготування кадрів або відділи навчання.

Відділи кадрів не є ні методичним, ні інформаційним, ні координуючим центрами кадрової роботи. Вони структурно роз'єднані з відділами організації праці і заробітної плати, відділами охорони праці і техніки безпеки, юридичними відділами та іншими підрозділами, що виконують функції управління кадрами. Для рішення соціальних проблем в організаціях створюються служби соціального дослідження

та обслуговування.

Служби управління персоналом, як правило, мають низький організаційний статус, є слабкими у фаховому відношенні. В силу цього вони не виконують цілий ряд задач по управлінню персоналом і забезпеченню нормальних умов його роботи. Найважливіші в їх числі: соціально-психологічна діагностика; аналіз і регулювання групових і особистих взаємовідносин, відношень керівництва; управління виробничими і соціальними конфліктами і стресами; інформаційне забезпечення системи кадрового управління; управління зайнятістю; оцінка і добір кандидатів на вакантні посади; аналіз кадрового потенціалу і потреби в персоналі; маркетинг кадрів; планування і контроль ділової кар'єри; фахова і соціально-психологічна адаптація робітників; управління трудовою мотивацією; правові питання трудових відношень; психофізіологія, ергономіка і естетика праці. Якщо в умовах командно-адміністративної системи ці задачі розглядалися як другорядні, то при переході до ринку вони висунулися на перший план і в їх рішенні зацікавлена кожна організація.

Концепція управління персоналом - система теоретико-методологічних поглядів на розуміння і визначення сутності, утримання, цілей, задач, критеріїв, принципів і методів управління персоналом, а також організаційно-практичних підходів до формування механізму її реалізації в конкретних умовах функціонування організацій [16].

Схема сформованої організаційної структури системи управління персоналом великої організації представлена на рисунку 1. 2.



Рис. 1.2. Системи управління персоналом великої організації

Вона включає: розробку методології управління персоналом, формування системи управління персоналом і розробку технології управління персоналом.

Методологія управління персоналом припускає розгляд сутності персоналу організації як об'єкта управління, процесу формування поведінки індивідів, що відповідає цілям і задачам організації, методів і принципів управління персоналом.

Технологія управління персоналом припускає організацію наймання, відбору, прийому персоналу, його ділову оцінку, профорієнтацію і адаптацію, навчання, управління його діловою кар'єрою і службово-фаховим просуванням, мотивацію та організацію праці, управління конфліктами і стресами, забезпечення соціального розвитку організації, звільнення персоналу та ін. Сюди ж варто віднести питання взаємодії керівників організації з профспілками і службами зайнятості, управління безпекою персоналу [25].

У ряді організацій формуються системи управління персоналом, що об'єднують під єдиним керівництвом заступника директора по управлінню персоналом усі підрозділи, що мають відношення до роботи з кадрами.

Система управління персоналом організації – система, у якій реалізуються функції управління персоналом. Вона включає підсистему загального і лінійного керівництва, а також ряд функціональних підсистем, що спеціалізуються на виконанні однорідних функцій. Склад підсистем, що входять до системи управління схематично приведено на рисунку 1. 3.



Рис.1.3. Склад підсистем системи управління персоналом організації

Підсистема загального і лінійного керівництва здійснює: управління організацією в цілому, управління окремими функціональними і виробничими підрозділами. Функції цієї підсистеми виконують: керівник організації, його заступники, керівники функціональних і виробничих підрозділів, їх заступники, майстра, бригадири[21].

Підсистема планування і маркетингу персоналу виконує такі функції: розробка кадрової політики і стратегії управління персоналом,

аналіз кадрового потенціалу, аналіз ринку праці, організацію кадрового планування, планування і прогнозування потреби в персоналі і т. д.

Підсистема управління та урахування персоналу здійснює: організацію наймання персоналу, організацію співбесіди, оцінки відбору і прийому персоналу, урахування прийому, переміщень, заохочень і звільнення персоналу, фахову орієнтацію та організацію раціонального використання персоналу і т.д.

Підсистема управління трудовими відношеннями проводить: аналіз і регулювання групових і особистисних взаємовідносин, аналіз і регулювання відношень керівництва, управління виробничими конфліктами і стресами і т. д.

Підсистема забезпечення нормальних умов праці виконує такі функції, як дотримання вимог психофізіології та ергономіки праці, дотримання вимог технічної естетики, охорони праці і навколишнього середовища і т.д.

Підсистема управління розвитком персоналу здійснює: навчання, перепідготовку і підвищення кваліфікації, вступ в посаду та адаптацію нових робітників, оцінку кандидатів на вакантну посаду, періодичну оцінку кадрів і т.д.

Підсистема управління мотивацією поведінки персоналу виконує такі функції: управління мотивацією трудової поведінки, нормування і тарифікація трудового процесу, розробка систем оплати праці, розробка форм участі персоналу в прибутках і капіталі і т.д.

Підсистема управління соціальним розвитком здійснює: організацію суспільного харчування, управління житло-побутовим обслуговуванням, розвитком культури і фізичного виховання, забезпечення охорони здоров'я і відпочинку, забезпечення дитячими установами, управління соціальними конфліктами і стресами і т. д.[20, 23].

Підсистема розвитку організаційної структури управління виконує такі функції, як аналіз сформованої оргструктури управління, проектування

нової оргструктури управління, розробка штатного розкладу, формування нової оргструктури управління і т.д.

Підсистема правового забезпечення системи управління персоналом здійснює: рішення правових питань трудових відношень, узгодження розпорядницьких та інших документів по управлінню персоналом, рішення правових питань господарської діяльності, проведення консультацій по юридичних питаннях.

Підсистема інформаційного забезпечення системи управління персоналом виконує такі функції: ведення урахування і статистики персоналу, інформаційне і технічне забезпечення системи управління персоналом, забезпечення персоналу науково-технічною інформацією і т. д.

У залежності від розмірів організацій склад підрозділів буде змінюватися: у дрібних організаціях один підрозділ може виконувати функції декількох підсистем, а в крупних функції кожної підсистеми, як правило, виконує окремий підрозділ. Мною (див. мал. 4) приведена схема сучасної організаційної структури системи управління персоналом великої організації.

Необхідно розрізняти принципи управління персоналом і принципи побудови системи управління персоналом.

Принципи управління персоналом (ПУП) – правила, основні положення і норми, яким повинні слідувати керівники і спеціалісти в процесі управління персоналом. Правила управління персоналом відбивають вимоги об'єктивно діючих економічних законів, тому і самі є об'єктивними[25].

Принципів управління персоналом – множина, але при всіх умовах управління персоналом здійснюється на основі таких принципів, що затвердилися традиційно у вітчизняних організаціях: науковості, демократичного централізму, плановості, єдності розпорядництва; відбору, добору і розставління кадрів; сполучення єдиноначальності і колегіальності, централізації і децентралізації; лінійного, функціонального і цільового управління; контролю виконання рішень та ін.

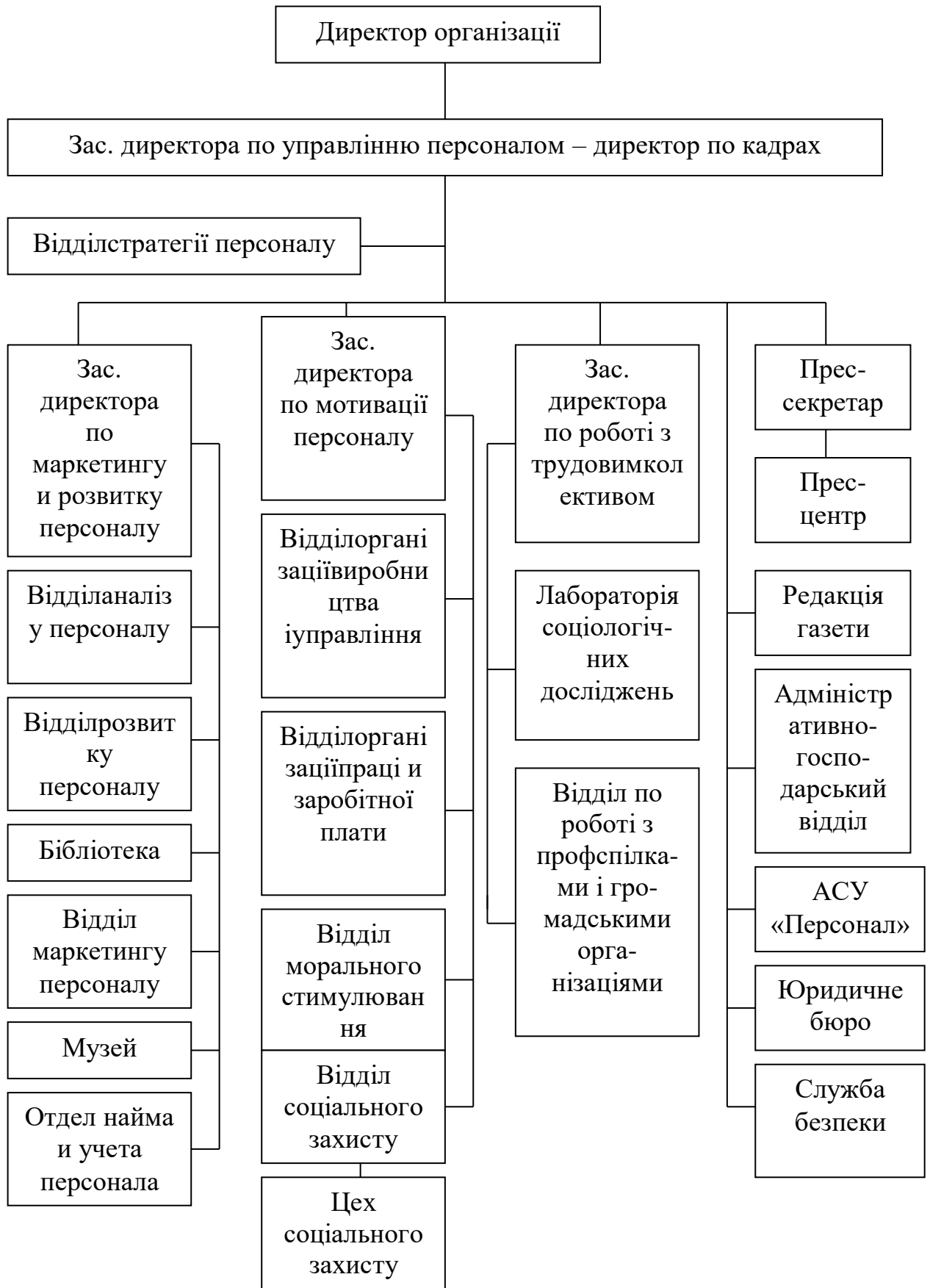


Рис. 1.4. Схема сучасної організаційної структури системи управління персоналом великої організації

Принципи побудови системи управління персоналом (ППСУП) - правила, основні положення і норми, яким повинні слідувати керівники і спеціалісти підрозділів управління персоналом при формуванні системи управління персоналом організації. Принципи побудови системи управління персоналом являють собою результат узагальнення людьми об'єктивно діючих економічних законів, властивих їм загальних рис, початків їх дії. Принципи об'єктивні так само, як об'єктивні економічні закони [24].

Розрізняють дві групи принципів побудови системи управління персоналом: принципи, що характеризують вимоги до формування системи управління персоналом організації, і принципи, що визначають напрямки розвитку системи управління персоналом організації. Всі принципи побудови системи управління персоналом реалізуються у взаємодії. Їх сполучення залежить від конкретних умов функціонування персоналу в організації.

Таблиця 1. 1

Принципи побудови системи управління персоналом в організації

Принцип	Зміст принципу
Принципи, що характеризують вимоги до формування системи управління персоналом	
Обумовленості функцій управління персоналом цілям виробництва	Функції управління персоналом формуються і змінюються не довільно, а відповідно до потреб і цілей виробництва
Первинності функцій управління персоналом	Склад підсистем системи управління персоналом, організаційна структура, вимоги до робітників і їх чисельність залежать від змісту, кількості і трудомісткості функцій управління персоналом
Оптимальності співвідношення інтра- і інтрафункцій управління персоналом	Визначає пропорції між функціями, спрямованими на організацію системи управління персоналом (інтрафункції) і функціями управління персоналом (інтрафункції)
Оптимального співвідношення управлінських орієнтацій	Диктує необхідність випередження орієнтації функцій управління персоналом на розвиток виробництва в порівнянні з функціями, спрямованими на забезпечення функціонування виробництва
Потенційних імітацій	Тимчасове вибуття окремих робітників не повинно переривати процес здійснення яких-небудь функцій управління. Для цього кожний робітник системи управління персоналом повинний вміти імітувати функції вищестоящого, нижчестоящого співробітника і одного-двох робітників свого рівня

Продовження табл. 1.1.

Економічності	Припускає найбільше ефективну і економічну організацію системи управління персоналом, зниження долі витрат на систему управління в загальних витратах на одиницю продукції, що випускається, підвищення ефективності виробництва. У випадку, якщо після заходів щодо удосконалювання системи управління персоналом збільшилися витрати на управління, то вони повинні перекриватися ефектом у виробничій системі, отриманим у результаті їх здійснення
Прогресивності	Відповідність системи управління персоналом передовим закордонним і вітчизняним аналогам
Перспективності	При формуванні системи управління персоналом варто враховувати перспективи розвитку організації
Комплексності	При формуванні системи управління персоналом необхідно враховувати усі фактори, що впливають на систему управління (зв'язку з вищими органами, договірний зв'язок, стан об'єкта управління і т.д.)
Оперативності	Своєчасне прийняття рішень по аналізу та удосконалюванню системи управління персоналом, попереджаючих або оперативно усуваючих відхилення
Оптимальності	Різноманітна проробка пропозиції по формуванню системи управління персоналом і вибір найбільше раціонального варіанта для конкретних умов виробництва
Простоти	Ніж простіше система управління персоналом, тим краще вона працює. Безумовно, це виключає спрощення системи управління персоналом на шкоду виробництву
Науковості	Розробка заходів щодо формування системи управління персоналом повинна ґрунтуватися на досягненнях науки в галузі управління з урахуванням зміни законів розвитку суспільного виробництва в ринкових умовах
Ієрархичності	В будь-яких вертикальних розтинах системи управління персоналом повинно забезпечуватися ієрархічна взаємодія між ланками управління (структурними підрозділами або окремими керівниками), принциповою характеристикою якого є несиметрична передача інформації «униз» (деагрегування, деталізація) і «нагору» (агрегування) по системі управління
Автономності	У будь-яких горизонтальних і вертикальних розтинах системи управління персоналом повинна забезпечуватися раціональна автономність структурних підрозділів або окремих керівників
Узгодженості	Взаємодії між ієрархічними ланками по вертикалі, а також між щодо автономними ланками системи управління персоналом по горизонталі повинні бути в цілому узгоджені з основними цілями організації і синхронізовані в часу
Стійкості	Для забезпечення стійкого функціонування системи управління персоналом необхідно передбачати спеціальні «локальні регулятори», що при відхиленні від заданої цілі організації ставлять того або іншого робітника або підрозділ у невідгдане положення і спонукають їх до регулювання системи управління персоналом
Багатоаспектності	Управління персоналом як по вертикалі, так і по горизонталі може здійснюватися по різноманітних каналах: адміністративно-господарському, економічному, правовому та ін.

Продовження табл.1.1.

Прозорості	Система управління персоналом повинна мати концептуальну єдність, містити єдину доступну термінологію, діяльність усіх підрозділів і керівників повинна будуватися на єдиних «несучих конструкціях» (етапах, фазах, функціях) для різноманітних по економічному змісті процесів управління персоналом
Комфортності	Система управління персоналом повинна забезпечити максимум зручностей для творчих процесів обґрунтування, виробітки, прийняття і реалізації рішень людиною. Наприклад, вибіркова преса даних, розмаїтість опрацювання, спеціальне оформлення документів із виділенням істотної інформації, їх гармонічний зовнішній вигляд, виняток зайвої роботи при заповненні документів і т.д.
Принципи, що визначають напрямки розвитку системи управління персоналом	
Концентрації	Розглядається в двох напрямках: концентрація зусиль робітників окремого підрозділу або всієї системи управління персоналом на рішенні основних задач або концентрація однорідних функцій в однім підрозділі системи управління персоналом, що усуває дублювання
Спеціалізації	Поділ праці в системі управління персоналом (виділяється праця керівників, спеціалістів і службовців). Формуються окремі підрозділи, що спеціалізуються на виконанні груп однорідних функцій
Рівнобіжності	Припускає одночасне виконання окремих управлінських рішень, підвищує оперативність
Адаптивності (гнучкості)	Означає пристосовуваність системи управління персоналом до змінюючихся цілей об'єкта управління та умовам його роботи
Спадкоємності	Припускає загальну методичну основу проведення робіт з удосконалювання системи управління персоналом на різних її рівнях і різних спеціалістах, стандартне їх оформлення
Безперервності	Відсутність перерв у роботі робітників системи управління персоналом або підрозділів, зменшення часу пролеживання документів, простоїв технічних засобів управління і т.п.
Ритмічності	Виконання однакового обсягу робіт у рівні проміжки часу і регулярність повторення функцій управління персоналом
Прямоточності	Упорядкованість і цілеспрямованість необхідної інформації з виробітку визначеного рішення. Вона буває горизонтальна і вертикальна (взаємозв'язку між функціональними підрозділами і взаємозв'язку між різноманітними рівнями управління)

Наука і практика виробили інструментарій вивчення стана діючої системи управління персоналом організації, побудови, обґрунтування і реалізації нової системи – методи побудови системи управління персоналом.

Таблиця 1.2.

Класифікація методів аналізу і побудови системи управління персоналом
організації

Методи обстеження (збір даних)	Методи аналізу	Методи формування
Самообслідування Інтерв'ювання, бесіда Активне спостереження робочого дня Моментне спостереження Анкетування Вивчення документів Функціонально-вартісного аналізу	Системний аналіз Економічний аналіз Декомпозиція Послідовної підстановки Порівнянь Динамічний Структуризації цілей Нормативний Параметричний Моделювання Функціонально-вартісного аналізу Головних компонент Балансовий Кореляційний і регресійний аналіз Дослідний Матричний	Системний підхід Аналогій Експертно-аналітичний Параметричний Блоковий Моделювання Функціонально-вартісного аналізу Структуризації цілей Дослідний Творчих нарад Коллективного блокноту Контрольних питань 6-5-3 Морфологічний аналіз
Методи обґрунтування	Методи впровадження	
Аналогій Порівнянь Нормативний Експертно-аналітичний Моделювання фактичного і бажаного стану досліджуваного об'єкта Розрахунок кількісних і якісних показників оцінки економічної ефективності запропонованих варіантів Функціонально-вартісного аналізу	Навчання, перепідготовка і підвищення кваліфікації робітників апарата управління Матеріальне і моральне стимулювання нововведень Притягнення громадських організацій Функціонально-вартісного аналізу	

Системний аналіз служить методичним засобом системного підходу до рішення проблем удосконалювання системи управління персоналом.

Метод декомпозиції дозволяє розчленувати складні явища на більш прості. Чим простіше елементи, тим повніше проникнення в глиб явища і визначення його сутності

Метод послідовної підстановки дозволяє вивчити вплив на формування системи управління персоналом кожного фактора окремо[21].

Метод порівнянь дозволяє порівняти існуючу систему управління персоналом із подібною системою передової організації, із нормативним

станом або станом у минулому періоді.

Динамічний метод передбачає розташування даних у динамічному ряду і виняток із нього випадкових відхилень.

Метод структуризації цілей передбачає кількісне та якісне обґрунтування цілей організації в цілому і цілей системи управління персоналом із погляду їх відповідності цілям організації.

Експертно-аналітичний метод удосконалювання управління персоналом ґрунтується на притягненні висококваліфікованих фахівців з управління персоналом, управлінського персоналу підприємства до процесу удосконалювання.

Нормативний метод передбачає застосування системи нормативів, що визначають склад і зміст функцій з управління персоналом, чисельність робітників по функціях, тип організаційної структури, критерії побудови структури апарата управління організації в цілому і системи управління персоналом.

Параметричним методом здійснюється встановлення функціональних залежностей між параметрами елементів виробничої системи і системи управління персоналом для виявлення ступеня їх відповідності.

Метод функціонально-вартісного аналізу дозволяє виявити зайві функції управління, що по тим або іншим причинам не виконуються.

Метод головних компонент дозволяє відбити в однім показнику (компоненті) властивості десятків показників.

Балансовий метод дозволяє зробити балансові зіставлення, ув'язування.

Дослідний метод базується на досвіді попереднього періоду даної системи управління персоналом і досвіді іншої аналогічної системи.

Метод аналогій полягає в застосуванні організаційних форм, що виправдали себе у функціонуючих системах управління персоналом із подібними економіко-організаційними характеристиками стосовно аналізованої системи.

Таким чином, нами розглянуті методологічні основи управління персоналом організації.

1.3. Методичні підходи та показники оцінювання кадрового потенціалу підприємства

Даний напрям передбачає дослідження рівня забезпеченості підприємства персоналом, відповідності чисельності працівників виробничим потребам та ефективності використання трудових ресурсів. У процесі аналізу вивчаються:

- забезпеченість підприємства працівниками за категоріями персоналу;
- професійно-кваліфікаційний склад кадрів;
- рівень освіти та стаж роботи персоналу;
- форми, динаміка та причини руху кадрів;
- показники плинності персоналу;
- використання робочого часу та трудової дисципліни.

Особлива увага приділяється аналізу відповідності кваліфікації працівників складності виконуваних робіт, що дозволяє визначити ефективність використання кадрового потенціалу та виявити потребу у професійному навчанні або перепідготовці персоналу.

В сучасних умовах важливим елементом аналізу є також оцінка адаптивності персоналу до нових технологій, цифрових інструментів управління та дистанційних форматів роботи.

Продуктивність праці є одним із ключових показників ефективності діяльності підприємства та результативності використання кадрового потенціалу. Аналіз продуктивності праці передбачає:

- оцінку виконання планових показників продуктивності праці;
- визначення темпів її зростання;
- факторний аналіз впливу трудових, організаційних та

технічних чинників;

- розрахунок приросту обсягу продукції за рахунок підвищення продуктивності праці;

- виявлення резервів підвищення ефективності праці.

У сучасних умовах на рівень продуктивності праці значний вплив мають автоматизація виробничих процесів, цифровізація управління, професійний розвиток працівників та рівень мотивації персоналу. Саме тому підприємства все більше уваги приділяють підвищенню кваліфікації працівників, впровадженню сучасних систем оцінювання та стимулювання праці.

Аналіз оплати праці та ефективності використання фонду заробітної плати

Важливим напрямом аналізу кадрового потенціалу є дослідження системи оплати праці, оскільки рівень матеріального стимулювання безпосередньо впливає на мотивацію персоналу, продуктивність праці та стабільність кадрового складу підприємства.

У процесі аналізу вивчаються:

- склад та структура фонду заробітної плати;

- динаміка витрат на оплату праці;

- співвідношення темпів зростання продуктивності праці та заробітної плати;

- фактори, що впливають на зміну фонду оплати праці;

- ефективність використання фонду заробітної плати.

Особливого значення набуває оцінка ефективності системи матеріального та нематеріального стимулювання працівників, що дозволяє підвищити рівень зацікавленості персоналу в результатах праці та забезпечити стабільність трудового колективу.

Інформаційною базою для проведення аналізу кадрового потенціалу підприємства є:

- план праці підприємства;

- статистична звітність з праці;
- штатний розпис;
- дані кадрової служби;
- звіти щодо руху персоналу;
- бухгалтерська та фінансова звітність підприємства;
- матеріали щодо використання робочого часу та продуктивності праці.

У процесі аналізу забезпеченості підприємства трудовими ресурсами проводиться порівняння фактичної чисельності працівників із плановими показниками та даними попередніх періодів за всіма категоріями персоналу. При цьому досліджуються зміни у структурі персоналу, співвідношення між окремими групами працівників, рівень забезпеченості підприємства кваліфікованими кадрами та тенденції розвитку кадрового потенціалу.

Таким чином, комплексний аналіз кадрового потенціалу дозволяє оцінити ефективність використання трудових ресурсів підприємства, виявити проблемні аспекти управління персоналом та визначити основні напрями підвищення результативності діяльності організації в сучасних умовах.

Вплив зміни питомої ваги основних робітників у загальній чисельності на виготовлення продукції одним працюючою визначається по формулі:

$$\Delta CB = (УД_1 - УД_0) \times СВ_0, \quad (1.1)$$

де $УД_1$, $УД_0$ - питома вага основних робітників у загальній їхній чисельності за планом (базисному періоду) і звіті;

$СВ_0$ - середньорічний виробіток одного працюючі за планом.

Чисельність робітників $Ч_p$ визначають по наступній формулі:

$$Ч_p = \frac{T}{T_{ef} \times K_{nn}}, \quad (1.2)$$

де T - норма трудомісткості робіт планованого періоду,
 $T_{\text{эф}}$ - ефективний (дійсний) річний фонд часу робітника,
 $K_{\text{пп}}$ - планований коефіцієнт виконання норм.

Чисельність робітників, зайнятих на апаратурних, агрегатних роботах, де дії робітників полягають в основному в управлінні механізованими або автоматизованими процесами, визначають по наступній формулі:

$$C_p = \sum_{i=1}^m n_i \times C_{pi} \times k_{zi}, \quad (1.3)$$

де n_i - кількість агрегатів на i -й операції,

C_{pi} - кількість робітників, необхідне для обслуговування 1-го робітника місяця,

k_{zi} - коефіцієнт завантаження робітників на 1-й операції при збігу професій,

i - найменування операцій.

Чисельність службовців визначається виходячи з організаційної структури підприємства й раціональної чисельності, необхідної для забезпечення функцій управління.

Чисельність непромислового персоналу визначається по типових галузевих нормативах, по нормах обслуговування[22].

Для оцінки відповідності кваліфікації робочі складності виконуваних робіт з ділянки, цеху, підприємству порівнюють середні тарифні розряди робіт і робітників, які можна визначити по середньозваженій арифметичній формулі:

$$\bar{T}_p = \frac{\sum (T_p \times C_{pi})}{\sum C_p}; \quad \bar{T}_p = \frac{\sum (T_p \times V_{pi})}{\sum V}, \quad (1.4)$$

де T_p - тарифний розряд,

C_p - загальна чисельність (кількість) робітників,

$Ч_{ri}$ - чисельність робітників i -го розряду,

V_{ri} - обсяг робіт 1-го виду,

V - загальний обсяг робіт.

Відповідальним етапом в аналізі використання підприємства праць є вивчення руху робочої сили. Аналіз здійснюється в динаміку за ряд років на основі наступних коефіцієнтів:

Коефіцієнт обороту по прийому ($K_{п}$):

$$K_{п} = \frac{\text{Кількість}_{\text{прийнятих}_{\text{робітників}}}}{\text{Середньоспискова}_{\text{чисельність}_{\text{робітників}}}}, \quad (1.5)$$

Даний коефіцієнт характеризує питома вага прийнятих працівників за період.

Коефіцієнт обороту по вибуттю ($K_{в}$):

$$K_{в} = \frac{\text{Кількість}_{\text{звільнених}_{\text{робітників}}}}{\text{Середньоспискова}_{\text{чисельність}_{\text{робітників}}}}, \quad (1.6)$$

Характеризує питому вагу робітників, які вибули за визначний період.

Коефіцієнт плинності праці ($K_{п}$):

$$K_{п} = \frac{\text{Кількість}_{\text{звільнених}_{\text{робітників}}} + \text{порушення}_{\text{дисципліни}}}{\text{Середньоспискова}_{\text{чисельність}_{\text{робітників}}}}, \quad (1.7)$$

Характеризує рівень звільнення працівників по негативних причинах.

Коефіцієнт сталості праць ($K_{\text{пост}}$):

$$K_{\text{пост}} = 1 - K_{в} \quad (1.8)$$

Характеризує рівень працюючих на даному підприємстві постійно в аналізованому періоді (року, кварталі) [23].

Аналіз використання робочого часу здійснюється на основі балансу робочого часу. Основні складові балансу представлені в табл. 1. 3.

Таблиця 1.3

Основні показники балансу робочого часу одного робітника

Показник фонду часу	Умовні позначки	Формула розрахунку	Примітки
Календарний	T_k	$T_k=365\text{дн}$	
Номинальний (режимний)	$T_{\text{ном}}$	$T_{\text{ном}}=T_k - t_{\text{вих}}$	$t_{\text{вих}}$ – час вихідних та святкових днів
Явочний	$T_{\text{яв}}$	$T_{\text{яв}}= T_{\text{ном}} - t_{\text{неяв}}$	$t_{\text{неяв}}$ - дні неявок: відпуски, по хворобі, по рішення адміністрації
Корисний фонд робочого часу	$T_{\text{п}}$	$T_{\text{п}}=T_{\text{яв}}t - t_{\text{вп}}$	t – номінальна тривалість робочого часу; $t_{\text{вп}}$ – час внутрішньо змінних простоїв і перерв в роботі, скорочення пільгових годин

Фонд робочого часу (ФРВ) визначається по формулі:

$$\text{ФРВ} = \text{Ч}_p \times \text{Д} \times t, \quad (1. 9)$$

де Ч_p - чисельність робітників,

Д - кількість відпрацьованих одним робочим днів у середньому за рік,

t - середня тривалість робочого дня.

Якщо фактично одним робітником відпрацьовано менше днів і годин, ніж передбачалося планом, то можна визначити надпланові втрати робочого часу: цілоденні ($\text{Д}_{\text{пот}}$) і внутрізмінні ($t_{\text{пот}}$) [27]:

$$\text{Д}_{\text{пот}} = (\text{Д}_{\text{ф}} - \text{Д}_{\text{пл}}) \times \text{Ч}_{\text{рф}} \times t_{\text{пл}}; \quad (1.10)$$

$$\text{T}_{\text{пот}} = (t_{\text{пот}} - t_{\text{пл}}) \times \text{Д}_{\text{ф}} \times \text{Ч}_{\text{рф}} \times \text{ч}; \quad (1.11)$$

$$\text{T}_{\text{пот}} = \text{Д}_{\text{пот}} - t_{\text{пот}}. \quad (1. 12)$$

У ході аналізу необхідно виявити причини утворення надпланових втрат робочого часу. Серед них можуть бути: додаткові відпустки з дозволу адміністрації, невиходи на роботу із хвороби, прогули, простої через несправність устаткування, відсутність роботи, сировини, матеріалів,

палива, енергії й т.д. .

Щоб розрахувати непродуктивні витрати робочого часу, пов'язані з виготовленням і виправленням браку, визначають:

1. Питому вагу заробітної плати виробничих робітників у виробничій собівартості товарної продукції:

$$УД_{зп} = \frac{ЗП_{np}}{C_{np}} \times 100 \quad (1. 13)$$

Спр - виробнича собівартість товарної продукції

ЗП_{ПР} - заробітна плата виробничих робітників.

2. Суму заробітної плати в собівартості остаточного браку:

$$ЗП_{об} = \frac{C_{б} \times УД_{зп}}{100}, \quad (1. 14)$$

С_б - Собівартість забракованої продукції

3. Питому вагу заробітної плати виробничих робітників у виробничій собівартості товарної продукції за винятком матеріальних витрат:

$$УД'_{зп} = \frac{ЗП_{np}}{C_{np} - МЗ} \times 100, \quad (1. 15)$$

МЗ - матеріальні витрати.

4. Заробітну плату робітників по виправленню браку:

$$ЗП_{уб} = \frac{З_{б} \times УД'_{зп}}{100}, \quad (1. 16)$$

З_б - витрати на виправлення шлюбу.

5. заробітну плату робітників в остаточному шлюбі й у витратах на його виправлення:

$$ЗП_{б} = ЗП_{б} + ЗП_{уб}, \quad (1.17)$$

6. середньогодинну заробітну плату робітників:

$$ЗП_ч = \frac{ЗП_p}{ФРВ}, \quad (1.18)$$

ЗП_р - заробітна плата робітників.

7. робочий час, витрачений на виправлення браку:

$$T_б = \frac{ЗП_б}{ЗП_ч}, \quad (1.19)$$

Скорочення втрат робочого часу - один з резервів збільшення випуску продукції.

$$\Delta ТП = T_{ПOT} \times СВ_{ПЛ}, \quad (1.20)$$

Необхідно втрати робочого часу (ТПОТ) з вини підприємства помножити на плановий середньогодинний виробіток продукції (СВ_{ПЛ}).

Для оцінки рівня продуктивності праці застосовується система узагальнюючих приватних і допоміжних показників [23].

Узагальнюючі показники: середньорічна, середньоденна й середньогодинний виробіток продукції одним робітником, середньорічний виробіток на одного працюючого у вартісному вираженні.

Приватні показники: трудомісткість продукції певного виду у натуральному вираженні за 1 людино-день або людино-годину.

Допоміжні показники: витрати часу на виконання одиниці певного виду робіт або обсяг виконаних робіт за одиницю часу.

Найбільш узагальнюючим показником продуктивності праці виявляється середньорічний виробіток продукції одним працюючим (РВ):

$$РВ = \frac{ТП}{Ч}, \quad (1.21)$$

где ТП - обсяг товарної продукції у вартісному вираженні;

Ч - чисельність працюючих.

На середньорічний виробіток продукції одним робітником впливають наступні фактори:

1. Частка робітників у загальній чисельності працівників (УД),
2. Кількість відпрацьованих днів одним робітником за рік (Д),
3. Середня тривалість робочого дня (t),
4. Середньогодинний виробіток вироблення продукції (СВ).

Факторна модель для показника середньорічного виготовлення буде мати такий вигляд[49]:

$$ГВ=УД \times Д \times t \times СВ, \quad (1. 21)$$

Трудомісткість - витрати робочого часу на одиницю або весь обсяг виготовленої продукції:

$$TE_i = \frac{\Phi PB_i}{VBB_i}, \quad (1.22)$$

де $\Phi P B_i$ - фонд робочого часу на виготовлення і-го виду виробів,

$V B B_i$ - кількість виробів одного найменування в натуральному вираженні.

Зниження трудомісткості продукції - найважливіший фактор підвищення продуктивності праці. Ріст продуктивності праці відбувається в першу чергу за рахунок зниження трудомісткості продукції. Досягти зниження трудомісткості можливо за рахунок впровадження заходів НТП, механізації й автоматизації виробництва й праці, а також збільшення кооперованих поставок, перегляду норм виробітку й т. д..

У процесі аналізу вивчають динаміку трудомісткості, виконання плану по її рівню, причини її зміни й впливу на рівень продуктивності праці. Якщо можливо, варто зрівняти питому трудомісткість продукції по інших підприємствах галузі, що дозволить виявити передовий досвід і розробити заходу щодо його впровадження на аналізованому підприємстві.

У процесі наступного аналізу вивчають показники питомої трудомісткості по видах продукції. Зміна середнього рівня питомої

трудомісткості може відбутися за рахунок зміни її рівня по окремих видах продукції (TE_i) і структури виробництв ($УД_i$) [27,49]:

$$\overline{TE} = \sum (TE_i \times УД_i), \quad (1.23)$$

У висновку аналізу визначають резерви зниження питомої трудомісткості продукції по окремих виробках й у цілому по підприємству:

$$\Delta_{TE} = TE_B - TE_\Phi = \frac{T_\Phi - T_H - T_D}{ВП_\Phi - ВП_H} - \frac{T_\Phi}{ВП_\Phi}, \quad (1.24)$$

де T_Φ - фактичні витрати робочого часу на випуск продукції,

T_H - витрати робочого часу, пов'язані із про зниження трудомісткості,

T_D - додаткові витрати робочого часу, пов'язані із впровадженням заходи щодо зниження трудомісткості,

$ВП_\Phi$ - фактичний обсяг валової продукції,

$ВП_H$ - обсяг валової продукції, отриманий у зв'язку зі зниженням трудомісткості.

Аналіз використання фонду заробітної плати починають із розрахунку абсолютного й відносного відхилення фактичної його величини від планової.

Абсолютне відхилення (ФЗПА) визначається порівнянням фактично використаних засобів на оплату праці (ФЗПФ) із плановим фондом заробітної плати (ФЗППЛ) у цілому по підприємству, виробничим підрозділом і категоріям працівників:

$$\Delta ФЗП_a = ФЗП_\Phi - ФЗП_{пл.}, \quad (1.25)$$

Однак абсолютне відхилення розраховується без обліку ступеня виконання плану по виробництву продукції. Урахувати цей фактор допоможе розрахунок відносного відхилення фонду заробітної плати ($\Delta\PhiЗП_{от}$):

$$\Delta\PhiЗП_{от} = \PhiЗП_{ф} - (\PhiЗП_{пер.пл} \times K_{пп} + \PhiЗП_{пост. пл}), \quad (1. 26)$$

де $\PhiЗП_{ф}$ – фактичний фонд заробітної плати,

$\PhiЗП_{пер. пл}$ - змінна частина фонду заробітної плати,

$K_{пп}$ - коефіцієнт виконання плану по виробництву продукції

$\PhiЗП_{пост. пл}$ - постійна частина фонду заробітної плати.

Постійна частина оплати праці ($\PhiЗП_{пост}$) не змінюється при збільшенні або спаді обсягу виробництва - це зарплата робітників по тарифних ставках, зарплата службовцем по окладах, всі види доплат, оплата праці працівників непромислових виробництв і відповідна їм сума відпускних [35].

На змінну частину фонду заробітної плати впливають наступні фактори:

Обсяг виробництва продукції

Структура виробництва

Пряма оплата праці за одиницю продукції ($Узп_i$)

Питома трудомісткість продукції ($Уте_i$)

Рівень оплати праці за 1 чел-ч ($От_i$)

$$\PhiЗП_{пер} = \sum VВП_i \times УД_i \times Узп_i \times Уте_i \times От_i, \quad (1.27)$$

Факторна модель постійної частини фонду оплати праці:

$$\PhiЗП_{п} = Ч \times Д \times t \times ЧЗП, \quad (1.28)$$

де Ч - середньоспискова чисельність

Д - кількість відпрацьованих днів одним робітником у середньому за рік

t - середня тривалість зміни

ЧЗП - середньогодинна зарплата одного працівника.

У процесі аналізу також необхідно встановити ефективність використання фонду заробітної плати. Зміна середнього заробітку працюючих за період характеризується його індексом ($J_{ЗП}$):

$$J_{ЗП} = \frac{\text{Середня зарплата за звітний період}}{\text{Середня зарплата за базисний період}}, \quad (1.29)$$

Зміна середньорічного виробітку визначається аналогічно на основі індексу продуктивності праці ($J_{ПТ}$):

$$J_{ПТ} = \frac{\text{Середній виробіток звітного періоду}}{\text{Середній виробіток базисного періоду}}, \quad (1.30)$$

Темп росту продуктивності праці повинен випереджати темп росту середньої заробітної плати. Для цього розраховується коефіцієнт випередження $K_{ОП}$:

$$K_{ОП} = \frac{J_{ПТ}}{J_{ЗП}}, \quad (1.31)$$

Потім роблять підрахунок суми економії (перевитрати) (Е) фонду заробітної плати у зв'язку зі зміною співвідношень між темпами росту продуктивності праці і його оплати:

$$\pm \Delta = \Phi ЗП_{\phi} \frac{J_{ЗП} - J_{ПТ}}{J_{ЗП}}, \quad (1.32)$$

Стимулювання трудових ресурсів включає систему оплати праці, заохочення, різні види соціальних пільг і виплат. Традиційна тарифна система оплати праці й ключові елементи її організації у вигляді

гарантованих ставок і посадових окладів прийшли в протиріччя з ринковими умовами господарювання й не тільки не виконують стимулюючої ролі в підвищенні результативності праці й виробництва, але й стримують ці процеси. Різного роду премії, доплати й надбавки перетворилися в механічне збільшення до тарифних ставок й окладів, слабо погоджуються з кінцевими результатами діяльності підприємства.

Випереджальні темпи росту продуктивності праці в порівнянні з темпами підвищення заробітної плати повинні забезпечувати реалізацію її стимулюючої ролі. Міра, якість, напруженість й інтенсивність праці повинні відповідати його оплаті.

Основна мета системи стимулювання праці - реалізація інтересів підприємства, до яких відносяться підвищення продуктивності праці, зниження собівартості продукції, інтенсифікація збуту. Але для досягнення цього потрібне узгодження інтересів підприємства й інтересів працівників (визнання результатів їхньої праці, причому не тільки в матеріальному вираженні, можливість самореалізації) [22].

Висновки до 1 розділу

У першому розділі кваліфікаційної роботи було досліджено теоретико-методичні основи управління кадровим потенціалом підприємства в сучасних умовах господарювання.

У результаті проведеного дослідження встановлено, що кадровий потенціал є однією з найважливіших складових загального потенціалу підприємства та визначає його можливості щодо забезпечення стабільного функціонування, конкурентоспроможності та подальшого розвитку. В сучасних умовах кадровий потенціал розглядається не лише як сукупність працівників певної кваліфікації, а як стратегічний ресурс підприємства, здатний забезпечувати адаптацію до змін зовнішнього середовища, впровадження інновацій та підвищення ефективності діяльності.

Визначено, що формування та розвиток кадрового потенціалу підприємства повинні здійснюватися на основі системного підходу, який передбачає поєднання процесів професійного розвитку, мотивації, оцінювання результатів праці та підвищення кваліфікації персоналу. Особливого значення дане питання набуває в умовах воєнного стану, дефіциту кваліфікованих кадрів, трудової міграції та цифровізації економіки.

У роботі досліджено основні концепції управління кадровим потенціалом та встановлено, що ефективна система управління персоналом повинна ґрунтуватися на сучасних принципах гнучкості, адаптивності, безперервного навчання та розвитку професійних компетенцій працівників. Значну роль у цьому процесі відіграють сучасні методи оцінювання персоналу, системи мотивації та цифрові технології управління трудовими ресурсами.

Також було розглянуто основні методичні підходи до оцінювання кадрового потенціалу підприємства. Встановлено, що для комплексної оцінки необхідно враховувати як кількісні, так і якісні показники, серед яких рівень освіти, професійна кваліфікація, продуктивність праці, стаж роботи, плинність кадрів, ефективність використання робочого часу та рівень професійної підготовки персоналу.

Отже, результати проведеного теоретичного дослідження свідчать про те, що ефективне управління кадровим потенціалом є важливою передумовою підвищення результативності діяльності підприємства та забезпечення його стабільного розвитку. Теоретичні положення, розглянуті у першому розділі, стали основою для проведення подальшого аналізу системи управління кадровим потенціалом Павлоградського РЕМ та розробки практичних рекомендацій щодо її удосконалення.

РОЗДІЛ 2

КОМПЛЕКСНА ДІАГНОСТИКА КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

2. 1. Загальна організаційно- економічна характеристика Павлоградського РЕМ

Об'єктом дослідження є Павлоградський район електричних мереж (Павлоградський РЕМ), який є структурним підрозділом акціонерного товариства «ДТЕК Дніпровські електромережі» та здійснює діяльність у сфері передачі й розподілу електричної енергії на території Західного Донбасу.

У сучасних умовах функціонування енергетичної системи України діяльність підприємств електроенергетичної галузі має стратегічне значення для забезпечення стабільної роботи економіки, об'єктів критичної інфраструктури, промислових підприємств та населення. Особливо важливою роль енергетичних підприємств стала в умовах воєнного стану, коли енергетична інфраструктура зазнає значних навантажень та потребує постійного технічного обслуговування, оперативного ремонту й модернізації електромереж.

Основним завданням Павлоградського РЕМ є забезпечення надійного та безперебійного електропостачання споживачів, технічне обслуговування, ремонт та експлуатація електричних мереж, а також підтримання електроустановок у належному технічному стані.

До складу електроустановок, які обслуговуються Павлоградським РЕМ, належать:

- підстанції напругою 35/10-6 кВ;
- повітряні та кабельні лінії електропередач напругою 10, 6 та 0,4 кВ;
- трансформаторні підстанції 10-6/0, 4 кВ;

- розподільчі пункти 10-6 кВ;
- виробничі, адміністративні та побутові будівлі і споруди, що знаходяться на балансі підприємства.

Загальна площа виробничих і побутових приміщень Павлоградського РЕМ становить понад 15 тис. м², що забезпечує можливість ефективного функціонування виробничих служб, ремонтних підрозділів, диспетчерських центрів та адміністративного персоналу.

Павлоградський РЕМ обслуговує значну територію Західнодонбаського регіону. До зони обслуговування входять міста Павлоград і Тернівка, а також Павлоградський та Юр'ївський райони Дніпропетровської області. Загальна площа території обслуговування перевищує 235 тис. гектарів.

На території Павлоградського району підприємство забезпечує експлуатаційне та ремонтне обслуговування електромереж у 35 населених пунктах, де розташовано понад 13 тис. домогосподарств та значна кількість промислових, комунальних і сільськогосподарських об'єктів.

У Юр'ївському районі Павлоградський РЕМ здійснює обслуговування електричних мереж у 53 населених пунктах, забезпечуючи електропостачання понад 6 тис. домогосподарств, об'єктів соціальної інфраструктури, аграрного сектору та підприємств регіону.

Діяльність підприємства спрямована на забезпечення стабільної роботи енергетичної системи регіону, зменшення аварійності електромереж, підвищення рівня енергетичної безпеки та покращення якості електропостачання споживачів.

У сучасних умовах значна увага приділяється модернізації електромереж, автоматизації виробничих процесів та цифровізації систем управління енергетичним господарством. На підприємстві впроваджуються сучасні інформаційні технології, автоматизовані системи обліку електроенергії, дистанційний контроль за станом електромереж та сучасні методи діагностики обладнання.

Організаційна структура Павлоградського РЕМ побудована за функціональним принципом та забезпечує ефективне управління всіма напрямками діяльності підприємства. Управління підприємством здійснює керівництво РЕМ, яке координує роботу виробничих, технічних, ремонтних, диспетчерських та адміністративних підрозділів.

Важливе місце у діяльності підприємства займає кадровий потенціал, оскільки ефективність функціонування електромереж значною мірою залежить від професійного рівня працівників, їх кваліфікації, досвіду роботи та здатності оперативно реагувати на аварійні ситуації. Саме тому підприємство приділяє значну увагу професійному навчанню, підвищенню кваліфікації персоналу та дотриманню вимог охорони праці.

Павлоградський РЕМ є важливим елементом енергетичної системи Дніпропетровської області та забезпечує стабільне функціонування промислового комплексу, житлово-комунального господарства та соціальної сфери регіону. Ефективна діяльність підприємства сприяє підвищенню рівня енергетичної безпеки, розвитку регіональної економіки та забезпеченню належних умов життєдіяльності населення.

На балансі РЕМ знаходяться:

- підстанції 35/10-6 кВ - 19 шт;
- розподільчі пункти 10-6 кВ - 11 шт;
- трансформаторні підстанції 10-6/0,4 кВ - 720 шт
- повітряні лінії електропередач 10-6 кВ - 993, 8 км
- кабельні лінії електропередач 10-6 кВ - 164,6 км
- повітряні лінії електропередач 0,4 кВ - 1611, 1 км
- кабельні лінії електропередач 0, 4 кВ - 25,7 км
- кількість умовних одиниць - 13531,4
- питома кількість персоналу - 2, 73
- коефіцієнт обслуговування - 36, 67
- середньосписочна кількість персоналу - 369

Основними задачами РЕМ є:

1. Підтримка устаткування і споруд розподільчих мереж на закріплених зонах обслуговування в стані, відповідаючому вимогам діючих правил та норм.

2. Надійне електрозабезпечення споживачів, підключених до розподільчих мереж.

3. Забезпечення якості відпущеної електроенергії по напругам згідно діючих норм.

4. Забезпечення економічної ефективності ремонтно-експлуатаційного обслуговування розподільчих мереж.

5. Розвиток розподільчих мереж для задоволення потреб народного господарства і побутових потреб населення в електричній енергії.

6. Зниження собівартості передачі і розподілення електричної енергії і її витрат.

7. Впровадження і освоєння нової технології.

8. Зниженні технологічних витрат електричної енергії на передачу по електричним мережам.

Для виконання планів капітального та поточного ремонтів, експлуатаційних робіт в розподільчих мережах та більш раціонального використання людських ресурсів, економічної роботи автотранспорту утворені бригади по слідуєчим напрямленням:

1. Бригади по ремонту та обслуговуванню ПС 35/10-6 кВ та розподільчих пунктів 10-6 кВ в кількості 3 шт.

2. Бригади по ремонту повітряних ліній 10, 6, 0,4 кВ в кількості 4 шт.

3. Бригада по ремонту кабельних ліній 10-6-0,4 кВ.

4. Бригади по ремонту ТП 10-6/0, 4 кВ в кількості 4 шт.

5. Бригада по високовольтному випробуванню устаткування.

6. Для відновлення пошкоджень в мережах 10-6-0,4 кВ та підстанцій 35/10-6 кВ, виконання оперативних переключень та допуску бригад

до роботи створені оперативно виїзні бригади на ділянках в кількості 3 шт. В місті Тернівка створена бригада ОРБ. Роботою цих бригад керують майстри та чергові диспетчера РЕМ. В районі є також група механізації та автотранспорту.

Роботи по капітальному ремонту виконувались господарським і підрядним способом. До робіт, виконаних господарським способом відносяться: ремонт повітряних і кабельних мереж 10-6-0,4 кВ, трансформаторних підстанцій 35/10-6 кВ і 10-6/0,4 кВ, розподільчих пунктів, автотранспорту.

Ремонт виробничих приміщень, ремонт будівельної частини ЗТП 10-6/0, 4 кВ, РП 10-6 кВ, ПС 35/10-6 кВ та капітальний ремонт кабельних ліній 6-10 кВ виконувався підрядним способом.

Капітальний ремонт здійснюється згідно багаторічного плану. При складанні багаторічного плану враховуються рекомендації ПТЕ, інструкцій, вказівок головного інженера по періодичності, фактичному стану електроустановок, виходячи з листів обходів та оглядів, даних вимірювань і випробувань.

В 2025 році підрядним способом були виконані роботи по капітальному ремонту будівельної частини 22 ЗТП та 3 РП та відремонтовано 2 кабельні лінії 10 кВ з заміною кабеля 1,8 км.

За 2025 рік ремонтний фонд використали наступним чином:

Таблиця 2.1

Аналіз використання ремонтного фонду Павлоградського РЕМ за 2025р

Найменування електрообладнання	Од. виміру	План	Факт	% освоєння
Капітальний ремонт обладнання				
ПЛ6-10кВ	т.грн	239,8	304,48	127,0
ПЛ 0,4 кВ	т.грн	769,03	1071,45	139,3
КЛ 6-10 кВ	т.грн	743,01	833,44	112,2
ТП 10-6/0,4 кВ	т.грн	503,36	401,03	79,7

ПС 35/10-6 кВ	т.грн	-	-	-
Реконструкція обладнання ПС	т.грн			
Виробничі приміщення	т.грн			
Поточний ремонт обладнання				
ПС 35/10-6 кВ	т.грн	46,1	98,57	213,8
ТП 10-6/0,4 кВ	т.грн	320,65	240,29	74,9

На основі проведеного аналізу спостерігається, що на підприємстві в основному проводився капітальний ремонт обладнання і в основному план перевиконано більше ніж на 130%. План з проведення поточного ремонту по групі обладнання ПС35/10-6кВ перевиконано на 113,8 %. Ремонт виробничих приміщень не проводився, також не проводилася реконструкція обладнання.

Техніко економічні показники Павлоградського РЕМ відображено в таблиці 2.2.

Таблиця 2. 2

Техніко-економічні показники Павлоградського РЕМ за 2024-2025рр.

Показники	Од вим.	2024	2025	Відхилення	
				абсолютне(+,-)	%
Обсяг робіт	т.грн.	25575,34	31574,19	+59988,85	123,5
Середньооблікова чисельність	осіб	370	387	+17	104,6
Продуктивність праці	т.грн.	69,1	87,58	+18,48	126,7
ФОП	т.грн.	5555,0	7696,0	+2141,6	125,5
Витрати	т.грн	23345,6	29785,3	+6439,7	127,6
Прибуток	т.грн.	2229,74	1788,89	-440,85	80,2
Рентабельність	%	9,55	6,0	-3,55	-
Всього					

На рисунку 2. 1. відображено діяльність підприємства за 2024-2025роки

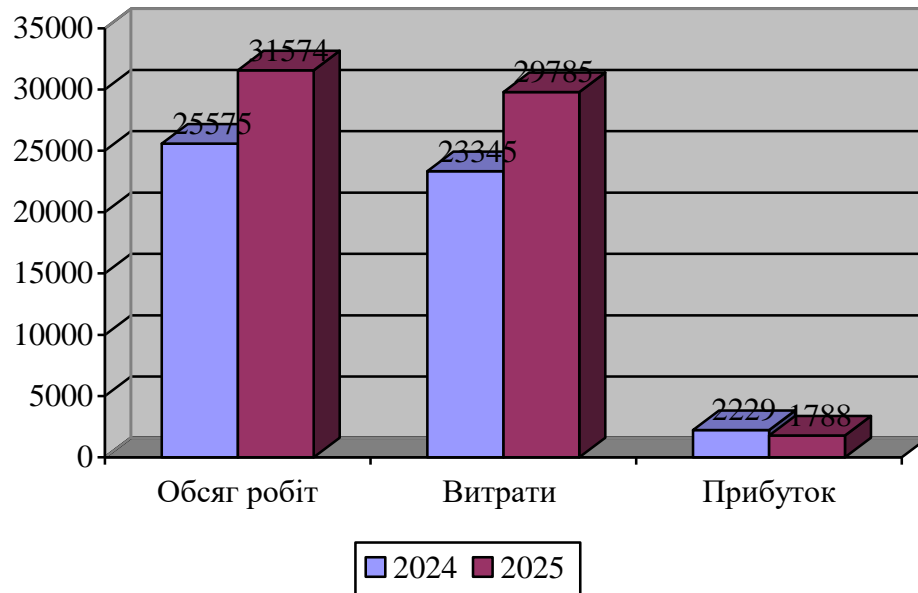


Рис. 2.1 Основні показники діяльності Павлоградського РЕМ за 2024-2025рр

Аналіз наведених показників свідчить про позитивну динаміку виробничо-господарської діяльності підприємства у 2025 році порівняно з 2024 роком, що значною мірою пов'язано зі збільшенням обсягів аварійно-відновлювальних робіт електромереж унаслідок масованих атак на енергетичну інфраструктуру України.

Зокрема, обсяг виконаних робіт у 2025 році зріс з 25 575 тис. грн до 31 574 тис. грн, тобто на 5 999 тис. грн або майже на 23, 5 %. Таке зростання пояснюється підвищенням навантаження на ремонтно-експлуатаційні служби підприємства, необхідністю оперативного відновлення пошкоджених повітряних та кабельних ліній електропередач, трансформаторних підстанцій та іншого енергетичного обладнання після ракетних атак і атак БПЛА типу «Shahed».

У сучасних умовах воєнного стану працівники Павлоградського РЕМ виконують важливу функцію із забезпечення стабільного електропостачання населення, промислових підприємств, шахт

Західного Донбасу, лікарень, об'єктів критичної інфраструктури та соціальної сфери. Значна частина робіт здійснюється в аварійному режимі, що потребує високого рівня професійної підготовки персоналу, оперативності реагування та постійної готовності аварійно-ремонтних бригад.

Валовий дохід підприємства також збільшився з 23 345 тис. грн у 2024 році до 29 783 тис. грн у 2025 році, тобто на 6 438 тис. грн або майже на 27,6 %. Це свідчить про підвищення виробничої активності підприємства, збільшення обсягів виконаних ремонтних і відновлювальних робіт, а також зростання потреби у забезпеченні безперебійної роботи енергетичної системи регіону.

Разом із тим позитивною тенденцією є скорочення збитків підприємства з 2 229 тис. грн у 2024 році до 1 789 тис. грн у 2025 році. Зменшення збитків на 440 тис. грн або майже на 20 % свідчить про підвищення ефективності використання ресурсів, оптимізацію витрат та покращення організації ремонтно-відновлювальних робіт.

Отже, результати аналізу підтверджують, що в умовах постійних пошкоджень енергетичної інфраструктури підприємство забезпечує стабільне функціонування електромереж, оперативно виконує аварійно-відновлювальні роботи та підтримує належний рівень енергетичної безпеки регіону. Зростання виробничих показників свідчить про підвищення ролі Павлоградського РЕМ у забезпеченні життєдіяльності населення та функціонуванні економіки Західного Донбасу в сучасних умовах.

2. 2 Аналіз впливу факторів на підвищення ефективності використання трудового потенціалу підприємства

Для аналізу факторів, які впливають на ефективність кадрового потенціалу було обрано два показника – рівень фонду оплати праці та

продуктивність праці. Можемо визначити основні чинники, які впливають на ці показники за схемами, які показують взаємозв'язок між фондом оплати праці, його рівнем та товарообігом, а також продуктивністю праці, середньо-списковою чисельністю працівників та наданими послугами.

Для проведення факторного аналізу зробимо аналіз показників ефективності використання кадрового потенціалу підприємства (табл. 2. 3).

Таблиця 2.3

Аналіз ефективності використання потенціалу
Павлоградського РЕМ за 2024-2025рр.

Показники	Од вим.	2024	2025	Відхилення	
				абсолютне(+,-)	%
Обсяг робіт	т.грн.	25575,34	31574,19	+59988,85	123,5
Середньооблікова чисельність	осіб	370	387	+17	104,6
Продуктивність праці	т.грн.	69,1	87,58	+18,48	126,7
ФОП	т.грн.	5555,0	7696,0	+2141,6	125,5

З таблиці бачимо, що продуктивність праці зростає більш чим на 100 %, тобто підвищилась ефективність використання трудових ресурсів, також використанням сучасного обладнання для здійснення обслуговування ремонтно-розподільних мереж та новітніх технологій. Продуктивність праці збільшилась на 12, 48 тис. грн відповідно на 18, 8%. Фонд заробітної плати збільшився у зв'язку зі збільшенням чисельності, як наслідку об'єднання п'ятох районів в Павлоградський РЕМ.

Також необхідно проаналізувати показники стану кадрового потенціалу підприємства, а дані для розрахунку містить таблиця 2.4.

Таблиця 2. 4

Дані для розрахунку показників стану кадрового потенціалу
Павлоградського РЕМ за 2024-2025рр.

Показники	2024 рік	2025 рік
Кількість вибулих працівників, осіб	43	42
Чисельність робітників на кінець періоду, осіб	370	387
Чисельність прийнятих робітників, осіб	57	40

Таблиця 2.5

Показники стану кадрового потенціалу Павлоградського РЕМ
за 2024-2025р

Показники	2024 рік	2025 рік	Відхилення, (+, -)	Темп зміни, %
Середньооблікова чисельність	370	387	+17	104,5
Коефіцієнт плинності кадрів	0,061	0,06	-0,001	98,40
Коефіцієнт обороту по прийому	0,09	0,06	-0,03	66,60
Коефіцієнт обороту по вибуттю	0,061	0,057	-0,004	93,40
Коефіцієнт загального обороту	0,15	0,117	-0,034	77,48
Коефіцієнт постійності кадрів	0,90	0,94	0,04	104,44
Коефіцієнт співвідношення основного і допоміжного персоналу	3	3,33	0,33	111,00
Коефіцієнт співвідношення висококваліфікованих та кваліфікованих робітників	4,16	5,6	1,44	134,60

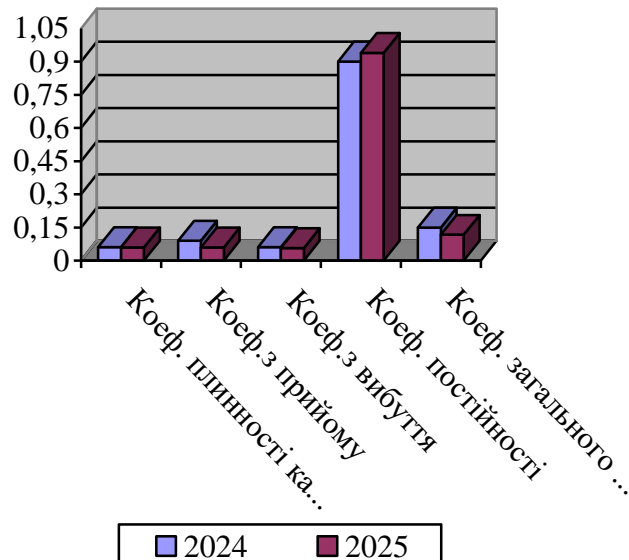


Рис. 2.2. Показники стану кадрового потенціалу Павлоградського РЕМ

Як видно з таблиці та рис 2.2. можна зробити висновок, що у 2025 році показники руху та використання трудових ресурсів Павлоградського РЕМ залишалися відносно стабільними порівняно з 2024 роком, що свідчить про збереження кадрового потенціалу підприємства в складних умовах функціонування енергетичної галузі.

Аналіз коефіцієнтів показує, що рівень плинності кадрів та вибуття персоналу на підприємстві перебуває на помірному рівні, а коефіцієнт постійності кадрів залишається достатньо високим. Це свідчить про стабільність трудового колективу, збереження основної частини кваліфікованих працівників та ефективну кадрову політику підприємства.

У 2025 році спостерігається незначне зростання коефіцієнта прийому працівників, що пов'язано з необхідністю посилення аварійно-відновлювальних бригад та збільшенням навантаження на персонал унаслідок пошкодження енергетичної інфраструктури через масовані ракетні атаки та атаки БпЛА типу «Shahed». У сучасних умовах підприємство змушене оперативно залучати додаткових працівників для виконання ремонтних робіт, відновлення повітряних ліній

електропередач, трансформаторних підстанцій та забезпечення безперебійного електропостачання споживачів.

2. 3 Аналіз складу й структури кадрового потенціалу на підприємстві Павлоградського РЕМ

Метою аналізу складу й структури кадрів є визначення відхилень фактичних значень показників наявності кадрів від планових, вивчення зміни їхньої ваги в загальній чисельності промислово-виробничого персоналу.

Кадровий потенціал характеризується наступними даними (табл.

2. 6).

Таблиця 2.6

Дані про трудовий потенціал Павлоградського РЕМ

за період 2024-2025 рр.

Показник.	2024 р.	2025 р.
Персонал основної діяльності (ППП),чол	370	387
- основні виробничі робітники, у тому числі:	328	342
- відрядники	94	104
- погодинники	196	201
- допоміжні робітники	38	37
Керівники	8	7
Професіонали	0	6
Фахівці	22	20
Технічні виконавці	12	12

Джерелами інформації для аналізу трудових ресурсів є наступні звітні документи:

- статистична звітність по праці форма № 1-Т "Звіт по праці ";
- додаток до форми № 1-Т "Звіт про рух робочої сили, робочих місць ";
- форма № 2-Т "Звіт про кількість працівників в апарат управління й оплат їхньої праці ";
- дані табельного обліку й відділу кадрів.

Виконаємо аналіз складу працівників Павлоградського РЕМ за період 2024-2025 рр. (табл. 2.7).

Таблиця 2. 7

Аналіз складу працівників Павлоградського РЕМ
за період 2024-2025 рр.

Среднеспискова чисельність	2024 р.	2025 р.	Абсолютна зміна	Відносна зміна
Персонал основної діяльності (ППП)	370	387	+17	4,5
- основні виробничі робітники, у тому числі:	328	342	+14	4,3
- відрядники	94	104	+10	10,6
- погодинники	196	201	+5	2,5
- допоміжні робітники	38	37	-1	-2,7
Керівники	8	7	-1	-12,5
АУП	0	6	+6	-
Фахівці	22	20	-2	-9
Технічні виконавці	12	12	-	-

Аналіз середньоспискової чисельності працівників підприємства за 2024 –2025 рр. свідчить про позитивну динаміку кадрового забезпечення та поступове розширення виробничої діяльності підприємства в сучасних умовах функціонування енергетичної галузі.

Загальна чисельність персоналу основної діяльності у 2025 році зросла з 370 до 387 осіб, тобто на 17 працівників або на 4,5 %. Це свідчить про збільшення виробничого навантаження, необхідність посилення ремонтно-експлуатаційних служб та залучення додаткових працівників для виконання аварійно-відновлювальних робіт на об'єктах енергетичної інфраструктури.

Чисельність основних виробничих робітників збільшилась на 14 осіб або

на 4,3 %, що є позитивною тенденцією, оскільки саме дана категорія персоналу безпосередньо забезпечує виконання ремонтних, монтажних та експлуатаційних робіт електромереж. Зростання кількості основних працівників пов'язане з підвищенням обсягів робіт із відновлення електричних мереж після пошкоджень, спричинених ракетними обстрілами та атаками БПЛА по енергетичних об'єктах України.

Серед основних виробничих робітників найбільше зростання спостерігається серед робітників-відрядників — на 10 осіб або на 10,6 %, що пояснюється збільшенням обсягів термінових аварійно-відновлювальних робіт та необхідністю оперативного виконання ремонтних завдань. Чисельність погодинників також зросла на 5 осіб або на 2,5 %, що свідчить про стабільну потребу підприємства у кваліфікованих працівниках для забезпечення постійного обслуговування електромереж. Водночас чисельність допоміжних робітників скоротилась на 1 особу або на 2,7 %, що може бути пов'язано з оптимізацією допоміжних процесів та більш ефективним використанням трудових ресурсів.

Кількість керівників у 2025 році зменшилась з 8 до 7 осіб, тобто на 12,5 %, а чисельність фахівців скоротилась на 2 особи або на 9 %. Такі зміни можуть свідчити про оптимізацію адміністративно-управлінського персоналу та перерозподіл функціональних обов'язків між працівниками.

Разом із тим у 2025 році було сформовано адміністративно-управлінський персонал у кількості 6 осіб, що свідчить про удосконалення організаційної структури підприємства та необхідність посилення управлінських функцій в умовах підвищеного навантаження на енергетичну систему.

Чисельність технічних виконавців залишилася незмінною та становила 12 осіб, що характеризує стабільність допоміжних адміністративно-технічних процесів на підприємстві.

Отже, результати аналізу свідчать про те, що підприємство в умовах

воєнного стану та постійних навантажень на енергетичну систему забезпечує стабільне кадрове забезпечення виробничих процесів, своєчасно реагує на зростання потреб у трудових ресурсах та підтримує ефективне функціонування аварійно-відновлювальних служб.

Також збільшення частки працівників наукового напрямку забезпечить проведення інноваційних процесів на підприємстві.

У табл. 2.8 виконаний аналіз структури персоналу підприємства.

Таблиця 2.8

Аналіз структури персоналу Павлоградського РЕМ за період 2024-2025 рр

Средньоспискова чисельність персоналу, чол	2024г.	Структура, %	2025г.	Структура, %	відхилення в структурі
Персонал основної діяльності (ППП)	370	100,00	387	100,00	-
Основні робітники	328	88,6	342	88,3	-0,3
Керівники	8	2,2	7	1,8	-0,4
АУП	0	-	6	1,6	1,6
Фахівці	22	5,9	20	5,2	-0,7
Технічні виконавці	12	3,3	12	3,1	-0,2

На рис 2.3. представлені результати аналізу.

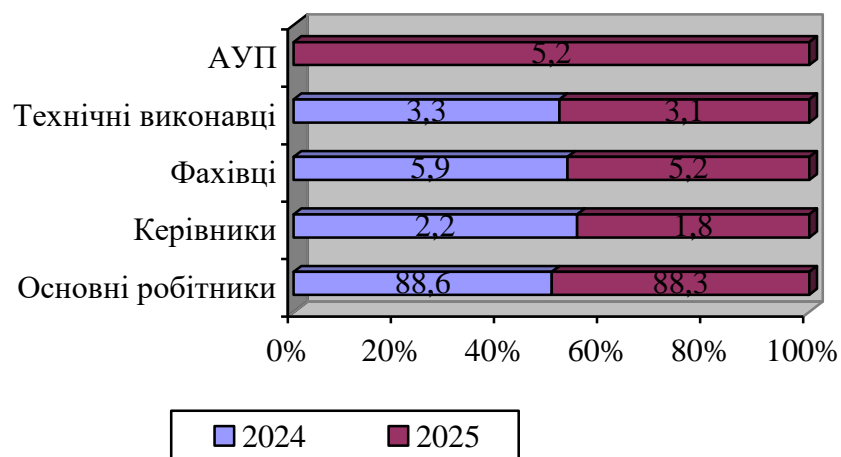


Рис 2.3 Результати аналізу структури працівників Павлоградського РЕМ за період 2024-2025 рр

На підставі аналізу структури можна зробити наступні висновки:

- знизилася частка основних виробничих робітників на 0, 3%;
- знизилася частка керівників на 0, 4%, фахівців на 0, 7% і технічних виконавців на 1, 2%;
- з'явилася категорія професіоналів, частка яких склала 5, 2% від загальної чисельності промислово-виробничого персоналу.

Ці дані говорять про якісну зміну структури персоналу через реалізацію проекту його переозброєння, комп'ютеризації облікових робіт і розвитку науково-дослідних робіт через інноваційні проекти.

За рівнем кваліфікації робітники промисловості діляться на чотири групи:

- некваліфіковані;
- малокваліфіковані;
- кваліфіковані;
- висококваліфіковані.

До некваліфікованого відносяться робітники, що не мають ніякої спеціальної підготовки й зайняті на роботах, для виконання яких не потрібно спеціальної підготовки. Звичайно це робітники 1-2 розряду.

До малокваліфікованих відносяться робітники, зайняті на роботах, для виконання яких спеціальна підготовка здійснюється на протязі декількох тижнів.

До кваліфікованих відносяться робітники, яким потрібно для підготовки від 2 до 2, 5 років.

До висококваліфікованих відносяться робітники, які мають знання й уміння, придбані на протязі багатьох років навчання й виробничої роботи. Це робітники вище 4 розряду.

У табл. 2. 9 виконаний аналіз кваліфікації робітників відповідно їхнім знанням й умінням.

Аналіз кваліфікації робітників Павлоградського РЕМ
за 2024-2025р, чол.

Рівень кваліфікації.	2024	%	2025	%	Структурне відхил.%
некваліфіковані	26	7,0	31	8,0	+1
малокваліфіковані	68	18,4	65	16,8	-1,6
кваліфіковані	155	41,6	156	40,3	-1,3
висококваліфіковані	121	33,0	135	34,9	+1,9
всього робітників	370	100	387	100,00	-

На рис. 2.4 представлені результати аналізу.

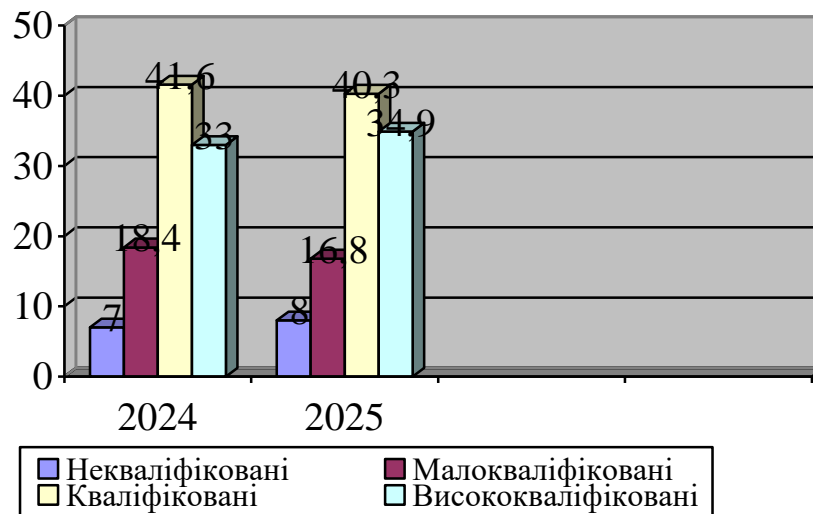


Рис. 2.4. Аналіз рівня кваліфікації робітників Павлоградського РЕМ за 2024-2025р

Аналіз наведених показників свідчить про незначні зміни у структурі персоналу підприємства у 2025 році порівняно з 2024 роком, що характеризує відносну стабільність кадрового складу Павлоградського РЕМ.

Найбільшу частку в структурі персоналу займають працівники із середньою спеціальною освітою. У 2024 році їх частка становила 41,6 %, а у 2025 році — 40,2 %. Незважаючи на незначне скорочення, дана категорія працівників залишається основою виробничого персоналу

підприємства, оскільки саме вони виконують основні ремонтно-експлуатаційні роботи на електромережах та енергетичних об'єктах.

Частка працівників з вищою освітою у 2025 році зросла з 33 % до 34,9 %, що свідчить про поступове підвищення професійного та кваліфікаційного рівня персоналу. Це є позитивною тенденцією в умовах модернізації енергетичної галузі, впровадження цифрових технологій та необхідності використання сучасних методів управління й експлуатації електромереж.

Також спостерігається зростання частки молодих спеціалістів та працівників середнього віку, що сприяє оновленню кадрового потенціалу підприємства та підвищенню його адаптивності до сучасних умов діяльності.

Водночас частка працівників пенсійного та передпенсійного віку залишається відносно стабільною, що забезпечує передачу професійного досвіду молодшим працівникам та підтримання належного рівня кваліфікації аварійно-відновлювальних бригад.

У сучасних умовах воєнного стану та постійних пошкоджень енергетичної інфраструктури внаслідок ракетних атак і атак БПЛА особливого значення набуває наявність кваліфікованого персоналу, здатного оперативно виконувати аварійно-відновлювальні роботи. Саме тому підприємство приділяє значну увагу професійній підготовці працівників, підвищенню кваліфікації та розвитку кадрового потенціалу.

Отже, результати аналізу свідчать про достатньо ефективну кадрову політику підприємства, спрямовану на підтримання стабільного професійного складу працівників та забезпечення ефективного функціонування електромереж у сучасних складних умовах.

Середній розряд визначається як середньо арифметична зважена, при цьому ваговими коефіцієнтами розрядів служить число робітників відповідного розряду:

$$r = (1 \text{разр.} \times P_1 + 2 \text{разр.} \times P_2 + \dots + 6 \text{разр.} \times P_6) / (P_1 + P_2 + \dots + P_6); \quad (2.1)$$

де P1, P2, ... , P6 - число робітників 1, 2, ... , 6 розрядів.

При цьому порівнюється середній розряд робітників із середнім розрядом робіт в цеху. Висновок позитивний при тому, що середній розряд робітників вище за середній розряд робіт.

Середній розряд робіт визначається по формулі:

$$r = (1\text{разр.} \times Tr1 + 2\text{разр.} \times Tr2 + \dots + 6\text{разр.} \times Tr6) / (Tr1 + Tr2 + \dots + Tr6), \quad (2.2)$$

де Tr1, Tr2, ... , Tr6 - трудомісткість робіт 1, 2, ... , 6 розряду.

У табл. 2.10 представлена чисельність робітників по розрядах.

Таблиця 2.10

Чисельність робітників по розрядах Павлоградського РЕМ
за 2024-2025р, чол.

Розряд робітників	Число робітників данного розряду, чол	
	2024	2025
I, II	26	31
III	58	55
IV	84	88
V	58	56
VI	25	28
Всього	328	342

По розрахунках середніх розрядів отримані наступні дані:

- середній розряд робітників:

2024р - 3, 99;

2025р - 3,98;

- середній розряд робіт:

2024 - 3,5;

2025 - 3, 55.

Таким чином, середні розряди робітників у цілому вище середніх розрядів робіт. При цьому, спостерігається перевищення фактичного середнього розряду робіт і деяке зниження фактичного середнього розряду робітників. У загальному обсягу Павлоградський РЕМ по

кваліфікації робітників забезпечує рівень виконуваних робіт.

Під рухом робочої сили розуміють зміну чисельності працівників на кінець розглянутого періоду у зв'язку з їхнім прийомом і звільненням. Даний аналіз передбачає порівняння показників чисельності на кінець і початок періоду.

У процесі аналізу руху робочої сили розраховуються наступні показники:

1) коефіцієнт відновлення кадрів (по прийому і по вибуттю):

$$\text{Коэф. по прийому} = \frac{\text{Чприйнятих}}{\text{Чрс. списков.}} \quad (2.3)$$

$$\text{Коэф. по вибуттю} = \frac{\text{Ч звільнених}}{\text{Чрс. списков.}} \quad (2.4)$$

2) коефіцієнт плинності кадрів:

$$\text{К плинності} = \frac{\text{Ч звільнених по вл. баж.}}{\text{Чрс. списков.}} \quad (2.5)$$

При розрахунку даних відносних показників використовують чисельність прийнятих на роботу за період (Чприйнятих), середньоспискову чисельність (Чрс. списков.), звільнених за власним бажанням (Чзвільн. по вл. баж.).

У табл. 2.11 виконано розрахунок показників плинності робочої сили.

Таблиця 2. 11

Аналіз плинності персоналу Павлоградського РЕМ у 2025 р.

Показник	факту 2025г.
Середньоспискова чисельність робітників	342
Звільнено із причин:	39
- за власним бажанням	18
- на навчання	6
- за порушення дисципліни	2
- невідповідність посади	8
- в армію	5
К онов. по вибуттю	0,152
К плинності	0,113

Проведений аналіз плинності персоналу Павлоградського РЕМ у 2025 році свідчить про наявність помірного рівня руху кадрів в умовах підвищеного навантаження на підприємство та складної ситуації в енергетичній галузі України.

Середньоспискова чисельність робітників у 2025 році становила 342 особи. Протягом року було звільнено 39 працівників з різних причин, що свідчить про певні кадрові зміни та необхідність постійного оновлення персоналу підприємства.

Найбільша кількість звільнень припадає на працівників, які звільнилися за власним бажанням — 18 осіб або майже половина всіх звільнених працівників. Це може бути пов'язано зі складними умовами праці, високим рівнем відповідальності, значним фізичним та психологічним навантаженням, а також ризиками роботи в умовах воєнного стану та постійних аварійно-відновлювальних робіт на пошкоджених об'єктах енергетичної інфраструктури.

Кількість працівників, які вибули у зв'язку з навчанням, становила 6 осіб, що свідчить про прагнення частини персоналу до професійного розвитку та підвищення кваліфікації. Водночас 5 працівників було призвано до лав Збройних Сил України, що є характерним для сучасних умов функціонування підприємств під час воєнного стану.

Незначна кількість звільнень через порушення трудової дисципліни — лише 2 особи — характеризує достатньо високий рівень організації праці та дисципліни на підприємстві. Крім того, 8 працівників були звільнені через невідповідність займаній посаді, що свідчить про необхідність подальшого вдосконалення системи професійного відбору та підготовки персоналу.

Коефіцієнт оновлення персоналу по вибуттю становив 0,152, а коефіцієнт плинності кадрів — 0,113. Отримані значення свідчать про відносно стабільний кадровий склад підприємства та помірний рівень плинності персоналу. Для підприємств енергетичної галузі в сучасних умовах такі показники можна вважати прийнятними, оскільки підприємство продовжує забезпечувати безперебійну роботу електромереж та оперативне виконання аварійно-відновлювальних робіт.

Отже, результати аналізу підтверджують, що Павлоградський РЕМ

загалом зберігає стабільний кадровий потенціал, однак потребує подальшого вдосконалення системи мотивації працівників, покращення умов праці, професійного навчання та соціальної підтримки персоналу для зниження рівня плинності кадрів і підвищення ефективності діяльності підприємства.

Для аналізу факторів, які впливають на ефективність трудового потенціалу було обрано два показники – рівень фонду оплати праці та продуктивність праці. Можемо визначити основні чинники, які впливають на ці показники за схемами, які показують взаємозв'язок між фондом оплати праці, його рівнем та товарообігом, а також продуктивністю праці, середньо-списковою чисельністю працівників та наданими послугами.

Для проведення факторного аналізу зробимо аналіз показників ефективності використання трудового потенціалу підприємства (табл. 2. 12).

Таблиця 2.12

Аналіз ефективності використання потенціалу Павлоградського РЕМ за 2024-2025рр.

Показники	Од вим.	2024	2025	Відхилення	
				абсолютне(+,-)	%
Надання послуг	т.грн.	25575,34	31574,19	+59988,85	123,5
Середньооблікова чисельність	осіб	370	387	+17	104,6
Продуктивність праці	т.грн.	69,1	87,58	+18,48	126,7
ФОП	т.грн.	5555,0	7696,6	+2141,6	125,5
Всього					

З таблиці бачимо, що продуктивність праці зростає більш чим на 100%, тобто підвищилась ефективність використання трудових

ресурсів, також використанням сучасного обладнання для здійснення обслуговування ремонтно-розподільних мереж та новітніх технологій. Продуктивність праці збільшилась на 12,48 тис.грн відповідно на 18,8 %. Фонд заробітної плати збільшився у зв'язку зі збільшенням чисельності, як наслідку об'єднання п'ятих районів в Павлоградський РЕМ.

Також для аналізу рівня ефективності роботи персоналу визначимо, наскільки ефективно використовується робочий час із метою визначення можливих втрат протягом зміни й робочого дня.

Даний аналіз проводиться, виходячи з відпрацьованих людино-днів і відпрацьованих людино-годин по табельному й оперативному обліку. У табл. 2. 13 виконаний аналіз бюджету робочого часу.

Таблиця 2. 13

Аналіз використання фонду робочого часу на
Павлоградському РЕМ за 2025р

Показник	2025		відхилення
	план	факт	
1.Середньорічна чисельність робітників, чол. (Ч)	328	342	+14
2.Відпрацьовано чол.-днів, усього (Д)	56235,38	56152,03	-83,35
3.Відпрацьовано чол.-годин, усього (Чг)	447071,26	437985,84	-9085,43
4.Відпрацьовано чол.-днів 1 робітником (п.2:п.1)	224	218	-6
5.Середня тривалість робочого дня,год, (п.3:п.2) (П)	7,95	7,8	-0,15
6.Фонд (бюджет) робочого часу	1780,8	1700,4	-80,4

Загальне зниження фонду робочого часу становить - 80,4 годин.

На таку зміну бюджету робочого часу впливають наступні фактори:

- число відпрацьованих робочих днів у році на 1-го робітника,
- тривалість робочого дня 1-го робітника.

З метою визначення ступеня впливу кожного з перерахованих факторів на бюджет робочого часу, проведемо факторний аналіз. У табл. 2.14 представлені вихідні дані для проведення факторного аналізу.

Таблиця 2.14

Факторний аналіз бюджету робочого часу Павлоградського РЕМ
у 2025 р.

Показник	Розрахунок
Плановий бюджет часу, годин	$224 \times 7,95=1780,8$
Бюджет при фактичному числі днів і Ппл, година	$218 \times 7,95=1733,1$
Фактичний бюджет часу, година	$218 \times 7,8=1700,4$

Аналіз показав, що на зміну бюджету робочого часу вплинули наступні фактори:

збільшення числа виходів:

$1733,1 - 1780,8 = -47,7$ година.;

зменшення тривалості робочого дня:

$1700,4 - 1733,1 = -32,7$ година.;

загальна зміна:

$1700,4 - 1780,8 = -80,4$ година.;

На малюнку 2.5 представлені результати аналізу.

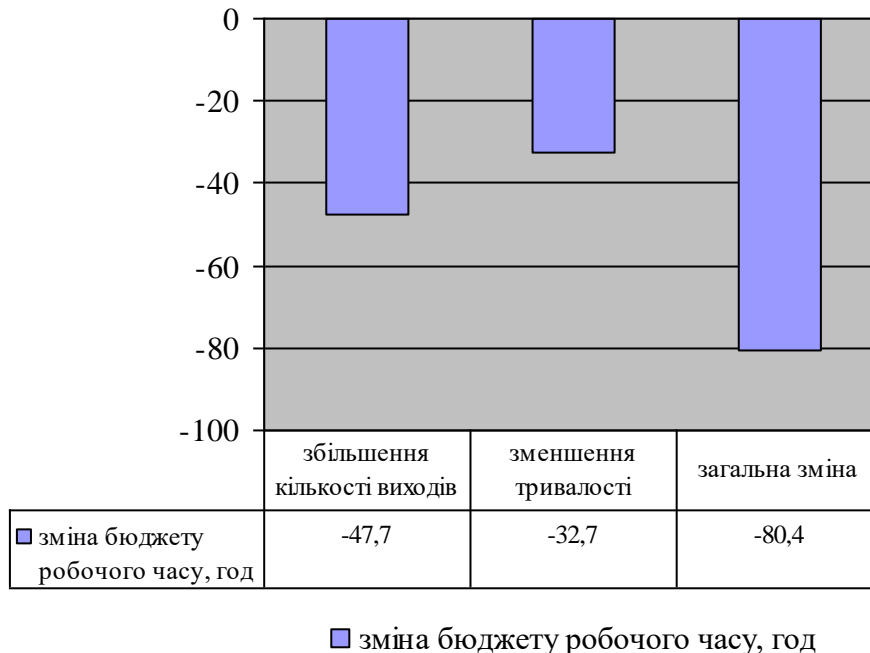


Рис 2.5 Результати факторного аналізу бюджету робочого часу Павлоградського РЕМ у 2025 р.

На підставі рис. 2.5 видно, що загальне відхилення бюджету робочого часу на -80,4ч. зв'язане зі зниженням числа виходів на роботу й зниженням тривалості робочого дня, які скоротили бюджет відповідно на 47,7 й 32,7 години.

Для виявлення конкретних причин змін і резервів росту кадрового потенціалу підприємства необхідно провести розрахунок факторів, які вплинули на розмір рівня фонду оплати праці та продуктивності праці.

Вплив обсягу товарообігу на продуктивність праці можна розрахувати за формулою:

$$\Delta\Pi_T = (T_{зв} - T_{мин}) / Ч_{ссп}, \quad (2.1)$$

$\Delta\Pi_T$ – зміна продуктивності праці за рахунок товарообігу, грн.;

$T_{зв}$, $T_{мин}$ – обсяг наданих послуг відповідно звітного і минулого року, грн.;

$Ч_{ссп}$ – середньооблікова чисельність працівників на підприємстві у минулому році, осіб.

$$\Delta\Pi_T = (31574,19 - 25575,34) / 370 = 16,2 \text{ т. грн.}$$

Тобто завдяки росту обсягу наданих послуг у 2008 році на 23,5 %, продуктивність праці збільшилась на 16,2 т. грн.

Також розрахуємо вплив середньооблікової чисельності персоналу на зміну продуктивності праці за формулою:

$$\Delta\Pi_{Ч_{ссп}} = T_{мин} / (Ч_{ссп_{зв}} - Ч_{ссп_{мин}}), \quad (2.2)$$

$\Delta\Pi_{Ч_{ссп}}$ – зміна продуктивності праці за рахунок середньооблікової чисельності персоналу, грн.; $T_{мин}$ – обсяг наданих послуг у

минулому році, грн.;

$Ч_{\text{ссп}_{\text{зв}}}$, $Ч_{\text{ссп}_{\text{мин}}}$ – середньооблікова чисельність працівників відповідно звітного і минулого року, осіб.

$$\Delta ПП_{\text{чссп}} = 25575,34 / (387 - 370) = 1504,43 \text{ т. грн.}$$

Далі зробимо аналіз факторів, які впливають на рівень фонду оплати праці за формулою:

$$R_{\text{фоп}} = (\text{ФОП} / \text{Ч}_{\text{ссп}} \times \text{ПП}) \times 100, \quad (2.3)$$

$R_{\text{фоп}}$ – рівень фонду оплати праці, %;

ФОП – фонд оплати праці на підприємстві, грн.;

ПП – продуктивність праці, грн.

$$\Delta R_{\text{фоп}} = (\text{ФОП}_{\text{зв}} - \text{ФОП}_{\text{мин}}) / (\text{Ч}_{\text{ссп}_{\text{мин}}} \times \text{ПП}_{\text{мин}}) \times 100 \quad (2.4)$$

$$\Delta R_{\text{фоп}_{\text{фоп}}} = (696,6 - 555,0) / (370 \times 69,1) \times 100 = 0,55\%$$

Тобто, за рахунок збільшення фонду оплати праці на 141,6 т. грн., рівень фонду оплати праці збільшився на 0,55%.

$$\Delta R_{\text{фоп}_{\text{чссп}}} = (\text{ФОП}_{\text{зв}} / ((\text{Ч}_{\text{ссп}_{\text{зв}}} - \text{Ч}_{\text{ссп}_{\text{мин}}}) \times \text{ПП}_{\text{мин}})) \times 100 \quad (2.5)$$

$$\Delta R_{\text{фоп}_{\text{чссп}}} = (696,6 / ((387 - 370) \times 69,1)) \times 100 = 59,3\%$$

Тобто, за рахунок збільшення середньооблікової чисельності працівників на 17 осіб, рівень фонду оплати праці збільшився на 59,3%.

$$\Delta R_{\text{фоп}_{\text{пп}}} = (\text{ФОП}_{\text{зв}} / (\text{Ч}_{\text{ссп}_{\text{зв}}} \times (\text{ПП}_{\text{зв}} - \text{ПП}_{\text{мин}}))) \times 100 \quad (2.6)$$

$$\Delta R_{\text{фоп}_{\text{пп}}} = (696,6 / (387 \times (87,58 - 69,1))) \times 100 = 9,7\%$$

Тобто, за рахунок збільшення продуктивності праці на 18, 48 т. грн., рівень фонду оплати праці збільшився на 9, 7%.

На основі проведеного факторного аналізу можна зробити висновок, що на продуктивність праці найбільш вплинула середньооблікова чисельність працівників, а на рівень фонду оплати праці – також середньооблікова чисельність працівників і продуктивність праці.

Для розширеного відтворення, одержання прибутку і рентабельності потрібно, щоб темпи зростання продуктивності праці випереджали темпи зростання її оплати. Якщо такого принципу не дотримуватись, то фонд оплати праці перевитрачається, підвищується собівартість продукції і, відповідно зменшується сума прибутку.

Зміна середнього заробітку працюючих за той чи інший відрізок часу (рік, місяць, день, година) характеризується його індексом ($I_{сз}$), який визначають відношенням середньої зарплати за звітній період ($CЗ_1$) до середньої зарплати в базисному періоді ($CЗ_0$). Визначимо спочатку середні зарплати працівників Павлоградського РЕМ за 2008 та 2009 роки за формулою:

$$CЗ = \text{ФОП} / \text{Чссп}, \quad (2.7)$$

де ФОП – фонд оплати праці, грн.;

Чссп – середньооблікова кількість працівників, осіб.

$$CЗ_{2008} = 555,0 / 370 = 1, 5 \text{ т. грн.}$$

$$CЗ_{2009} = 696,6 / 387 = 1, 8 \text{ т. грн.}$$

Розрахуємо $I_{сз}$ за формулою:

$$I_{сз} = CЗ_{зв} / CЗ_{мин} \quad (2.8)$$

$$I_{сз} = 1, 8 / 1, 5 = 1, 2$$

Аналогічно розрахуємо індекс продуктивності праці (Іпп):

$$I_{пп} = \frac{ПП_{зв}}{ПП_{мин}}, \quad (2.9)$$

де $ПП_{зв}$ – продуктивність праці в звітному періоді, грн.;

$ПП_{мин}$ – продуктивність праці в базовому періоді, грн.

$$I_{пп} = 87,58 / 69,1 = 1,3$$

Наведені дані показують, що на аналізованому підприємстві темпи зростання продуктивності праці випереджають темпи зростання оплати праці.

2.3. Оцінка ефективності системи управління кадровим потенціалом підприємства

Розрахуємо показники зазначені у підрозділі 1.3. та проаналізуємо їх вплив на продуктивність праці на підприємстві використовуючи формули 1. 35-1. 42 за даними 2025 р..

Усі групи показників представлені великою кількістю аналітичних коефіцієнтів другого рівня. Наприклад, система оцінки трудових ресурсів згідно з коефіцієнтною методикою включає такі основні показники:

1. Коефіцієнт освіти:

$$K_{осв} = \frac{A}{60}, \quad (2. 10)$$

де A — тривалість роботи працівника за спеціальністю, визначеною у дипломі (за аналізований період), місяців;

60 — максимальна нормативна тривалість роботи за спеціальністю, визначеною у дипломі про вищу освіту, місяців.

Визначимо одиницю оцінки живої праці одного робітника через встановлення її фондового аналога у вартісному виразі:

$$A = 23,59 \times \frac{15}{12} = 29,49$$

Коефіцієнт освіти:

$$K_{осв} = \frac{36}{60} = 0,6$$

Визначимо трудовий потенціал технологічного персоналу підприємства:

$$ТП_{тех} = 29,49 \times 2834 \times 0,3 = 25072,4$$

2. Коефіцієнт посадового досвіду:

$$K_{досв} = \frac{B}{60}, \quad (2.11)$$

де B — досвід роботи на певній посаді, місяців;

60 — максимальна нормативна тривалість роботи на певній посаді, місяців.

Коефіцієнт посадового досвіду:

$$K_{досв} = \frac{28}{60} = 0,46$$

3. Коефіцієнт підвищення кваліфікації:

$$K_{квал} = \frac{H}{ПН}, \quad (2.12)$$

де H — фактична тривалість навчання з підвищення кваліфікації за період роботи за спеціальністю, місяців;

$ПН$ — нормативна тривалість навчання з підвищення кваліфікації (виходячи з припущення щодо необхідності щорічного навчання тривалістю 0,5 місяця), місяців.

Коефіцієнт підвищення кваліфікації:

$$K_{квал} = \frac{2}{0,5} = 4$$

4. Коефіцієнт раціоналізаторської активності:

$$K_{pa} = \frac{RP}{СП/12}, \quad (2.13)$$

де РП — число раціоналізаторських пропозицій та винаходів, генерованих співробітником протягом терміну роботи за спеціальністю;

СП — тривалість роботи працівника за спеціальністю, місяців.

Коефіцієнт раціоналізаторської активності:

$$K_{pa} = \frac{2}{36/12} = 0,67$$

5. Коефіцієнт оперативності виконання робіт:

$$K_{опр} = \frac{M}{P}, \quad (2.14)$$

де М— фактична кількість робіт, виконаних у встановлені строки;

Р — кількість робіт, фактично виконаних за аналізований період.

Коефіцієнт оперативності виконання робіт:

$$K_{опр} = \frac{478}{402} = 1,19$$

На відміну від витратних методик алгоритми результативної оцінки трудових ресурсів базуються на постулаті щодо корисності праці персоналу підприємства. Як правило, як ефект роботи працівників підприємства беруть кількість чи вартість виготовленої продукції. Але з цим виникають значні труднощі у визначенні конкретних результатів окремих категорій персоналу.

Управлінський потенціал компанії повинен визначатися за такою формулою:

$$УП = (УМ \times \frac{n}{\sum \frac{1}{k}}) K_{\text{ефективність роботи}}, \quad (2.15)$$

де УП – управлінський потенціал;

Ум – чисельність менеджерів певної категорії;

n — кількість показників, що формують систему якісної оцінки ділових якостей менеджерів;

K — оціночний коефіцієнт певного виду;

$K_{\text{ефективності роботи}}$ — показник, що відображає величину додатково доданої вартості, що отримує компанія від використання управлінців певної категорії, кваліфікації і т. п., у грошовому вимірі. Цей показник в окремих випадках може бути замінений часткою чистого приросту капіталу, отриманого за аналізований період, що припадає на одного менеджера:

$$K_{\text{ч.б.}} = \frac{\text{ЧП}}{\text{СЧП} \times \text{ЧУ}}, \quad (2. 16)$$

де ЧП – чистий приріст капіталу компанії;

СЧП – середньоблікова чисельність персоналу;

ЧУ – частка управлінців у загальній чисельності.

Наведена формула не закінчена, що відображає переконання авторів у необхідності врахування ситуаційних факторів і мети проведення оцінки. Тобто виходячи з конкретних параметрів оцінки дослідник самостійно формує цільову систему показників.

Кадровий потенціал технологічного персоналу дорівнює:

$$ТП = \frac{(\text{ЧП} \times (\text{ПП} \times K_0 \times K_{\text{с/сн}} \times K_{\text{д}})) \times R_p}{I_p}, \quad (2. 17)$$

де ТП – трудовий потенціал технологічних працівників;

ЧП – чисельність працівників;

ПП – продуктивність праці;

K_0 — поправочний коефіцієнт, що враховує відмінності освітньо-професійної підготовки співробітників;

$K_{\text{с/сн}}$ — поправочний коефіцієнт, що враховує відмінності соціально-психологічного та культурного характеру в механізмі мотивації;

$K_{\text{д}}$ — поправочний коефіцієнт, що враховує відмінності в практичному досвіді співробітників на певній посаді в даній

сфері бізнесу;

I_p — індекс капіталізації прибутку;

R_p — рентабельність продукції, роботи чи послуги.

Динаміка чисельності персоналу може оцінюватися за наступними показниками:

1. Індекс середньої чисельності працюючих ($I_{чсс}$) – розраховується співвідношенням середньої чисельності працюючих на підприємстві в розрахунку на один календарний день в плановому році ($Ч_{сс1}$) та фактичному періоді ($Ч_{сс0}$):

$$I_{чсс} = \frac{332}{293} = 1,13 \quad (2.18)$$

2. Індекс питомої ваги персоналу даної категорії ($I_{ув}$) визначається як відношення питомої ваги i -ї категорії робітників в загальній чисельності персоналу в плановому році ($Y_{ув1}$) до питомої ваги в базисному році ($Y_{ув0}$):

$$I_{ув} = \frac{290}{258} = 1,12$$

3. Індекс чисельності робочої сили ($I_{чр}$) визначається зміною чисельності робітників на початок і на кінець аналізованого періоду:

$$I_{чр} = \frac{Ч_0 + Ч_{пр} - Ч_{ув}}{Ч_0}, \quad (2.19)$$

де $Ч_0$ – чисельність робітників на початок аналізованого періоду, чол.;

$Ч_{пр}$ – число прийнятих за даний період, чол.;

$Ч_{ув}$ – число звільнених робітників за даний період, чол.

$$I_{чр} = \frac{293 + 37 - 39}{293} = 0,99$$

4. Коефіцієнт вибуття кадрів ($K_{вк}$) розраховується відношенням кількості звільнених робітників за аналізований період ($Ч_{ув}$) до середньої чисельності робітників ($Ч_{сс}$) за той же період, %. Характеризує

питому вагу звільнених робітників за період.

$$K_{ек} = \frac{39}{293} \times 100\% = 13,3\%$$

5. Коефіцієнт прийому кадрів ($K_{пк}$) визначається відношенням кількості прийнятих робітників за аналізований період ($Ч_{пр}$) до середньої чисельності робітників ($Ч_{сс}$) за той же період, %. Коефіцієнт характеризує питому вагу прийнятих робітників за весь період.

$$K_{пк} = \frac{37}{293} \times 100\% = 12,6\%$$

6. Коефіцієнт відповідності персоналу профілю роботи ($K_{сп}$):

$$K_{сп} = 1 - \frac{\sum_{i=1}^n (Ч_n - Ч_\phi)}{\sum_{i=1}^n Ч_n}$$

де $Ч_{п}$ – планова кількість працівників і-го профілю, чол.;

$Ч_\phi$ – фактична кількість робітників даної професії, чол.

n – кількість необхідних професій.

$$K_{сп} = 1 - \frac{(258 - 290) + (17 - 22) + (7 - 12) + (6 - 0)}{258 + 17 + 7} = 1 - \frac{-32 + (-5) + (-5) + 6}{293} = 0,88$$

7. Коефіцієнт плинності кадрів ($K_{тк}$) розраховується відношенням кількості робітників, звільнених з непланових причин ($Ч_{унп}$) на середню кількість робітників ($Ч_{сс}$) за той же період, %. Характеризує рівень звільнення робітників з негативних причин.

$$K_{тк} = \frac{10}{293} \times 100\% = 3,4\%$$

Аналіз використання робочого часу – це оцінка кількості відпрацьованих днів та часів одним працівником ВПП, а також використання фонду робочого часу.

8. Індекс кількості відпрацьованого часу ($I_{ов}$) визначається зіставленням відпрацьованого часу в звітному (Φ_1) та базисному (Φ_0) періодах:

$$I_{ov} = \frac{\Phi_1}{\Phi_o} = \frac{P_{pd1} \times P_{pn1} \times \chi_{cc1}}{P_{pd0} \times P_{pn0} \times \chi_{cc0}} = \frac{7,8 \times 30 \times 293}{7,95 \times 30 \times 332} = \frac{68562}{79182} = 0,86$$

де P_{pd1}, P_{pd0} – фактична середня тривалість робочого дня в звітному і базисному періодах, ч;

P_{pn1}, P_{pn0} – фактична середня тривалість робочого періоду (місяця, кварталу, року) в звітному та базисному періодах

Таким чином, представимо динаміку в табличному вигляді(табл. .2.15).

Таблиця 2. 15

Показники, що характеризують динаміку зміни чисельності персоналу та показники коефіцієнтної методики Павлоградського РЕМ за 2025р

Показник		Значення показника
Показники динаміки зміни чисельності персоналу		
1	Індекс середньої чисельності персоналу	1,13
2	Індекс питомої ваги персоналу даної категорії	1,12
3	Індекс чисельності робочої сили	0,99
4	Коефіцієнт вибуття кадрів	13,3%
5	Коефіцієнт прийому кадрів	12,6%
6	Коефіцієнт відповідності персоналу профілю роботи	0,88
7	Коефіцієнт течії кадрів	3,4%
8	Індекс кількості відпрацьованого часу	0,86
Показники коефіцієнтної методики		
1	Коефіцієнт освіти	0,6
2	Коефіцієнт посадового досвіду	0,46
3	Коефіцієнт підвищення кваліфікації	4
4	Коефіцієнт раціоналізаторської активності	0,67
5	Коефіцієнт оперативності виконання робіт	1,19

Проведений аналіз показників динаміки зміни чисельності персоналу та коефіцієнтної методики Павлоградського РЕМ за 2025 рік свідчить про достатньо стабільний стан кадрового потенціалу підприємства та ефективність використання трудових ресурсів в умовах воєнного стану й підвищеного навантаження на енергетичну систему регіону.

Індекс середньої чисельності персоналу становив 1,13, що

свідчить про збільшення чисельності працівників порівняно з попереднім періодом. Це пов'язано з необхідністю залучення додаткових трудових ресурсів для виконання аварійно-відновлювальних робіт, ліквідації наслідків пошкоджень електромереж та забезпечення стабільного електропостачання споживачів після ракетних атак і атак БПЛА на об'єкти енергетичної інфраструктури.

Індекс питомої ваги персоналу даної категорії становить 1, 12, що свідчить про певні структурні зміни в кадровому складі підприємства та збільшення частки виробничого персоналу, який безпосередньо бере участь у ремонтно-експлуатаційних роботах.

Водночас індекс чисельності робочої сили дорівнює 0,99, що характеризує загальну стабільність кадрового складу та незначні зміни у чисельності персоналу. Це свідчить про здатність підприємства утримувати кваліфікованих працівників навіть в умовах складної економічної ситуації та воєнного стану.

Коефіцієнт вибуття кадрів становив 13, 3 %, а коефіцієнт прийому кадрів — 12, 6 %. Такі показники свідчать про активний рух персоналу, пов'язаний із необхідністю оновлення кадрів, заміщення працівників, мобілізованих до лав ЗСУ, а також залучення нових фахівців для забезпечення безперебійної роботи електромереж.

Коефіцієнт відповідності персоналу профілю роботи дорівнює 0, 88, що характеризує достатньо високий рівень професійної підготовки працівників та відповідність їх кваліфікації вимогам займаних посад. Разом із тим даний показник свідчить про необхідність подальшого підвищення кваліфікації персоналу та розвитку професійних компетенцій працівників.

Позитивним фактором є невисокий коефіцієнт плинності кадрів — 3,4 %, що свідчить про відносну стабільність трудового колективу та ефективність кадрової політики підприємства.

Індекс кількості відпрацьованого часу становить 0, 86, що може

бути пов'язано з підвищеним рівнем аварійних робіт, складними умовами праці, повітряними тривогами, відключеннями електроенергії та іншими факторами, характерними для функціонування підприємств енергетичної галузі в умовах воєнного стану.

Аналіз показників коефіцієнтної методики свідчить про достатній рівень розвитку кадрового потенціалу підприємства. Зокрема, коефіцієнт освіти становить 0,6, що характеризує наявність значної частки працівників із відповідною професійною підготовкою та спеціальною освітою.

Коефіцієнт посадового досвіду дорівнює 0,46, що свідчить про поєднання досвідчених працівників та молодих спеціалістів у структурі персоналу підприємства.

Високий коефіцієнт підвищення кваліфікації — 4 — підтверджує активну роботу підприємства щодо професійного навчання працівників, організації курсів, стажувань та підвищення професійної компетентності персоналу.

Коефіцієнт раціоналізаторської активності становить 0,67, що свідчить про достатній рівень участі працівників у вдосконаленні виробничих процесів та пошуку нових технічних рішень.

Особливо позитивним є коефіцієнт оперативності виконання робіт — 1,19, який характеризує високий рівень організації праці, ефективність роботи аварійно-відновлювальних бригад та здатність підприємства оперативно реагувати на аварійні ситуації й пошкодження електромереж. Отже, результати аналізу свідчать про достатньо ефективне використання кадрового потенціалу Павлоградського РЕМ, високий рівень професійної підготовки працівників та здатність підприємства забезпечувати стабільне функціонування електромереж у складних умовах сучасного періоду.

Висновки до 2 розділу

У другому розділі кваліфікаційної роботи було проведено комплексний аналіз кадрового потенціалу та ефективності використання трудових ресурсів Павлоградського РЕМ в сучасних умовах функціонування енергетичної галузі України.

У процесі дослідження встановлено, що Павлоградський РЕМ є важливим структурним підрозділом енергетичної системи регіону, який забезпечує технічне обслуговування, ремонт та аварійне відновлення електромереж на території міст Павлоград, Тернівка, Павлоградського та Юр'ївського районів. В умовах воєнного стану підприємство виконує особливо важливу функцію із забезпечення стабільного електропостачання населення, промислових підприємств, шахт Західного Донбасу та об'єктів критичної інфраструктури.

Аналіз виробничо-економічних показників показав позитивну динаміку діяльності підприємства у 2025 році порівняно з 2024 роком. Обсяг виконаних робіт зріс з 25 575 тис. грн до 31 574 тис. грн, а валовий дохід — з 23 345 тис. грн до 29 783 тис. грн. При цьому спостерігається скорочення збитків підприємства, що свідчить про поступове покращення ефективності господарської діяльності та більш раціональне використання виробничого потенціалу.

У ході дослідження кадрового складу встановлено, що середньоспискова чисельність персоналу у 2025 році збільшилась з 370 до 387 осіб або на 4,5 %. Найбільшу частку персоналу складають основні виробничі робітники, чисельність яких зросла на 14 осіб. Це пояснюється збільшенням обсягів аварійно-відновлювальних робіт та необхідністю посилення ремонтних бригад після пошкодження енергетичної інфраструктури внаслідок ракетних ударів і атак БпЛА.

Проведений аналіз структури персоналу показав, що найбільшу частку працівників становлять особи із середньою спеціальною освітою,

однак у 2025 році спостерігається збільшення частки працівників з вищою освітою до 34,9 %, що свідчить про поступове підвищення професійного рівня кадрів та розвиток кадрового потенціалу підприємства.

Аналіз плинності кадрів засвідчив помірний рівень руху персоналу. Коефіцієнт вибуття кадрів становив 13,3 %, коефіцієнт прийому — 12,6 %, а коефіцієнт плинності кадрів — 3,4 %. Незважаючи на складні умови праці та значні навантаження, підприємству вдається підтримувати стабільність трудового колективу та забезпечувати належний рівень кадрового забезпечення.

Результати коефіцієнтного аналізу свідчать про достатньо високий рівень професійної підготовки працівників. Коефіцієнт відповідності персоналу профілю роботи становить 0,88, коефіцієнт освіти — 0,6, а коефіцієнт підвищення кваліфікації — 4, що підтверджує активну роботу підприємства щодо професійного навчання та розвитку персоналу.

Таким чином, результати проведеного аналізу свідчать про достатньо ефективне використання кадрового потенціалу Павлоградського РЕМ, стабільність трудового колективу та здатність підприємства забезпечувати безперебійне функціонування електромереж у складних умовах сучасного періоду. Разом із тим виявлені проблеми потребують подальшого вдосконалення системи управління персоналом, розвитку професійного навчання, покращення мотивації працівників та підвищення ефективності кадрової політики підприємства.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Розробка системи оцінювання персоналу на підприємстві

У сучасних умовах функціонування енергетичних підприємств особливого значення набуває формування ефективної системи оцінювання персоналу, яка дозволяє забезпечити високий рівень професійної підготовки працівників, підвищити продуктивність праці, покращити якість виконання робіт та забезпечити стабільне функціонування підприємства в умовах воєнного стану та постійних аварійно-відновлювальних робіт.

Стрижнем будь-якої організації є люди, що працюють в ній, якими необхідно управляти так само як співробітниками інших функцій. Саме співробітники служби людських ресурсів (а не структура відділу) забезпечує функціонування і оновлення систем управління персоналом організації. Серед безлічі якостей, якими повинні володіти фахівці з управління персоналом, в сучасних умовах наступні чотири грають ключову роль [37, с 49]:

1. Знання бізнесу (сфери діяльності організації). Співробітники відділу людських ресурсів повинні мати чітке уявлення про потреби клієнтів організації, рушійні сили галузі, розуміти специфіку виробничої діяльності, її фінансові аспекти, бачити стратегічні перспективи розвитку. Ці знання дозволять їм глибоко розуміти цілі (і брати участь в їх визначенні), що стоять перед організацією, моделювати виробничу поведінку, розробляти системи управління персоналом і оцінювати їх ефективність.

2. Професійні знання та навички в області управління персоналом. Це той елемент, якому, перш за все, який робить співробітників відділу людських ресурсів тими, хто вони є - фахівцями в області

управління персоналом. Основні елементи професійних знань в області людських ресурсів відповідають таким, що становить системи управління персоналом - підбір, професійне навчання і розвиток, оцінка, компенсація співробітникам, а так само включають знання і навички в області створення і управління процесами і процедурами, спілкування, комунікації, адміністрації.

3. Лідерство та управління змінами. Служба людських ресурсів грає ключову роль в управлінні сучасною організацією, тому її співробітники повинні володіти критичними для цього процесу якостями - визначити напрям розвитку організації, сформулювати цілі, виробити методи досягнення цих цілей і упровадити їх в організацію, ефективно подолавши опір змінам. Для цього фахівцям в області управління персоналом потрібні професійні навички в області планування, розробки і аналізі альтернативних стратегій, прийняття рішень, ефективної комунікації, створенні робочих груп, мотивуванні співробітників, вирішення конфліктів.

4. Здібність до навчання і розвитку. У сучасному світі застарівають не тільки комп'ютери і автомобілі, але і знання в області управління персоналом. Тому здатність до постійного оновлення професійних знань і навичок є критичною якістю для фахівців з людських ресурсів – управляти процесом постійного оновлення професійних знань персоналу всієї організації можуть тільки люди, що оволоділи цим мистецтвом.

Кожній організації навіть об'єднуючою самих кваліфікованих і мотивованих працівників потрібна система оцінки. Необхідна така система вимірювань і відділу людських ресурсів, як вже неодноразово мовилося, і робота цього підрозділу повинна оцінюватися за мірою досягнення цілей організації. Проте цей показник потребує доповнення - оцінки витрат на досягнення цих цілей. Реальна ефективність системи управління персоналом може бути визначена тільки із зіставлення ступеня реалізації цілей з витраченими на це засобами [27,29]. Інтегральний

показник (ефективність на рівні організації) трансформується в ланку інших на нижчих рівнях, що показують ефективність управління персоналом підрозділу або окремих систем або підсистем управління персоналом - підбору, навчання і так далі.

В укрупненому плані схема управління персоналом представлена на рис. 3.1.



Рис. 3. 1. Пропонована структура системи управління персоналом на Павлоградському РЕМ

При цьому слід підкреслити що «відірваність» підсистем управління персоналом один від одного має самі негативні наслідки. Так якщо немає налагодженої оцінки персоналу, то зрозуміло, що мотивувати персонал доводиться як мовитися «наосліп», крім того втрачається відчуття справедливості працівників, якщо заходи мотивації застосовуються до тим, хто показує низькі результати в роботі, але був неправильно оцінений.

Пропонована структура системи управління персоналом

побудована таким чином, що на підставі результатів оцінки досягнень персоналу, реалізуються всі завдання підрозділу.

Відділ мотивації, оцінивши ефективність роботи працівника щодо досягнення певної (на початку контрольного періоду) мети, визначає форму матеріального (встановлення розміру преміальних) і нематеріального (наприклад, публічне визнання досягнень) стимулювання робочого на майбутній період.

Відділ професійної підготовки на основі виявленої внаслідок оцінки потреби в доперепідготовці, розробляє програми навчання для конкретного співробітника, які допоможуть йому в майбутньому ефективніше працювати для досягнення цілей компанії і при цьому реалізує нематеріальну форму мотивації. Відділ відбору і обліку, який виконує адміністративні функції, складає і контролює плани кар'єрного зростання.

Представляється, що провідними чинниками в комплексній системі оцінки персоналу мають бути:

- 1) стратегічні цілі організації;
- 2) організаційна структура і культура організації;
- 3) соціально-економічні інтереси працівників і працедавців;
- 4) політичні, національні і інші зовнішні умови дії на персонал;
- 5) особові властивості тих, що працюють і ін.

Основними принципами ефективно оцінки мають бути:

- спрямованість на поліпшення роботи;
- ретельна підготовка;
- конфіденційність;
- всебічно неупереджене обговорення
- підсумків роботи (або випробування), ділових і особистих якостей людини, їх відповідності посаді, перспектив на майбутнє;
- розумне поєднання похвали і критики;
- надійність і уніфікована критеріїв, достовірність методів.

У свою чергу методи оцінки повинні відповідати:

- 1) структурі організації;
- 2) характеру діяльності персоналу;
- 3) цілям, що стоять перед оцінкою;
- 4) бути простими і зрозумілими;
- 5) передбачати використання кількісних показників.

До показників пред'являються такі вимоги, як повнота і достовірність віддзеркалення результатів, конкретність, забезпечення співставлення як з попереднім періодом, так і з досягненнями інших осіб.

Виявляється, що однією з методик проведення атестації працівників в Павлоградського РЕМ може стати система критеріїв оцінки співробітників по їх професійних, ділових і особових якостях [48]. Зокрема, вимірювання може проводитися згідно з наступними параметрами:

- професіоналізм;
- працьовитість і старанність;
- комп'ютерна письменність;
- прагнення до самоосвіти і саморозвитку;
- участь в справах фірми і корпоративна гордість.

По кожному з цих критеріїв працівникові, що атестується, виставляються відповідні оцінки за п'ятибальною шкалою з боку тих, хто піддається опитуванню. Зокрема, по даних якостях можуть оцінити співробітника колеги підрозділу, в якому працює той, що атестується; по-друге, може бути проведене опитування інших співробітників підприємства, які були вибрані випадковим чином. Крім того, в ході дослідження необхідно, щоб опитувані назвали декількох співробітників, з якими вони вважають за краще продовжити працювати, і тих, кого, на їх думку, слід вивести з даного колективу. Всі отримані результати дослідження слід звести в єдину таблицю [27, с 94].

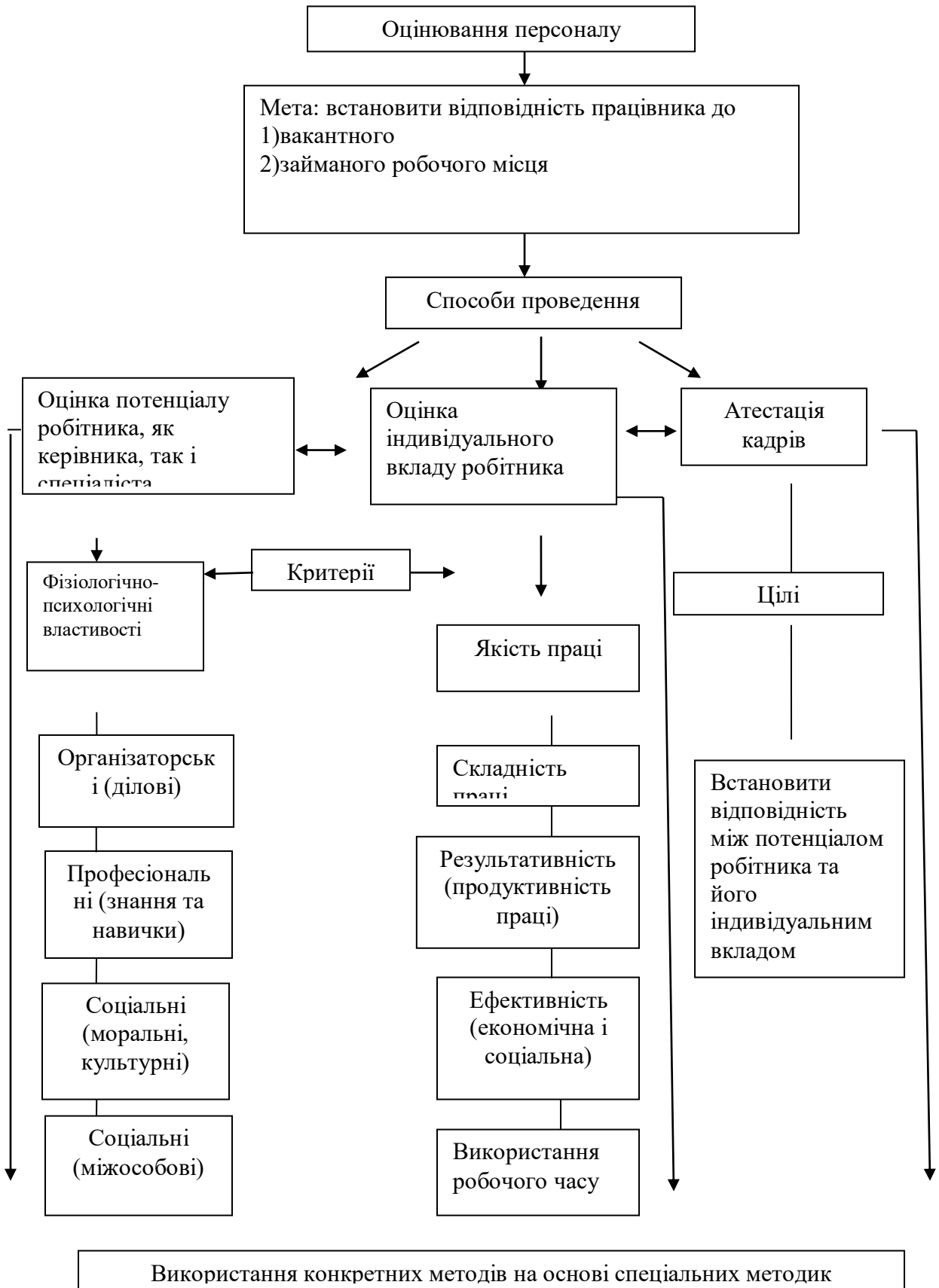


Рис. 3. 2. Пропонована модель системи оцінки персоналу на Павлоградському РЕМ

Розглянемо процес реалізації схеми управління персоналом, яка пропонується до впровадження на Павлоградському РЕМ.

На початку календарного року на підприємстві формулюються стратегічні цілі, потім в ході особистих зустрічей керівника з підлеглими вони доводяться до співробітників.

При постановці цілей встановлюється прямий зв'язок завдань співробітника з цілями компанії, а також використовується принцип SMART.

При пропонується використовувати широко відомий принцип SMART виходячи з того, що чим чіткіше сформульована мета, тим легше проводити згодом оцінку роботи.

Принцип SMART (Semantic Mediated Analysis of Responses and Teaching) - психофізіологічна методика, призначена для аналізу та корегування структури підсвідомості шляхом аналізування змін складної моторної реакції у відповідь на пред'явлення суттєвих стимулів в режимі «розпізнавання без усвідомлення».

Термін з'явився у психології, але знаходив своє застосування і в управлінні персоналом. Оскільки методика комп'ютерного психологічного дослідження SMART здатна виявити приховану мотивацію, систему цінностей, прагнення, аналіз стереотипів, афекти, психічні та психологічні розлади, виявити різні види залежності (алкогольна, наркотична, ігрова, харчова, токсикологічна) та багато іншого [49].

Планування необхідне для організації системного і безперервного процесу розвитку підприємства, а також кар'єри кожного працівника. Істотну роль грає якісно складений індивідуальний план розвитку (ІПР). При цьому ставиться завдання погоджувати цілі всієї організації і персонально кожного співробітника, сформулювати критерії його професійного зростання і оцінити реальний потенціал.

Індивідуальний план розвитку співробітника – це ефективний інструмент управління його професійним розвитком. ІПР дає уявлення

про те, які знання, уміння і навички співробітник повинен отримати для того, щоб поліпшити показники своєї роботи і підвищити рівень професійної майстерності.

Планування розвитку співробітника дозволяє:

- чітко сформулювати цілі його розвитку, прив'язані до бізнес-показників, досягнення яких веде до зростання результативності його роботи;

- підвищити мотивацію співробітника до професійного зростання;

- зробити процес кар'єрного зростання системним, безперервним, оцінити його показники;

- вийти за рамки повчальних заходів (тренінги і семінари) і широко використовувати всі можливості для розвитку (самонавчання, зворотний зв'язок, навчання на досвіді інших, що розвивають проекти і т. д.);

- вести цілеспрямовану роботу по навчанню співробітників (розраховувати необхідні внутрішні і зовнішні ресурси, планувати терміни проведення освітніх заходів і т. д.).

При постановці цілей на чергове півріччя менеджер по роботі з персоналом спільно з керівниками інших підрозділів складає ППР. Як правило, оцінка праці співробітника за попередній період дозволяє виявити ті області його діяльності, в яких він повинен поліпшити показники своєї праці. У подальші 6 місяців йому не тільки необхідно виконати поставлені завдання, але і намітити конкретні етапи свого особового і професійного зростання.

Сам працівник може і повинен проявляти ініціативу і вносити пропозиції за програмою розвитку, які сприятимуть підвищенню якості роботи за рахунок придбання нових знань, навичок володіння тим або іншим процесом або устаткуванням. Керівник же, у свою чергу, ухвалює рішення про доцільність навчання, оцінюючи, наскільки нові навички допоможуть досягненню корпоративних цілей компанії. Далі планується бюджет такого навчання і затверджується його план. За виконання

ІПР відповідальні як самі працівники, так і їх керівники в співпраці з відділом навчання і розвитку.

Процес оцінки персоналу продовжується безперервно. Як показує практика, двох зустрічей в рік для обговорення робочих процесів і розвитку персоналу явно недостатньо. Тому на підприємстві пропонується, щоб після офіційного формулювання цілей і плану розвитку співробітник приступав до активної роботи над виконанням робочих завдань. Роль менеджера керівника при цьому полягає в тому, щоб забезпечити співробітникові зворотний зв'язок. Керівник також має бути готовий підтримати працівника у важких ситуаціях, допомогти йому знайти ефективний спосіб вирішення проблеми.

Така робота є частиною професійного розвитку співробітників, оскільки дозволяє удосконалювати методи роботи, використовуючи всі позитивні сторони коучінгу, а також застосовувати в роботі необхідні корпоративні компетенції.

Успіх компанії залежить від безлічі чинників: ситуації на ринку, технічної оснащеності, фінансування, вибраної стратегії розвитку, маркетингової політики, стратегії конкурентів компанії, професіоналізму співробітників і так далі

Регулярна оцінка персоналу дозволить компаніям оптимізувати бізнес-процеси. Варто звернути увагу і на деякі труднощі, що виникають при розробці і використанні системи оцінки персоналу. Важливо зробити її комплексною і застосовною для розвитку співробітників, зрозумілою і легкою у використанні. Потрібно забезпечити максимально об'єктивне використання системи при оцінці співробітників, а її статистичних даних – при плануванні бюджету на преміювання і навчання тобто при всіх аспектах управління персоналом. Система управління персоналом повинна стати частиною корпоративної культури.

3. 2 Економічне обґрунтування заходів з ефективності системи професійної підготовки кадрів

Існує два методологічних підходи до оцінки ефективності систем професійної підготовки кадрів, які укладаються, по-перше, у визначенні відносини інтегрального соціально-економічного ефекту, вираженого у вартісній формі, отриманого в результаті реалізації процесу навчання до загальної суми витрат, що обумовили цей ефект; по-друге, у порівнянні отриманого кінцевого результату, що утвориться при рішенні завдань професійної підготовки персоналу, з попередньо поставленим керівництвом підприємства завданням або метою.

У випадку застосування першого із зазначених підходів оцінка соціально-економічної ефективності функціонування системи професійного утворення буде виражати рівень витрат праці й ресурсів на одиницю отриманого ефекту. Ця форма оцінки ефективності характеризує міру віддачі або міру результативності, виражену у вигляді отриманого ефекту з кожної одиниці витрат, зроблених у процесі навчання. Вартісна оцінка витрат на навчання звичайно не викликає особливих утруднень.

Найбільш визнаними методами оцінки ефективності вкладень у ресурси є:

- витратний метод (у цьому випадку ефект ставиться до суми поточних витрат);
- ресурсний метод (отриманий ефект ставиться до вартості використаних ресурсів, наприклад, основних фондів);
- витратно – ресурсний метод (отриманий ефект ставиться до загальної суми поточних витрат і використаних ресурсів).

Не вдаючись у подробиці щодо недоліків і достоїнств перерахованих методів, помітимо, що витратно - ресурсний метод дозволяє одержати більше комплексну оцінку витрат у процесі підготовки персоналу.

Більше складної в методологічному відношенні є проблема вартісної

оцінки ефекту, одержуваного внаслідок функціонування системи підготовки персоналу. У цей час відсутні прийнятні підходи достовірної кількісної оцінки соціального ефекту, мають місце певні методологічні складності виміру економічного ефекту, обумовленого процесом підготовки персоналу.

Розглядаючи вкладення в підготовку персоналу як інвестиції, розрахунок економічної ефективності можна провести за допомогою інтегральних показників інвестиційного проекту, що включає в себе наступний ряд показників:

- чистий дисконтований дохід;
- внутрішню норму прибутковості;
- індекс прибутковості;
- період окупності витрат.

А потім вибрати кращий проект із альтернативних варіантів при створенні системи підготовки персоналу для даного підприємства.

Ефективно діюча система підготовки персоналу повинна забезпечувати максимальне використання кадрового потенціалу працівника. Трудовий потенціал (ТП) являє собою сукупність фізичних і духовних властивостей окремого працівника, що дозволяють досягати певних виробничих результатів при заданих умовах, а також здатність до вдосконалювання в трудовій діяльності й рішенню нових завдань, що виникають у результаті змін у виробництві. Друга частина визначення показує важливість адаптації трудового потенціалу при змінах на виробництві, які відбуваються на підприємстві в умовах інновацій.

Автори Ю.Г. Олегов і П.В. Журавльов пропонують кадровий потенціал працівника представити трьома елементами:

- психофізіологічний потенціал - стан здоров'я, працездатність, витривалість, тип нервової системи;
- кваліфікаційний потенціал - обсяг, глибина, різнобічність загальних і професійних знань, умінь, навичок, що обумовлюють здатність

працівника виконувати працю певного змісту й складності, досвід;
- особистісний потенціал - рівень грамотності й соціальної зрілості, ступінь засвоєння працівником трудових норм, цінності, інтереси, потреби й запити в процесі трудової діяльності.

Результативність праці персоналу істотно залежить від скоординованої взаємодії й розвитку вищевказаних потенціалів, що є основним завданням системи управління персоналом.

Професійний ріст персоналу підвищує кадровий потенціал підприємства, являє собою сукупність працездатних працівників, які здатні вирішувати поставлені завдання при певних організаційно-технічних умовах. Кадровий потенціал підприємства можна охарактеризувати структурою, що являє собою співвідношення психофізичних, демографічних й інших характеристик груп працівників і відносин між ними. Кількісні показники трудового потенціалу відображають, як правило, сукупний фонд робочого часу. Як складне й багато структурне соціально-економічне утворення в роботі авторів Ю.Г. Олегова й В.П. Журавльова пропонується представити кадровий потенціал підприємства наступними компонентами: кадрової, професійної, кваліфікаційної й організаційної.

Кадровий компонент визначається професійними знаннями, вміннями, навичками, що обумовлюють професійну компетентність (кваліфікаційний потенціал) і пізнавальні здатності (освітній потенціал).

Професійний компонент пов'язана зі змінами в кар'єрі й змісті праці під впливом інновацій, що ускладнюють функціональний зміст трудових операцій.

Кваліфікаційний компонент відповідає якісним змінам у трудовому потенціалі й виражається в росту вмінь, знань, навичок.

Організаційний компонент визначає ефективність функціонування трудового колективу як системи в цілому, а також кожного працівника окремо й безпосередньо пов'язана з ефективним використанням

трудового потенціалу.

Структуризація трудового потенціалу дозволяє аналізувати стан персоналу, визначати джерела екстенсивного й інтенсивного зростання трудового потенціалу. Помітимо, що в розрізі нашого дослідження кадрова складова трудового потенціалу становить найбільший інтерес. Її значимість показує й аналіз трудового потенціалу. Під впливом факторів, її складових, а таким є освітній, професійний, технічний і культурний рівні персоналу, відбувається розвиток й удосконалювання працівників.

Необхідно також відзначити, що після зарплати бюджет професійного навчання сучасних компаній є другим по збільшенню статей витрат, тому необхідно ретельно вести облік витрат у підсистемі розвитку персоналу, тому що в умовах інновацій й обмеженості інвестиційних ресурсів ефективне вкладення в підготовку персоналу стає потужним додатковим інвестиційним ресурсом.

Дослідження з оцінки економічної ефективності підготовки персоналу зустрічаються дуже рідко. Становить великий інтерес методологічний підхід проф. У.А. Антропова по оцінці ефективності функціонування системи вищої й середньої, професійної освіти при підготовці кадрів для промисловості за допомогою критеріального показника, що враховує професійний рівень, особистісні характеристики і якість підготовки фахівця. Однак практична реалізація цього підходу поки скрутна, тому що в цей час не розроблені методики визначення величини ефекту, що утвориться в сфері виробництва від використання того або іншого фахівця.

Тому об'єктивні труднощі викликає оцінка ефективності підвищення якості процесу підготовки персоналу у зв'язку з результатом діяльності підприємства в умовах інновацій по кожному з вищевказаних показників професійного навчання. Більше того, підприємства при інноваціях залучають інвестиційні ресурси й змушені в умовах невизначеності ще на передінвестиційною фазою проекту вміти прогнозувати ефективність

вкладень у підготовку персоналу.

На концептуальному рівні проглядається рішення даної проблеми при поданні вкладень у підготовку персоналу у формі інвестиційного проекту.

Стосовно до підготовки персоналу цей підхід дозволяє нам згрупувати певним чином економічні показники стану трудового потенціалу підприємства в умовах інновацій.

Вихідні показники дають найбільш загальну характеристику стану трудового потенціалу підприємства в момент початку інвестиційного проекту, а також стан регіонального ринку праці. Вони характеризують стан системи професійного навчання й передбачувані витрати, пов'язані з первісними вкладеннями в підготовку персоналу, здатного успішно здійснити інновацію. Передбачувані первісні витрати на підготовку персоналу виступають у якості одного з первинних показників відбору інвестиційного проекту. Цей показник може стати основним обмежником інвестицій у підготовку персоналу. Варто мати на увазі, що інвестиції в підготовку персоналу включають:

- капіталовкладення, пов'язані з ремонтом навчальної бази й придбанням устаткування;
- прямі зв'язані витрати - транспортування, монтаж, пусконаладжувальні роботи в навчальних класах;
- додаткові вкладення, обумовлені спеціальною підготовкою викладачів-консультантів, різні попередні дослідження;
- супутні витрати - створення необхідних навчальних матеріалів і придбання комплектуючих для забезпечення навчального процесу.

Розвиток інвестиційного процесу при підготовці персоналу підприємства в умовах інновацій можна охарактеризувати групою проміжних показників. Вони дозволяють оцінити ефективність і раціональність використовуваних у навчальному процесі ресурсів, зокрема , основних фондів через показники капіталоемності,

енергоємності, капіталовіддачі й трудомісткості.

Показники прибутковості (рентабельності), пов'язані з одержанням прибутку, характеризують збільшення продуктивності праці за рахунок використання навченого персоналу.

Виходячи із проведеного аналізу, що показав, що в 2025 році кваліфікація основних робітників складає 0, 6. Пропонується підвищити кваліфікацію одному з слюсарів з 3 розряду до 4 розряду. Це приведе до підвищення продуктивності праці. Курси підвищення кваліфікації коштують 10000 грн, тривалість 72 академічних години, проводяться у вечірній час 2 рази в тиждень (вівторок, четвер).

Чисельність промислового виробничого персоналу дорівнює 387 чоловік.

Втрати робочого часу одного працівника в зміну 30 хвилин.

Ефективний фонд часу становить 223 робочі дні.

Тривалість зміни кожного працівника - 8 годин.

Середньорічний фонд заробітної плати на один працівника становить 110790 грн.

Нормативний коефіцієнт порівнянь економічної ефективності = 0, 15.

Коефіцієнт виконання норм виробітку = 1, 013

Кількість робочих охоплених заходом = 1 чоловік.

Єдиний соціальний податок = 0,26.

Одноразові витрати на впровадження заходу становлять 1000 грн. У ці витрати включена: оплата послуг кваліфікованого фахівця навчальний персонал з 1 чоловік.

Розрахуємо економічну ефективність заходу.

1. Економія часу, чол./година.

$$E_{\text{час.}} = \frac{t \times \Phi \times C_{\text{роб.часу.}}}{60}, \quad (3.1)$$

де t – число охоплених робітників,

Φ – річний фонд часу (262 днів),

$C_{\text{роб.часу.}}$ – скорочення втрати робочого часу

$$E_{\text{час}} = \frac{1 \times 30 \times 223}{60} = 111,5 (\text{тис.год})$$

2. Економія чисельності, чіл..

$$E_{\text{ч.}} = \frac{E_{\text{час.}}}{\Phi_{\text{час.на1роб.}}}, \quad (3. 2)$$

де $E_{\text{час}}$ – число охоплених робітників,

$\Phi_{\text{час.на1роб.}}$ – річний фонд часу (223×8 годин).

$$E_{\text{ч.}} = \frac{111,5}{223 \times 8} = 1 (\text{чол.})$$

3. Економія заробітної плати, руб.

$$E_{\text{з/п}} = E_{\text{ч.}} \times \Phi_{\text{з/п}}, \quad (3.3)$$

де $E_{\text{ч.}}$ – умовне вивільнення чисельності,

$\Phi_{\text{з/п}}$ – фонд заробітної плати на 1-го робітника.

$$E_{\text{з/п}} = 0,063 \times 110790 = 6979,7 \text{ тис. грн}$$

4. Економія по відрахуваннях на соціальні потреби:

$$E_{\text{с.н.}} = E_{\text{з/п}} \times C_{\text{відрах.}}, \quad (3.4)$$

де $E_{\text{з/п}}$ – економія заробітної плати,

$C_{\text{відрах.}}$ – соціальні відрахування (0,372)

$$E_{c.n.} = 6979,77 \times 0,372 = 2596,5(\text{грн.})$$

5. Економія собівартості, грн.:

$$E_{c/c.} = 1,262 \times E_{z/p.}, \quad (3.5)$$

де $E_{z/p.}$ – економія заробітної плати,

$$E_{c/c.} = 1,262 \times 6979,77 = 8808,47(\text{грн.})$$

6. Річний економічний ефект, грн.:

$$E_p. = E_{c/c.} - B_y \times K_n, \quad (3. 6)$$

де $E_{c/c.}$ – економія собівартості,

B_y – одноразові витрати,

K_n – нормативний коефіцієнт зміни порівнянь економічної ефективності,

$$E_e = 8808,47 - 10000 \times 0,15 = 7308,47(\text{грн.})$$

В табл. 3. 1. відображено розрахункові показники отриманого ефекту від запропонованого заходу.

Таблиця 3.1

Економічний ефект отриманий від запропонованого заходу
Павлоградського РЕМ

Показники	Економічний ефект
Економія фонду часу, год	-111,5
Кількість робітників, осіб	-1
Заробітна плата, .грн	-6979,7
Відрахування на соц .потреби, грн	-2596,5
Собівартість, грн	-8808,47
Річний економічний ефект, грн	+7308,47

Проведені розрахунки свідчать про економічну доцільність впровадження запропонованих заходів щодо удосконалення системи управління персоналом Павлоградського РЕМ та підвищення ефективності використання трудових ресурсів підприємства.

У результаті реалізації запропонованого заходу очікується економія фонду робочого часу в обсязі 111,5 годин, що свідчить про підвищення продуктивності праці та більш раціональне використання трудових ресурсів. Скорочення непродуктивних витрат робочого часу дозволить підвищити оперативність виконання ремонтно-відновлювальних робіт та покращити організацію виробничих процесів на підприємстві.

Завдяки оптимізації трудових процесів чисельність персоналу може бути скоригована на 1 особу без зниження ефективності виробничої діяльності. Це дозволяє підприємству більш ефективно використовувати кадровий потенціал та зменшити витрати на утримання персоналу.

У результаті впровадження заходу спостерігається зниження витрат на оплату праці на 6979,7 грн, а також скорочення відрахувань на соціальні потреби на 2596,5 грн. Це позитивно впливає на загальний рівень витрат підприємства та сприяє покращенню фінансових результатів діяльності Павлоградського РЕМ.

Важливим результатом є також зниження собівартості робіт на 8808,47 грн, що свідчить про підвищення економічної ефективності виробничої діяльності підприємства та більш раціональне використання ресурсів. Розрахований річний економічний ефект від впровадження запропонованого заходу становить 7308,47 грн, що підтверджує ефективність запропонованих управлінських рішень та доцільність їх практичного застосування на підприємстві.

Отже, впровадження запропонованої системи оцінювання персоналу та удосконалення організації праці сприятиме підвищенню продуктивності праці, зменшенню витрат підприємства, покращенню ефективності використання кадрового потенціалу та забезпеченню стабільної роботи Павлоградського РЕМ в сучасних умовах функціонування енергетичної галузі України.

Висновки до 3 розділу

У третьому розділі кваліфікаційної роботи було розроблено основні напрями підвищення ефективності системи управління кадровим потенціалом Павлоградського РЕМ та обґрунтовано доцільність впровадження сучасних підходів до оцінювання персоналу в умовах функціонування енергетичної галузі України.

У ході дослідження встановлено, що в сучасних умовах воєнного стану, постійних пошкоджень енергетичної інфраструктури та зростання навантаження на аварійно-відновлювальні служби особливого значення набуває ефективне управління персоналом, професійний розвиток працівників та забезпечення високого рівня їх кваліфікації.

На основі проведеного аналізу було запропоновано впровадження комплексної системи оцінювання персоналу, яка передбачає оцінку професійної підготовки працівників, результативності праці, рівня професійного розвитку, дотримання трудової дисципліни та особистісних характеристик персоналу.

Запропонована система оцінювання персоналу дозволить:

- підвищити рівень професійної компетентності працівників;
- покращити якість виконання аварійно-відновлювальних робіт;
- удосконалити систему мотивації персоналу;
- забезпечити більш ефективне використання трудових ресурсів;
- знизити рівень плинності кадрів;
- підвищити продуктивність праці.

Особливу увагу було приділено необхідності розвитку професійного навчання працівників, підвищення кваліфікації персоналу та адаптації кадрової політики підприємства до сучасних умов діяльності енергетичної галузі.

Проведене економічне обґрунтування запропонованих заходів підтвердило їх ефективність та доцільність практичного впровадження на підприємстві. У результаті реалізації запропонованих заходів очікується економія фонду робочого часу в обсязі 111,5 годин, скорочення витрат на оплату праці на 6979, 7 грн та зменшення відрахувань на соціальні потреби на 2596, 5 грн.

Важливим результатом є зниження собівартості виконуваних робіт на 8808,47 грн, що свідчить про підвищення ефективності використання кадрового потенціалу та покращення організації праці на підприємстві. Розрахований річний економічний ефект від впровадження запропонованих заходів становить 7308,47 грн, що підтверджує економічну доцільність удосконалення системи управління персоналом та впровадження сучасних методів оцінювання працівників.

Отже, запропоновані напрями удосконалення системи управління кадровим потенціалом Павлоградського РЕМ сприятимуть підвищенню продуктивності праці, ефективності діяльності підприємства, покращенню якості ремонтно-відновлювальних робіт та забезпеченню стабільного функціонування енергетичної інфраструктури регіону в сучасних складних умовах.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі було досліджено теоретичні, методичні та практичні аспекти управління кадровим потенціалом підприємства в сучасних умовах функціонування енергетичної галузі України. Об'єктом дослідження виступав Павлоградський РЕМ, діяльність якого пов'язана із забезпеченням експлуатації, технічного обслуговування та аварійного відновлення електромереж на території Західного Донбасу.

У ході дослідження встановлено, що кадровий потенціал є однією з найважливіших складових ефективного функціонування підприємства, оскільки саме персонал забезпечує стабільність виробничих процесів, якість виконання робіт, ефективність використання ресурсів та конкурентоспроможність підприємства. В сучасних умовах воєнного стану значення кадрового потенціалу суттєво зростає, адже енергетичні підприємства виконують важливу функцію із забезпечення безперебійного електропостачання населення, підприємств та об'єктів критичної інфраструктури.

У першому розділі роботи було досліджено сутність кадрового потенціалу підприємства, визначено його основні складові, принципи формування та управління персоналом. Встановлено, що ефективне управління кадровим потенціалом передбачає комплексне використання сучасних методів оцінювання, професійного розвитку, мотивації та організації праці працівників. Також було визначено основні показники оцінки кадрового потенціалу та обґрунтовано необхідність удосконалення системи управління персоналом в умовах сучасних викликів.

У другому розділі проведено комплексний аналіз діяльності Павлоградського РЕМ та оцінено ефективність використання кадрового потенціалу підприємства. У результаті аналізу встановлено, що підприємство забезпечує стабільне функціонування електромереж у складних умовах воєнного стану та постійних пошкоджень

енергетичної інфраструктури.

Аналіз показав позитивну динаміку виробничо-економічних показників підприємства у 2025 році. Обсяг виконаних робіт зріс з 25 575 тис. грн до 31 574 тис. грн, а валовий дохід збільшився з 23 345 тис. грн до 29 783 тис. грн. Це свідчить про поступове підвищення ефективності діяльності підприємства та зростання обсягів аварійно-відновлювальних робіт.

Дослідження кадрового складу показало, що середньоспискова чисельність персоналу у 2025 році збільшилась на 4, 5 % та становила 387 осіб. Найбільшу частку працівників складають основні виробничі робітники, які безпосередньо виконують ремонтні та аварійно-відновлювальні роботи. Також було встановлено, що підприємство має достатній рівень кадрового забезпечення та поступово підвищує професійний рівень працівників.

Аналіз структури персоналу за освітою показав збільшення частки працівників із вищою освітою, що свідчить про розвиток кадрового потенціалу та підвищення рівня професійної підготовки персоналу. Показники плинності кадрів свідчать про відносну стабільність трудового колективу, незважаючи на складні умови праці та високий рівень навантаження на працівників.

Проведений коефіцієнтний аналіз підтвердив достатньо високий рівень професійної підготовки персоналу. Особливо важливим є високий коефіцієнт оперативності виконання робіт, який характеризує ефективну організацію діяльності аварійно-відновлювальних бригад та здатність підприємства швидко реагувати на аварійні ситуації.

У третьому розділі було розроблено напрями удосконалення системи управління кадровим потенціалом Павлоградського РЕМ. Основним запропонованим заходом стало впровадження сучасної системи оцінювання персоналу, яка передбачає оцінку професійної компетентності працівників, результативності праці, рівня професійного розвитку

та дотримання трудової дисципліни.

Запропонована система оцінювання персоналу дозволить підвищити ефективність використання трудових ресурсів, покращити якість виконання робіт, знизити рівень плинності кадрів та забезпечити більш ефективну систему мотивації працівників.

Проведені економічні розрахунки підтвердили доцільність впровадження запропонованих заходів. У результаті реалізації проекту очікується економія фонду робочого часу в обсязі 111,5 годин, скорочення витрат на оплату праці на 6979,7 грн та зменшення собівартості робіт на 8808,47 грн. Річний економічний ефект від впровадження запропонованих заходів становитиме 7308,47 грн.

Отже, результати проведеного дослідження свідчать про те, що вдосконалення системи управління кадровим потенціалом Павлоградського РЕМ є необхідною умовою підвищення ефективності діяльності підприємства, покращення якості ремонтно-відновлювальних робіт та забезпечення стабільного функціонування енергетичної інфраструктури регіону в сучасних складних умовах. Запропоновані заходи мають практичне значення та можуть бути використані в діяльності енергетичних підприємств України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ареф'єва О. В. Управління кадровим потенціалом підприємства в умовах цифрової економіки : монографія. Київ : Ліра-К, 2021. 248 с.
2. Балабанова Л. В. Управління персоналом : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 468 с.
3. Балджи М. Д. Економіка підприємства : навчальний посібник. Одеса : Фенікс, 2021. 312 с.
4. Бандурка О. М. Менеджмент персоналу : сучасні технології управління. Харків : ХНУВС, 2022. 395 с.
5. Безтелесна Л. І. Людський капітал та кадровий потенціал підприємства. Рівне : НУВГП, 2020. 286 с.
6. Білик М. Д. Стратегічне управління персоналом підприємства : навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2021. 354 с.
7. Бойчик І. М. Економіка підприємства : підручник. Київ : Кондор, 2022. 378 с.
8. Бондаренко С. М. Оцінка ефективності використання трудового потенціалу підприємства. Економіка та держава. 2023. № 4. С. 58–63.
9. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством : навчальний посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2020. 504 с.
10. Виноградський М. Д. Управління персоналом : навчальний посібник. Київ : Кондор, 2021. 502 с.
11. Воронкова А. Е. Управління людськими ресурсами в умовах воєнного стану. Бізнес Інформ. 2023. № 6. С. 115–120.
12. Гавкалова Н. Л. Менеджмент персоналу : навчальний посібник. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. 420 с.
13. Гетьман О. О. Економіка підприємства : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 488 с.
14. Гончарук А. Г. Ефективність використання кадрового потенціалу підприємства. Економічний форум. 2022. № 3. С. 92–98.

15. Гриньова В. М. Управління кадровим потенціалом підприємства : монографія. Харків : ІНЖЕК, 2021. 340 с.
16. Давидюк Т. В. Управління розвитком персоналу підприємства. Економіка та суспільство. 2024. № 1. С. 145–150.
17. Данюк В. М. Менеджмент персоналу : навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2022. 398 с.
18. Державна служба статистики України. Праця України у 2023 році : статистичний збірник. Київ, 2024. 210 с.
19. Дикань В. Л. Економіка праці : навчальний посібник. Харків : УкрДУЗТ, 2020. 274 с.
20. Дорошенко Г. О. Система мотивації персоналу підприємства. Науковий вісник УжНУ. 2022. № 43. С. 77–82.
21. ДСТУ 8302:2015. Бібліографічне посилання. Загальні положення та правила складання. Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2022. 20 с.
22. Економіка підприємства : підручник / за ред. С. Ф. Покропивного. Київ : КНЕУ, 2021. 528 с.
23. Жаворонок А. В. Кадровий менеджмент в умовах нестабільного середовища. Ефективна економіка. 2023. № 7. С. 44–49.
24. Жуковська В. М. Оцінювання кадрового потенціалу підприємства. Агросвіт. 2021. № 15. С. 65–70.
25. Закон України «Про охорону праці» від 14.10.1992 № 2694-ХІІ. URL: Законодавство України (дата звернення: 10.05.2026).
26. Закон України «Про оплату праці» від 24.03.1995 № 108/95-ВР. URL: Законодавство України (дата звернення: 10.05.2026).
27. Закон України «Про професійний розвиток працівників» від 12.01.2012 № 4312-VI. URL: Законодавство України (дата звернення: 10.05.2026).
28. Іванілов О. С. Економіка підприємства : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 728 с.
29. Ілляшенко С. М. Управління інноваційним розвитком

підприємства. Суми : Університетська книга, 2021. 408 с.

30. Калініченко Л. Л. Сучасні підходи до оцінки персоналу підприємства. Економіка і регіон. 2024. № 2. С. 98–103.

31. Коваленко О. В. Управління персоналом у кризових умовах. Економіка та держава. 2022. № 9. С. 88–94.

32. Колот А. М. Соціально-трудові відносини : теорія і практика регулювання. Київ : КНЕУ, 2020. 382 с.

33. Коновалова В. Г. Розвиток кадрового потенціалу підприємства. Економічний простір. 2021. № 168. С. 112–118.

34. Коритько Т. Ю. Формування кадрової політики підприємства. Науковий погляд: економіка та управління. 2023. № 1. С. 56–61.

35. Крушельницька О. В. Управління персоналом : навчальний посібник. Київ : Кондор, 2020. 296 с.

36. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством : підручник. Київ : КНТЕУ, 2021. 824 с.

37. Лукашевич М. П. Соціологія праці : підручник. Київ : Либідь, 2020. 440 с.

38. Маслов Є. В. Управління персоналом підприємства : навчальний посібник. Дніпро : Пороги, 2021. 312 с.

39. Менеджмент персоналу : підручник / за ред. В. М. Данюка. Київ : КНЕУ, 2022. 666 с.

40. Михайлова Л. І. Управління персоналом : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 248 с.

41. Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг. URL: НКРЕКП (дата звернення: 10.05.2026).

42. Офіційний сайт Міністерства енергетики України. URL: Міністерство енергетики України (дата звернення: 10.05.2026).

43. Офіційний сайт ПрАТ «ДТЕК Дніпровські електромережі». URL: ДТЕК Дніпровські електромережі (дата звернення: 10.05.2026).

44. Палеха Ю. І. Менеджмент персоналу : навчальний посібник. Київ : Ліра-К, 2020. 338 с.
45. Петюх В. М. Управління персоналом : навчально-методичний посібник. Київ : КНЕУ, 2021. 280 с.
46. Покропивний С. Ф. Економіка підприємства : підручник. Київ : КНЕУ, 2022. 528 с.
47. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу : навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2020. 351 с.
48. Семикіна М. В. Мотивація персоналу в умовах кризових явищ. Бізнес Інформ. 2022. № 5. С. 210–215.
49. Слинков В. М. Оцінка кадрового потенціалу підприємства : монографія. Київ : Алерта, 2021. 304 с.
50. Ткаченко А. М. Управління трудовими ресурсами підприємства. Економіка та суспільство. 2023. № 5. С. 133–139.
51. Управління персоналом : підручник / за ред. Г. В. Щокіна. Київ : МАУП, 2021. 720 с.
52. Хміль Ф. І. Управління персоналом : підручник. Київ : Академвидав, 2020. 488 с.
53. Цал-Цалко Ю. С. Економічний аналіз діяльності підприємства : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 566 с.
54. Шегда А. В. Менеджмент : підручник. Київ : Знання, 2020. 687 с.
55. Шило Ж. С. Формування кадрового потенціалу підприємства в сучасних умовах. Причорноморські економічні студії. 2024. № 81. С. 102–108.
56. Щокін Г. В. Теорія кадрової політики : монографія. Київ : МАУП, 2021. 656 с.