

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ
Кафедра публічного управління та адміністрування**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

другий (магістерський) рівень вищої освіти

на тему: «Система професійного розвитку персоналу енергетичного підприємства»

Виконав:

студент спеціальності
073 «Менеджмент»
ОП «Адміністративний менеджмент»
Бага Роман Миколайович

Керівник:

Стоволос Надія Борисівна
к.е.н., доцент кафедри публічного
управління та адміністрування

Рецензент:

Лаїшев Роман Шамільєвич
Начальник СТА АТ «СУМІОБЛЕНЕРГО»

Суми – 2024

СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет Економіки і менеджменту
Кафедра Публічного управління та адміністрування
Освітній ступінь «Магістр»
Спеціальність 073 «Менеджмент» ОП «Адміністративний менеджмент»

Затверджую:

Завідувач кафедри Бричко А.М.
(посада, ПІБ)

«___» «_____» 20___ р.

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Бага Роману Миколайовичу

1. Тема роботи: «Система професійного розвитку персоналу енергетичного підприємства»

2. База практичного дослідження: АТ «СУМІОБЛЕНЕРГО»

керівник роботи Стоволос Надія Борисівна, к.е.н., доцент кафедри публічного управління та адміністрування

затверджена наказом по університету від «___» _____ 20___ р. № _____

3. Строк подання студентом закінченого проекту (роботи) «___» _____ 20___ р.

4. Вихідні дані до проекту (роботи):

нормативно-законодавчі акти України, навчально-методичні посібники, монографії, підручники за тематикою дослідження, наукові публікації, статистична інформація за 2021 - 2023 роки. Матеріали внутрішнього аудиту підприємства, фінансова звітність.

5. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, що їх належить розробити):

- Розкрити сутність та поняття системи професійного розвитку персоналу підприємства.
- Надати загальний огляд про енергетичне підприємство АТ «СУМІОБЛЕНЕРГО».
- Розглянути організаційну структуру об'єкту дослідження.
- Розглянути вплив економічної ситуації на фінансовий стан та результати діяльності енергетичного підприємства АТ «СУМІОБЛЕНЕРГО».

— Охарактеризувати учбовий центр – заклад професійного розвитку персоналу АТ «СУМІОБЛЕНЕРГО».

— Визначити шляхи удосконалення професійного розвитку персоналу в АТ «СУМІОБЛЕНЕРГО».

6. Дата видачі завдання: «___» _____ 20___ р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Строк виконання етапів дипломної роботи	Примітка
1.	Визначення об'єкту, предмету дослідження, формулювання мети та задач кваліфікаційної роботи, складання плану	<i>Листопад – грудень 2023</i>	виконано
2.	Підбір та вивчення літературних джерел, законодавчої та нормативної бази	<i>Січень 2024</i>	виконано
3.	Узагальнення теоретичного матеріалу з обраної теми дослідження та представлення чорнового варіанту першого розділу кваліфікаційної роботи	<i>Лютий-квітень 2024</i>	виконано
4.	Збір та обробка фактичного матеріалу, узагальнення аналізу застосування досліджуваного питання на підприємстві (переддипломна практика)	<i>02-31 травня 2024</i>	виконано
5.	Оформлення теоретичної частини кваліфікаційної роботи	<i>Червень 2024</i>	виконано
6.	Проектування напрямів вдосконалення досліджуваної проблеми	<i>Липень-Серпень 2024</i>	виконано
7.	Завершення проектної частини кваліфікаційної роботи та подання попереднього варіанту третього розділу керівнику	<i>Вересень 2024</i>	виконано
8.	Оновлення даних за 2021-2023 роки та доопрацювання аналітичного і проектного розділів кваліфікаційної роботи	<i>Вересень-жовтень 2024</i>	виконано
9.	Оформлення кваліфікаційної роботи, та її подання на попередній захист та рецензування	<i>Листопад 2024</i>	виконано
10.	Перевірка кваліфікаційної роботи на автентичність (подання роботи для перевірки на плагіат на кафедрі, до відділу якості освіти)	<i>Листопад 2024</i>	виконано
11.	Подання закінченої роботи та документів до неї до деканату	<i>16 грудня 2024</i>	виконано
12.	Захист кваліфікаційної роботи	<i>19 грудня 2024</i>	

Студент

Роман БАГА

Керівник роботи

Надія СТОВОЛОС

Перевірку на автентичність проведено

Надія БАРАНІК

Дипломна робота допущена до захисту

Світлана ЛУКАШ

АНОТАЦІЯ

СИСТЕМА ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ЕНЕРГЕТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА (на базі АТ «СУМІОБЛЕНЕРГО», м. Суми)

Кваліфікаційна робота зі спеціальності 073 «Менеджмент» ОП «Адміністративний менеджмент», СНАУ, Суми - 2024 р. 68 с. – Друкований текст.

У кваліфікаційній роботі розглянуто основні напрями професійного розвитку персоналу підприємства, надана загальна характеристика підприємству АТ «СУМІОБЛЕНЕРГО» та способи професійного розвитку персоналу на підприємстві.

У першому розділі «Теоретичні основи професійного розвитку персоналу» визначено предмет і мету професійного розвитку персоналу. Розглянуто взаємозв'язок стратегії розвитку персоналу та стратегії управління організацією.

У другому розділі «Характеристика діяльності та аналіз об'єкта дослідження підприємства АТ «СУМІОБЛЕНЕРГО» надана загальна характеристика діяльності підприємства. Головна мета компанії – сприяти безперебійному розподілу електричної енергії споживачам, професійно надавати сервісні послуги кінцевим споживачам на території ліцензійної діяльності. Також визначено, вплив економічної ситуації на фінансовий стан та результати діяльності АТ «СУМІОБЛЕНЕРГО», досліджено діяльність учбового центру, як закладу професійного розвитку персоналу.

У третьому розділі «Шляхи удосконалення управління та професійного розвитку персоналу підприємства», на підставі фактичного стану кадрової політики та професійного розвитку персоналу на підприємстві, запропоновано шляхи удосконалення роботи з кадрами та документацією.

Запропоновано впровадити комплексний та системний підхід до професійного розвитку персоналу підприємства, що дозволить забезпечити його оптимальне вирішення, враховуючи всі фактори впливу зовнішнього та внутрішнього середовища. Таким чином, реалізація заходів щодо вдосконалення системи професійного розвитку персоналу АТ «СУМІОБЛЕНЕРГО» призведе до

позитивних змін у загальних результатах діяльності підприємства у майбутньому, сприяючи подальшому перспективному розвитку АТ «СУМІОБЛЕНЕРГО» та збільшенню ефективності адміністративної діяльності.

Ключові слова: професійний розвиток, управління, управлінські рішення, кадрова політика.

ANNOTATION

PROFESSIONAL DEVELOPMENT SYSTEM OF ENERGY ENTERPRISE PERSONNEL (on the basis of JSC SUMYOBLENERGO, Sumy)

Qualification work on specialty 073 "Management" OP "Administrative Management", SNAU, Sumy - 2024 68 p. – Printed text.

In the qualification work, the main areas of professional development of the company's personnel were considered, a general description of the JSC "SUMYOBLENERGO" company and methods of professional development of personnel at the company were provided.

The first chapter "Theoretical foundations of professional development of personnel" defines the subject and purpose of professional development of personnel. The relationship between the personnel development strategy and the management strategy of the organization is considered.

In the second chapter "Characteristics of the activity and analysis of the object of study of the JSC "SUMYOBLENERGO" enterprise, a general description of the enterprise's activities is provided. The main goal of the company is to facilitate the uninterrupted distribution of electric energy to consumers, to provide professional services to end consumers in the territory of the licensed activity. The influence of the economic situation on the financial condition and results of JSC "SUMYOBLENERGO" JSC was also determined, the activity of the training center as an institution of professional development of personnel was investigated.

In the third chapter, "Ways of improving management and professional development of the company's personnel", based on the actual state of personnel policy and professional development of personnel at the company, ways of improving work with personnel and documentation are proposed.

It is proposed to implement a comprehensive and systematic approach to the professional development of the company's personnel, which will allow to ensure its optimal solution, taking into account all the factors of influence of the external and internal environment. Thus, the implementation of measures to improve the system of professional development of JSC "SUMYOBLENERGO" JSC personnel will lead to

positive changes in the general results of the company's activities in the future, contributing to the further perspective development of JSC "SUMYOBLENERGO" and increasing the efficiency of administrative activities.

Keywords: professional development, management, management decisions, personnel policy.

ЗМІСТ

ВСТУП	9
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ	11
РОЗДІЛ 2 ХАРАКТЕРИСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ТА АНАЛІЗ ОБ’ЄКТА ДОСЛІДЖЕННЯ НА БАЗІ ПІДПРИЄМСТВА АТ «СУМІОБЛЕНЕРГО»	22
2.1 Загальна характеристика АТ «СУМІОБЛЕНЕРГО» як об’єкта дослідження	22
2.2 Аналіз стану кадрової політики АТ «СУМІОБЛЕНЕРГО»	33
2.3 Учбовий центр – заклад професійного розвитку персоналу АТ «СУМІОБЛЕНЕРГО»	38
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТА ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	44
3.1 Можливості реалізації кадрового потенціалу в сучасних умовах	44
3.2 Шляхи удосконалення професійного розвитку персоналу в АТ «СУМІОБЛЕНЕРГО»	47
3.3 Перспективи розвитку та удосконалення корпоративного управління	59
ВИСНОВКИ	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	65
ДОДАТОК	68

ВСТУП

Обґрунтування актуальності теми. Світова економіка зазнає глобальних змін, внаслідок яких відбувається зміна орієнтирів суспільного розвитку на користь активної ролі людини в інноваційних процесах, її інтелекту, новітніх знань і творчих здібностей. Одним із проявів сучасних глобальних процесів стають трансформації змісту праці, що набуває інтелектуально-інноваційного характеру, підвищення вимог до професійних компетентностей працівників, наявності розвинених здібностей до безперервного навчання. За цих умов принципово змінюються цільові орієнтири мотиваційного менеджменту на підприємствах. Керівники успішних підприємств та організацій добре усвідомлюють, що сьогодні вже недостатньо стимулювати лише трудову активність персоналу. В умовах швидкого старіння знань, глобальних інноваційних змін вкрай важливо забезпечити підпорядкованість мотиваційного менеджменту завданням безперервного професійного розвитку персоналу. Країни і підприємства, де належним чином не мотивується професійний розвиток працівників, приречені на відставання. Негативним прикладом в цьому сенсі може слугувати Україна: держава хронічно недоінвестовує у розвиток населення; підприємства, у свою чергу, масово ігнорують потребу капіталовкладень у професійний розвиток персоналу; мотивація працівників до такого розвитку руйнується вкрай низьким доходом і слабким соціальним захистом. Все це у поєднанні з технікотехнологічною відсталістю більшості робочих місць призводить до того, що українським працівникам вкрай складно конкурувати на європейському ринку праці, відповідати зростаючим вимогам ЄС щодо компетентностей, мотивованості і спроможності постійно навчатись упродовж життя. Тому об'єктивно назріла необхідність наукового пошуку нових підходів до розв'язання проблеми професійного розвитку персоналу підприємств в Україні та вдосконалення регуляторів такого розвитку в системі мотиваційного менеджменту.

Мета дослідження полягає у відпрацюванні загальних сучасних принципів та підходів до професійного розвитку персоналу енергетичного підприємства та

наданні рекомендацій для оптимізації цього процесу в умовах воєнного стану та нестабільності ситуації.

Об'єкт і предмет дослідження. Об'єктом дослідження є система професійного розвитку персоналу на підприємстві, а предметом – відпрацювання теоретичних та практичних аспектів професійного розвитку персоналу на підприємстві АТ «СУМІОБЛЕНЕРГО».

Елементи наукової новизни. Розробка пропозицій щодо впровадження освітньої платформи для професійного розвитку персоналу.

Для проведення аналізу діяльності Товариства були вивчені та використані матеріали статистичної та внутрішньої звітності підприємства, зокрема фінансові звіти, діючі інструкції та положення про структурні підрозділи АТ «СУМІОБЛЕНЕРГО». Теоретичною основою для проведення дослідження стали наукові напрацювання видатних вчених в області професійного розвитку та управління персоналом на підприємстві.

Публікації. За матеріалами кваліфікаційної роботи опубліковано дві тези на міжнародній науковій конференції та науково-практичній конференції.

Підняття проблеми професійного розвитку персоналу на підприємстві є доцільним і своєчасним завданням, оскільки воно сприятиме оновленню, підвищенню рівня знань та вмінь працівників, що в свою чергу сприятиме розвитку підприємства, зокрема в швидкому виконанні поставлених завдань з дотриманням вимог нормативно – технічних документів. Професійний розвиток персоналу в сучасному менеджменті займає провідне місце у забезпеченні зростання показників підприємства. Якісна система професійного розвитку та управління персоналу сприяє кваліфікованому відбору, планування, розвитку, мотивацію та збереження високопрофесійного персоналу, що особливо актуальним є в умовах воєнного стану.

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Робота викладена на 68 сторінках друкованого тексту, робота містить 7 таблиць, 15 рисунків, додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ

Сучасні енергетичні підприємства знаходяться на етапі реорганізацій, пов'язаних з впливом військових дій та необхідності збереження енергетичного обладнання. Зокрема, це полягає у постійному пристосуванні до змін у конкурентному середовищі, яке зазнає постійного впливу нестабільної економічної ситуації та нормативно-правового супроводу. Суттєвий вплив на технологічний процес та зростання очікувань клієнтів та їхню швидку перепрофілізацію на використання сучасних цифрових телекомунікаційних технологій і каналів зв'язку та передачі. Використання роботизованих та когнітивних підходів для досягнення стратегічних цілей, таких як оптимізація витрат, підвищення якості продукції або обслуговування клієнтів, зростання показників економічної ефективності, також стає невід'ємною частиною цього еволюційного процесу. Щоб відповідати викликам і запитам перетворень потрібно мати мотивований висококваліфікований персонал на систематичне професійне удосконалення і не відставання за рівнем знань, креативності і творчості від конкурентів. Таким чином, дослідження професійного розвитку персоналу є актуальним особливо під час непередбачуваних ситуацій, таких, як військові дії, впровадження цифрової діджиталізації.

Науковий інтерес до питання професійного розвитку персоналу у системі підприємництва залишається на високому рівні у вітчизняних працях, зокрема: Білоусова А., Лисянський Е., Омеляненко М. [1] Донцова А. [2], Дудко С. [3], Жиденко Н. [3], Збрицька Т., Савченко Г., і Татаревська М. [5], Крушельницька О. [7], Левченко А. [8], Марченко А., Ткаченко К. [10] та інших.

Водночас професійний розвиток персоналу з позиції адаптації до непередбачуваних змін, нових перетворень, умов ведення військових дій є недостатньо дослідженим і потребує детального розгляду.

На розвиток вітчизняної енергетики впливають різні чинники, по-перше, процеси інтеграції України з Європейським Союзом, орієнтир на

загальноєвропейські цінності. По-друге, великі підприємства-лідери галузей орієнтовані на стабільний розвиток. По-третє, умови розвитку цифрової трансформації, яка стрімко запроваджується у діяльність підприємств. По-четверте, непередбачувані умови існування економіки та суспільства – трансформація ризиків в умовах ведення війни. По-п'яте, результативність підприємств, організацій, компаній суттєво залежить від ефективності професійної діяльності персоналу, від його адаптивності до змін, креативності, творчості, фізичного і ментального здоров'я.

Виконання всіх вимог для функціонування енергетичної системи з урахуванням сучасних цифрових перетворень забезпечується високопрофесійними працівниками, які повинні постійно підтримувати і удосконалювати свій професійний розвиток.

Станом на сьогодні, умови функціонування енергетичних підприємств в Україні значно ускладнились із-за повномасштабного вторгнення російської федерації, зокрема постійних масованих обстрілів енергетичної інфраструктури, а саме, спостерігаються суттєві негативні непередбачені зміни: відсутність безпеки для обслуговуючого персоналу у будь-якому місці; виїзд висококваліфікованих працівників; висока загроза втрати майна в результаті руйнування; значне внесення змін у нормативно – правові акти.

В умовах воєнного стану в Україні значного пошкодження зазнала енергетична інфраструктура. З метою її відновлення до країни прибуває гуманітарна допомога у вигляді сучасного обладнання, керування яким здійснюється за допомогою сучасних технологій, зокрема контролерів та програмного забезпечення. Також, успішним прикладом існування бізнес- ідей під час війни, які є економічно вигідними – це виробництво товарів подвійного призначення [13]. Вироби подвійного застосування можуть використовуватись як у військових, так і у цивільних цілях. Вони в себе можуть включати: ресурси, що можуть використовуватись у побуті, виготовленні різних видів озброєнь, у будівництві; різного виду електроніка (дрони, пристрої нічного бачення, т.ін.); програмні засоби, які можуть використовуватись для різного призначення;

обладнання для виробництва товарів подвійного призначення. Для використання такого обладнання в енергетичних мережах держави, зокрема в мережах АТ «СУМІОБЛЕНЕРГО» та для виробництва в країні товарів подвійного призначення підприємствам потрібно переобладнати або організувати нові виробництва й отримати працівникам сучасні спеціальні знання в області нових технологій, а це, в свою чергу, породжує новий сплеск професійного розвитку персоналу.

Тож, не зважаючи на умови військового стану та активних бойових дій, впливові підприємства розуміють щодо необхідності та серйозності у допомозі розвитку професійного розвитку персоналу. Зокрема, важливо цінувати силу зворотного зв'язку, коли кваліфікований персонал дорожить роботою в компанії, яка допомагає їм зростати професійно. При цьому, професійний розвиток персоналу значущий для працівників з кількох причин. Це може допомогти працівникам вдосконалити свої *Soft i Hard Skills*, підвищити кваліфікацію та бути в курсі останніх тенденцій і подій у бізнес-секторі. Нарешті, заохочення професійного розвитку співробітників дозволяє компанії пропонувати клієнтам високоякісні послуги. Тим не менш, надання можливостей професійного розвитку має вирішальне значення для особистісного та професійного зростання співробітників компанії.

Таблиця 1.1 - Узагальнення наукових здобутків щодо змісту сутності категорії «професійний розвиток персоналу»:

Автор	Характеристика «професійний розвиток персоналу» – це ...»
[2]	– сукупність заходів, спрямованих на оновлення професійних знань, навичок, отримання нових знань, розвиток здібностей працівників до навчання та постійного підвищення кваліфікації для якісного виконання більш складних трудових завдань, підвищення ефективності діяльності підприємства, конкурентоспроможності продукції або послуг, що надаються споживачами.
[3]	– набуття професіоналізму у межах однієї чи кількох професій з організацією особистої (професійний розвиток особистості) або/та суспільної (професійний розвиток громад, працівників підприємств) діяльності щодо створення матеріальних і духовних благ задля задоволення потреб як окремих індивідів, так і суспільства в цілому.
[3]	– комплекс заходів, орієнтованих на постійне оновлення професійних знань та навичок, притаманних працівникам, навчання новим професіям та адаптацію до зростаючих вимог, розвиток здібностей до навчання та постійного підвищення кваліфікації в інтересах підвищення конкурентоспроможності персоналу і підприємства загалом.

[4]	– процес, важливий як для конкретного працівника, так і для організації, оскільки "організації навчаються тільки через індивідів, що навчаються" та обидві сторони зацікавлені в ньому і несуть відповідальність за його результати.
[5]	– сфера, пов'язана з підготовкою співробітників до виконання нових функцій, зайняття нових посад, розв'язання нових завдань.
[7]	– набуття працівником нових компетенцій, знань, умінь і навиків, які він використовує у своїй професійній діяльності. Це процес підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації працівників з метою виконання нових виробничих функцій, завдань і обов'язків нових посад. – безперервний комплексний процес, який включає: професійне навчання, розвиток кар'єри та підвищення кваліфікації.
[8]	– процес безперервного оновлення та здобуття нових знань, умінь, навичок, компетенцій, форм, зміст і методи якого визначаються змінами у зовнішньому і внутрішньому середовищі.
[9]	– фахове зростання співробітника в межах його спеціальності, посади та діяльності на підприємстві
[10]	– цілеспрямований та систематичний вплив на працівників шляхом професійного навчання впродовж їх трудової діяльності з метою досягнення високої ефективності виробництва, підвищення конкурентоспроможності персоналу на ринку праці, забезпечення виконання працівниками нових більш складних завдань на основі максимально можливого використання їх здібностей
[11]	– організаційний процес безперервного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійного просування по службі, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу
Авторське визначення	– мотивація до успіху та формування сучасного персоналу в професійній діяльності та суспільстві через пізнання освоєння сучасних технологій (інформаційно - комунікаційних, мовних, психологічних, економічних, культурних) та наростання розумового, інтелектуального потенціалів.

Джерело: узагальнене автором

Різні науковці тлумачать «професійний розвиток персоналу»: як процес [4; 7; 8; 13]; як систему, сферу [2; 3; 9; 10]; як мотиваційну складову управління персоналом [6].

Мета професійного розвитку персоналу – стати затребуваним працівником на ринку праці, за своїми практичними навичками, широким діапазоном вмінь, знань, досвідом, кваліфікації й відповідати виставленим критеріям роботодавців.

Задля забезпечення конкурентоспроможності персоналу організації, встановлюючи пріоритети в розвитку персоналу, головним менеджерам компанії слід враховувати, варіанти стратегії управління організацією, в тому числі знання та вміння, набуті впродовж строку керування, внутрішні відчуття працівників служб керування персоналом, рекомендації наставників та менторів консалтингових фірм тощо.

Для досягнення мети щодо підвищення рівня конкурентоспроможності працівників пропонується порядок формування стратегії розвитку персоналу організації, який показано на рис. 1.1.

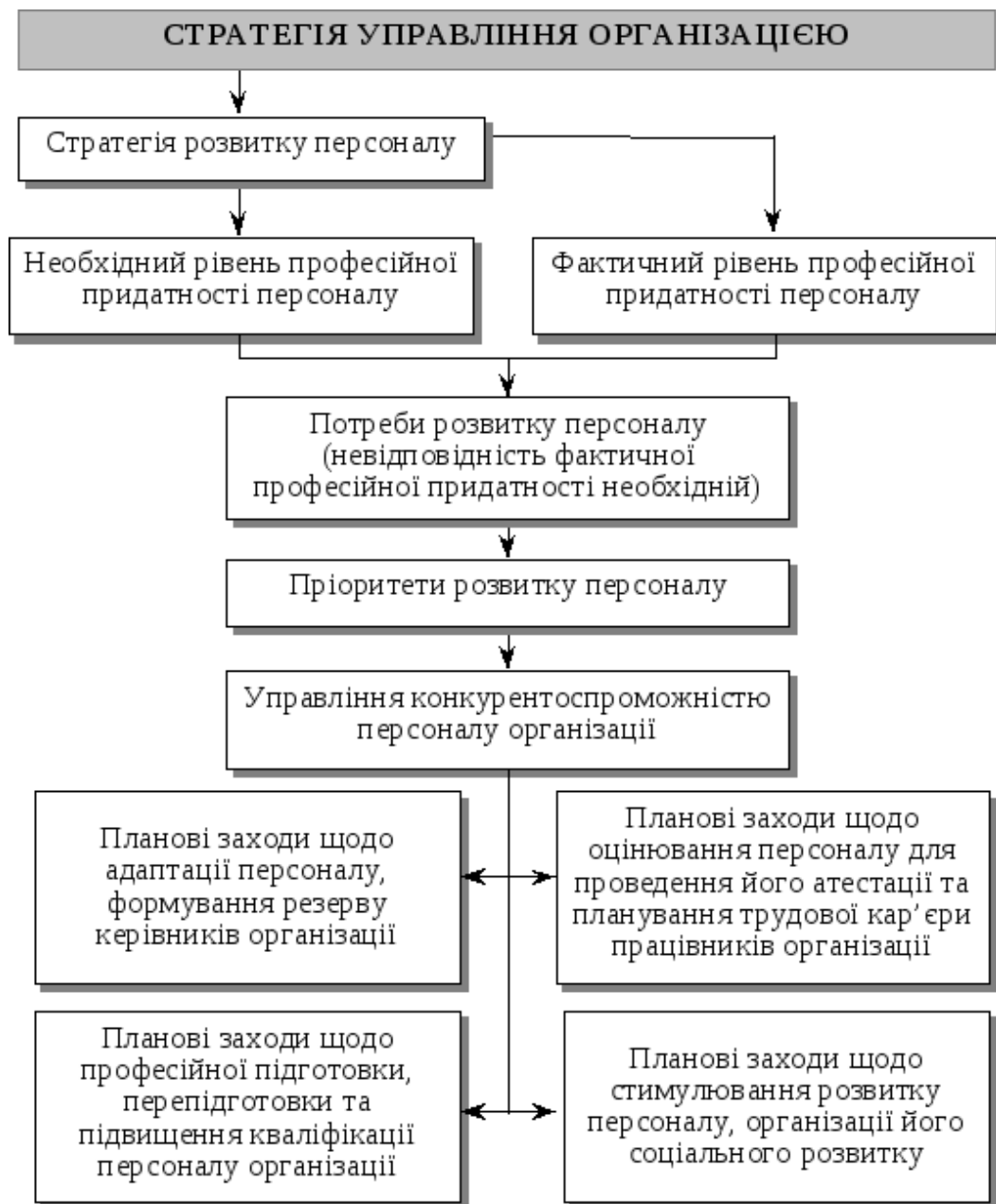


Рисунок 1.1 - Формування стратегії розвитку персоналу організації

Джерело: [12]

Для досягнення даної мети, насамперед, необхідно детально проаналізувати та визначити особливості професійного розвитку персоналу. Згідно досліджень прийнято розглядати 3 напрямки розвитку персоналу на підприємстві.



Рисунок 1.2 - Напрямки розвитку персоналу на підприємстві

Джерело: [9]

Особистісний розвиток – це самовдосконалення шляхом змін, які позитивно впливають на всі сфери життя, фізичний та психологічний стан людини. Це спосіб досягти поставлених цілей і можливість розширити свої можливості, що дозволить зробити своє життя більш якіснішим та покращити стосунки з іншими людьми. Люди мають можливість обирати механізми, на які необхідно звернути увагу, наприклад, вміння комунікації чи міжособистісні розмови або ж вести здоровий спосіб життя та бути впевненим у собі. Є кілька загальноприйнятих способів сприяння особистому розвитку, наприклад:

Саморозвиток передбачає самостійне вивчення та набуття нових навичок або розширення свого бачення певної теми чи проблеми.

Семінари з особистісного розвитку, лідерства – короткі заходи у формі курсів, що дозволяють людям пізнати глибше себе та розвинути свої знання, вміння чи навички. Частіше всього вони проводяться протягом дня, а деякі можуть тривати й довше.

Коучинг особистісного розвитку передбачає роботу з експертом, який допомагає зрозуміти сфери вузької тематики, у яких необхідно вдосконалитися. Даний вид розвитку також сприяє підвищенню самооцінки, прийняття себе і націленості на позитивний результат. Аналізуючи форму розвитку визначено що,

соціальний розвиток персоналу, пов'язаний із отриманням соціального статусу, а саме отримання посади або звання фахівця вищої категорії, вищого ступеня співробітника, вищої управлінської посади, премії, якогось привілею – бути наставником молоді, бригадиром тощо. Особистісний і соціальний розвиток персоналу сприяє підвищенню Soft Skills, а саме: навички успішної зовнішньої чи внутрішньої комунікації, критичного мислення і вміння вирішувати проблеми різної складності, організаційні здібності, відчуття тайм менеджменту, знання мови, вміння працювати в команді, стресостійкість, лідерські якості. З метою визначення вагомості Soft Skills було здійснено опитування топ-менеджменту національних компаній. Важливість можливих Soft Skills пропонувалося оцінити за 100-бальною шкалою (рис.1.3).



Рисунок 1.3 - Обрання працівниками Soft Skills для їхнього розвитку, %

Джерело: [побудовано на основі статистики опитувань]

За результатами опитування працівників пріоритетними вважаються *Soft Skills*: стресостійкість, лідерські якості і критичне мислення. Професійний розвиток сприяє підвищенню *Hard Skills*, які відрізняються за фахом, посадою, виконанням конкретної роботи співробітником. Для менеджерів вагомими *Hard*

Skills будуть бізнес-аналітика, стратегічне мислення, персональна відповідальність, діджитал навички, знання мови для міжнародних компаній, вміння ризикувати, навички публічних виступів, вмотивованість працівників. З метою визначення вагомості *Hard Skills* було здійснено опитування топ-менеджменту національних компаній, яким пропонувалося оцінити затребуванні навички за 100-бальною шкалою (рис.1.4).



Рисунок 1.4 - Обрання керівниками Hard Skills для їхнього розвитку, %

Джерело: [побудовано на основі статистики опитувань]

Перше та ключове місце займають, на думку менеджерів, стратегічне мислення, персональна відповідальність та бізнес-аналітика (досягнення високих економічних результатів). Це підтверджується й вимогами, що висуваються до вищих топ-посад на інтернет-ресурсах – dou.ua, work.ua, robota.ua, talent.ua, ua.jooble.org та ін.

Способи залучення співробітників до професійного розвитку:

Проведення мітингів з співробітниками з метою дізнатися про професійні плани, мотивацію й подальше бажання розвиватися. Отримана інформація щодо потреб, задач і цілей співробітників сприяє написанню та організації програми

професійного розвитку, яка найбільше відповідає інтересам компанії задля досягнення головної мети організації. Попереднє знання бажань співробітників, відповідно, допомагає спланувати фінансування компанією підвищення кваліфікації та навчання робітників. Також в компаніях може виникнути проблема з зацікавленням співробітників до навчання та отримання нових знань, тому необхідно врахувати багато різних чинників. Професійний розвиток шляхом постановки задач та цілей, забезпечення необхідного рівня навчання суттєво покращує залученість працівників і показує їхню важливість для компанії.

1. Переміщення фокусу з HR на професійний розвиток. HR-відділ виконує ряд функцій у компанії, і одна з них – це професійний розвиток штату компанії. Для компанії разом з менеджерами по персоналу важливо створювати культуру та сприятливий мікроклімат, де кожен працівник отримує можливість навчатися та приймати участь у різноманітних заходах відповідно до напрямлення своєї діяльності, що сприяють професійному розвитку. Перевага надається тренінгам з тимбілдингу, де співробітники працюють та комунікують як одна команда, вдосконалюючи навички комунікації та управління конфліктами. Приклади можливостей для розвитку працівників включають онлайн-платформи для навчання, форуми, конференції, платні семінари, курси, майстер-класи, а також навчання за підтримки роботодавців. Водночас ресурси мають бути легкодоступними, щоб робітник мав можливість ввійти та розпочати навчання, отримати доступ офлайн до інформаційних матеріалів за допомогою мобільних телефонів, планшетів та інших пристроїв.

2. У звіті SHRM 48 % фахівців з управління персоналом назвали програми навчання найефективнішим інструментом найму персоналу.

3. Опитування Better Buys показало, що 78% респондентів наразі мають доступ до професійного розвитку, а 92% вважають доступ важливим або дуже важливим [14].

4. Топ-менеджмент вітчизняних компаній надає перевагу різним способам навчання (рис. 1.5).



Рисунок 1.5 - Обрання способами навчання працівниками, %

Джерело: [побудовано на основі статистики опитувань]

5. Топ-менеджмент надає перевагу онлайн навчанню і сертифікованим програмам фахової спрямованості з високим рейтингом. Водночас до конференцій і спеціалізованих виставок також виявляється інтерес, оскільки можна побачити цікаві технічні рішення в дії, нововведення, новинки готової продукції, оцінити якість товарів конкурентів, встановити контакти, поспілкуватися напряду з розробниками у своїй галузі. Успіх конкурентів може надихнути і підштовхнути до творчих підходів по розв’язанню виробничих питань тощо.

Отже, професійний розвиток персоналу в умовах трансформацій та реструктуризації підприємництва надає переваги компаніям, а саме: підвищення продуктивності праці, підвищення якості товарів, робіт і послуг, застосування економії і зниження витрат, покращення мікроклімату між працівниками, дотримання певних правил, стандартів, норм і вимог в залежності від галузі. Інвестиції в професійне зростання завжди дає свої позитивні результати, а саме зростанням залучення працівників, їх вмотивованістю і старанням відношенням та віддачою компанії.

Також варто зазначити, що професійний розвиток персоналу — це системно організований бізнес-процес безперервного професійного навчання штату компанії для підготовки їх до виконання та реалізації нових виробничих завдань, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву кадрів та

вдосконалення соціальної структури персоналу. Розвиток персоналу забезпечується заходами, пов'язаними з оцінюванням кадрів з метою виробничої адаптації та атестації співробітників, плануванням кар'єрного зростання робітників і фахівців, стимулюванням та мотивуванням до розвитку персоналу тощо.

Складові процесу розвитку персоналу організації наведені на рис. 1.6.

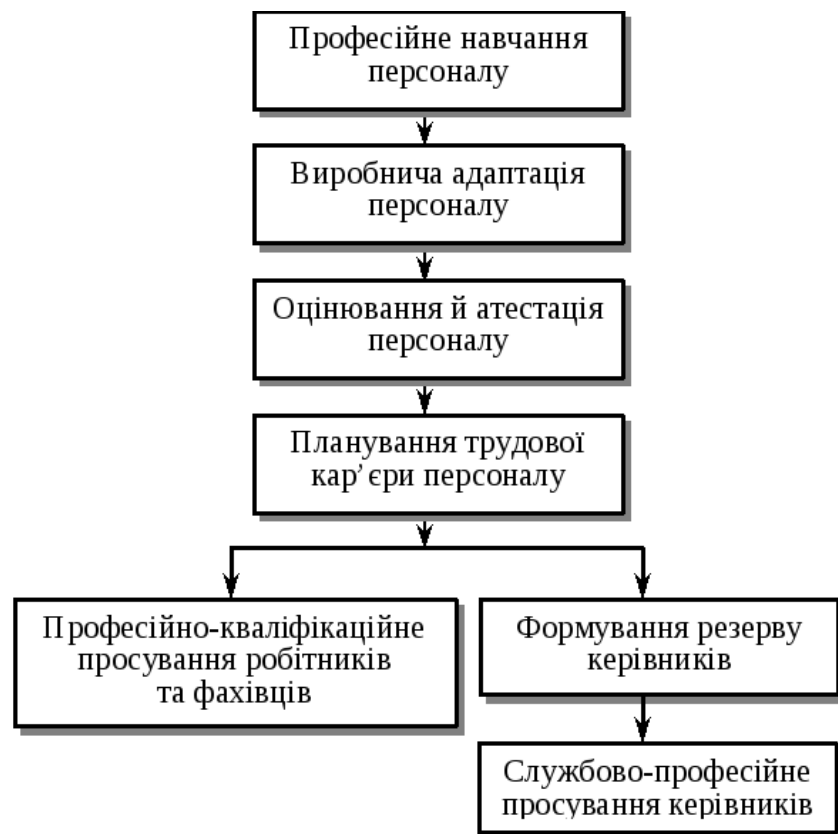


Рисунок 1.6 - Складові процесу розвитку персоналу організації

Джерело: [15]

Сприяння розвитку персоналу значною мірою залежить від стану профорієнтаційної роботи в навчальних закладах та безпосередньо в організації. Результатом розвитку персоналу є винахідницька і раціоналізаторська робота працівників. Також розвиток персоналу передбачає наявність в організації відповідної заохочувальної системи, а саме матеріального стимулювання та здорового психологічного клімату.

РОЗДІЛ 2

ХАРАКТЕРИСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ТА АНАЛІЗ ОБ'ЄКТА ДОСЛІДЖЕННЯ НА БАЗІ АТ «СУМІОБЛЕНЕРГО»

2.1 Загальна характеристика АТ «СУМІОБЛЕНЕРГО» як об'єкта дослідження.

Основною діяльністю АТ "СУМІОБЛЕНЕРГО" є розподіл електричної енергії у межах місць провадження господарської діяльності на території Сумської, частково Харківської, Полтавської та Чернігівської областей відповідно ліцензії, виданої Національною комісією, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг (далі — НКРЕКП) згідно з Постановою від 16.11.2018 №1445 зі змінами, внесеними Постановою НКРЕКП №1535 від 12.08.2020.

Метою діяльності АТ «СУМІОБЛЕНЕРГО» є:

- здійснення розподілу електричної енергії на потреби побутових та непобутових споживачів у відповідності до умов укладених договорів;
- надання визначених сервісних послуг (відключення/підключення споживачів, заміна приладів обліку електричної енергії, заміна технічного устаткування т.ін.)
- ефективного управління майном, що належить підприємству;
- одержання прибутку, його використання для розвитку підприємства;
- задоволення інтересів акціонерів Товариства;
- задоволення інтересів і соціальних потреб працівників підприємства;
- здійснення діяльності на ринку електричної енергії у відповідності до вимог діючого законодавства, направленої на безпечне, надійне та ефективне функціонування системи розподілу, технічне обслуговування та розвиток системи розподілу і забезпечення довгострокової спроможності системи розподілу щодо задоволення попиту на розподіл електричної енергії з урахуванням вимог в частині охорони навколишнього середовища;
- виконання інвестиційної програми;

- впровадження сучасних видів енергетичного обладнання;
- здійснення оперативно-технічного керування енергетичними мережами Товариства;
- забезпечення готовності електричних мереж до несення навантаження у всьому діапазоні їхньої робочої потужності, а також транзитної передачі електроенергії відповідно до режиму роботи єдиної енергосистеми і правил роботи оптового ринку електроенергії і потужності;
- покращення стабільності роботи енергетичної системи Сумської області й України вцілому.

Серед основних цілей значаться: забезпечення надійного виконання функцій оператора системи розподілу, підвищення рівня задоволеності клієнтів, забезпечення 100- відсоткових розрахунків за надані послуги з розподілу електричної енергії та своєчасних розрахунків за купівлю електроенергії з метою компенсації технологічних втрат.

З 1 січня 2021 року набула чинності постанова НКРЕКП № 2377 від 09.12.2020 "Про встановлення тарифів на послуги з розподілу електричної енергії АТ "СУМИОБЛЕНЕРГО" із застосуванням стимулюючого регулювання (RAB)". RAB - це регуляторна база активів (від англ. Regulatory ASSDt BasD), показник, який відображає ринкову вартість активів компанії з урахуванням фізичного зносу і використовується для регулювання тарифів. Це поширена в Європі система тарифоутворення на основі довготривалого регулювання тарифів, спрямована на залучення інвестицій для будівництва і модернізації енергообладнання і підвищення ефективності роботи компаній. У 2023 році АТ "СУМИОБЛЕНЕРГО" продовжило працювати за тарифами із застосуванням стимулюючого регулювання.

Крім цього, Товариством щорічно розробляється Інвестиційна програма, яка погоджується Міністерством енергетики України та схвалюється Національною комісією, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг. Відповідно до Постанови НКРЕКП від 08.08.2023 №1477 інвестиційна програма Товариства та джерела її фінансування була погоджена

Міністерством енергетики України та схвалена НКРЕКП на 2023 рік на загальну суму 328 298 тис. грн (без ПДВ).

Джерелом фінансування зведеної інвестиційної програми на 2023 рік є власні кошти - амортизація (59%), прибуток (обов'язкові реінвестиції) - (36%), надходження за перетікання реактивної електроенергії - (5%).

В тяжких умовах введення воєнного стану в Україні усі заходи інвестиційної програми АТ "СУМІОБЛЕНЕРГО" на 2023 рік було профінансовано на 100%.

Організаційна структура Товариства включає: управлінський апарат на чолі з Головою Правління, відповідні відділи та служби, а також відокремлені структурні підрозділи - філії, які діють без права юридичної особи згідно з положенням про філію. Організаційна структура Товариства представлена на рисунку 2.1.

В Товаристві діють такі філії:

1. Філія «Конотопський район електричних мереж» Акціонерного товариства «СУМІОБЛЕНЕРГО»;

2. Філія «Охтирський район електричних мереж» Акціонерного товариства «СУМІОБЛЕНЕРГО»;

3. Філія «Роменський район електричних мереж» Акціонерного товариства «СУМІОБЛЕНЕРГО»;

4. Філія «Сумський міський район електричних мереж» Акціонерного товариства «СУМІОБЛЕНЕРГО»;

5. Філія «Сумський район електричних мереж» Акціонерного товариства «СУМІОБЛЕНЕРГО»;

Філія «Шосткинський район електричних мереж» Акціонерного товариства «СУМІОБЛЕНЕРГО».

Протягом 2020-2021 років світова економіка стикнулася з впливом ефекту від поширення хвороби COVID-19, який став глобальним викликом та ударом для більшості країн, в тому числі й України. Відголоски хвороби COVID-19 можна було очікувати і у 2022 році.

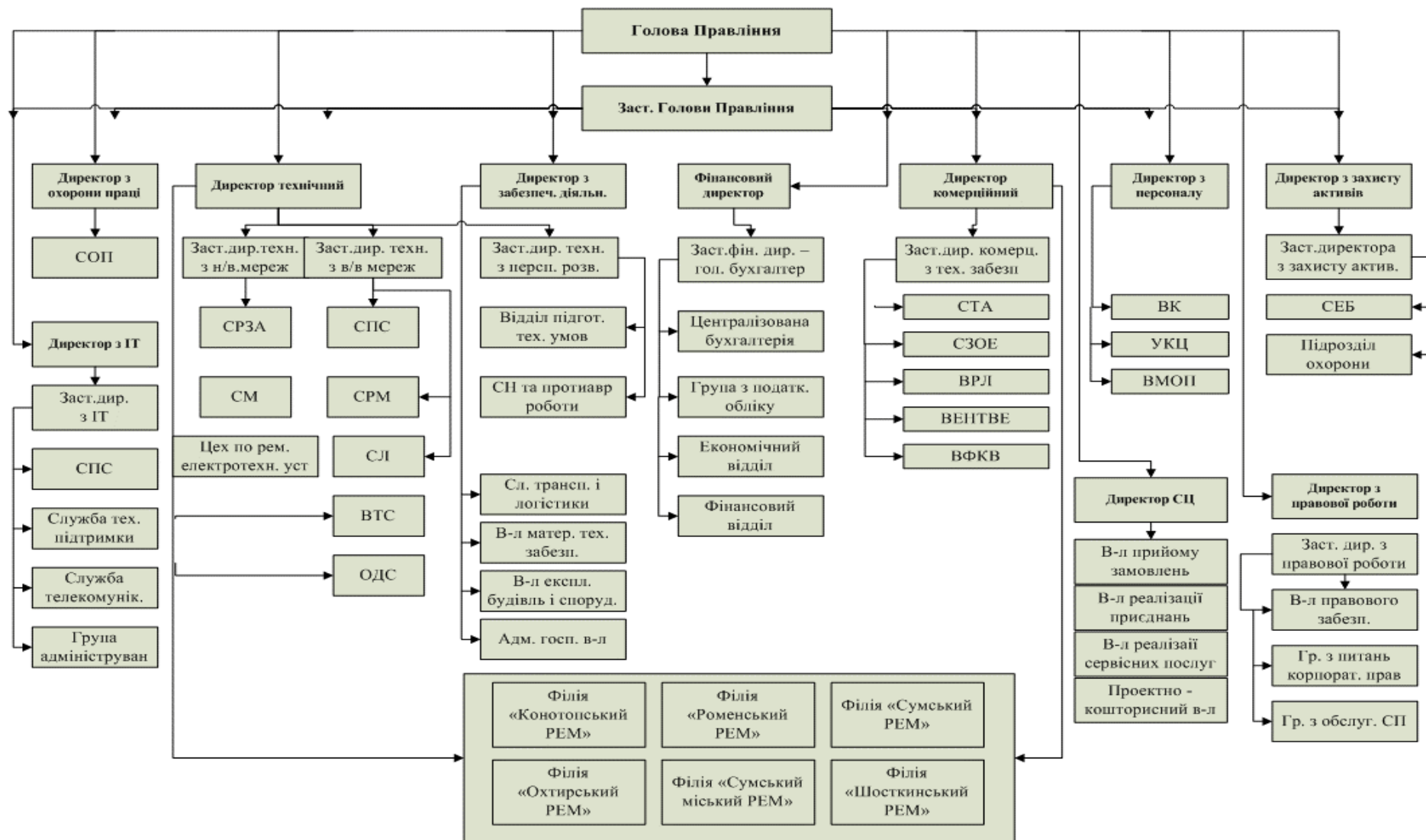


Рисунок 2.1 - Організаційна структура АТ «СУМИОБЛЕНЕРГО»

Джерело: [побудовано автором]

Позатим, українська економіка показувала зростання у 3,2% на початок 2022, після падіння у попередніх "ковідних" роках. Але повномасштабне вторгнення росії перекреслило всі надії та сподівання, і наслідком чого сталося масове переміщення населення в інші регіони країни і виїзд за кордон, призвело до великих людських жертв та пошкодження і знищення інфраструктури. Величезним був також вплив на економічну активність: реальний ВВП різко скоротився, інфляція різко зросла, бюджетний дефіцит зріс до безпрецедентного рівня. Після початку масштабного вторгнення сусідньої держави, уряд та світові фінансові організації попереджали, що у 2022 році від української економіки залишиться тільки половина. Проте фактичний результат виявився кращим за прогнози: відкриті дані показали, що за 2022 рік ВВП впав на третину. Дані Держстату зафіксували, що ВВП за 2022 рік втратив 89,1%. Таке падіння стало найбільшим річним падінням за всю історію української незалежності. Дуже важкою у 2022 році стала хвиля ударів по електроенергетиці. За різними оцінками, з ладу було виведено до 50% високовольтних потужностей. Для бізнесу, це вилилося у зміну графіків роботи підприємств, зменшення виробництва, часткове закриття потужностей. Однак повного блекауту у 2022 році, як би того не хотіла росія, не сталося.

Перспективи на 2023 рік щодо економічної ситуації були дуже стриманими та вкрай невизначеними. Однак економіка України продемонструвала видатну стійкість у 2023 році, а зростання реального ВВП може досягнути позначки у 4,8% за результатами року, що випереджає прогнози, які від початку року давали МВФ, НБУ, Мінекономіки та Єврокомісія.

Керівництво Товариства протягом 2023 року вживало всіх заходів для підтримання стійкості Товариства в складних умовах та для уникнення подальшого погіршення діяльності Товариства та його фінансового становища.

На 2023 рік планом ремонтної програми Товариства було передбачено виконання заходів на загальну суму 30700 тис. грн (без ПДВ). Але у зв'язку з військовою агресією росії проти України, частина коштів була направлена на

відновлення пошкоджених електричних мереж (станом на кінець 2023 року це понад тисячу об'єктів).

Тому основні зусилля у 2023 році були спрямовані не лише на виконання планових ремонтів, але й на ліквідацію наслідків пошкоджень: за цей час проведено повне чи часткове відновлення майже всіх пошкоджених об'єктів електричних мереж або їх складових. Більшість робіт було виконано господарським способом персоналом філій і служб, підпорядкованих директору технічному.

Частково електричні мережі, пошкоджені внаслідок бойових дій, було відновлено підрядним способом:

виконано капітальний ремонт ПС 110 кВ "Суми північна — Лебедин з відг. Тимофіївка";

виконано монтаж нового силового трансформатора 1Т на ПС 110/35/10 кВ "Лебедин", отриманого в якості гуманітарної допомоги.

Крім того, АТ "СУМІОБЛЕНЕРГО" виконало капітальний ремонт 2403,1 км повітряних ліній електропередачі напругою 0,4-10 кВ (98% від плану), 1408 трансформаторних підстанцій і розподільчих пунктів напругою 6-10 кВ (94% від запланованого); 21,8 км повітряних ліній електропередачі напругою 35-110 кВ (83,8% від плану), 31 підстанції 35-110 кВ (107%).

Невиконані залишилися заплановані роботи по ремонту об'єктів електричних мереж, що знаходяться в зоні активних бойових дій.

Також, для забезпечення надійності в рамках виконання Ремонтної програми АТ "СУМІОБЛЕНЕРГО" на 2023 рік, було виконано роботи підрядним способом:

капітальні ремонти з заміною дефектного обладнання ПС 110/35/10 кВ "Кролевець", ПС 35/10 кВ "В.Чернеччина", ПС 35/10 кВ "Хотін", ПС 35/10 кВ "Бочки", ПС 35/10 кВ "Мачулища";

капітальний ремонт ПЛ 35 кВ "Буринь — Успенка";

капітальні ремонти КТП із заміною шаф 100 кВА без заміни силового трансформатору: КТП-347 м. Білопілья, КТП-85 смт Миколаївка, КТП-60

с. Спаське, КТП- 149 с. Волокитине, КТП-280 с. Червлене, КТП-74 м. Лебедин, КТП-72 с. Бакирівка, КТП-3 м. Тростянець, КТП-16 м. Тростянець, КТП-78 м. Тростянець, КТП-106 с. Коровинці, КТП-58 с. Синівка, КТП-126 с. Мутин, КТП-342 с. Дубов'язівка, КТП-1593 с. Шевченкове.

У 2023 році (згідно з Порядком тимчасового приєднання електроустановок до системи розподілу у період дії в Україні воєнного стану) АТ "СУМІОБЛЕНЕРГО" видано 494 технічних умов тимчасового приєднання на загальну потужність 19,728 МВт.

Протягом 2023 року АТ "СУМІОБЛЕНЕРГО" виконано 483 технічних умов на загальну потужність 16,859 МВт. У тому числі 145 технічних умов стандартного приєднання потужністю 3,168 МВт, 60 технічних умов нестандартного приєднання потужністю 5,894 МВт та 278 технічних умов тимчасового приєднання потужністю 7,797 МВт.

Під час надання послуг з приєднання у 2023 році АТ "СУМІОБЛЕНЕРГО" було реконструйовано та побудовано нових ПЛ-6-10 кВ довжиною 0,022 км, ПЛ-0,4 кВ довжиною 15,4 км, КЛ-35 кВ довжиною 0,266 км, КЛ-6-10 кВ довжиною 0,9 км, КЛ-0,4 кВ довжиною 2 км. Також, протягом 2023 року побудовано та введено в експлуатацію 9 трансформаторних підстанцій.

Кількість звернень споживачів щодо якості електроенергії у порівнянні з 2022 роком у 2023 році збільшилась на 43%, а саме: у 2022 році — 53 скарги, у 2023 році — 76 скарг.

Аналізуючи роботу по дотриманню цільових показників SAIDI за 2023 рік, встановлено наступне. Враховуючи базовий індекс (середній за три роки): місто— 424 хв, село — 1099 хв та фактичні цільові показники на кінець 2023 року: місто— 327,48 хв, село — 888,26 хв, АТ "СУМІОБЛЕНЕРГО" знизило тривалість аварійних перерв в електропостачанні по місту на 22,8%, по селу на 19,2%.

Після падіння усіх фінансово-економічних показників у 2022 році через повномасштабне вторгнення росії, 2023 рік АТ "СУМІОБЛЕНЕРГО" вдалося завершити з позитивним фінансовим результатом. Прибуток за минулий рік склав 216030 тис. грн. На відміну від 2022 року, Товариство мало змогу

використовувати прибуток для залучення нових інвестицій. Показники дохідності зазначені в таблиці 2.1

Таблиця 2.1 Порівняльна таблиця дохідності підприємства за 2021- 2023 рік

Показники	2021 рік (тис. грн. згідно з МСФЗ)	2022 рік (тис. грн. згідно з МСФЗ)	2023 рік (тис. грн. згідно з МСФЗ)
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) в т.ч.:	2 189 141	1 723 733	2 392 607
Дохід від розподілу електроенергії	2 080 317	1 638 045	1 638 045
Дохід від реалізації реактивної електроенергії	23 667	22 573	22 573
Дохід від реалізації послуг з приєднання	24 020	22 851	22 851
Дохід від реалізації небалансів	14 480	14 394	14 394
Дохід від реалізації інших послуг	26 855	25 870	25 870
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	1 498 834	1 646 326	1 995 062
Адміністративні витрати	89 600	90 553	83 680
Результат реалізації товарної продукції	256 327	-13 146	313 865
Інші операційні та інші доходи	31 026	22 458	29 672
Інші витрати та витрати іншої діяльності	47 586	45 465	73 833
Фінансові витрати	8 002	8 089	16 075
Податок на прибуток	7 025	4 085	37 599
Фінансовий результат	221 568	-48 327	216 030
Операційна рентабельність	12,9%	2,8%	12,5%

Джерело: [опрацьовано з фінансових звітів АТ «СУМІОБЛЕНЕРГО»]

Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) за 2023 рік зріс у порівнянні з 2022 роком на 668 874 тис. грн або на 38,8 %, а у порівнянні з 2021 року на 203 466 тис грн. або на 8,5 %.

Собівартість реалізованої продукції за підсумками діяльності Товариства у 2023 році відповідно теж зросла в порівнянні з 2022 роком на 348 736 тис. грн або на 21,2%, а порівнянні з 2021 роком на 496 228 тис. грн. або на 24,87 %.

Найбільшу частку займають витрати, пов'язані з купівлею електричної енергії з метою компенсації технологічних втрат електроенергії на її розподіл, витрати на оплату праці та відрахування на соціальні витрати, а також матеріальні витрати.

Результат господарчої діяльності будь-якого суб'єкта господарювання залежить від фінансової спроможності та їх ефективного використання. Оптимальне використання фінансових спроможностей відображає фінансову стабільність підприємства, який в умовах ринкової економіки має одне із головних значення. Впевнене фінансове положення підприємства — це запорука його стабільності і розвитку. У стабільності фінансового стану підприємства зростає зацікавленість з боку постачальників, банків, акціонерів, інвесторів, податкових органів. У зв'язку з цим важливе значення має достовірна оцінка фінансового стану компанії, що забезпечується обґрунтованим здійсненням його аналізу [20].

Аналіз платоспроможності (фінансової стійкості) здійснюється за даними балансу і характеризує структуру джерел фінансування ресурсів, ступінь фінансової стійкості та незалежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування діяльності. Значною мірою стабільності фінансового стану підприємства зумовлена його діловою активністю, що залежать від ринків збуту продукції, ділової репутації суб'єкта господарювання, ефективності використання наявних ресурсів та стабільності економічного зростання.

Підприємство може бути ліквідним в більшій або меншій мірі, або у нього взагалі може бути відсутня ліквідність. Для оцінки реального ступеня ліквідності підприємства спочатку необхідно здійснити аналіз ліквідності балансу, порівнявши підсумки з кожної групи активів

Таблиця 2.2 Групи ліквідності

Найбільш ліквідні активи (A1)	Найбільш <u>термінові</u> зобов'язання (П1)
Швидкоореалізовані активи (A2)	Короткострокові пасиви (П2)
Повільноореалізовані активи (A3)	Довгострокові пасиви (П3)
Важкоореалізовані активи (A4)	Постійні пасиви (П4)

Джерело: [опрацьовано з фінансових звітів АТ «СУМІОБЛЕНЕРГО»]

Найбільш ліквідними активами є кошти та їх еквіваленти (ними одразу можна покрити борги), а також поточна дебіторська заборгованість. При цьому прострочена дебіторська заборгованість враховується лише у разі вжиття певних

заходів щодо її погашення, тобто коли є впевненість у швидкому її перетворенні на кошти.

До високоліквідних активів належать також цінні папери, які враховуються у складі поточних фінансових інвестицій, тобто ті, що містяться у другому розділі активів. Менш ліквідними активами вважаються товари, готова продукція, запаси, незавершене виробництво.

Розрахунок фінансових коефіцієнтів для оцінки платоспроможності та визначення фінансового стану Товариства

Таблиця 2.3 Фінансові коефіцієнти

Фінансовий коефіцієнт	Формула розрахунку
1	2
K ₁ – коефіцієнт покриття (ліквідність третього ступеню)	Оборотні активи Поточні зобов'язання
K ₂ – проміжний коефіцієнт покриття	Монетарні оборотні активи Поточні зобов'язання
K ₃ – коефіцієнт фінансової незалежності	Власний капітал Валюта балансу
K ₄ – коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом	Власний капітал Необоротні активи
K ₅ – коефіцієнт рентабельності власного капіталу	Чистий прибуток/збиток Інвестований власний капітал
K ₆ – коефіцієнт рентабельності продажів за фінансовими результатами від операційної діяльності (ЕВІП)	Фінансовий результат від операційної діяльності Чистий дохід від реалізації
K ₇ – коефіцієнт рентабельності операційної діяльності за EBITDA	EBITDA Чистий дохід від реалізації + інші операційні доходи
K ₈ – коефіцієнт рентабельності активів за чистим прибутком	Чистий фінансовий результат Валюта балансу
K ₉ – коефіцієнт оборотності оборотних активів	Чистий дохід від реалізації Операційні оборотні активи
K ₁₀ – коефіцієнт оборотності позичкового капіталу за фінансовими результатами перед оподаткуванням, фінансовими витратами та нарахуванням амортизації	фінансові результати перед оподаткуванням, фінансовими витратами та нарахуванням амортизації Довгострокові та поточні зобов'язання

Джерело: [опрацьовано з фінансових звітів АТ «СУМІОБЛЕНЕРГО»]

Фінансові коефіцієнти визначаються, виходячи з формул розрахунку, на підставі даних фінансової звітності за останній звітний період (квартал або рік).

Оцінка фінансового стану підприємства, яке складає звітність відповідно до стандартів бухгалтерського обліку, здійснюється шляхом присвоєння йому класу залежно від значення інтегрального показника фінансового стану. Методичною основою визначення інтегрального показника фінансового стану є метод багатofакторного дискримінантного аналізу. Базовий алгоритм багатofакторної дискримінантної функції для розрахунку інтегрального показника має такий вигляд:

$$Z = a_1 * K_1 + a_2 * K_2 + a_3 * K_3 + a_4 * K_4 + a_5 * K_5 + a_n * K_n - a_0, \quad (2.1)$$

де Z - інтегральний показник фінансового стану підприємства;

$K_1, K_2 \dots K_n$ - фінансові коефіцієнти, що визначаються на підставі даних фінансової звітності підприємства;

$a_1, a_2 \dots a_n$ - параметри дискримінантної моделі, що визначаються з урахуванням вагомості та розрядності фінансових коефіцієнтів;

a_0 - вільний член дискримінантної моделі.

Висновок про якість фінансового стану підприємства робиться на основі присвоєння йому класу згідно з Інтерпретацією значень інтегрального показника фінансового стану великого або середнього підприємства. Шкала класифікації розроблена на основі значень інтегрального показника фінансового стану та з урахуванням ймовірності невиконання позичальником взятих зобов'язань. Так як АТ "СУМІОБЛЕНЕРГО" належить до великих підприємств, класи за рівнем фінансового стану слід інтерпретувати таким чином:

клас 1 - високий рівень спроможності виконувати зобов'язання та найменша ймовірність дефолту — значення більше ніж +0,8;

клас 2 - достатній рівень спроможності виконувати свої зобов'язання та найменша ймовірність дефолту — значення від +0,79 до +0,04;

клас 3 - нижче середнього рівня спроможності виконувати зобов'язання — значення від +0,03 до -0,75;

клас 4 - фінансовий стан є нестабільний і свідчить про наявність ознак неплатоспроможності — значення від -0,76 до -4,6;

клас 5 - високий рівень ймовірності дефолту — значення від -4,7.

Розрахунок фінансових коефіцієнтів по Товариству відображені в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 Розрахунок фінансових коефіцієнтів по Товариству за 2021-2023 роки

Коефіцієнт	2021 рік	2022 рік	2023 рік
K ₁ – коефіцієнт покриття (ліквідність третього ступеню)	0,877	0,736	0,939
K ₂ – проміжний коефіцієнт покриття	0,839	0,642	0,776
K ₃ – коефіцієнт фінансової незалежності	0,789	0,707	0,656
K ₄ – коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом	0,966	0,898	0,955
K ₅ – коефіцієнт рентабельності власного капіталу	2,862	-0,521	1,754
K ₆ – коефіцієнт рентабельності продажів за фінансовими результатами від операційної діяльності (ЕВП)	0,159	0,021	0,111
K ₇ – коефіцієнт рентабельності операційної діяльності за EBITDA	0,191	0,09	0,174
K ₈ – коефіцієнт рентабельності активів за чистим прибутком	0,170	-0,029	0,108
K ₉ – коефіцієнт оборотності оборотних активів	10.606	6,174	4,894
K ₁₀ – коефіцієнт оборотності позичкового капіталу за фінансовими результатами перед оподаткуванням, фінансовими витратами та нарахуванням амортизації	1,211	0,241	0,537

Джерело: [опрацьовано з фінансових звітів АТ «СУМІОБЛЕНЕРГО»]

2.2 Аналіз стану кадрової політики АТ «СУМІОБЛЕНЕРГО».

Кадрова політика АТ "СУМІОБЛЕНЕРГО" спрямована на розвиток та збереження людських ресурсів у складних умовах діяльності Товариства під час воєнного стану, яке має забезпечувати споживачів електричною енергією на умовах укладених договорів, постійно підвищуючи рівень їх обслуговування.

В Товаристві докладають усіх зусиль для створення якісних умов праці, отримання гідної заробітної плати, виходячи з кон'юнктури ринку праці та оплати праці в аналогічних підприємствах, оцінки значимості персоналу в ефективній роботі підприємства, можливості самореалізації, оптимального включення працівників у всі етапи виробничого процесу, створення можливостей для підвищення кваліфікації та службового зростання.

Кадровою політикою на підприємстві займається дирекція з персоналу, в яку входить відділ кадрів, відділ мотивації та оплати праці і навчальний центр.

Керівником відділу кадрів є начальник. В свою чергу він підпорядковується директору з персоналу. У своїй діяльності відділ кадрів дотримується нормативних документів, а саме: законів України, постанов Уряду, відповідних норм права, наказів міністерств та керівника.

Відділ кадрів може засвідчувати документи, використовуючи свою печатку (зі своєю назвою) і штамп.

Відділ кадрів здійснює такі функції:

- Приймання на роботу персоналу, його переведення, переміщення і звільнення з роботи персоналу, облік відпусток працівників і здійснення контролю за їх наданням.
- Підбір працівників, вивчення їх професійних та ділових якостей, контроль за дотриманням правил внутрішнього розпорядку на робочому місці.
- Розробляє та впроваджує заходи з метою формування стабільного колективу, зниження плинності кадрів, покращення трудового розпорядку.
- Підготовка звітності, передбаченої законодавством України.
- Підготовка планів щодо кількості персоналу, яким необхідно заповнити вільні вакансії та врахувати вакансії, які можуть бути вивільнені.
- Контроль за залученням персоналу до робіт відповідно до його посадової інструкції.
- Контроль за наявністю та своєчасністю перегляду посадових інструкцій.
- Контроль за діяльністю працівників у структурних підрозділах підприємства у частині дотримання вимог кодексу законів про працю України.

Керівник відділу кадрів та його персонал несуть відповідальність за:

- укомплектування підприємства необхідними кадрами;
- ведення документації по трудовим відносинам співробітникам.

Організаційна структура підпорядкування та функції відділу кадрів зображені на рис. 2.2

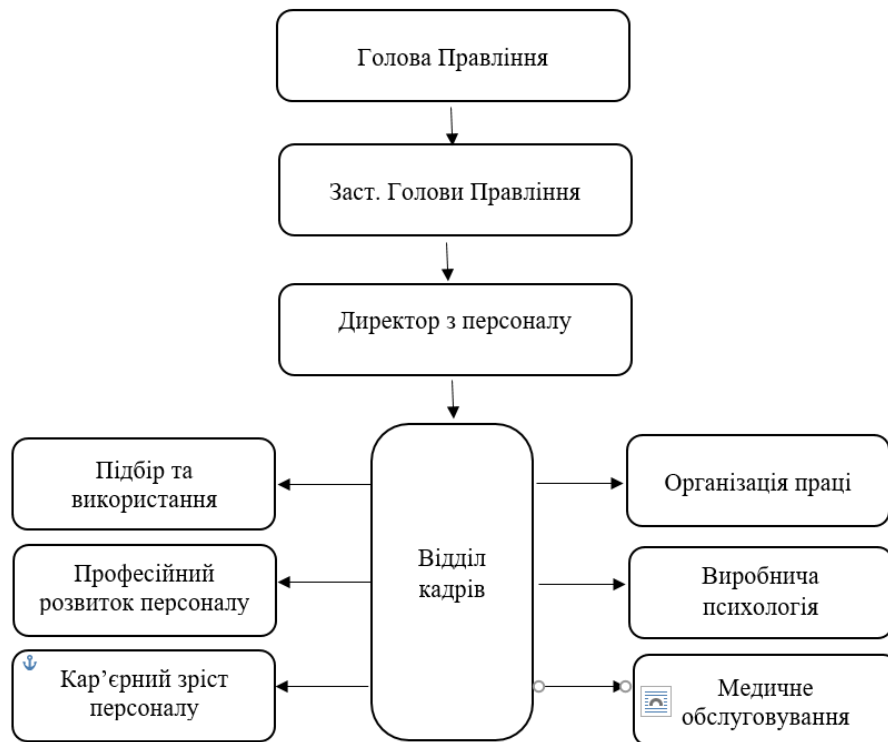


Рисунок 2.2 - Організаційна структура підпорядкування та функції відділу кадрів
Джерело: [побудовано автором]

Аналіз складу та переміщення персоналу АТ "СУМИОБЛЕНЕРГО" наведено в таблиці 2.5

Розподіл працівників за віком та категоріями зображено на рис. 2.3.

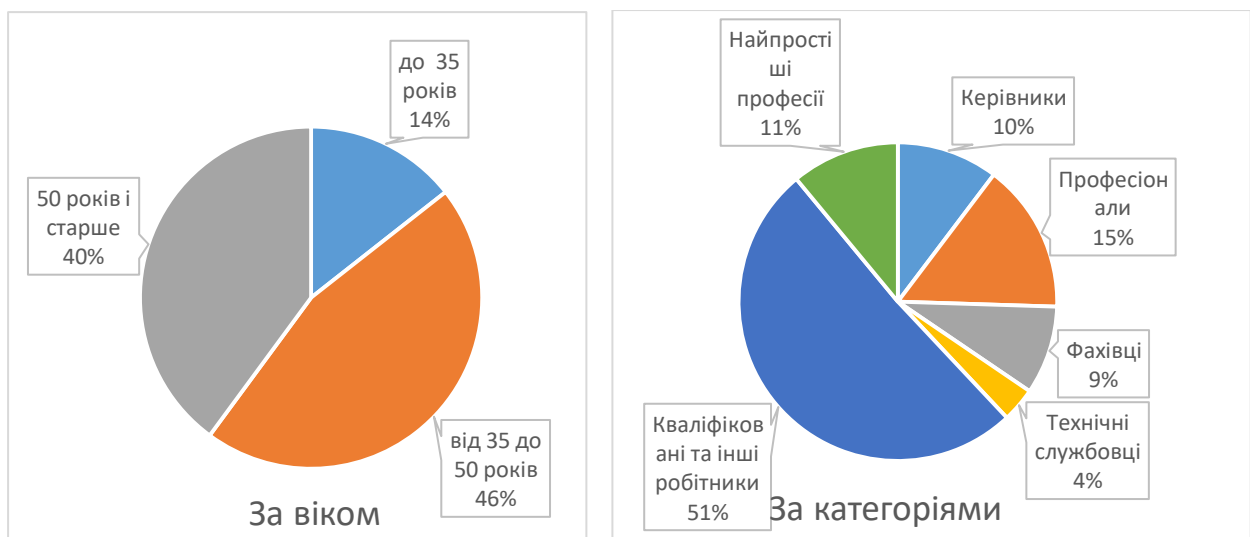


Рисунок 2.3 - Розподіл персоналу за віком та категоріями

Джерело: [побудовано на основі таблиці 2.5]

Таблиця 2.5 Кількість, склад та переміщення працівників АТ "СУМІОБЛЕНЕРГО"

№ з/п	Посада	Облікова кількість штат. працівників на кінець року, всього	З них:							Із загальної кількості (графа 3)		Прийнято працівників у звітному році	Вибуло працівників у звітному році				
			за віком					мають вищу освіту за освітніми рівнями					Всього	з них:			
														за власним бажанням	у зв'язку з реорг. та скорочен чисельн.	Звільн. за прогули та інші поруш. труд. дисципл.	з інших причин
			до 35 років	від 35 до 50 років	50 років і старше	із них жінок 55 років і старше, чоловіків 60 років і старше		повна вища (3-4 рівня акредитації)	неповна, базова вища (1-2 рівня акредитації)	жінок	к/д наук						
1	2	3	4	5	6	7		8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
1.	Керівників, у тому числі:	326	44	180	102	-	13	273	51	37	1	4	25	25	-	-	-
	а) перші керівники товариств	2	-	-	2	-	-	2	-	-	-	-	1	1	-	-	-
	а") перші керівники відокремлених (відособлених) підрозділів	4	-	3	1	-	-	5	-	-	-	-	4	4	-	-	-
	б) головні інженери (директори технічні) товариств	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	б") головні інженери (директори технічні) відокремлених (відособлених) підрозділів	6	-	5	1	-	-	6	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	в) заступники перших керівників товариств, відокремлених (відособлених) підрозділів	9	3	5	1	-	-	9	-	1	-	-	-	-	-	-	-
	г) інші керівники	305	41	167	97	-	13	251	51	36	1	4	20	20	-	-	-
2.	Професіонали	477	129	234	114	17	7	445	26	171	-	19	39	38	-	-	1
3.	Фахівці	278	35	153	90	20	9	209	58	113	-	17	28	25	-	-	3
4.	Технічні службовці	111	20	51	40	15	1	50	23	92	-	18	9	8	-	-	1
5.	Кваліфіковані та інші робітники	1610	198	666	746	38	166	279	643	103	-	78	126	117	-	-	9
6.	Найпростіші професії	361	30	162	169	93	3	82	135	289	-	21	35	27	-	-	8
	Всього працівників	3163	456	1446	1261	183	199	1338	936	805	1	157	262	240	-	-	22

Джерело: [опрацьовано зі звітності АТ «СУМІОБЛЕНЕРГО»]

При цьому, протягом 2023 року за власним бажанням звільнились 262 працівника із загальної чисельності 3163 чол., у тому числі:

з 326 керівників	-	25 чол., що складає	7,66 %
з 477 професіоналів	-	39 чол., що складає	8,17 %
з 278 фахівців	-	28 чол., що складає	10,07 %
з 111 технічних службовців	-	9 чол., що складає	8,11 %
з 1449 кваліфікованих робітників	-	126 чол., що складає	8,69 %
з 361 найпростіших професій-		35 чол., що складає	9,69 %

Основними причинами звільнення були:

- за власним бажанням у зв'язку з виходом на пенсію - 73 чол.;
- за власним бажанням - 167 чол.;
- інші - 22 чол.

Така плинність кадрів не мала негативного впливу на робочі та економічні показники АТ "СУМІОБЛЕНЕРГО". Проводилась робота по закріпленню та збереженню висококваліфікованих фахівців та робітників.

Протягом року на засіданнях Правління, поряд з іншими питаннями, розглядались питання розстановки кадрів, надання допомоги працівникам товариства та пенсіонерам.

Також, працевлаштовані молоді фахівці в АТ "СУМІОБЛЕНЕРГО" за фахом бакалаврів та інженерів-електриків 19 студентів Сумського державного університету та Сумського національного аграрного університету.

В навчальних закладах без відриву від виробництва навчається 108 працівників товариства.

Аналізуючи кількісний склад підприємства рекомендовано посилити співробітництво з вищими навчальними закладами, а також з закладами професійно – технічної освіти з метою залучення молодих кадрів та в подальшому наставництва над ними досвідчених фахівців з питань щодо їхньої підготовки в умовах реального підприємства. Також це допоможе скласти кадровий резерв з метою швидкого заміщення звільнених працівників.

Таким чином, здійснюючи планування персоналу в умовах воєнного стану, кадрова політика має бути спрямована на збереження та утримання персоналу, а також підтримання продуктивності працівників та забезпечення їх безпеки.

2.3 Учбовий центр – заклад професійного розвитку персоналу АТ «СУМІОБЛЕНЕРГО».

Добре підібраний трудовий колектив – одне з основних завдань підприємства. Команда однодумців і партнерів здатна приймати рішення оперативно виконувати завдання керівництва, є запорукою успіху компанії.

Правління АТ «СУМІОБЛЕНЕРГО» приділяє особливу увагу кадровій політиці і ставить головною метою залучення, максимальне використання потенціалу, розвитку й утримання висококваліфікованих кадрів, можливості для професійного росту.

Учбовий центр АТ «СУМІОБЛЕНЕРГО» був створений наказом Виробничого енергетичного об'єднання «Харківенерго» № 233-к від 13.12.1993 року.

Кваліфікований персонал – майбутнє нашого підприємства, навчений персонал завжди був і буде запорукою стабільної та ефективної роботи підприємства. Велика увага приділяється питанню підготовки та перепідготовки кадрів.

Виконання робіт по обслуговуванню ліній електропередач та електропідстанцій є роботою з підвищеною небезпекою. Навіть незначні помилки в цій роботі можуть призвести до ураження людини електричним струмом і, як наслідок до летальних випадків.

На курсах в учбовому центрі персонал навчають безпечній організації робіт в діючих електроустановках. Теоритичні знання закріплюються на навчальному полігоні. Все обладнання – справжнє, тому навчання максимально наближене до реальних умов праці в електроустановках.

Електрообладнання АТ «СУМІОБЛЕНЕРГО» постійно оновлюється на більш сучасне, тому персонал, який його обслуговує, має постійно покращувати

свої теоретичні та практичні знання, а в свою чергу фахівці учбового центру удосконалювати програми навчання та способи викладення матеріалу.

У 2007 році ВАТ «СУМІОБЛЕНЕРГО» отримало ліцензію Міністерства освіти і науки України на підготовку та перепідготовку робітників по 11 професіях, що повністю забезпечило енергопідприємство необхідними робочими кадрами.

На час занять Товариство надає слухачам курсів гуртожиток для проживання з усіма зручностями, всі витрати на навчання проводяться за рахунок Товариства.

Для навчання персоналу залучаються висококваліфіковані керівники та фахівці підприємства, які мають відповідну вищу технічну освіту та великий досвід практичної роботи. Всі викладачі Учбового центру пройшли спеціальне платне навчання з психолого – педагогічного мінімуму у Сумському обласному інституті післядипломної педагогічної освіти та отримали свідоцтва викладача професійно – технічної освіти.

Крім основної роботи з підвищення кваліфікації персоналу в Учбовому центрі проводяться курси перепідготовки працівників інших професій, які необхідні АТ «СУМІОБЛЕНЕРГО».

Отже, основними завдання учбового центру визначаються необхідністю забезпечення безпечної, надійної та ефективної експлуатації технологічного обладнання за рахунок високої кваліфікації і працездатності працівників і полягають у наступному:

1. Забезпечення постійного підвищення рівня професійної підготовки та майстерності працівників АТ «СУМІОБЛЕНЕРГО» згідно з вимогами.

2. Організація курсової професійно-технічної підготовки та перепідготовки нових працівників згідно з ліцензійним обсягом.

3. Організація підвищення кваліфікації персоналу, його навчання сумісним професіям, під час проходження студентами різних видів практики здійснювати їх практичну підготовку.

4. Організація підготовки працівників питанням охорони праці і пожежної безпеки.

5. Розробка перспективних і річних планів підготовки і підвищення кваліфікації персоналу АТ «СУМІОБЛЕНЕРГО», забезпечення контролю за їх виконанням.

6. Здійснення зв'язку з професійно-технічними закладами освіти Сумської області з питань професійної підготовки працівників для АТ «СУМІОБЛЕНЕРГО».

7. Розробка і дотримання навчально-методичних вказівок, а також навчальних планів і програм, рекомендацій, програм виробничо – технічного навчання, розкладів занять з урахуванням вимог і потреб технологічних процесів.

8. Організація вибору викладацького складу, майстрів виробничо-технічного навчання із числа високопрофесійних кадрів.

9. Контроль за дотриманням термінів навчань, його повноти наповнення інформацією, успішністю працівників (осіб, які навчаються з власної ініціативи), своєчасністю, точності заповнення документації, передбаченої нормативними документами України.

10. Забезпечення безпечних умов праці в процесі виробничого навчання.

11. Формування необхідної фінансової документації, пов'язаної з навчальним процесом та підвищення кваліфікації, нагляд та управління за виробничою практикою.

12. Проведення контролю за присутністю на теоретичних та практичних заняттях, якістю підготовки працівників, які залучаються до участі на курсах підвищення кваліфікації, різних учбових семінарах, конференціях та в навчальних закладах без відриву від виробництва.

13. Забезпечення співробітництва з профільними науково-дослідними закладами та університетами з питань підвищення кваліфікації працівників АТ «СУМІОБЛЕНЕРГО».

14. Розробка і надання пропозицій щодо складу кваліфікаційних комісій, участь в організації їх роботи.

15. Керує і вдосконалює способи і методи професійного розвитку персоналу та підвищення кваліфікації працівників у сфері виробництва, аналізу результатів та глибину засвоєння пройденого навчального матеріалу та його ефективність, систематизація і масштабування набутого досвіду в цій галузі.

16. Забезпечення правильних витрат коштів, призначених для організації навчального процесу, а також ведення звітної документації по підготовці кадрового ресурсу.

У 2021-2023 навчальному роках проводилась постійна робота по безперервному навчанню кадрів, у тому числі керівників та фахівців.

При плануванні роботи з персоналом пропонується передбачати різні форми навчання: з відривом від виробництва і без, навчання заново прийнятих та підвищення кваліфікації працюючих.

Таблиця 2.6. Стан проведення курсів підвищення кваліфікації фахівців та робітників в учбовому центрі АТ «СУМІОБЛЕНЕРГО»

№ п/п	Назва професії персоналу, який проходить навчання	Фактично навчено в 2021 році, осіб	Фактично навчено в 2022 році, осіб	Фактично навчено в 2023 році, осіб
1.	Навчання з питань ОП посадових осіб	20	17	23
2.	Електромонтер з обслуговування підстанції	17	14	16
3.	Електрослюсар з ремонту устаткування розподільних пристроїв	10	8	9
4.	Контролер енергонагляду	18	14	22
5.	Навчання з питань ОП посадових осіб	20	16	18
6.	Електромонтер з експлуатації РМ	19	16	28
7.	Диспетчер ОДС, ОДГ	19	17	21
8.	Інспектор групи технічного аудиту	17	14	21
9.	Працівники, відповідальні за безпечне проведення робіт ВПК, ЗВП та спецмеханізмами	15	12	28
10.	Електромонтер з експлуатації електролічильників	15	13	18
11.	Електромонтер з експлуатації РМ	19	15	19
12.	Механік	20	17	19
13.	Інженер, електромонтер з ремонту апаратури РЗА	16	10	14
14.	Електромонтер з експлуатації електролічильників	15	15	19
15.	Водій оперативно-виїзної бригади	19	17	19
16.	Контролер енергонагляду	18	16	20

17.	Майстер з ремонту та експлуатації РМ	19	19	18
18.	Навчання з питань ОП посадових осіб	20	12	15
19.	Працівники, відповідальні за безпечне проведення робіт ВПК, ЗВП та спецмеханізмами	15	14	19
20.	Електромонтер ОВБ	19	15	17
21.	Електромонтер з експлуатації РМ	19	13	16
22.	Диспетчер ОДС, ОДГ	19	15	18
23.	Водій оперативно-виїзної бригади	19	17	18
24.	Директор, головний інженер філії, старший майстер дільниці	14	15	24
25.	Контролер енергонагляду	18	14	18
26.	Навчання з питань ОП посадових осіб	20	17	21
	Всього на КПК в УЦ	459	382	498

Джерело: [побудовано автором на основі звітності АТ «СУМІОБЛЕНЕРГО»]

Динаміка стану проведення курсів підвищення кваліфікації фахівців та робітників в учбовому центрі АТ «СУМІОБЛЕНЕРГО» зображена на рис. 2.4

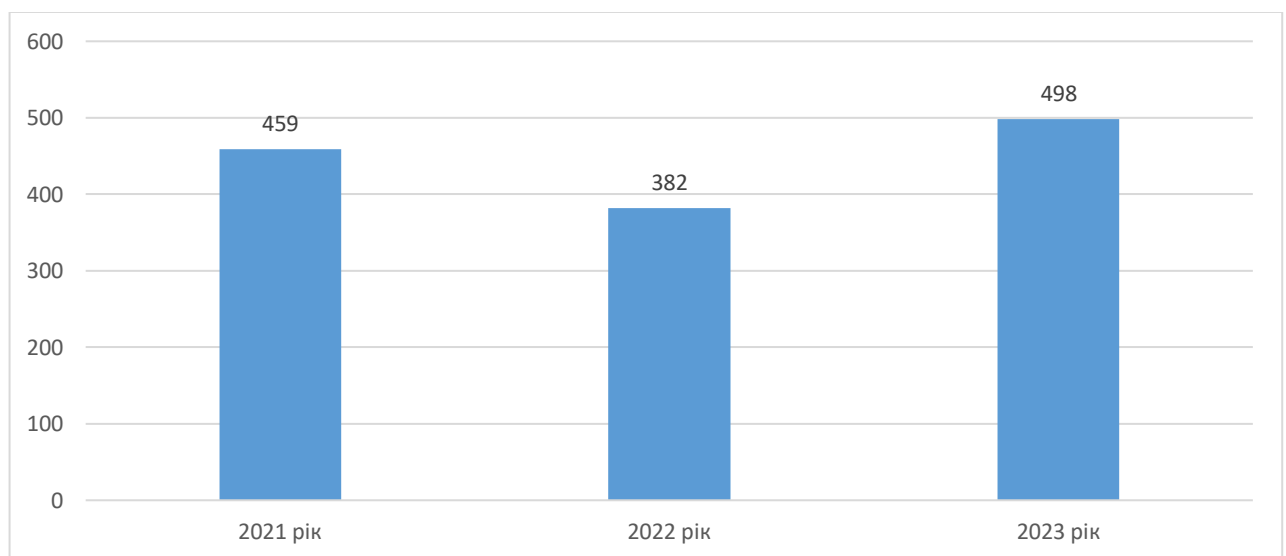


Рисунок 2.4 - Динаміка стану проведення курсів за 2021 – 2023 роки.

Джерело: [Побудовано на основі даних таблиці 2.6]

Таким, чином, у 2023 році на курсах підвищення кваліфікації в учбовому центрі АТ "СУМІОБЛЕНЕРГО" пройшли навчання 498 працівників, що на 116 осіб більше ніж у 2022 році або на 23,2 % та на 39 осіб більше ніж у 2021 році або на 8%. Всього було навчено працівників 15 спеціальностей.

Аналізуючи стан проведення курсів підвищення кваліфікації фахівців та робітників в учбовому центрі, можна зробити висновок, що у 2022 році, році початку військової агресії росії, значно менше осіб відвідали курси підвищення

кваліфікації, що свідчить про необхідність впровадження нових способів навчання, зокрема дистанційного навчання.

Крім того, в учбовому центрі пройшли спеціальне навчання з питань охорони праці і пожежної безпеки за 30-ти годинною програмою до початку самостійної роботи 38 осіб, які були прийняті на роботу в АТ "СУМІОБЛЕНЕРГО".

Продовжено проведення навчання та перевірку знань з питань охорони праці посадових осіб – членів постійно діючих комісій з перевірки знань та відповідальних осіб за безпечність та технічний стан устаткування в умовах підвищеної небезпеки. За рік пройшли навчання 78 працівників АТ "СУМІОБЛЕНЕРГО".

У 2023 році в учбовому центрі пройшли курсове навчання з професійно-технічної перепідготовки за робітничими професіями "Контролер енергонагляду" 9 осіб, "Машиніст автовишки та автогідропідіймача" 26 осіб, "Стропальник" 65 осіб, та навчання працівників, які виконують роботи на висоті, в тому числі з робочої платформи підйомника 27 осіб.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТА ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Можливості реалізації кадрового потенціалу в сучасних умовах.

Розвиток ринкових відносин вимагає необхідності забезпечення стабільності та конкурентноздатності підприємств у економіці країни, які суттєво визначаються їх кадровим потенціалом та підходами щодо його удосконалення. Найважливішим інструментом підприємства в управлінні персоналом є побудована політика розвитку кадрового потенціалу та має особливе значення в розвитку ринкових відносин, оскільки вона відображає специфіку побудови здорової атмосфери, соціального та культурного середовища, європейського ринку праці, поведінку працівників і традиції компанії, відповідно виникає необхідність її постійного вдосконалення [19].

Проведений аналіз кадрової політики АТ «СУМІОБЛЕНЕРГО» показав, що на підприємстві існують деякі проблемні питання, які погіршують стан кадрової політики. Зважаючи на це, робота з кадрами в умовах воєнного стану вимагає постійного вдосконалення, гармонізації соціально-трудових відносин що сприятиме підвищенню ефективності діяльності, зростанню продуктивності праці, вплине на емоційний стан персоналу, їх мотивацію до праці, професійного розвитку, що в свою чергу підвищить ефективність діяльності та конкурентоспроможність.

У свою чергу, наявні можливості підприємства, ефективний соціальний розвиток та позитивна характеристика досліджуваного підприємства допомагають розвивати оптимальні елементи механізму розвитку політики управління персоналом, ключовими пріоритетами мають бути:

- посилення результатів роботи в команді, внесення інноваційних способів в трудову діяльність;
- перебудова мотиваційної системи та соціальних для збільшення індивідуального підходу та лояльності працівників;

- модернізація та документаційне закріплення управління персоналом;
- створення та впровадження програм введення нових працівників;
- удосконалення рис демократичного лідера у керівника підприємства;
- подолання перешкод на шляху змін;
- створення ефективних підходів в управлінні персоналом;
- турбота керівництва про підвищення рівня кваліфікації свого персоналу;
- комплексний підхід до навчання, розвитку кваліфікації та мотивації працівників для стимулювання їх здібностей;
- створення сприятливої морально-психологічної атмосфери в колективі для максимального використання потенціалу працівників;
- розробка умов для зменшення текучості персоналу на підприємстві;
- добре спланована соціальна стратегія з акцентом на матеріальне стимулювання персоналу, покращення умов праці, відпочинку та пільгове харчування.

Розвиток системи мотивування співробітників підприємства, яка включає фінансові та нематеріальні блага стимулювання персоналу до праці і ключові стратегічні напрями роботи зі стимулювання робітників, мають бути одним із визначних напрямків кадрової політики у майбутньому.

Треба приділяти увагу стану здоров'я працівників, заохочувати до занять спортом, проводити діагностичні та томографічні обстеження, тощо.

Приділяти увагу навчанню керівників.

Впровадити головні пріоритети з практики менеджменту людських ресурсів, а саме:

- з'ясувати конкретний виробничий вклад працівників товариства;
- зробити акцент на розвиток команди та формування її корпоративної культури;
- провести вивчення можливостей кожного керівника, його спроможність очолити команду, що відповідає сучасним вимогам та якнайкраще вирішувати поставлені завдання.

Воронкова В.Г. рекомендує наступні заходи для удосконалення формування кадрової політики, які могли б бути реалізовані в АТ «СУМІОБЛЕНЕРГО»:

- створення системи, яка б передбачала своєчасне прийняття рішень щодо вдосконалення системи управління персоналом та своєчасне усунення відхилень;
- забезпечення раціональності структурних підрозділів та керівників всіх підрозділів;
- наявність взаємодії між ієрархічними ланками по вертикалі та між автономними ланками системи управління по горизонталі;
- забезпечення сталого розвитку управління кадровою політикою підприємства;
- управління персоналом підприємства через різні канали - адміністративно-економічні, правові, економічні [19].

На підприємстві відсутній внутрішній нормативний документ щодо наповнення кадрового резерву, як для робітничих спеціальностей так і для керівного складу. Зважаючи на це, рекомендуємо АТ «СУМІОБЛЕНЕРГО» розробити Положення про кадровий резерв. Дане Положення про кадровий резерв має містити опис посад, для яких планується створити резерв персоналу, інформацію про те, з наявністю якого досвіду, вмінь, навичок та попередніх займаних посад можуть заповнити звільнені посади, робота, яка має проводитися з персоналом, який залучений до кадрового резерву.

У різних виробничих нестандартних ситуаціях, пов'язаних з діями або бездіяльністю працівників, які приводять до виходу з ладу обладнання, не вірного оформлення документації, виникає необхідність у здійсненні дисциплінарних заходів впливу до працівників. В такому випадку керівник у службовій записці на ім'я вищого керівника описує ситуацію, яка сталася та зазначає посилання на відповідні пункти посадових інструкцій працівників, наказів тощо. Тому інструкції завжди мають бути в наявності, не протерміновані і оформлені належним чином. В АТ «СУМІОБЛЕНЕРГО» контроль за посадовими інструкціями здійснюється в ручному режимі, що є малоефективним оскільки є велика вірогідність втрати її паперового варіанту, бути протермінованою та т.ін.

Зважаючи на вищевикладене, за допомогою інформаційних технологій пропонується створити програмне забезпечення під назвою «job instructions». Передбачити, що доступ до даного програмного забезпечення будуть мати працівники відділу кадрів та керівники підрозділів. Суть цього програмного забезпечення полягає в тому, що кожен керівник по своєму підрозділу на кожного працівника має завантажувати сканований варіант інструкції з зазначенням терміну її дії. У випадку відсутності інструкції на працівника або закінченню її дії на електронну адресу керівника структурного підрозділу та працівника відділу кадрів буде надходити повідомлення з необхідністю завантаження інструкції або закінчення терміну її дії.

Таким чином це дасть можливість зменшити навантаження на керівника підрозділу та працівника відділу кадрів, вчасно переглядати посадові інструкції, знизити ризик її втрати і уникнути штрафних санкцій з боку контролюючих органів під час перевірок.

3.2 Шляхи удосконалення професійного розвитку в АТ «СУМІОБЛЕНЕРГО».

Високорозвинені країни світового лідерства вже давно проводять дослідження можливого впливу навчання на покращення продуктивності праці людини. Наприклад, у Америці було проаналізовано і встановлено, що вклад в людські ресурси шляхом створення умов для навчання значно збільшують продуктивність роботи співробітників. При збільшенні статті витрат на навчання на 10%, працеспроможність зростає на 8,5%. Саме тому закордоном на розвиток штату витрачається до 10% від статті витрат, що йде на оплату праці. Навчання проводиться кожні три роки, але не рідше. Якщо аналізувати ситуацію в Україні, то вона значно відрізняється: затрати на навчання становлять до 2% фонду оплати праці, а періодичність підвищення рівня знань та умінь всередньому – раз на 12 років. У деяких країнах навчання персоналу стає конкурентною перевагою (наприклад, Японія, США, Франція). У Європейському Союзі при плануванні розвитку персоналу велика увага приділяється соціальним партнерам та їх ролі у

сприянні професійної підготовки персоналу на самому виробництві. В Україні планування підвищення кваліфікації та професійного зростання працівників є важливим для забезпечення організацій висококваліфікованими робітниками, що, в свою чергу, позитивно впливає на ефективність роботи співробітників та підвищує її. На сьогоднішній час державні заходи щодо планування професійного та кар'єрного зростання персоналу розвинені слабо і також потребує покращення, оскільки більшість компаній України немає чіткої стратегії розвитку штатного персоналу і, відповідно, відсутня стратегія інвестування коштів у професійний розвиток співробітників компанії.

На сьогоднішній день робоча сила в Україні недостатньо приваблива для роботодавців, тому планування професійного розвитку в державі є недостатнім. Прогресивні роботодавці не розвивають людський потенціал на належному рівні. На планування впливає багато факторів підвищення кваліфікації співробітників компанії, але головною з них є відсутність економічної зацікавленості організації в інвестуванні в навчання персоналу. При плануванні системи підвищення кваліфікації для України необхідно звернути увагу на досвід Німеччини, а саме можливість запровадження дуальної системи професійного навчання та досвіду наставництва, таким чином, це дасть можливість зацікавити, як роботодавців, так і працівників у безперервній освіті. Також при плануванні професійного розвитку в Україні необхідно звернути увагу на регіони та партнерів у забезпеченні професійного навчання працівників [17]. При організації професійного розвитку персоналу в Україні необхідно розробити, за наявності, покращити пільгову систему, яка б надавала можливість отримувати підприємствам субсидії та пільгові кредити для професійного навчання та розвитку працівників. Щоб мати ефективну кадрову політику АТ «СУМІОБЛЕНЕРГО» має значну увагу приділяти системі навчання та професійного розвитку працівників, підвищенню їх кваліфікаційного рівня. Ні підприємство загалом, ні будь-який працівник зокрема не можуть успішно розвиватися протягом тривалого періоду часу, без постійного послідовного вдосконалення професійних навичок, набуття нових знань, вмінь, підвищення рівня майстерності [16].

В АТ «СУМІОБЛЕНЕРГО» підвищення професійної кваліфікації працівників має бути безперервним процесом, який впливає на персонал і формує працівників нового типу, які будуть здатні до нестандартних, оригінальних та креативних дій. На підприємстві головною складовою діяльності є персонал, який має низку кількісних та якісних критеріїв. Одним із основних критеріїв персоналу в товаристві є рівень їх кваліфікації. Таким чином, підвищення якості перепідготовки, удосконалення знань та умінь працівників в АТ «СУМІОБЛЕНЕРГО» є важливим аспектом для досягнення цілей підприємства, а саме: по виконанню робіт підвищеної складності, виявленні фактів крадіжки електричної енергії, складанні актів про порушення та т.ін. На підприємстві одним із найважливіших напрямів удосконалення рівня знань працівників, їх вмінь і навичок є підвищення освітнього рівня та кваліфікації.

Підготовку та перепідготовку працівників можна поділити на два основні напрями:

- поза межами робочого місця;
- безпосередньо на робочому місці.

Навчання керівників АТ «СУМІОБЛЕНЕРГО» пропонується проходити в університетах різних областей України або за кордоном з обов'язковими елементами практики. А для працівників робітничих спеціальностей навчання пропонується проводити без відриву від виробництва. Зважаючи на вищевикладене, пропонується створити додаткову фінансову надбавку за менторство більш кваліфікованим працівникам, які мають більший досвід, кращі вміння над працівниками з нижчими критеріями. Однією із головних тенденцій підвищення професійного рівня є підвищення кваліфікації. Це один із варіантів забезпечити оновлення знань, вмінь та ознайомлення зі світовим досвідом. Систематичне підвищення рівня знань в АТ «СУМІОБЛЕНЕРГО» - один із шансів ефективного досягнення мети: гарантує прискорене оволодіння працівниками навиками використання інноваційних розробок технічного і професійного розвитку за допомогою навчальних тренінгів на підприємстві; забезпечить формування кар'єри працівника на вищий рівень кваліфікації, як

робітників, так і керівного складу за допомогою вивчення матеріалу навчальних програм курсів. В АТ «СУМІОБЕНЕРГО» приділяють в достатній увазі професійному розвитку персоналу. Однак, професійний розвиток персоналу АТ «СУМІОБЕНЕРГО» необхідно здійснювати, використовуючи різні способи, методи та засоби. Пропонується використовувати наступні способи і методи, як: розгляд і надання варіантів рішень для отриманих завдань, проводити аналіз ситуацій, які виникають при здійсненні управління підприємством, використовуючи дискусію, як один із способів оволодіння новими знаннями і розроблення оптимальних варіантів управлінських рішень для подальшого їх впровадження в діяльності підприємства, психологічний курс, програмне навчання. Однак, при плануванні професійного розвитку персоналу необхідно розглядати такі підходи:

- персонал має бути заінтересованим у результативності навчання, шляхом засвоєння навчального матеріалу;
- перепідготовка повинна бути спрямована на практичне застосування, адже всі нові знання та навички потребують часу для їхнього повного освоєння;
- дотримуватись циклічності повторення навчальних матеріалів, використовуючи тестування;
- різноманіття підходів до навчання.

Головними факторами, при яких керівництво скорочує видатки на професійний розвиток персоналу є:

- недооцінка керівництвом важливості професійного розвитку персоналу у роботі підприємства;
- невідповідність чинного законодавства та брак комплексної державної стратегії професійного розвитку персоналу у роботі підприємства;
- обмежені фінансові ресурси підприємств, які не дають змоги повністю фінансувати професійний розвиток персоналу;
- постійне підвищення вартості на послуги професійного розвитку персоналу;
- застосування підприємствами застарілих систем;

– відсутня зацікавленість керівників підприємств у проведенні безперервного професійного розвитку персоналу;

Однією з найкращих та найефективніших підходів є безперервність навчального процесу робітників. В умовах військового стану в АТ «СУМІОБЛЕНЕРГО» теоретичні знання пропонується опановувати шляхом використання дистанційного навчання, оскільки очна форма освіти мінімізована.

Дистанційне навчання – спосіб навчання за допомогою якого слухачі освоюють навчальні дисципліни, використовуючі новітні інформаційні технології безпосередньо на робочому місці або у зручних місцях з доступом до інтернету. Також, дистанційне навчання дає можливість освоювати навчальний матеріал самостійно, без залучення викладачів для можливості самостійної роботи з навчальними матеріалами. Дистанційне навчання – це система підготовки працівників, яка зарекомендувала себе з ефективної сторони та підтримки високого рівня знань у спеціалістів. У такий спосіб навчання можна застосовувати різні методи та підходи до викладення навчального матеріалу. Одним із плюсів дистанційного навчання є побудова єдиного навчального середовища. Саме дистанційним навчання закладаються основи для модернізації освітнього процесу. Дистанційне навчання має свої різновидності, зокрема, які зображені на рис. 3.1.

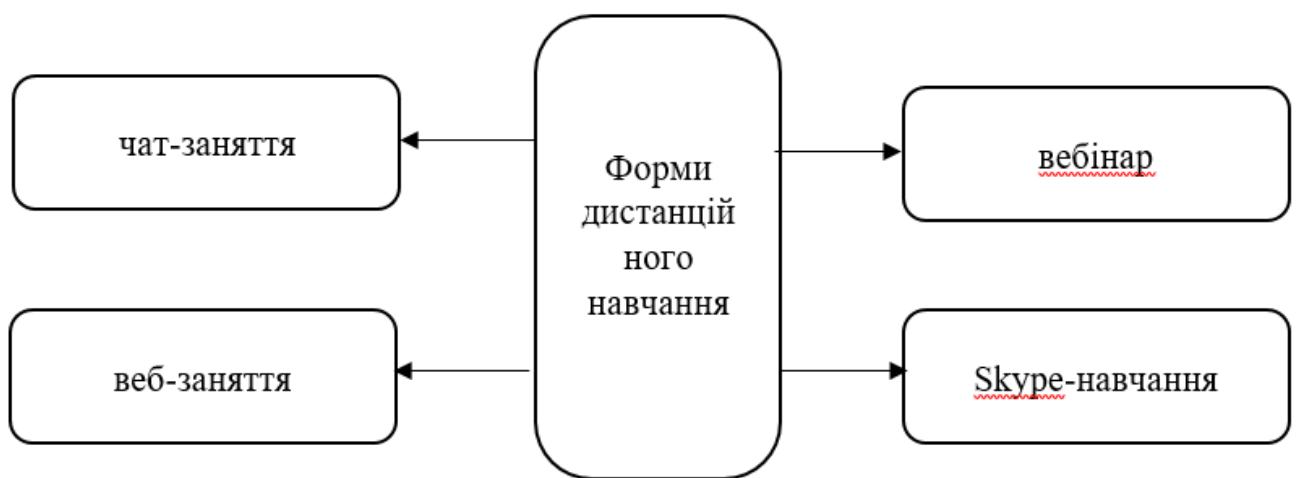


Рисунок 3.1 - Форми дистанційного навчання

Джерело: [створено автором]

чат-заняття – навчальні заняття в реальному часі, при якому працівники одночасно мають доступ до відповідного чату з можливістю надання своїх запитань та коментарів.

веб-заняття – онлайн-уроки, семінари, конференції, практичні заняття та інші форми навчання, яке проводиться за допомогою інтернет-технологій. Існують різновиди дистанційного навчання, під час якого освітній матеріал висилається електронною поштою у відокремлені підрозділи;

Skype-навчання – вид навчання, яке проводиться за допомогою прикладного програмного забезпечення, яке дозволяє надавати пояснення та коментарі у відеорежимі з можливістю бачити один одного, здійснювати обмін файлами, демонструвати і коментувати презентації, переписуватись в чаті, обмінюватись аудіо і відеофайлами, демонструвати робочий стіл свого комп'ютера з одночасним виконанням дій іншому програмному середовищі. Також, однією із переваг є те, що не потрібно витрачати багато часу на вивчення роботи з таким програмним забезпеченням, оскільки воно є простим і доступним для розуміння його роботи;

вебінар – навчальне заняття, яке здійснюється за допомогою різних інтернет платформ та інших інтернет ресурсів. При такому способі, навчання може проводитися, як монолог викладача, однак з можливістю постановки питань через чати, щоб унеможливити перебування викладача під час викладення матеріалу. При такому підході, викладач може, не перериваючись, закінчити свою думку і, у зручний момент надати відповіді на поставлені запитання у реальному часі. On-line форма навчання дозволяє проводити навчання віддалено, і в цьому вебінар має головну перевагу, порівняно зі звичайним класичним семінаром, який передбачає особисте прибуття до визначеного місця проведення. Якщо порівнювати з іншими способами, вебінар, як і skype - навчання має низьку затратність, оскільки може бути розміщеним з вільним доступом, не потребує оренди приміщення, перевезення додаткових технічних засобів, однак потребує наявності стабільного інтернету і характеризується високим попитом, як ефективного методу другої освіти;

E-learning – спосіб дистанційного навчання, проведення якого здійснюється з використанням комп'ютеризованих систем. Завдяки такому способу робітники можуть отримувати нові знання та вміння, не відриваючись від основної роботи. Навчатися можна, як вдома за своїм обліком записом, так і на роботі. Результатом є можливість залучення більшої кількості слухачів, підвищення прибутковості бізнесу та покращення атмосфери в команді. Такий вид навчання може здійснюватись, використовуючи відеоресурси YouTube, блоги, форуми, Facebook, Instagram, Google тощо.

Кожний із розглянутих вище методів професійного розвитку персоналу має, як плюси так і мінуси. Плюсом таких методів є новизна, варіативність, доступність, гнучкість у виборі місця та часу проведення заходу, конкурентний ринок вибору таких послуг. До мінусів можна віднести недостатнє методичне забезпечення, зменшення кількості робочого часу, неефективність у навчанні, відсутність авторитету викладачів. Однак, любим методом, яким би не користувалось керівництво організації, підтвердження ефективності кожного з них може бути лише при існуванні мотивації співробітників. Вмотивований і відповідальний працівник, який хоче кар'єрного зростання має вдосконалювати та покращувати знання, уміння, навички і компетенції та здобуття нових [18].

Враховуючи наявність різних структурних підрозділів в компанії та рівень значущості персоналу, для підвищення його кваліфікації підхід до вибору форми навчання має здійснюватись індивідуально для кожного працівника з урахуванням реальних можливостей працівників. Також відповідально необхідно підходити до сертифікації персоналу. Суть сертифікації полягає в тому, що рівень розвитку персоналу прямопропорційно впливає на фінансовий стан підприємства та конкурентоздатність. Важливим також є результативність сертифікації, оскільки вони уточнюють рівень відповідності працівника можливому професійному зростанню.

Тож рекомендується впровадити сертифікацію працівників і на основі результатів сертифікації сформувати списки персоналу АТ «СУМІОБЛЕНЕРГО», який потребує підвищення кваліфікації та визначити

джерела фінансування даних заходів. В АТ «СУМІОБЛЕНЕРГО» відсутня система заохочення ініціативності та творчості, проявлених у роботі, внесення пропозицій по покращенню роботи підприємства, організації праці, підвищення свого професійного рівня та кваліфікації, відповідно працівники не зацікавлені у виконанні своєї роботи на повну викладку, відповідно потребує вдосконалення система матеріального та нематеріального стимулювання праці персоналу.

Зважаючи на вищевикладене, з метою мінімізації витрат на навчання пропоную для професійного розвитку персоналу підприємства створити веб – сервіс під назвою «Professional staff development». Функції сервісу зображені на рис. 3.2



Рисунок 3.2 - Функції веб – сервісу «Professional staff development»

Джерело: [створено автором]

1. Дистанційне оновлення навчального матеріалу (контенту). Передбачається необхідність завантаження нових відео та аудіо матеріалів, презентацій, опитувальних листів, тестів, витягів з журналів, навчальних програми та т.ін.

2. Дистанційне керування професійним розвитком. Скласти переліки завдань для особистого чи групового формату, якими наповнюється матеріал для дистанційного навчання, контроль термінів проведення занять (книги спеціалізованого спрямування, спеціалізовані навчальні програми та т.ін.).

3. Використовувати дистанційні можливості комунікації. Забезпечити рівень зворотнього зв'язку для комунікації між персоналом і викладачами, організовувати в частині професійного розвитку персоналу форуми відповідної тематики або форуми на вільну тему, відкривати/закривати коментарі, чати, вмикати/вимикати нагадування та повідомлення.

4. Розвиток навчального матеріалу. Система дистанційного навчання повинна доповнюватися єдиним навчальним матеріалом, формування його і доповнення новітніми підходами з метою легкого і швидкого пошуку інформації.

5. Здійснення дистанційного оцінювання персоналу. Впровадити способи загального і персонального тестування, за для різностороннього оцінювання умінь та навичок, отриманих під час навчання, пропонується використовувати різні форми опитування, чек-листи відповідної тематики, кваліфікованими або загальними запитаннями.

Веб – сервіс «Professional staff development» буде мати декілька розділів, відображених на рисунку 3.3

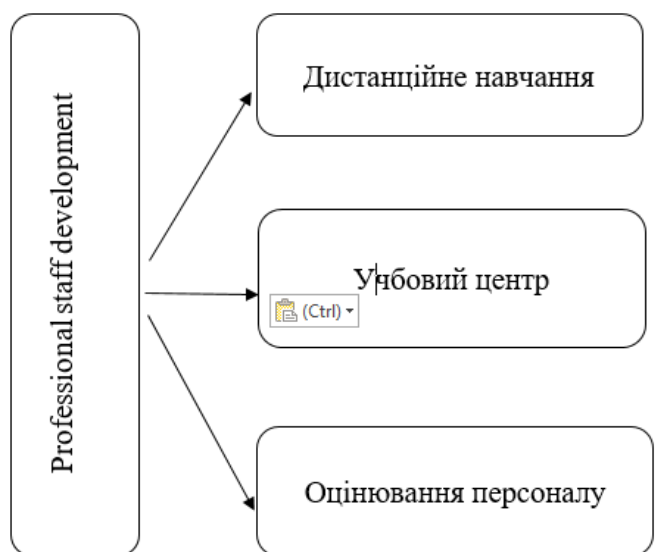


Рисунок 3.3 - Розділи веб – сервісу «Professional staff development»

Джерело: [створено автором]

1. Дистанційне навчання буде вмщати в себе курси для кожного працівника підприємства в залежності від профілю роботи. На курсах повинні висвітлюватися питання різного напрямлення: починаючи з правил по охороні праці, правил роздрібного ринку електричної енергії, тестувань для кожного відокремленого підрозділу, відділу, служби і закінчуючи культурою в колективі.

Підрозділи, які будуть знаходитися в цьому розділі зображені на рис. 3.4:

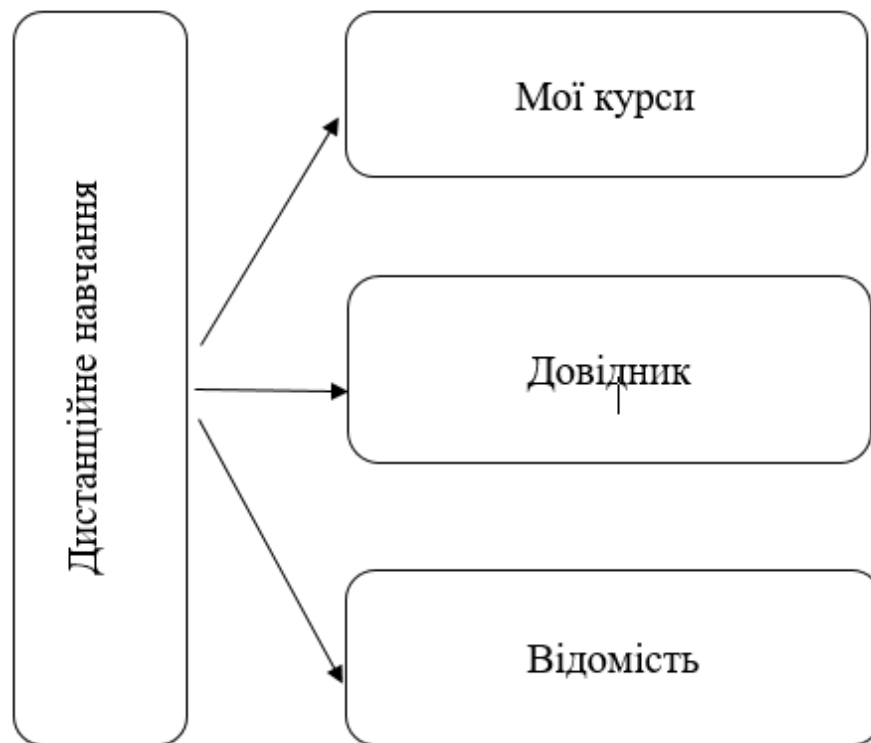


Рисунок 3.4 - Підрозділи дистанційного навчання

Джерело: [створено автором]

Підрозділ «Мої курси» дозволить робити огляд та можливість перевірки історії освоєних курсів, оцінки знань, отриманих під час курсів, в тому числі у профіль працівника буде надходити повідомлення щодо обов'язкового тестування або ті, що встановив учбовий центр. За допомогою довідника можна переглядати усі курси, що є в доступі та відображені в послідовності, передбаченою, програмою навчання. За допомогою відомості вищестоячі керівники будуть мати можливість спостерігати за досягненнями персоналу після проходження цих курсів.

2. Учбовий центр буде мати в собі підрозділи, зображені на рисунку 3.5



Рисунок 3.5 - Підрозділи учбового центру

Джерело: [створено автором]

- реєстр навчальних заходів (загальний перелік навчальних тематик, розділених за підрозділами підприємства, потрібних та бажаних).

- запит на участь у курсах (можливість працівника подати заявку на всі наявні заходи, на які можливо потрапити).

- розклад майбутніх навчань;

- інтерв'ювання (для визначення продуктивності навчання).

В розділі «оцінювання персоналу» до 20 січня кожного року безпосередній керівник має відобразити основні напрями в роботі працівника.

По закінченню календарного року, керівник на наступний рік має планувати декілька основних завдань для підпорядкованого працівника для опрацювання та виконання його протягом року. Потім підпорядкований працівник має пройти анкетування щодо оцінки виконання поставлених завдань, і по завершенню календарного року керівник проведе оцінювання кожного завдання згідно отриманої анкети. На підставі такої оцінки буде видаватись річна премія, а також враховуватись можливості подальшого посадового зростання співробітників. Також, для кожного працівника, буде передбачена можливість, за бажанням, виставляти рейтингову оцінку безпосередньому керівнику і своїм колегам. Отримані рейтинги будуть доступні у загальному доступі в окремій папці для звітів.

Впровадження веб сервісу «Professional staff development» дасть позитивний результат в частини економії фінансових ресурсів, оскільки всі дії для працівників по дотриманню навчального процесу будуть виконуватись в онлайн режимі і кожний працівник, за необхідності, зможе здійснювати на своєму робочому місці.

Таким чином, буде відсутня необхідність виїзду працівників до навчального центру, відсутня необхідність в утриманні гуртожитку для проживання персоналу, відсутня необхідність витратити час на дорогу для доїзду до учбового центру та зменшення витрат ресурсу автомобільного транспорту для доставлення працівників для навчання.

Відео з усіх навчань будуть завантажуватись у розділ дистанційне навчання. Це дасть змогу один раз провівши навчання, мати до нього онлайн доступ всім співробітникам, що дозволить економити кошти завдяки зменшенню витрат на проведення повторних навчань і постійно поновлювати знання співробітникам. За допомогою «Professional staff development» буде налаштовано систему оцінювання персоналу. Завдяки цьому, кожний співробітник буде мати коректну оцінку з боку керівництва та можливість її оскаржити.

Важливим також є визначення завдань на наступний рік. Кожному співробітнику будуть визначені завдання, і в залежності від їх виконання в кінці року буде виплата річної премії та розгляд кандидатів для кар'єрного росту. Проте основною перевагою веб - сервісу буде можливість навчання на відстані для кожного працівника, що дозволить істотно розвинути людський потенціал та зекономити значні кошти на організацію навчань. Ще одним значущим плюсом «Professional staff development» є можливість імпорту навчального матеріалу. Фахівці учбового центру будуть із зовнішніх ресурсів брати різні цікаві матеріали, можливо зробити навіть свою бібліотеку, з якої кожний співробітник буде мати змогу завантажити різні відео, книги та т.ін. Проведення навчальних процесів з використанням дистанційних засобів керування дозволить ефективніше використовувати час для оцінювання знань працівників, а також підвищить прозорість та об'єктивність процесу оцінювання.

Враховуючи вищезазначене, професійний розвиток персоналу на підприємстві АТ «СУМІОБЛЕНЕРГО» забезпечить підприємство висококваліфікованими кадрами специфічного напрямлення, що дасть можливість якісно виконувати завдання підвищеної небезпеки та ще й в умовах військового стану.

Також, за допомогою запропонованих способів навчання можна буде залучити більшу кількість працівників, що дасть можливість підтримувати знання більш ширшого кола працівників на необхідному рівні та оволодівати сучасними навичками роботи з новітнім обладнанням.

Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг системично здійснює внесення змін в нормативну базу функціонування ринку електричної енергії і, постає питання, щодо необхідності частішого навчання певних груп персоналу, зокрема електромонтерів по заміні приладів обліку електричної енергії та інспекторів підприємства в частині оформлення Актів про порушення правил роздрібного ринку електричної енергії. Дистанційний спосіб навчання надасть швидку можливість організації навчання з певної тематики. Опанування оновленої нормативної бази, що в подальшому дасть можливість складати Акти про порушення без помилок, у відповідності до вимог законодавства, що в свою чергу дасть можливість безперешкодного виграшу справ у судовому порядку на користь підприємства.

3.3. Перспективи розвитку та удосконалення корпоративного управління.

Політика Товариства направлена на дотримання корпоративних норм етики, виконання зобов'язань перед акціонерами та удосконалення корпоративного управління.

Отже, корпоративна етика енергетичного підприємства — це норми поведінки всередині Товариства, відношення до Споживачів електричної енергії, до членів суспільства, до Партнерів та довкілля. Кожен працівник Товариства

відповідає за дотримання правил та принципів, що ґрунтуються на її класичних цінностях та створюють сприятливі умови та відносини, якими компанія пишається. Ми хочемо, щоб кожен брав участь у налагодженні цих зв'язків та допомагав у створенні міцної корпоративної культури, яка б ґрунтувалася на задоволенні від праці в Товаристві та у її безпеці.

Принципи корпоративної етики Товариства стосуються як керівників дирекцій, підрозділів, інших працівників Товариства, так і будь-яких інших осіб, які діють від імені Товариства. Безпосереднім обов'язком Товариства є забезпечення можливості кожному працівнику ознайомлення з принципами корпоративної етики.

Політика Товариства спрямована на дотримання чинного законодавства, як у сфері головного виду діяльності (розподілу електроенергії), так і в інших сферах господарських та суспільних відносин. Кожен несе персональну відповідальність за дотримання стандартів та обмежень, які накладаються законодавчими та нормативними актами, в тому числі і внутрішньо корпоративними документами, що стосуються принципів діяльності Товариства, дотримання принципів конфіденційності в роботі, збереження вимог комерційної таємниці.

Корпоративна культура - це система соціальних норм і цінностей характерних Товариству, які відображають його індивідуальність і особливе становище в соціальному макросередовищі, які виявляються в поведінці її персоналу, групових взаємодіях, сприйнятті людьми себе і навколишнього середовища.

Таким чином, усвідомлюючи себе частиною паливно - енергетичного співтовариства України, виходячи з політики та цілей Товариства, враховуючи потреби зацікавлених сторін пропонується затвердити Кодекс корпоративної етики Товариства.

Основні недоліки корпоративного управління в Україні пов'язані з наступними факторами:

- недоліки в законодавстві та нормативних документах, які упорядковують діяльність суб'єктів господарювання;

- існування проблем по впровадженню інноваційних підходів корпоративного управління;
- низький рівень активності суб'єктів господарювання на вітчизняному фондовому ринку;
- невідкритість внутрішньої політики та економічної звітності;
- низький рівень соціальної відповідальності суб'єктів господарювання.

Головним серед вказаних вище факторів є інституційні рамки функціонування та розвитку суб'єктів господарювання. Держава може виступати ініціатором удосконалення якості внутрішнього управління більш за все через зміни в державних нормативних актах: введення в дію нових державних нормативних документів, які б створювали правові засади для вирішення інтересів різних категорій учасників корпоративних відносин, що є необхідним аспектом удосконалення корпоративного управління. З метою покращення функціонування акціонерних товариств для більш ефективного економічного зростання та створення сприятливого інвестиційного клімату серед іноземних інвесторів рекомендовано звертати увагу на впровадження сучасних підходів у вирішенні нагальних питань в частині функціонування товариств. В сьогоденній діяльності товариств повинні враховуватись сучасні національні підходи до розвитку корпоративного управління з урахуванням досвіду міжнародних досягнень та напрацювань. Це призведе до масштабування інформаційного обсягу про корпоративне управління у звітних документах Товариства; утворення в Товаристві Аудиторського комітету, підпорядкованого Наглядовій раді Товариства, для нагляду за процесом підготовки публічної звітності, моніторингу ключових операцій та фінансових показників, вибору суб'єктів аудиторської діяльності та здійснення контролю якості їх роботи, координування роботи різних структурних підрозділів із метою мінімізації ризиків для бізнесу і захисту прав акціонерів Товариства.

У випадку успішного оновлення принципів корпоративного управління Товариство має більше можливостей добитися кращого рівня конкурентоспроможності на ринку послуг.

ВИСНОВКИ

Результатом проведеного дослідження є теоретичне узагальнення та вдосконалення системи професійного розвитку персоналу енергетичного підприємства АТ «СУМІОБЛЕНЕРГО»:

1. Професійний розвиток – це процес, який має здійснюватись за принципами безперервності, складовими якого є професійне навчання, професійна підготовка персоналу, підвищення кваліфікації персоналу, його адаптації до нових умов праці та можливості посадового зростання .

Це визначення показує підготовку працівників до професійної діяльності, яке передбачає оволодіння нею теоретичними знаннями, вміннями та практичними навиками, соціальними нормами поведінки, моральними цінностями, які необхідні для виконання поставлених завдань.

Мета професійного розвитку персоналу на підприємстві – це покращення якості розподілу електричної енергії споживачам, зменшення часу на усунення аварійних пошкоджень, надання якісних сервісних послуг, зростання конкурентоспроможності персоналу, набуття вмінь оптимального використання сучасного обладнання.

Також визначили, що професійний розвиток персоналу є однією із важливих складових в управлінні людськими ресурсами. Для збільшення прибутку компанії та у зв'язку з систематичними змінами в державних нормативних документах, використанні високотехнологічного новітнього обладнання персонал підприємства потребує систематичного і всебічного удосконалення та набуття нових знань та вмінь.

2. Система професійного розвитку персоналу має здійснюватись за принципом безперервності, проводитися на всіх рівнях діяльності підприємства, впродовж трудової діяльності конкретної людини. Для підтримки високого рівня організації виробничого процесу з використанням інноваційних технологій, керівники мають розглядати професійний розвиток персоналу, як вкладення коштів в інтелектуальний капітал.

Основними методами формування персоналу АТ «СУМІОБЛЕНЕРГО» є:

- підбір кандидатів на вільну посаду із попередньо визначеними посадовими обов'язками (щільна співпраця з державною службою зайнятості, звернення до технікумів, коледжів, університетів з метою направлення на підприємство випускників та студентів старших курсів);

- аналіз персоналу з метою надання їм пропозицій для переміщення на посади, відповідно до їх здібностей та можливостей всередині підприємства;

- перенавчання персоналу;

Підвищення кваліфікації здійснюється у різноманітних формах для робітників, фахівців та керівних працівників АТ «СУМІОБЛЕНЕРГО».

3. Покращення організації професійного розвитку персоналу в умовах воєнного стану в АТ «СУМІОБЛЕНЕРГО» мають бути наступні напрями:

- створення умов для розширення знань та вмінь з метою взаємозамінності персоналу;

- створення системи безперервної професійно – технічної освіти і перепідготовки кадрів, з урахуванням можливості навчання на робочому місці та з відривом від виробництва;

- впровадження навчання з використанням інтернет технологій, застосовуючи дистанційне навчання (skype - навчання, вебінари, навчання у групах та ін.);

- створення позитивного клімату для кар'єрного росту працівників;

- підтримка внутрішньої конкуренції між співробітниками у зазначених рамках, унеможливаючи виникнення конфліктних ситуацій між ними, шляхом мотиваційної складової;

- підтримання постійного особового складу, а також його вчасного оновлення;

Виходячи з вищевикладеного, результативне навчання персоналу неможливе без всебічної підтримки керівництва компанії на всіх рівнях. Організація підготовки і проведення навчання персоналу потребує врахування всіх можливих організаційних умов, здатних вплинути на якісні показники та

визначення шляхів підвищення ефективності навчального процесу. Найкраща результативність від перепідготовки працівників досягається під постійним контролем відповідальних осіб та залученням мотиваційної складової до співробітників.

Отже, впровадження веб - сервісу «Professional staff development» для професійного розвитку персоналу дасть можливість заощадження коштів завдяки тому, що всі освоєння та вивчення співробітниками навчального матеріалу будуть доступні в онлайн режимі і кожний співробітник, за необхідності, зможе повторно переглянути на своєму робочому місці.

Таким чином, буде відсутня необхідність виїзду працівників до навчального центру, відсутня необхідність в утриманні гуртожитку для проживання персоналу, відсутня необхідність витрачати час на дорогу для доїзду до учбового центру та зменшення витрат ресурсу автомобільного транспорту для доставлення працівників для навчання.

За допомогою «Professional staff development» буде створено систему надання оцінки персоналу. Таким чином, однією із можливостей веб сервісу є надання справедливої індивідуальної оцінки з боку керівництва та можливість для працівника її оскаржити.

Важливим також є визначення завдань на наступний рік. Кожному співробітнику будуть визначені завдання, і в залежності від якості та повноти виконання завдання, в кінці року буде визначатись розмір річної премії та здійснюватись відбір кандидатів для посадового росту. Проте основною перевагою веб - сервісу буде можливість навчання на відстані для кожного працівника, що дозволить істотно розвинути людський потенціал та зекономити значні кошти на організацію навчань.

Проведення навчальних процесів з використанням дистанційних засобів керування дозволить ефективніше використовувати час для оцінювання знань працівників, а також підвищить прозорість та об'єктивність процесу оцінювання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Білоусова А.Ю., Лисянський Е.О., Омеляненко М.О. Професійний розвиток персоналу. *Економічний форум*. 2018. № 3. С. 264–269. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2018_3_44
2. Донцова А.Ю. Професійний розвиток як умова зростання конкурентоспроможності персоналу. *Наукові праці Донецького національного технічного університету. Сер.: Економічна*. 2014. № 5. С. 71–78. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npdntu_ekon_2014_5_13
3. Дудко С.В. Професійний розвиток персоналу: технології оцінювання та механізм мотивації. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2017. № 6(2). С. 57–65.
4. Жиденко Н. Професійний розвиток персоналу державної служби: основні складові процесу. *Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президентові України*. 2013. Вип. 1. С. 50–58.
5. Збрицька Т.П., Савченко Г.О., Татаревська М.С. Управління розвитком персоналу: навч. посібник. За заг. ред. М.С. Татаревської. Одеса : Атлант, 2013. 427 с: URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/467>
6. Кара Н.І., Пшик-Ковальська О.О. Професійний розвиток персоналу в умовах міжнародної економічної діяльності підприємств. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2018. Вип. 14(1). С. 23–35. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/aprer_2018._14\(1\)5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/aprer_2018._14(1)5)
7. Крушельницька О.В. Суть професійного розвитку персоналу та завдання управління ним. URL: <https://library.if.ua/book/45/3084.html>
8. Левченко А.О. Професійний розвиток персоналу в умовах активізації інноваційно-інтеграційних процесів. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2018. Вип. 1. С. 124–134. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu_e_2018_1_15
9. Літинська Л.А., Царук В.Ю. Мотиваційний вплив корпоративної культури на стрімкий професійний розвиток персоналу. *Інфраструктура ринку*.

2018. Вип.18. С.144-149. URL: <http://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/07/Litinska-V.-A.-1.pdf>

10. Марченко А.М., Ткаченко К.А. Професійний розвиток персоналу – нагальне завдання сьогодення.

Економічний вісник Донбасу. 2014. № 1. С. 194–197. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvd_2014_1_32

11. Рульєв В.А., Гуткевич С.О., Мостенська Т.Л. Управління персоналом: навч. посіб. Київ : Кондор, 2012. 310 с.

12. Фроленкова Н.А. Освіта і професійний розвиток персоналу як елемент кадрового менеджменту організацій. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування.*

13. Перспективи розвитку бізнесу під час війни: ТОП 7 бізнес-ідей для складного часу. 28.06.2023. URL: <https://business.olx.ua/statti/biznes-idei-iakyi-biznes-vidkryty-pid-chas-viiny/>

14. Personal vs professional development: a comprehensive guide. Updated 21 August 2023. URL: <https://uk.indeed.com/career-advice/career-development/personal-vs-professional-development>

15. Грішнова О. А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки. — К.: Знання, КОО, 2001.

16. Підготовка та підвищення кваліфікації кадрів. Збірник керівних і нормативних документів (методичний посібник). — Дніпропетровськ: ІМА-прес, 2001.

17. Професійний розвиток персоналу Агавердієва Халіда Фаїддіновна, к.е.н., доцент, ХНЕУ ім. С. Кузнеця, м. Харків, Україна

18. Ведерніков М., Волянська-Савчук Л., Зелена М., Чернушкіна О. Удосконалення системи підвищення ефективності управління кадровою політикою підприємства. *Modeling the development of the economic systems*, 2022. №3. С. 139–149.

19. Воронкова В.Г. Кадрова політика промислових підприємств: Навчальний посібник для здобувачів ступеня вищої освіти магістра спеціальності

073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Промисловий менеджмент».
Запоріжжя : ЗНУ, 2020. 156 с.

20. Офіційний сайт АТ «СУМІОБЛЕНЕРГО» www.soe.com.ua