

УДК 658.26.014.1.016.2(477)

*Г. А. Братусь,**д. е. н., доцент, завідувач кафедри економіки та управління бізнесом**Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу,**Міжрегіональна Академія управління персоналом**ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7151-3901>**Ю. В. Мазур,**к. е. н., доцент, декан стаціонарних та заочних форм навчання Навчально-наукового**інституту управління, економіки та бізнесу, доцент кафедри маркетингу,**Міжрегіональна Академія управління персоналом**ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4728-4640>**Л. О. Карбовська,**к. е. н., доцент, заступник завідувача кафедри маркетингу**Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу,**Міжрегіональна Академія управління персоналом**ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5333-1653>*

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.21.7

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ ЕНЕРГЕТИЧНОГО СЕКТОРУ ЕКОНОМІКИ

H. Bratus,

Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Head of the Department of Economics and Business Management of the Educational and Scientific Institute of Management, Economics and Business, Interregional Academy of Personnel Management

Yu. Mazur,

PhD in Economics, Associate Professor, Dean of Permanent and Extramural Forms of Education of the Educational and Scientific Institute of Management, Economics and Business, Associate Professor of the Department of Marketing, Interregional Academy of Personnel Management

L. Karbovska,

PhD in Economics, Associate Professor, Deputy Head of the Department of Marketing of the Educational and Scientific Institute of Management, Economics and Business, Interregional Academy of Personnel Management

SYSTEM IMPROVEMENT OF THE PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM OF ENTERPRISES OF THE ENERGY SECTOR OF THE ECONOMY

Встановлено, що функція управління персоналом може суттєво впливати на результати діяльності підприємств енергетичного сектору, якщо різні аспекти управління персоналом об'єднані в єдиний комплекс дій, програму, яка є частиною стратегії бізнесу. Таким чином, стратегічне управління підприємством передбачає вироблення стратегії та в галузі управління персоналом.

Визначено, що під стратегічним управлінням персоналом розуміють управління формуванням конкурентоспроможного трудового потенціалу організації з урахуванням змін, що відбуваються і майбутніх у зовнішньому та внутрішньому середовищі, що дозволяє організації розвиватися і досягати своїх цілей у довгостроковій перспективі.

Доведено, що основою формування стратегії управління персоналом організації є її кадрово-ва політика. Вона являє собою набір основних принципів, що застосовуються кадровою службою підприємства при формуванні, використанні та розвитку персоналу, а також передбачає вдосконалення форм і методів роботи з персоналом у конкретних історичних умовах того чи іншого періоду розвитку економіки.

Узагальнення досвіду вітчизняних та зарубіжних компаній енергетичного сектору дозволяє сформулювати головну мету сучасної системи управління персоналом компанії: забезпечення персоналом, необхідної для компанії кількості та якості, організація його ефективного використання, професійного та соціального розвитку при оптимізації загальних витрат на персонал.

Відповідно до цієї форми формується система управління персоналом, до складу якої, крім традиційних підсистем, входять підсистеми планування, прогнозування та маркетингу персоналу, підсистеми оформлення та обліку кадрів, підсистеми трудових відносин тощо, входить також підсистема управління витратами на персонал. Основними функціями даної підсистеми є планування витрат на персонал, організація їх використання, контроль та аналіз ефективності використання витрат.

Такий розвиток системи управління персоналом вимагає змін одного з основних елементів даної системи — служби управління персоналом підприємства. Тому необхідно на підприємствах енергетичного сектору організувати центр фінансової відповідальності за витратами на персонал на базі служби управління персоналом.

При плануванні витрат необхідно враховувати підходи, визначені кадровою політикою підприємства. Так, можливо два підходи до формування та використання кадрового потенціалу.

1. Підприємство здійснює прийом робітників та фахівців на позиції початкового рівня. Надалі, перспективні працівники включаються до програм навчання, підвищення кваліфікації та, відповідно, заповнюють позиції штатного розкладу вищого рівня.

2. Підприємство здійснює прийом висококваліфікованих працівників, які відповідають вимогам внутрішньокорпоративних стандартів.

It has been established that the function of personnel management can significantly influence the performance of enterprises in the energy sector, if various aspects of personnel management are combined into a single set of actions, a program that is part of the business strategy. Thus, the strategic management of the enterprise involves the development of a strategy in the field of personnel management.

It was determined that strategic personnel management means management of the formation of the competitive labor potential of the organization, taking into account the changes occurring and future in the external and internal environment, which allows the organization to develop and achieve its goals in the long term.

It has been proven that the foundation of the organization's personnel management strategy is its personnel policy. It is a set of basic principles applied by the personnel service of the enterprise in the formation, use and development of personnel, and also provides for the improvement of forms and methods of working with personnel in specific historical conditions of one or another period of economic development.

The generalization of the experience of domestic and foreign companies in the energy sector allows us to form the main goal of the company's modern personnel management system: providing personnel in the quantity and quality necessary for the company, organizing its effective use, professional and social development while optimizing total personnel costs.

According to this form, a personnel management system is formed, which, in addition to traditional subsystems, includes personnel planning, forecasting and marketing subsystems, personnel registration and accounting subsystems, labor relations subsystems, etc., as well as a personnel cost management subsystem. The main functions of this subsystem are the planning of personnel costs, the organization of their use, control and analysis of the effectiveness of the use of costs.

This development of the personnel management system requires changes to one of the main elements of this system — the personnel management service of the enterprise. Therefore, it is necessary to organize a center of financial responsibility for personnel costs at the enterprises of the energy sector on the basis of the personnel management service.

When planning expenses, it is necessary to take into account the approaches defined by the company's personnel policy. Yes, two approaches to the formation and use of personnel potential are possible.

1. The enterprise recruits workers and specialists for entry-level positions. In the future, promising employees are included in training programs, professional development and, accordingly, fill the positions of the staff schedule of a higher level.

2. The company hires highly qualified employees who meet the requirements of internal corporate standards.

Ключові слова: енергетика, підприємства енергетичного сектору економіки, система управління персоналом.

Key words: energy, enterprises of the energy sector of the economy, personnel management system.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

В даний час розуміння того, що людські ресурси — основа діяльності підприємства, прийшло до керівників багатьох українських підприємств енергетичного сектору економіки. І проблеми управління людськими ресурсами, в тому числі управління витратами на утримання цього ресурсу, стають все більш актуальними, так як наскільки вміло на підприємстві використовуються ресурси, залежить конкурентоспроможність даного підприємства. У сучасних ринкових умовах підприємства енергетичного сектору економіки змушені шукати нові форми і методи управління з метою підвищення ефективності та результативності управління людськими ресурсами.

Аналіз загальних тенденцій у розвитку функцій управління персоналом, або управління людськими ресурсами, показує, що крім ключових, традиційних функцій управління (підбір та відбір персоналу, оцінка та атестація персоналу, навчання та розвиток персоналу та ін.) стали з'являтися нові функції, спрямовані на оцінку ефективності управління персоналом на підприємствах енергетичного сектору економіки та оцінку вартості людського ресурсу в цілому.

Але, незважаючи на те, що нові технології в роботі з персоналом все ширше використовуються на підприємствах енергетичного сектору економіки, ряд питань, пов'язаних з використанням цих технологій управління є недостатньо дослідженими в методичному та практичному плані. Так, відсутні закінчені розробки з організаційно-економічного механізму управління витратами на персонал у рамках центру фінансової відповідальності, щодо організації системи управління персоналом як центру фінансової відповідальності, інтегрованого в загальну фінансову структуру підприємства енергетичного сектору економіки.

АНАЛІЗ ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ

В узагальненні отриманих результатів ми спираємося на дослідження як українських, так і зарубіжних авторів. Різні аспекти досліджуваної проблеми розглядаються в наукових працях Е. Алессандри, М. Альберга, Ф. Герцберга, Д. Макгрегора, А. Маслоу, М. Мескона, Ф. Хансейкера, Ф. Хедоурі, Й. Хентце та ін.

У роботах цих вітчизняних та зарубіжних учених досить повно розглянуто проблеми, пов'язані з перетворенням та вдосконаленням управлінських механізмів роботи з кадрами підприємств, ефективності кадрової політики, мотивації трудової діяльності персоналу.

ФОРМУЛЮВАННЯ МЕТИ

На основі аналізу літературних джерел про існуючі системи менеджменту та практичного досвіду українських та зарубіжних підприємств енергетичного сектору економіки розробити основні підходи до організації системи управління персоналом.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБГРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

У сучасних ринкових умовах керівники підприємств енергетичного сектору повинні освоювати адекватні методи і процедури управління. До них належить стратегічний менеджмент, що забезпечує підприємствам ефективне досягнення перспективних цілей на основі утримання конкурентних переваг та відповідного реагування на зміни зовнішнього середовища.

Функція управління персоналом може суттєво впливати на результати діяльності підприємств енергетичного сектору, якщо різні аспекти управління персоналом об'єднані в єдиний комплекс дій, програму, яка є частиною стратегії бізнесу. Таким чином, стратегічне управління підприємством передбачає вироблення стратегії та в галузі управління персоналом.

Під стратегічним управлінням персоналом розуміють управління формуванням конкурентоспроможного трудового потенціалу організації з урахуванням змін, що відбуваються і майбутніх у зовнішньому та внутрішньому середовищі, що дозволяє організації розвиватися і досягати своїх цілей у довгостроковій перспективі.

Основою формування стратегії управління персоналом організації є її кадрова політика. Вона являє собою набір основних принципів, що застосовуються кадровою службою підприємства при формуванні, використанні та розвитку персоналу, а також передбачає вдосконалення форм і методів роботи з персоналом у конк-

ретних історичних умовах того чи іншого періоду розвитку економіки.

Кадрова політика тісно пов'язана з усіма областями господарської політики організації. З одного боку, прийняття рішень у галузі кадрової політики відбувається у всіх комплексних функціональних підсистемах управління технічною діяльністю, управління виробництвом, управління економічною діяльністю, управління зовнішньогосподарською діяльністю, управління персоналом організації. З іншого боку, рішення в галузі кадрової політики впливають на рішення в цих комплексних функціональних підсистемах. Оскільки головною метою кадрової політики є забезпечення цих функціональних підсистем системи правління та виробничої системи організації необхідними працівниками, очевидно, що рішення з питань найму, оцінки, стимулювання та мотивації персоналу впливають на прийняття рішень у галузі господарської політики організації.

Ефективність кадрової політики підприємства енергетичного сектору при здійсненні основних напрямів кадрової роботи (формування, використання та розвиток трудового потенціалу організації) визначається також реалізацією функції контролінгу персоналу, який ставить за мету підтримку планування, управління, контролю та інформаційного забезпечення всіх заходів у даній галузі. Кінцева мета контролінгу полягає в регулярній, об'єктивній і комплексній оцінці діяльності персоналу.

В даний час багато закордонних компаній і частина українських компаній, які традиційно працювали у сфері виробництва, починають перемикаватися на надання послуг. При цьому в більшості галузей витрати на робочу силу вище, ніж капітальні витрати. Тобто з'являються компанії, які можна віднести до категорії "людиноємних" або до "персонал-залежного" бізнесу.

Крім того, існують галузі, такі як енергетична галузь, де надійність діяльності персоналу визначає надійність роботи обладнання та діяльності всієї компанії в цілому. І від того, наскільки ефективно використовуються кошти, спрямовані на персонал компанії, може залежати від надійності та ефективності її діяльності.

Таким чином, розвиток сучасного бізнесу призводить до необхідності організації ефективного управління витратами на персонал і, відповідно, внесення змін до традиційної системи управління персоналом, контроль за витратами на персонал, а також на оптимізацію цих витрат.

Узагальнення досвіду вітчизняних та зарубіжних компаній енергетичного сектору дозволяє сформулювати головну мету сучасної системи управління персоналом компанії: забезпечення персоналом, необхідної для компанії кількості та якості, організація його ефективного використання, професійного та соціального розвитку при оптимізації загальних витрат на персонал.

Відповідно до цієї форми формується система управління персоналом, до складу якої, крім традиційних підсистем, входять підсистеми планування, прогнозування та маркетингу персоналу, підсистеми оформлення та обліку кадрів, підсистеми трудових відносин тощо, входить також підсистема управління витратами на персо-

нал. Основними функціями даної підсистеми є планування витрат на персонал, організація їх використання, контроль та аналіз ефективності використання витрат.

Такий розвиток системи управління персоналом вимагає змін одного з основних елементів даної системи — служби управління персоналом підприємства. Тому необхідно на підприємствах енергетичного сектору організувати центр фінансової відповідальності (ЦФО) за витратами на персонал на базі служби управління персоналом. Це дозволить:

1. забезпечити системний підхід до управління персоналом на підприємстві;

2. забезпечити оперативне управління ризиками в галузі управління персоналом;

3. планувати, контролювати та аналізувати використання витрат на реалізацію кадрової політики, а також безпосередньо управляти факторами, що перешкоджають виконанню планів у цій галузі;

4. забезпечити високу оперативність у прийнятті управлінських рішень в галузі управління персоналом при змінах внутрішнього або зовнішнього середовища підприємства;

5. забезпечити оптимізацію витрат на персонал за рахунок можливості здійснення оперативного контролю та аналізу цих витрат;

6. забезпечити прийняття рішень власне керівником кадрової служби щодо перерозподілу фінансових ресурсів, спрямованих на формування, використання та розвиток кадрового потенціалу підприємства, що підвищує оперативність його дій при змінах внутрішнього або зовнішнього середовища підприємства.

7. забезпечити повномірне використання функцій контролінгу персоналу, оцінюючи ефективність діяльності кадрової служби в цілому з точки зору "витрати на персонал" — "результати діяльності підприємства".

Розглянуто можливість створення та оцінено ефективність використання центру кадрових служб підприємств енергетики (куратором такого центру є директор з управління персоналом) та запропоновано в існуючій структурі енергетичного бізнесу організовувати системи управління персоналом як центри фінансової відповідальності для підприємств будь-яких організаційно-правових форм та об'єднань при виконанні наступних умов.

1. Підприємство має територіально розподілену структуру та чисельність понад 300 осіб.

2. Система управління персоналом повинна бути досить розвиненою і об'єднувати в собі такі підсистеми мотивації та стимулювання кадрового діловодства, обліку та організації праці, підсистеми умов праці, підсистеми соціально-трудових відносин, підсистеми навчання та розвитку персоналу.

3. На підприємстві має бути сформована фінансова структура, яка передбачає управління ЦФО.

4. Служба управління персоналом повинна мати у своєму складі спеціалістів, які володіють рівнем знань і навичок, необхідних для участі у формуванні планів та бюджетів витрат на персонал, у постановці цілей та завдань у галузі управління персоналом на основі аналізу використання цих планів та бюджетів.

5. Система управлінського обліку підприємства повинна мати програмне забезпечення, що підтримує її

ефективне функціонування, включаючи діяльність всіх ЦФО.

6. Система управління персоналом повинна мати ефективну інформаційну підтримку всіх своїх бізнес-процесів.

Організаційно-економічний механізм управління витратами на персонал у рамках ЦФО системи управління персоналом включає дванадцять послідовних етапів:

1. визначення видів витрат за персонал і створення класифікатора статей витрат на персонал;
2. планування трудових ресурсів підприємства;
3. розробка єдиних критеріїв формування планових витрат на персонал для використання у всіх структурних підрозділах;
4. розробка форматів для постатейного планування та поточного аналізу витрат;
5. збір вихідних даних для формування планів структурних підрозділів компанії відповідно до встановлених форматів;
6. формування статей витрат на персонал для включення до бізнес-плану та тарифів на електро— та теплоенергію;
7. затвердження бізнес-плану та тарифів;
8. розробка та затвердження бюджету витрат на персонал відповідно до прийнятого класифікатора;
9. виконання бюджету на розгляд та оформлення заявок на платежі;
10. аналіз якості бюджетного процесу за курованими статтями витрат;
11. аналіз використання бюджету витрат на персонал та аналіз ефективності діяльності служби з управління персоналом;
12. коригування, планів, бюджетів витрат на персонал та кадрової політики в цілому на підставі проведеного аналізу.

При плануванні витрат необхідно враховувати підходи, визначені кадровою політикою підприємства. Так, можливо два підходи до формування та використання кадрового потенціалу.

1. Підприємство здійснює прийом робітників та фахівців на позиції початкового рівня. Надалі, перспективні працівники включаються до програм навчання, підвищення кваліфікації та, відповідно, заповнюють позиції штатного розкладу вищого рівня.

2. Підприємство здійснює прийом висококваліфікованих працівників, які відповідають вимогам внутрішньокорпоративних стандартів.

При плануванні з урахуванням першого підходу більшою мірою враховуються витрати на навчання та розвиток персоналу, за другим підходом — збільшаються витрати на набір і відбір персоналу, а також на витрати, які можуть виникнути при включенні до трудового договору висококваліфікованого співробітника особливих умов наприклад, оплати за житло, додаткове медичне обслуговування тощо.

Процес підготовки та затвердження бюджету не становить складності, якщо фінансовий стан підприємства стабільний. Це пов'язано з тим, що бюджет формується на підставі затверджених планів. І в цій ситуації службі персоналу необхідно, проаналізувавши свій бюджет, представити фінансовій службі точне обґрунтування необхідності повної оплати за тими статтями, недо-

фінасування яких може призвести до серйозних наслідків у вигляді порушень трудового законодавства, соціальних вибухів у колективі тощо.

При аналізі якості бюджетного процесу необхідно оцінити, що спричинило невиконання бюджету нестачу фінансування, зміну зовнішніх або внутрішніх факторів виробництва, зміну в цілому політики підприємства та ін. Сам по собі факт невиконання бюджету не є негативним. Він може говорити про виконання планових завдань "меншою ціною", отже, про економію витрат на персонал. Так, аналіз виконання бюджету витрат на персонал у підприємствах енергетичного сектору показує ефективну діяльність ЦФО з оптимізації витрат на персонал. Економію наведених статей витрат отримано за повного дотримання трудового законодавства та планів з навчання персоналу за рахунок організації ефективного контролю обґрунтованості вироблених витрат у рамках створеного ЦФО.

ВИСНОВКИ

Ми вважаємо, що оцінка ефективності системи управління персоналом як центру фінансової відповідальності необхідно розглядати як економічну оцінку результативності діяльності кадрової служби підприємства енергетичного сектору, визначивши, що саме оцінюватиметься:

- досягнення результатів діяльності підприємства при реалізації кадрової політики;
- досягнення цілей, поставлених перед управлінням персоналом, з мінімальними витратами коштів;
- вибір методів управління, які забезпечують результативність самого процесу управління.

Література:

1. Абрамович І. О., Дмитрук С. М. Підвищення ефективності управління персоналом в контексті особливостей розвитку підприємств енергетичного сектору України. Вісник соціально-економічних досліджень. 2019. № 2—3 (70—71). С. 54—62.
2. Грішнова О., Небукін В. Розвиток персоналу як інвестиційний проект: методичні підходи до визначення ефективності. Регіональні аспекти розвитку і розміщення продуктивних сил України. 2004. Вип. 9. С. 15—19.
3. Колот А. Інноваційна праця та інтелектуальний капітал у системі факторів формування економіки знань. Україна: аспекти праці. 2007. № 4. С. 4—9.

References:

1. Abramovych, I. O. and Dmytruk, S. M., (2019), "Increasing the efficiency of personnel management in the context of the peculiarities of the development of enterprises in the energy sector of Ukraine", *Visnyk sotsial'no-ekonomichnykh doslidzhen'*, vol. 2—3 (70—71), pp. 54—62.
 2. Grishnova, O. and Nebukin, V., (2004), "Personnel development as an investment project: methodical approaches to determining effectiveness", vol. 9, pp. 15—19.
 3. Kolot, A., (2007), "Innovative work and intellectual capital in the system of factors forming the knowledge economy", *Ukrayina: aspekty pratsi*, vol. 4, pp. 4—9.
- Стаття надійшла до редакції 21.10.2024 р.*