

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ІВАНА ПУЛЮЯ

Факультет економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту у виробничій сфері

НЕСТЕРОВА-ПТИЦЬ СОФІЯ ВАСИЛІВНА

УДК 339.378

**ДОСЛІДЖЕННЯ ШЛЯХІВ ПОКРАЩЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ ТРУДОВИХ
РЕСУРСІВ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «СЕ БОРДНЕТЦЕ-УКРАЇНА»)**

Спеціальність 073– Менеджмент

АВТОРЕФЕРАТ

наукової роботи на здобуття освітнього рівня магістра

Тернопіль – 2018

Робота виконана на кафедрі менеджменту у виробничій сфері факультету економіки та менеджменту Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя Міністерства освіти і науки України.

Науковий керівник:

доктор економічних наук, професор
Кирич Наталя Богданівна,
кафедра менеджменту у виробничій сфері
факультету економіки та менеджменту
Тернопільського національного технічного
університету імені Івана Пулюя

Рецензент:

кандидат економічних наук, доцент
Малюта Людмила Ярославівна,
кафедра менеджменту інноваційної діяльності та
підприємництва факультету економіки та
менеджменту Тернопільського національного
технічного університету імені Івана Пулюя

Захист відбудеться «20» лютого 2018 р. о 9⁰⁰ год. на засіданні екзаменаційної комісії у Тернопільському національному технічному університеті імені Івана Пулюя

Науковий керівник

Н. Б. Кирич

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

Актуальність теми. Сучасний етап розвитку ринкових відносин показує, що основою стабільної та продуктивної роботи підприємств є наявність персоналу, який здатний і готовий працювати володіючи при цьому високим рівнем професіоналізму. Персонал - це одна з основних складових внутрішнього середовища підприємства специфічні риси якої дозволяють генерувати і втілювати в реальність всі ідеї, та перетворюють їх на цілі. Персонал запускає в роботу всі технології, та є носієм інформації. Тобто людський чинник є головним фактором, а витрати на його розвиток і мотивацію є необхідними та ефективними інвестиціями підприємства.

Актуальність теми нашого дослідження зумовлена об'єктивними потребами у розвитку нових форм управління персоналом підприємств.

Дослідженням методів та форм розвитку персоналу займалися такі українські та зарубіжні вчені, як О.В. Волкова, А. П. Єгоршин, А. М. Колот, О. Г. Мельник, Ю. М. Швальб. Науково-методологічними засадами підготовки та перепідготовки персоналу присвячені праці таких вчених, як В. Данюк, В. Петюх, О. Я. Кібанов, В. Савченко. Теоретичним та практичним вирішенням проблем оцінювання персоналу займалися: Друкер П, Маслов Е.В, Білорус Т.В. Методологічними підходами оцінювання організаційної структури управління підприємства займалися: Копитова І. В. Дудкало А.І. Швиданенко.

Незважаючи на значну кількість наукових праць та досягнень в теорії і практиці управління персоналом, значна частина питань є недостатньо вирішена, що є об'єктом постійної наукової дискусії. Персонал є джерелом прибутку для підприємства, яке повністю неосвоєне через нерозкритий потенціал людського ресурсу.

Актуальність і важливість питань управління персоналом підприємства обумовили вибір теми нашого дослідження, а також, його мету і завдання.

Метою магістерської роботи є дослідження теоретичних та методичних питань управління персоналом.

Завдання магістерської роботи:

- 1) дослідити концепції управління персоналом підприємства;
- 2) проаналізувати і описати складові системи управління персоналом;
- 3) обґрунтувати методи розвитку персоналу;
- 4) проаналізувати стан та структуру управління персоналом на підприємстві ТОВ "СЕ Борднетце -Україна;
- 5) оцінити якісний склад персоналу в ТОВ "СЕ Борднетце -Україна;
- 6) впровадити систему оцінки і навчання персоналу;
- 7) запропонувати мотиваційний механізм для підвищення продуктивності праці.

Об'єктом дослідження є управління персоналом на ТОВ «СЕ Борднетце-Україна».

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні аспекти управління персоналом, та його вплив на підприємство.

Методи дослідження. У процесі виконання роботи були використані такі методи дослідження: порівняння, систематизації та узагальнення; статистичного аналізу; індукції, дедукції та системного підходу; економіко-математичного моделювання та формалізації; графічний метод.

Інформаційною базою даної роботи є законодавчі та нормативні документи, монографії та статті вітчизняних та зарубіжних науковців, періодична література, статистичні матеріали за даною проблематикою, звітні дані підприємства.

Одержані результати полягають в теоретичному обґрунтуванні та практичному вирішенні комплексу питань, пов'язаних з удосконаленням управління персоналом підприємства. В процесі дослідження одержано такі наукові результати:

- досліджено та уточнено сутність та зміст поняття "персонал", "управління персоналом";
- описано і схематично зображено систему управління персоналом;
- відокремлено підсистеми комплексної системи управління персоналом;
- охарактеризовано і проведено порівняння ефективності методів розвитку персоналу;
- проаналізовано стан та структуру управління персоналом на підприємстві ТОВ «СЕ Борднетце-Україна»;
- проведена вибіркова оцінка якісного складу персоналу в ТОВ «СЕ Борднетце-Україна»;
- запропонована система оцінки і навчання персоналу;
- запропоновані практичні рекомендації по мотиваційному механізмі підвищення продуктивності праці.

Джерела дослідження. Інформаційною базою дослідження слугували матеріали праць українських і зарубіжних науковців, інформація державних органів статистики, законодавчі та нормативні документи з питань регулювання економіки й видавничого підприємництва, звітно-статистичні дані досліджуваного підприємства, аналітичні публікації в науковій і спеціалізованій літературі, а також матеріали спостережень та опитувань, що їх організувала автор.

Наукова новизна отриманих результатів. Наукова новизна дипломної магістерської роботи полягає у дослідженні теоретико-методичних засад, розробленні практичних рекомендацій та обґрунтуванні економічного ефекту заходів, спрямованих на підвищення ефективності функціонування системи менеджменту персоналу підприємства.

Практичне значення отриманих результатів полягає в удосконаленні системи управління кадровими ресурсами на ТОВ “СЕ Борднетце-Україна”, розроблені проектні рішення впроваджено у систему управління кадровими ресурсами досліджуваного підприємства.

Структура й обсяг дипломної магістерської роботи. Дипломна магістерська робота складається зі вступу, семи розділів, висновків, переліку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг роботи – 156 сторінок комп'ютерного тексту, вона містить 32 таблиць і 27 рисунки, 3 додатки, список використаних джерел із 107 найменувань.

ОСНОВНИЙ ЗМІСТ МАГІСТЕРСЬКОЇ РОБОТИ

У вступі розкрита актуальність теми магістерської роботи, встановлено мету та завдання, предмет та об'єкт, методи та інформаційну базу дослідження, а також подано структуру роботи.

У першому розділі «Теоретичні основи управління персоналом як умови управління розвитком підприємства» висвітлено сутність управління персоналом у поглядах вітчизняних та зарубіжних учених-економістів, визначено сутність, напрями та принципи управління розвитком підприємства, описано класифікацію чинників впливу на розвиток промислового підприємства.

У складних умовах нестабільного соціально-економічного середовища, підприємства спрямовують свою діяльність на досягнення головної мети – задоволення суспільних потреб, а також на прибутковість протягом довготривалого періоду та в майбутньому. Тому його цілеспрямована діяльність не можлива без того, щоб всі функціональні складові підприємства були скоординовані, тобто керовані. Синергетичність і стабільність виробничої системи забезпечує управління. Оскільки, його роль – мобілізація всіх можливих ресурсів для здійснення продуктивної діяльності підприємства.

Для сучасних умов характерними є динамічні та швидкі зміни стану зовнішнього середовища. Не реагування на них означатиме занепад або банкрутство підприємства. Так, як підприємство - це відкрита система, для його продуктивного функціонування потрібне постійне пристосування до змін зовнішнього середовища, шляхом застосування різноманітних заходів. Саме бажання досягти значних результатів спонукає підприємство до постійного розвитку.

Управління виступає ключовим зв'язуючи-пронизуючим самостійним видом діяльності, роль якого - мобілізація всіх можливих ресурсів підприємства для здійснення продуктивної діяльності всієї системи.

Розвиток підприємства означає якісні зміни та оновлення системи, підвищення ефективності функціонування на основі вдосконалення техніки, технології та управління персоналом у всіх структурних підрозділах, підвищення якості продукції та послуг, що надаються ним. Він передбачає зміну економічного стану підприємства, що виявляється в аналізі його доходів і витрат.

Персонал - це сукупність працівників підприємства з певними динамічними якостями, що сформувалися під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів середовища, для досягнення цілей підприємства.

Система управління персоналом включає: суб'єкт управління, об'єкта управління, управлінський вплив та зворотні зв'язки.

Ефективність функціонування системи управління персоналом залежить від закладеного фундаменту принципів, що описують вимоги до формування системи управління персоналом та тих, що визначають напрями розвитку системи управління персоналом. Основні напрямки це стратегічне управління персоналом, управління персоналом, управління розвитком.

У другому розділі «Дослідження управління персоналом на підприємстві ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» проведено загальну характеристику підприємства, здійснено аналіз системи менеджменту персоналу досліджуваного підприємства, а також досліджено механізм мотивації праці відділу персоналу.

Sumitomo Electric Bordnetze GmbH (Сумітомо Електрік Борднетце ГмбХ) є юридичною особою, створеною за існуючим законодавством. Вищим органом управління товариства є збори учасників, які відповідають за визначення загального напрямку та стратегії діяльності товариства, прийняття основних рішень щодо політики товариства та за перевірку фінансової діяльності і показників діяльності товариства. Дирекція здійснює управління повсякденною господарською діяльністю ТОВ «СЕБН- УА», виконання рішень зборів учасників. Є виконавчим органом товариства і складається з двох директорів: генерального директора та фінансового директора. Чисельність персоналу ТОВ «СЕ Борднетце - Україна» у 2016р. зменшилася в порівнянні з 2015 р. на 97 осіб, або 2, 41 %.

Здійснено аналіз виробничо-господарської діяльності ТОВ «СЕ Борднетце-Україна», за результатами якого встановлено, що завод входить до концерну Sumitomo Electric Bordnetze – провідного світового виробника кабельної продукції для автомобілів. На сьогоднішній день загальна площа підприємства становить 31160 кв. метрів, і завдяки вдалій кадровій політиці «СЕ Борднетце-Україна» являється одним з найбільших роботодавців Тернопілля, загальна кількість працевлаштованих перевищує 3700 людей.

Корпоративна культура ТОВ «СЕ Борднетце - Україна» характеризується яскраво вираженим домінуванням ієрархічного типу культури. ТОВ «СЕ Борднетце -Україна» можемо характеризувати як формалізовані і структуровані місця роботи, а роботою найманого персоналу управляють за допомогою формалізованих процедур. Керівники та лідери пишаються тим, що вони раціонально мислячі координатори і організатори. Критично важлива підтримка плавного ходу діяльності підприємства, постійність роботи з постачальниками.

У третьому розділі «Шляхи удосконалення управління персоналом ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» було запропоновано ряд заходів, спрямованих на підвищення ефективності функціонування системи менеджменту персоналу.

Нами рекомендовано використовувати на ТОВ «СЕ Борднетце – Україна» пропозиції працівників і атестацію персоналу при визначенні потреби у навчанні. Відмінність навчання за методом неформального вирішення локальних проблем від інших полягає в використанні неформального лідера і його впливу на колектив. Вирішення важких робочих питань за допомогою довільного його обговорення працівниками. Метод дозволяє в неформальній обстановці навчатися і переймати досвід своїх колег. Перед проведенням атестації визначається мета і при її завершенні - оцінюється досягнення поставленої цілі.

Процедури атестації повинна зберігатися в архіві відділу персоналу. Атестація відділу включатиме дві частини для зрівноваження об'єктивності і суб'єктивності думки. Перша частина це електронне тестування, друга частина бесіда з керівником ТОВ «СЕ Борднетце - Україна».

Проведення електронного тестування працівника повинне включати групи наступних питань: опитування, щодо якості робочого процесу; питання по спеціальності; аналітичні питання по забезпеченості працівника відповідними ресурсами; пропозиційні відкриті питання. Вказані групи питань допоможуть проаналізувати не тільки кваліфікацію працівника (2 група питань), а визначити можливі причини не ефективної роботи (1,3 групи питань) та шляхи вирішення (4 група питань).

Механізм мотивації повинен спонукати до активної і ефективної роботи, а менеджерів до розвитку підприємства. Забезпечуючи з одного боку можливість задоволення за рахунок справедливої винагороди різноманітних потреб, а з другого боку - отримання очікуваних результатів для досягнення цілей підприємства. Найважливішими елементами механізму мотивації ТОВ «СЕ Борднетце –Україна» має бути дотримання принципів.

Вдосконалений існуючий механізм мотивації персоналу ТОВ «СЕ Борднетце –Україна» включає в себе оцінку діяльності персоналу, різноманітні методи мотивації, умови роботи та результат мотивації. Оцінка працівників в товаристві залежить від специфіки роботи особи і є визначені індивідуально.

Методи мотивації працівників повинні підбиратися з врахуванням вікових груп. Оскільки індивідуальний підхід до кожного працівника при мотивації на практиці дуже ускладнений через суб'єктивний вплив менеджерів, тому нами запропоновано віковий поділ мотиваторів залежно від віку особи.

Розвиток відділу персоналу організаційно повинен базуватися на: динамічній зміні функцій, прав, обов'язків, працівників відділу; динамічній зміні цілей; динамічній зміні структури

відділу; динамічній зміні чисельності працівників; динамічній зміні відношення з іншими відділами товариства.

Другою проектною пропозицією є автоматизація відряджень, використання сучасних можливостей платформи 1С, скороти час на оформлення відрядження, мінімізувати ризики втрати інформації, завдяки збереженню її в єдиній структурованій системі ТОВ «СЕ Борднетце-Україна».

У системі заходів, направлених на підвищення ефективності роботи підприємства і зміцнення його фінансового стану, важливе місце займають питання раціонального використання оборотних коштів. Проблема покращення використання оборотних коштів стала ще актуальнішою при впровадженні терміналів для видачі довідок. Інтереси підприємств вимагають повної відповідальності за результати своєї виробничо-фінансової діяльності. Оскільки фінансове становище підприємства знаходиться в прямій залежності від стану оборотних засобів і передбачає порівняння витрат з результатами господарської діяльності і відшкодуванням затрат власними засобами, підприємства зацікавлені в раціональній організації оборотних коштів — організації їх руху з мінімально можливою сумою для здобуття найбільшого економічного ефекту.

Наші рекомендації по удосконаленні відділу персоналу забезпечать:

- збільшення продуктивності взаємовідносин «менеджер - персонал» за допомогою використання етики в ділових комунікаціях;
- зменшення затрат підприємства на пошук працівників через запропоновану систему співпраці з вищими навчальними закладами;
- покращення морального клімату ТОВ «СЕ Борднетце -Україна» за допомогою підвищення рівня організаційної культури;
- підвищення рівня відповідальності працівників через налагодження самоуправління та ефективну співпрацю лідера та колективу;
- зменшення плинності та період адаптації персоналу завдяки внутрішній культурі підприємства.

Адже, здійснюючи інвестування коштів у проекти встановлення зворотного зв'язку із працівниками підприємства, а також проводячи їх навчання, перепідготовку чи підвищення кваліфікації, ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» нестиме певні фінансові витрати, які з часом будуть повернуті у формі додаткових прибутків від використання більш високопрофесійних кадрів та встановлення терміналів.

У четвертому розділі «Спеціальна частина» досліджено основні проблеми розвитку машинобудування у регіональному вимірі та юридичні аспекти функціонування товариств з обмеженою відповідальністю.

Тактика роботи іноземних виробників обладнання на вітчизняному ринку передбачає постачання відносно недорогих основних агрегатів і дорогих запчастин, що значно здорожує

остаточний продукт та веде до закріплення існуючої тенденції відставання технічного рівня українських металургійних підприємств від світових лідерів виробництва сталі та прокату. Вітчизняні підприємства програють у конкурентній боротьбі через те, що провідні світові фірми мають, по-перше, досвід і можливості для реалізації проєктів модернізації сталеплавильного комплексу “під ключ”, а по-друге, спроможні організувати кредитні лінії “під модернізацію” для наших металургійних підприємств. Українські заводи такими можливостями та вільними фінансовими ресурсами не володіють. Натомість вони обирають шлях спеціалізації на виготовлення певних видів обладнання. І в цих окремих нішах українське важке машинобудування може становити ефективну конкуренцію іноземцям як за ціною, так і за якістю.

У процесі дослідження юридичних аспектів функціонування торгівельної організації визначено, що товариством з обмеженою відповідальністю є господарське товариство, яке має статутний фонд, поділений на частки, розмір яких визначається установчими документами, і несе відповідальність за своїми зобов'язаннями тільки своїм майном. Учасники товариства, які повністю сплатили свої внески, несуть ризик збитків, пов'язаних з діяльністю товариства, у межах своїх внесків. Основним юридичним підґрунтям для створення та діяльності товариства з обмеженою відповідальністю є Закон «Про господарські товариства», а також окремі статті Господарського та Цивільного кодексів.

У п'ятому розділі «Обґрунтування економічної ефективності» здійснено розрахунок ефективності удосконалення системи управління кадровими ресурсами ТОВ «СЕ Борднетце-Україна»

У шостому розділі «Охорона праці та безпека в надзвичайних ситуаціях» досліджено основні завдання в галузі охорони праці досліджуваного підприємства, здійснено загальний аналіз стану охорони праці, проведено виявлення можливих небезпечних і шкідливих виробничих факторів у діяльності організації, розглянуто особливості формування та функціонування системи управління охороною праці ТОВ «СЕ Борднетце-Україна», проведено аналіз пожежної безпеки та розроблено рекомендації з поліпшення умов охорони праці та пожежної безпеки досліджуваного підприємства. У цьому розділі також розглянуто основні аспекти забезпечення державного управління у сфері захисту населення і територій від надзвичайних ситуацій техногенного характеру, висвітлено питання організації цивільного захисту на об'єкті, досліджено теоретичні аспекти визначення ступеня забруднення.

У сьомому розділі «Екологія» досліджено основні аспекти екологічної безпеки підприємства, висвітлено окремі питання екологічного аудиту на підприємстві, а також відокремлену роль екологічної складової у формуванні стратегії торгівельної організації.

ВИСНОВКИ

Отже, у представленій дипломній магістерській роботі досліджено теоретичні засади та практичні аспекти процесу управління кадровими ресурсами, а також розроблено проектні пропозиції щодо удосконалення системи управління персоналом підприємства.

У роботі досліджено теоретичні особливості формування та функціонування системи менеджменту персоналу ТОВ «СЕ Борднетце-Україна». В результаті було запропоновано ряд заходів, спрямованих на підвищення ефективності функціонування системи менеджменту персоналу. При цьому рівень навчання, підвищення кваліфікації набраних працівників недостатній для їх ефективної адаптації та зростання професійних навичок відповідно до потреб підприємства.

У представленій дипломній магістерській роботі здійснено аналіз виробничо-господарської діяльності ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» протягом 2015-2017 рр. показники діяльності ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» змінилися. Можемо відмітити сприятливу динаміку протягом 2015-2016 рр., починаючи з 2016 р. відбувається зниження фінансових результатів та в 2017 р. в більшості показників спостерігаються збитки. За період 2015-2016 рр. на ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» зросла собівартість реалізованої продукції 51146 тис. грн (48.72%), також підріс чистий прибуток 2016 р. 9558 тис. грн (25.23%), чисельність працівників підвищилась на 146 чол. (5.02%), фондовіддача знизилась 3.12 (0.15%). Середньомісячна зарплата піросла на 200 грн (2.17%). У 2017 р. чистий дохід (виручка) від реалізації продукції знизилась 48220 тис. грн (17.66%), валовий прибуток погіршився 72396 тис. грн (61.95%), рентабельність виробництва знизилась на 50.02 %, позитивні зміни відбулись по зарплаті, середньомісячна зарплата виросла на 800 грн (16 %).

Досліджено, що система менеджменту персоналу досліджуваного підприємства базується на механізмах матеріального стимулювання, а також застосовує систему фінансових стягнень. Висока плинність кадрів свідчить про недосконалість та потребу у змінах мотиваційного механізму досліджуваного підприємства.

У проектному розділі представленої дипломної магістерської роботи розроблено та обґрунтовано проектні пропозиції щодо покращення використання трудових ресурсів.

Запропонована у даному дослідженні концепція покращення системи управління ефективністю персоналу полягає у визначенні того, як виконується робота на кожній організаційній ланці досліджуваного підприємства. Така система дозволяє підвищити загальний рівень ефективності використання трудових ресурсів та врахувати вплив взаємозалежних та взаємообумовлених факторів під час прийняття рішення про необхідні зміни кадрової роботи в організації.

Досліджено автоматизацію відряджень, як на базі сучасних можливостей платформи 1С, скороти час на оформлення відрядження, мінімізувати ризики втрати інформації, завдяки збереженню її в єдиній структурованій системі ТОВ «СЕ Борднетце-Україна».

У системі заходів, направлених на підвищення ефективності роботи підприємства і зміцнення його фінансового стану, важливе місце займають питання раціонального використання оборотних коштів. Проблема покращення використання оборотних коштів стала ще актуальнішою при впровадженні терміналів для видачі довідок. Інтереси підприємств вимагають повної відповідальності за результати своєї виробничо-фінансової діяльності. Оскільки фінансове становище підприємства знаходиться в прямій залежності від стану оборотних засобів і передбачає порівняння витрат з результатами господарської діяльності і відшкодуванням затрат власними засобами, підприємства зацікавлені в раціональній організації оборотних коштів — організації їх руху з мінімально можливою сумою для здобуття найбільшого економічного ефекту.

АНОТАЦІЯ

Нестерова-Птиць С.В. : Дослідження шляхів покращення використання трудових ресурсів підприємства, на прикладі ТОВ «СЕ Борднетце-Україна»

[Рукопис]: комплексна дипломна робота на здобуття кваліфікації магістра за спеціальністю 8.03060101 / Софія Василівна Нестерова-Птиць; ТНТУ. — Тернопіль: [б. в.], 2018. — 156 с.

Магістерська робота: 156 с., 27 рис., 32 табл., 3 додатки, 107 літературних джерел.

Об'єкт дослідження – управління персоналом на ТОВ “СЕ Борднетце-Україна”.

Метою роботи є дослідження теоретичних та методичних питань управління персоналом..

Методи дослідження - порівняння, систематизації та узагальнення; статистичного аналізу; індукції, дедукції та системного підходу; економіко-математичного моделювання та формалізації; графічний метод.

Розроблено проектні рішення по вдосконаленні системи атестації і навчання персоналу. Впроваджено стандартизацію та автоматизацію оформлення відряджень на підприємстві. Удосконалено роботу відділу персоналу на підприємстві ТОВ «СЕ Борднетце - Україна».

Результати дослідження впроваджено у діяльність ТОВ «СЕ Борднетце-Україна»

ANNOTATION

Sofia Nesterova-Ptyts: The research of ways to improve the use of labor resources of the enterprise, on the example of SE Bordnetze-Ukraine Ltd.

[Manuscript]: Research on the receipt of the educationally – qualifying level master’s «degree» after professional direction 8.03060101 / Sofia Nesterova-Ptyts; TNTU. – Ternopil, 2018.

Master thesis: 156 pages, 27 figures, 32 tables, 3 applications 107 references.

The object of research - Human Resources Management at SE Bordnetze-Ukraine Ltd.

The aim of the paper is study of theoretical and methodical issues of personnel management.

Methods of research is comparison, systematization and generalization, method of statistical analysis, induction, deduction, and system approach, economic-mathematical modeling and formalization; graphic method.

The solutions to improvement of the system of attestation and training of the personnel at SE Bordnetze-Ukraine Ltd. have been developed.

Standardization and automation of business trips at the enterprise have been introduced.

The work of the personnel department was improved at SE Bordnetze-Ukraine Ltd.

The results have been implemented in the activities at SE Bordnetze-Ukraine Ltd.

