

Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

Факультет економіки та менеджменту
(повна назва факультету)
Кафедра менеджменту та адміністрування
(повна назва кафедри)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня

бакалавра
(назва освітнього ступеня)

на тему: «Управління розвитком персоналу підприємства, на прикладі
ПрАТ «Тернопільгаз»»

Виконав(ла): студент(ка) 4 курсу групи БМЗс-41
спеціальності 073 Менеджмент

(шифр і назва спеціальності)

	<hr/>	Бурко Л. В. <hr/>
	(підпис)	(прізвище та ініціали)
Керівник	<hr/>	Гарматюк О. О. <hr/>
	(підпис)	(прізвище та ініціали)
Нормоконтроль	<hr/>	Мосій О. Б. <hr/>
	(підпис)	(прізвище та ініціали)
Завідувач кафедри	<hr/>	Сороківська О. А. <hr/>
	(підпис)	(прізвище та ініціали)
Рецензент	<hr/>	Малюта Л. М. <hr/>
	(підпис)	(прізвище та ініціали)

Тернопіль
2023

АНОТАЦІЯ

Бурко Л. В. Управління розвитком персоналу підприємства, на прикладі ПрАТ «Тернопільгаз».

Кваліфікаційна робота бакалавра: 64 сторінки, 16 рисунків, 19 таблиць, 3 додатки, 27 літературних джерел.

Предмет дослідження – теоретичні та практичні аспекти управління розвитком персоналу в ПрАТ «Тернопільгаз».

Об’єкт дослідження – система управління розвитком персоналу в ПрАТ «Тернопільгаз».

Мета дослідження – вивчити систему управління розвитком персоналу в ПрАТ «Тернопільгаз» та запропонувати напрями її поліпшення.

Методи дослідження – факторний аналіз; логіко-економічний аналіз; фінансовий аналіз; метод аналізу; метод синтезу; метод порівняння; системний аналіз та інші.

Запропоновані рекомендації щодо розроблення стратегії розвитку персоналу в ПрАТ «Тернопільгаз», впровадження посади менеджера з розвитку персоналу та використання методик тайм-менеджменту при формуванні планів кар’єрного розвитку працівників досліджуваного товариства.

Основні результати, що були отримані внаслідок проведеного дослідження можуть бути запроваджені в господарську діяльність товариства.

Ключові слова: підприємство, персонал, розвиток персоналу, стратегія, тайм-менеджмент.

SUMMARY

Burko L. V. Enterprise staff development (PJSC “Ternopilgas” as a case study).

Qualifying bachelor paper consists of 64 pages, 16 figures, 19 tables, 3 appendices and 27 references.

The subject of paper is theoretical and practical aspects of staff development management at PJSC “Ternopilgas”.

The object of paper is staff development at PJSC “Ternopilgas”.

The aim of paper is to research the staff development at PJSC “Ternopilgas” and to suggest directions for its improvement.

The results are obtained with the following research methods: factor analysis; logical and economic analysis; financial analysis; analysis; synthesis; comparison; system analysis and others.

To form staff development strategy in PJSC “Ternopilgas” have been justified; to introduce staff development manager position in the company, and to use time management techniques in order to career development plan forming for company’s employees have been proposed.

The main results obtained during the investigation can be implemented in the company’s economic activity.

Key words: enterprise; staff; staff development; strategy; time management.

ЗМІСТ

Вступ.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....	7
1.1 Розвиток персоналу: суть, завдання та значення для підприємства....	7
1.2 Управління розвитком персоналу підприємства: принципи, напрями та заходи	10
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПРАТ «ТЕРНОПІЛЬГАЗ».....	19
2.1 Загальна характеристика досліджуваного товариства.....	19
2.2 Оцінка рівня розвитку персоналу ПрАТ «Тернопільгаз».....	25
РОЗДІЛ 3 ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ В ПРАТ «ТЕРНОПІЛЬГАЗ».....	36
3.1 Обґрунтування доцільності розробки стратегії розвитку персоналу для досліджуваного товариства	36
3.2 Розробка рекомендації для підвищення ефективності управління розвитком персоналу в ПрАТ «Тернопільгаз».....	41
РОЗДІЛ 4. БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ, ОСНОВИ ОХОРОНИ ПРАЦІ	52
4.1 Небезпечні чинники виробничих аварій	52
4.2 Газонебезпечні роботи: основні вимоги безпеки	54
Висновки	57
Бібліографія.....	60
Додатки.....	64

ВСТУП

Актуальність теми роботи полягає в тому, що в сучасних умовах розвиток персоналу стає одним із найважливіших завдань сфери управління персоналом, що стоять перед менеджментом підприємства. Добре спланована і належним чином організована робота по розвитку персоналу сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства, зростанню його конкурентоспроможності, а також реалізації змін, які ведуть до отримання і утримання кращої позиції на ринку.

Теоретичні і практичні дослідження в галузі управління розвитком персоналу здійснювались багатьма відомими практиками та теоретиками і були опубліковані в багатьох наукових працях. Серед фахівців, що вивчали проблеми розвитку персоналу підприємства і працювали над її вдосконаленням є Гетьман О. О., Білодід А. О. [1], Збрицька Т. П., Савченко Г. О., Татаревська М. С. [2], Зленко А. М., Мірошніченко Д. А. [3], Маркова Н. С. [5], Данюк В. М. [7], Просюкова А. [9] та багато інших.

Мета дослідження – вивчити систему управління розвитком персоналу в ПрАТ «Тернопільгаз» та запропонувати напрями її поліпшення.

Завдання дослідження включають:

- 1) встановити суть, завдання та значення для підприємства концепції розвитку персоналу;
- 2) визначити принципи, напрями і заходи управління розвитком персоналу підприємства;
- 3) охарактеризувати ПрАТ «Тернопільгаз» як сучасного підприємства ;
- 4) проаналізувати діяльність ПрАТ «Тернопільгаз» в сфері розвитку персоналу;
- 5) обґрунтувати доцільність розробки стратегії розвитку персоналу для досліджуваного товариства;

б) розробити рекомендації для підвищення ефективності управління розвитком персоналу в ПрАТ «Тернопільгаз» шляхом введення посади менеджера з розвитку персоналу та уточнення його посадових обов'язків.

Об'єкт дослідження – система управління розвитком персоналу в ПрАТ «Тернопільгаз».

Предмет дослідження – теоретичні та практичні аспекти управління розвитком персоналу в ПрАТ «Тернопільгаз».

Методи дослідження: факторний аналіз; логіко-економічний аналіз; фінансовий аналіз; метод аналізу; метод синтезу; метод порівняння; системний аналіз та інші.

Практичне значення дослідження полягає в тому, що результати, отриманні при вивченні теоретичних основ розвитку персоналу та під час обґрунтування пропозицій по вдосконаленню системи управління розвитком персоналу в ПрАТ «Тернопільгаз», можуть бути втілені в практичну діяльність підприємств по наданню послуг з розподілу природного газу та газифікації.

Інформаційна база дослідження: праці українських і зарубіжних науковців і практиків, монографії, навчальні підручники, методичні посібники, нормативно-правові документи, фінансові і кадрові документи ПрАТ «Тернопільгаз» за 2021-2022 роки.

Структура та обсяг дослідження. Робота включає вступ, чотири розділи, висновки. Дослідження містить 64 сторінки тексту, 16 рисунків, 19 таблиць, 3 додатки. Бібліографія включає 27 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Розвиток персоналу: суть, завдання та значення для підприємства

Персонал – це ключовий фактор успіху будь-якої організації. Результати діяльності організації загалом мають прямий зв'язок із рівнем освіченості працівників, їх досвідом, професійними якостями, мотивацією. Набір персоналу – це тільки початковий крок при побудові організації. Основним завданням керівництва має стати постійний розвиток працівників та їх утримання в організації [1, с.556].

Розвиток персоналу для сучасного підприємства дуже важливий. Цьому є декілька причин. Перш за все, посилення конкуренції на основних світових ринках веде до зростання в компанія потреби в персоналі, що має високу кваліфікацію і постійно її вдосконалює. Такий персонал може стати конкурентною перевагою і сприятиме зміцненню позиції підприємства в галузі. По-друге, висококваліфікований персонал може забезпечити пришвидшення реагування та адаптації підприємства до мінливих умов зовнішнього середовища, що дасть підприємству можливість захопити більшу частку ринку. По-третє, сучасний розвиток науки і техніки веде до пришвидшення появи змін щодо вимог до професійних знань й умінь працівників [2, с.17]. Отже, розвиток персоналу має стати основною складовою ефективної роботи підприємства в сучасних умовах.

Щодо поняття «розвиток персоналу», то серед фахівців одностайної думки немає. Одні автори під терміном «розвиток персоналу» розуміють професійний розвиток [3, с.35]. Іншими словами, під час розвитку працівник набуває нових знань, вмінь та навиків, які зможе використати в своїй майбутній професійній діяльності. Такої точки зору дотримується і Закон України «Про професійний розвиток працівників» [4]. В ньому «розвиток працівників» і «професійний розвиток працівників» – це синоніми, які вказують, що розвиток працівника має

відбуватись у напрямку підвищення його кваліфікації через професійне навчання (може бути формальним і неформальним).

Інші автори трактують розвиток персоналу як «певну сукупність організаційно-економічних заходів», які має проводити служба управління персоналом. Ці заходи включають роботи по навчанню працівників, їх перепідготовці і підвищенню кваліфікації [5, с.11]. Внаслідок заходів по розвитку персоналу має відбуватись безперервне професійне навчання працівників, що направлене на підвищення рівня готовності їх до виконання нових завдань і функцій, та сприятиме професійно-кваліфікаційному просуванню, вдосконаленню соціальної структури персоналу та формуванню резерву керівників [6, с.155].

Ще інші науковці розглядають розвиток персоналу як «комплексний і безперервний процес», котрий направлений на всебічний розвиток особистості і має на меті підвищення ефективності роботи працівника [7-9]. Іноді в цьому контексті розвиток персоналу трактують як сукупність заходів, направлених на розвиток людського потенціалу підприємства [10].

Як підсумок, можна сказати, що різні автори мають свою точку зору на трактування терміну «розвиток персоналу». Даний термін може мати вузьке значення (лише розвиток професійних знань і навиків працівника), так і широке значення (розвиток особистості). Проте незважаючи на суперечки про те, яке визначення є найбільш правильним, всі автори приходять до думки, що розвиток персоналу допомагає підвищити ефективність роботи підприємства і сформувавши основу для отримання стійкої конкурентної переваги на ринку.

Метою розвитку персоналу є забезпечення підприємства працівниками, яким будуть притаманні такі якісні характеристики, котрі відповідають цілям та стратегії підприємства [2, с.23].

Завдання розвитку персоналу, вирішення яких сприяє успішному досягненню стратегічних цілей, зображені на рисунку (рис. 1.1). Отже, фактично, головним завданням розвитку персоналу є збільшення «віддачі» та ефективності кожного працівника, окремого підрозділу чи всього підприємства.



Рисунок 1.1 – Основні завдання розвитку персоналу підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [2, с.23]

Факторами, які вказують на посилення ролі розвитку персоналу в сучасних умовах, виступають [2, с.18]:

- розвиток персоналу є важливим елементом, який сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства;
- розвиток персоналу направлений на підвищення вартості і цінності одного з найважливіших ресурсів підприємства – персоналу;
- розвиток персоналу сприяє і спрощує реалізацію змін на підприємстві.

Підприємство, в якому працюють над розвитком персоналу, отримає певні переваги, перелік яких зображено на рисунку (рис. 1.2).



Рисунок 1.2 – Переваги, які отримує підприємство від активізації роботи по розвитку персоналу

Джерело: сформовано автором на основі [2, с.23-24]

Отже, розвиток персоналу несе користь як для всієї організації (можна помітити суттєве зростання продуктивності і результативності праці), так і для окремого працівника (зростання можливості для реалізації потреб і здібностей, просування по службовій драбині, підвищення зарплати, збагачення змісту праці, підвищення конкурентоспроможності на ринку праці) [2, с.22].

1.2 Управління розвитком персоналу підприємства: принципи, напрями та заходи

Для того, щоб розвиток персоналу відбувався належним чином, виникає потреба в управлінні ним. Управління розвитком персоналу – це розроблення та втілення різних заходів, що спрямовані на досягнення бажаного рівня працівника відповідно до стратегії розвитку підприємства [2, с.29]. Рівень працівника

передбачає наявність певних знань, навиків, компетентності, досвіду тощо і через розвиток цей рівень повинен зростати.

Управління розвитком персоналу має акцентуватись на заходах, які вестимуть до «цілеспрямованої гармонійної зміни працівника» і котрі забезпечать досягнення поставлених стратегічних цілей організації із вищим рівнем ефективності [11, с.192].

Основні принципи, на яких має базуватись система управління розвитком персоналу підприємства, зображені в табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Принципи системи управління розвитком персоналу підприємства

№ п/п	Назва принципу	Суть принципу
1	2	3
1	Науковий підхід	Всі заходи по розвитку персоналу мають бути науково обґрунтованими та проводитись кваліфікованими фахівцями
2	Демократія	При визначенні заходів по розвитку персоналу потрібно враховувати думку не лише фахівців, які відповідають за розвиток, а й враховувати думку та ініціативу працівників, яких розвивають
3	Гнучкість	Система розвитку персоналу має швидко і адекватно реагувати на зміни зовнішнього середовища та перебудовувати заходи при зміні стратегії підприємства
4	Планомірність	Розвиток персоналу має бути чітко спланованим і всі заходи із цього плану потрібно виконувати вчасно
5	Незалежність	Система розвитку персоналу має враховувати лише потреби окремого працівника і не залежати від думки керівництва
6	Відкритість	До заходів по розвитку мають бути залучені всі працівники, котрі матимуть змогу впливати на власний розвиток, та їх потрібно постійно інформувати про існуючі можливості для розвитку
7	Перманентність	Процес розвитку персоналу має бути постійним і безперервним, що дозволить планувати розвиток, проводити більш раціонально, моніторити хід заходів і вносити корективи
8	Адаптивність і відновлення	Розвиток персоналу має включати як традиційні заходи, так і інноваційні, котрі враховуватимуть специфіку організацію та зміни в оточенні
9	Практичність і корисність	Система розвитку персоналу має бути направлена на формування стійкої конкурентної переваги підприємства в сфері кадрової діяльності

Джерело: сформовано автором на основі [2, с.25-27]

Управління розвитком персоналу включає такі основні процеси (їх ще можна назвати етапами), як планування, реалізація, моніторинг (рис. 1.3). В межах кожного етапу мають відбуватися ряд важливих дій (вони формують систему підетапів кожного процесу управління розвитком персоналу).

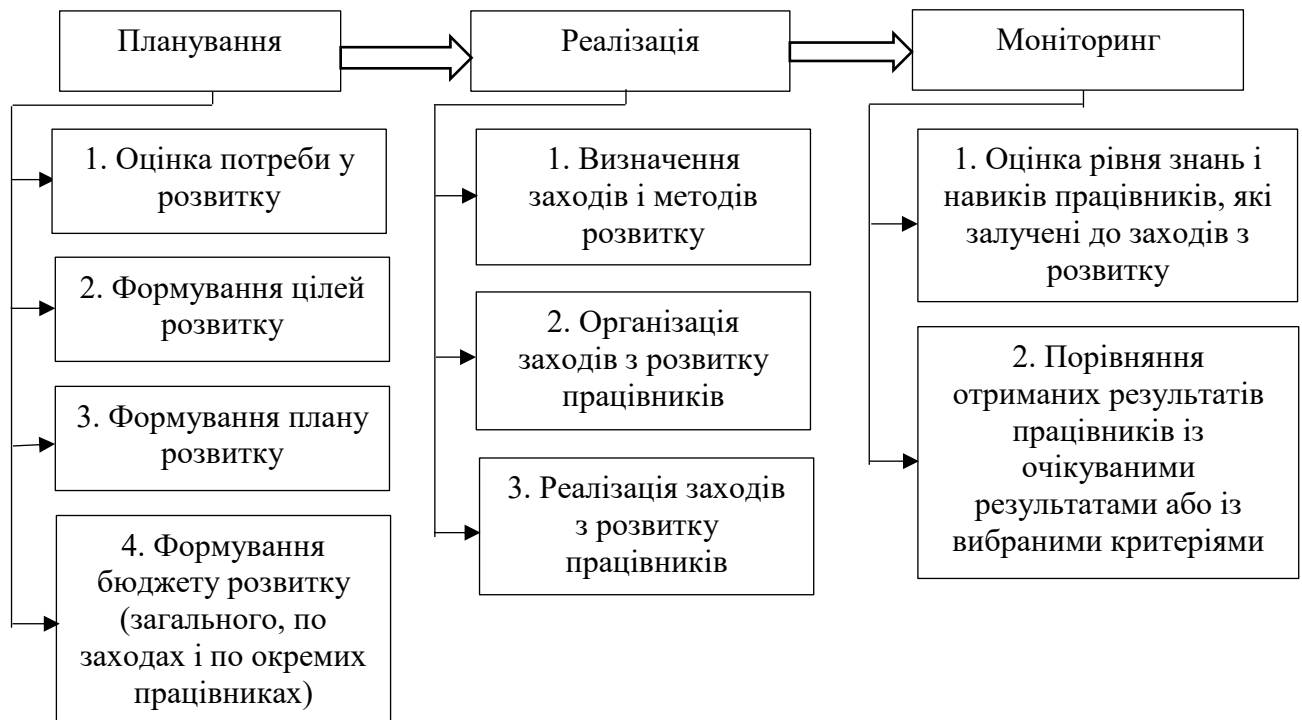


Рисунок 1.3 – Етапи процесу управління розвитком персоналу організації
Джерело: [2, с.30]

Управляти розвитком персоналу на підприємстві потрібно за допомогою певної інфраструктури. До її складу відносять керівників організації (особливо лінійних), відділ (сектор чи фахівця) з розвитку персоналу, а також навчальну базу [2, с.28; 6, с.161; 8]. Керівники організації затверджують плани його розвитку, плани й бюджети навчання працівників. Окрім того, керівники з однієї точки зору мають проходити різні навчальні заходи для власного розвитку, а з іншої – працюють і несуть відповідальність над управлінням розвитком власних підлеглих. Адже керівники добре знають про реальні навички, знання і вміння власних підлеглих та можуть запропонувати дієві заходи для їх розвитку. Саме тому керівників залучають до розробки програм і планів розвитку працівників.

Відділ (сектор чи фахівець) з розвитку персоналу працює над визначенням потреби в навчанні для персоналу, створює плани по навчанню і формує навчальні програми, визначає найкращі форми і методи навчання для працівників, підшукує безпосередніх виконавців та викладачів, встановлює форми і вигляд для контролю результатів навчання [8].

Навчальна база для розвитку персоналу може бути як власна, так і стороння. Власна база може включати власні навчальні центри, програми яких направлені на розвиток саме працівників організації.

Сторонні установи – це зовнішні щодо організації установи, які надають певні освітні послуги і послуги з розвитку персоналу. До них можуть відносити навчальні заклади рідного виду і типу, консалтингові і тренінгові центри, міжнародні проекти і програми тощо. Сторонні установи в більшості випадків формують універсальні навчальні програми, які направлені на розвиток загальних навиків.

Потрібно врахувати те, що ефективне функціонування і управління системою розвитку персоналу в організації буде лише тоді, коли наявна злагоджена робота усієї інфраструктури. При цьому мають враховуватись дві важливі умови: принципи системи управління розвитком працівників та наближення цілей розвитку всієї організації та цілей окремого працівника [2, с.28].

Щодо переліку напрямів, які ведуть до успішного розвитку персоналу, то серед науковців склалась думка, що можна виділити три основних [8; 11, с.192]:

- особистісний розвиток;
- професійний розвиток;
- соціальний розвиток.

Особистісний розвиток – це напрям, який описує позитивні зміни в людині як особистості, котрі є результатом як зовнішніх впливів, так і внутрішніх процесів [12]. Особистісний розвиток відбувається у вигляді змін в людині із плином часу та з її віком, під впливом різних змін в зовнішньому середовищі та в результаті спільної діяльності в колективі. Якщо розглядати дії, які саме може зробити організація для особистісного розвитку своїх працівників, то до них можна

віднести такі, як проведення заходів для психологічного і фізичного розвитку, формування системи цінностей в організації, що направлені на розвиток і працівників, і організації тощо [8].

Соціальний розвиток – це процес залучення і приєднання людини до певної соціальної групи чи до соціуму з метою формування її соціальної активності [13]. Метою соціального розвитку працівників в організації є формування у них соціально значущих характеристик, які включають соціальні здібності, соціальні потреби і соціальні цінності. До заходів, які стимулюють соціальний розвиток працівника в організації, можна віднести такі, як просування по службі, що веде, в свою чергу, до підвищення соціального статусу людини [8].

Професійний розвиток – це вплив на працівників, що має цілеспрямований та систематичний характер, через здійснення професійного навчання впродовж трудової діяльності за допомогою різних методів [14]. Метою професійного розвитку працівників є на основі максимально можливого використання їх здібностей досягнути високої ефективності діяльності організації, підвищення конкурентоспроможності фахівців на ринку, високого рівня здатності працівників виконувати складні завдання. До заходів, що ведуть до професійного розвитку працівників, можна віднести підвищення кваліфікації, постійне набуття нових навиків, знань та вмій [8].

Всі три напрями формують атрибутивну структуру управління розвитком персоналу [11, с.192-193], котра відображає «триєдність» даного процесу в рамках трьох підсистем на різних рівнях управління організацією (рис. 1.4).

Відповідно до рис. 1.4 висока якість атрибутивності управління розвитком персоналу досягається [11, с.193]:

- на базовому рівні управління (котрий створює підсистему людського розвитку і сприяє професійному становленні працівника) – через тренування вмій швидко пристосовуватись до змін (в продукції, технології, обладнанні, стратегії виробництва і збуту продукції тощо);

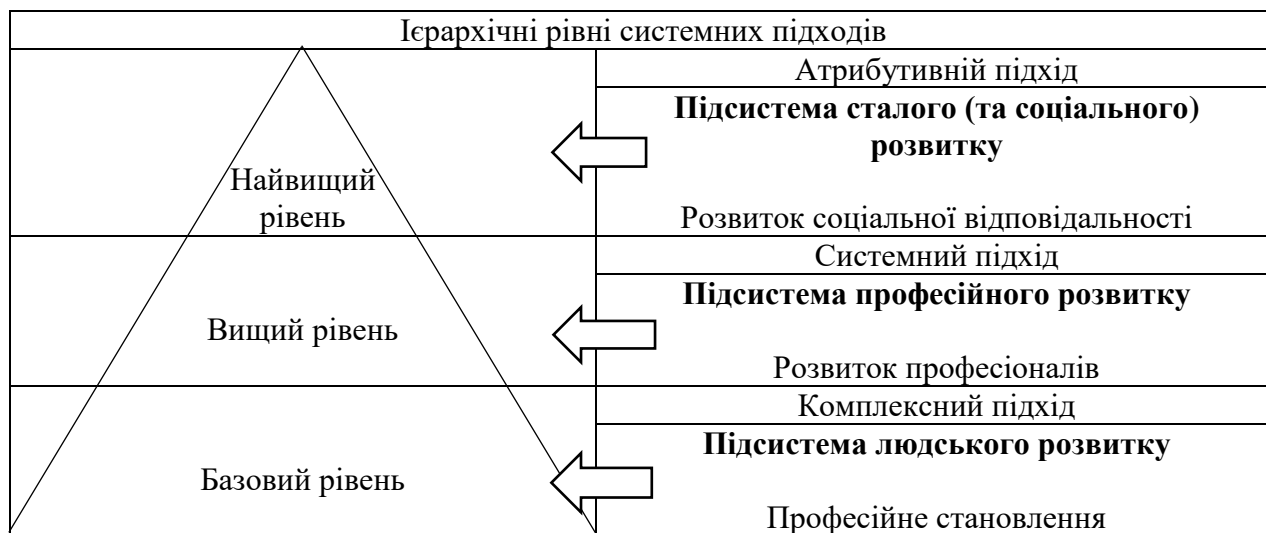


Рисунок 1.4 – Атрибутивна структура управління розвитком персоналу організації

Джерело: [11, с.193]

- на вищому рівні управління (котрий створює підсистему професійного розвитку і допомагає розвитку професіоналів своєї справи) – через професійну адаптацію (професіоналізацію) і підвищення професійної майстерності;

- на найвищому рівні (котрий формує підсистему сталого (та соціального розвитку)) – через розвиток соціальної відповідальності працівника.

Щодо заходів, які керівники можуть застосувати для розвитку працівників, то узагальнивши різні точки зору, можна сказати, що до них відносять [1; 2, с.29-34; 9]:

- 1) супровід процесів змін;
- 2) організаційний розвиток;
- 3) професійний розвиток;
- 4) професійне навчання;
- 5) підвищення кваліфікації працівників;
- 6) коучинг;
- 7) наставництво;
- 8) планування кар'єри;
- 9) ротація.

Супроводження процесів змін передбачає напрям розвитку працівників, який включає підготовку їх до змін та до активної участі у їх плануванні й реалізації. Супроводження процесів змін зазвичай передбачає орієнтацію на такі цілі, як зміна ставлення до роботи, зміна поведінки працівника в потрібному напрямку і стимулювання до змін в організації (зазвичай до змін структури чи кадрової політики).

Організаційний розвиток включає заходи по формуванню команди та корпоративної культури в організації, направленої на розвиток, а також створення умов, за яких розвиток стане нормою для персоналу. Такий тип розвитку є непростим, тому що кожен працівник має свої ціннісні орієнтири в роботі і в спілкуванні з іншими. Саме тому має відбутись побудова нового типу культури, при цьому потрібна тісна співпраця керівництва організації і персоналу. Нова культура має передбачати роз'яснення цілей розвитку й місця кожного працівника в ньому. Організаційний розвиток працівників включає залучення їх прийняття важливих рішень, символічного управління та розробки положень кодексів поведінки в нових умовах (наприклад, Кодексу корпоративної культури).

Професійний розвиток направлений на проведення заходів, пов'язаних із підготовкою до виконання нових обов'язків, до отримання нових посад, до вирішення нових завдань чи досягнення нових цілей. Часто професійний розвиток включають в особисті плани менеджерів вищої ланки.

Професійне навчання – це напрям професійного розвитку, який часто є безперервним процесом та формує у працівника певні навички і вміння, необхідні для конкретної організації. Воно включає визначення потреби у навчанні; формулювання цілей програми навчання; формування бюджету навчання; визначення критеріїв оцінки результатів навчання; визначення змісту програм, методів і форм навчання; безпосередньо процес навчання; оцінку ефективності навчання.

Підвищення кваліфікації працівників передбачає вдосконалення знань, навичок і вмінь в зв'язку із новими вимогами до працівника (нова посада, нові

обов'язки тощо). Підвищення кваліфікації є різним для різних категорій працівників, комплексним і має враховувати новації професії.

Коучинг передбачає напрям розвитку, під час якого не подають готові знання чи навички, а стимулюють самонавчання, щоб працівник самостійно отримав навички вирішення проблем. Коучинг часто називають «шляхом відкриття ресурсів» як цілої організації, так і окремого працівника, бо він допомагає подолати внутрішні бар'єри і розкрити потенціал.

Наставництво – це напрям розвитку персоналу, при якому кваліфікований працівник надає допомогу новачкам у їх професійному становленні. Під час наставництва працівники організації демонструють новачкам хід виконання різних робіт і процедур. Після демонстрації обов'язково відбувається самостійне виконання завдань під наглядом наставника. Лише після завершення такого тренування працівник допускається до роботи на робочому місці. Наставництво прискорює навчання новачків основам професії, розвиває їх можливість самостійно виконувати поставлені завдання та адаптує їх до корпоративної культури організації чи підрозділу.

Планування кар'єри направлене на визначення трудового потенціалу та напрямків руху до успіху (просування в певній сфері). План кар'єри має включати кар'єрні очікування працівника, його амбіції та прагнення, а також шляхи досягнення кар'єрних цілей. План кар'єри виконує двояку роль: з одного боку – це план кар'єрного зростання, з іншого – це інструмент для відстеження змін як в досягненнях, так і в цілях. План кар'єри не буде повним, якщо в ньому не визначити необхідні ресурси для втілення усіх запланованих ідей і заходів [15].

Ротація – це горизонтальне переміщення працівника всередині організації [9]. Ротація передбачає рух працівника від посади до посади на тому самому організаційному рівні, проте коло його обов'язків і відповідальності змінюється. Таке переміщення веде до зміни обстановки, набуття нових навичок, навчання суміжній професії і формування кадрового резерву. Цей захід може принести як і багато користі, так і багато проблем. Тут все залежить від того, наскільки якісно організовано ротацію.

Отже, розвиток персоналу і управління ним – це невід’ємна складова успішної організації. Сучасні технології навчання дають змогу даний вид діяльності адаптувати до потреб і вимог кожної організації. Результатом процесів розвитку персоналу стане удосконалення навиків, знань і умінь як рядових працівників, так і управлінського персоналу. Організація, працюючи в напрямку розвитку персоналу і ефективно управляючи цим процесом, матиме змогу використовувати працівників на ефективних посадах у виробничих процесах і оперативно коректуватиме усі управлінські процеси, які здійснюватимуть керівники. Управління процесами розвитку персоналу сприятиме тому, що організація зможе забезпечити себе працівниками із потрібними знаннями, якостями і вміннями, що буде швидшим і дешевшим, ніж шукати потрібного працівника ззовні. В підсумку ефективне управління розвитком персоналу приведе до підвищення продуктивності праці працівників, підвищення доходів організації та узгодження планів розвитку персоналу із планами розвитку самої організації.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПРАТ «ТЕРНОПІЛЬГАЗ»

2.1 Загальна характеристика досліджуваного товариства

Приватне акціонерне товариство по наданню послуг з розподілу природного газу та газифікації «Тернопільгаз» (скорочено – ПрАТ «Тернопільгаз») здійснює торгівлю газом через локальні трубопроводи, іншими невживаними товарами, твердим, рідким, газоподібним паливом і подібними продуктами. Юридична адреса товариства 46006, Тернопільська обл., м. Тернопіль, вул. Чернівецька, 54. Керівник товариства – Караванський Олег Іванович. Фактично діяльність товариства пов'язана із будівництвом і експлуатацією газопроводів в Тернопільській області. В таблиці (табл. 2.1) подано інформацію про основні етапи газифікації тернопільської області, адже ці етапи пов'язані із змінами роботи в товаристві.

Таблиця 2.1 – Основні етапи газифікації Тернопільської області

№ п/п	Часовий період	Основні події періоду
1	2	3
1	1948 рік	Змонтовано перший газопровід в Тернополі
2	1949 рік	Почала свою роботу виробничо-експлуатаційна контора Тернопільгаз і почалась газифікація м. Тернопіль
3	1958 рік	Розвиток газової мережі в Тернопільській області
4	1997 рік	Газифіковано всі райони Тернопільської області і газові мережі охопили всю область

Джерело: сформовано автором на основі [16]

На сьогоднішній день ПрАТ «Тернопільгаз») діє на основі чинного законодавства, отриманої ліцензії та в межах ліцензованої території (Тернопільської області).

ПрАТ «Тернопільгаз» забезпечує:

1) безпечну експлуатацію газорозподільчої системи, а також її підтримання в належному стані і будівництво (розвиток);

- 2) розподіл природного газу між споживачами;
- 3) виконання певної сукупності робіт, необхідних для ефективної експлуатації газорозподільчих систем;
- 4) розвиток газової системи і газового комплексу, збереження наявних технічних зв'язків і створення нових.

Іншими видами діяльності, які веде ПрАТ «Тернопільгаз» з метою обслуговування газорозподільчого обладнання споживачів, є:

- 1) технічне обслуговування газорозподільчих мереж, котрі належать споживачам;
- 2) виготовлення проектно-кошторисної документації з питань проектування газорозподільчих мереж та газифікації споживачів;
- 3) проведення всіх необхідних робіт, пов'язаних з газифікацією об'єктів;
- 4) будівництво газорозподільчих мереж в межах Тернопільської області;
- 5) ремонт газового і газорозподільчого обладнання;
- 6) чищення вентиляційних та димових каналів в житлових, нежитлових та промислових будівлях;
- 7) припинення газопостачання (по різних причинах).

ПрАТ «Тернопільгаз» прагне забезпечити динамічний розвиток системи газопостачання Тернопільської області, при цьому основними пріоритетами виступають відкритість та увага до всіх споживачів.

Сьогодні газ використовують 340 тис. домогосподарств Тернопільської області (це становить 88% з усіх 1050 населених пунктів області). В зв'язку з тим, що газифіковано таку велику кількість споживачів, ПрАТ «Тернопільгаз» вважає своїм обов'язком проводити роз'яснювальну роботу щодо безпечного і ощадливого споживання природного газу.

Щоб підвищити рівень безпеки при використанні газового обладнання та попередити аварійні ситуації кожне газове господарство Тернопільської області щороку проводить певні заходи для навчання та інформування населення, зокрема публікації в ЗМІ, спеціальні лекції, виступи фахівців товариства, а також

проведення спеціальних уроків в школах та садках на тему «Газ та його безпечне використання».

Окрім того, ПрАТ «Тернопільгаз» займається благодійною і спонсорською діяльністю. Зокрема підтримує футбольний клуб «Тернопіль-АТО», разом із ПП «Компанія «Наdejда» передавав засоби індивідуального захисту лікувальним закладам міста і області під час пандемії COVID-19 та багато інших закладів й ініціатив.

У досліджуваного товариства наявний власний логотип, який зображений на рисунку (рис. 2.1).



Рисунок 2.1 – Логотипи ПрАТ «Тернопільгаз»

Джерело: [16]

Організаційна структура досліджуваного товариства подана на додатку А. Як бачимо вона відноситься до структур лінійно-функціонального типу. Переваги та недоліки структур такого типу подані в таблиці (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Переваги та недоліки лінійно-функціональних структур

Переваги структур	Недоліки структур
1	2
Належним чином організоване управління (господарськими) виробничими процесами	Можливі затримки при розробці управлінських рішень
Функціональні керівники надають допомогу лінійним керівникам при реалізації ними управлінських функцій	Перевантаження керівників топ-менеджменту інформацією про процеси і їх результати
Висока компетентність функціональних фахівців і керівників	Можуть виникати проблеми під час координації роботи різних функціональних підрозділів
Прискорення процесів прийняття рішень	Надмірний розвиток управлінської вертикалі

Джерело: сформовано автором на основі [17]

В структурі ПрАТ «Тернопільгаз» бачимо три рівні менеджерів. Керівники вищої ланки (голова правління, його заступники, головний бухгалтер та керівники районних управлінь з експлуатації газового господарства) визначають стратегію і цілі товариства, його орструктуру⁴ розподіляють ресурси і управляють прибутком, що отримує товариство під час ведення власної діяльності.

Керівники середньої ланки (керівники усіх відділів та підрозділів товариства) розробляють плани для успішної реалізації розробленої топ-менеджментом стратегії та працюють над досягненням встановлених цілей; вносять пропозиції для покращення організації та ведення діяльності товариства, його підрозділів; працюють над поліпшенням умов праці персоналу; налагоджують, керують та контролюють роботою керівників низової ланки менеджменті товариства.

Керівники низової ланки товариства (керівники дільниць, майстерень, груп, лабораторій і служб) реалізують поставлені завдання перед їх структурними одиницями; організують, координують та наглядають за діяльністю працівників, що перебувають в їх підпорядкуванні; контролюють використання ресурсів.

Основні результати роботи ПрАТ «Тернопільгаз» за 2021-2022 роки подано в таблиці (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Основні результати діяльності ПрАТ «Тернопільгаз»

Показники	2021 рік	2022 рік	Відхилення	
			абсолютне	відносне, %
1	2	3	4	5
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	578220	572659	-5561	-1,0
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	679455	675139	-4316	-0,6
Валовий збиток, тис. грн.	103235	102480	-755	-0,7
Інші операційні доходи, тис. грн.	1988	9675	+7687	+386,7
Адміністративні витрати, тис. грн.	85216	95247	+10031	+11,8
Інші операційні витрати, тис. грн.	22106	44331	+22225	+100,5
Фінансовий результат від операційної діяльності (збиток), тис. грн.	-208569	-232383	-23814	+11,4

Продовження табл. 2.3

1	2	3	4	5
Інші доходи, тис. грн.	17402	18887	+1485	+8,5
Інші витрати, тис. грн.	2	4	+2	+100,0
Фінансовий результат до оподаткування (збиток), тис. грн.	-191169	-213500	-22331	+11,7
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	-191169	-213500	-22331	+11,7

Джерело: сформовано автором на основі додатків Б і В

Як бачимо, відповідно до табл. 2.3 в 2022 році в порівнянні з 2021 роком відбулося зниження чистого доходу ПрАТ «Тернопільгаз» на 1,0% (або на 5561, 0 тис. грн), собівартості реалізованої продукції на 0,6% (або на 4316 тис. грн.), що привело до зниження валового збитку на 0,7% (або на 755 тис. грн.). Решта показників досліджуваного товариства зросли, зокрема інші операційні доходи (в 4,87 разів або на 7687,0 тис. грн.), адміністративні витрати (на 11,8% або на 10031 тис. грн.), інші операційні витрати (в 2 рази або на 22225,0 тис. грн.), інші доходи (на 8,5% або на 1485 тис. грн.) та інші видатки (в 2 рази або на 2,0 тис. грн.), що в результаті привело до зростання збитків від діяльності товариства на 11,7% або на 22331,0 тис. грн. Таким чином, результати ПрАТ «Тернопільгаз» погіршились і діяльність надалі залишається збитковою.

Ще одним важливим аспектом, що дозволяє оцінити діяльність ПрАТ «Тернопільгаз», є аналіз його операційних витрат, тому що їх величина впливає і на дохід від діяльності, на її рентабельність тощо. В таблиці (табл. 2.4) подано результати вивчення операційних витрат ПрАТ «Тернопільгаз» за 2021-2022 роки.

Таблиця 2.4 – Аналіз операційних витрат ПрАТ «Тернопільгаз» за 2021-2022 роки

Показники	2021 рік	2022 рік	Відхилення	
			абсолютне	відносне, %
1	2	3	4	5
Матеріальні витрати, тис. грн.	442761	359399	-83362	-18,8
Витрати на оплату праці, тис. грн.	228594	275458	+46864	+20,5
Відрахування на соціальні заходи, тис. грн.	48561	57803	+9242	+19,0

Продовження табл. 2.4

1	2	3	4	5
Амортизація, тис. грн.	33846	43667	+9821	+29,0
Інші операційні витрати, тис. грн.	330017	78394	-251623	-76,2
Разом	786779	814721	+27942	+3,6

Як бачимо, в 2022 році в порівнянні з 2021 роком відбулося зростання величини операційних витрат в ПрАТ «Тернопільгаз» на 3,6% або на 27942,0 тис. грн. Такі зміни відбулися в результаті зростання величини витрат на оплату праці (на 20,5% або на 46864,0 тис. грн.), відрахувань на соціальні заходи (на 19,0% або 9242,0 тис. грн.) та амортизації (на 29,0% або 9821,0 тис. грн.). Одночасно відбулося зменшення величини матеріальних витрат (на 18,8% або 83362,0 тис. грн.) та інших операційних витрат (на 76,2% або 251623,0 тис. грн.). таке суттєве зменшення матеріальних витрат на інших операційних витрат пояснюється тим, що в 2022 році були мінімізовані витрати на будівництво, реконструкцію тощо газових мереж, а проводились ремонти лише у випадках пошкоджень.

Щоб повністю охарактеризувати ПрАТ «Тернопільгаз» та його діяльність потрібно провести аналіз чисельності та структури його працівників. Результати аналізу подано в таблиці (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Аналіз складу персоналу ПрАТ «Тернопільгаз» за 2021-2022 роки

Показники	2021 рік		2022 рік		Відхилення	
	чисельність, осіб	%	чисельність, осіб	%	абсолютне, осіб	відносне, %
1	2	3	4	5	6	7
Керівники	175	12,6	174	12,5	-1	-0,6
Професіонали	192	13,8	208	14,9	+16	+8,3
Фахівці	58	4,2	29	2,1	-29	-50,0
Робітники	963	69,4	984	70,5	+21	+2,2
Всього працівників	1388	100,0	1395	100,0	+7	+0,5

Джерело: сформовано автором на основі [18]

Як бачимо з табл. 2.5 в 2022 році в порівнянні з 2021 роком в ПрАТ «Тернопільгаз» зросла загальна кількість працівників на 7 осіб (або на 0,5%). Якщо

аналізувати по категоріях працівників, то за аналізований період зросла кількість професіоналів (на 16 осіб або на 8,3%) і робітників (на 21 особу або 2,2%), але знизилась кількість керівників (на 1 особу або 0,6%) і фахівців (на 29 осіб або вдвічі).

Якщо проводити аналіз по структурі працівників ПрАТ «Тернопільгаз», то структура протягом аналізованого періоду майже не змінилась і основну частку в структурі займають робітники, що є позитивним для підприємств по наданню послуг з розподілу природного газу та газифікації.

ПрАТ «Тернопільгаз» дбає про умови праці працівників. Працівники товариства забезпечені спецодягом, спецвзуттям і засобами індивідуального захисту. З метою зниження ризиків появи професійних захворювань працівники проходять медичні огляди, терміни яких встановлені санепідемстанцією. Також, щоб виявити шкідливі і небезпечні чинники та попередити травматизм на робочих місцях, в товаристві проводиться їх атестація за критеріями умов праці.

2.2 Оцінка рівня розвитку персоналу ПрАТ «Тернопільгаз»

В досліджуваному товаристві всіма питаннями кадрової роботи, в тому числі і розвитку персоналу, займаються працівники відділу кадрів, який включає 4 працівники (1 – начальник відділу, 3 – інженери по кадрах). Функції працівників відділу кадрів ПрАТ «Тернопільгаз» подано в таблиці (табл. 2.6).

Аналіз рівня розвитку персоналу ПрАТ «Тернопільгаз» проведемо, враховуючи два напрямки:

- аналіз результатів роботи товариства і їх взаємозв'язок із показниками розвитку працівників (продуктивність праці, середньомісячна заробітна плата тощо);

- аналіз спеціалізованих показників розвитку працівників (частка працівників, які пройшли професійне навчання та підвищили кваліфікацію, якісний склад працівників, плинність кадрів).

Таблиця 2.6 – Чисельність та функції працівників відділу кадрів
ПрАТ «Тернопільгаз»

№ п/п	Назва посади	Чисельність, осіб	Основні посадові обов'язки
1	2	3	4
1	Начальник відділу	1	- Забезпечує пропозиції для формування кадрової політики товариства, - Відповідає за успішну реалізацію кадрової політики товариства - Планування кадрового забезпечення товариства - Планування і облік руху кадрів - Організація добору, підбору і розміщення персоналу товариства
2	Інженер	3	Облік, оцінка, підготовка і перепідготовка, атестація працівників товариства
	Разом	4	

Джерело: сформовано автором на основі [19]

Окрім того, для розуміння оцінки рівня зацікавленості працівників дослідженого товариства в розвитку варто дослідити витрати на навчання працівників, на преміювання за досягнення в роботі тощо.

Продуктивність праці персоналу – це показник, котрий дозволяє зробити висновки як про рівень кваліфікації працівників, так і про ефективність функціонування підприємства. Тому проведемо оцінку продуктивності праці персоналу ПрАТ «Тернопільгаз», результати якої зведемо в таблицю (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Аналіз показників продуктивності праці персоналу ПрАТ «Тернопільгаз»

Показники	2021 рік	2022 рік	Відхилення	
			абсолютне	відносне, %
1	2	3	4	5
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	578220,0	572659,0	-5561,0	-1,0
Середньооблікова кількість працівників, осіб	1388	1395	+7	+0,5
в т.ч. робітників, осіб	963	984	+21	+2,2
Загальна кількість відпрацьованих усіма робітниками:				

Продовження табл. 2.7

1	2	3	4	5
- людино-днів	166599	173184	+6585	+4,0
- людино-годин	1316132	1385472	+69339,9	+5,3
Середня кількість відпрацьованих днів одним робітником	173	176	+3	+1,7
Тривалість робочого дня, год.	7,9	8	+0,1	+1,3
Середня кількість годин, відпрацьованих одним робітником	1366,7	1408	+41,3	+3,0
Середньорічний виробіток, тис. грн.:				
- одного працівника	416,585	410,508	-6,077	-1,5
- одного робітника	600,436	581,971	-18,465	-3,1
Середньоденний виробіток одного робітника, грн.	3470,73	3306,65	-164,08	-4,7
Середньогодинний виробіток одного робітника, грн.	439,33	413,33	-26,0	-5,9

Джерело: сформовано автором на основі [18]

Отже, відповідно до табл. 2.7 в ПрАТ «Тернопільгаз» в 2022 році в порівнянні з 2021 роком з одного боку відбувається зростання кількості працівників загалом на 7 осіб або на 0,5% (і робітників зокрема на 21 особу або на 2,2%), кількість відпрацьованого часу робітниками (середня кількість годин, відпрацьованих одним робітником протягом року, зросла на 41,3 год. або на 3,0%), а з іншого боку – зменшився виробіток як одного працівника (на 6077,0 грн. або на 1,5%), так і одного робітника (на 18465,0 грн. або на 3,1%). Така ситуація пояснюється тим, що в 2022 році всі дні з понеділка по п'ятницю були робочими в зв'язку із введенням воєнного часу, не було великої реконструкції газопроводів.

Ще одним важливим показником, котрий демонструє зв'язок розвитку персоналу та його високопродуктивної праці, - це стан мотивації працівників. Перш за все потрібно проаналізувати фонд оплати праці персоналу. Оцінка змін у фонді оплати праці в ПрАТ «Тернопільгаз» протягом 2021-2022 років. Результати аналізу подано у вигляді таблиці (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Аналіз фонду оплати праці працівників ПрАТ «Тернопільгаз» за 2021-2022 роки

Показники	2021 рік, тис. грн.	2022 рік, тис. грн.	Відхилення	
			абсолютне, тис. грн	відносне, %
1	2	3	4	5
Фонд оплати праці штатних працівників, всього	206945,2	215362,5	8417,3	4,1
Фонд основної заробітної плати	163269,7	168438,4	5168,7	3,2
Фонд додаткової заробітної плати	41138,9	44569,3	3430,4	8,3
Надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів	15159,4	16367,8	1208,4	8,0
Премії та винагороди, що носять систематичний характер	18893,6	19038,4	144,8	0,8
Заохочувальні та компенсаційні виплати	2536,6	2354,8	-181,8	-7,2
Оплата за невідпрацьований час	8622,5	10517,9	1895,4	19,7

Джерело: сформовано автором на основі [18]

Як бачимо, в 2022 році в порівнянні з 2021 роком фонд оплати праці ПрАТ «Тернопільгаз» зріс на 8417,3 тис. грн. або на 4,1%. Цьому посприяло зростання фонду основної зарплати (на 5168,7 тис. грн. або на 3,2%) і фонду додаткової зарплати (на 3430,4 тис. грн. або на 8,3%), хоча величина заохочувальних та компенсаційних виплат дещо зменшилась (на 181,8 тис. грн. або на 7,2%).

Наступним кроком для аналізу системи мотивації персоналу підприємства, а, отже, і ефективності його системи розвитку, є вивчення зміни розмірів середньомісячної зарплати працівників і зміни розмірів премій працівників в ПрАТ «Тернопільгаз». На рисунках 2.2 і 2.3 зображено зміну середньомісячної зарплати і середньомісячної премії в досліджуваному товаристві.

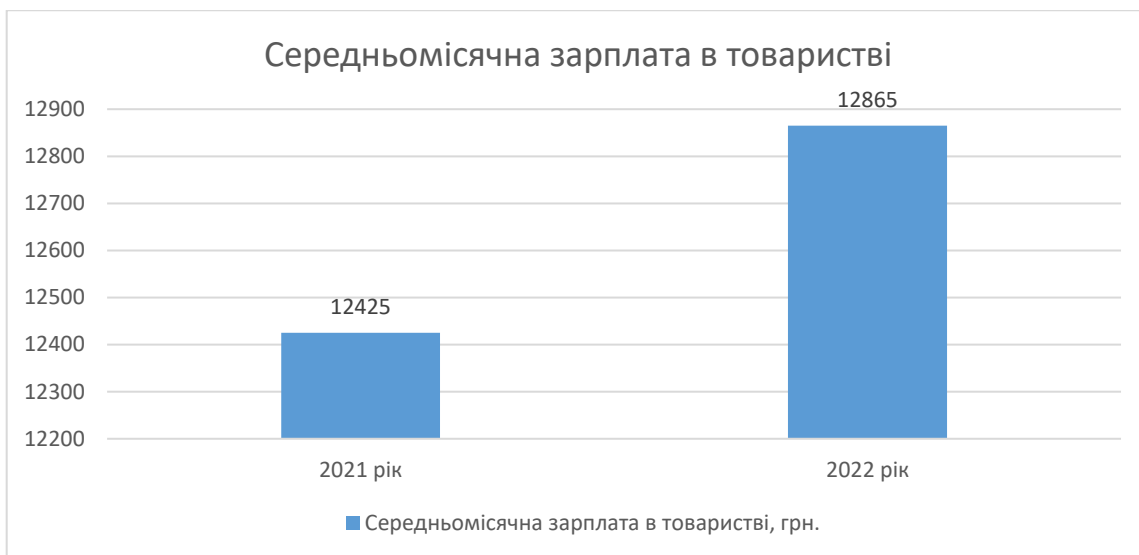


Рисунок 2.2 – Середньомісячна зарплата працівників ПрАТ «Тернопільгаз» протягом 2021-2022 років

Джерело: сформовано автором на основі [18]

Як бачимо з рисунку 2.2, в ПрАТ «Тернопільгаз» протягом аналізованого періоду відбулося зростання середньомісячної зарплати працівників на 440,5 грн. або на 3,5%. Така ситуація пов'язана з тим, що в Україні почалась війна і зарплата працівників вже практично не зростала.

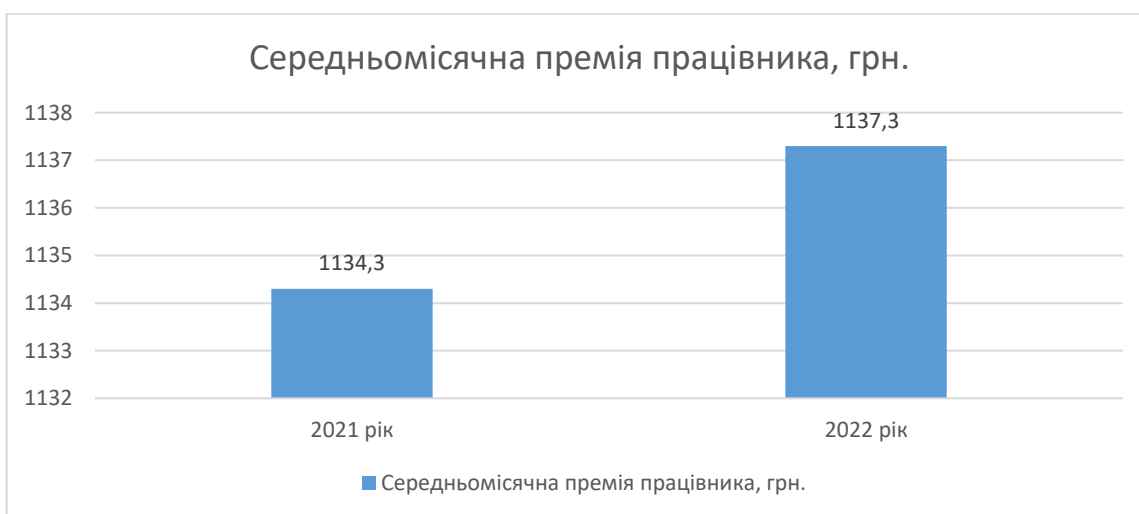


Рисунок 2.3 – Середньомісячна премія працівників ПрАТ «Тернопільгаз» протягом 2021-2022 років

Джерело: сформовано автором на основі [18]

Як бачимо з рисунку 2.3, в ПрАТ «Тернопільгаз» в 2022 році в порівнянні з 2021 роком зросла середньомісячна премія на 3,0 грн. або 0,3%. Насправді це невеликий приріст як зарплати, так і премій, проте, не дивлячись на складний період, з часом, на нашу думку, ситуація виправиться: і працівники, щоб отримати вищу зарплату, й саме підприємство, щоб отримати вищі чисті доходи, будуть дбати про розвиток персоналу.

Важливим аспектом, що вказує на ефективність політики розвитку працівників, є рух кадрів на підприємстві, адже велика кількість працівників, що звільнились, свідчать про те, що вони незадоволені своєю роботою, в тому числі і через відсутність перспектив для кар'єрного зростання. Проаналізуємо рух кадрів в ПрАТ «Тернопільгаз» за 2021-2022 роки і результати аналізу подаємо у вигляді таблиці (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Аналіз руху кадрів в ПрАТ «Тернопільгаз» протягом 2021-2022 років

№ з/п	Показники	2021 рік	2022 рік	Відхилення	
				(+,-)	%
1	2	3	4	5	6
1	Чисельність працівників на кінець року	1388	1395	7	0,5
2	Прийнято працівників	40	29	-11	-27,5
3	Вибуло працівників	26	22	-4	-15,4
	у тому числі:				
	за угодою сторін	-	-	-	-
	за власним бажанням	26	22	-4	-15,4
	за переведенням	-	-	-	-
	звільнено за порушення трудової дисципліни	-	-	-	-
	звільнено за скороченням штатів	-	-	-	-

Джерело: сформовано автором на основі [18]

Отже, протягом 2021-2022 років плинність кадрів в ПрАТ «Тернопільгаз» була невисока і всі працівники звільнялись за власним бажанням. Це вказує на те, що працівники товариства задоволені своєю роботою.

Аналіз якісного складу працівників ПрАТ «Тернопільгаз», який враховує розподіл за рівнем освіти відповідно до категорії персоналу, дозволить зробити висновки про конкурентоздатність персоналу та його здатність ефективно працювати і досягати поставлених цілей. Результати якісного аналізу працівників ПрАТ «Тернопільгаз» подано в таблиці (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 – Якісний склад працівників ПрАТ «Тернопільгаз»

Вік	З вищою освітою, осіб		Із середньою спеціальн. освітою, осіб		Із загальною середньою освітою, осіб		Всього, осіб	
	2021 рік	2022 рік	2021 рік	2022 рік	2021 рік	2022 рік	2021 рік	2022 рік
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Керівники	147	149	28	25	-	-	175	174
Професіонали	138	141	38	37	16	30	192	208
Фахівці	23	19	19	8	16	2	58	29
Робітники	185	193	623	639	155	152	963	984
Всього працівників	493	502	708	709	187	184	1388	1395

Джерело: сформовано автором на основі [18]

Як бачимо, в 2022 році в порівнянні 2021 роком загалом зросла кількість працівників із вищою освітою та із середньою спеціальною освітою, а кількість працівників із загальною середньою освітою – зменшилась. Якщо розглядати в розрізі категорій працівників, то в 2022 році в порівнянні з 2021 роком зросла кількість керівників з вищою освітою, а керівників із середньою спеціальною – зменшилась; зросла кількість професіоналів з вищою освітою і з загальною середньою освітою, а кількість професіоналів із середньою спеціальною освітою – зменшилась; кількість фахівців із усіма рівнями освітами зменшилась; кількість робітників із вищою освітою й із середньою спеціальною освітою зросла, а кількість робітників із загальною освітою – зменшилась. Щоб краще зрозуміти

якісну структуру працівників ПрАТ «Тернопільгаз» по освіті, зобразимо її за допомогою діаграми (рис. 2.4 і 2.5).

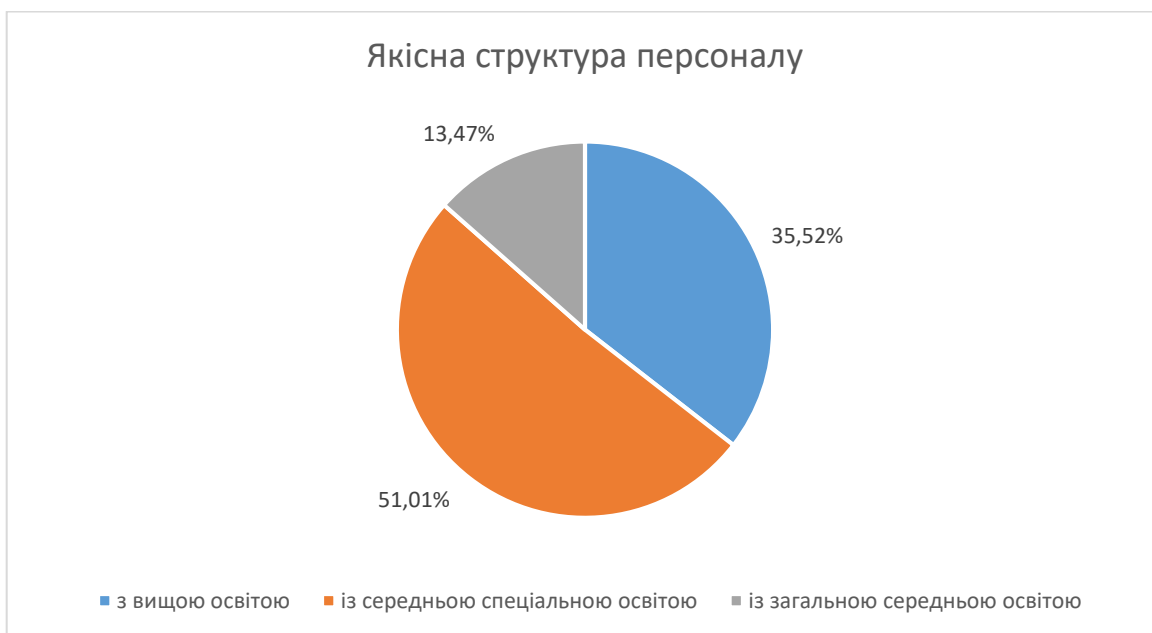


Рисунок 2.4 – Якісна структура персоналу ПрАТ «Тернопільгаз» в 2021 році
Джерело: сформовано автором на основі [18]



Рисунок 2.5 – Якісна структура персоналу ПрАТ «Тернопільгаз» в 2022 році
Джерело: сформовано автором на основі [18]

Як бачимо, відповідно до рисунків 2.4 і 2.5 якісна структура персоналу ПрАТ «Тернопільгаз» протягом 2021-2022 років не дуже суттєво змінилась, що вказує на те, що протягом аналізованого періоду працівники не часто здобували освіту в освітніх навчальних закладах, особливо вищих.

Навчання, перепідготовка, підвищення кваліфікації працівників – це дуже важлива сфера розвитку персоналу будь-якого підприємства. Тому в ПрАТ «Тернопільгаз» налагоджена співпраця з вищими і середніми технічними освітніми закладами, до яких відносять Борщівський агротехнічний коледж, Львівський державний техніко-економічний коледж Національного університету «Львівська політехніка», Київський національний університет будівництва та архітектури (філія при ЛДТЕК НУ «Львівська політехніка») та інші [16].

В ПрАТ «Тернопільгазі», не дивлячись на війну, в 2021-2022 роках все-таки були проведені різні заходи для навчання, перепідготовки і підвищення кваліфікації. Перелік заходів, що були проведені в ПрАТ «Тернопільгаз» протягом аналізованого періоду з метою розвитку персоналу, подано в таблиці (табл. 2.11).

Таблиця 2.11 – Перелік заходів, що були проведені в ПрАТ «Тернопільгаз» протягом 2021-2022 років з метою розвитку персоналу

№ п/п	Заходи для розвитку персоналу	Період реалізації
1	2	3
1	Навчання, первинна підготовка і підвищення кваліфікації окремих категорій робітників на учбово-методичних курсах ПрАТ «Тернопільгаз»	Постійно
2	Навчання, первинна підготовка і підвищення кваліфікації окремих категорій працівників на спеціалізованих курсах	Постійно
3	Заняття з охорони праці з метою зниження та уникнення виробничого травматизму	Постійно
4	Підвищення кваліфікації через участь у форумах та семінарах з проблем газового сектору	Два рази на рік

Джерело: сформовано автором на основі [18]

Таким чином, в ПрАТ «Тернопільгаз» протягом аналізованого періоду відбулися різні навчальні заходи для різних категорій працівників.

Проаналізуємо показники, які характеризують розвиток працівників ПрАТ «Тернопільгаз» і результати аналізу покажемо у вигляді таблиці (табл. 2.12).

Таблиця 2.12 – Аналіз показників, що характеризують розвиток працівників
ПрАТ «Тернопільгаз»

№ п/п	Показник	2021 рік	2022 рік	Відхилення
1	2	3	4	5
1	Питома вага працівників товариства, що пройшли професійне навчання і перепідготовку, %	3,9	4,0	+0,1
	- безпосередньо на виробництві, %	2,8	2,9	+0,1
	- у навчальних закладах (різного типу), %	1,1	1,1	0,0
2	Питома вага працівників товариства, що підвищили кваліфікацію, %	8,2	6,3	-1,9
	- безпосередньо на виробництві, %	6,3	5,2	-1,1
	- у навчальних закладах (різного типу), %	1,9	1,1	-0,8
3	Питома вага працівників товариства, що пройшли навчання на спеціалізованих тренінгах з отриманням сертифікату, %	2,1	3,5	+1,4

Джерело: сформовано автором на основі [18]

Отже, на основі даних таблиці 2.12 ми побачили, що в ПрАТ «Тернопільгаз» протягом 2021-2022 років відбулися заходи по розвитку працівників, проте щодо частки працівників, які їх пройшли, то частка трохи навіть зросла. Отже, можна зробити висновок, що протягом аналізованого періоду в ПрАТ «Тернопільгаз» збільшилась кількість працівників, які покращили свої знання та навички.

При аналізі рівня розвитку персоналу підприємства потрібно оцінити рівень витрат підприємства на розвиток його персоналу. Саме величина витрат на розвиток працівників вказує на бажання підприємства покращувати і розвивати свій персонал. Для цього визначимо питому вагу витрат на розвиток персоналу у фонді оплати праці ПрАТ «Тернопільгаз». Результати дослідження зобразимо на рисунку (рис. 2.6).

Як бачимо із рисунку 2.6, протягом аналізованого періоду в ПрАТ «Тернопільгаз» знизилась частка витрат на розвиток працівників у фонді оплати праці з 7,4% до 5,3%. Така тенденція свідчить про те, що керівники товариства надають перевагу проведенню заходів з розвитку власними силами і заходи стають короткостроковими.

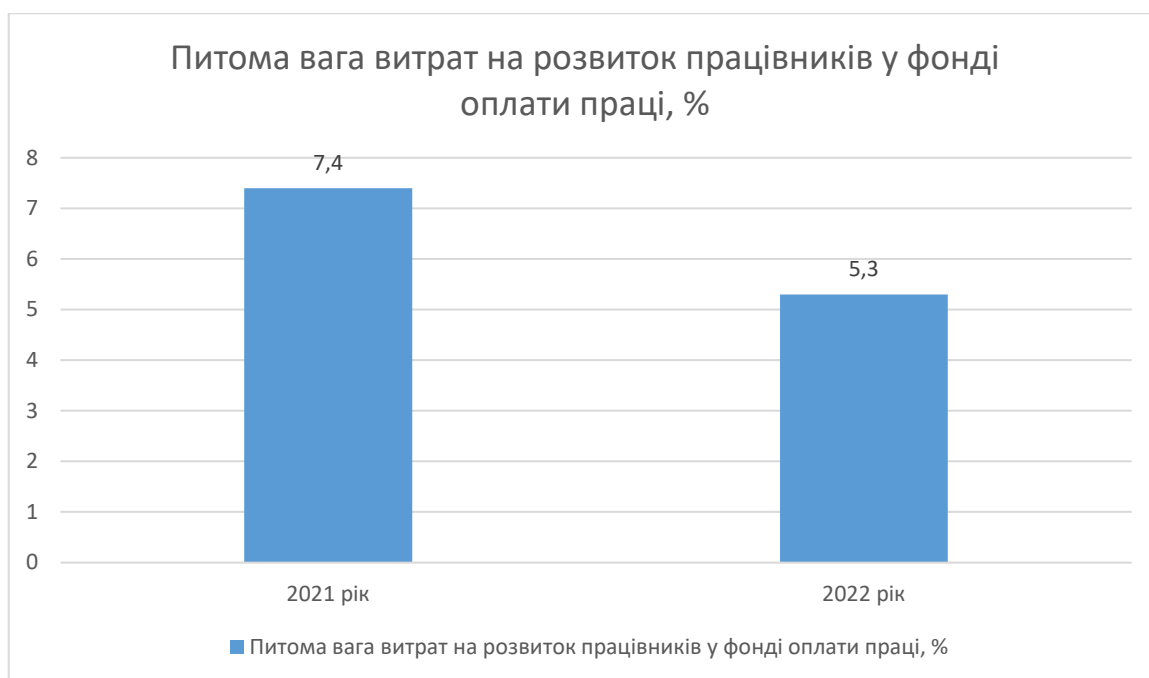


Рисунок 2.6 – Питома вага витрат на розвиток працівників у фонді оплати праці ПрАТ «Тернопільгаз» протягом 2021-2022 років

Джерело: сформовано автором на основі [18]

Отже, оцінивши ситуацію із розвитком персоналу на ПрАТ «Тернопільгаз» протягом 2021-2022 років, можна побачити, що ще недостатньо уваги приділяється питанням розвитку працівників та багато інструментів ще не задіяні для успішного налагодження і управління процесами розвитку.

РОЗДІЛ 3

ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ В ПРАТ «ТЕРНОПІЛЬГАЗ»

3.1 Обґрунтування доцільності розробки стратегії розвитку персоналу для досліджуваного товариства

В сьогоденні розвиток персоналу стає концепцією, котра визначає напрямок вдосконалення і набуття переваг для будь-якого підприємства. Саме тому сучасні організації починають вкладати великі кошти не просто в підвищення кваліфікації, а у розвиток персоналу. Не є винятком і досліджуване підприємство – ПрАТ «Тернопільгаз».

Для успішного управління розвитком персоналу в ПрАТ «Тернопільгаз» рекомендуємо сформуванню стратегію розвитку персоналу. Стратегія розвитку персоналу – це сукупність дій, що спрямовані на формування певних вимог до персоналу та досягнення певного рівня ефективності його роботи, що необхідні для досягнення усіх встановлених цілей організації [21].

Стратегія розвитку персоналу для ПрАТ має відповідати стратегії управління персоналом та стратегії розвитку товариства загалом. Стратегічний характер розвитку персоналу має враховувати такі аспекти:

- управління персоналом, що направлене на підвищення рівня адаптації товариства до мінливих умов його функціонування;
- стратегічний розвиток персоналу – це процес, котрий включає такі підпроцеси, як визначення потреби в персоналі, підбір, найм, нарощування потенціалу працівників, ефективне використання персоналу;
- основні функції стратегічного розвитку персоналу – це управління розвитком, інформаційне обслуговування, контролінг та маркетинг.

Розробка стратегія розвитку персоналу для ПрАТ «Тернопільгаз» має ґрунтуватись на таких основних принципах, перелік і пояснення яких подано в таблиці (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Принципи розробки стратегії розвитку персоналу для ПрАТ «Тернопільгаз»

№ п/п	Перелік принципів	Сутність принципів
1	2	3
1	Принцип неперервності	Процеси планування, управління і удосконалення стратегії розвитку ніколи не можуть бути вичерпаними і закінченими. Розвиток працівників не має меж, бо завершення навчання і отримання певної посади – це тільки перший крок до отримання нових знань і початкова точка руху до нової посади
2	Принцип усвідомленості	Процеси розвитку персоналу мають бути усвідомленими, обґрунтованими, доцільними. Вони мають бути співставними із загальною стратегією товариства і кар'єрними планами кожного працівника
3	Принцип маневреності	Стратегія розвитку товариства і кар'єрні плани працівників мають бути гнучкими і змінюватись відповідно до зміни вимог ринку, потреб і часу
4	Принцип співмірності	Стратегія розвитку персоналу товариства має передбачати рівномірний розвиток усіх працівників, а не лише вибраних, тому що співмірний розвиток працівників сприятиме роботі колективу як єдиної команди
5	Принцип помітності	Заходи по розвитку персоналу не має відбуватись тихо, без інформування усіх зацікавлених сторін і, перш за все, керівників товариства. Досягнення в сфері розвитку працівників мають бути визнаними і оціненими, що заохотить інших до залученості до заходів по розвитку

Джерело: сформовано автором

Таким чином, перераховані принципи характеризують зв'язок стратегії розвитку персоналу ПрАТ «Тернопільгаз», його стратегії управління персоналом і стратегії товариства, бо розвиток персоналу в багатьох аспектах залежить від бажань та можливостей менеджменту товариства.

Формуючи стратегію розвитку персоналу для ПрАТ «Тернопільгаз» потрібно врахувати різні чинники зовнішнього і внутрішнього середовища, які одночасно впливають на стратегію і формують її. Перелік чинників, що впливають на стратегію розвитку персоналу ПрАТ «Тернопільгаз», відображено на рисунку (рис. 3.1).

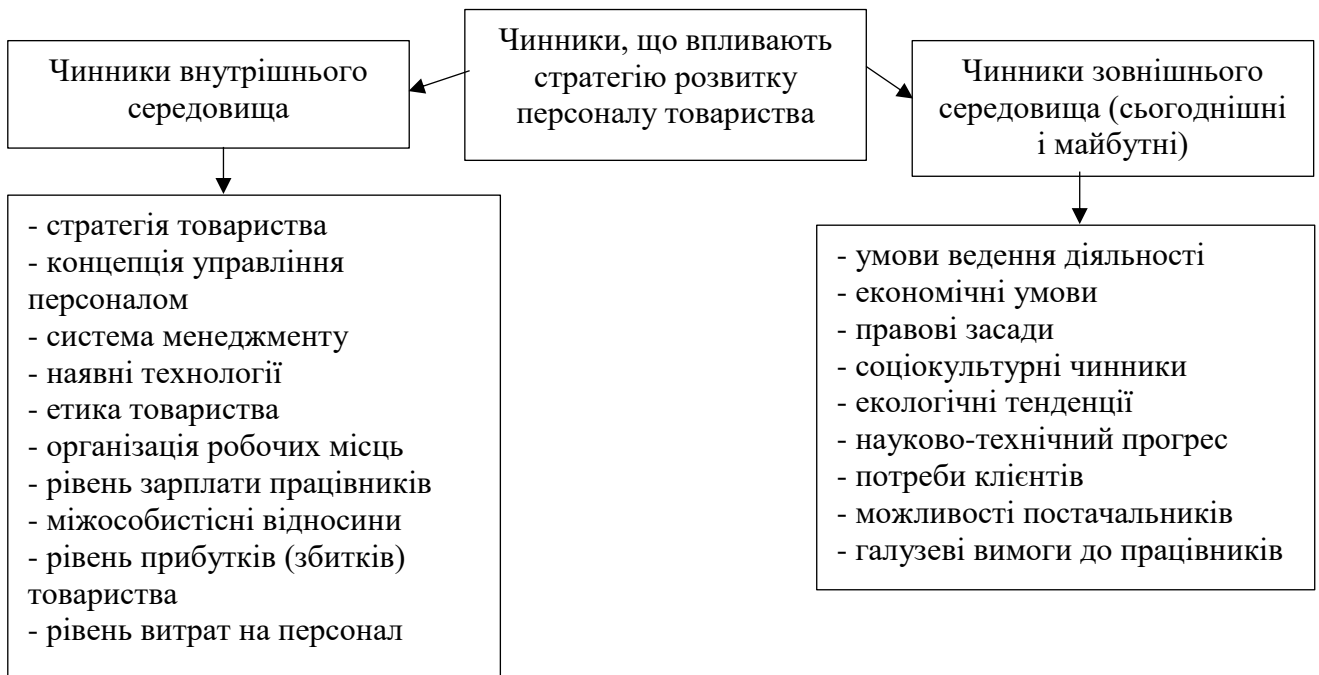


Рисунок 3.1 – Фактори, що впливають на стратегію розвитку персоналу
ПрАТ «Тернопільгаз»

Джерело: сформовано автором

Управління стратегією розвитку персоналу досліджуваного товариства – це процес, який базується на аналітичній базі, котра має містити інформацію по таких питаннях:

- оцінка потреби в персоналі (в розрізі професій, спеціальностей, кваліфікації тощо);
- оцінка заходів, пов'язаних із підбором та наймом працівників;
- оцінка складу персоналу товариства, його кількісний та якісний аналіз;
- оцінка професійних характеристик працівників, їх відповідності займаним посадам;
- оцінка та аналіз руху персоналу;
- оцінка потреби у розвитку і навчанні для працівників товариства.

Фактично на основі інформації, що можна отримати з аналітичної бази, і формується стратегія розвитку персоналу для ПрАТ «Тернопільгаз». Основні етапи формування стратегії розвитку персоналу для досліджуваного товариства зображено на рисунку (рис.3.2).



Рисунок 3.2 – Процес розробки стратегії розвитку персоналу
ПрАТ «Тернопільгаз»

Джерело: сформовано автором

Таким чином, стратегія розвитку персоналу ПрАТ «Тернопільгаз» має включати такі елементи:

- цілі розвитку персоналу (зростання продуктивності праці і зростання рівня задоволеності працею);
- кар'єру і переміщення (горизонтальне і вертикальне) працівника;
- очікуваний результат від розвитку кожного працівника;

- ключові види і форми розвитку працівника (розвиток на робочому місці, навчання на досвіді інших, спеціальні проекти і завдання, тренінги і семінари, самонавчання);

- оцінку результатів розвитку кожного працівника (досягнення поставлених цілей, виконання планів навчання, ротацію).

В розробці стратегії розвитку персоналу для ПрАТ «Тернопільгаз», на нашу думку, мають брати участь такі посадовці:

- голова правління (приймає рішення);
- начальник відділу кадрів (формує пропозиції по стратегії);
- начальники усіх підрозділів (для оцінки проблем в роботі персоналу, для розробки заходів по розвитку, оцінки результатів розвитку працівників тощо);
- інженери відділу кадрів (для збору необхідної інформації по персоналу, по навчальних програмах тощо);
- економіст планово-економічного відділу (для розрахунку витрат ресурсів, складання бюджетів, оцінки результатів роботи товариства).

Наявність стратегії розвитку персоналу в ПрАТ «Тернопільгаз» дозволить отримати певні позитивні моменти, про що свідчить інформація, подана в таблиці (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Переваги, які отримає ПрАТ «Тернопільгаз» від наявності стратегії управління розвитком персоналу

№ п/п	Переваги для товариства
1	2
1	Підвищення ефективності процесів планування в кадровій сфері
2	Вдосконалення процесів кадрового добору та формування/використання кадрового резерву
3	Ефективне використання кадрового потенціалу товариства
4	Створення позитивного і креативного клімату в колективі товариства
5	Підвищення активності й ініціативності працівників
6	Підвищення кваліфікації і професіоналізму працівників
7	Формування відповідальності у працівників за власні результати роботи та результати роботи всього товариства
8	Формування лояльності у працівників до товариства

Джерело: сформовано автором

Отже, розробка і реалізація стратегії розвитку персоналу для ПрАТ «Тернопільгаз» дозволить розробити таку систему розвитку працівників, яка дозволила б підвищити ефективність діяльності товариства. Стратегія розвитку персоналу має базуватися на встановлених її цілях та принципах, відповідає інтересам керівників і працівників товариства і направлена на досягнення цілей товариства.

3.2 Розробка рекомендації для підвищення ефективності управління розвитком персоналу в ПрАТ «Тернопільгаз»

Розвиток персоналу є необхідною умовою успішної діяльності ПрАТ «Тернопільгаз» в майбутньому. Управління розвитком персоналу сприяє підвищенню ефективності використання трудового потенціалу, зростанню мобільності працівників, їх кар'єрному зростанню, формуванню резерву керівників. Таким чином, управління розвитком персоналу сприяє більш ефективній діяльності товариства в довгостроковій перспективі.

Для виконання функцій, пов'язаних із управлінням розвитком персоналу в ПрАТ, вважаємо за доцільне ввести посаду менеджера по розвитку у відділ кадрів (рис. 3.3).

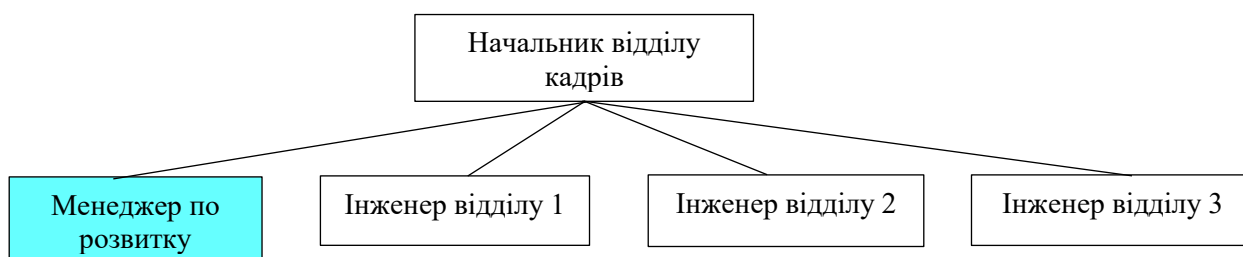


Рисунок 3.3 – Пропонована структура відділу кадрів ПрАТ «Тернопільгаз»

Джерело: сформовано автором

Основним завданням менеджера з розвитку в ПрАТ має стати формування та реалізація навчальних програм, які мають на меті підвищення конкурентоспроможності товариства за допомогою розвитку працівників (їх професійних і особистісних якостей), приведення знань і навиків працівників у

відповідність до рівня цілей товариства, його кадрової політики, зовнішнього середовища, сучасних вимог та технологій навчання.

Менеджер з розвитку в ПрАТ виконуватиме такі завдання:

- пропонування заходів для реалізації і корегування стратегії розвитку персоналу товариства;

- оцінювання потреби товариства та окремих працівників у навчанні;

- планування навчальних заходів та встановлення навчальних цілей;

- вибір засобів та методів навчання;

- пошук та оцінка навчальних програм;

- розробка, адаптація та проведення тренінгів;

- організація наставництва для новачків;

- контроль за веденням роботи наставниками;

- складання бюджету навчання;

- оцінка проведених навчальних заходів;

- розробка кар'єрних компасів і кар'єрних драбин;

- розробка планів кар'єрного розвитку працівників;

- оцінка результатів розвитку працівників.

Менеджер з розвитку працюватиме стандартний робочий тиждень в ПрАТ «Тернопільгаз» (з понеділка по п'ятницю) з 8.00 год. до 17.00 год.

Менеджер з розвитку працюватиме в кабінеті відділу кадрів. Там є можливість оформити ще одне робоче місце. Початкові витрати на створення робочого місця для менеджера з розвитку ПрАТ «Тернопільгаз» подано в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Розрахунок витрат на впровадження посади менеджера з розвитку в ПрАТ «Тернопільгаз»

№ п/п	Стаття витрат	Величина витрат, тис. грн.
1	2	3
1	Придбання офісних меблів (стіл, офісне крісло, 2 стільця, шафа для паперів)	15,0
2	Придбання офісної техніки (комп'ютер, принтер-ксерокс, сканер)	45,0

Продовження табл. 3.3

1	2	3
3	Налагодження зв'язку та Інтернету	3,2
4	Інші витрати	2,5
	Разом	65,7

Джерело: сформовано автором

Отже, загальна сума витрат на впровадження посади менеджера з саморозвитку дорівнює 65,7 тис. грн.

Організація успішної роботи для працівника на посаді менеджера з розвитку потребує певних витрат, а також працівник потребує зарплати. Тому наступним кроком є те, що потрібно розрахувати витрати на організацію роботи нового працівника (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Розрахунок суми річних витрат на функціонування посади менеджера з розвитку в ПрАТ «Тернопільгаз»

№ п/п	Вид витрат	Сума, тис. грн
1	2	3
1	Витрати на оплату праці	180,0
2	Нарахування на зарплату	39,6
3	Комунальні витрати	5,2
4	Амортизація фондів	1,9
5	Канцелярські витрати	5,3
	Разом	232,0

Джерело: сформовано автором

Отже, річні витрати на функціонування посади менеджера з розвитку в ПрАТ «Тернопільгаз» дорівнює 232,0 тис. грн.

Одним із обов'язків менеджера з розвитку персоналу ПрАТ «Тернопільгаз» є розробка планів кар'єрного розвитку працівників товариства.

Кар'єра – це процес поступового розвитку працівника у різних сферах (зокрема, професійній, трудовій, особистісній тощо) [23, с. 25].

Планування кар'єри – це процес визначення і розвитку людини, враховуючи її здібності, таланти, мотиви, потреби, життєві цінності [23, с. 25].

План розвитку працівника має складатись з таких елементів:

- завдання для певного періоду, виконання яких дасть змогу працівнику перейти на наступний щабель кар'єрної драбини;

- перелік заходів, необхідних для особистісного і професійного розвитку;

- заходи для підвищення кваліфікації (навчання) в ЗВО;

- план кар'єрного зростання.

Успішність кар'єри працівника може залежати від різних чинників: освіти, ділових якостей, вимоги організації, умови для розвитку в організації, підходу до вибору майбутнього, сильні і слабкі сторони працівника (і їх знання), запланованих дій по розвитку тощо [23, с. 25-26]. І тому цілі кар'єри відображаються в потребі, для задоволення якої людина працює, обіймає певну посаду тощо. Цілі кар'єри міняються з віком і з професійним ростом, тому їх потрібно постійно визначати і коригувати.

При плануванні кар'єрного розвитку для працівників ПрАТ «Тернопільгаз» рекомендуємо дотримуватись таких принципів:

- враховувати здібності працівника

- результативність роботи працівника (чим кращі результати роботи показує працівник, чим складніші завдання він виконує, тим вищу посаду з часом можна буде йому запропонувати);

- компетентність працівника (для виконання різних завдань працівник має мати певні знання, вміння, навички і компетенції, тому потрібно постійно оцінювати рівень компетентності працівника, що дозволить зрозуміти рівень його можливостей);

- здатність добре організувати власну діяльність (самоорганізація, пунктуальність коректність);

- мотивація діяльності, особливо самомотивація.

Якщо при плануванні розвитку кар'єри працівників дотримуватись вказаних принципів, то в колективі буде налагоджений позитивний клімат, відбудеться покращення ставлення працівників до власної діяльності, до праці і до товариства в цілому.

Розробка планів кар'єрного розвитку працівників ПрАТ «Тернопільгаз» включає три важливі етапи:

Етап 1 – Збір інформації про працівників, вимоги до посад та ринок праці й освітніх послуг

Етап 2 – Розробка схем кар'єрного руху працівників товариства

Етап 3 – Планування реалізації схем кар'єрного руху працівників

Суть етапу 1 планування кар'єри працівників ПрАТ «Тернопільгаз» – збір інформації – зображено на рисунку (рис. 3.4). Розглянемо детально сутність кожного кроку етапу 1.

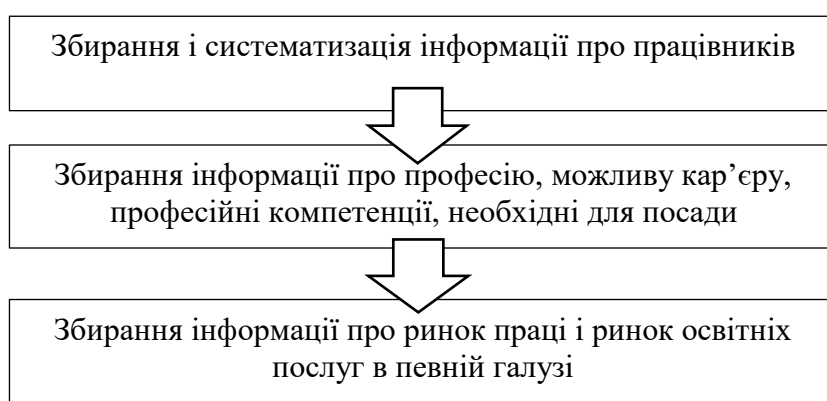


Рисунок 3.4 – Рекомендовані кроки по збору інформації для планування кар'єри працівників ПрАТ «Тернопільгаз»

Джерело: сформовано автором

1) Збирання і систематизація інформації про працівників – передбачає збір інформації про якості, потреби, мотиви, цінності, здібності, цілі, сфери самореалізації тощо працівників ПрАТ «Тернопільгаз». Для цього фахівці рекомендують застосовувати різні психологічні тести.

2) Збирання інформації про професію, можливу кар'єру, професійні компетенції, необхідні для посади, – включає збір інформації про професію в ПрАТ «Тернопільгаз» і необхідні вимоги до працівника, який її обійматиме. Тут багато уваги варто приділяти тим компетенціям, які потрібні для посади і для кар'єри в певній сфері. До цих компетенцій фахівці рекомендують відносити спеціальні

компетенції (компетенції в професійній сфері), соціальні компетенції (вміння спілкуватись, працювати в команді, нести відповідальність як за власні результати роботи, так і за результати командної роботи), особистісні компетенції (володіння різними прийомами, що не дозволяють наступити емоційному і фізичному вигоранню, професійній деформації тощо), індивідуальні компетенції (вміння раціонально організувати свій робочий час і свою професійну діяльність, вміння працювати над саморозвитком), кар'єрні компетенції (відношення до кар'єри, до професійного і особистісного розвитку, до отримання нових знань).

3) Збирання інформації про ринок праці і ринок освітніх послуг в газовому секторі – передбачає збір інформації про освітні заклади і освітні програми, щоб ці знання використати для складання освітньої траєкторії фахівця в майбутньому, а також збір інформації про місцевий ринок праці, пропозицію певних спеціалістів, перспективи розвитку певних професій тощо.

Наступним кроком процесу планування кар'єри працівників ПрАТ «Тернопільгаз» є розробка схем їх кар'єрного руху. Основні підетапи етапу 2 – розробка схем кар'єрного руху працівників товариства – зображено на рисунку (рис. 3.5).



Рисунок 3.5 – Рекомендовані кроки розробки схем кар'єрного руху працівників ПрАТ «Тернопільгаз»

Джерело: сформовано автором

Розглянемо детальніше кожен крок етапу – розробка схем кар’єрного руху працівників ПрАТ «Тернопільгаз»:

1) Визначення пріоритетів щодо цінностей і цілей працівника – передбачає визначення особистих і професійних цілей і цінностей.

2) Розроблення технології досягнення цілей працівника і складання індивідуальних програм розвитку. Програми можуть передбачати різні форми додаткового навчання (різні курси, тренінги, освіта в університеті чи іншому навчальному закладі, самоосвіту тощо).

3) Аналіз плану кар’єри – може здійснюватись відповідно до таких критеріїв, як реалістичність, раціональність, амбіційність, привабливість тощо. Такий аналіз направлений на те щоб працівник зрозумів чи саме такий варіант плану не суперечить його цілям і можливостям.

Останнім етапом процесу розробки планів кар’єрного розвитку працівників ПрАТ «Тернопільгаз» є планування реалізації схем кар’єрного руху працівників. Даний етап включає три основні кроки, які зображені на рисунку (рис.3.6).

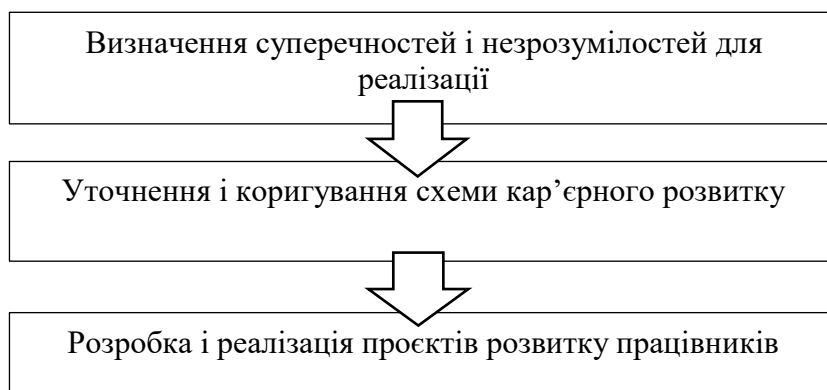


Рисунок 3.6 – Планування реалізації схем кар’єрного руху працівників
ПрАТ «Тернопільгаз»

Джерело: сформовано автором

Розглянемо детальніше кожен крок етапу – планування реалізації схем кар’єрного руху працівників ПрАТ «Тернопільгаз»:

1) Визначення суперечностей і незрозумілостей для реалізації – це ті, які перешкоджатимуть успішному втіленню плану кар'єрного розвитку працівника. До них можна віднести, наприклад, суперечності цілей кар'єрного розвитку і життєвих цілей працівника, небажання брати на себе відповідальність, небажання отримувати нові знання тощо.

2) Уточнення і коригування плану кар'єрного розвитку із врахуванням результатів, отриманих під час кроку 1, що дасть змогу вирішити всі суперечності і неточності, а реалізації плану розвитку зробити більш ефективною і більш легкою для працівника і товариства одночасно.

3) Розробка і реалізація проєктів розвитку працівників товариства відповідно до сучасних теорій кадрового менеджменту та самоменеджменту, зокрема до принципів тайм-менеджменту.

Таким чином, кар'єрний план – це гнучкий інструмент. Він охоплює очікування, бажання, амбіції певного працівника, а також план включає шляхи їх досягнення [23, с. 33]. Фактично кар'єрний план – це не тільки інструмент планування, але й інструмент моніторингу і контролю. Кар'єрний план дозволяє відстежувати зміни в цілях працівника і корегувати витрати на розвиток відповідно до нових цілей.

При розробці плану кар'єри менеджера з розвитку в ПрАТ «Тернопільгаз» варто врахувати, що розвиток кар'єри може відбуватись не тільки вгору, а й горизонтально. Це означає, що працівник може опановувати знання і навички в інших чи суміжних сферах, беручи участь в різних проєктах і стаючи експертом з різних питань.

Часто в плані кар'єри, щоб досягнути бажаної посади, потрібно визначити проміжні посади, які ведуть до бажаного. Тому ПрАТ варто розробити т.зв кар'єрні компаси і драбини, котрі наочно демонструють, якими шляхами можна рухатись до бажаної посади.

В планах кар'єри важливо не просто вказувати які навички потрібно здобути чи які тренінги відвідати, а потрібно вказувати терміни досягнення певних щаблів кар'єрної драбини. Також можна вказати тих осіб, до яких можна звернутись за

допомогою (наприклад, вони можуть виступити тренерами, коучами, наставниками, радниками), а також вказати величину необхідних витрат на розвиток працівника.

Тайм-менеджмент – це концепція, яка включає технології, що направлені на планування, розподіл і використання часу з метою підвищення ефективності діяльності та досягнення цілей як окремого працівника, так і підприємства загалом [24, с. 280]. Основою філософії тайм-менеджменту є успішне виконання усіх завдань та досягнення поставлених цілей.

Рекомендації щодо управління розвитком працівників ПрАТ, враховуючи постулати тайм-менеджменту:

1. Працівник має самостійно прийняти рішення про необхідність власного розвитку з метою отримати певну (керівну) посаду.

2. Необхідно скласти перелік справ і завдань для вдосконалення компетенцій працівника та прорангувати їх по важливості. Справи і завдання мають бути короткими і конкретними.

3. При виявленні нових обставин і постановці нових цілей кар'єрний план потрібно коректувати.

4. Заходи по розвитку працівника мають бути різними по термінах, по навиках, по формах навчання.

5. Коли при виконанні професійних обов'язків у працівника з'являється вільний час, то його потрібно використовувати для саморозвитку.

6. Всі заходи по розвитку мають мати терміни реалізації, при чому терміни мають бути досить жорсткими.

7. Заходи по розвитку працівників мають відбуватись регулярно і їх результати мають враховуватись у кар'єрному плані, відбиватись у системі мотивації працівників.

Найважливіше завдання, яке має вирішити впровадження тайм-менеджменту в систему кар'єрного розвитку працівників ПрАТ «Тернопільгаз», полягає в тому, щоб визначити головні і першочергові заходи для розвитку з часовою їх розбивкою (на тиждень, місяць і рік). Таким чином відбувається формування пріоритетних

заходів, що дозволяє ефективно організувати процеси керування заходами із розвитку, приділяючи достатньо уваги кожному заходу.

Ще одним ключовим моментом при визначенні важливості заходів і завдань в плані розвитку працівника є те, що як працівник, так і працівник відділу кадрів, котрий відповідає за формування і коригування кар'єрних планів працівників ПрАТ «Тернопільгаз», мають розуміти наслідки від порушення плану, тобто наслідки від виконання чи невиконання певних заходів (планових дій).

Для того, щоб розподілити завдання і заходи розвитку працівника, ми пропонуємо застосовувати методику тайм-менеджменту «АБВГД» [25, с. 290]. Відмінністю цієї методики від інших методик тайм-менеджменту є її простота та базування на ранжуванні поставлених завдань. Методика ґрунтується на тому, що всі поставлені завдання діляться на п'ять груп: «А», «Б», «В», «Г» і «Д» (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 – Класифікація завдань відповідно до методики «АБВГД»

Група	Важливість і пріоритет	Наслідки
А	Дуже важливі і першочергові	Серйозні
Б	Важливі, потім після «А»	помірні
В	Варто б зробити і вкінці дня	Без наслідків
Г	Делегувати іншим по можливості	Будь-які
Д	Неважливі і не робити	Пожирачі часу

Джерело: [25]

Таким чином, завдання групи «А» є обов'язковими до виконання, дуже важливими і матимуть серйозні наслідки у випадку невиконання.

Завдання групи «Б» відносяться до групи завдань, котрі варто було б виконати, проте наслідки від їх виконання чи невиконання не будуть суттєвими. Проте важливим при виконанні завдань із цієї групи є те, що їх не варто починати виконувати до тих пір, поки не будуть виконані завдання із групи «А».

Завдання групи «В» - це ті завдання, котрі б варто було зробити, але їх виконання чи невиконання не дасть жодних наслідків. Проте при виконанні завдань із цієї групи є те, що їх потрібно виконувати лише після завершення виконання завдань із групи «Б».

Завдання групи «Г» - це ті завдання, котрі краще делегувати комусь іншому. Ці завдання важливі, проте не варті того, щоб працівник витрачав на них час. Краще вивільнений час витратити на виконання завдань із групи «А».

Завдання групи «Г» - це завдання, які краще взагалі видалити із списку завдань і заходів

Застосування методики «АБВГД» дасть змогу всі заходи з розвитку прорангувати і зосередитись на тих, котрі є дійсно важливими для кар'єрного розвитку працівника ПрАТ «Тернопільгаз». Приклад рангування заходів і завдань для посади бухгалтер по зарплаті в ПрАТ «Тернопільгаз», використовуючи методику «АБВГД», подано в таблиці (табл. 3.6).

Таблиця 3.6 – Приклад застосування методики «АБВГД» для посади бухгалтер по зарплаті в ПрАТ «Тернопільгаз»

Група	Заходи і завдання для розвитку	Наслідки
А	Курс «Бухгалтерський облік, оподаткування та трудові відносини під час воєнного стану»	Серйозні, будуть отримані нові навички для професійної діяльності
Б	Тренінг «Командна взаємодія і самовдосконалення»	Помірні, зростає соціальна компетенція
В	Почитати свіжий випуск журналу «Податки & бухоблік»	Без наслідків, отримає додаткову інформацію про бухоблік в суміжних сферах
Г	Курс «Публічні закупівлі: від теорії до практики»	Будь-які, можна делегувати бухгалтеру, який бере участь в підготовці документів по публічних закупівлях
Д	Прокоментувати статтю на сайті buhplatforma.com.ua	Пожирачі часу, бо нових навичок не буде отримано

Джерело: сформовано автором

Отже, введення посади менеджера з розвитку в оргструктуру ПрАТ «Тернопільгаз» і налагодження його роботи по процесах планування кар'єри працівників дозволить підвищити продуктивність праці персоналу на 10%, покращити процеси кадрового планування, використання кадрового потенціалу і формування кадрового резерву товариства.

РОЗДІЛ 4

БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ, ОСНОВИ ОХОРОНИ ПРАЦІ

4.1 Небезпечні чинники виробничих аварій

Зростання масштабів господарської діяльності і кількості великих промислових комплексів, концентрації на них агрегатів і установок великої і надзвичайно великої потужності, використання у виробництві потенційно небезпечних речовин у великих кількостях, великий знос основних фондів на об'єктах економіки – все це збільшує вірогідність виникнення надзвичайних техногенних ситуацій, раптове виникнення яких приводить до значних соціально-екологічних і економічних збитків, необхідності захисту людей від дії шкідливих для здоров'я факторів ураження, проведення рятувальних, невідкладних медичних і евакуаційних заходів, а також ліквідації негативних наслідків, які склалися внаслідок виникнення надзвичайних техногенних ситуацій.

Транспортні аварії поділяються на аварії (катастрофи): на залізничному транспорті (товарних поїздів, пасажирських поїздів, поїздів метрополітену); на автомобільному транспорті; на судах (пасажирських, вантажних); на авіаційному транспорті (авіаційні катастрофи в аеропортах і населених пунктах та поза ними); на транспорті з викидом (загрозою викиду) СДОР, РР і БНР; на міському транспорті; транспорті, в які потрапили керівники держави та народні депутати.

Пожежі (вибухи) поділяються на пожежі (вибухи):

- у спорудах, на комунікаціях та технологічному обладнанні промислових об'єктів;
- на об'єктах розвідки, видобування, переробки, транспортування і зберігання легкозаймистих, горючих і вибухових речовин;
- на транспорті;
- у шахтах, підземних та гірничих виробітках;
- у будівлях та спорудах громадського призначення;
- на радіаційних, хімічних та біологічних небезпечних об'єктах.

Наявність у навколишньому середовищі шкідливих речовин понад ГДК (гранично допустимі концентрації): в ґрунті; у поверхневих водах; у повітрі; в питній воді; у підземних водах.

Аварії з викидом (загрозою викиду) СДОР і БНР: аварії з викидом (загрозою викиду) СДОР, утворення та розповсюдження СДОР під час виробництва, переробки або зберігання (поховання); аварії з викидом (загрозою викиду) БНР на підприємствах промисловості і науково-дослідних установках.

Аварії з викидом (загрозою викиду) РР: на атомних станціях, атомних енергетичних установках виробничого або дослідного призначення; на підприємствах ядерно-паливного циклу (окрім атомних електростанцій); з джерелами іонізуючого випромінювання (включаючи ядерно-паливний цикл); з радіоактивними відходами, які не виробляються атомними станціями.

Раптове руйнування будівель та споруд: елементів транспортних комунікацій, виробничого призначення, громадського призначення.

Аварії на електроенергетичних системах: атомних електростанцій; гідроелектростанцій; теплоелектростанцій; автономних електроенергетичних станціях; інших електроенергетичних станціях; електроенергетичних мережах; транспортних електричних контактних мережах; порушення стійкості або поділ об'єднаної енергосистеми України.

Аварії на системах життєзабезпечення: на каналізаційних системах з масовим викидом забруднюючих речовин; на теплових мережах; на системах забезпечення населення питною водою; на магістральних і комунальних газопроводах; на нафтопроводах і продуктопроводах; на системах зв'язку та телекомунікацій.

Аварії на очисних спорудах: стічних вод з масовим викидом забруднюючих речовин; промислових газів з масовим викидом забруднених речовин в повітря.

Гідродинамічні аварії (катастрофи) при: прориві гребель (дамб, шлюзів тощо) з утворенням проривного потоку або з утворенням хвиль прориву та катастрофічного затоплення.

Фактори ураження джерел техногенних надзвичайних ситуацій класифікують як по генезису, так і по механізмі дії. Генезис – виникнення і

наступний розвиток факторів ураження. Фактори ураження джерел надзвичайних техногенних ситуацій за генезисом розділяють на фактори: прямої дії або первинні; побічної дії або вторинні. Первинні фактори ураження безпосередньо викликаються виникненням джерела техногенної надзвичайної ситуації. Вторинні фактори ураження викликаються змінами об'єктів навколишнього природного середовища первинними факторами ураження.

Фактори ураження джерел техногенних надзвичайних ситуацій за механізмом дії розділяють на фактори: фізичної дії; хімічної дії.

До факторів ураження фізичної дії відносять: повітряну ударну хвилю; хвилю тиску в ґрунті; сейсмічну вибухову хвилю; хвилю прориву гідротехнічних споруд; уламки або осколки; екстремальний нагрів середовища; теплове випромінювання; іонізуюче випромінювання.

До факторів ураження хімічної дії відносять токсичну дію небезпечних хімічних речовин.

4.2 Газонебезпечні роботи: основні вимоги безпеки

До газонебезпечних робіт відносяться роботи, пов'язані з оглядом, чисткою, ремонтом, розгерметизацією технологічного обладнання, комунікацій, в тому числі роботи в середині ємностей (апарати, сушильні барабани, печі сушильні, реактори, резервуари, цистерни і інше аналогічне обладнання, а також колектори, тунелі, колодязі, приямки та інші місця), при проведенні яких, можлива або не виключена можливість виділення в робочу зону шкідливих парів, газів і інших, які можуть визвати, загорання, визвати шкідливий вплив на організм людини, а також роботи при недостатньому вмісту кисню (об'ємна частка менше 20%).

Причини нещасних випадків:

- незадовільна організація робіт підвищеної небезпеки (у тому числі газонебезпечних робіт) відповідальним особами підприємств;
- не проведення приладової перевірки повітряного середовища перед виконанням газонебезпечних робіт;
- виконання робіт без засобів індивідуального захисту;

- допуск до виконання робіт підвищеної небезпеки осіб, які не пройшли навчання та перевірку знань з питань охорони праці.

- недодержання працівниками вимог інструкцій з охорони праці тощо.

Основні вимоги безпеки під час підготовки та проведенні газонебезпечних робіт:

1) Кожна газонебезпечна робота виконується з оформленням наряд-допуску у 2-х примірниках з наміченими в ньому заходами щодо забезпечення безпеки праці і порядком провадження робіт або реєструється в журналі обліку газонебезпечних робіт, які часто повторюються та проводяться без оформлення наряд-допуску згідно з Переліком газонебезпечних робіт.

2) Склад бригади: відповідальний керівник робіт із числа ІТП, виконавець робіт (бригадир), слюсарі-ремонтники, водій автомобіля, слюсар-ремонтник за сумісництвом.

3) Усі члени бригади повинні пройти цільовий інструктаж про заходи безпеки на робочому місці і перевірка на вміння користуватися засобами індивідуального захисту, знання безпечних прийомів роботи і надання першої долікарської допомоги потерпілим та розписатися в наряді-допуску.

4) Перед початком робіт у закритих просторах працівники повинні бути забезпечені необхідними засобами індивідуального захисту, інструментами, пристосуваннями і допоміжними матеріалами:

- спецодягом і спецвзуттям, які відповідають конкретним умовам роботи й забезпечують захисні властивості;

- захисні каски;

- два рятувальних пояси (один запасний) із страхувальними канатами, довжина яких повинна бути на два метри більше глибини закритого простору; акумуляторний ліхтар із джерелом живлення напругою не вище 12 В;

- шланговий протигаз марки ПШ-1 або ПШ-2 з набором масок і шлангом, довжина якого повинна бути на два метри більше глибини закритого простору, а загальна довжина не більше 12 м;

- ручний вентилятор;

- газоаналізатор або лампа ЛБВК;
- переносні попереджувальні знаки безпеки;
- спеціальні пристосування для відкривання кришок люків і перевірки міцності скоб, призначених для спуска і підйому в закритий простір тощо.

5) До виконання газонебезпечних робіт допускаються особи не молодші 18 років, які пройшли медичний огляд і не мають протипоказів до виконання даного виду робіт, навчені безпечних методів і прийомів цих робіт, застосуванні засобів індивідуального захисту, правилам і прийомам надання 1-ої долікарської допомоги потерпілим і які пройшли перевірку знань у встановленому порядку.

6) На період проведення робіт відкриті люки повинні бути огорожені, вивішені попереджувальні знаки безпеки, а в нічний час освітлені.

7) Відповідальний за організацію проведення газонебезпечних робіт призначається із числа інженерно-технічних працівників, які пройшли навчання та перевірку знань з питань охорони праці, знають порядок підготовки, правила проведення цих робіт та забезпечують послідовність і повноту виконання всіх заходів, передбачених в наряді-допуску або в інструкціях на робочому місці. Також, відповідальний:

- перевіряє наявність і справність засобів індивідуального захисту, інструментів та пристроїв, проводять цільовий інструктаж, проводять опитування виконавців робіт, забезпечують контроль за станом повітряного середовища тощо;

- перед початком газонебезпечних робіт опитує кожного виконавця за про самопочуття;

- несе відповідальність за дотриманням виконавцями робіт вимог безпеки;

8) На період проведення робіт відкриті люки повинні бути огорожені, а в нічний час освітлені.

9) Забороняти виконання газонебезпечних робіт при температурі повітря більшій 40 °С.

10) Проведення газонебезпечних робіт необхідно погоджувати зі службою охорони праці та з начальниками структурних підрозділів, технологічно пов'язаних з цими об'єктами.

ВИСНОВКИ

В представленому дослідженні вивчено аспекти управління розвитком персоналу на підприємстві, його напрями та заходи, а також досліджено систему управління розвитком персоналу ПрАТ «Тернопільгаз» і обґрунтовано напрями її покращення.

В робота висвітлено суть розвитку персоналу, його завдання, розглянуто напрями і заходи управління розвитком персоналу підприємства, проаналізовано діяльність ПрАТ «Тернопільгаз» і оцінено його рівень розвитку персоналу, обґрунтовано доцільність розробки стратегії розвитку персоналу та розроблено рекомендації для підвищення ефективності управління розвитком персоналу дослідженого товариства.

Отримані результати дослідження оцінюють рівень досягнення мети і завдань, що були встановлені на початку роботи, та дають можливість зробити наступні висновки:

1. Вказано, що результати діяльності організації загалом мають прямий зв'язок із рівнем освіченості працівників, їх досвіду, професійних якостей, мотивації. Саме тому сучасному підприємству потрібно постійно працювати над підвищенням рівня розвитку його працівників, адже розвиток несе користь як для всієї організації (можна помітити суттєве зростання продуктивності і результативності праці), так і для окремого працівника (зростання можливостей, просування по службовій драбині, підвищення зарплати).

2. Визначено, що з метою успішного розвитку персоналу потрібно управлінні цим напрямком. Управління розвитком персоналу включає такі основні процеси (їх ще можна назвати етапами), як планування, реалізація, моніторинг. Управляти розвитком персоналу на підприємстві потрібно за допомогою певної інфраструктури, до складу якої мають входити його керівники, відділ (сектор чи фахівець) з розвитку персоналу та певна навчальна база.

3. Вивчено, що приватне акціонерне товариство по наданню послуг з розподілу природного газу та газифікації (скорочено – ПрАТ «Тернопільгаз») здійснює торгівлю газом через локальні трубопроводи, іншими невживаними товарами, твердим, рідким, газоподібним паливом і подібними продуктами. Організаційна структура досліджуваного товариства є лінійно-функціональною. Протягом 2021-2022 років результати досліджуваного товариства погіршилися і діяльність надалі залишається збитковою.

4. Встановлено, що всіма питаннями кадрової роботи в ПрАТ «Тернопільгаз», в тому числі і питаннями розвитку персоналу, займаються працівники відділу кадрів, який включає 4 працівники. Відповідно до результатів аналізу системи розвитку персоналу в дослідженому товаристві протягом 2021-2022 років було визначено такі тенденції: наявне зростання кількості працівників, кількість відпрацьованого часу робітниками та зменшення виробітку; наявне зростання фонду оплати праці товариства, середньомісячної зарплати та середньомісячної премії працівників; плінність кадрів невисока і всі працівники звільнялись за власним бажанням; відбувся ріст кількості працівників із вищою освітою й із середньою спеціальною освітою та зменшення кількості працівників із загальною середньою освітою; відбулися навчальні заходи для різних категорій працівників і частка працівників, які їх пройшли, трохи зросла; знизилась частка витрат на розвиток працівників у фонді оплати праці.

5. Обґрунтовано доцільність розробки стратегії розвитку персоналу для ПрАТ «Тернопільгаз», яка базуватиметься на встановлених цілях та принципах, відповідатиме інтересам керівників і працівників товариства, буде направлена на досягнення цілей товариства й підвищення ефективності його діяльності. В розробці стратегії розвитку персоналу для ПрАТ «Тернопільгаз» мають брати участь голова правління, начальник відділу кадрів, начальники усіх підрозділів, інженери відділу кадрів, економіст планово-економічного відділу.

6. Рекомендовано для виконання функцій, пов'язаних із управлінням розвитком персоналу в ПрАТ «Тернопільгаз», ввести посаду менеджера по розвитку у відділ кадрів. Основним завданням менеджера з розвитку в товаристві

має стати формування та реалізація навчальних програм, що мають на меті підвищення конкурентоспроможності товариства, приведення знань і навиків працівників у відповідність до вимог сучасності. Загальна сума витрат на впровадження посади менеджера з саморозвитку дорівнює 65,7 тис. грн., а річні витрати на функціонування посади – 232,0 тис. грн. Одним із обов'язків менеджера з розвитку персоналу ПрАТ «Тернопільгаз» є розробка планів кар'єрного розвитку працівників товариства. При розробці планів розвитку працівників товариства потрібно орієнтуватись на сучасні теорії, в т.ч. тайм-менеджмент. Тайм-менеджмент, зокрема його методика «АБВГД», направлені на розподіл завдань і заходів розвитку. Введення посади менеджера з розвитку в оргструктуру ПрАТ «Тернопільгаз» і налагодження його роботи по процесах планування кар'єри дозволить підвищити їх продуктивність праці на 10%, покращити процеси кадрового планування, використання кадрового потенціалу і формування кадрового резерву товариства.

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Гетьман О. О., Білодід А. О. Інноваційні методи розвитку персоналу. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. Випуск 17. С. 556-561. URL: <http://global-national.in.ua/archive/17-2017/116.pdf>
2. Збрицька Т. П., Савченко Г. О., Татаревська М. С. Управління розвитком персоналу: Навчальний посібник. За заг. ред. М. С. Татаревської. Одеса: Атлант, 2013. 427 с. URL: <http://lib.idgu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/12/%D0%A3%D0%A0%D0%9F.pdf>
3. Зленко А. М., Мірошніченко Д. А. Професійний розвиток персоналу як передумова підвищення рівня продуктивності праці. Економічний вісник університету. 2015. Вип. 24(1). С. 34-38. URL: <https://economic-bulletin.com/index.php/journal/issue/view/14/evu.24.1>
4. Закон України «Про професійний розвиток працівників» від 12.01.2012 № 4312-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4312-17/card3#Files>
5. Маркова Н. С. Розвиток персоналу: навчальний посібник. Харків: Видавництво ХНЕУ, 2012. 256 с. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/16408/1/%D0%9C%D0%B0%D1%80%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%B0%20%D0%9D.%20%D0%A1..pdf>
6. Шубалий О. М., Рудь Н. Т., Гордійчук А. І., Шубала І. В., Дзямулич М. І., Потьомкіна О. В., Серета О. В. Управління персоналом : підручник. За заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с. URL: <https://lib.lntu.edu.ua/sites/default/files/2021-03/%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%BF%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D0%BE%D0%BC%20%D0%BF%D1%96%D0%B4%D1%80%D1%83%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%BA%202018.pdf>

7. Данюк В. М. Безперервний розвиток персоналу як домінуючий чинник інноваційного виробництва. 2018. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/197267876.pdf>

8. Морозов О. Ф., Гончар В. О. Система управління розвитком персоналу підприємства. Ефективна економіка. 2017. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5372>

9. Просюкова А. Що таке розвиток персоналу: повний огляд поняття і методів навчання персоналу в організації + 5 етапів розвитку персоналу з допомогою ротачії кадрів. URL: <https://bigenergy.com.ua/fnansi/bznes-dlya-pdpri/963-rozvitok-personalu--ce-5-etapiv-rotacii-kadriv.html>

10. Сахненко О. І. Управління розвитком людського потенціалу підприємства. Ефективна економіка. 2020. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7903>

11. Телишевська Л. І., Успенко В. І. Тенденції розвитку системи управління персоналом на підприємстві. Економічний вісник Донбасу. 2019. № 2(56). С. 187-197. URL: [http://www.evd-journal.org/download/2019/2\(56\)/24-Telyshevska.pdf](http://www.evd-journal.org/download/2019/2(56)/24-Telyshevska.pdf)

12. Особистісний розвиток. Психологіс. Енциклопедія практичної психології. URL: http://psychologis.com.ua/lichnostnoe_razvitie.htm

13. Смірнова І. Розвиток особистості в системі соціальних спільнот: загальне в індивідуальному. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2018/may/12766/202-207.pdf>

14. Баніт О. Професійний розвиток персоналу в системі неперервної освіти дорослих. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/106947/1/%D0%9F%D1%80%D0%BE%D1%84.%20%D1%80%D0%BE%D0%B7%D0%B2%D0%B8%D1%82%D0%BE%D0%BA%20%D0%BF%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%83.pdf>

15. Шевченко Е. Ю. Планування кар'єри як складова частина управління персоналом на підприємстві. URL: <http://eprints.kname.edu.ua/40314/1/190-191.pdf>

16. Офіційний сайт ПрАТ «Тернопільгаз». URL: <https://www.tgaz.te.ua/ua>

17. Основи менеджменту: Конспект лекцій: навч. посіб. Для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент і бізнес-адміністрування». КПІ ім. Ігоря Сікорського. Укладачі: Т.В. Лазоренко, С.О. Пермінова. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021. 166 с. URL: <https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/41193/1/Managment.pdf>

18. Документи по персоналу ПрАТ «Тернопільгаз» за 2021-2022 роки.

19. Посадові інструкції начальника і працівників відділу кадрів ПрАТ «Тернопільгаз»

20. Грузіна І. А., Дериховська В. І. Проблеми розвитку персоналу в системі стратегічного управління підприємством: монографія. Харків: Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. 252 с. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/9402/1/2014-%D0%93%D1%80%D1%83%D0%B7%D1%96%D0%BD%D0%B0%20%D0%86.%20%D0%90.%2C%20%D0%94%D0%B5%D1%80%D0%B8%D1%85%D0%BE%D0%B2%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B0%20%D0%92.%20%D0%86..pdf>

21. Якимова Н. С., Марценюк О. В., Мойсєєва В. О. Удосконалення системи розвитку персоналу на підприємстві. Економіка та суспільство. 2021. Випуск 32. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/743/714>

22. Лазоренко Л. В. Організація розвитку персоналу на підприємстві. URL: https://dut.edu.ua/uploads/p_1010_94046195.pdf

23. Байдулін В. Б., Злочевська Л. С., Торчевська Н. В. Як планувати власну професійну кар'єру: методичні рекомендації для учнів ПТНЗ. Київ: ІІТО НАПН України, 2019. 80 с. URL: https://lib.iitta.gov.ua/717526/1/2_%D0%AF%D0%BA_%D0%BF%D0%BB%D0%B0%D0%BD%D1%83%D0%B2%D0%B0%D1%82%D0%B8_%D0%B2%D0%BB%D0%B0%D1%81%D0%BD%D1%83_%D0%BF%D1%80%D0%BE%D1%84%D0%B5%D1%81%D0%B9%D0%BD%D1%83_%D0%BA%D0%B0%D1%80%D1%80%D1%83.pdf

24. Буняк Н. М. Тайм-менеджмент як інструмент підвищення ефективності діяльності підприємства. Економіка і суспільство. 2018. Випуск 14. С. 279-283. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/14_ukr/39.pdf

25. Іваницька С. Б., Галайда Т. О., Толочій Р. М. Впровадження європейських методик тайм-менеджменту в Україні. Глобальні та національні проблеми економіки. 2018. Випуск 21. С. 288-292. URL: <http://global-national.in.ua/archive/21-2018/58.pdf>

26. Сакун М. М., Окіпняк А. С., Нагорнюк В. Ф. та ін. Цивільний захист: Навчально-методичний комплекс для підготовки спеціалістів освітньо-кваліфікаційного рівня «магістр» в аграрних вищих навчальних закладах III-IV рівнів акредитації для всіх напрямів підготовки за вимогами кредитно-модульної системи. За редакцією М. М. Сакуна та А.С. Окіпняка. Кам'янець-Подільський: ПП «Медобори-2006», 2015. 480 с.

27. Газонебезпечні роботи: основні вимоги безпеки. URL: <https://oppb.com.ua/news/gazonebezpechni-roboty-osnovni-vymogy-bezpeky>

ДОДАТКИ