

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

магістр

(назва освітнього ступеня)

на тему: **«Дослідження ефективності роботи персоналу підприємства,
на прикладі АТ «ТРЗ «Оріон» (м. Тернопіль, вул. 15 Квітня, 6)»**

Виконав(ла): студент(ка) VI курсу, групи БМм-61
спеціальності 073 «Менеджмент»

(шифр і назва спеціальності)

	<hr/>	Мельничук Б.С.
	(підпис)	(прізвище та ініціали)
Керівник	<hr/>	Машлій Г.Б.
	(підпис)	(прізвище та ініціали)
Нормоконтроль	<hr/>	Мосій О.Б.
	(підпис)	(прізвище та ініціали)
Завідувач кафедри	<hr/>	Сороківська О.А.
	(підпис)	(прізвище та ініціали)
Рецензент	<hr/>	Паляниця В.А.
	(підпис)	(прізвище та ініціали)

Тернопіль
2023

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

Факультет _____ Факультет економіки та менеджменту

(повна назва факультету)

Кафедра _____ Кафедра менеджменту та адміністрування

(повна назва кафедри)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Зороківська О.А.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

« ____ » _____ 20 ____ р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

на здобуття освітнього ступеня _____

магістр

(назва освітнього ступеня)

за спеціальністю _____

073 «Менеджмент»

(шифр і назва спеціальності)

студенту _____

Мельничуку Богдану Сергійовичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Дослідження ефективності роботи персоналу підприємства, на прикладі
АТ «ТРЗ «Оріон» (м. Тернопіль, вул. 15 Квітня, 6)»

Керівник роботи Машлій Г.Б., к.е.н., доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Затверджені наказом ректора від « 14 » вересня 2023 року № 4/7-901

2. Термін подання студентом завершеної роботи 7 грудня

3. Вихідні дані до роботи звіти про фінансові результати, бухгалтерські баланси підприємства,

звіти з праці, дані підприємства, що стосуються управління персоналу та інші документи
діяльності АТ «ТРЗ «Оріон»

4. Зміст роботи (перелік питань, які потрібно розробити)

1. Теоретичні засади забезпечення ефективності роботи персоналу підприємства

2. Аналіз персоналу АТ «ТРЗ «Оріон» та ефективності його використання

3. Напрями підвищення ефективності роботи персоналу АТ «ТРЗ «Оріон»

4. Охорона праці та безпека у надзвичайних ситуаціях

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень, слайдів)

Структура основних засобів АТ «ТРЗ «Оріон». Склад працівників. Динаміка середньооблікової
чисельності штатних працівників. Вікова структура персоналу. Структура працівників АТ «ТРЗ
«Оріон». Середньооблікова чисельність працівників. Динаміка фонду оплати праці працівників.

Динаміка середньомісячної заробітної плати одного штатного працівника. Основні завдання
менеджера з персоналу. Витрати на створення посади менеджера. Розрахунок прогнозованих

поточних річних витрат. Розрахунок економічного ефекту. Розподіл відповідей опитаних
працівників. Які риси працівників, на Ваш погляд. Які, на Ваш погляд, найважливіші передумови .

Витрати на створення кімнати. Очікувані результати створення кімнати психологічного
розвантаження.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ IV Охорона праці та безпека у надзвичайних ситуаціях	Р.П. Шерстюк		
	В.С. Стручок		

7. Дата видачі завдання 16 вересня 2023 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
	Вступ.	16.09.2023 р.- 19.09.2023 р.	
	Розділ 1 Теоретичні засади забезпечення ефективності роботи персоналу підприємства	20.09.2023 р.- 11.10.2023.	
	Розділ 2 Аналіз персоналу АТ «ТРЗ «Оріон» та ефективності його використання	12.10.2023 р. - 6.11.2023 р.	
	Розділ 3 Напрями підвищення ефективності роботи персоналу АТ «ТРЗ «Оріон»	7.11.2023 р.- 30.11.2023	
	Розділ 4 Охорона праці та безпека у надзвичайних ситуаціях	1.12.2023 р.- 3.12.2023 р	
	Висновки та пропозиції	4.12. 2023 р.- 5.12.2023	
	Бібліографія	6.12.2022 р.	

Студент

(підпис)

Мельничук Б. С.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Машлій Г.Б.

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Дослідження ефективності роботи персоналу підприємства, на прикладі АТ «ТРЗ «Оріон» (м. Тернопіль, вул. 15 Квітня, 6)

Магістерська робота: 76 с., 22 рис., 10 табл., 2 додатки, 35 літературних джерел.

Об'єктом дослідження виступає процес управління персоналом АТ «ТРЗ «Оріон» та забезпечення ефективності його роботи.

Предмет дослідження – теоретично-методичні й практико-орієнтовані підходи до управління персоналом досліджуваного підприємства.

Метою дослідження є вивчення теоретичних основ ефективності роботи персоналу, а також розроблення практичних рекомендації щодо її покращення на підприємстві.

Методи дослідження: аналізу, опитування, групування, порівняння, синтезу, системного підходу та ін.

У роботі проведене дослідження ефективності роботи персоналу АТ «ТРЗ «Оріон» та викладено напрями її підвищення. Запропоновано вдосконалити організаційні аспекти управління персоналом на підприємстві як чинник зменшення плинності кадрів, викладено заходи з анкетування персоналу підприємства та забезпечення психологічного комфорту та безпеки працівників як інструмент покращення їх стану й підвищення продуктивності роботи.

Розроблені пропозиції можуть бути використані у діяльності АТ «ТРЗ «Оріон».

Ключові слова: персонал підприємства, ефективність роботи персоналу, шляхи підвищення ефективності роботи персоналу.

SUMMARY

Researching the enterprise staff work effectiveness (JSC “TRP Orion” as a case study)

Master's thesis: 77 pp., 22 Fig., 10 Table, 2 appendices, 35 references.

The object of research is the process of personnel management of TRZ "Orion" JSC and ensuring the efficiency of its work stands out.

The subject of research is theoretical-methodical and practice-oriented approaches to personnel management of the enterprise under study.

The purpose of the study is the study of the theoretical foundations of the effectiveness of the personnel, as well as the development of practical recommendations for its improvement at the enterprise.

Research methods are: analysis, survey, grouping, comparison, synthesis, system approach, etc.

In the work, a study of the effectiveness of the staff of TRZ "Orion" JSC was conducted and directions for its improvement were outlined. It is proposed to improve the organizational aspects of personnel management at the enterprise as a factor in reducing staff turnover, measures for surveying the enterprise's personnel and ensuring the psychological comfort and safety of employees as a tool for improving their condition and increasing work productivity are outlined.

The developed proposals can be used in the activities of TRZ "Orion" JSC.

Key words: enterprise personnel, personnel efficiency, ways to improve personnel efficiency.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....	9
1.1 Наукові засади ефективного управління персоналом підприємства....	9
1.2 Основні передумови ефективного управління персоналом.....	12
1.3 Оцінка комплексної ефективності управління персоналом підприємства.....	16
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ПЕРСОНАЛУ АТ «ТРЗ «ОРІОН» ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ЙОГО ВИКОРИСТАННЯ.....	23
2.1 Загальна характеристика Тернопільського радіозаводу.....	23
2.2 Аналіз персоналу АТ «ТРЗ «Оріон».....	29
2.3 Аналіз управління персоналом підприємства.....	35
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ ПЕРСОНАЛУ АТ «ТРЗ «ОРІОН».....	41
3.1 Удосконалення організаційних аспектів управління персоналом на підприємстві як чинник зменшення плинності кадрів.....	41
3.2 Заходи з анкетування персоналу підприємства.....	48
3.3 Забезпечення психологічного комфорту та безпеки працівників як інструмент покращення їх стану й підвищення продуктивності роботи.....	55
РОЗДІЛ 4 ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА У НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ.....	64
4.1 Заходи з охорони праці на АТ «ТРЗ «Оріон».....	64
4.2 Робота персоналу АТ ТРЗ «Оріон» у разі загрози та виникнення надзвичайних ситуацій	68
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	72
БІБЛІОГРАФІЯ.....	73
ДОДАТКИ.....	77

ВСТУП

Актуальність теми. Зростання результативності діяльності будь-якого підприємства безпосередньо залежить від того, чи воно є достатньо забезпеченим необхідним персоналом та наскільки ефективно здійснюється забезпечення його використання. При цьому дуже важливо здійснювати розвиток творчих можливостей працівників, забезпечувати мотивацію праці, створювати сприятливі умови їх роботи, забезпечувати здатність до навчання та підвищення кваліфікації персоналу тощо, що буде сприяти підвищенню продуктивності праці та покращенню загальних показників виробничо-господарської діяльності підприємства.

Об'єктом дослідження виступає процес управління персоналом АТ «ТРЗ «Оріон» та забезпечення ефективності його роботи.

Предмет дослідження – теоретично-методичні й практико-орієнтовані підходи до управління персоналом досліджуваного підприємства.

Метою дослідження є вивчення теоретичних основ ефективності роботи персоналу, а також розроблення практичних рекомендації щодо її покращення на підприємстві.

Завдання даного дослідження:

- з'ясувати теоретичні засади забезпечення ефективності роботи персоналу підприємства;
- провести аналіз персоналу АТ «ТРЗ «Оріон» та ефективності його використання;
- встановити напрями підвищення ефективності роботи персоналу АТ «ТРЗ «Оріон».

Методи дослідження: аналізу, опитування, групування, порівняння, синтезу, системного підходу та ін.

Інформаційну базу дослідження складають праці науковців у сфері управління персоналом, звіти з праці, фінансова та інша звітність підприємства, дані, що стосуються управління персоналом АТ «ТРЗ «Оріон» тощо.

Апробація результатів дослідження. Матеріали кваліфікаційної роботи магістра доповідались, а також одержали позитивну оцінку на IX Міжнародній науково-практичній конференції «MODERN PROBLEMS OF SCIENCE, EDUCATION AND SOCIETY», що проходила в м. Київ з 6 по 8 листопада 2023 року.

Структура й обсяг роботи. До складу кваліфікаційної роботи входять: вступ, чотири розділи, а також висновки. Робота містить 77 сторінок тексту, рисунків, таблиць, 2 додатки. Бібліографія складається із 35 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Наукові засади ефективного управління персоналом підприємства

Реалізація сучасних економічних перетворень у нашій країні невід’ємно пов’язане із необхідністю здійснення пошуку нових, інноваційних методів управління персоналом, що є важливою складовою формування виробничого процесу та ефективного управління підприємством.

Запорукою досягнення успіху організації є підготовка компетентного персоналу, результативна культура управління, раціональне планування кадрів. Адже без кваліфікованих та добре мотивованих працівників неможливо забезпечити ефективну роботу різноманітних систем підприємства (маркетингу, фінансів, логістики, збуту та ін.). При цьому зростання ролі та місця персоналу особливо актуальне в умовах глобальної конкуренції, нинішнього стрімкого науково-технічного прогресу, швидкого морального старіння технологій, методів виробництва, організаційних структур. При цьому навички та знання працівників виступають джерелом забезпечення постійного розвитку підприємств на ринку.

Створення передумов на підприємстві для професійного й творчого прогресу працівників, можливості ефективної реалізації потенціалу персоналу є тією базою, що здатна забезпечити як стабільність, так і досягнення стійкого соціально- економічного розвитку підприємства. Важливим також є врахування у кадровій політиці підприємств набутих досягнень світового досвіду й вітчизняної практики управління персоналом.

Наукова література містить велику кількість підходів, що використовуються для визначення поняття «управління персоналом». Зокрема, А.В. Линенко було дано визначення управління персоналом як комплексної системи заходів, що спрямовані на підвищення професійно-кваліфікаційного рівня, стимулювання і мотивації персоналу, якого більш повне використання

наєвних у нього можливостей для реалізації управління розвитком підприємства» [1].

Деякі науковці вбачають у понятті «управління персоналом» діяльність підприємства, що є спрямованою на досягнення завдань ефективного використання персоналу. Автор зауважує, що у ході цього необхідно забезпечити ефективне досягнення цілей підприємства та цілей персоналу водночас [2].

На думку Петрик Петрик Ю.С. та Михайленко О.В., управління персоналом – це процес, що базується на баченні людських ресурсів як цінності підприємства, що потребує удосконалення й модернізації задля успішної діяльності організації [3].

Іншими вченими здійснюється розгляд управління персоналом як процесу, який ставить за завдання забезпечення організації необхідною кількістю працівників, що здатні виконувати необхідні виробничі функції [4].

При розгляді управління персоналом у якості цілісної системи цей термін передбачає діяльність (процес), який націлений на забезпечення організації необхідною кількістю працівників певної компетенції, необхідних для її ефективної діяльності, а також забезпечення їх мотивації задля найбільш ефективного їх використання. А на основі застосування підходу до управління персоналом у якості певної сфери чи функції роботи, яка характерна для організації загалом, даний вид управління трактується як діяльність, що передбачає проведенні оцінки потреби в персоналі, розроблення механізмів залучення персоналу, проведення структурування різних робіт, втілення політики участі в успіху компанії, надання соціальних послуг, реалізації політики винагород, управління витратами на персонал тощо [6].

Як зазначає Тимохіна О.О. [7], управління персоналом підприємства володіє власною концептуальною основою, яка з врахуванням логістичного підходу може бути представлена складовими елементами, що наведені на рисунку 1.1.



Рисунок 1.1 – Складові елементи, які включає управління персоналом підприємства [7]

Основні чинники, які впливають на створення системи управління персоналом підприємства, наведено на рис. 1.2.



Рисунок 1. – Чинники, які впливають на створення системи управління персоналом підприємства [13]

Слід урахувати, що управління персоналом відіграє ключову роль у формуванні та розвитку ефективного, конкурентоспроможного кадрового потенціалу підприємства.

1.2 Основні передумови ефективного управління персоналом

Сучасні виклики, що на даний час стали невід'ємною частиною економічного життя, зумовлюють виникнення значних перешкод, що перешкоджають руху вперед, при цьому чинячи негативний вплив на економіку підприємств. Основними перепонами на шляху ефективного використання персоналу виступають [11]:

- відсутність достатньої адаптованості до мінливих умов господарювання;
- недостатнє уміння враховувати вплив зовнішніх факторів;
- негнучкість системи управління;
- недосконалість на підприємствах процесу планування розвитку кадрового потенціалу, його відрив від реальної ситуації, що склалася у регіоні;
- наявність кадрового дефіциту, що зростає через зростання обсягів трудової міграції закордон;
- невідповідність, що існує між обсягами та структурою кадрів радіозаводу та його кадровими потребами;
- не завжди якість підготовки кадрів, що використовуються підприємством, влаштовує менеджерів.

Налагодження ефективного управління, раціонального використання персоналу підприємства вимагає участі талановитих менеджерів. Це є важливим, зокрема, на початковому етапі управлінського процесу, що вимагає вирішення проблеми закономірного опору змінам, подоланню деяких бар'єрів, які стосуються можливого психологічного несприйняття у разі впровадження нових проектів, а також нетрадиційних для працівників компанії заходів у сфері управління. Зауважимо, що ефективність управління персоналом виражає

визначений рівень якості, наявної корисності управління трудовими ресурсами, а також здатність забезпечення ефекту, що приймає вигляд економічної вигоди, яку має підприємство, забезпечення удосконалення організації виробництва та одержання соціальної вигоди для працівників.

Усі ці три складові ефективності управління персоналом, тобто економічна, соціальна й організаційна, є тісно взаємопов'язаними між собою, вони активно переплітаються і взаємодіють, але при цьому певну перевагу має організаційна ефективність. Це пояснюється тим, що конкретні управлінські рішення здатні трансформуватися у конкретні організаційні заходи. При умові чіткої організації виробництва, роботи працівників, раціонального використання усіх виробничих ресурсів значно покращуються кінцеві економічні показники, що характеризують господарську діяльність підприємства. Це також призводить до створення кращих фінансових можливостей для покращення якості трудового життя, яке має персонал (наприклад, удосконалення умов праці, підвищення рівня отриманих трудових доходів), і виступає проявом зростання ефективності управління персоналом. Удосконалення матеріальних, соціально-психологічних, організаційних, морально-етичних, інших умов роботи персоналу неминуче відображається на досягненні подальшого підвищення організаційної та економічної складових ефективності управління кадрами.

Вище описаний взаємозв'язок між окремими складовими, якими відзначається ефективність управління персоналом, наведено на рисунку 1.3.

Важливою передумовою, що має бути досягнута з метою забезпечення високої економічної і соціальної ефективності управління персоналом, виступає формування адекватного організаційного рівня, яким відзначається управління персоналом. При цьому серед основних показників, які характеризують організаційну ефективність управління персоналом, виділяються:

- забезпечення підприємства персоналом за конкретними посадами, спеціальностями, професіями, а також освітньо-кваліфікаційними рівнями;
- якість продукції та послуг; рівень ефективності використання робочого часу, а також наявних у працівників кваліфікації і творчого

потенціалу;

— забезпечення ритмічності виробничих процесів тощо.



Рисунок 1.3 - Взаємодія між окремими складовими ефективності управління персоналом [11]

Для досягнення належної організаційної ефективності управління персоналом необхідно наполегливо проводити роботи у таких напрямках:

а) створення високоякісного інформаційного забезпечення, яке включає різні стандарти, організаційно-розпорядчі документи, нормативно-правові акти тощо;

б) налагодження раціонального підбору, комплектування й розстановки кадрів, здійснення делегування повноважень, забезпечення кооперування праці;

в) створення сприятливих умов праці;

г) організація обслуговування робочих місць;

д) забезпечення ефективного моніторингу ритмічності виробництва;

е) раціональної звітності, обліку, а також контролю результатів виробничого процесу.

До визначальних чинників, що зумовлюють економічну ефективність управління персоналом, передусім виноситься діагностика якісних

характеристик, якими володіють працівники та загальний рівень управління підприємством. Процес забезпечення економічної ефективності, яка формується у сфері управління персоналу, обов'язково слід аналізувати динаміку, якою відзначається співвідношення прибутку до оподаткування і сукупних витрат на персонал, а також оцінювати те, наскільки відбуваються зміни частки витрат на оплату праці в загальних витратах виробництва. У випадку, якщо ряд суміжних періодів характеризуються позитивною динамікою прибутку щодо суми витрат на персонал, а також прибутку й витрат на оплату праці, та спостерігається збільшення частки витрат на оплату праці, яку вони складають у загальній сумі виробничих витрат, то це говорить про ефективну політику й результативну організацію оплати стимулювання праці.

Формування системи, що ставить за мету досягнення ефективного управління персоналом, передбачає наявність низки таких наступних основних елементів:

- а) оптимальне забезпечення потреб підприємств у кадрах;
- б) здійснення раціональної розстановки кадрів;
- в) реалізація можливостей їх професійно-кваліфікаційного зростання;
- г) підвищення працівників по службі, проведення заміни посадових осіб та ін.;
- д) забезпечення повного, ефективного використання трудового потенціалу, яким володіють підприємства;
- е) використання раціональних методів наймання на роботу;
- є) забезпечення безпечних умов праці на конкретному підприємстві;
- ж) формування відповідного сприятливого морально-психологічного клімату;
- з) забезпечення мотивації персоналу щодо дотримання встановленого на підприємстві визначеного порядку, трудової дисципліни;
- і) використання оптимальних систем оплати праці, інших інструментів мотивації працівників;
- й) налагодження відповідних зв'язків, що виникають між представниками

трудовах колективів, а також профспілками й керівництвом підприємства;

к) реалізація різноманітних соціальних функцій, що є пов'язаними із виробничою діяльністю підприємства. Слід зауважити, що структура персоналу підприємства має завжди бути достатньо мобільною, зручною в управлінні, дієздатною, щоб вона могла забезпечувати оперативність та високу точність при здійсненні вирішення повсякденних проблем, різних ситуацій, що виникають у процесі виробництва.

До показників, що використовуються у процесі оцінки економічної ефективності, якою відзначається управління персоналом, відносяться:

- співвідношення витрат, що є необхідними для забезпечення компанії кваліфікованими кадрами, і результатів, що одержані від їх діяльності;
- відношення бюджетів окремих підрозділів підприємства до значення чисельності персоналу у цих підрозділах;
- вартісна оцінка відмінностей у результативності праці тощо.

Вище згадані показники дають змогу орієнтувати персонал підприємства на виконання планових завдань, забезпечувати раціональне використання робочого часу, покращення трудової дисципліни, а також на удосконалення організації праці на підприємстві.

1.3 Оцінка ефективності управління персоналом підприємства з позиції комплексного підходу

Ефективність діяльності комплексної системи управління персоналом на підприємстві повинна розглядатися як частина ефективності, якою відзначається діяльність підприємства загалом. Проте на даний час серед науковців відсутній єдиний підхід, що може бути застосований для оцінки такої ефективності.

При цьому складність виконання цього завдання полягає у тому, що процес організації трудової діяльності працівників є дуже тісно пов'язаним як із виробничим процесом, так і з його кінцевими результатами та особливостями соціального розвитку підприємства. Отже, варто використовувати методiku оцінки, що заснована на здійсненні вибору критеріїв, якими відзначається

ефективність функціонування економічної, організаційної та соціальної підсистем, які входять до складу комплексної системи. Такими критеріями можуть виступати досягнення цілей даних підсистем.

При цьому оцінка ефективності управління персоналом визначеного підприємства полягатиме у знаходженні:

1) економічної ефективності, що характеризує ступінь досягнення цілей, поставлених підприємством, за рахунок оптимальнішого використання трудового потенціалу.

При цьому критерії оцінки економічної ефективності, якою характеризується управління персоналом підприємства, мають відображати досягнуту результативність, що її показує використання живої праці чи здійснення трудової діяльності працівників;

2) соціальної ефективності, що відображає ступінь досягнення очікувань та задоволення потреб й інтересів окремих працівників підприємства.

Даний вид ефективності управління персоналом на підприємстві суттєво визначається наявною організацією та мотивацією праці, особливостями формування соціально-психологічного клімату, що склався у трудовому колективі, форм та методів роботи, які використовуються до кожного працівника;

3) організаційної ефективності, що покликана оцінити цілісність й організаційну оформленість конкретного підприємства.

Вище згаданий комплексний підхід базується на тому, що усі працівники підприємства формують його суспільну складову, яка безпосередньо чинить вплив на хід його роботи. Саме тому приймається, що кінцеві результати діяльності організації мають виступати конкретними критеріями, що використовуються для оцінювання організаційної ефективності управління персоналом.

Склад даних показників забезпечує всебічне відображення ефективності, яким відзначається управління персоналом визначеного підприємства у різноманітних аспектах - економічному, соціальному, організаційному.

Визначення деяких із них вимагає необхідність збору додаткової оперативної інформації, яка повинна базуватися на опрацюванні результатів конкретних соціологічних досліджень, що проводяться в компанії.

При цьому необхідно широко впроваджувати підхід до працівника не лише як до конкретного виду виробничого ресурсу, а й враховувати значимість соціального менеджменту, завдяки чому полегшується процес впровадження прогресивних методик та використання соціальних резервів.

Кількісною оцінкою економічної ефективності, що характеризує управління персоналом підприємства, передбачається визначення суми витрат, які необхідних для практичної розробки та втілення кадрової політики підприємства. У ролі показників, що їх варто застосувати для оцінки економічної ефективності управління персоналом на підприємстві, можуть використовуватися:

- співвідношення витрат, що їх необхідно здійснити на цілі забезпечення компанії кваліфікованими кадрами, та результатів, які отриманих від їх діяльності;

- відношення бюджету даного підрозділу компанії до чисельності персоналу, який працює у цьому підрозділі.

Для проведення вартісної оцінки відмінностей у результативності праці на підприємстві необхідно знайти різницю проведеного оцінювання результатів праці кращих та середніх працівників, які виконують однакову роботу.

До показників, що застосовуються для оцінки соціальної ефективності, якою характеризується управління персоналом підприємства, відносяться:

- а) стан морально-психологічного клімату, що сформувався у трудовому колективі. Він є надзвичайно важливим соціальним показником, який дозволяє робити висновки про мотивацію праці, конфліктність у трудовому колективі, задоволення певних потреб працівників;

- б) показники, що здатні охарактеризувати вплив на результативність діяльності працівників, а також підприємства загалом певних соціальних програм, що призводять до підвищення продуктивності праці, економії ресурсів,

поліпшення якості товарів тощо;

в) показники оцінки рівня, яким відзначається формування організаційної ефективності управління персоналом, а це:

- плинність кадрів, що говорить про досягнутий рівень стабільності колективу конкретного підприємства.

Високий рівень плинності може виступати наслідком неефективної організації роботи із кадрами, незадовільності працівників побутовими та житловими умовами, надто низького рівня охорони праці, недотримання техніки безпеки, низької механізації праці тощо;

- співвідношення між чисельністю управлінського апарату та інших категорій працівників;

- надійність роботи персоналу. Вона може бути оцінена за допомогою величини можливих збоїв, які виникали у роботі усіх підрозділів, наявних на підприємстві, через здійснення несвоєчасного надання інформації, допущення помилок при роботі з кадрами, порушення трудової дисципліни тощо;

- рівномірність завантаження персоналу, що характеризує питому вагу, яку мають втрати через перевантаження працівників;

- рівень трудової дисципліни на підприємстві.

Він може бути оцінений шляхом знаходження відношення кількості випадків, при яких спостерігалось порушення трудової та виконавчої дисципліни, до загальної чисельності працівників даного підприємства. На його основі можна зробити висновок щодо наявності визначеного організаційного порядку на підприємстві;

- укомплектованість кадрового складу, що може бути оцінена з використанням:

- а) кількісних показників, тобто шляхом співставлення фактичної чисельності працюючих із необхідною величиною персоналу, яка обчислена на базі врахування трудомісткості операцій, чи із плановою чисельністю, яка передбачена штатним розписом;

- б) якісних показників, що виражаються з допомогою знаходження

відповідності професійно-кваліфікаційного рівня, практичного досвіду, освітнього рівня персоналу до вимог, які висуваються щодо робочих місць (посад).

Вище описаний склад показників дає змогу оцінити визначені параметри організації роботи персоналу в організації, зокрема: економічність, надійність, якість. Разом вони дають можливість здійснити оцінювання організаційної ефективності роботи працівників даного підприємства.

Вище розглянуті підходи говорять про різноманітність показників оцінювання ефективності управління персоналом компанії, а отже, і про значну про трудомісткість їхнього розрахунку та водночас невизначеність кінцевого результату. Це зумовлює потребу в застосуванні комплексного підходу до оцінки даної ефективності, при цьому виходячи із позиції значення кінцевих результатів роботи підприємства, врахування продуктивності та якості праці персоналу, раціональності організації його роботи.

На думку Харун О.А., до показників, що можуть бути використані для характеристики використання персоналу підприємства, слід віднести зображені на рис. 1.4.

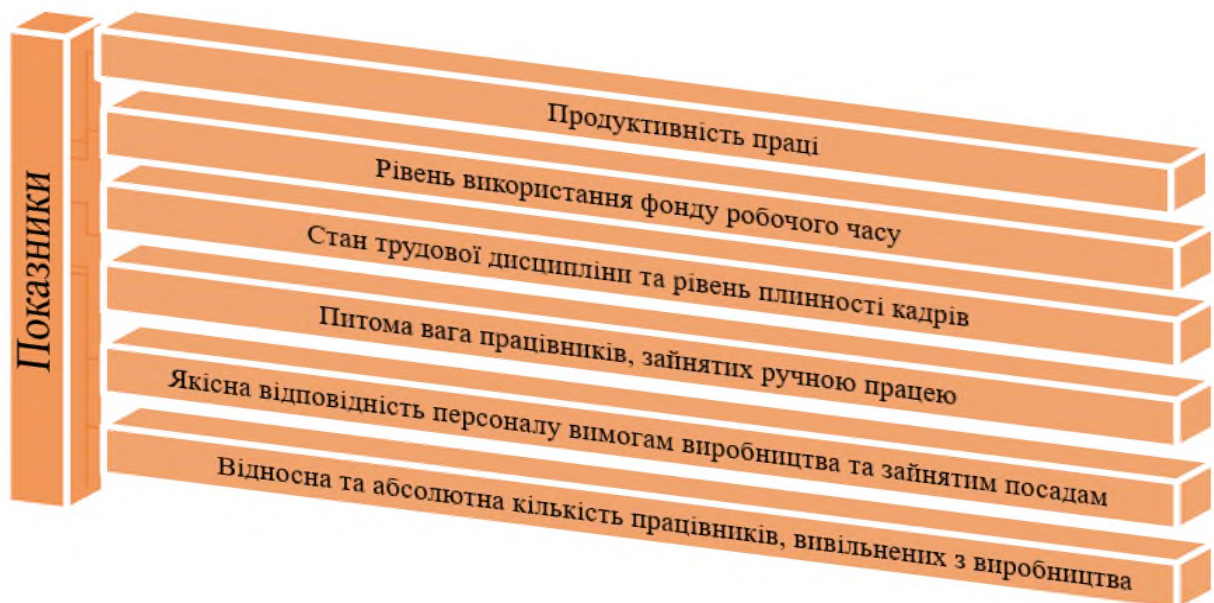


Рисунок 1.4 - Показники, що можуть бути використані для характеристики використання персоналу підприємства [10]

У свою чергу, на ефективність використання персоналу, що здійснюється у системі управління підприємством, впливають певні групи чинників.

- науково-технічні, які зумовлені рівнем використання і розвитку засобів виробництва;
- організаційні (удосконалення структури управління, покращення змістовності праці);
- економічні (застосування економічних методів управління персоналом);
- соціальні (сформовані визначеною системою соціально-економічних, а також соціально-трудових відносин, що склалися в організації).

Слід зауважити, що ці чинники зростання ефективності використання персоналу компанії є тісно взаємопов'язаними між собою, вони у результаті взаємодії утворюють єдину систему [10].

Для знаходження комплексної ефективності, якою відзначається управління персоналом підприємства, Балабанова Л.В. і Сардак О.В. пропонують знайти відношення значення фактично досягнутих показників до базисних значень, що відображають кінцеві результати діяльності підприємства, що зважуються за допомогою вагових коефіцієнтів, які відображають значимість визначених функцій керівництва, до нормативного значення ефективності, оціненого у 100 балів [13].

Вище згадана методика, яку пропонується використовуватися для оцінювання комплексної ефективності, що характеризує дієвість управління персоналом підприємства, передбачає використання методів економічного аналізу, експертних оцінок, теорії класифікації та ін.

Сутність такої оцінки комплексної ефективності, що характеризує управління персоналом підприємства, передбачає такі кроки:

- а) визначення переліку економічних, організаційних і соціальних показників, які характеризують визначені кінцеві результати роботи підприємства. Для цього пропонується застосувати методи експертних оцінок, кореляційного аналізу тощо;

б) визначення критеріїв досягнення певних кінцевих результатів, що досягається із найменшими витратами ресурсів та забезпеченням високої якості робіт та товарів [11].

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПЕРСОНАЛУ АТ «ТРЗ «ОРІОН» ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ЙОГО ВИКОРИСТАННЯ

2.1 Загальна характеристика Тернопільського радіозаводу

Тернопільський радіозавод «Оріон» засноване у вигляді акціонерного товариства. Він виступає на ринку у якості одного із провідних вітчизняних підприємств, які спеціалізуються на виробництві професійних засобів радіозв'язку. Діяльність досліджуваного радіозаводу розпочалася із 1982 року.

Підприємство розміщене за адресою: м. Тернопіль, вул. 15 Квітня.

Для досліджуваного підприємства характерне досить зручне географічне розташування, адже воно розміщене на перетині транспортних шляхів, які ведуть з країн Європи на Схід, а також із Чорного моря до Балтійського.

Завдяки наявності висококваліфікованих спеціалістів було забезпечено швидке нарощування виробничого потенціалу, яким володіє підприємство.

За даними проведеного загальнодержавного рейтингування вітчизняних підприємств, які діють у сфері зовнішньоекономічної діяльності під назвою «Імпортёр року», «Експортёр року», а також на основі застосування статистичної науково обгрунтованої методології, за якою проводилося зважене ранжування підприємств України, досліджуваний завод займав:

- четверте місце серед 15-ти вітчизняних експортерів (УКТЗЕД 851770);
- четверте місце серед десяти вітчизняних експортерів (УКТЗЕД 852560);
- дев'яте місце серед 15-ти вітчизняних імпортерів (УКТЗЕД 850780).

Діяльність АТ «ТРЗ «Оріон» була відмічена почесними відзнаками, такими як пам'ятною медаллю із зазначенням «Експортёр року», а також міжнародним сертифікатом.

Спеціалізується АТ «ТРЗ «Оріон» на сфері виробництва засобів радіозв'язку, а також виготовлення іншої радіотехнічної продукції, що відзначається спеціальним призначенням. Функціонування підприємства

забезпечується як єдиного виробничо-господарського комплексу, що створений внаслідок поєднання як діяльності основного технологічного виробництва, так і роботи допоміжних та обслуговуючих підрозділів.

На основі використання нових конструкторських та технологічних рішень ТРЗ «Оріон» здійснює розроблення виробів, що відбувається на сучасній базі, яка відповідає рівню, якими відзначаються кращі світові стандарти.

Розроблення нових виробів бере початок із виготовлення технічного завдання, що погоджується із потенційним замовником підприємства. Першим кроком при цьому є розроблення принципової електричної схеми, а також складання переліку елементів, а наступним виступає формування конструкції виробу, розроблення топології друкованої плати, наявності необхідного програмного забезпечення.

Виготовлення макетного зразка конкретного виробу супроводжується розробленням конструкторсько-технологічної документації, що застосовується для виготовлення дослідних зразків. Потім здійснюється випуск установчої партії виробів, що підлягають дослідній експлуатації. За її результатами здійснюється коректування розробленої раніше документації. Завершальним етапом є розробка комплексу заходів щодо підготовки й впровадження виробів у заводське виробництво.

АТ «ТРЗ “Оріон”» реалізує свою роботу в чотирьох напрямках.

Першим напрямком є налагодження виробництва комплексу засобів, які використовуються у сфері радіозв'язку для залізниці. В Україні створена надійна й відпрацьована система залізничного зв'язку, завдяки якій забезпечується технологічний замкнутий цикл, який використовується для управління безпекою руху на залізничному транспорті. Даним комплексом забезпечується виконання усіх функцій в станційному, поїздному, а також ремонтно-оперативному видах зв'язку, що на даний час використовуються на «Укрзалізниці».

Збереження здобутих позицій на залізничному ринку підприємством планується шляхом освоєння у найкоротші терміни випуску радіостанцій, що мають стандарти DMR. Саме вони у перспективі мають у всіх видах поїздного

радіозв'язку здійснити заміну аналогових радіостанцій. А це значить, що відбудеться ліквідація зв'язку у КХ-діапазоні.

Другим напрямом виступає налагодження виробництва засобів радіозв'язку, що працюють у діапазонах 146-174 МГц, а також 400-470 МГц, що використовуються у роботі силових структур, зокрема, фіскальної служби, поліції, служби безпеки тощо.

Випущені на досліджуваному підприємстві засоби радіозв'язку можуть використовуватися і в аналоговому, і в цифровому режимах. Ними забезпечувалася передача цифрових повідомлень, мови, різноманітних даних.

Виробництво ламп, що належать до нового покоління ламп, проходить з використанням спеціальних ліній, на яких відбувається збирання сучасних енергозберігаючих ламп, що мають вмонтовані пуско-регулюючі пристрої, які мають різну потужність.

Виготовлення радіостанцій проводиться у різних виконаннях. За допомогою вмонтованого модему забезпечується передача даних і модуля GPS. Передача голосових повідомлень здійснюється і у відкритому, і в закритому режимах, завдяки чому забезпечується гарантованим захистом від прослуховування. Також системою забезпечується налагодження взаємодії із станціями супутникового зв'язку, а це дозволяє із віддаленими базами даних обмінюватися інформацією. Кожній радіостанції присвоюється індивідуальний номер, а це дає змогу здійснювати дистанційне виведення із ладу радіостанції, що була загублена чи викрадена, а також передачу й приймання сигналів тривоги, передачу групового й індивідуального виклику.

Третім напрямком роботи виступає виробництво засобів радіозв'язку, що призначені для використання Міністерством оборони України, що застосовуються з метою забезпечення бронетехніки радіозв'язком.

Робота радіостанцій здійснюється у діапазоні 30-100 МГц, що має крок мережі частот один кГц. Вони можуть бути керовані шляхом радіоканалу системи управління, а також здійснювати передачу інших даних.

Четвертим напрямком виступає виробництво енергозберігаючих ламп. У складі підприємства сформована дільниця, що спеціалізується на виробництві виробів у сфері світлотехніки, що включає:

- лінія, що забезпечує виготовлення із галогенним пальником ЛЗП;
- лінію, на якій здійснюється виробництво світлодіодних ламп FLED;
- лінія по складанню світильників.

АТ «ТРЗ «Оріон» працює над постійною модернізацією та оновленням продукції. Щороку налагоджується випуск нових систем радіозв'язку, що відкриває йому нові ринкові можливості.

Площі приміщень АТ «ТРЗ «Оріон» наведено на рис. 2.1.

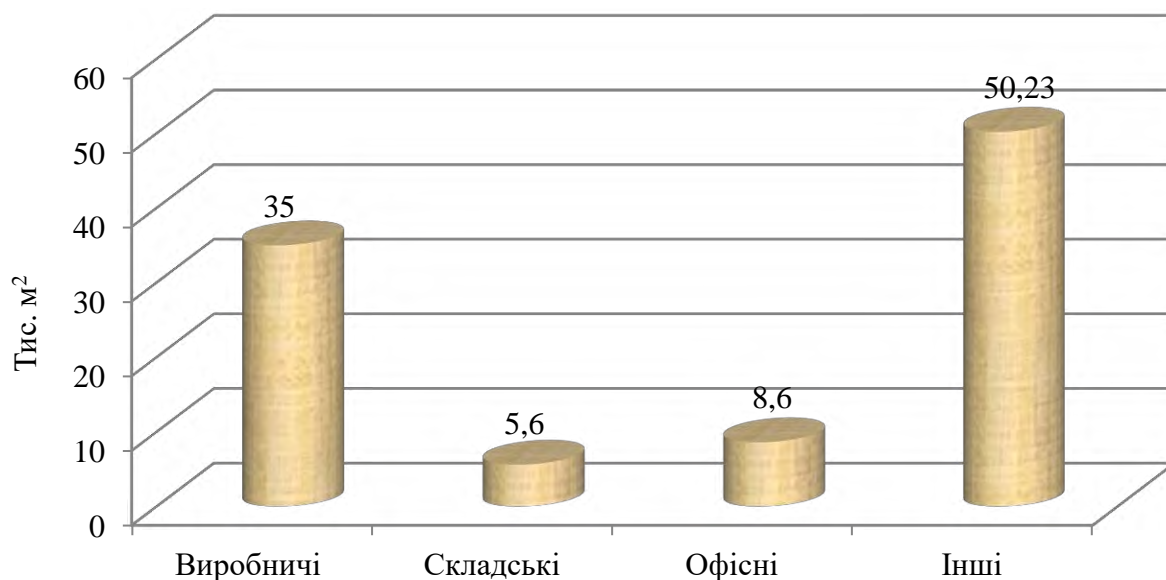


Рисунок 2.1 – Площі приміщень АТ «ТРЗ «Оріон»

З рис. 2.1 робимо висновок, що виробничі площі приміщень підприємства займають біля 35,0%. При цьому значна частка припадає на інші площі, у тому числі ті, які здані підприємством в оренду - вони становлять 50,2% усіх площ.

Структура основних засобів АТ ТРЗ «Оріон» зображена на рис. 2.2.

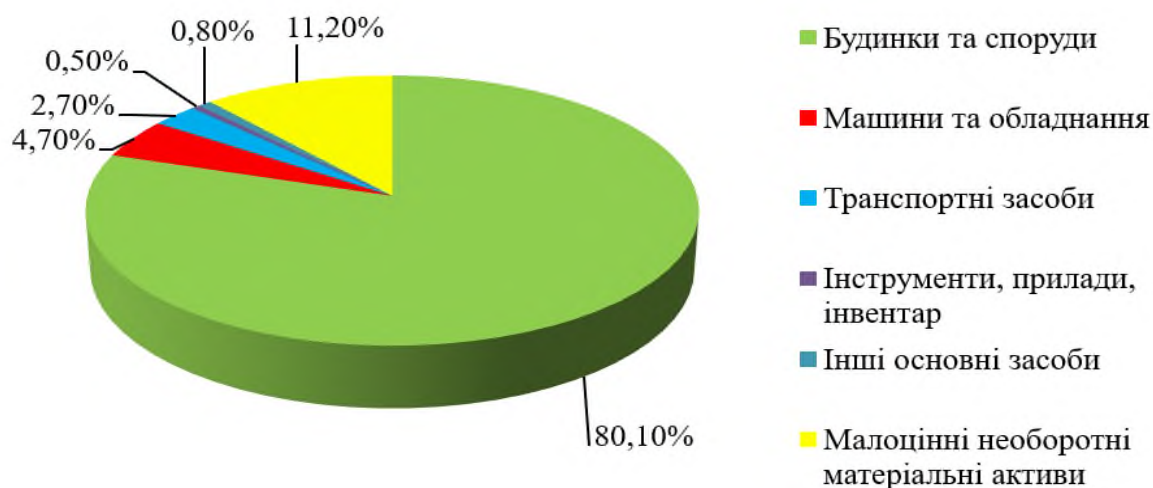


Рисунок 2.2 – Структура основних засобів АТ «ТРЗ «Оріон»

За даними рис. 2.2, у структурі основних засобів АТ «ТРЗ «Оріон» найбільша частка припадала на будинки та споруди – 80,1%. Друге місце займали малоцінні необоротні матеріальні активи з часткою (11,2%), а третє – машини та обладнання (4,7%). Частка транспортних засобів при цьому дорівнювала 2,7%, а частка решти основних засобів була зовсім незначною (менше 1%).

Основні підрозділи включають наступні бізнес-одиниці:

1) радіотехнічне виробництво, що спеціалізується на процесах виготовлення різноманітних засобів, які забезпечують радіозв'язок УКХ-діапазону, охоплюючи різні його стадії - від проектування радіотехнічних виробів до випуску кінцевої продукції. Завдяки наявним на підприємстві технологічним процесам забезпечується замкнутий цикл виготовлення продукції.

Виробництво на АТ «ТРЗ «Оріон» використовує сучасне універсальне технологічне обладнання, воно забезпечене потрібною кількістю монтажних місць, воно містить комплекс «Philips», що використовується для поверхневого монтажу, а також зональну конвекційну систему типу QRS-7-C «Quard», яка відзначається профілюванням пайки плат.

Радіотехнічне виробництво відзначається наявністю:

- ручного монтажу друкованих плат;

- поверхневого монтажу друкованих плат;
- виготовленням джгутів і кабельної продукції;
- наявністю складального виробництва вузлів і друкованих виробів загалом.

2) інструментально-механічне виробництво, що охоплює виробництво технологічного оснащення, а також різноманітних вузлів та деталей. Досліджуваний завод використовує обладнання як вітчизняного, так й іноземного виробництва, зокрема, верстати з ЧПК по різних групах металорізальних верстатів, зокрема, плазмову різку «Skorpion Hypertherm Powermax», оброблювальні центри «Акіра» та ін.

Допоміжні та обслуговуючі підрозділи підприємства включають:

- а) головний офіс, який спеціалізується на виконанні управлінських рішень;
- б) відділ продаж, що здійснює вивчення ринків збуту, а також організації збуту готової продукції. Оперативна діяльність даного відділу забезпечується включенням до складу цього відділу транспортного підрозділу;

- в) виробництво виробів світлотехніки, яке спеціалізується на виготовленні енергозберігаючих ламп, світильників, а також ламп загального призначення;

- г) технічний директор – забезпечує потреби виробничої діяльності підприємства водопостачанням, енергоресурсами, а також здійснює ремонтно-технічне обслуговування виробництва;

- д) інші сфери діяльності, що спеціалізуються на здаванні в оренду приміщень, які незадіяні у виробництві, а також місць для стоянки автотранспорту, надання послуг щодо організації активного відпочинку людей. Зокрема, дане підприємство володіє комплексом для відпочинку в селі Малашівці Тернопільської територіальної громади тощо;

- е) служба економічної безпеки, яка забезпечує безпеку у сфері економіки, а також охорону підприємства.

Підприємство володіє власним потужним технологічним і науково-конструкторським потенціалом. Уся продукція, випуск якої забезпечується підприємством, проєктується і оснащується спеціалістами заводу. Завдяки цьому

АТ «ТРЗ «Оріон» пропонує споживачам різноманітні конфігурації систем зв'язку, а у випадку необхідності - вносить і програмні, і конструктивні зміни у продукцію.

2.2 Аналіз персоналу АТ «ТРЗ «Оріон»

Здійснення своєчасної та ефективної підготовки персоналу АТ «ТРЗ «Оріон», а також його раціональне розміщення, організація результативного управління виступає запорукою успішної діяльності підприємства. Тому досліджуваному радіозаводу дуже важливо володіти кваліфікованим та мотивованим до ефективної роботи персоналом. Склад персоналу АТ «ТРЗ «Оріон» у 2022 році наведено на рис. 2.3.

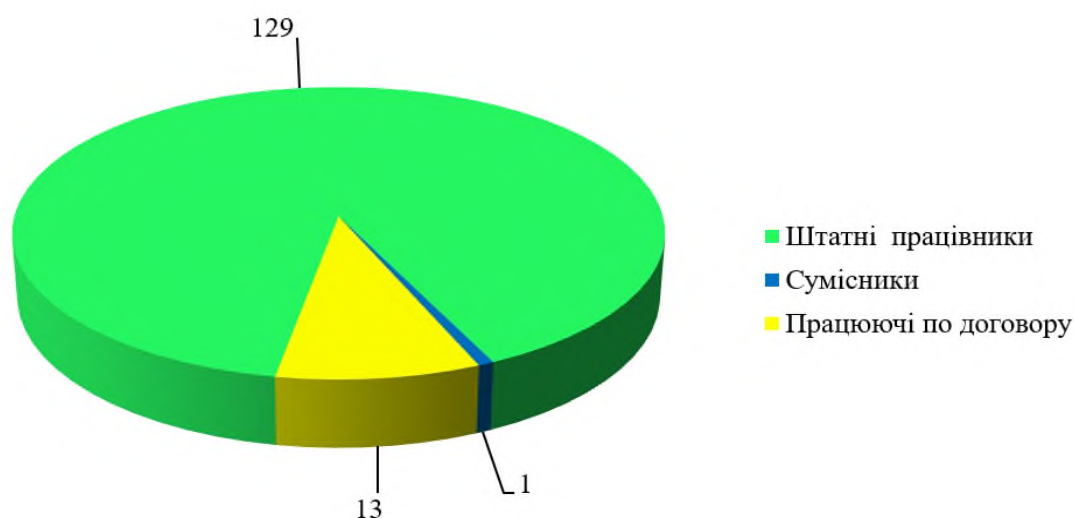


Рисунок 2.3 - Склад працівників АТ ТРЗ «Оріон» за 2022 рік, осіб

Як видно з рис. 2.3, кількість штатних працівників заводу у вказаному періоді становила 129 чоловік, або 90,2% усіх працюючих. Серед сумісників налічувався один працівник (0,8%), а працюючих по договору було 13 осіб (9%).

Динаміка середньооблікової чисельності штатних працівників АТ «ТРЗ «Оріон» у 2019-2022 роках відображена на рис. 2.4.

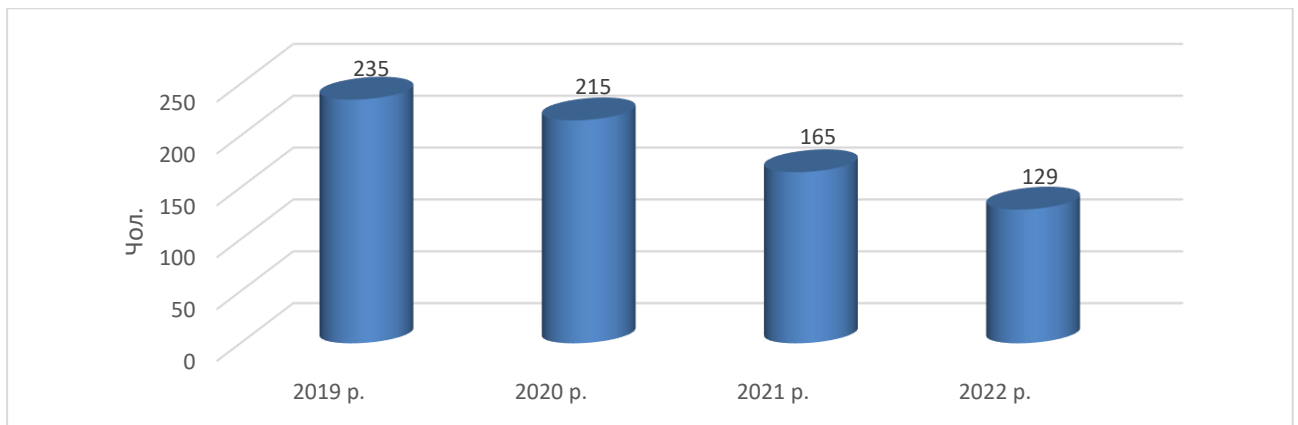


Рисунок 2.4 - Динаміка середньооблікової чисельності штатних працівників
АТ «ТРЗ «Оріон» у 2019-2022 роках

Отже, згідно даних рис. 2.4, середньооблікова чисельність штатних працівників АТ «ТРЗ «Оріон» у досліджуваному періоді постійно скорочувалася. Загалом порівняно з 2019 роком спад цього показника складав 106 чоловік, або 45,1%. Вікова структура персоналу досліджуваного підприємства станом на 01 січня 2022 року відображена у табл. 2.1.

Таблиця 2.1 - Вікова структура персоналу АТ «ТРЗ «Оріон» (станом на 01 січня 2022 року)

Вік працівника	Кількість осіб всього	Відсоток вікових груп працівників у загальній кількості	У тому числі кількість жінок	Відсоток жінок у загальній кількості
до 24 років	3	1,9	2	2,7
25 - 34 роки	8	5,0	6	8,2
35 - 49 років	20	12,6	13	17,8
50 - 54 роки	33	20,8	18	24,7
55 - 59 років	56	35,2	23	31,5
60 років і більше	39	24,5	11	15,1
Всього	159	100,0	73	100,0

З даних табл. 2.1 можна виявити наступне:

- найбільшу питому вагу у віковій структурі персоналу АТ «ТРЗ «Оріон», а саме 35,2% займають працівники віком від 55 до 59 років;
- персонал підприємства віком більше 50 років складає загалом 69%;
- працівників, що є молодшими від віку 35 років, налічується всього 11 чоловік, або 6,9%, тобто відчувається гострий брак молодих кадрів;
- серед вікової структури жіночої частини працівників простежуються тенденції, що властиві персоналу загалом. Зокрема, найбільша частка жінок в діапазоні від 55 до 59 років - 23%.

Отже, для підприємства актуальним є активне залучення молодих кадрів, а також проведення їх навчання.

Дані середньооблікової чисельності працівників АТ «ТРЗ «Оріон» за категоріями у 2020-2022 роках наведено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Дані середньооблікової чисельності працівників АТ «ТРЗ «Оріон» за категоріями у 2020-2022 роках

Категорії працівників	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Зміна показника 2022 р. /2021 р.	
				+, -	%
Основні робітники	72	49	38	-11	-22,4
Допоміжні робітники	41	32	24	-8	-25,0
ІТП	87	72	55	-17	-23,6
Охорона	15	12	12	-	-
Разом	215	165	129	-36	-21,8

Дані середньооблікової чисельності працівників АТ «ТРЗ «Оріон» у 2020-2022 роках за категоріями свідчать про скорочення у досліджуваному періоді практично усіх їх категорій, що є негативним і говорить про скорочення трудового потенціалу підприємства.

Графічне зображення структури працівників АТ «ТРЗ «Оріон» (у відсотках) за 2020 р. показане на рис. 2.5.

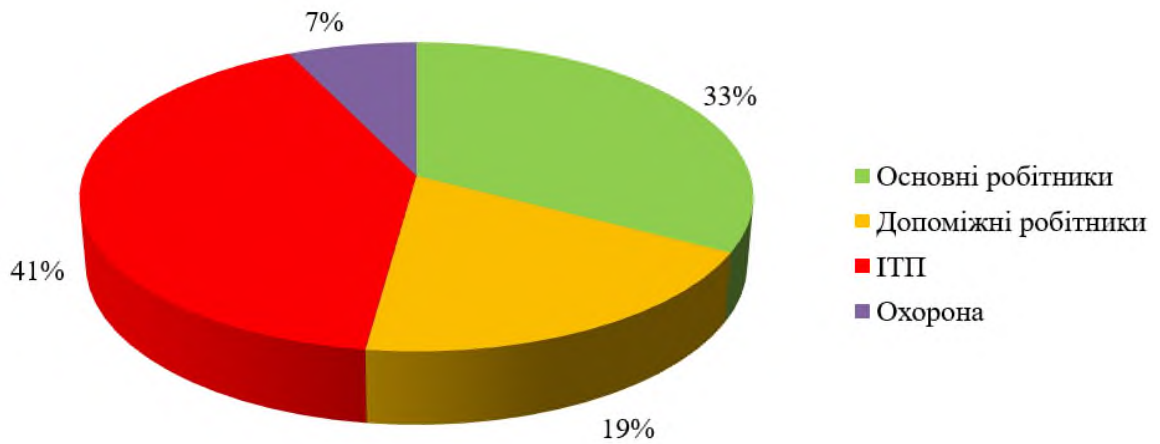


Рисунок 2.5 - Структура працівників АТ «ТРЗ «Оріон» за 2020 р.

За даними рис. 2.5, у структурі працівників АТ «ТРЗ «Оріон» за 2020 рік основну частку (41%) займав інженерно-технічний персонал. Друге місце за його часткою у структурі посідали основні робітники (33%), третє належало допоміжним робітникам (19%), а четверте – працівникам охорони (7%).

Структура персоналу АТ «ТРЗ «Оріон» за 2021 р. відображена на рис. 2.6.

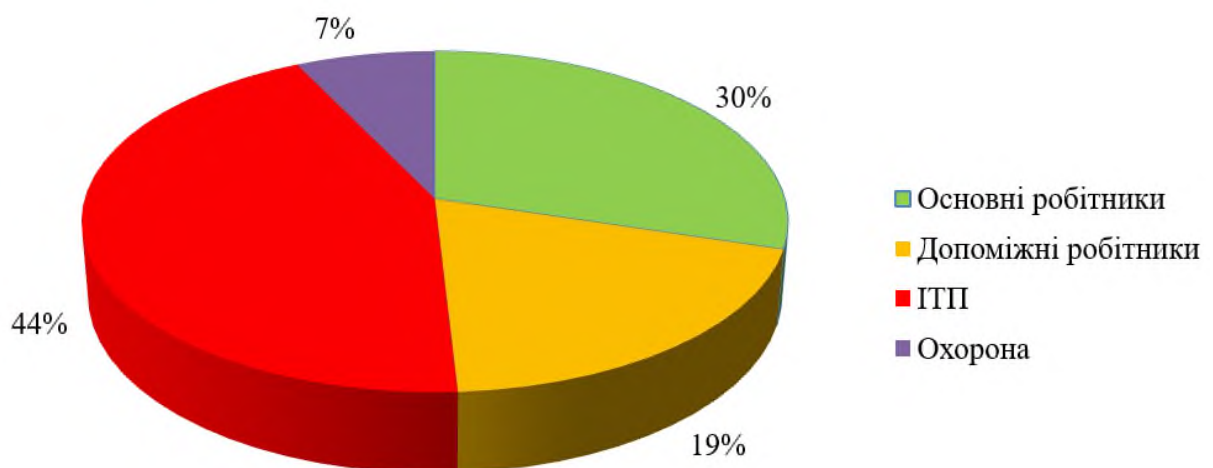


Рисунок 2.6 - Структура персоналу АТ «ТРЗ «Оріон» за 2021 р.

З рис. 2.6 видно, що у 2021 році відбулося подальше зростання частки інженерно-технічного персоналу (на 3%), зменшення частки, яку займали у загальній структурі основні робітники (на 3%), і при цьому частка допоміжних робітників і працівників охорони не змінилася.

Структура персоналу АТ «ТРЗ «Оріон» за 2022 р. наведена на рис. 2.7.

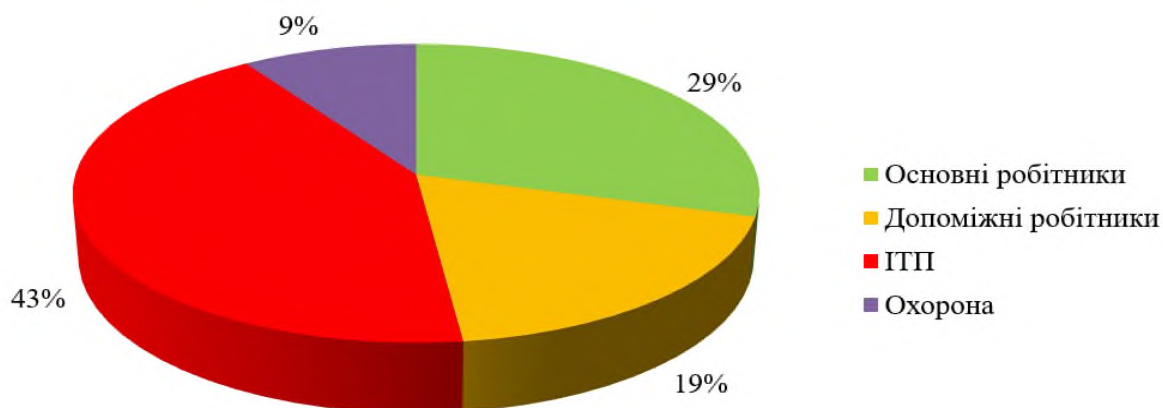


Рисунок 2.7 - Структура персоналу АТ «ТРЗ «Оріон» за 2022 р.

З рис. 2.7 робимо висновок, що у структурі персоналу АТ «ТРЗ «Оріон» за 2022 р. відбулися незначні зміни. Так, у цьому році порівняно із попереднім на 1% знизилася частка, яку займали працівники, які відносяться до інженерно-технічного персоналу та основні робітники, при цьому також спостерігалось збільшення частки працівників охорони (на 2%). Частка допоміжних робітників при цьому не змінилася, залишаючись на рівні 19%.

Дані середньооблікової чисельності працівників АТ «ТРЗ «Оріон» по окремих підрозділах у 2020-2022 роках містить табл. 2.3.

Таблиця 2.3 - Середньооблікова чисельність працівників АТ «ТРЗ «Оріон» по окремих підрозділах у 2020-2022 рр.

Назва підрозділу	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Зміна показника 2022 р. /2021 р.	
				+, -	%
Головний офіс	22	20	21	1	5
Відділ «Продажі»	6	5	5	-	-
ВП «Радіотехнічне виробництво»	85	60	50	-10	-16,7
ВП «Виробництво виробів світлотехніки»	1	0	0	-	-
Служба «Технічний директор»	17	15	10	-5	-0,33
ВП «Інструментально-механічне виробництво»	41	29	20	-9	-31,0
Дільниця рухомого складу (логістика)	9	7	3	-4	-57,1
Відділ «Інші сфери діяльності»	15	13	7	-6	-46,2
Служба охорони	18	15	13	-2	-13,3
Разом	215	165	129	-36	-21,9

За даними табл. 2.3, протягом 2020-2022 роках спостерігався спад середньооблікової чисельності працівників практично усіх підрозділів АТ «ТРЗ «Оріон». За минулі роки було звільнено працівників виробничого підрозділу, що спеціалізувався на виробництві виробів світлотехніки. У відсотковому вираженні найбільшого спаду зазнали: дільниця рухомого складу (на 57,1%) та відділ «Інші сфери діяльності» (46,2%). Загалом по підприємству середньооблікова чисельність працівників у 2021 році зменшилася на 50 чол. (23,3%), у 2022 році – на 36 чол. (21,8%).

Динаміку чисельності працівників головного офісу АТ «ТРЗ «Оріон» можемо простежити на основі даних табл. 2.4.

Таблиця 2.4 - Динаміка чисельності працівників головного офісу АТ «ТРЗ «Оріон»

Назва підрозділу	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Зміна показника 2022 р. /2021 р.	
				+, -	%
Загальний відділ	4	4	3	-1	-25,0
Штаб цивільної оборони	1	1	1	-	-
Медпункт	1	1	1	-	-
Відділ фінансового обліку	5	4	4	-	-
Відділ управлінського обліку	5	5	8	3	60,0
Відділ інформаційних технологій	4	3	2	-1	-33,3
Правління	2	2	3	1	50,0
Всього	22	20	22	2	10,0

З рис. 2.4 видно, що чисельність працівників головного офісу АТ «ТРЗ «Оріон» становила 22 особи, у розрізі деяких підрозділів спостерігалось зміна чисельності працівників протягом досліджуваного періоду.

2.3 Аналіз управління персоналом підприємства

Наявність стрімкого прогресу у різноманітних сферах роботи радіотехнічних підприємств, розвитку конкурентної економіки в умовах динамічного ринку, необхідність прийняття дієвих рішень у сфері вирішення як стратегічних, так і тактичних завдань, що стоять у галузі управління персоналом, визначає життєздатність колективу АТ «ТРЗ «Оріон» та підприємства загалом.

Інформація, яка стосується управління персоналом радіозаводу «Оріон», є фіксованою у різних видах документів даного підприємства, що регламентують його організаційну форму роботи. Слід зауважити, що документи й інформація, що подана у них, є інформаційною основою управлінських рішень, що приймаються АТ, забезпечуючи їх практичне втілення, формуючи юридичну дієвість. Діяльність працівників радіозаводу із документами має бути настільки відпрацьованою, щоб не відволікати працівників від досягнення головних виробничих цілей, що стоять перед досліджуваним підприємством.

В основу управління персоналом підприємства покладено використання системи документованої інформації. Ефективність роботи із нею у значній мірі визначає якість менеджменту, що базується на здійсненні виробництва й споживання інформації. На даний час інформація перетворилася на один із повноцінних ресурсів виробництва, що виступає як важливий елемент соціального та економічного життя суспільства. Адже від якості інформації залежить якість процесу управління. При сучасних умовах зростання ефективності керування вимагає більшого приділення уваги напрямам удосконалення роботи з кадровими документами, оскільки всяке управлінське рішення ґрунтується на визначеній інформації, використанні службової документації, що стосується роботи кадрової служби.

Здійснення правильного складання та оформлення документів відповідно до вимог сучасних нормативів виступає найважливішим обов'язком, який мають працівники кадрової служби досліджуваного радіозаводу. Кадрове діловодство на підприємстві ведеться згідно правил та принципів, що є встановлені для загального діловодства на підприємстві.

Відділ кадрів, що покликаний вирішувати завдання ведення кадрової документації на АТ «ТРЗ «Оріон», виступає як самостійний структурний підрозділ даного підприємства, що підпорядковується керівникові підприємства. Чисельність кадрової служби досліджуваного товариства складає одну особу.

Кадрове діловодство даного акціонерного товариства охоплює такі питання як здійснення документування й організації роботи з документами, що

стосуються особового складу підприємства, питань приймання, обліку працівників, їх переведення, звільнення чи інших.

Велике значення на підприємстві належить правильній організації діяльності кадрової служби й ведення кадрового діловодства АТ «ТРЗ «Оріон». З їх використанням здійснюється укладення трудових договорів, ознайомлення із умовами праці, правилами внутрішнього розпорядку, умовами побуту, й відпочинку, наявністю перспектив професійного зростання персоналу.

Кадрове діловодство АТ «ТРЗ «Оріон» проводиться у наступних напрямках:

- а) проведення обліку особового складу заводу, його окремих підрозділів;
- б) підготовка звітів та необхідної документації, що використовується для прийому та переміщення кадрів, розроблення і виготовлення необхідних для цього документів;
- в) облік стану підготовки, проведення перепідготовки кадрів, а також їх зарахування до резерву на підприємстві;
- г) організація обліку й реєстрації надходження документів, які безпосередньо торкаються особового складу, а також налагодження контролю за їх виконанням;
- д) організація документообігу на підприємстві, спрямованого на забезпечення чіткого й оперативного виконання кадрових управлінських рішень;
- е) додержання загальних і специфічних правил складання й виконання документів, що використовуються у кадровій роботі;
- є) складання, оформлення і ведення справ із кадрового діловодства;
- ж) проведення підготовки документів із кадрів для того, щоб забезпечити їх передачу в архів на зберігання;
- з) забезпечення автоматизації напрямів роботи з кадрами, організація комп'ютерної обробки даних, що стосуються особового складу.

Нарощування обсягів виробництва АТ «ТРЗ «Оріон», здійснення перебудови системи управління радіозаводом зумовлюють необхідність оптимізації обсягу інформації, що стосується управління кадрами.

Річний фонд оплати праці працівників АТ ТРЗ «Оріон» у 2020-2022 роках відображено у табл. 2.5.

Таблиця 2.5 - Річний фонд оплати праці працівників АТ ТРЗ «Оріон» у 2020-2022 роках

	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Зміна показника 2022 р. /2021 р.	
				абсолютна, +,-	відносна, %
1. Річний фонд оплати праці:					
а) всіх працівників, тис. грн.	12825,6	13413,6	18734,4	5320,8	39,7
з нього:					
б) штатних працівників, тис. грн.	12228,0	12222,0	16572,0	4350,0	35,6
в) нештатних працівників, тис. грн.	597,6	1191,6	2162,4	970,8	81,5
2. Середньомісячний фонд оплати праці:					
а) всіх працівників, тис. грн. З нього:	1068,8	1117,8	1561,2	443,4	39,7
б) штатних працівників, тис. грн.	1019,0	1018,5	1381,0	362,5	35,6
в) нештатних працівників, тис. грн.	49,8	99,3	180,2	80,9	81,5
3. Середньомісячна заробітна плата одного штатного працівника, грн.	4784,0	6172,7	10705,4	4533,0	73,4

Із даних табл. 2.5 виявлено наступні тенденції. Річний фонд оплати праці усіх працівників протягом досліджуваного періоду відзначався стабільним ростом. Якщо у 2021 році порівняно з попереднім даний показник збільшився на 588 тис. грн., або на 4,6%, то у наступному році приріст до 2021 року був рівний 5320,8 тис. грн., або 39,7%. Графічне зображення цього показника міститься на рис. 2.7.

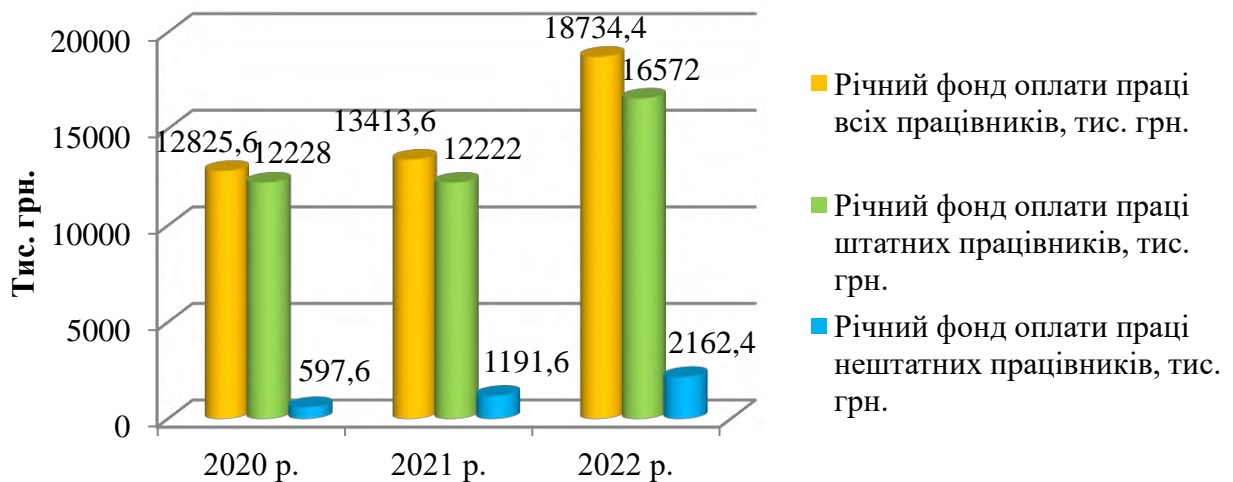


Рисунок 2.7 - Динаміка фонду оплати праці працівників АТ «ТРЗ «Оріон» у 2020-2022 роках

Що стосується середньомісячного фонду оплати праці всіх працівників, то його значення у 2021 році збільшилося на 49 тис. грн., а у 2022 році – на 443,4 тис. грн. до його значення у попередньому році. При цьому відносний приріст був аналогічний до попередньо дослідженого показника.

Середньомісячна заробітна плата одного штатного працівника збільшилася у 2021 році на 1388,7 тис. грн. (29,0%), а в 2022 році – на 4533,0 тис. грн. (73,4%). Отже, даний показник більш стрімко зростав у звітному році, ніж у попередньому, що відображено на рис. 2.8.

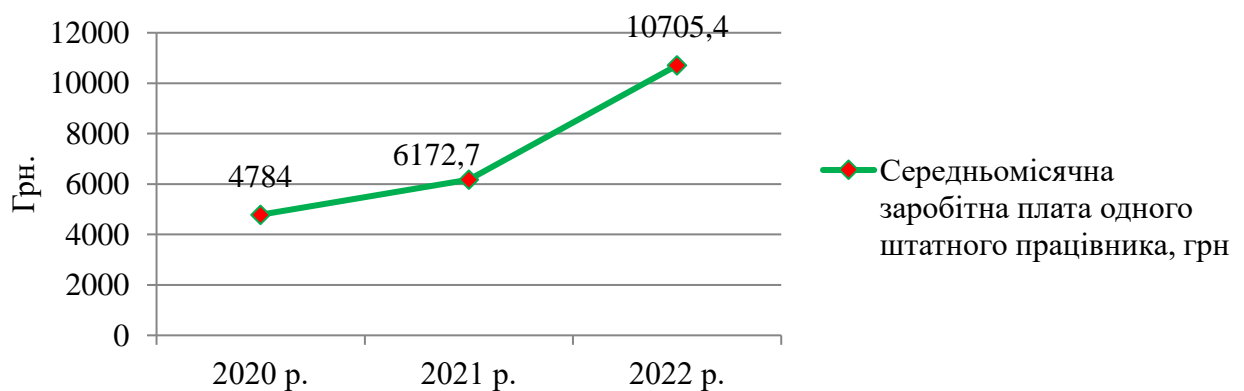


Рисунок 2.8 – Динаміка середньомісячної заробітної плати одного штатного працівника АТ «ТРЗ «Оріон» у 2020-2022 роках

З даних рис. 2.8 простежується різке зростання середньомісячної заробітної плати одного штатного працівника АТ «ТРЗ «Оріон», що є позитивним.

Проте на основі попереднього проведеного аналізування діяльності Тернопільського радіозаводу «Оріон» та управління його персоналом можна прийти до висновку, що на даний час підприємство знаходиться у ситуації, коли відбувається різке скорочення чисельності персоналу, брак ефективного механізму управління ним, що погіршує наявний у підприємства його виробничий потенціал.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ ПЕРСОНАЛУ АТ «ТРЗ «ОРІОН»

3.1 Удосконалення організаційних аспектів управління персоналом на підприємстві як чинник зменшення плинності кадрів

З метою удосконалення системи управління персоналом вносимо пропозиції щодо впровадження на АТ ТРЗ «Оріон» посади менеджера з персоналу (HR-менеджера). Необхідно враховувати, що успішно діючий персонал є запорукою успіху організації. Враховуючи це, планується залучити фахівця у сфері управління персоналом, що буде відповідати за проведення пошуку, підбору та найму кваліфікованих кандидатів, що претендують на вакансії, які наявні на підприємстві, а також буде організовувати проведення співбесід та надавати допомогу у розвитку кадрів.

До даного фахівця висувається вимога мати вищу освіту, що здобута або у галузі управління персоналом, чи соціології або психології. Наявність сертифікатів чи інших документів щодо здобутих різноманітних видів навчання у сфері управління персоналом буде додатковим плюсом, що впливатиме на результати розгляду даної кандидатури.

Ефективне виконання функцій HR-менеджером вимагатиме від нього наявності певних професійних знань та навиків, а саме:

- володіння знаннями у сфері трудового законодавства;
- знання в галузі психології та соціології;
- володіння сучасними методами управління персоналом;
- знання засад діловодства, вимог охорони праці; навички роботи із кадровою документацією в організації;
- знання та уміння використовувати сучасні методи оцінки персоналу;
- навички тайм-менеджменту
- навички проведення співбесід та інші.

Для того, щоб забезпечити успішну роботу, він повинен володіти певними особистими якостями:

- комунікабельність;
- розуміння потреб співробітників, емпатія;
- вміння володіти собою та розбиратися у людях;
- уважність, тактовність;
- неупередженість;
- сумлінність у роботі;
- впевненість у собі;
- наявність стресостійкості, адаптивності, вміння виконувати справу в умовах високого навантаження;
- здатність та готовність до постійного розвитку й навчання;
- почуття обов'язку, відповідальність;
- наявність організаторських здібностей;
- стратегічне мислення;
- креативність, вміння застосовувати інноваційні підходи при вирішенні проблем.

Обов'язки, які повинен буде виконувати менеджера з персоналу в АТ «ТРЗ «Оріон», будуть наступні:

1) підбір та проведення найму працівників. Даним фахівцем, як планується, буде здійснюватися розроблення профілів вакансій, проводитися вибір кандидатів, організовуватися співбесіди, а також буде здійснюватися оцінка якостей та компетенцій кандидатів.

2) навчання і розвиток працівників радіозаводу.

Зокрема, менеджер з персоналу буде задіяний у процесі створення та реалізації різноманітних тренінгів, програм навчання, вебінарів та семінарів, буде відстежувати професійний та особистісний рівень зростання кадрів. Ним буде здійснюватися оцінка ефективності проведених заходів, надаватися різноманітна допомога працівникам щодо кар'єрного розвитку.

2) розроблення стратегії персоналу та забезпечення виконання завдань

розвитку організації загалом.

Даним фахівцем буде здійснюватися розроблення й реалізація стратегічних напрямів щодо управління персоналом. Це буде вимагати від нього аналізування наявних та перспективних потреб компанії у персоналі, розробки плану найму чи звільнення працівників, визначення майбутньої системи мотивації, винагород на заводі.

3) впровадження сучасних інформаційних систем у сфері управління персоналом.

Менеджер з персоналу на заводі буде нести відповідальність за використання ефективних інформаційних систем управління персоналом, що полегшуватиме ведення звітності, забезпечуватиме формування актуальної бази даних, що містить інформацію про працівників та їх можливість до реалізації кар'єрних планів.

4) налагодження комфортних трудових відносин у колективі працівників. З цією метою менеджером з персоналу буде розроблятися політика управління конфліктами, реалізовуватися заходи щодо формування позитивної корпоративної культури;

5) управління винагородами, розроблення та впровадження ефективних систем мотивації персоналу.

До важливих обов'язків HR менеджера в АТ «ТРЗ «Оріон» буде відноситися формування дієвої системи мотивації праці. HR-менеджер повинен забезпечувати, щоб система винагород на радіозаводі була справедливою, відповідаючи вкладу кожного працівника, та стимулюючи його до зростання трудової віддачі.

Окрім цього, діяльність менеджера з персоналу на підприємстві буде охоплювати такі напрями поставлених завдань:

- розроблення програми лояльності працівників;
- розвиток ефективних комунікацій в організації;
- оцінювання потенціалу й професійних якостей кандидатів;
- забезпечення ефективної системи оцінювання діяльності працівників;

- втілення заходів, спрямованих на покращення рівня задоволеності працівників роботою в організації;
- організація проведення аудиту персоналу, встановлення можливості його поліпшення та інші.

Основні завдання менеджера з персоналу в АТ «ТРЗ «Оріон» відображені на рис. 3.1.

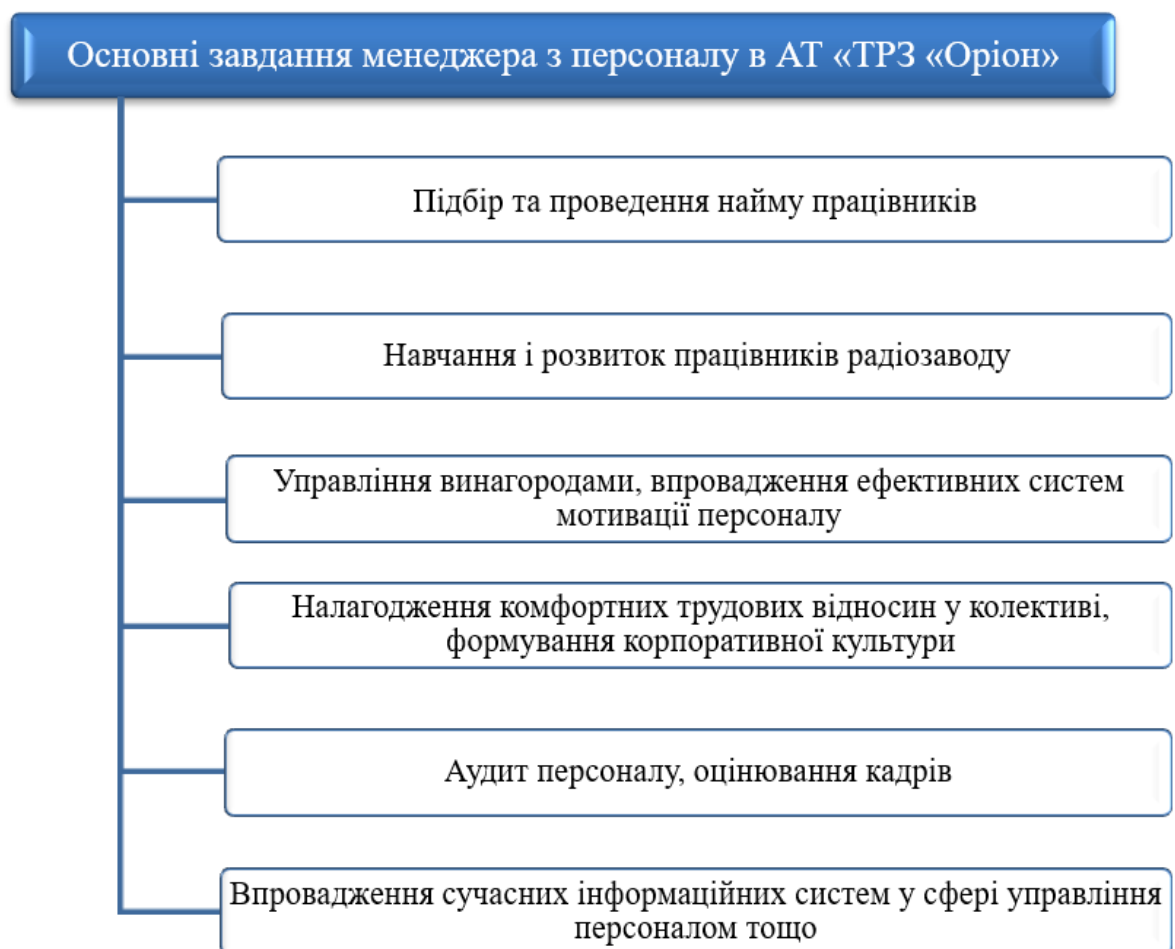


Рисунок 3.1 – Основні завдання менеджера з персоналу в АТ «ТРЗ «Оріон»

У роботі HR-менеджерів радіозаводу можуть виникати помилки, серед яких можна виділити такі найпоширеніші:

- здійснення неправильного вибору кандидата на посаду;
- відсутність належної системи мотивації в організації;

- брак уваги до розвитку і навчання персоналу;
- недостатня ефективність при вирішенні конфліктів у колективі;
- недосконала система, що використовується при оцінювання

ефективності праці персоналу.

Робота HR-менеджера буде надавати наступні можливості:

- працювати з людьми, сприяти їх розвитку;
- бути безпосередньо залученим до процесів управління персоналом у компанії;
- приймати рішення, що можуть відчутно вплинути на працівників та підприємство у цілому.

Прогнозуємо, що менеджер з персоналу буде дуже важливою й відповідальною посадою в АТ «ТРЗ «Оріон». За умови налагодження ним ефективної роботи в організації будуть створені можливості для зменшення плинності кадрів, різнобічного професійного й особистісного розвитку працівників, а також розвитку та процвітання підприємства загалом.

Витрати на створення посади менеджера з персоналу в АТ «ТРЗ «Оріон» необхідно здійснити ряд витрат (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 - Витрати на створення посади менеджера з персоналу в АТ «ТРЗ «Оріон»

№ з/п	Вид витрат	Сума, тис. грн.
1	Здійснення поточного ремонту приміщення	19,2
2	Закупівля меблів	25,0
2	Придбання комп'ютера, принтера та сканера	38,1
3	Інші витрати	15,0
Всього:		97,3

Отже, загальна сума початкових витрат, що потрібні для впровадження посади менеджера з персоналу в АТ «ТРЗ «Оріон», складає 97,3 тисяч гривень.

Протягом року радіозавод також здійснюватиме поточні витрати, які пов'язані із на забезпеченням роботи даного працівника (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 - Розрахунок прогнозованих поточних річних витрат, що необхідні для забезпечення функціонування посади менеджера з персоналу в АТ «ТРЗ «Оріон»

№ з/п	Види елементів витрат	Сума, тис. грн.
1	Затрати електроенергії	3,7
2	Розхідні матеріали до оргтехніки	7,3
3	Канцелярські витрати	10,6
4	Витрати на оплату праці	126,0
5	Відрахування на соціальні заходи	27,7
6	Амортизація	24,3
7	Інші витрати	7,9
Всього		207,5

У результаті розрахунків, результати яких відображено у табл. 3.2, бачимо, що загальна сума прогнозних поточних річних витрат на забезпечення функціонування посади менеджера з персоналу в АТ «ТРЗ «Оріон» будуть рівні 207,5 тис. грн.

Знайдемо суму економічного ефекту, який буде обчислюватися як різниця між отриманим економічним результатом (ЕР) від запропонованого проєкту, та величиною здійснених витрат на його реалізацію. Слід зазначити, що економічний результат проєкту буде виражатися у вигляді такої формули:

$$EP = \text{Пр.д.} + \text{ЕКп.н.} + \text{ЕКп.зв} + \text{ЕКн.н.} \quad (3.1)$$

де Пр.д. – додатковий приріст прибутку, отриманий від зростання продуктивності праці працівників;

ЕКп.н. – економія коштів, отримана внаслідок зменшення витрат на пошук нових працівників у результаті підвищення стабільності персоналу;

ЕКп.зв. – економія коштів, одержана у результаті зменшення перерв в роботі, зумовлених плинністю кадрів;

ЕКн.н. - економія коштів, одержана від зменшення вкладень у навчання нових працівників.

Проведемо обчислення загального економічного ефекту, який планується отримати від впровадження посади менеджера з персоналу в АТ «ТРЗ «Оріон», враховуючи результати експертних оцінок. Розрахунок економічного ефекту подано у табл. 3.3.

Таблиця 3.3 - Розрахунок економічного ефекту, який планується отримати від впровадження посади менеджера з персоналу в АТ «ТРЗ «Оріон»

№	Види	Сума, тис. грн.
1	Додатковий приріст прибутку підприємства, отриманий від зростання продуктивності праці	196,2
2	Економія коштів, отримана внаслідок зменшення витрат на пошук нових працівників у результаті підвищення стабільності персоналу	125,2
3	Економія коштів, одержана у результаті зменшення перерв в роботі, зумовлених плинністю кадрів	105,8
4	Економія коштів, одержана від зменшення вкладень у навчання нових працівників	57,8
5	Всього сума економічного результату проєкту	485,0
6	Сумарні витрат на реалізацію проєкту	304,8
7	Економічний ефект	180,2

Отже, загальний економічний ефект, який планується отримати від впровадження посади менеджера з персоналу в АТ «ТРЗ «Оріон», складає 180,2 тис. грн. Враховуючи це, доцільно прийняти рішення щодо його реалізації.

3.2 Заходи з анкетування персоналу підприємства

Проведення опитування персоналу, яке пропонується здійснити на АТ «ТРЗ «Оріон», буде включати ряд етапів. Першим з них є визначення цільової аудиторії, тобто певної категорії співробітників чи всього персоналу компанії, який буде виступати у ролі аудиторії опитування. На здійснення вибору цільової аудиторії впливають завдання, що ставляться у ході опитування.

Другим етапом виступає вибір способу, який використовується для проведення опитування. Це може бути паперове анкетування, опитування по телефону, електронне (он-лайн) опитування тощо.

Третім етапом є своєчасне інформування персоналу компанії щодо цілей опитування та запланованих шляхів використання його результатів. Завдяки таким діям буде забезпечена максимальна кількість анкет, що є коректно заповненими, а також мінімізовано ризики, що викликані страхом отримати негативні наслідки для себе.

Четвертий етап – це забезпечення конфіденційності отриманих даних. Адже анонімність виступає обов'язковою умовою проведення опитувань персоналу, так як в іншому випадку не буде забезпечено одержання чесних і щирих відповідей на поставлені питання.

П'ятим етапом є вибір напрямів опитування, тобто тих сфер управління персоналом, що потребують особливої уваги. Наступний, шостий етап – це створення анкети, яка буде містити питання, що повинні забезпечити ефективність отриманих від неї даних завдяки повним та чесним відповідям респондентів.

Після цього настає етап проведення опитування (сьомий), що вимагає дотримання його конфіденційності та недопущення спроб впливу керівників на відповіді питань анкети, що даються їх підлеглими. Важливим є правильна організація процесу збору анкет. Восьмим етапом виступає оброблення результатів опитування, що вимагає наявності у спеціаліста з персоналу спеціальної підготовки, а також досвіду такої діяльності. Аналітична обробка даних здійснюється з метою виявлення певних трендів, кореляцій, перевірки

існуючих гіпотез чи виявлення нових. Одержані дані цього дослідження можуть вимагати більш глибокої перевірки. За результатами проведеного опитування формується звіт.

Останнім етапом є забезпечення зворотного зв'язку. Менеджери одержують матеріал для розробки рекомендацій і пропозицій, які стосуються досягнення стратегічних цілей, поставлених перед компанією. Сформований план коригувальних заходів, що виступає головним результатом опитування, включає найефективніший та економічно обґрунтований комплекс заходів у галузі управління персоналом.

Вважаємо, що проведення опитування запитаннями запропонованої анкети буде мати значний позитивний вплив, що відобразиться на ефективності управління персоналом АТ «ТРЗ «Оріон», при цьому враховуюче таке:

- служба управління персоналу радіозаводу отримає цінну інформацію, що стосується роботи персоналу цієї організації;
- завдяки опитуванню працівників буде забезпечено можливість розроблення конкретних заходів, що націлені на поліпшення й підвищення ступеня ефективності, практичної результативності роботи персоналу організації;
- проведене опитування дасть можливість проведення широкої діагностики проблем, що існують у сфері управління персоналом, причому на їх на ранній стадії, знаходячи при цьому оптимальні напрями вирішення цих проблем;
- використання концепції регулярних опитувань працівників радіозаводу дасть змогу показати їм, що керівництво піклується про них, готове вислуховувати їх скарги, внесені ними пропозиції, і тим самим сприятиме зростанню морального духу працюючих в компанії;
- розроблене й проведене опитування буде сприяти зниженню частоти виникнення трудових конфліктів, які виникають між представниками керівництвом організації і їх підлеглими;

- проведення дослідження дозволить виявляти внутрішній стан працівників, прогнозувати ті рішення, які ще не прийняті свідомо ними.

Запропоноване опитування співробітників призначене для отримання актуальних та свіжих даних, що допоможуть у прийнятті ефективних рішень щодо персоналу. Воно виступатиме ключовим фактором, яке допоможе створити ефективну робочу атмосферу, зробити більш мотивованими працівників та активізувати їх роботу, що, у свою чергу, сприятиме зростанню прибутковості організації. Забезпечення зворотного зв'язку з працівниками підприємства, що реалізоване за допомогою опитування, у кінцевому підсумку виступатиме корисним як для даної організації, так і для персоналу, який працює у ній. Розподіл відповідей опитаних працівників на запитання «Що на Вашу думку, найбільше перешкоджає Вашій ефективній роботі?» показано на рис. 3.2.

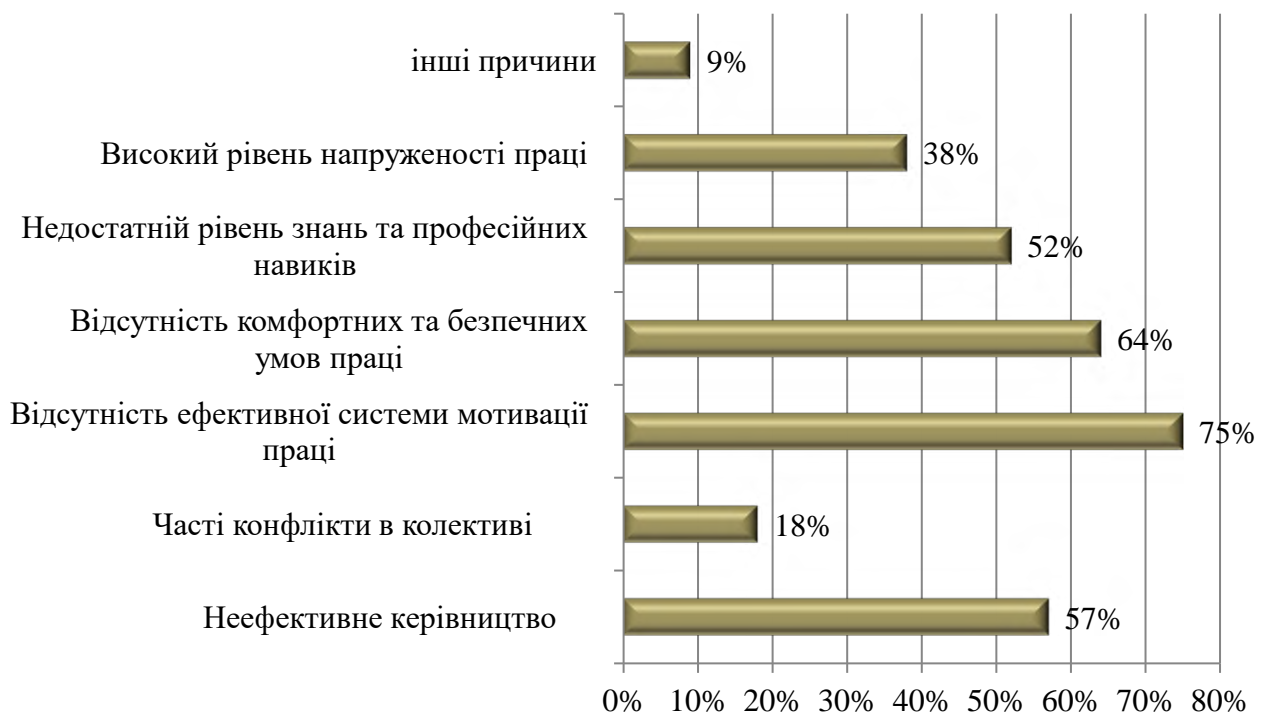


Рисунок 3.2 – Розподіл відповідей опитаних працівників АТ «ТРЗ «Оріон» на запитання «Що на Вашу думку, найбільше перешкоджає Вашій ефективній роботі?»

Як показали результати відповідей на дане запитання, найбільший відсоток займає відсутність ефективної системи мотивації праці і становить 75%. Далі працівників найбільше турбує відсутність комфортних та безпечних умов праці, що становить 64%. Також нагальною проблемою є неефективне керівництво і недостатній рівень знань та професійних навиків – 57% і 52% відповідно. Дещо менше працівників стурбовані високим рівнем напруженості праці – 38%. Часті конфлікти в колективі займають малу частку в цьому опитуванні – 18%, що говорить про здорову обстановку в колективі. Ще існували і інші причини, але вони зайняли незначну частку в опитуванні і становили 9%.

Розглянемо також відповіді на питання «Наскільки безпечним та комфортним є Ваше робоче місце?» (рис. 3.3).

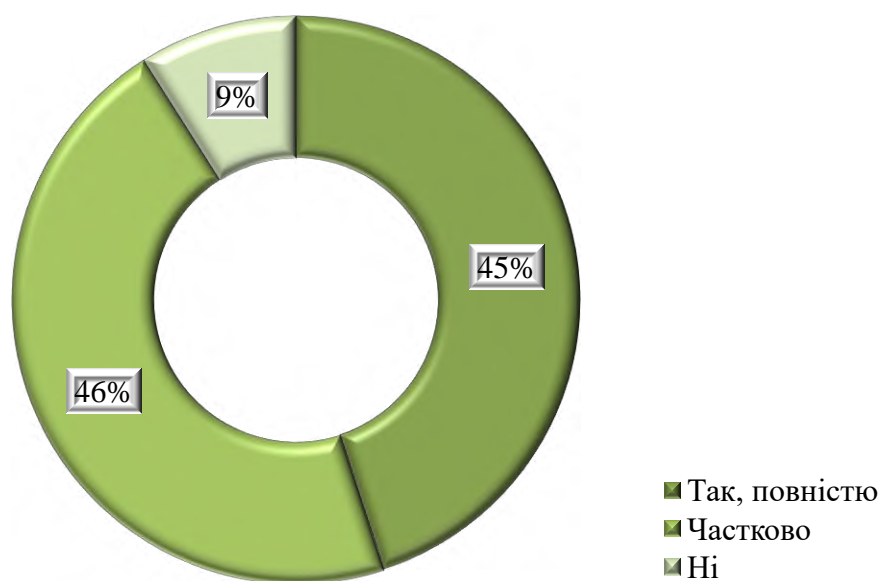


Рисунок 3.3 - Розподіл відповідей опитаних працівників АТ «ТРЗ «Оріон» на запитання «Наскільки безпечним та комфортним є Ваше робоче місце?»

Відповіді тут розділилися таким чином: 45% опитаних дали ствердну відповідь, 46% частково задоволені робочим місцем, а 9% опитаних дали негативну відповідь. Також працівникам задали питання: «Чи задоволені Ви якістю спілкування з Вашим керівником?» (рис. 3.4).

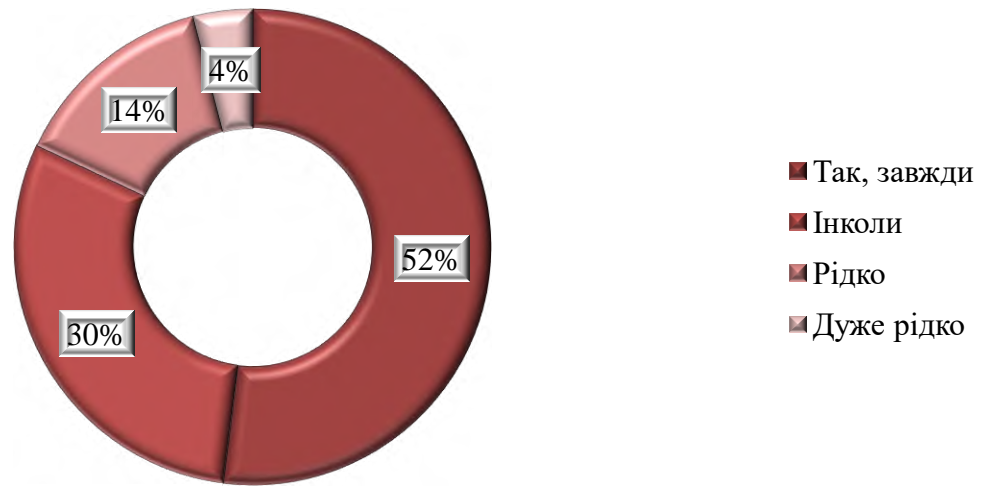


Рисунок 3.4 – Відповіді на запитання: «Чи задоволені Ви якістю спілкування з Вашим керівником?»

У результаті опитування одержали такі відповіді: 52% опитаних працівників дали позитивну відповідь, 30% опитаних працівників інколи були задоволенні спілкуванням з керівником, 14% опитаних були рідко задоволенні спілкуванням, 4% опитаних були дуже рідко задоволенні спілкуванням з керівником. Відповіді на запитання: «Чи відчуваєте Ви підтримку з боку керівництва у здобутті подальшої освіти та підвищення кваліфікації?» показані на рис. 3.5.

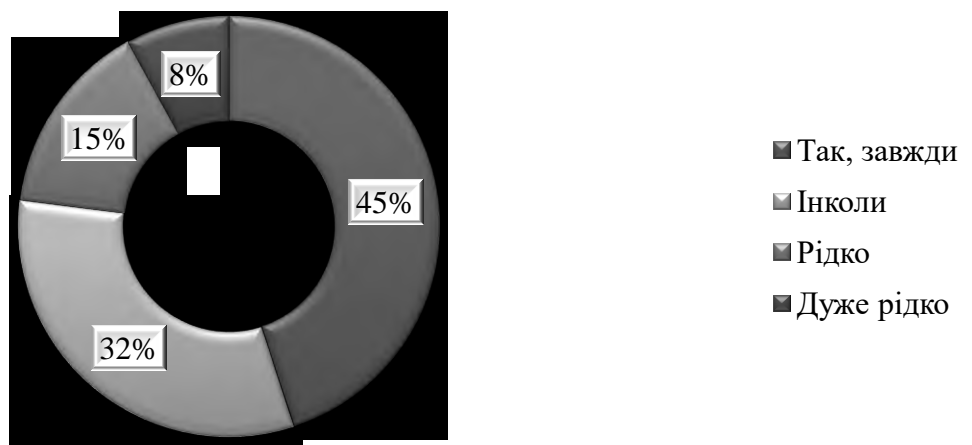


Рисунок 3.5 – Відповіді на запитання: «Чи відчуваєте Ви підтримку з боку керівництва у здобутті подальшої освіти та підвищення кваліфікації?»

На запитання анкети «Чи відчуваєте Ви підтримку з боку керівництва у здобутті подальшої освіти та підвищення кваліфікації?» позитивну відповідь дали 45% опитаних, 32% - інколи відчували цю підтримку, 15% опитуваних рідко відчували таку підтримку, а 8% цю підтримку відчували дуже рідко.

Відповіді на запитання: «Чи Ви відчуваєте, що компанія цінує своїх працівників і прагне забезпечити їх добробут?» показані на рис. 3.6.

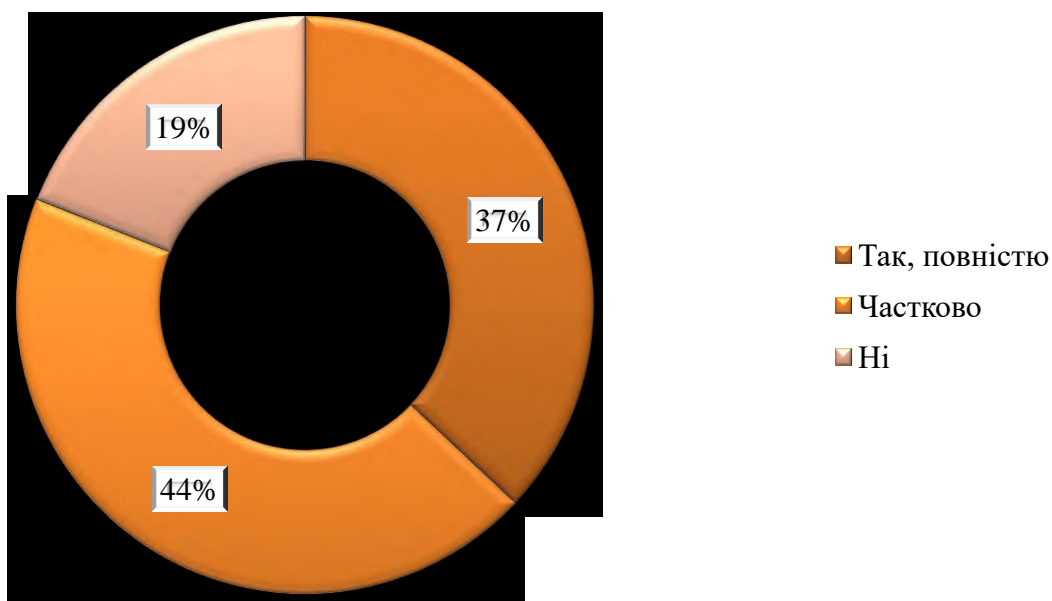


Рисунок 3.6 – Відповіді на запитання: «Чи Ви відчуваєте, що компанія цінує своїх працівників і прагне забезпечити їх добробут?»

На анкетне запитання про те чи відчувають працівники, що компанія їх цінує і прагне забезпечити їх добробут більшість працівників – 44% дали відповідь, що компанія частково цінує і прагне про їх добробут. 37% дали ствердну відповідь на це питання, а 19% дали негативну відповідь.

Також працівникам було задане питання про те, які риси працівників, на їх погляд, є найбільш цінними для організації (рис. 3.7).

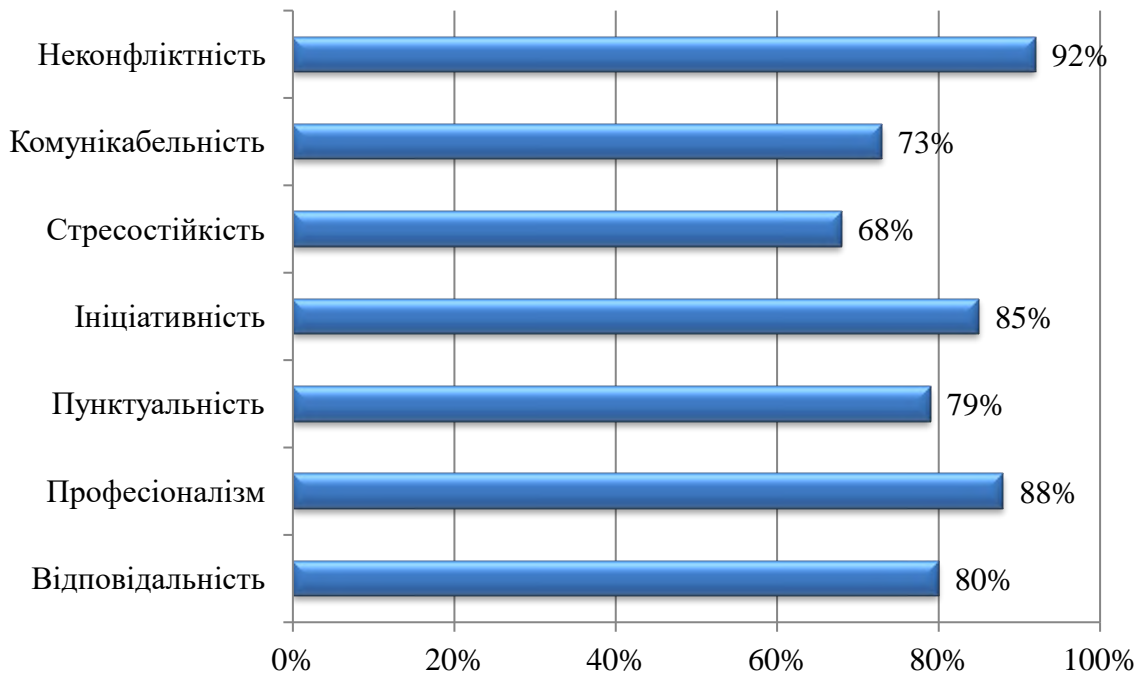


Рисунок 3.7 - Відповіді на запитання: «Які риси працівників, на Ваш погляд, є найбільш цінними для організації?»

На це запитання відповіді розподілилися таким чином. Найбільше цінується на думку опитаних неконфліктність - 92%, професіоналізм - 88%, ініціативність - 85%. Відповідальність і пунктуальність цінується також високо - 80% і 79% відповідно. не менш важливими рисами є комунікабельність – 73% і стресостійкість – 68%

В анкету внесли запитання: «Які, на Ваш погляд, найважливіші передумови забезпечення ефективної роботи на підприємстві». Як з'ясувалося, що майже всі опитані (96%)згодні, що без дотримання трудової дисципліни та техніки безпеки не буде забезпечення ефективної роботи на підприємстві. 87% схилилися до думки, що без виважених та мудрих рішень керівництва також не зможе підприємство досягнути ефективної роботи.

Відповіді на запитання: «Які, на Ваш погляд, найважливіші передумови забезпечення ефективної роботи на підприємстві?» показано на рис. 3.8.



Рисунок 3.8 – Відповіді на запитання: «Які, на Ваш погляд, найважливіші передумови забезпечення ефективної роботи на підприємстві»

82% опитаних не залишають поза увагою нормальні санітарно-побутові умови роботи. 79% звернули увагу на забезпечення необхідними інструментами у роботі, а 70% очікують на належний рівень оплати праці працівників.

3.3 Забезпечення психологічного комфорту та безпеки працівників як інструмент покращення їх стану й підвищення продуктивності роботи

У діяльності АТ ТРЗ «Оріон» необхідно враховувати, що психологічно стійкі працівники є ознакою здорового робочого середовища. У тому випадку, коли навчання навичкам та практичне впровадження заходів із психологічного відновлення, а також управління стресом присутні в діяльності підприємства, то працівники відчують підтримку і те, що їх цінують. У свою чергу, це впливає на зростання рівня їх психологічної стійкості, а відповідно і продуктивності роботи, що здійснюється в умовах війни.

Для того, щоб забезпечення психологічної підтримки в АТ ТРЗ «Оріон» було системним, здійснювалося на постійній основі й відзначалося профілактичним характером, необхідна відповідна система дій, що передбачає розробку відповідної політики та програми заходів у рамках цієї політики. Здійснення системної турботи щодо ментального здоров'я працівників організації не менш важливе, ніж турбота про хороший фізичний стан людини. Воно може запобігти травмуванню на роботі, врятувати життя, зберегти наявний кадровий потенціал, сприяти підвищенню мотивації праці, її продуктивності, виступати чинником додаткової привабливості для тих, хто проводить пошук роботи, а також інвесторів компанії.

Врахування факторів, які зумовлюють існування різноманітних психосоціальних ризиків, передбачає планування заходів, що попереджують виникнення ризиків несприятливих впливів, які можуть призводити до виникнення стресів, пов'язаних із трудовою діяльністю, а також посилення стресів, що є не пов'язаними з роботою в організації, а це суттєво чинить вплив на здоров'я і добробут працівника. Тому важливо здійснювати заходи, які спрямовані на пом'якшення цих негативних наслідків шляхом відповідних заходів, що здійснюються на колективному й індивідуальному рівнях.

Отже, одним із актуальних завдань, що стоять перед АТ ТРЗ «Оріон», є формування психологічно здорового й безпечного робочого середовища, яке буде сприяти здійсненню продуктивної роботи, психічному й фізичному добробуту працівників, їх особистісному зростанню. У командах, що відзначаються психологічною безпекою, працівники рідко виявляють занепокоєння, вони є стійкішими до виникнення різноманітних змін, що спричинені зовнішніми загрозами й небезпеками, зокрема, війною.

Фактори психологічного комфорту та безпеки відіграють величезну вагу у збереженні психологічної стійкості, яка повинна бути властива не лише для окремого працівника, але й команди загалом. На робочому місці менеджери підприємства повинні використати усі можливості для того, щоб забезпечити атмосферу психологічної безпеки.

У рамках формування на АТ ТРЗ «Оріон» культури психологічного комфорту та безпеки працівників пропонуємо реалізувати такі заходи:

1) забезпечувати підтримування позитивного зв'язку із командою. Проведеними дослідженнями підтверджено, що налагодження позитивних психосоціальних зв'язків із керівництвом організації призводить до того, що працівники стають рідше хворіти, удвічі швидше одужують, відзначаються меншою імовірністю впасти в депресію, здатні швидше навчатися, легше переносити дискомфорт, володіють меншим ризиком настання передчасної смерті.

2) керівникам різних рівнів проявляти більше розуміння проблем працівників, що сприятиме колективній та індивідуальній стійкості, яка є необхідною у сьогоdnішній складний час;

3) заохочувати своїх співробітників до атмосфери відкритості. Даний фактор виступає одним із визначальних у процесі формування атмосфери психологічної безпеки, що сприяє досягненню значно кращих результатів на командному й індивідуальному рівнях.

4) прагнути надати всіляку допомогу співробітникам, які цього потребують. Практика показує, що ті працівники, які відчують допомогу з боку керівників, є більш схильними до налагодження ефективної співпраці, вони відзначаються вищим рівнем відданості й продуктивності;

5) враховувати психосоціальні наслідки, які несе війна для людини та сфери її праці;

6) посилити позиції компанії у сфері її зорієнтованості на добробут залучених працівників;

7) сформувати в АТ ТРЗ «Оріон» психологічно безпечне середовище, у якому відсутності дискримінації і забезпеченню принципу конфіденційності буде відводитися пріоритетне значення;

8) реалізовувати регулярну й прозору систему внутрішніх комунікацій, яка використовується для оцінювання потреб співробітників, а також надання їм підтримки у кризових умовах;

9) забезпечити періодичне проведення моніторингу й оцінювання програми психологічної підтримки задля її удосконалення.

Формування й реалізація заходів щодо створення психологічно безпечного середовища в АТ ТРЗ «Оріон», як прогнозуємо, дасть можливість запобігти багатьом проблемам, пов'язаних з використанням персоналу. Надання психологічної підтримки на робочому місці, зокрема, передбачає на базі дотримання принципу конфіденційності проведення формування політики «відкритих дверей», що передбачає надання працівникові можливості розповісти про власні проблеми та потреби, а також повноцінно проявити себе на роботі.

Враховуючи те, що психологічне здоров'я працівників ТЗОВ «Добра вода» тісно пов'язане із рівнем ефективності роботи персоналу, що у свою чергу дає можливість досягнути зростання конкурентоспроможності й прибутковості товариства, вважаємо за доцільне у рамках запропонованої вище політики впровадити конкретні заходи щодо сприяння психологічній допомозі персоналу компанії.

У процесі розробки й реалізації політики досягнення психологічного комфорту працівників підприємства пропонуємо здійснити ряд основних етапів (рис. 3.9).

Кімната психологічного розвантаження, яку пропонуємо впровадити на АТ ТРЗ «Оріон», буде спеціально облаштованим простором, який призначений для гармонізації психоемоційного стану персоналу підприємства, а також відновлення фізичних і психічних сил організму. Він використовуватися для надання допомоги працівникам даного підприємства при вирішенні проблем пов'язаних із необхідністю зняття стресу, різноманітної психічної напруги, що загалом сприятиме відновленню психологічного й фізіологічного здоров'я працівників. Це буде спричинювати позитивний вплив на психіку кожної людини, зокрема, сприятиме повноцінному відпочинку, допомагатиме позбавитися безсоння, відновити сили організму, розвинути стресостійкість.



Рисунок 3.9 – Основні етапи забезпечення психологічного комфорту працівників АТ «ТРЗ «Оріон» (розроблено автором)

У кімнаті психологічного розвантаження АТ ТРЗ «Оріон» плануємо встановити спеціальне обладнання, що буде надавати світлові ефекти, а також музичне устаткування.

Очікуємо, що перебування у кімнаті психологічного розвантаження буде приносити працівникам підприємства відчуття спокою та радості. Ця кімната, як передбачається, стане ефективним засобом для зняття стресу, а також його негативних наслідків, сприятиме кращій адаптації до умов середовища, зниження тривожності, зростанню мотивації до праці та працездатності персоналу заводу.

Також плануємо здійснювати використання визначених методів арттерапії, зокрема, ізотерапії, музикотерапії тощо). Для цього плануємо періодично залучати тренерів-психологів. Учасникам тренінгу буде забезпечено вільний доступ до використання різноманітних артматеріалів, за допомогою яких учасники тренінгу будуть мати можливість створювати малюнки та використовувати інші засоби емоційної виразності. Прогнозуємо, що такі заходи сприятимуть звільненню працівників підприємства від нервозності, агресії, фобій, невірноваженості, тобто стабілізувати психічний та емоційний стан, а також розвинути необхідні для соціальної адаптації комунікативні навички, позбавитися від комплексів, забезпечувати можливість самореалізації.

Отже, перебування працівників АТ ТРЗ «Оріон» у кімнаті психологічного розвантаження буде сприяти зняттю психологічного напруження, формувати хороший настрій, допоможе відчувати себе в безпеці, отримати навички релаксації, розкриття своїх творчих можливостей, а також налагодження безконфліктного спілкування.

Прогнозовані витрати на створення кімнати в АТ «ТРЗ «Оріон» психологічного розвантаження наведені у табл. 3.4.

Таблиця 3.4 - Прогнозовані витрати на створення в АТ «ТРЗ «Оріон» кімнати психологічного розвантаження

Найменування витрат	Ціна, грн.	Кількість	Вартість, грн.
Проведення ремонту приміщення	-	-	52000
Освітлення	-	-	25000
Килим на підлогу	23000	1	23000
Диван с двома кріслами	14000	2	28000
Крісло з подушками	3300	2	6600
Стіл обідній JEGIND	5000	1	5000
Стіл-трансформер B-Fly	3610	2	7220
Стінка Вітальня Монреал	9500	1	9500
Акваріумний набір Juwel «Rio 180 LED»	17 620	1	17 620
Інші витрати	11000		11000
Всього			184940

Отже, загальні витрати на створення кімнати психологічного розвантаження АТ ТРЗ «Оріон» становитимуть 184,9 тис. грн.

Проведемо обчислення економічного ефекту, який планується отримати від впровадження впровадження культури психологічного комфорту та безпеки працівників АТ «ТРЗ «Оріон». Враховуючи результати експертних оцінок, прогнозуємо, що додатковий приріст прибутку підприємства, отриманий від зростання продуктивності праці працівників від запропонованих заходів, становитиме 219,4 тис. грн., а економія коштів, одержана внаслідок зменшення виплат по лікарняних листах, становитиме 134,4 тис. грн.

Очікувані результати впровадження культури психологічного комфорту та безпеки працівників показано на рис. 3.10.

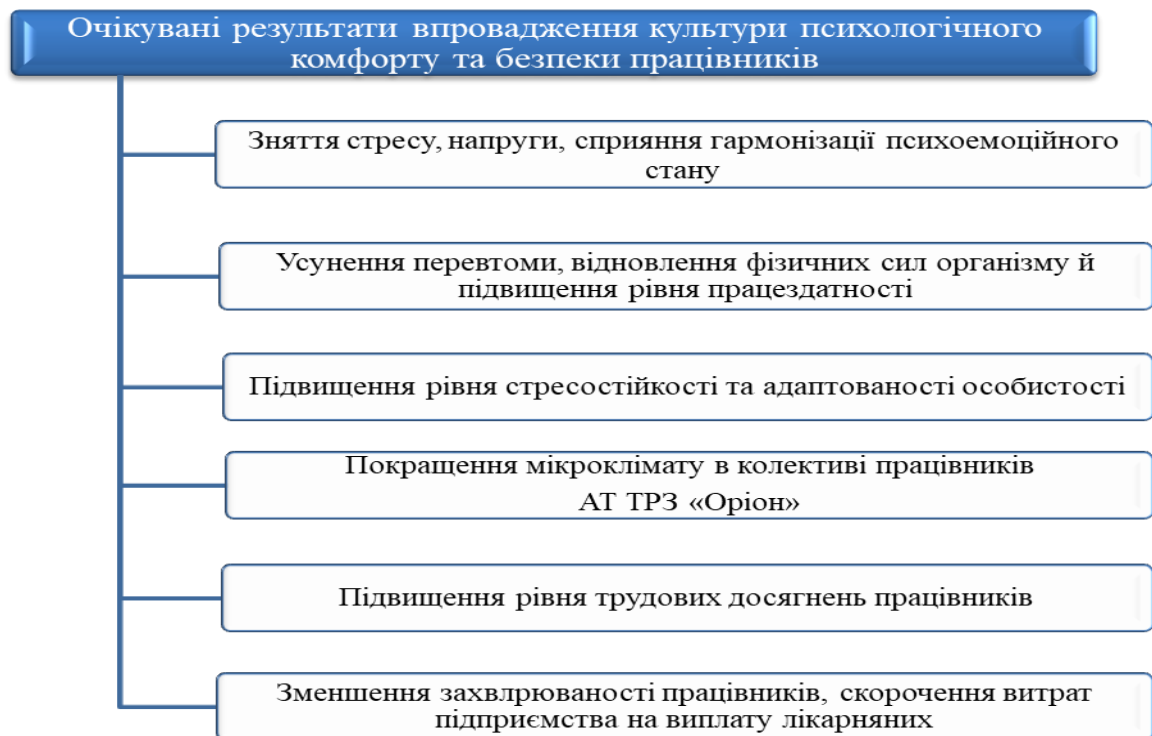


Рисунок 3.10 – Очікувані результати впровадження культури психологічного комфорту та безпеки працівників на АТ «ТРЗ «Оріон»

Розрахунок економічного ефекту, який планується отримати від реалізації вище описаних заходів в АТ «ТРЗ «Оріон», відображено у табл. 3.5.

Таблиця 3.5 - Розрахунок економічного ефекту від впровадження культури психологічного комфорту та безпеки працівників на АТ «ТРЗ «Оріон»

№ з/п	Види показників	Сума, тис. грн.
1	Додатковий приріст прибутку підприємства, отриманий від зростання продуктивності праці працівників	219,4
2	Економія коштів, отримана внаслідок зменшення виплат по лікарняних листах	134,4
3	Разом сума економічного результату проєкту	353,8
4	Витрати на створення кімнати психологічного розвантаження	184,9
5	Економічний ефект	168,9

Отже, загальний економічний ефект, який планується отримати від впровадження культури психологічного комфорту та безпеки працівників на АТ «ТРЗ «Оріон», становить 168,9 тис. грн. Отже, доцільно прийняти рішення щодо реалізації запропонованих заходів.

РОЗДІЛ 4

ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА У НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ

4.1 Заходи з охорони праці на АТ «ТРЗ «Оріон»

Чинним в Україні законодавством передбачене право кожної особи на працю, що відповідатиме всім вимогам та нормам. Охорона праці регулює питання організації безпечної та нешкідливої праці на підприємствах. Загалом охорона праці становить сукупність заходів, що мають організаційно-технічний, санітарно-гігієнічний та профілактичний характер та спрямовані на гарантування збереження життя та здоров'я учасників трудових відносин.

Охорона праці на виробництві починається з організації управління охороною праці. Роботодавець (директор) зобов'язаний створити в кожному структурному підрозділі АТ «ТРЗ «Оріон» та на робочому місці умови праці відповідно до нормативно-правових актів, а також забезпечити додержання вимог законодавства щодо прав працівників у галузі охорони праці.

З цією метою директором АТ «ТРЗ «Оріон» забезпечується функціонування системи управління охороною праці, для чого:

- створює відповідні служби і призначає посадових осіб, які забезпечують вирішення конкретних питань охорони праці, затверджує інструкції про їх обов'язки, права та відповідальність за виконання покладених на них функцій, а також контролює їх дотримання;
- розробляє за участю сторін колективного договору і реалізує комплексні заходи для досягнення встановлених нормативів та підвищення існуючого рівня охорони праці;
- впроваджує прогресивні технології, досягнення науки і техніки, засоби механізації та автоматизації виробництва, вимоги ергономіки, позитивний досвід з охорони праці тощо;

- забезпечує усунення причин, що призводять до нещасних випадків, професійних захворювань, та здійснення профілактичних заходів, визначених комісіями за підсумками розслідування цих причин;

- організує проведення аудиту охорони праці, лабораторних досліджень умов праці, атестації робочих місць на відповідність нормативним актам про охорону праці в порядку і строки, що встановлюються законодавством;

- вживає за їх підсумками заходів щодо усунення небезпечних і шкідливих для здоров'я виробничих факторів;

- розробляє і затверджує положення, інструкції, інші нормативні акти про охорону праці, що діють у межах підприємства, та встановлюють правила виконання робіт і поведінки працівників на території підприємства, у виробничих приміщеннях, на будівельних майданчиках, робочих місцях відповідно до державних міжгалузевих і галузевих нормативно-правових актів про охорону праці, забезпечує безплатно працівників нормативно-правовими актами про охорону праці;

- здійснює постійний контроль за дотриманням працівником технологічних процесів, правил поводження з машинами, механізмами, устаткуванням та іншими засобами виробництва, використанням засобів колективного та індивідуального захисту, виконанням робіт відповідно до вимог з охорони праці;

- організує пропаганду безпечних методів праці та співробітництво з працівниками у галузі охорони праці;

- вживає термінових заходів для допомоги потерпілим, залучає за необхідності професійні аварійно-рятувальні формування у разі виникнення на підприємстві аварій та нещасних випадків. Роботодавець несе безпосередню відповідальність за порушення зазначених вимог.

Кожен працівник АТ «ТРЗ «Оріон», виконуючи трудові обов'язки, зобов'язаний дотримуватися вимог нормативно-правових актів з охорони праці. Зокрема, він повинен:

- дбати про особисту безпеку і здоров'я, а також про безпеку і здоров'я оточуючих людей в процесі виконання будь-яких робіт чи під час перебування на території підприємства;

- знати і виконувати вимоги нормативних актів про охорону праці, правила поводження з машинами, механізмами, устаткуванням та іншими засобами виробництва, користуватися засобами колективного та індивідуального захисту;

- проходити в установленому порядку попередні та періодичні медичні огляди. Працівник несе безпосередню відповідальність за порушення зазначених вимог.

Питанням охорони праці працівники повинні навчатися постійно. Усі працівники при прийнятті на роботу і в процесі роботи повинні проходити за рахунок роботодавця на підприємстві інструктаж, навчання з питань охорони праці, з надання першої медичної допомоги потерпілим від нещасних випадків і правил поведінки при виникненні аварії.

Працівники, зайняті на роботах з підвищеною небезпекою або там, де є потреба у професійному доборі, повинні проходити попереднє спеціальне навчання і один раз на рік перевірку знань відповідних нормативно-правових актів про охорону праці. Перелік робіт з підвищеною небезпекою затверджується спеціально уповноваженим центральним органом виконавчої влади з нагляду охороною праці. Посадові особи, діяльність яких пов'язана з організацією безпечного ведення робіт, під час прийняття на роботу і періодично один раз на три роки, проходять навчання, а також перевірку знань з питань охорони праці за участю профспілок. Працівники, у тому числі посадові особи, які не пройшли навчання, інструктаж і перевірку знань з охорони праці, не допускаються до роботи. Коли у працівників, у тому числі посадових осіб, виявлені незадовільні знання з питань охорони праці, вони повинні у місячний строк пройти повторне навчання і перевірку знань.

Під час прийняття на роботу, а також періодично, працівники АТ «ТРЗ «Оріон» проходять на підприємстві інструктажі з питань охорони праці, надання

першої медичної допомоги потерпілим від нещасних випадків, а також з правил поведінки та дій при виникненні аварійних ситуацій, пожеж і стихійних лих.

За характером і часом проведення інструктажі з питань охорони праці поділяються на вступний, первинний, повторний, позаплановий та цільовий. Вступний інструктаж проводиться спеціалістом служби охорони праці або іншим фахівцем відповідно до наказу (розпорядження) по підприємству, який в установленому Типовим положенням порядку пройшов навчання і перевірку знань з питань охорони праці. Вступний інструктаж проводиться в кабінеті охорони праці або в приміщенні, що спеціально для цього обладнано, з використанням сучасних технічних засобів навчання, навчальних та наочних посібників за програмою, розробленою службою охорони праці з урахуванням особливостей виробництва. Програма та тривалість інструктажу затверджуються керівником підприємства.

Запис про проведення вступного інструктажу робиться в журналі реєстрації вступного інструктажу з питань охорони праці, який зберігається службою охорони праці або працівником, що відповідає за проведення вступного інструктажу, а також у наказі про прийняття працівника на роботу.

Первинний, повторний, позаплановий і цільовий інструктажі проводить до початку роботи безпосередньо на робочому місці безпосередній керівник робіт (начальник структурного підрозділу, майстер) або фізична особа, яка використовує найману працю за діючими на підприємстві інструкціями з охорони праці відповідно до виконуваних робіт.

Про проведення первинного, повторного, позапланового та цільового інструктажів на АТ «ТРЗ «Оріон» та їх допуск до роботи, особа, яка проводила інструктаж, уносить запис до журналу реєстрації інструктажів з питань охорони праці на робочому місці. Сторінки журналу реєстрації інструктажів повинні бути пронумеровані, прошнуровані і скріплені печаткою.

4.2 Робота персоналу АТ ТРЗ «Оріон» у разі загрози та виникнення надзвичайних ситуацій

Від ефективності розроблення та впровадження в життя заходів із запобігання та ліквідації надзвичайної ситуації в разі її виникнення залежатиме життя та здоров'я персоналу АТ ТРЗ «Оріон» та розмір заподіяної шкоди.

Відповідно до Кодексу цивільного захисту України, підготовка персоналу на підприємстві до дій у надзвичайних ситуаціях здійснюється за спеціально розробленою схемою заходів захисту населення та територій. Система заходів захисту підприємства від надзвичайних ситуацій на АТ ТРЗ «Оріон» включає:

- планування та здійснення необхідних заходів для захисту своїх працівників, об'єктів господарювання;
- розроблення планів локалізації та ліквідації аварій з подальшим погодженням з Державною службою України з надзвичайних ситуацій;
- підтримання у готовності до застосування сил і засобів із запобігання виникненню та ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій;
- створення та підтримання матеріальних резервів для попередження та ліквідації надзвичайних ситуацій;
- забезпечення своєчасного оповіщення своїх працівників про загрозу виникнення або при виникненні надзвичайної ситуації.

Основною особливістю дій при загрозі або виникненні надзвичайних ситуацій є в першу чергу захист персоналу. Усі працівники АТ ТРЗ «Оріон» повинні бути навчені діям, чітко знати свої обов'язки та неухильно їх виконувати. Це також стосується адміністрації підприємства, яка в екстремальній обстановці повинна примати ефективні рішення та віддавати обґрунтовані розпорядження.

Залежно від існуючої або прогнозованої обстановки з питань цивільного захисту та надзвичайних ситуацій може бути встановлено один з трьох режимів функціонування об'єктової ланки функціональної або територіальної підсистеми єдиної державної системи цивільного захисту:

- режим повсякденного функціонування;

- режим підвищеної готовності;
- режим надзвичайної ситуації.

Режими встановлюються органами виконавчої влади, а у окремих випадках на території підприємства — його керівником.

Усі працівники АТ ТРЗ «Оріон», незалежно від займаних посад, повинні знати та суворо виконувати вимоги Типової інструкції щодо дій персоналу підприємства при загрозі або виникненні надзвичайних ситуацій. За невиконання вимог Інструкції персонал підприємства може бути притягнутий до адміністративної відповідальності.

Відомості про джерела небезпеки та характер їхнього впливу на підприємство надають районні державні адміністрації, виконавчі органи міських рад. Оповіщення адміністрації, робітників та службовців підприємства щодо надзвичайних ситуацій проводиться за заздалегідь розробленою схемою. Адміністрація у неробочий час оповіщається телефоном. Залежно від обстановки оповіщається й решта персоналу.

У робочий час персонал підприємств оповіщається про надзвичайну ситуацію. При отриманні інформації про надзвичайну подію вмикають сирени, виробничі гудки, що буде означати подання попереджувального сигналу «Увага всім», після чого негайно приводяться у готовність радіо- та телеприймачі для прийняття повідомлення. Кожний працівник підприємства повинен знати сигнали оповіщення цивільного захисту та вміти правильно діяти в умовах загрози та виникнення надзвичайних ситуацій.

На випадок виникнення надзвичайної ситуації, пов'язаної із загрозою або початком забруднення повітря хімічно небезпечною чи радіоактивною речовиною всі працівники підприємства підлягають укриттю в захисній споруді цивільного захисту (вказується адреса та приналежність споруди).

Для термінового укриття працівників у разі забруднення хімічно небезпечною речовиною використовуються загерметизовані приміщення (вказується адреса), забезпечується перебування у них без подачі повітря протягом певного часу.

При отриманні інформації про радіоактивну небезпеку працівники укриваються в приміщенні (вказується приміщення, адреса), яке забезпечує захист осіб, що переховуються від ураження іонізуючим випромінюванням при радіоактивному зараженні.

Засоби індивідуального захисту видаються працівникам після отримання відповідного розпорядження або за рішенням керівника підприємства (вказується місце видачі). Працівники, які отримали такі засоби, повинні перевірити їх стан, провести підбір та мати постійно при собі або на робочому місці. Протигази переводяться у бойовий стан за командою або самостійно, при наявності небезпеки забруднення повітря.

При проведенні термінової евакуації персоналу та відвідувачів з небезпечних зон залучається весь наявний службовий, а також особистий транспорт працівників підприємства, які повинні надавати його в розпорядження адміністрації.

Якщо на території підприємства або поблизу нього виникла небезпека розповсюдження особливо небезпечних інфекційних захворювань, усі працівники повинні суворо виконувати вимоги санітарно-епідеміологічної служби щодо проведення термінової профілактики та імунізації, ізоляції та лікування виявлених хворих, дотримуватися режиму із запобігання розповсюдженню інфекції.

При необхідності працівники, які прибули на роботу, повинні проходити санітарну обробку, дезінфекцію або міняти одяг, а водії транспортних засобів — здійснювати спеціальну обробку автотранспорту, а також виконувати інші вимоги та заходи, які перешкоджають розповсюдженню особливо небезпечних інфекційних захворювань.

Усі працівники підприємства повинні вжити необхідних заходів щодо зберігання матеріальних цінностей при загрозі або виникненні надзвичайних ситуацій.

Заходи із захисту від надзвичайних ситуацій або з ліквідації їхніх наслідків повинні враховувати необхідність попередження або зменшення можливих

збитків підприємству. Відповідальність за організацію охорони майна підприємства під час захисту від надзвичайних ситуацій або ліквідації їхніх наслідків покладається на (вказується посада, прізвище).

При загрозі хімічного ураження оповіщаються всі працівники та відвідувачі, які знаходяться на території підприємства. Вентиляційні установки та кондиціонери терміново виключаються, закриваються вікна, двері, квартирки, приміщення герметизуються. Вихід із будівлі й вхід до неї припиняється до особливого розпорядження адміністрації.

Працівникам видаються засоби індивідуального захисту, одночасно вживаються заходи із забезпечення відвідувачів ватно-марлевими пов'язками. При виявленні у приміщенні, де укриваються працівники, хімічно небезпечної речовини працівники повинні вийти або з дозволу адміністрації залишити зону забруднення. Виходити із зони необхідно тільки у засобах індивідуального захисту та рухатися в напрямку, перпендикулярному напрямку вітру.

При виникненні пожежі на підприємстві всі працівники зобов'язані суворо виконувати вимоги Інструкції з пожежної безпеки, евакуацію проводити згідно з Планом евакуації, що розроблений.

При радіоактивному забрудненні території підприємства або при загрозі забруднення всі працівники повинні уважно слідкувати за звуковим повідомленням управління з питань надзвичайних ситуацій, яке передається по радіо та телебаченню після попереджувального сигналу «Увага всім», за інформацією інших засобів масової інформації про обстановку в місті та суворо виконувати рекомендації із захисту від радіоактивного зараження.

Відповідальними працівниками організовується на території підприємства контроль за радіаційною обстановкою та постійно інформується про результати вимірювань адміністрацію підприємства, управління з питань надзвичайних ситуацій.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Тернопільський радіозавод «Оріон» заснований у вигляді акціонерного товариства. Він виступає на ринку у якості одного із провідних вітчизняних підприємств, які спеціалізуються на виробництві професійних засобів радіозв'язку. Середньооблікова чисельність штатних працівників АТ «ТРЗ «Оріон» у досліджуваному періоді постійно скорочувалася. Загалом порівняно з 2019 роком спад цього показника складав 106 чоловік, або 45,1%. Найбільшу питому вагу у віковій структурі персоналу АТ «ТРЗ «Оріон», а саме 35,2% займають працівники віком від 55 до 59 років, а персонал підприємства віком більше 50 років складає загалом 69%. Отже, для підприємства актуальним є активне залучення молодих кадрів, а також проведення їх навчання.

У діяльності АТ ТРЗ «Оріон» необхідно враховувати, що психологічно стійкі працівники є ознакою здорового робочого середовища. Зростання рівня психологічної стійкості, здійснення попередження стресів, забезпечення психологічного комфорту та безпеки працівників підприємства сприятиме покращенню результатів роботи.

Прогнозуємо, що додатковий приріст прибутку підприємства, отриманий від зростання продуктивності праці працівників від запропонованих заходів, становитиме 219,4 тис. грн., а економія коштів, одержана внаслідок зменшення виплат по лікарняних листах, становитиме 134,4 тис. грн.

Загальний економічний ефект, який планується отримати від впровадження культури психологічного комфорту та безпеки працівників на АТ «ТРЗ «Оріон», становить 168,9 тис. грн. Отже, доцільно прийняти рішення щодо реалізації запропонованих заходів.

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Линенко, А. В., Шевченко, О. Л. Сутність й аналіз трудового потенціалу підприємства за показниками ефективності його використання. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво* 2008. №4. С. 111–116.
2. Зудова І.Ю., Петренко М.С. Сучасні проблеми розвитку та управління персоналом підприємства. *Молодий вчений*. 2017. № 10 (50). с. 889-892.
3. Петрик Ю.С. Михайленко О.В. Система управління персоналом підприємства: шляхи удосконалення. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*, 2020 р. № 3 (114). Частина 1. URL: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2020/3_2020/3_1_2020/25.pdf
4. Глущенко Л.Д., Пілявоз Т.М., Коваль Н.О. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. *Економіка та суспільство* (35). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-41>
5. Ситник Н.І. Управління персоналом: навч. посібник для ВНЗ. Київ: Інкос. 2015. 472 с.
6. Мельник О. Ю., Саркісян Л. Г. Удосконалення системи управління персоналом підприємства. URL: <https://jvestnik-sss.donnu.edu.ua/article/view/4858/4888>
7. Тимохіна О. О. Управління персоналом як ключовий елемент в системі менеджменту підприємства. *Економіка і регіон*. 2013. № 4 (41). С. 106-112.
8. Ємельянов О. Ю., Петрушка Т. О. & Висоцький А. Л. Діагностика ресурсного забезпечення як чинника формування виробничо-збутового потенціалу підприємств. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2013. (23.4). С.128–135.
9. Верхоглядова, Н. І. & Русинко, М. І. (2013). Характеристика і структура трудового потенціалу підприємства. *Інноваційна економіка*. №4. С. 37–40.
10. Харун О.А. Аналіз сучасних методичних підходів щодо оцінки трудового потенціалу підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. URL: <http://global-national.in.ua/issue-12-2016/20-vipusk-12-serpen->

2016-r/2317-kharun-o-a-analiz-suchasnikh-metodichnikh-pidkhodiv-shchodo-otsinki-trudovogo-potentsialu-pidpriemstva

11. Олійник, М. Б. Вельбой, Н. М. Лук'яновець. Роль персоналу та виробничих витрат при ефективному управлінні підприємством. Агросвіт. 2021. № 7-8. С. 94–102.

12. Ефективність управління персоналом підприємства. URL: https://kvpubd.kiev.ua/wp-content/uploads/2021/11/%D1%83%D1%80%D0%BE%D0%BA30_31_%D1%82%D1%83_0211.pdf

13. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом. К.: Центр учбової літератури. 2011. 468 с.

14. Будрейна Т.Б. Оцінка ефективності навчання персоналу. <https://core.ac.uk/download/pdf/197258505.pdf>

15. Денисенко М. П., Терещук Л. В. Управління персоналу на підприємстві. Інвестиції: практика та досвід. 2017. № 7. С. 53-57. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2017_7_12

16. Сисоліна, Н. П. & Нісфоян, С. С. (2017). Мотиваційні механізми на сучасному підприємстві. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки* №31. С. 273–279.

17. Бившева Л.О., Кондратенко О.О., Желдак С.В., Коваленченко А. О. Стратегічне управління персоналом як фактор зростання конкурентоспроможності промислового підприємства. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/170211>

18. Машлій Г.Б. Аналіз існуючого стану ресурсів праці в Україні // Стійкий розвиток національної економіки: актуальні проблеми та механізми забезпечення: матеріали II міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (27 квітня 2018 р.). Кривий Ріг: ДонНУЕТ, 2018. С. 183-187.

19. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк. ІВВ Луцького НТУ. 2018. 404 с.

20. Машлій Г.Б., Лучишин І.В. Актуальні завдання управління персоналом підприємства. Сучасний менеджмент: тенденції, проблеми та перспективи розвитку: І Міжнародна науково-практична конференція молодих вчених і студентів: тези доповідей, Дніпро, 29 березня 2018 р. Дніпро: Університет імені Альфреда Нобеля, 2018. С. 64-66.

21. Стручок В.С. Методичний посібник для здобувачів освітнього ступеня «магістр» всіх спеціальностей денної та заочної (дистанційної) форм навчання «Безпека в надзвичайних ситуаціях». Тернопіль: ФОП Паляниця В. А. 156 с. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/39196>.

22. Стручок В.В. Навчальний посібник «Техноекологія та цивільна безпека. Частина «цивільна безпека». Тернопіль. ФОП Паляниця В. А. 156 с. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/39424>

23. Вергун В.А., Ступницький О.І. Сучасні інноваційні зміни системи управління персоналом фірми. Науковий вісник Мукачівського державного університету. Сер.: Економіка. 2015. Вип. 2 (1). С. 96—100.

24. Машлій Г.Б., Мосій О.Б., Пельчер М. Дослідження управлінських аспектів використання штучного інтелекту. Галицький економічний вісник. №2. 2019. С. 80-89. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/27963>

25. Ведерніков М.Д., Базалійська Н.П. Інноваційні технології управління персоналом промислового підприємства. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2018. № 3. С. 72—78.

26. Погорєлова Т.О. Інноваційні технології в управлінні персоналом на сучасному підприємстві. Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки): зб. наук. пр. Харків: НТУ "ХПІ". 2018. № 15 (1291). С. 101—104.

27. Дросик М.М., Мосій О.Б., Машлій Г.Б. Ресурсне забезпечення організації як одна з умов її ефективного функціонування. Матеріали Х-тої Всеукраїнської науково-практичної конференції пам'яті почесного професора ТНТУ імені Івана Пулюя, академіка НАН України М.Г. Чумаченка «Соціальна відповідальність як основа інноваційного розвитку бізнесу» (м. Тернопіль, 18

листопада 2022 року). с. 39.

28. Гавриш О.А., Довгань Л.Є., Крейдич І.М., Семенченко Н.В. Технології управління персоналом: монографія. Київ: НТУУ "КПІ імені Ігоря Сікорського", 2017. 528 с.

29. З турботою про кожного. Психосоціальна підтримка на робочому місці у воєнний і післявоєнний час. URL: <https://pratsia.in.ua/ilo/informatsiynyy-material-dlya-lideriv-pidpryyemstv-profspilok.html>

30. Волянська-Савчук Л. В. Сучасне поняття системи управління персоналом. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер: Економічні науки*. 2014. Вип. 7(2). С. 149–153.

31. Мирошниченко Ю.В., Молчанова Т.С. Підвищення ефективності системи управління персоналом вітчизняних підприємств. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2015. № 4. С. 45–50.

32. Гурченков О.П. Формування системи управління персоналом та оцінка її ефективності. *Економіка: реалії часу*. 2013. №2. С. 60-72.

33. Галич О. А., Вакуленко Ю. В., Терещенко І. О., Крутько Т. В. Стратегічне управління персоналом як фактор зростання конкурентоспроможності підприємства. *Агросвіт*. 2019. № 6. С. 27–32.

34. Проданова Л. В., Котляревський, О. В. Дослідження мотиваційного механізму підприємницької діяльності як умови ефективного інкубування бізнесу в національній економіці. *Інтелект XXI*. 2017. № 1. С. 96–103.

35. Мирошниченко Ю.В., Молчанова Т.С. Підвищення ефективності системи управління персоналом вітчизняних підприємств. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2015. № 4. С. 45–50.

ДОДАТКИ

Підприємство **Акціонерне товариство "Тернопільський радіозавод "ОРИОН"**

Територія **ТЕРНОПІЛЬСЬКА**

Організаційно-правова форма господарювання **Акціонерне товариство**

Вид економічної діяльності **Виробництво обладнання зв'язку**

Середня кількість працівників **2 151**

Адреса, телефон **вулиця 15 КВІТНЯ, буд. 6, м. ТЕРНОПІЛЬ, ТЕРНОПІЛЬСЬКА обл., 46023**

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):

за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку

за міжнародними стандартами фінансової звітності

Дата (рік, місяць, число)

за ЄДРПОУ

за КАТОГТГ¹

за КОПФГ

за КВЕД

КОДИ		
2023	01	01
22607719		
UA61040490010069060		
230		
26.30		

V

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

на **31 грудня 2022**

р.

Форма №1 Код за ДКУД

1801001

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	3	2
первісна вартість	1001	12	12
накопичена амортизація	1002	9	10
Незавершені капітальні інвестиції	1005	2 329	2 329
Основні засоби	1010	17 083	16 722
первісна вартість	1011	68 417	68 870
знос	1012	51 334	52 148
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиторські витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	586	201
Усього за розділом I	1095	20 001	19 254
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	23 911	22 729
виробничі запаси	1101	4 663	10 398
незавершене виробництво	1102	14 267	8 477
готова продукція	1103	268	369
товари	1104	4 713	3 485
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестрахування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	2 637	4 259
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	202	1 369
з бюджетом	1135	5	81
у тому числі з податку на прибуток	1136	5	5
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	4 434	4 467
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	235	4 769
готівка	1166	3	2
рахунки в банках	1167	232	4 767
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-
резервах незароблених премій	1183	-	-

Продовження додатку А

інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	321	250
Усього за розділом II	1195	31 745	37 924
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	51 746	57 178

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (найовий) капітал	1400	25 888	25 888
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	23 838	23 823
емісійний дохід	1411	-	-
накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	160	160
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(24 259)	(14 619)
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	25 627	35 252
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	3
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	3 156	2 945
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	2 795	2 584
Цільове фінансування	1525	-	-
благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	3 156	2 948
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	18 444	16 325
розрахунками з бюджетом	1620	866	372
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	376	-
розрахунками з оплати праці	1630	1 210	388
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	688	1 105
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	527	624
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	852	164
Усього за розділом III	1695	22 963	18 978
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	51 746	57 178

Керівник

Головний бухгалтер

ЕП Козіброда
Ярослав ІвановичЕП Ізьо Ольга
Степанівна

Козіброда Ярослав Іванович

Ізьо Ольга Степанівна

1 Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад.

2 Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

Додаток Б

Підприємство **Акціонерне товариство "Тернопільський радіозавод "ОРІОН"**

Дата (рік, місяць, число)

за ЄДРПОУ

КОДИ

2023 01 01

22607719

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

за

Рік 2022

Р.

Форма № 2 Код за ДКУД

1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	50 039	27 076
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
премії підписані, валова сума	2011	-	-
премії, передані у перестрахування	2012	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(39 862)	(21 803)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	10 177	5 273
збиток	2095	(-)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	14 510	8 559
у тому числі:	2121	-	-
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(9 207)	(6 288)
Витрати на збут	2150	(1 524)	(1 315)
Інші операційні витрати	2180	(4 382)	(6 178)
у тому числі:	2181	-	-
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	9 574	51
збиток	2195	(-)	(-)
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	55	-
Інші доходи	2240	16	19
у тому числі:	2241	-	-
дохід від благодійної допомоги			
Фінансові витрати	2250	(-)	(-)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(5)	(-)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-

Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	9 640	70
збиток	2295	(-)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-	-
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	9 640	70
збиток	2355	(-)	(-)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

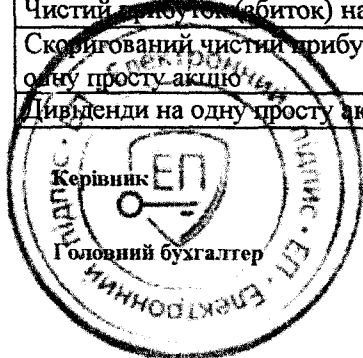
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	9 640	70

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	14 875	7 783
Витрати на оплату праці	2505	16 925	14 139
Відрахування на соціальні заходи	2510	3 460	3 231
Амортизація	2515	920	769
Інші операційні витрати	2520	22 722	9 662
Разом	2550	58 902	35 584

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	103552000	103552000
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0,09309	0,00068
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-



ЕП Козіброда
Ярослав Іванович

ЕП Ізю Ольга
Степанівна

Козіброда Ярослав Іванович

Ізю Ольга Степанівна