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

бакалавр
(назва освітнього ступеня)

на тему: Удосконалення організації праці персоналу підприємства, на прикладі ПрАТ «Тернопільгаз» (м.Тернопіль,вул.Чернівецька,54)

Виконав(ла): студент(ка) IV курсу, групи БМс-41
спеціальності 073 Менеджмент
(шифр і назва спеціальності)

(підпис) Драпак А.В. (прізвище та ініціали)

Керівник (підпис) Галущак М.П. (прізвище та ініціали)
Нормоконтроль (підпис) Мосій О.Б. (прізвище та ініціали)
Завідувач кафедри (підпис) Сороківська О.А. (прізвище та ініціали)
Рецензент (підпис) Малюта Л.Я. (прізвище та ініціали)

Тернопіль
2023

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)

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
_____ Сороківська О.А.
(підпис) (прізвище та ініціали)
« » 20___ р.

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

на здобуття освітнього ступеня бакалавр
(назва освітнього ступеня)
за спеціальністю 073 Менеджмент
(шифр і назва спеціальності)
студенту Драпаку Андрію Васильовичу
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Удосконалення організації праці персоналу підприємства,на прикладі ПрАТ «Тернопільгаз» (м.Тернопіль,вул.Чернівецька,54)

Керівник роботи Галущак Михайло Петрович, к.т.н., доц.
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
Затверджені наказом ректора від «*23*» *січня* 2023 року № *4/7-50*
2. Термін подання студентом завершеної роботи 10.06.2023
3. Вихідні дані до роботи Форма №2 «Звіт про фінансові результати», законодавчі та нормативні акти України

4. Зміст роботи (перелік питань, які потрібно розробити)
1 Теоретичні основи організації праці
2 Аналіз організації праці персоналу підприємства ПрАТ «Тернопільгаз»
3 Пропозиції щодо вдосконалення організації праці на ПрАТ «Тернопільгаз»
4 Безпека життєдіяльності, основи охорони праці

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень, слайдів)
Основні відомості про ПрАТ «Тернопільгаз»;
Основні фінансово-економічні результати діяльності ПрАТ «Тернопільгаз» у 2020-2022 роках
Аналіз складу персоналу підприємства у 2020-2022 роках
Аналіз зміни операційних витрат діяльності ПрАТ «Тернопільгаз»
Чисельність і функції керівників та підпорядкованих їм працівників підрозділів ПрАТ «Тернопільгаз»
Структура оновленої кадрової служби для ПрАТ «Тернопільгаз»
Удосконалена організаційна структура ПрАТ «Тернопільгаз»
Витрати на працівників кадрової служби ПрАТ «Тернопільгаз»
Прогнозовані витрати підприємства на курси підвищення кваліфікації
Доходи від впровадження нових форм організації праці
План виробничої діяльності підприємства,
Мережевий графік робіт
Результати розрахунків (резерви часу)

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Безпека життєдіяльності, основи			
охорони праці	Окіпний І.Б., к.т.н., доц.		
Нормоконтроль	Мосій О.Б., к.е.н., доц.		

7. Дата видачі завдання 25.02.2023

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Теоретичні основи організації праці		
1.1	Сутність, принципи і завдання організації праці	20.03.2023	
1.2	Основні елементи організації праці персоналу	05.04.2023	
2	Аналіз організації праці персоналу підприємства ПрАТ «Тернопільгаз»		
2.1	Загальна характеристика та фінансово-економічні показники	15.04.2023	
	діяльності ПрАТ «Тернопільгаз»		
2.2	Організація праці на ПрАТ «Тернопільгаз»	30.04.2023	
3	Пропозиції щодо вдосконалення організації праці на		
	ПрАТ «Тернопільгаз»	10.05.2023	
3.1	Заходи з підвищення ефективності організації праці на		
	ПрАТ «Тернопільгаз»	20.05.2023	
3.2	Вдосконалення процесу управління персоналом на основі		
	результатів мережевого планування	28.05.2023	
4	Безпека життєдіяльності, основи охорони праці		
4.1	Безпека життєдіяльності на ПрАТ «Тернопільгаз»	30.05.2023	
4.2	Система управління охороною праці у ПрАТ «Тернопільгаз»	03.06.2023	
	Висновки	05.06.2023	
	Бібліографія	07.06.2023	

Студент _____ Драпак А. В.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____ Галущак М.П.
(підпис) (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Драпак А.В. Удосконалення організації праці персоналу підприємства, на прикладі ПрАТ «Тернопільгаз» (м. Тернопіль, вул. Чернівецька, 54).

Кваліфікаційна робота бакалавра: 67 сторінок, 3 рисунки, 9 таблиць, 2 додатки, 29 літературних джерел.

Предмет дослідження – теоретичні та прикладні аспекти аналізу системи організації праці персоналу на підприємстві.

Об'єкт дослідження – процес організації праці на підприємстві ПрАТ «Тернопільгаз».

Метою роботи є проведення аналізу системи організації праці персоналу на ПрАТ «Тернопільгаз» та визначення шляхів їх удосконалення.

Методи дослідження − аналіз, порівняння, анкетування, узагальнення, системний підхід.

Сформовано пакет інформаційних ресурсів, потрібних для характеристики теоретичної сутності і змісту організації праці персоналу на підприємстві. Здійснено аналіз структури персоналу та системи організації праці персоналу на ПрАТ «Тернопільгаз». Визначено проблеми та запропоновані шляхи удосконалення в організації праці персоналу на ПрАТ «Тернопільгаз».

Ключові слова: персонал, організація, праця, організація праці, трансформації організації праці, удосконалення, підприємство.

SUMMARY

Drapak A.V. Improvement of the enterprise staff work organization (PJSC «Ternopilgaz» as a case study).

Bachelor's thesis: 67 pages, 3 figures, 9 tables, 2 appendices, 29 references.

The subject of investigation - theoretical and applied aspects of the analysis of the labor organization system of personnel at the enterprise.

The object of investigation is the process of labor organization at the Private Joint Stock Company «Ternopilgaz» enterprise.

The aim of the work is to conduct an analysis of the labor organization system of personnel at Private Joint Stock Company «Ternopilgaz» and to determine ways to improve it

The methods of investigation - analysis, comparison, questionnaire, generalization, systematic approach.

A package of information resources, necessary for characterizing the theoretical essence and content of the labor organization of personnel at the enterprise, has been formed. An analysis of the personnel structure and labor organization system was carried out at Private Joint Stock Company «Ternopilgaz». The problems and proposed ways of improvement in the organization of the work of personnel at Private Joint Stock Company «Ternopilgaz» were identified.

Key words: personnel, organization, work, work organization, transformations of work organization, improvement, enterprise.

ЗМІСТ

Вступ ……7
Розділ 1. Теоретичні основи організації праці …….9
1.1 Сутність, принципи і завдання організації праці.……..9
1.2 Основні елементи організації праці персоналу……12
Розділ 2. Аналіз організації праці персоналу підприємства ПрАТ «Тернопільгаз» ……..20
2.1 Загальна характеристика та фінансово-економічні показники діяльності підприємства …….20
2.2 Організація праці на ПрАТ «Тернопільгаз» ……..……..31
Розділ 3. Пропозиції щодо вдосконалення організації праці на ПрАТ «Тернопільгаз» ……..35
3.1 Заходи з підвищення ефективності організації праці на ПрАТ «Тернопільгаз» ……..35
3.2 Вдосконалення процесу управління персоналом на основі результатів мережевого планування ……...45
Розділ 4. Безпека життєдіяльності, основи охорони праці ……...53
4.1 Безпека життєдіяльності на ПрАТ «Тернопільгаз» …….……53
4.2 Система управління охороною праці у ПрАТ «Тернопільгаз» ……..58
Висновки ……...63
Бібліографія ……...65
Додатки ……..68

ВСТУП

Актуальність дослідження. У сучасних мінливих умовах для ефективного функціонування суб'єктів господарювання перед вітчизняними підприємствами постає актуальне питання переоцінки існуючих форм організації праці. Адже праця та персонал є стратегічно важливими ресурсами будь-якої компанії на сучасному ринку, а підвищення рівня їх організації на заводах, філіях та підприємствах в цілому є головною умовою конкурентоспроможності та підвищення ефективності діяльності підприємства.

Основною проблемою ефективного функціонування українських підприємств сьогодні є відсутність комплексного дослідження та аналізу можливих форм організації праці для ефективного використання наявних і потенційних ресурсів. Організація праці на підприємстві є особливо складним і витратним процесом, тому вимагає чіткого регламенту, постійного контролю та інформаційного забезпечення. Тому вивчення даної теми є сучасним і актуальним етапом наукового пошуку.

Реформування економіки України вимагає докорінної реорганізації усієї господарської системи, формування свіжих соціально-економічних відносин, ефективного механізму управління підприємством та організацією праці. Успіх економічних реформ значною мірою залежить від підвищення продуктивності праці працівників.

Одним із заходів підвищення продуктивності праці працівників є підвищення рівня організації праці дільниць, підрозділів і всього підприємства. Практика показує, що недосконала організація праці неминуче призводить до зниження кінцевих результатів діяльності підприємства. Враховуючи це, удосконалення організації праці на українських виробництвах є нагальною проблемою в теперішніх засадах господарювання.

Питання організації праці цікавлять багатьох зарубіжних та українських учених, серед яких: В.О.Новак, Л.В.Шовкун, О.В. Сардек, Л.В. Балабанова,

Я.С. Завадський, Г.В. Осовська, Ф.І.Хміль, А.В. Шегда та інші українські та зарубіжні науковці.

Об'єктом дослідження є процес організації праці на підприємстві ПрАТ «Тернопільгаз».

Предметом дослідження є теоретичні та прикладні аспекти аналізу системи організації праці на підприємстві.

Метою дослідження є проведення аналізу системи організації праці на ПрАТ «Тернопільгаз» та визначення шляхів їх удосконалення. Для досягнення поставленої мети необхідне рішення наступних **завдань**:

1. Розкрити теоретичні основи організації праці.

2. Провести аналіз організації праці персоналу підприємства ПрАТ «Тернопільгаз».

3. Надати пропозиції щодо вдосконалення організації праці на ПрАТ «Тернопільгаз».

4. Охарактеризувати безпеку життєдіяльності та основи охорони праці на підприємстві.

Методи дослідження: аналіз, порівняння, анкетування, узагальнення, системний підхід.

Практичне значення отриманих результатів дозволить прослідкувати тенденції розвитку сучасних засобів організації праці, оцінити механізми організації праці персоналу у ПрАТ «Тернопільгаз», проаналізувати її недоліки та переваги, надати рекомендації щодо удосконалення та шляхів реформування.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ

1.1 Сутність, принципи і завдання організації праці

Організація праці – спосіб зв'язку безпосередніх продуцентів із прийомами виробництва з метою створення слушних засад для досягнення значних кінцевих соціально-економічних результатів.

Організація праці є об'єктивною необхідністю і невід'ємною частиною професійної діяльності людини. Вона повинна сприяти вдосконаленню всіх процесів праці та виробничих структур з метою досягнення найвищої ефективності суспільного виробництва [5, с.40].

У розвиток і формування поняття «організація праці» вклали свій внесок багато вчених.

Зокрема, Арон Є.І. трактує організацію праці як комплекс заходів, скерований на доцільне поєднання праці працівників із засобами виробництва з метою досягнення високої ефективності праці та збереження здоров'я і працездатності працівників [2, с.112].

В. І. Білоконенко під організацією праці розуміє систему заходів щодо забезпечення раціонального використання працівників, що включає правильне розміщення людей у процесі виробництва, поділ на осередки, методи виконання робіт, нормування і стимулювання праці, організацію робочих місць, їх утримання та необхідні умови праці [7, с.34].

На думку Т. Н. Золотарьова, організація праці – це впорядкована система взаємодії працівників із засобами виробництва і між собою в єдиному виробничому процесі [9, с.29].

Пашуто В.С. розуміє поняття «організація праці» як систему заходів, спрямованих на підвищення ефективності використання трудових процесів шляхом їх упорядкування[15,с.40].

На думку О.В. Чигринова, організація праці – це спосіб зв’язку безпосередніх виробників із засобами виробництва з метою створення сприятливих умов для отримання високих кінцевих соціально-економічних результатів [22, с.132].

М.Д. Виноградський та О.М. Шканов дають найбільш виважене і обґрунтоване трактування поняття «організація праці», які під цим терміном розуміють зведення трудової діяльності до певної системи, що характеризується внутрішньою впорядкованістю, домовленістю та спрямованою взаємодією людей для реалізації спільної програми чи мети.

Для з'ясування сутності організації праці важливо чітко визначити її місце в системі організації виробництва.

Організація виробництва являє собою органічну єдність знарядь, предметів праці та самої праці і включає проектно-технологічну підготовку виробництва, організацію основного виробничого процесу, організацію обслуговування виробництва, організацію праці та управління виробництвом. Організація праці, хоч і є невід'ємною частиною організації виробництва, але є самостійною сферою діяльності, предметом якої є праця і яка базується на власних методах і принципах.

Тому в межах окремого підприємства (організації, компанії) термін «організація праці» використовується для позначення процесу вдосконалення організаційних форм використання живої праці і являє собою систему раціональної взаємодії працівників із засобами виробництва і співробітництва, заснованих на певному порядку побудови і послідовності здійснення трудового процесу, спрямованого на отримання високих кінцевих соціально-економічних результатів.

Вирішення практичних завдань організації праці базується не на суб'єктивних оцінках і рішеннях, а на сукупності досягнень науки і практики, що забезпечують найбільш раціональну і ефективну організацію праці працівників.

У всіх сферах людської діяльності і в усі часи краще організована робота при незмінних параметрах забезпечувала досягнення вищих результатів.

Можна виділити три основні складові мети організації праці:

– предметні – забезпечення певного обсягу виробництва продукції (будівельних робіт, послуг) необхідної якості в необхідний період;

– економічні – досягнення мети діяльності щодо максимальної економічної віддачі від кожної використаної одиниці праці (оцінюється як продуктивність праці або заробітна ємність реалізованої продукції) і загальних витрат виробництва (оцінюється індексом рентабельності);

– соціальні – в загальному розумінні – гуманізація праці (поліпшення її умов і значне підвищення якості професійного життя, розвиток і реалізація трудового потенціалу працівника, оптимізація особистих стосунків у процесі професійної діяльності, і в кінцевому результаті, формування задоволеності роботою)**.**

Мета організації роботи досягається в процесі вирішення наступних основних груп завдань:

– економічні: ефективне використання потенційного колективного фонду робочого часу (включаючи вирішення завдань щодо скорочення його прямих резервів і прихованих втрат), зниження трудомісткості продукції (робіт, послуг), поліпшення використання техніки за часом і продуктивністю, підвищення якості продукції;

– організаційні: встановлення порядку і послідовності виконання робіт, створення умов для високопродуктивної, безперервної роботи виконавців, забезпечення їх повного і рівномірного завантаження, індивідуальної та колективної відповідальності за результати діяльності, створення ефективної системи стимулювання праці, а також системи його регулювання відповідно до специфіки виробничої діяльності;

– психофізіологічні: полегшення праці, усунення надмірних енерговитрат працівників, забезпечення їх психічної сумісності та відповідності психофізіологічних особливостей специфіці праці;

– соціальні: підвищення змістовності та привабливості праці, створення умов для розвитку працівників, підвищення їх кваліфікації та розширення професійного профілю, забезпечення професійної кар'єри та підвищення добробуту.

Сутність організації праці полягає у створенні оптимальної взаємодії між працюючими людьми, знаряддями та предметами праці на основі відповідної організації робочих систем з урахуванням продуктивності та потреб людини. Організація праці спрямована на створення максимально сприятливих умов праці, збереження і підтримання високого рівня працездатності працівників, підвищення ступеня привабливості їх праці та досягнення повного використання засобів виробництва [3, с.55].

Організація праці на підприємствах окремих галузей виробництва відбувається в певних формах, різноманітність яких залежить від таких основних чинників: рівня науково-технічного прогресу, системи організації виробництва; психологічних факторів, особливостей екологічного середовища, а також від ряду факторів, зумовлених характером завдань, які вирішуються на різних ділянках системи управління. Організація праці змінюється і вдосконалюється в залежності від зміни цих факторів.

1.2 Основні елементи організації праці персоналу

Організація праці або організаційні відносини – це форма реалізації економічних результатів трудової діяльності. Тому організацію праці вважають складовою частиною економіки праці [4, с.30].

На підприємстві прийнято виділяти три види організаційної діяльності: організація праці, організація виробництва та організація управління.

Організація праці в широкому розумінні – це процес удосконалення елементів процесів праці. У промисловості виділяють такі провідні елементи організації праці:

– поділ і кооперація праці;

– проектування робочого процесу;

– робочі місця;

– системи обслуговування;

– режими праці та відпочинку;

– створення сприятливих санітарно-гігієнічних, психологічних і соціальних умов праці;

– створення ефективних трудових колективів (у тому числі бригад) [5, с. 20].

Як видно з цього переліку, організація праці включає цілий комплекс контрольних заходів, що забезпечують продуктивність праці та збереження здоров'я працівників.

У виробництві будь-якого продукту беруть участь два види праці: жива праця, тобто праця, яка витрачається працівниками безпосередньо на виробництво цього продукту, і праця, яка була витрачена на попередніх стадіях суспільного виробництва і використовується для виробництва цього продукту [11, с.70].

Організація праці охоплює лише ту частину виробничого процесу, яка пов'язана з використанням живої праці. Водночас працю не можна вивчати у відриві від засобів виробництва, техніки та інших факторів. Але самі по собі новітні технології та обладнання лише створюють потенційні можливості для інтенсифікації виробництва та підвищення його ефективності. Тільки робота, організована за всіма правилами науки з урахуванням розроблених нею рекомендацій, забезпечує використання цих можливостей [16, с. 40].

А оскільки праця немислима без організації, яка виступає як упорядкована система взаємодії працівників із засобами виробництва і між собою в єдиному виробничому процесі, то в сучасних умовах організація праці на підприємствах з високим ступенем організації є на науковій основі.

По-науковому, під організацією праці розуміють процес удосконалення організації праці на основі досягнень науки і передового виробничого досвіду, систематично впроваджуваних у виробництво, що дозволяє найкраще

поєднувати в одному виробничому процесі техніку і людей, забезпечуючи найбільш ефективне використання виробничих і трудових ресурсів, систематичне зростання продуктивності праці та сприяння охороні здоров'я працівників [3, с.110].

Організація роботи спрямована на вирішення чотирьох груп завдань:

1) техніко-технологічні, які виражають вплив організації та нормування праці на вдосконалення структури підприємства, спеціалізацію виробництва та вибір оптимальних варіантів технологічних процесів. Усі рішення, що приймаються в перерахованих сферах (проектування цехів, розробка технологічних процесів, конструкція обладнання та комплектуючих тощо), вимагають застосування одного з критеріїв здійсненності робочих процесів, встановлених такою сферою організації праці, як стандартизація;

2) економічні, що виражають спрямованість організації праці на створення такої системи взаємозв'язків між людиною і засобами виробництва і між собою, яка забезпечує раціональне використання праці, зниження трудових і матеріальних затрат, що сприяє продуктивності праці та підвищенню ефективності виробництва. Цей взаємозв'язок забезпечується на основі вибору оптимальних варіантів розподілу і кооперації праці, використання передових прийомів і методів праці на АРМ, оптимальних систем обслуговування АРМ, встановлення розумних і жорстких норм праці, створення комфортних умов праці;

3) психофізіологічні, що забезпечують створення на робочих місцях умов, що сприяють комфортній життєдіяльності та відтворенню трудового колективу, збереженню здоров’я та працездатності працівників. Це стає можливим завдяки використанню в організації трудового процесу фізіологічних режимів праці та відпочинку, оптимізації темпу праці при встановленні норм праці працівників, організації нормальних умов праці на робочому місці;

4) соціальні, спрямовані на створення належних умов для підвищення змістовності та привабливості праці, збудження інтересу до творчого підходу

до праці, а також можливості поглиблення навчання та підвищення кваліфікації працівників. Вони вирішуються шляхом вибору раціональних форм розподілу праці та кооперації. Забезпечення оптимального поєднання фізичних і розумових зусиль праці під час виконання покладених на них функцій і завдань [16, с.300].

Всі перераховані вище групи завдань вирішуються комплексно не тільки у зв'язку один з одним, але і з удосконаленням техніки, технології виробництва, організації та управління виробництвом з метою досягнення найважливішого завдання організації праці – систематичного і цілеспрямованого використання праці, що полягає в постійному зростанні продуктивності праці [2, с.79].

Розробка раціональних форм поділу та організації праці базується на відокремленні ланок виробничого процесу за технологічними ознаками, визначає розподіл працівників на підприємстві, що є істотним елементом організації праці, а з іншого боку, встановлює тісні зв'язки між різними групами працівників і окремими працівниками в процесі їх спільної праці: розподіл праці, одночасний розвиток системи кооперації, включаючи вимоги до виконавців, правила їх розміщення, врахування психічного напруження при виконанні конкретних видів робіт, а також привабливість останніх [22].

Визначення найбільш раціональних форм і розмірів виробничих підрозділів, які найбільше відповідатимуть сучасній техніці і технологіям виробництва, професійному рівню підготовки працівників.

Організація робочих місць передбачає оснащення засобами виробництва, предметами праці, інструментами, пристроями та обладнанням, засобами зв'язку та їх раціональне розміщення на посаді та робочій зоні, що сприяє використанню раціональних методів і прийомів праці [11, с.128].

Обслуговування АРМ – це пошук оптимальних можливостей взаємодії основних і допоміжних працівників, що дозволяє забезпечити безперебійне постачання АРМ технологічною документацією, заготовками, послугами з налагодження та ремонту, інструментами, транспортними та клінінговими послугами [7,с.20].

Оптимізація трудового процесу шляхом раціоналізації методів і способів праці економить робочий час за рахунок запобігання передчасній втомі працівників у процесі праці.

Нормування праці – це діяльність, пов'язана з управлінням працею і виробництвом, спрямована на встановлення необхідних витрат і результатів праці та відповідності між чисельністю різних груп персоналу і кількістю одиниць техніки [7, с.28].

Удосконалення системи стимулювання праці – вибір найбільш ефективних форм матеріального і морального стимулювання працівників з метою досягнення за певних умов високої продуктивності праці, а також встановлення ризикової відповідальності за різні види правопорушень.

Формування зручних умов праці на робочих місцях, раціоналізація режимів праці та відпочинку полягає в приведенні факторів зовнішнього виробничого середовища в сувору відповідність з діючими нормами і стандартами, забезпеченні комфортних і безпечних умов праці, здорового «психічного клімату» на робочому місці. Колективні, науково обґрунтовані режими праці та відпочинку, дозволяють усунути несприятливий вплив виробничого середовища на організм працівників і на цій основі зменшити щоденні втрати часу та енергії. [13, с.70].

Атестація та раціоналізація АРМ – це періодичне проведення розрахунків, комплексна оцінка та атестація АРМ на відповідність сучасним вимогам, а в разі виявлення невідповідності розробка заходів щодо їх раціоналізації.

Удосконалення підготовки та підвищення кваліфікації працівників передбачає врахування людського фактору, тобто питання підготовки та перепідготовки персоналу, підвищення його кваліфікації та культурно-технічного рівня.

Рішення вищезазначених завдань становить зміст організації праці на підприємстві, а її елементами будуть:

– Підбір, навчання, перепідготовка та вдосконалення працівників;

– Розподіл роботи, тобто призначення працівників на роботу та покладання на них конкретних обов’язків;

– Кооперація праці, тобто встановлення системи виробничих відносин між працівниками;

– Організація робочих місць;

– Організація обслуговування робочого місця;

– Розробка раціональних методів роботи;

– Встановлення розумних норм праці;

– Створення безпечних і гігієнічних умов праці;

– Організація заробітної плати та матеріального стимулювання праці;

– Планування та облік роботи;

– Виховання трудової дисципліни [8, с.90].

В умовах ринкової економіки зростає значення різноманітних факторів, що впливають на ефективність виробництва, оскільки внаслідок пожвавлення конкуренції ефективність функціонування стає вирішальною умовою існування та розвитку підприємств. Серед факторів ефективності значну роль відіграє організація праці. Таким чином, навіть найсучасніше обладнання та високопродуктивне обладнання не принесе бажаного результату, якщо погано організовано їх обслуговування, навпаки, завдяки науковій організації праці можна отримати максимальний результат від правильного технічного виробництва.

Від форми організації праці залежить організація оплати праці та матеріального стимулювання праці. За способом визначення планових завдань і обліку виконаної роботи розрізняють індивідуальну та колективну форми організації праці. Розрізняють такі форми оплати праці та розподілу заробітку: індивідуальну, колективну за тарифом, колективну з використанням різних коефіцієнтів розподілу колективного заробітку.

Виховання трудової дисципліни, підтримка професійної активності та творчої ініціативи – ефективна організація праці неможлива без суворого

дотримання встановлених правил і порядку роботи. На практиці виділяють дисципліни: праці, виробництва, технології, планування, фінансів, договорів та ін. Така різноманітність зумовлена тим, що різними органами та відомствами встановлюються різні правила, стандарти та вимоги, які трактують дотримання встановлених ними правил як відповідну дисципліну [10, с.6].

Організація праці в компанії підтримується професійною активністю та творчою ініціативою співробітників. Розвиток і поглиблення демократії в суспільстві і на виробництві, підвищення економічної самостійності підприємств створюють сприятливі умови для підвищення професійної активності творчої ініціативи працівників і через ці найважливіші властивості працівників впливають на підвищення рівня організації праці і ефективність виробництва.

Планування і облік робіт здійснюється для визначення необхідних загальних витрат праці, чисельності персоналу і фонду оплати праці. Планування праці як визначення співвідношення праці до її продуктивності, чисельності персоналу, фонду оплати праці для виконання виробничої програми є частиною загальної системи, що забезпечує функціонування праці. Облік праці є необхідною умовою визначення ефективності праці, її оплати та матеріального стимулювання. Невід'ємною частиною організації праці є також питання оплати праці та матеріального стимулювання працівників.

Таким чином, можна підсумувати, що організація праці – це підхід до людської праці у конкретній системі, яка характеризується сукупністю елементів та їх постійними взаємозв’язками, змістом функціонування цих елементів, напрямками та динамікою їх розвитку.

У зв'язку з тим, що процес праці включає технологічну, економічну, правову, соціальну, морально-психологічну та інші компоненти, організація праці полягає в узгодженні всіх відносин, які виникають і здійснюються між його учасниками.

Організація праці на підприємстві – це різнобічний і складний процес, спрямований на найкраще сполучення інтересів учасників виробництва та

створення необхідних умов для дієвої діяльності його засобів. Формування високоефективної системи організації праці є одним із напрямів підвищення результативності управління підприємством.

Одним із найважливіших напрямків забезпечення соціальної спрямованості ринкової економіки є раціонально побудована організація праці на всіх рівнях управління.

Праця, організована на суворо наукових засадах, є головним фактором підвищення її продуктивності та зниження собівартості продукції, основою забезпечення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання в умовах ринкової економіки.

Створення ефективної системи організації праці, що відповідає вимогам ринкової економіки, вимагає аналізу факторів її розвитку. Основним фактором, що визначає систему організації праці, є технічне забезпечення виробництва [11, с.54].

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ПРАТ «ТЕРНОПІЛЬГАЗ»

2.1 Загальна характеристика та фінансово-економічні показники діяльності підприємства

Історія виникнення та розвитку газової промисловості Тернопільської області починається з грудня 1948 року. Понад півстоліття тому вперше в Тернополі запалили пальник у котельні електростанції. У грудні 1949 року було пущено газові мережі в центральну частину міста.

На даний час надання послуг з розподілу та газифікації природного газу в Тернопільській області здійснює Приватне акціонерне товариство «Тарнопільгаз», яке здійснює свою діяльність на ліцензійній території та діє на підставі чинного законодавства України, статуту, затвердженого рішенням загальних зборів акціонерів та внутрішніх документах товариства.

Досліджуване підприємство забезпечує одну з основних функцій – безперебійне та безаварійне газопостачання споживачів. Основним видом діяльності компанії є розподіл природного газу. Здійснення господарської діяльності з розподілу природного газу здійснюється на підставі ліцензії, виданої НКРЕКП (постанова від 19.06.2017 № 815). Основна інформація про компанію представлена в таблиці 2.1.

Результати діяльності компанії залежать від тарифної виручки за надані послуги, яка в свою чергу значною мірою залежить від обсягів споживання природного газу. Основними отримувачами природного газу є населення, бюджетні установи, комунальне господарство та промислові підприємства області. Енергетичні компанії України є постачальниками енергоносіїв, паливно-мастильних матеріалів, а також інших товарів і сировини. Тарифи на розподіл природного газу встановлює держава, а ціни та тарифи на надання інших послуг – компанія.

Таблиця 2.1 – Основні відомості про ПрАТ «Тернопільгаз»

1.	Повне найменування підприємства	Приватне акціонерне товариство по газопостачанню та газифікації «Тернопільгаз»
2.	Ідентифікаційний код	03353503
3.	Юридична адреса	Україна, 46006, Тернопільська обл., місто Тернопіль, вул. Чернівецька, будинок 54
4.	Банківські реквізити	UA 093223130000026034000008699 в АТ «Укрексімбанк» МФО 322313
5.	Телефон	0 950 519 904
6.	Дата первинної державної Реєстрації. Дата та номер Запису в Єдиному Державному реєстрі відомостей про юридичну особу	24.04.2000 року 08.04.2006 року, номер запису 16461200 0000002047
7.	Орган реєстрації	Тернопільська міська рада
8.	Організаційно – правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
9.	Види діяльності згідно КВЕД	35.23 Торгівля газом через місцеві (локальні) трубопроводи Інші:47.78 Роздрібна торгівля іншими невживаними товарами в спеціалізованих магазинах, 47.30 Роздрібна торгівля пальним, 46.71 Оптова торгівля твердим, рідким, газоподібним паливом і подібними продуктами
10.	Чисельність працівників	1361

Основними цілями ПрАТ «Тернопільгаз» є:

– використання всіх видів діяльності, дозволених законодавчими актами України, з метою задоволення соціально-економічних інтересів акціонерів і працівників товариства;

– забезпечення ефективного функціонування системи газопостачання та постачання природного газу споживачам;

– виконання комплексу робіт, пов'язаних з експлуатацією газорозподільних мереж;

– розвиток промислового комплексу, збереження існуючих і створення нових виробничо-технологічних зв'язків;

– проектування, будівництво, ремонт газових мереж, у тому числі на замовлення населення;

– створення конкурентного бізнесу з використанням передових підходів і методів управління;

ПрАТ «Тернопільгаз» також провадить інші види діяльності, які безпосередньо пов’язані з обслуговуванням газорозподільного обладнання споживачів, здійснення яких не передбачено умовами ліцензії та Кодексом газорозподільних систем, зокрема:

– обслуговування газорозподільних мереж, що є власністю споживача;

– виготовлення проектно-кошторисної документації;

– проведення робіт з газифікації об'єктів;

– будівництво газорозподільної мережі;

– ремонт газового обладнання;

– очищення димових і вентиляційних каналів;

– припинення поставок газу за дорученням постачальника та інші.

Сьогодні ПрАТ «Тернопільгаз» є потужним бізнес-партнером для переважної більшості підприємств області, охоплюючи багато різних сфер своєї діяльності. Таким чином компанія не лише спрямовує свою діяльність на потреби народного господарства та населення у сфері природного та скрапленого газу, а й бере участь у формуванні основних напрямів, створюючи

перспективи розвитку газової галузі України. Регіональна, політика, яка реалізується в регіонах, діяльність щодо розширення виробництва газового обладнання, запасних частин, обладнання тощо.

Створено комфортні умови праці для працівників підприємства та впроваджено комп'ютеризовані виробничі процеси.

Розмір статутного капіталу досліджуваного підприємства становить 25 000,00 грн. Співробітники компанії забезпечують безперебійний, безаварійний розподіл природного газу, який здійснюється від пунктів його збору за часовою системою від газотранспортної системи до реципієнтів.

Робота працівників також спрямована на вдосконалення технічної та організаційної основи функціонування газорозподільної системи.

Інформація про динаміку основних фінансово-економічних результатів діяльності підприємства, сформована на підставі даних додатків до роботи, наведена в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Основні фінансово-економічні результати діяльності ПрАТ «Тернопільгаз» у 2020-2022 роках

Показник	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Відхилення 2021 р. до 2020 р.		Відхилення 2022 р. до 2021 р.	
				абсол.	%	абсол.	%
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції тис. грн.	279756	206770	328012	-72986	-26,1	121242	58,6
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	359168	419966	308160	60798	16,9	-111806	-26,6
Валовий прибуток, тис. грн.	-79412	-213196	19852	-133784	-168,5	233048	-
Інші операційні доходи, тис. грн.	1463	20422	5187	18959	1295,9	-15235	-74,6
Адміністративні витрати, тис. грн.	37678	49355	62471	11677	31,0	13116	26,6

Продовження таблиці 2.2

Витрати на збут	38	-	-	-38	-100	-	-
Інші операційні витрати, тис. грн.	30354	30097	25814	-257	-0,8	-4283	-14,2
Фінансовий результат від операційної діяльності (збиток), тис. грн.	-146019	-272206	63246	-126187	-86,4	335452	-
Інші доходи	7588	17654	16891	10066	132,7	-763	4,3
Фінансові витрати	358	-	-				
Інші витрати	39	57	36	18	46,1	-21	-36,8
Фінансовий результат до оподаткування (збиток)	-138619	-254609	-46391	-115990	-83,7	208218	81,8
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	-138619	-254609	-46391	-115990	-83,7	208218	81,8

Як свідчать дані таблиці 2.2, за підсумками 2021 року можна зробити висновок про значне зменшення чистого доходу ПрАТ «Тернопільгаз» від реалізації продукції, робіт і послуг, який порівняно з 2020 роком склав 72 986 тис. грн. в абсолютних величинах, а у відносних – 26,1%.

Проте наступний рік ознаменувався збільшенням суми чистого доходу (виручки) від реалізації на 121 242 тис. гривень, тобто на 58,6%. Натомість собівартість реалізованої продукції зросла у 2021 році порівняно з попереднім роком (на 60798 тис. грн., тобто на 16,9%) та зменшилась у 2022 році (на 111806 тис. грн., тобто на 26,6%).

У 2020 та 2022 роках компанія зафіксувала валовий збиток, який у 2022 році збільшився на 133 784 тис. грн., що на 168,55. За підсумками 2022 року, навпаки, ПрАТ «Тернопільгаз» уже отримало валовий прибуток у розмірі 19,852 тис. грн., що більше попереднього періоду на 233 048 грн.

Інші операційні доходи підприємства та його інші доходи зросли у 2021 році порівняно з попереднім роком та зменшилися у 2022 році, а сума

загальногосподарських та адміністративних витрат зросла (на 11677 тис. грн., тобто на 31,0% у 2021 році порівняно з 2020 роком, та на 26,6% у 2021 році).

Вищезазначена динаміка коефіцієнтів означає, що фінансовий результат, отриманий ПрАТ «Тернопільгаз» від операційної діяльності у 2020 та 2021 роках був від'ємним, а у 2021 році він зменшився на 126 187 тис. гривень, тобто на 86,4%, а у 2022 році зросла на 335,452 тис. грн. і досягла суми 63246 тис. грн., що є позитивною величиною.

Фінансовий результат ПрАТ «Тернопільгаз», розрахований до оподаткування (збиток), а також сума чистого збитку у 2020-2021 роках були рівними. У 2021 році їх вартість зросла порівняно з попереднім періодом на 115 990 тис. гривень, тобто на 83,7%, а у 2022 році, навпаки, зменшилось на 208,218 тис. продуктивність компанії, хоча її робота все ще була збитковою.

Інші операційні витрати, які передбачені структурою тарифів, у 2022 році порівняно з 2021 роком зменшилися. Це пов'язано з тим, що до цієї статті витрат у 2021 році входить вартість балансування природного газу в сумі 96,72 млн грн.

Незважаючи на отриманий у 2020 та 2021 роках збитковий фінансовий результат від операційної діяльності, перевірене підприємство змогло в повному обсязі виконати заплановані роботи щодо будівництва, реконструкції розподільних газопроводів та діючих об'єктів відповідно до затвердженої інвестиційної програми.

Реалізація Інвестиційної програми компанії за 2022 рік склала 23 192,48 тис. грн., що за затвердженим планом розвитку становило 82,6%, за фактичними джерелами фінансування – 103,9 %, зокрема:

– амортизаційні відрахування та прибуток від виробничих інвестицій склали 17459,57 тис. грн.;

– витрати на заміну лічильників газу для населення та створення обмінного фонду склали 5732,91 тис. грн.

У 2022 році компанія виконала роботи, пов'язані з реконструкцією та модернізацією розподільних газопроводів та наявних на них об'єктів, що

призвело до збільшення їх балансової вартості на суму 10627,6 тис. грн.

У 2021 році на фінансування плану розвитку газових мереж підприємства, зокрема на виконання робіт з реконструкції, капітального та поточного ремонту основних фондів, які використовуються для розподілу природного газу, спрямовано:

– загальні кошти - 28 074,30 тис. грн.;

– списання амортизації - 6755,6 тис. грн.;

– прибуток від інвестицій та капітальних вкладень - 13511,10 тис. грн.;

– видатки на заміну лічильників газу населенню та створення фонду для їх заміни - 7807,60 тис. грн.

Плановий обсяг розподілу природного газу на цей період склав 399,087 млн м3.

Головним пріоритетом у своїй роботі ПрАТ «Тернопільгаз» вважає відкритість та увагу до потреб споживачів, прагнучи забезпечити сталий та динамічний розвиток системи газопостачання Тернопільської області.

ПрАТ «Тернопільгаз» має ефективну організаційну культуру, має чітко сформульовану місію, завдання організації та дієву систему мотивації персоналу. В організації чітко визначені права співробітників, відносини в колективі сповнені довіри та позитиву.

До складу ПрАТ «Тернопільгаз» входить головне підприємство, а також 9 філій, що обслуговують газове господарство, зокрема: Бережанське, Бучацьське, Гусятинське, Збаразьке, Борщівське, Козівське, Теребовлянське, Шумське, Чортківське УЕГГ, які забезпечують безперебійний та безаварійний розподіл природного газу. У кожному з перерахованих структурних підрозділів створені відповідні служби для провадження господарської діяльності з розподілу природного газу.

Відповідно до структурних змін, які відбулися в компанії, а також вимог «Кодексу газорозподільних систем», станом на 1 січня 2022 року в компанії працювало 1300 працівників. З метою створення належних умов праці, забезпечення умов для професійного розвитку, відпочинку та оздоровлення в

підприємство вкладено кошти та здійснено відповідний комплекс заходів.

Зміни в категорії працівників проведено відповідно до вимог Закону України «Про ринок природного газу» та «Кодексу газорозподільних систем».

Аналіз складу персоналу підприємства у 2020-2022 роках відображено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3 - Аналіз складу персоналу підприємства у 2020-2022 роках

Категорія працівників	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Відхилення 2021 р. до 2020 р.		Відхилення 2022 р. До 2021 р.	
				абсол.	%	абсол.	%
Керівники	179	175	160	-4	-2,2	-15	-8,6
Професіонали	135	194	193	59	43,7	-1	-0,5
Фахівці	110	91	20	-19	-17,3	-71	-78,0
Технічні службовці	1	1	1	0	-	0	-
Робітники	791	794	926	3	0,4	130	16,4
Всього працівників	1216	1255	1300	39	3,2	45	3,5

Як видно з таблиці 2.3, загальна чисельність персоналу ПрАТ «Тернопільгаз» протягом 2020-2022 років зростала. Загалом її збільшення за вказаний період становило 84 особи. Дивлячись на рух керівників підприємства, приходимо до висновку, що їх чисельність зменшилася з 179 чоловік у 2020 році до 160 чол. у 2022 році. Кількість професіоналів, навпаки, суттєво зросла у 2021 році (на 59 чол., або на 43,7%), а у наступному році незначно впала (на 1 чол., або на 0,5%).

Слід також відмітити дуже значне зниження кількості працюючих на підприємстві фахівців (з 110 чол. у 2020 році до 20 чол. у 2022 році). Чисельність робітників при цьому, навпаки, дуже відчутно зросла (з 791 чоловік у 2020 році до 926 чол. у 2022 році).

Задля дотримання нормативів гігієни праці та безпеки у виробничому середовищі, зростання рівня охорони праці, товариством було використано для впровадження відповідних заходів такі суми коштів: у 2020 р. — 1190,9 тис. грн., 2021 р.— 1888,97 тис. грн., 2022 р. — 2351,61 тис. грн.

Працівники ПрАТ «Тернопільгаз» згідно існуючих норм повністю забезпечені спецодягом, а також засобами індивідуального захисту та спецвзуттям.

Із метою попередження професійних захворювань на підприємстві у встановлені санепідемстанцією терміни здійснюються медичні огляди працівників. З метою виявлення шкідливих і небезпечних факторів на робочих місцях, а також попередження можливості нещасних випадків на виробництві, наявності професійних захворювань, в усіх УЕГГ товариства проводиться атестація робочих місць за критеріями умов праці.

На підприємстві обґрунтовано право виходу на пенсію за віком, що надається на пільгових умовах, працівникам наступних професій: газозварник, дефектоскопіст рентгено-гамаграфування, ізолювальник-плівочник, електогазо-зварник, електрогазозварник ручного зварювання.

За звітний період у ПрАТ «Тернопільгаз» проводилась необхідна робота у сфері підбору, розстановки, виховання та навчання кадрів. Зокрема, протягом 2022 р. на базі учбово-методичних курсів було проведено:

– атестацію зварників пластмас (27 працівників);

– первинну підготовку слюсарів із експлуатації підземних газопроводів (71 працівник);

– підвищено кваліфікацію слюсарям з експлуатації та ремонту підземних газопроводів (67 працівників);

– проведено навчання 46 монтерів щодо способів захисту підземних трубопроводів від корозії.

Наявна в компанії система навчання та перевірки знань постійно вдосконалюється, а також адаптується в залежності від ситуації, при необхідності використовується індивідуальне навчання співробітників.

Компанія дотримується всіх необхідних заходів безпеки в процесі надання повного спектру послуг з розподілу природного газу.

В ПрАТ «Тернопільгаз» працює пільгова категорія працівників: 136 осіб з інвалідністю, 52 за нормою, укладено цивільно-правові договори, виплати здійснюються на підставі листків тимчасової непрацездатності.

Початкова вартість державного майна, яке використовується для розподілу природного газу, щорічно зростала, але у 2022 році це майно зменшувалося. Це пов’язано з тим, що під час інвентаризації первинних документів щодо передачі, придбання та відчуження об’єктів газотранспортної системи, щодо яких чинними нормативно-правовими актами передбачено обмеження права власності станом на 31.12.2022, виявилося, що перелік включав об’єкти, які були побудовані або придбані за власні кошти компанії, початковою вартістю 24 072 тис. гривень.

Операційні витрати ПАТ «Тернопільгаз» мають визначальний вплив на результати основної діяльності підприємства, є одним із необхідних інструментів оцінки техніко-економічного рівня виробництва його операційної діяльності. Ці витрати, враховані як база початкової оцінки, істотно впливають як на доходи, так і на рівень рентабельності операційної діяльності.

Групування операційних витрат за ступенем їх економічної однорідності, тобто за економічними елементами, використовується для визначення понесених витрат на виробництво продукції, реалізації загального обсягу продукції та аналізу структури всіх витрат. Розглянуто склад і динаміку операційних витрат ПрАТ «Тернопільгаз» через економічну природу понесених витрат, тобто їх економічні складові (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Аналіз зміни операційних витрат діяльності ПрАТ «Тернопільгаз», тис. грн.

Показник	2020 рік	2021 Рік	2022 рік	Відхилення 2021 р. до 2020 р.		Відхилення 2022 р. до 2021 р.	
				абсол.	%	абсол.	%
Матеріальні витрати	203034	188831	124958	-14203	-7,0	-63873	-33,8
Витрати на оплату праці	111485	130180	177084	18695	16,8	46904	36,0
Відрахування на соціальні заходи	24244	27623	34144	3379	13,9	3379	12,2
Амортизація	18347	20314	28606	1967	10,7	8292	40,8
Інші операційні витрати	70128	132507	31689	62379	88,9	-100818	-76,1
Разом	427238	499455	396481	72217	16,9	-102974	-20,6

Аналізуючи представлені в цій таблиці зміни операційних витрат ПрАТ «Тернопільгаз», бачимо, що їх загальна вартість у 2021 році зросла на 72 217 тис. грн., тобто на 16,9% до рівня 2020 року. Це сталося внаслідок збільшення більшості видів операційних витрат, за винятком значних.

У 2022 році загальні операційні витрати компанії зменшилися на 102 974 тис. грн., тобто на 20,6%, що відбулося під впливом зменшення матеріальних витрат та інших операційних витрат.

Матеріальні витрати ПрАТ «Тернопільгаз» демонстрували стійку тенденцію до зниження. Таким чином, у 2021 році порівняно з попереднім періодом їх вартість зменшилася на 14 203 тис. грн.

Витрати на оплату праці працівників ПрАТ «Тернопільгаз» у 2020-2022 роках почали зростати. Зокрема, їх приріст у 2021 році склав 18,695 тис. гривні. (16,8%), а 2022 рік характеризувався зростанням на 46 904 тис. грн. (36,0%). Сума списання амортизації підприємства зросла в перевіреному періоді, а саме: на 1967 тис. грн. (10,7%) у 2021 році порівняно з попереднім періодом, а у 2022 році – на 8,292 тис. грн. (40,8%) порівняно з 2021 роком.

Величина інших операційних витрат була нестабільною. У 2021 році вона зросла на 62379 тис. грн., або на 88,9%, а у 2022 році зменшилася на 100818 тис. грн. (76,1%).

2.2 Організація праці на ПрАТ «Тернопільгаз»

У ПрАТ «Тернопільгаз» чітко сформульована місія та завдання організації, дієва система мотивації працівників, чітко визначені трудові права, довірливі та зрозумілі стосунки в колективі та з керівництвом, робота організації є досить ефективною.

У ПрАТ «Тернопільгаз» відповідно до діючої організаційної структури керівниками є голова правління, перший заступник головного інженера, заступник голови правління з економічно-фінансових питань, головний бухгалтер, начальники відділів. Вище керівництво визначає мету і довгострокову стратегію компанії, створює організаційну структуру, розподіляє стратегічні ресурси, керує прибутком.

Керівникам середньої ланки доручається розробка планів виконання загальних завдань, поставлених керівниками вищої ланки, і координація роботи керівників нижчого рівня. До середнього рівня управління належать керівники відділів, управлінь та інших структурних підрозділів (радник і помічник голови правління, начальник відділу). Характер роботи керівника середньої ланки визначає зміст роботи підрозділу, яким він керує. У ньому переважає вирішення тактичних завдань, велике значення надається взаємодії керівників середньої та нижчої ланок.

Керівник середньої ланки реалізує політику вищого керівництва, виконує його вказівки та розпорядження; представляє інтереси керованого колективу перед вищим керівництвом, вносить пропозиції щодо вдосконалення його діяльності, а також всієї організації, поліпшення умов праці колективу; спрямовує, координує та контролює діяльність керівників нижчого рівня.

Функції керівників та підлеглих працівників підрозділів ПрАТ «Тернопільгаз» представлено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 - Чисельність і функції керівників та підпорядкованих їм працівників підрозділів ПрАТ «Тернопільгаз»

Посади працівників	Чисельність чол.	Функції (види діяльності працівників)
Відділ кадрів		
Начальник відділу	1	Реалізація кадрової політики, яка полягає в забезпеченні підприємства висококваліфікованими працівниками, плануванні постачання та руху кадрів, організації підбору та навчання персоналу.
Інженери відділу	3	Облік, оцінка, атестація, навчання, перепідготовка, навчання співробітників компанії.
Планово-економічний відділ		
Начальник відділу	1	Планування економічного розвитку газового господарства області, розробка та захист тарифу на розподіл газу в НКРЕКП України, встановлення економічно обґрунтованих цін на реалізацію скрапленого газу та інші види діяльності, організація форми роботи, розробка програма соціально-економічного розвитку ПрАТ «Тернопільгаз».
Працівники відділу	5	Формування методичної та економічної політики підприємства, контроль за виконанням структурними підрозділами покладених на нього завдань, складання статистичної та бухгалтерської звітності.
Бухгалтерія		
Начальник підрозділу	1	Координація та контроль роботи всього відділу, підготовка молодих спеціалістів.
Спеціалісти підрозділу	17	Забезпечення своєчасного та якісного оформлення первинних документів, подання їх у встановлені терміни, формування повної інформації про підприємство, його майновий стан, ведення бухгалтерського та податкового обліку, організація та проведення роботи з нарахування заробітної плати, внесків. та виплати до фондів та інші відрахування із заробітної плати для всіх працівників газових підприємств області.
Виробничо-технічний відділ		
Начальник відділу	1	Організація та контроль за експлуатаційною діяльністю підприємств газового господарства Тернопільської області, забезпечення безпеки експлуатації систем газопостачання відповідно до затверджених стандартів і правил.

Продовження таблиці 2.5

Інженери відділу	7	Контроль за впровадженням експлуатаційно-технічної документації відповідно до затверджених стандартів, розроблення планів інвестиційних програм, контроль за її виконанням, проведення оглядів фахових конкурсів у газових підприємствах області, пропаганда безпечного використання газу в побуті серед населення.
Управління з обліку і розподілу природного газу		
Начальник управління	1	Забезпечення дотримання дисципліни газопостачання, надійного розрахунку за газ, обмеження втрат газу та своєчасність розрахунків за послуги з розподілу газу.
Відділ договорів та балансу природногогазу Відділ обліку газу та роботи з населенням Відділ фінансів і розрахунків за природний газ Диспетчерсько-інформаційний відділ Відділ по метрології	1 3 2 4 3	Виконання покладених завдань, усвідомлення відповідальності за безперебійне газопостачання всіх отримувачів області, планування перспектив економного та раціонального використання природного газу, благоустрій його розрахунків та покращення обслуговування споживачів.
Управління з економічної безпеки		
Начальник управління	1	Забезпечення організації діяльності щодо захисту передових ідей, нових технологій, ділової, економічної та управлінської інформації, запобігання витоку відомостей, що становлять комерційну таємницю.
Фахівці управління	3	Всебічне вивчення науково-виробничої, зовнішньоекономічної, підприємницької та іншої діяльності підприємства з метою своєчасного виявлення та перекриття можливих каналів витоку конфіденційної інформації.

На нижньому рівні ієрархії організації зосереджені менеджери нижчого рівня, тобто менеджери-контролери. Вони відповідають за виконання виробничих завдань, за безпосереднє використання виділених ресурсів, контролюють роботу підрядників і виконують плани, розроблені на вищих рівнях управління.

Цей рівень поєднує в собі посади: завідувачів відділами, лабораторіями, майстернями, керівників груп і завідуючих підрозділами кабінету.

Їх робота пов'язана з вирішенням переважно оперативно-тактичних завдань і характеризується різноманітністю виконуваної діяльності, частими переходами від одного завдання до іншого, постійним спілкуванням з безпосередніми виконавцями (працівниками).

В основному працівники повинні:

– самостійно приймати рішення в межах своєї компетенції;

– повідомляти керівника, якщо рішення виходять за межі компетенції;

– відкрито висловлювати свою думку;

– повідомляти керівника про свої дії;

– координувати свою діяльність з іншими співробітниками;

– підвищувати свою кваліфікацію тощо.

РОЗДІЛ 3
ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ НА ПРАТ «ТЕРНОПІЛЬГАЗ»

3.1 Заходи з підвищення ефективності організації праці на ПрАТ «Тернопільгаз»

Аналіз системи організації праці на ПрАТ «Тернопільгаз» показав, що у підприємства відсутній чіткий механізм впровадження нових форм організації праці, водночас підприємство повною мірою виконує основні функції управління підприємством: планування, організацію, мотивацію і контроль. Відсутність ефективної політики з управління працею унеможливлює процес підвищення ефективності роботи підприємства на даному етапі та в перспективі.

Одним із важливих завдань удосконалення системи роботи з персоналом і системи управління в цілому є вибір оптимальної організаційної структури, яка б максимально відповідала цілям і завданням підприємства, а також зовнішнім і внутрішнім факторам впливу на підприємство в умовах його функціонування. Ефективне вирішення цього завдання є метою діагностичного аналізу організаційно-кадрового потенціалу підприємства.

Однак єдиної оптимальної організаційної структури для всіх ситуацій не існує. У зв'язку з цим у ПрАТ «Тернопільгаз» за останні роки відбулися зміни в організаційній структурі, пов'язані із зовнішніми та внутрішніми факторами.

Такі проблеми, як плинність кадрів, економія чи, навпаки, витрати на заробітну плату, відсутність кадрової політики та відповідного забезпечення, відсутність нових, більш ефективних способів організації роботи, можуть коштувати компанії дуже дорого. З іншого боку, співробітники, зацікавлені в результатах роботи та розвитку компанії, можуть стати її вирішальною конкурентною перевагою та гарантом досягнення високих показників ефективності.

У зв'язку з цим на підприємстві необхідно проводити ґрунтовну роботу з відбору, оцінки, навчання, організації та заходів з подальшої підтримки працівників - їх мотивації, планування кар'єри, вирішення соціальних, виробничих, побутових проблем, впровадження нових форм організації праці та інших питань. Велика відповідальність у цьому плані покладається на роботу кадрових служб.

Основними параметрами, що визначають організаційну структуру управління, є:

– чисельність керівного персоналу за функціями управління;

– чисельність лінійного керівного персоналу;

– кількість рівнів ієрархії системи управління підприємством;

– кількість структурних ланок на кожному рівні;

– ступінь централізації функцій управління;

– обсяг робіт з управління підприємством, який залежить від складу та змісту функцій управління, трудомісткості та періодичності вирішення завдань управління.

Основними складовими потенціалу організаційної структури управління підприємством є ресурси апарату управління, технічне оснащення та інформаційні засоби.

Керівнику слід пам'ятати, що зазначені вище ресурси можуть істотно сприяти досягненню виробничих цілей лише за умови дотримання співвідношень між ними.

У зв’язку з цим основним завданням керівника ПрАТ «Тернопільгаз» при управлінні ресурсами організаційної структури є встановлення таких пропорцій між ними, які забезпечуватимуть максимізацію прибутку підприємства.

Для цього, на мою думку, доцільно керівнику спільно з кадровою службою проаналізувати стан ресурсної забезпеченості організаційного потенціалу. Наприклад, оцінку можна проводити за п’ятибальною шкалою (від 1 до 5), де найвищий бал відповідає найкращим результатам. При цьому необхідно враховувати результати попередньої діяльності підприємства, а

також потенційні можливості управлінського потенціалу, технічних та інформаційних ресурсів.

У результаті оцінки відділом кадрів потенційних управлінських ресурсів керівник повинен прийняти наступні первинні основні рішення щодо організаційної структури компанії:

– визначення орієнтовного складу виробничо-управлінських підрозділів, які необхідно зберегти, ліквідувати або об'єднати з іншими підрозділами, посилити новими кадрами, замінити або навчити керівників і службовців, яких і скільки спеціалістів доцільно додатково запросити на роботу в підприємство;

– визначення функції управління, які потребують подальшої автоматизації та механізації, а також необхідну комп’ютерну та оргтехніку, яку необхідно придбати для оснащення роботи управління;

– визначення складу та обсягу управлінської інформації на підприємстві, технології її передачі, існуючих форм і методів контролю за виконанням прийнятих рішень;

– визначення приблизного рівеня фінансових, трудових і матеріальних ресурсів, необхідних для вирішення цих завдань.

Ці початкові рішення потребують подальшого уточнення на основі більш детального аналізу, основні рекомендації якого наведені нижче. За результатами аналізу керівник підприємства визначає необхідний тип організаційної структури, а також спосіб її проектування.

На досліджуваному підприємстві чисельність та плинність кадрів достатньо велика, тому для удосконалення організації праці доцільно реорганізувати існуючий орган у єдину сучасну кадрову службу, яка підпорядковується генеральному директору та директору з управління персоналом. Удосконалену структуру кадрової служби підприємства зображено на рисунку 3.1.

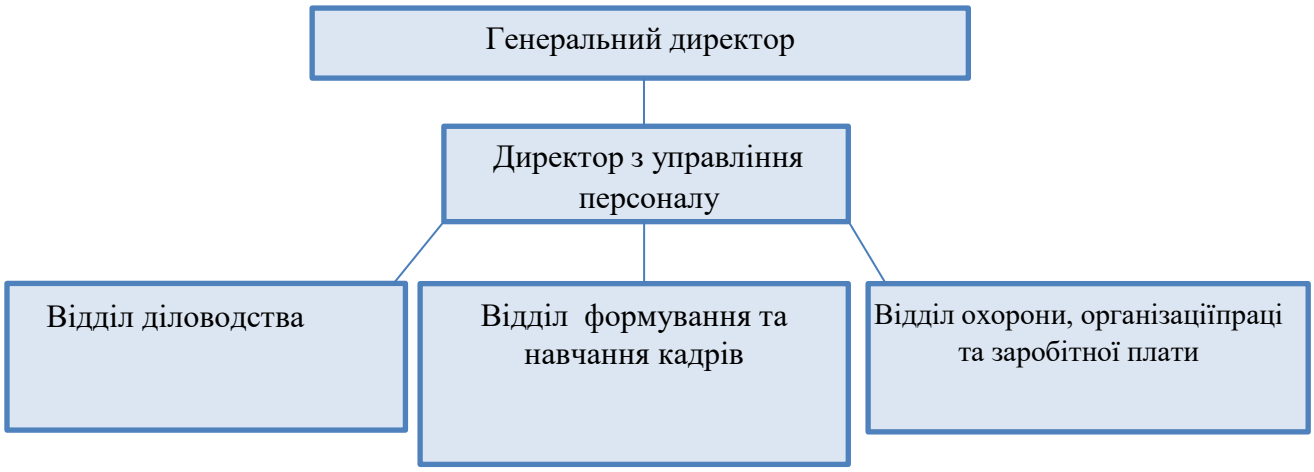

Рисунок 3.1 – Структура оновленої кадрової служби для ПрАТ «Тернопільгаз»

На кадрову службу підприємства слід покласти такі завдання:

– своєчасне забезпечення підприємства кадрами необхідної якості в необхідній кількості, формування кадрового резерву;

– прогнозування і планування потреби в кадрах, участь у вирішенні завдань, пов'язаних із задоволеністю кожного працівника умовами, змістом і характером праці;

– оформлення трудових відносин, складання штатного розкладу, ведення будь-яких звітів з кадрових питань;

– організація контролю трудової дисципліни та внутрішнього трудового розпорядку;

– удосконалення організації оплати праці та активізація працівників підприємства;

– створення умов, що стимулюють постійне зростання професійних компетенцій, формування корпоративної культури, забезпечення соціальної рівноваги;

– організація навчання та розвитку персоналу з використанням методів діагностики та оцінки ефективності персоналу;

– організація системи пільг і компенсацій.

На мою думку, початковим етапом проектування вдосконаленого стану організаційної структури управління підприємством є формування структури цілей і функцій. При розробці цього етапу слід також передбачити можливість використання різноманітних прийомів структурування. У разі істотної перебудови системи, істотних змін у взаємодії із зовнішнім середовищем може бути використана методика, заснована на системній концепції з урахуванням середовища і зміни цілей. Особливу увагу слід звернути на критерії вибору цілей і порядок постановки завдань.

Основними критеріями вибору цілей є:

– орієнтація на результат;

– мінливість;

– здатність досягати мети;

– вимога;

– двозначність;

– гнучкість;

– пропорційність зі складною гнучкістю;

– мета повинна бути прийнята колективно і разом з іншими цілями охоплювати важливі розділи дії.

Структура цілей і функцій може бути сформована на основі пропозицій працівників апарату управління, поданих як у вигляді структур, так і у вигляді переліку функцій, які потім об’єднуються у функціональні блоки.

Встановлена структура цілей і функцій системи менеджменту є основою її організаційної структури. Однак при розробці варіантів організаційної структури може знадобитися більш детальна оцінка функцій з точки зору їх важливості для кінцевих результатів виробничої системи.

Відповідно до ієрархічного принципу формування структури цілей і функцій, на одному рівні ієрархії знаходяться приблизно рівні компоненти, а підцілі і функції, розташовані на більш високому рівні, на порядок важливіші за деталізовані нижче. Однак іноді все ж корисно порівняти функції одного рівня і уточнити їхнє положення в структурі цілей і функцій, відсунувши менш

важливі на рівень нижче або виключити їх як малозначимі для продуктивності діяльності системи.

Після коригування структури цілей і функцій на основі отриманих оцінок можна переходити до створення варіантів організаційної структури. Тут також можливі різні способи. Можна зробити попередню (професійну) оцінку трудомісткості управлінських функцій (або чисельності управлінського персоналу, необхідного для виконання функції), приступити до формулювання рекомендацій щодо її вдосконалення. Проте можна спочатку застосувати певні підходи до моделювання характеристик організаційної структури та технології управління організацією. У цьому випадку можна отримати уточнені оцінки кількості, зусиль, вартості та інших характеристик функцій управління, необхідних для створення та оцінки варіантів організаційної структури.

Останній – завершальний етап – вибір та обґрунтування проектованого варіанту, зміни існуючої організаційної структури. Залежно від концепції вдосконалення організаційної структури та результатів, отриманих на попередніх етапах, можливі різні шляхи реалізації цього етапу. Вибираючи будь-який із цих шляхів, бажано опрацювати не тільки один, а декілька різновидів потенційних змін наявної організаційної структури.

У разі значної перебудови існуючої структури можливі наступні підходи до створення варіантів:

– групування функцій у функціональні блоки та отримання на цій основі структурних підрозділів (підхід «знизу вгору» до формування структури);

– на основі вибору типу структури (з урахуванням різноманітних принципів і організаційних форм управління) і розподілу функцій системи управління (сформованої в результаті реалізації попередніх етапів) за підрозділами цих варіантів (верх. - підхід вниз).

Одним із широко використовуваних методів застосування першого підходу на практиці є виявлення ознак розмежування функцій, завдань і робіт, за якими можна виділити той чи інший підрозділ. Такими ознаками можуть бути: однорідність часткових цілей або предметів дії, одноманітність

застосовуваної технології роботи, незалежність функції або групи функцій як етапу в процесі управління (наприклад, спеціалізація на функціях планування, контролю, координації та інших функціях циклу управління), різноманітність у часі (вирішення операційних або навіть довгострокових завдань), відповідальність підрозділу за виконання конкретної групи функцій або досягнення конкретної мети тощо. Прийняті ознаки (або правила) поділу підрозділів повинні бути включені в обґрунтування організаційної структуру (кожен варіант структури), яка повинна бути представлена керівнику підприємства разом з проєктом організаційної структури.

Інший підхід «зверху вниз» полягає в тому, що керівник компанії пропонує можливі варіанти організаційної структури, а функції, отримані на попередніх етапах шляхом структурування цілей або вивчення існуючої системи управління, покладаються на закріплені в них відділи.

В якості варіантів можна вибрати організаційні структури подібних систем управління. Варіанти можна отримати і на основі теорії формування організаційних структур, а саме застосування принципів і організаційних форм управління - лінійної, функціональної, програмно-цільової - з перевагою того чи іншого принципу в матричній формі управління. структура, яка останнім часом дуже широко використовується.

Отримавши варіанти організаційної структури, необхідно їх оцінити і вибрати найбільш підходящий для конкретних умов - оцінити ефективність обраного варіанта структури.

Таким чином, удосконалена організаційна структура підприємства матиме такий вигляд (рис.3.2).

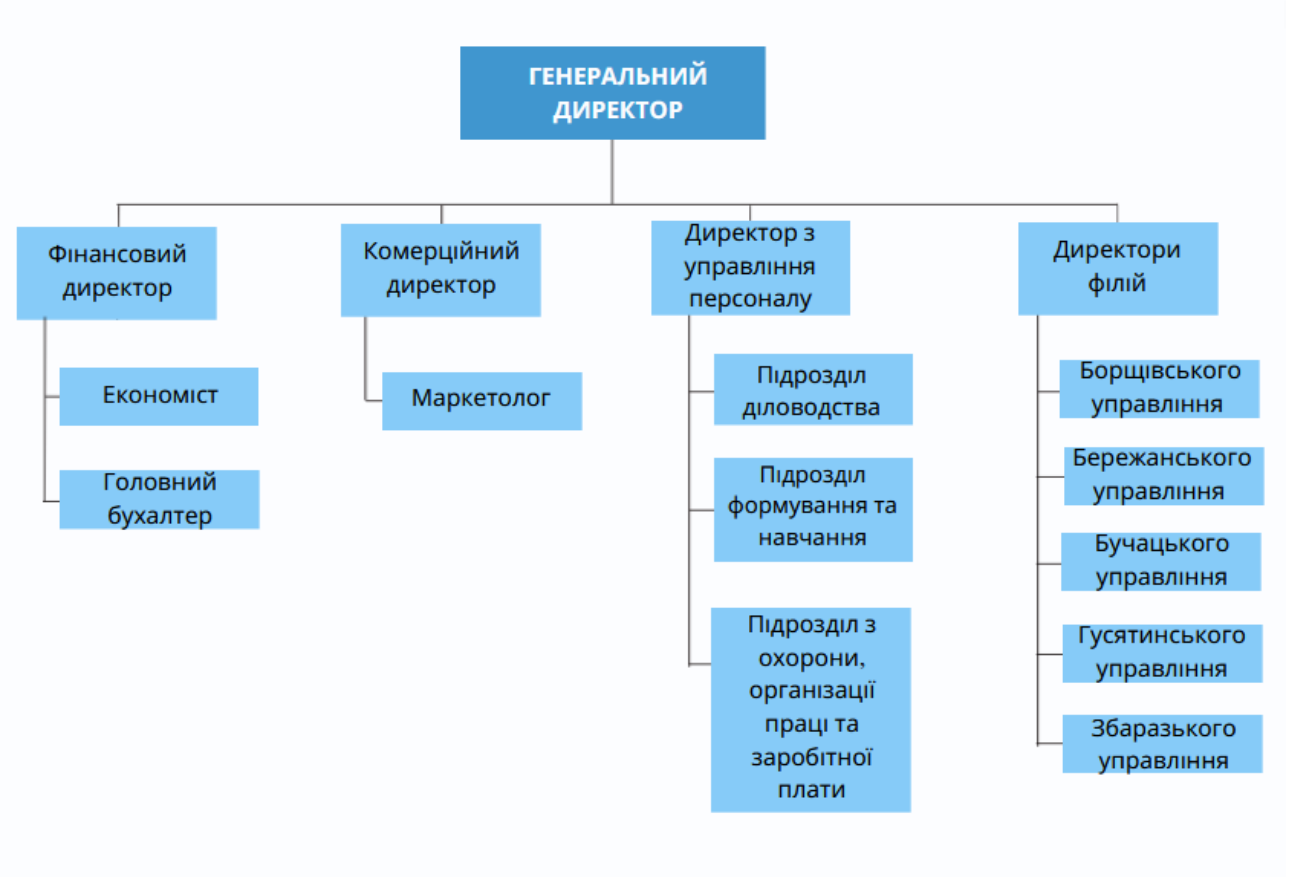

Рисунок 3.2 – Удосконалена організаційна структура ПрАТ «Тернопільгаз»

Критерієм ефективності апарату управління є досягнення економічних, науково-технічних та інших цілей, заради яких існує організаційна структура виробничої системи.

З метою впорядкування взаємовідносин окремих працівників служби з керівництвом пропонуємо скласти посадові інструкції з метою визначення вимог до конкретної категорії працівників, раціонального поділу на посади.

Розрахуємо економічний ефект від створення запропонованої моделі кадрової служби. Для цього визначимо витрати на персонал, що займалися кадровими питаннямидо та після проведення структурних змін і занесемо їх до таблиці 3.1.

Розрахуємо річний економічний ефект (Е) від упровадження нової кадрової служби за формулою:

$$E = (80,2 – 98,5) \times 12міс. = 219,6 тис. грн. \quad (3.1)$$

Отже, при створенні кадрової служби відбулось відносне вивільнення 1 працівника. При цьому вдалось скоротити річний фонд оплати праці підприємства на 219,6 тис грн (або на 18,6%).

Таблиця 3.1 – Витрати на працівників кадрової служби ПрАТ «Тернопільгаз»

До проведення змін			Після оновлення кадрової служби		
Посада	Кількість штатних одиниць	Середня заробітна плата за місяць, що доплачувалась за роботу, пов’язану з кадрами, тис грн	Посада	Кількість штатних одиниць	Середня заробітна плата за місяць за посадами, тис грн
Комерційний директор	1	15	Директор з управління персоналу	1	15
Економіст	1	8,5	Підрозділ з діловодства	2	20
Керівники підрозділів	5	65	Підрозділ з формування та навчання кадрів	2	22,2
Головний бухгалтер	1	10	Підрозділ з організації праціта заробітної плати	2	24
Усього	8	98,5	Усього	7	80,2

Фахівцям сьогодні доводиться інтенсивніше розвивати нові навички та вміння, краще адаптуватися до невизначеного середовища. Ці вимоги не тільки

є затребуваними в сучасних умовах, а й стають важливим фактором успішної самореалізації фахівця [14].

Вважаю за необхідне запровадити практику організації та проведення курсів з охорони праці для керівників підрозділів. На мою думку, це дозволить створити рівні можливості та позитивні настрої в колективі при створенні нового колективу чи впровадженні нових способів і методів організації роботи. Керівники також зможуть розпізнавати психологічні особливості конкретних співробітників і груп. Всі ці заходи сприятимуть покращенню роботи та водночас збільшать фінансовий результат компанії.

Щоб показати доцільність покращення організаційного аспекту підприємства, спочатку розрахуємо суму витрат підприємства (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Прогнозовані витрати підприємства на курси підвищення кваліфікації

Витрати	Сума
Навчання персоналу компанії на курсах. Планується участь 6 керівників.	6×5000 грн =30000 грн
Премія до зарплати керівництва після відвідування курсів	1000 грн.місяць 6×1000 = 6000 грн
Нарахування на заробітну плату	1320 грн
Разом	37320 грн

Навчання персоналу підприємства на курсах буде проходити два рази в тиждень по 4 години протягом двох місяців на території ПрАТ «Тернопільгаз», для забезпечення контролю за їх проходженням, а також для зручності працівників підприємства.

Керівники підрозділів повинні пройти навчання для підвищення ефективності впровадження нових форм організації праці, в тому числі психологічної установки у виробничих підрозділах на збільшення обсягів виробництва і зниження витрат.

Для розрахунку прибутку від впровадження організаційно-психологічних методів необхідно спочатку показати виручку від збільшення обсягу реалізації

продукції підприємства за день, місяць і рік. (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Доходи від впровадження нових форм організації праці

Період	Фактичний (2021 рік),тис грн	Прогнозний період, тис грн	Абсолютне відхилення, тис грн	Відносне відхилення, %
за день	1 139	1 618	479	4,23
за місяць	27 334	38 845	11 511	4,23
за рік	328 012	466 746	13875	4,23

Передбачається, що після навчання керівництва компанії на курсах чиста виручка від реалізації продукції зросте на 4,23% в день за рахунок збільшення обсягів виробництва. Враховуючи одноразові витрати на навчання персоналу підприємства на курсах, визначимо витрати на впровадження нових методів організації праці за рік: 30000 + 6000×12 + 1320×12 = 117840 грн.

Тому можемо стверджувати, що застосування нових методів доцільно впровадити на ПрАТ «Тернопільгаз», так як їх запровадження збільшить чистий дохід від реалізації продукції, а таким чином і чистий прибуток підприємства.

3.2 Вдосконалення процесу управління персоналом на основі результатів мережевого планування

Роль якісної характеристики кадрового потенціалу відіграє рівень освіти, рівень кваліфікації та рівень розвитку професійно важливих якостей персоналу підприємства. Проте на практиці людський потенціал організації не завжди відповідає тому, що є об’єктивно необхідним в умовах змін чи інновацій. Для рівномірного формування кадрового потенціалу необхідно розробити механізм мобілізації кадрового потенціалу та механізм регулювання професійно-кваліфікаційної структури персоналу відповідно до змісту управлінської праці.

Практика показує, що при післяопераційній і ретельно продуманій організації

праці, яку слід вважати прогресивною формою внутрішньої бригади в усіх галузях виробництва, ефективніше використовуються устаткування і робоча сила, підвищується якість праці, скорочуються терміни їх виконання. При цьому для них дуже важливо бути більш мобільними, керованими, досягати згуртованості в роботі, а отже, підвищується ефективність праці, що є основною вимогою раціонального використання трудових ресурсів підприємства.

Введення будь-якого організаційного нововведення на підприємстві має розпочинатися з економічного та соціального обґрунтування його необхідності.

Насамперед слід добре розібратися в особливостях організації праці, прорахувати варіанти можливих рішень, очікуваних витрат і ефекту від запровадження нововведення. Якщо заплановані дії абсолютно нові і відсутній досвід їх виконання, слід попередньо провести експериментальну перевірку в одному з підрозділів, проаналізувати результати і тільки потім, якщо буде економічна і соціальна доцільність використання цієї ідеї, можна реалізовувати її.

Після обґрунтування доцільності та ефективності запровадження організаційного нововведення необхідно його детально спроектувати, тобто опрацювати всі питання, пов’язані з використанням нових форм організації праці. Так для оцінки і вибору найкращого варіанта управлінських рішень слугує мережеве планування та управління.

Мережне (сіткове) планування — одна з форм графічного відображення змісту роботи і часу виконання стратегічних планів і перспектив проектування, планування, організаційних та інших видів комплексів підприємства.

На основі мережевих моделей розроблено багато методів планування та управління проєктами, найвідомішим з яких є метод критичного шляху (CPM). Спрогнозуємо план виробничої діяльності досліджуваного підприємства (табл. 3.4) та побудуємо сітковий графік робіт (рис.3.3).

Важливо пам'ятати, що управління кожним проектом має дотримуватися чіткої послідовності, пов'язуючи різні галузі знань і процеси управління

проєктами. [30].

Мережеве планування полягає насамперед у побудові мережевого графіка та розрахунку його параметрів [30].

Побудуємо сітковий графік робіт, визначимо критичний шлях та розрахуємо таблицю резервів часу, користуючись планом виробничої діяльності підприємства. Сітковий графік робіт приведено у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – План виробничої діяльності підприємства

Робота	Зміст роботи	Тривалість, дні	Відповідальний	Вартість роботи за 1день
1-2	Дослідження попиту на ринку, проведення маркетингових досліджень	5	Маркетолог	1300
1-3	Дослідження та розрахунок вартісних показників, визначення перспективної та поточної потреби, матеріалів, сировини та обладнання	2	Економіст 1	1295,8
2-3	Планування загального обсягу виробництва, прогнозування попиту на послуги підприємства	2	Економіст 2	1291,7
3-4	Планування матеріально-технічного забезпечення в загальному обсязі послуг	5	Економіст 3	1287,5

Продовження таблиці 3.4

3-5	Планування матеріально-технічного забезпечення на підприємстві, встановлення рівня якості ресурсів	5	Економіст 3	1287,5
4-5	Складання плану працевлаштування та підвищення кваліфікації працівників	3	Інженер з наукової організації праці	1250
5-6	Планування обсягу надання послуг з розбивкою на підрозділи	3	Економіст 1	1245,8
5-8	Розрахунок прибутків і збитків від запланованої діяльності	2	Головний бухгалтер	1325
5-9	Планування резерву по виробничих підрозділах	4	Економіст 2	1291,7
6-7	Планування виробничого процесу відповідно до асортименту продукції	2	Економіст 3	1287,5
6-9	Складання плану собівартості продукції за статтями та підрозділами, узгодження планових показників	4	Економіст 1	1250
7-9	Планування матеріальних запасів	1	Економіст 1	1250
8-9	Узгодження та доопрацювання бізнес-плану виробничої діяльності підприємства	2	Головний бухгалтер	1325
			Бухгалтер 1	1175

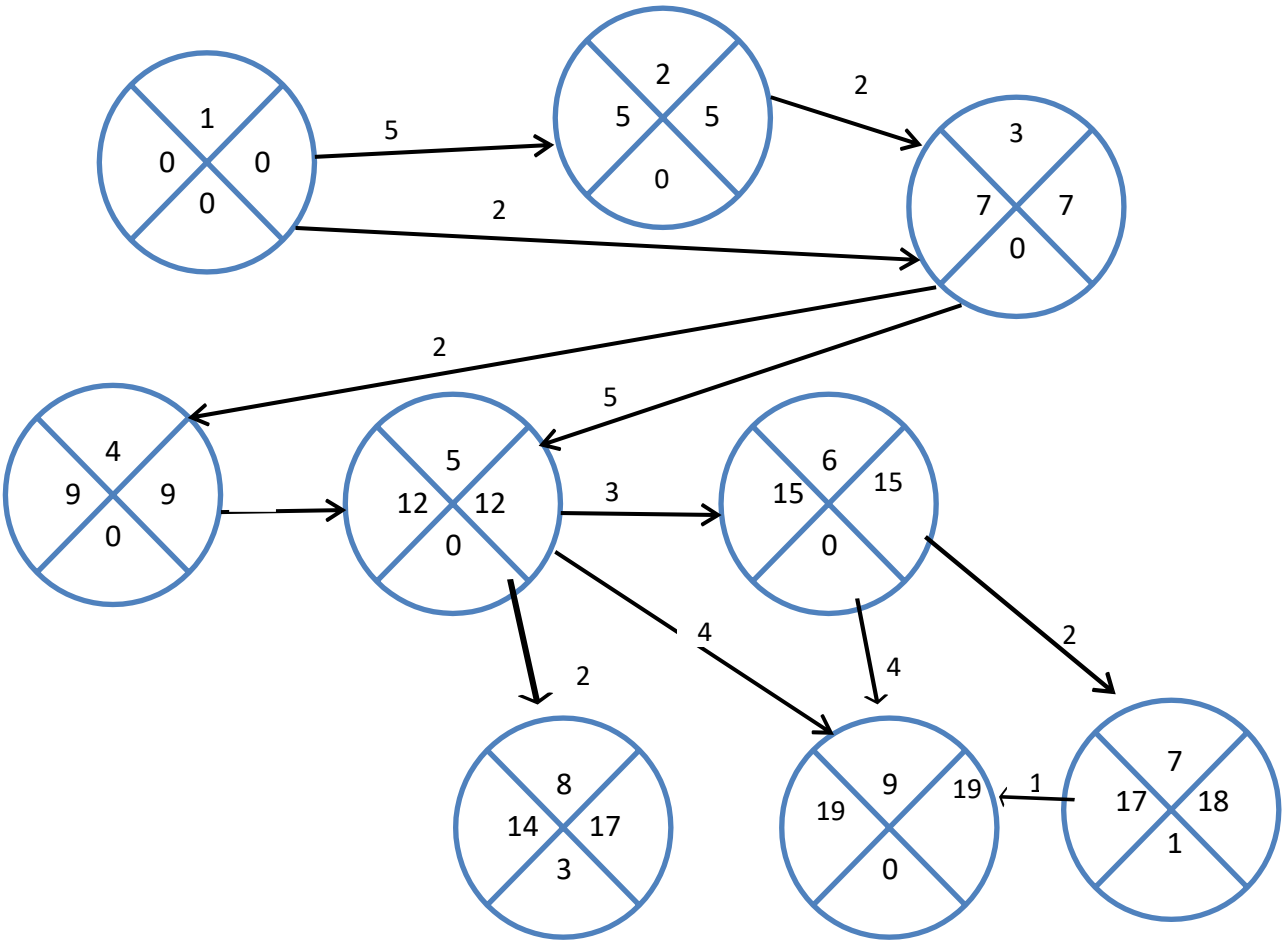

Рисунок 3.3 – Мережевий графік робіт

При розрахунку сітки безпосередньо на графіку, кожну подію ділять на чотири сектори, в яких вказують всі необхідні для розрахунку дані про роботи і події. В верхньому секторі проставляється номер події, в лівому – ранній початок роботи $T_{i-j}^{РП}$, правому – пізнє закінчення попередньої роботи $T_{i-j}^{ПЗ}$, а в нижньому – номер попередньої події, яка лежить на критичному шляху.

Розрахунок починається з визначення ранніх строків початку робіт. Ранній термін початку робіт, який виходить від вихідної події, дорівнює нулю. Ранній термін початку будь-якої роботи рівний максимальній із сум раннього початку і тривалостей попередніх робіт.

Заповнивши ліві і праві сектори всіх подій, можна встановити критичний шлях, переходячи від вихідної до завершальної події. Пізній термін закінчення робіт, які закінчують завершальною подією, рівний максимальному із ранніх

закінчень цих робіт, тобто ранньому терміну здійснення завершальної події.

Пізній термін закінчення попередніх робіт визначається мінімальною різницею пізнього закінчення і тривалістю наступних робіт. Потім визначаються повні і вільні резерви часу [30].

Результати розрахунків наведені в табл. 3.4.

Таблиця 3.5 – Результати розрахунків (Резерви часу)

Код роботи	Термін виконання роботи	Ранній термін початку роботи	Ранній термін завершення роботи	Пізній термін Завершення роботи	Пізній термін початку роботи	Повний резерв часу	Вільний резерв часу	Неза-лежний резерв часу
i,j	t (i,j)	t рп(i,j)	t рз(i,j)	t пз(i,j)	t пп(i,j)	$r_{ij}^{п}$	Rв	Rn
1-2	5	0	5	5	0	0	0	0
1-3	2	0	2	7	5	5	5	5
2-3	2	5	7	7	5	0	0	0
3-4	2	7	9	9	7	0	0	0
3-5	5	7	12	7	7	0	0	0
4-5	3	9	12	12	9	0	0	0
5-6	3	12	15	15	12	0	0	0
5-8	2	12	14	17	15	3	0	0
5-9	4	12	16	19	15	3	3	3
6-7	2	15	17	18	16	1	0	0
6-9	4	15	19	19	15	0	0	0
7-9	1	17	18	19	18	1	1	0
8-9	2	14	16	19	17	3	3	0

Розрахунок ранніх і пізніх термінів подій дозволяє визначити події і роботи критичного шляху: події і роботи, що лежать на критичному шляху мають рівні ранні і пізні терміни. Визначимо критичний шлях:

1) L 1 2 3 4 5 6 9 = 5 + 2 + 2 + 3 + 3 + 4 = 19

2) L 1 2 3 4 5 9 = 5 + 2 + 2 + 3 + 4 = 16

3) L 1 3 5 9 = 2 + 5 + 4 = 11

4) L 1 3 4 5 9 = 2 + 2 + 3 + 4 = 11

5) L 1 2 3 5 9 = 5 + 2 + 2 + 5 + 4 = 18

6) L 1 2 3 4 5 6 7 9 = 5 + 2 + 2 + 3 + 3 + 2 + 1 = 18

7) L 1 2 3 4 5 8 9 = 5 + 2 + 2 + 3 + 2 + 2 = 16

Отже, в даному випадку шлях L 1 2 3 4 5 6 9 є критичним. Розрахуємо витрати на критичний шлях :

L 1 2 3 4 5 6 9 = 6500 + 2583,4 + 2583,4 + 3750 + 3737,4 + 2500 = 21654,2 грн.

Знайдемо вартість шляхів, які будемо оптимізувати:

1) L 1 2 3 5 9 = 6500 + 2583,4 + 6437,5 + 5166,8 = 20687,7 грн;

2) L 1 2 3 4 5 9 = 6500 + 2583,4 + 2583,4 + 3750 + 5166,8 = 20583,6 грн;

3) L 1 3 5 9 = 2591,6 +6437,5 + 5166,8 = 14195,9 грн;

4) L 1 3 4 5 9 = 2591,6 + 2583,4 + 3750 + 5166,8 = 14091,8 грн.

Скориставшись повним, вільним і незалежним резервом, можна скоротити тривалість роботи 5-9 на 3 дні.

Розрахуємо нову вартість, враховуючи те, що тривалість роботи 5-9 скоротили на 3 дні.

1) L 1 2 3 5 9 = 6500 + 2583,4 + 6437,5 + 1291,7 = 16812,6 грн;

2) L 1 2 3 4 5 9 = 6500 + 2583,4 + 2583,4 + 3750 + 1291,7 = 16708,5 грн;

3) L 1 3 5 9 = 2591,6 + 6437,5 + 1291,7 = 10320,8 грн;

4) L 1 3 4 5 9 = 2591,6 + 2583,4 + 3750 + 1291,7 = 10216,7 грн.

Отже, в результаті оптимізації ми зменшили витрати на 3875,1 грн.

Для того, щоб досягнути цього менеджер може використовувати такі методи оптимізації робіт:

– у разі перевантаження внутрішніх ресурсів – використання субпідрядників (або тимчасових працівників);

– зміна способу транспортування матеріалів (у разі затримок, викликаних використовуваним): замість залізниці чи кораблів - літаки;

– технічні зміни, які скорочують тривалість роботи та спрощують її зміст (альтернативні матеріали, інші методи складання тощо);

– матеріальне заохочення - премії за скорочення робочого часу;

– підвищення рівня кваліфікації, що підвищує ефективність праці;

– покращення умов та мотивації праці;

– якщо основними критеріями є час і вартість, то обсяг робіт зменшується.

Отже, завдяки запропонованим керованим крокам (діям) у контексті мережевого планування можна досягти узгодженості працівників в роботі, що сприятиме підвищенню ефективності їхньої праці, що, своєю чергою, є основною вимогою покращення організації праці підприємства ПрАТ «Тернопільгаз».

РОЗДІЛ 4
БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ, ОСНОВИ ОХОРОНИ ПРАЦІ

4.1 Безпека життєдіяльності на ПрАТ «Тернопільгаз»

Безпека життєдіяльності — галузь науково-практичної діяльності; спрямована на засвоєння загальних закономірностей виникнення загроз, їх властивостей, наслідків впливу на організм людини, основ захисту здоров’я і життя людини та середовища її життєдіяльності, а також на розробку та впровадження відповідних засобів і заходів, щоб створювати і підтримувати здорові і безпечні умови життя і діяльності людини.

Важливим аспектом повсякденного життя є захист населення, об’єктів господарювання та всієї території від негативного впливу надзвичайних ситуацій. Стихійні лиха та природні катаклізми, техногенні аварії та катастрофи, соціальні конфлікти призводять до значних людських жертв і завдають великих матеріальних збитків суспільству.

БЖД у сфері надзвичайних ситуацій базується на концепції попередження цих ситуацій, відповідного реагування на них та ліквідації їх наслідків.

При будівництві, реконструкції та експлуатації об'єктів ПрАТ «Тернопільгаз» існує загроза аварій, які можуть призвести до:

– руйнування елементів лінійної частини газопроводів, споруджених на них комунікаційних або технологічних пристроїв, газорозподільних мереж, автомобільних компресорних станцій;

– руйнування об'єктів, що належать іншим відомствам (магістральні трубопроводи, залізниці, основні автомобільні дороги I, II категорій тощо);

– вибухи резервуарів, що працюють під негативним тиском;

– розлив нафти в ґрунт та водойми;

– викиди забруднюючих речовин в атмосферу;

– забруднення стічними водами;

– забруднення об'єктів, споруд, територій;

– пожежі цистерн з нафтою і нафтопродуктами, нафто- і газотранспортного обладнання тощо.

Працівники структурних підрозділів ПрАТ «Тернопільгаз» виконують роботи підвищеної небезпеки, які зазначені в «Переліку робіт підвищеної небезпеки», затвердженому наказом Держнаглядохоронпраці та зайнятості України від 26 січня 2005 року No 15 та. зареєстровано в Міністерстві юстиції України 15 лютого 2005 р. за № 232.10512.

Виходячи з існуючих небезпек і ризиків у виробничих приміщеннях, ПрАТ «Тернопільгаз» встановлює таку політику охорони життя та праці для забезпечення безпеки праці працівників шляхом здійснення таких заходів:

– дотримання законодавства України про охорону праці, правил і норм охорони праці та промислової безпеки під час будівництва, реконструкції та експлуатації виробничих об’єктів;

– дотримання працівниками вимог охорони праці та безпеки життєдіяльності під час виконання обов'язків працівників на робочих місцях;

– проведення постійного контролю за станом БЖД та безпеки праці на потенційно небезпечних об'єктах і об'єктах підвищеної небезпеки з метою зниження виробничого ризику нещасних випадків, професійних захворювань і аварій;

– впровадження у виробництво технічних засобів і засобів охорони праці та безпеки праці, що відповідають досягненням світової та вітчизняної науки, техніки і технології;

– виявлення небезпек та оцінка професійного ризику нещасних випадків, професійних захворювань і аварій;

– створення та впровадження заходів щодо зниження професійного ризику;

– планування та виконання заходів щодо локалізації та ліквідації наслідків відмов і виробничих проблем; створення матеріальних і фінансових

резервів для локалізації та ліквідації наслідків аварії;

– проведення аудитів у сфері охорони праці та безпеки життєдіяльності, запобігання та усунення причин нещасних випадків, професійних захворювань, аварій та виробничих проблем;

– покращення контролю за станом здоров'я працівників і проведення відповідних лікувально-профілактичних заходів;

– удосконалення порядку та проведення заходів виробничої санітарії;

– запровадження системи соціального страхування від нещасних випадків на виробництві та професійних захворювань;

– постійне вдосконалення нормативно-правової бази з охорони праці та безпеки життєдіяльності;

– проведення наукових досліджень у галузі безпеки життєдіяльності та охорони праці, впровадження результатів наукових досліджень і дослідно-конструкторських робіт у виробництво; створення інформаційної бази охорони праці на основі комп'ютерних інформаційних мереж;

– виконання комплексних програм заходів щодо досягнення встановлених стандартів охорони праці та виробничого середовища, підвищення існуючого рівня охорони праці, запобігання травматизму на виробництві, професійним захворюванням і нещасним випадкам;

– забезпечення участі працівників ПрАТ «Тернопільгаз» та його представників у всіх елементах системи управління охороною праці та безпекою праці;

– періодичний аналіз функціонування та постійне вдосконалення системи управління охороною та безпекою праці.

Виходячи з існуючих небезпек і ризиків у виробничих приміщеннях, ПрАТ «Тернопільгаз» встановлює політику охорони життя та праці для забезпечення охорони праці працівників шляхом здійснення таких заходів:

– дотримання законодавства України про охорону праці, правил і норм охорони праці та промислової безпеки під час будівництва, реконструкції та

експлуатації виробничих об’єктів;

– дотримання працівниками вимог охорони праці та безпеки життєдіяльності під час виконання обов'язків працівників на робочих місцях;

– проведення постійного контролю за станом БЖД та безпеки праці на потенційно небезпечних об'єктах і об'єктах підвищеної небезпеки з метою зниження виробничого ризику нещасних випадків, професійних захворювань і аварій;

– впровадження у виробництво технічних засобів і засобів охорони праці та безпеки праці, що відповідають досягненням світової та вітчизняної науки, техніки і технології;

– виявлення небезпек та оцінка професійного ризику нещасних випадків, професійних захворювань і аварій; створення та впровадження заходів щодо зниження професійного ризику;

– планування та виконання заходів щодо локалізації та ліквідації наслідків відмов і виробничих проблем; створення матеріальних і фінансових резервів для локалізації та ліквідації наслідків аварії;

– проведення аудитів у сфері охорони праці та безпеки життєдіяльності, запобігання та усунення причин нещасних випадків, професійних захворювань, аварій та виробничих проблем;

– покращення контролю за станом здоров'я працівників і проведення відповідних лікувально-профілактичних заходів;

– удосконалення порядку та проведення заходів виробничої санітарії;

– запровадження системи соціального страхування від нещасних випадків на виробництві та професійних захворювань;

– постійне вдосконалення нормативно-правової бази з охорони праці та безпеки життєдіяльності;

– проведення наукових досліджень у галузі безпеки життєдіяльності та охорони праці, впровадження результатів наукових досліджень і дослідно-конструкторських робіт у виробництво; створення інформаційної бази охорони

праці на основі комп'ютерних інформаційних мереж;

– виконання комплексних програм заходів щодо досягнення встановлених стандартів охорони праці та виробничого середовища, підвищення існуючого рівня охорони праці, запобігання травматизму на виробництві, професійним захворюванням і нещасним випадкам;

– забезпечення участі працівників ПрАТ «Тернопільгаз» та його представників у всіх елементах системи управління охороною праці та безпекою праці;

– періодичний аналіз функціонування та постійне вдосконалення системи управління охороною та безпекою праці.

Основні завдання управління промисловою безпекою ПрАТ «Тернопільгаз» - це:

– визначення стратегії, концепції та загальних управлінських рішень щодо функціонування та вдосконалення системи управління промисловою безпекою ПрАТ «Тернопільгаз»;

– оснащення конструктивних перегородок галузевими стандартами і правилами безпеки праці та забезпечення ними промислових підприємств;

– розроблення та контроль за виконанням заходів щодо покращення стану промислової безпеки на об’єктах ПрАТ «Тернопільгаз»;

– контроль за дотриманням норм і правил промислової безпеки при проектуванні, будівництві та експлуатації виробничих об'єктів ПрАТ «Тернопільгаз» за напрямами діяльності.

У ПрАТ «Тернопільгаз» його працівники щорічно проходять навчання з надання першої медичної допомоги постраждалим та вміння користуватися основними засобами пожежогасіння.

Тому в ПрАТ «Тернопільгаз» розробляються та впроваджуються заходи щодо підвищення безпеки життєдіяльності та промислової безпеки.

4.2 Система управління охороною праці у ПрАТ «Тернопільгаз»

Система управління охороною праці — це частина загальної системи управління, яка сприяє управлінню ризиками охорони праці, пов'язаними з діяльністю підприємства. Вона включає організаційну структуру, планування діяльності, розподіл відповідальності, методи роботи, процедури, процеси та ресурси для розробки, впровадження, аналізу та підтримки в робочому стані політики компанії щодо охорони праці та безпеки [10].

Основними завданнями системи управління охороною праці (далі СУОП) є:

– забезпечення безпеки та здоров'я працівників;

– зниження ризику нещасних випадків, професійних захворювань і нещасних випадків;

– дотримання працівниками вимог охорони праці та безпеки життєдіяльності;

– забезпечення безпеки технологічних процесів, апаратів, будівель, споруд, території та охоронних зон [13].

Предметом діяльності ПрАТ «Тернопільгаз» є такі галузі виробництва, як газорозподільні та будівельно-монтажні роботи, в яких експлуатуються: обладнання для газонаповнювальних станцій, газозаправних пунктів, газорегулюючі установки, газопроводи та будівництво системи газопостачання в населені пункти, склади балонів газопроводи, що живлять підприємства, електростанції, котельні, АГНКС тощо, а також газонебезпечні та протипожежні роботи, зварювально-монтажні роботи, ізоляційні роботи тощо.

Загальне керівництво охороною праці на ПрАТ «Тернопільгаз» здійснює апарат управління підприємства. Голова правління ПрАТ «Тернопільгаз» (або його заступник) відповідає за виконання покладених на підприємство завдань і обов'язків щодо забезпечення охорони праці на об'єктах підприємства, впровадження нових ефективних заходів і методів запобігання нещасним випадкам, визначає ступінь відповідальності його заступників, УЕГГ та керівників районів за виконання робіт з охорони праці в районах їх діяльності.

Роботу з охорони праці в апараті ПрАТ «Тернопільгаз» у структурних підрозділах координує служба охорони праці (далі – СОП).

СОП ПрАТ «Тернопільгаз» здійснює роботу в галузі охорони праці та промислової безпеки відповідно до нормативно-правових актів, зокрема:

– бере участь у роботі комісії відповідного рівня адміністративно-виробничого контролю за станом охорони праці та безпеки життєдіяльності в районах діяльності;

– аналізує стан охорони праці на об’єктах ПрАТ «Тернопільгаз» та контролює виконання заходів щодо усунення порушень вимог охорони праці та промислової безпеки, підвищення рівня охорони праці на об’єктах підприємства;

– бере участь у розробленні заходів з охорони праці та безпеки життєдіяльності відповідно до напрямів діяльності;

– бере участь у нарадах та розробленні нормативних документів у сфері охорони праці та безпеки життєдіяльності.

Основні функції управління охороною праці в ПАТ «Тернопільгаз»:

– координація профілактичної роботи в галузі охорони праці в структурах підрозділі;;

– координація реалізації єдиної науково-технічної політики в галузі охорони праці в ПрАТ «Тернопільгаз»;

– аналіз стану охорони праці на об'єктах ПрАТ «Тернопільгаз», планування та контроль виконання коригувальних заходів;

– організація системи управління охороною праці, яка відповідає політиці підприємства та забезпечує її постійне вдосконалення в умовах чинного законодавства;

– перевірка діяльності структурних підрозділів з питань забезпечення охорони праці, дослідження та поширення передового професійного досвіду в цьому напрямку;

– здійснення відомчого контролю за станом охорони праці на належному рівні;

– створення системи матеріальної та моральної активізації працівників і трудового колективу, спрямованої на поліпшення умов праці та їх охорону, запобігання травматизму на виробництві, професійним захворюванням і нещасним випадкам;

– створення та впровадження сучасних форм і методів управління, зокрема комп'ютеризованих робочих місць спеціалістів СОП;

– розроблення нових та перегляд діючих нормативних документів (НД) з охорони праці, що діють на підприємстві; розроблення та впровадження прогресивних апаратних технологій, програмного забезпечення та інших заходів для покращення умов та підвищення рівня безпеки праці;

– взаємодія з органами державного нагляду щодо запобігання нещасним випадкам і нещасним випадкам, досягнення встановлених нормативів і підвищення рівня охорони праці в структурних підрозділах;

– організація нарад, семінарів, конференцій та конкурсів з питань удосконалення роботи та забезпечення охорони праці в структурних підрозділах;

– виконання методичних вказівок та контроль за діяльністю СОП структурних відділень та МПК;

– надання методичної допомоги структурним підрозділам в організації та проведенні з працівниками спеціального навчання, інструктажів та перевірки знань з охорони праці;

– придбання та забезпечення структурних підрозділів нормативно-правовими актами з питань охорони праці;

– організація та проведення навчання та перевірки знань з питань охорони праці для керівного складу структурних підрозділів;

– контроль за своєчасним виконанням заходів з охорони праці при будівництві, реконструкції та капітальному ремонті ПрАТ «Тернопільгаз»;

– організація контролю за розподілом і використанням коштів, виділених на здійснення охорони праці в структурних підрозділах;

– планування та здійснення контролю за виконанням комплексних заходів, спрямованих на досягнення встановлених нормативів безпеки, гігієни праці та виробничого середовища, підвищення існуючого рівня безпеки праці, запобігання травматизму на виробництві, професійним захворюванням та нещасним випадкам;

– участь у розслідуванні причин та обставин нещасних випадків, професійних захворювань і аварій;

– врегулювання нещасних випадків на виробництві, аварій на виробництві та їх наслідків у структурних підрозділах;

– забезпечення звітності з питань охорони праці ДК СОП «Газ України» та органи державного нагляду за охороною праці, статутного управління, відповідно до чинного законодавства;

– аналіз причин нещасних випадків, професійних захворювань та розроблення заходів щодо їх запобігання;

– здійснення пропаганди охорони праці.

Основними завданнями управління охороною праці на рівні структурного підрозділу ПрАТ «Тернопільгаз» є:

– навчання працівників безпечним методам праці та пропаганда охорони праці;

– забезпечення безпеки будівель і споруд;

– нормування санітарно-гігієнічних умов праці;

– забезпечення працівників засобами індивідуального та колективного захисту;

– забезпечення оптимальних режимів праці та відпочинку працівників;

– організація лікувально-профілактичного обслуговування працівників;

– організація санітарно-побутового забезпечення працівників;

– професійний відбір працівників з конкретних професій.

Важливе місце серед функцій управління охороною праці в структурних підрозділах ПрАТ «Тернопільгаз» займає атестація робочих місць за умовами праці, розробка та контроль за виконанням заходів щодо створення безпечних і здорових умов праці на робочих місцях.

ВИСНОВКИ

У дипломній роботі здійснено дослідження теоретичних та практичних аспектів удосконалення системи організації персоналу підприємства.

У першому розділі розкривається сутність організації праці персоналу, її зміст, мета, завдання та основні елементи; розглянуто, загальні цілі та місію підприємства.

Залежно від галузевої приналежності форми організації праці на різних підприємствах характеризуються різним ступенем складності, різною ієрархією, а також виконання різних видів робіт може мати різний рівень.

Специфіка організації праці визначає послідовність організації, контролю та коригування діяльності працівників. Порядок залучення і найму трудових ресурсів, взаємодія працівників з предметами і засобами праці, специфіка поділу і кооперації праці, формування нових умінь і навичок, відповідних різним умовам праці, визначаються на основі праці.

У другому розділі зроблено загальну характеристику ПрАТ «Тернопільгаз», розглянуто особливості організації праці на досліджуваному підприємстві, а також проведено аналіз фінансових результатів його діяльності. ПрАТ «Тернопільгаз» знаходиться у м. Тернопіль, по вул. Чернівецька 54.

У третьому розділі запропоновано заходи із вдосконалення організації праці на підприємстві. З метою забезпечення та підтримки трансформацій організації праці на ПрАТ «Тернопільгаз» відповідно до сучасних викликів запропоновано реорганізувати існуючий орган у єдину сучасну кадрову службу, яка підпорядковується генеральному директору та директору з управління персоналом.

Завдяки запропонованим крокам можна досягти узгодженості працівників в роботі, що сприятиме підвищенню ефективності їхньої праці, що в свою чергу, є основною вимогою покращення організації праці підприємства ПрАТ «Тернопільгаз».

Отже, в результаті виконання дипломної роботи мною було проаналізовано систему організації та праці персоналу, показники фінансової діяльності та розроблені рекомендації щодо удосконалення організації праці персоналу на ПрАТ «Тернопільгаз».

Завдяки запропонованим керованим крокам (діям) у контексті мережевого планування можна досягти узгодженості працівників в роботі, що сприятиме підвищенню ефективності їхньої праці, що в свою чергу, є основною вимогою покращення організації праці підприємства ПрАТ «Тернопільгаз».

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Балабанюк Ж. М. Аналіз показників руху персоналу організації Ефективна економіка. 2011. №8. URL: economy.nayka.com.ua/?op=1&z=650

2. Бандур С. І. Організація та нормування праці: курс лекцій. Ін-т підготовки кадрів держ. служби зайнятості України: ІПК ДЗСУ, 2008. 141 с.

3. Бєлоусова О. С. Менеджмент підприємства у виробничій сфері: навч. програма курсу. Запоріжжя: ЗНУ, 2012. 10 с.

4. Білоконенко В. І. Організація праці : конспект лекцій. Вид. ХНЕУ, 2004. 136с

5. Богиня Д.П. Методологічні засади формування мотиваційного механізму конкурентоспроможності робочої сили. Мотиваційний механізм формування конкурентоспроможності робочої сили: Зб. наук. праць. К.: Ін-т економіки НАН України, 2010. С. 10-27.

6. Боковець В.В., Драбаніч А. В. Організація виробництва: навч. посіб. для студ. екон. спец. Вінниц. фін.–екон. ун–т. Вінниця: ВФЕУ, 2012.319 с

7. Васильців Т.Г., Міценко Н.Г., Іляш О.І. Економіка малого підприємства: навч. посіб. Знання, 2013.446 с.

8. Збрицька Т.П., Савченко Г.О., Татаревська М.С. Управління розвитком персоналу: навчальний посібник. Одеса: Атлант, 2013.427 с.

9. Гуменюк В. Я., Юрчик Г. М. Планування та організація виробничої діяльності підприємства: навч. посіб. Рівне: НУВГП, 2009. 145 с.

10. Данюк В. М. та ін. Організація праці: Підручник: Вища школа, 2009.460 с.

11. Домбровський В. А. Організація і методика обліку та аналізу праці та її оплати на базі сучасних інформаційних технологій [Текст]: 21 дис. канд. екон. Наук. Київ. нац. ун-т ім. Т. Шевченка. К., 2007. 232 с.

12. Козар К.В. Удосконалення системи оплати праці персоналу на підприємстві в сучасних умовах функціонування малого та середнього бізнесу. Технології та дизайн2013.№1(6).с.1–6.

13. Коржик Б.М. Основи охорони праці [навч.пос.].Харків, ХДАМГ, 2002. 105с.

14. Кузнєцов Е. А. Методологія професіоналізації управлінської діяльності в Україні: монографія. Херсон : ОЛДІ ПЛЮС, 2017. 382 с.

15. Лавриненко Е.Т., Невмержицька С. М. Управління конкурентними перевагами підприємства. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2018. № 6 (17) URL: http://www.easterneuropeebm.in.ua.index.php.17-2018-ukr.

16. Медвецький О.О. Організація і стимулювання праці: Навчальнометодичний посібник, 2006.180с.

17. Нємцов В.Д., Довгань Л.Є., Сініок Г.Ф. Менеджмент організацій. Навч. посібник. К.: 2016. 388 с.

18. Решміділова С.Л., Мул Н.А., Зелена М.І. Організація праці на підприємстві: основні завдання та напрями удосконалення URL: http://elar.khnu.km.ua/jspui/bitstream/123456789/1293/1/Стаття%206.doc.

19. Петрова І.Л. Управління персоналом у процесі організаційних перетворень. Формування ринкової економіки: Зб. наук. праць. Управління людськими ресурсами: проблеми теорії та практики. Т. 1., Ч. 1. К.: КНЕУ, 2007.С. 646-655.

20. Посилкіна О.В., Братішко Ю.С., Кубасова Г.В. Управління персоналом: навч. посібник для студентів економічних спеціальностей вищих методичних та навчальних закладів. Харків. Вид-во НФАУ, 2015. 517 с.

21. Решміділова С.Л., Мул Н.А., Зелена М.І. Організація праці на підприємстві. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2009. № 4, Т. 4. С. 66-69.

22. Рябуха М.С., В.Д. Савченко. Система стимулювання і мотивація праці в менеджменті організацій. Вісник ХНАУ. 2009. № 14.

23. Свелеба Н.А. Організація виробництва: навч. Посіб Укоопспілка, Вид-во Львів. комерц. акад., 2012. 383 с.

24. Уманська В.Г., Школьна ДР. Особливості організації контролю та нормування праці в умовах ринкової економіки. Економіка і суспільство. Мукачівський державний університет. Вип. 9. 2017. С. 935—939

25. Федотова Т.А., Колеченко Д.О. Ефективна організація робочих місць на підприємствах. Глобальні та поточні проблеми економіки Миколаївський національний університет іменні В.О. Сухомлинського. Вип. 10. 2016. С. 716—719

26. Редьква О., Галущак О. Управління персоналом машинобудівних підприємств України в умовах кризи. Соціально-економічні проблеми і держава. 2011. Вип. 2 URL: http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2011/11rozvuk.pdf.

27. Halushchak O., Halushchak M. The causes of appearance and ways of staff`s demotivation solving in organizations. Соціально-економічні проблеми і держава. 2016. Вип. 1 (14). С. 138-144.

28. Гевко І.Б., Оксентюк А.О., Галущак М.П. Організація виробництва: теорія і практика: підручник. К.: Кондор, 2008. 178 с.

29. Галущак М.П., Галущак О.Я., Кужда Т.І. Економічне прогнозування: навч. посібник. Тернопіль: ТНТУ, 2017. 160 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

Фінансові результати ПрАТ «Тернопільгаз» за 2021-2022 рр.

	КОДИ		
Дата (рік, місяць, число)	2022	01	01
за ЄДРПОУ	[illegible]		

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

Підприємство Приватне акціонерне товариство по газопостачанню та газифікації "Тернопільгаз"

(найменування)

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

за 2022 р.

Форма N2 Код за ДКУД **1801003**

І. 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	328 012	206 770
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	(308 160)	(419 966)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	*2070*	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	19 852	-
збиток	2095	(-)	(213 196)
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	5 187	20 422
у тому числі: дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	*2121*	-	-
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	*2122*	-	-
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	*2123*	-	-
Адміністративні витрати	2130	(62 471)	(49 335)
Витрати на збут	2150	(-)	(-)
Інші операційні витрати	2180	(25 814)	(30 097)
у тому числі: витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	*2181*	-	-
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	*2182*	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	-	-
збиток	2195	(63 246)	(272 206)
Доход від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	-	-
Інші доходи	2240	16 891	17 654
у тому числі: дохід від благодійної допомоги	*2241*	-	-
Фінансові витрати	2250	(-)	(-)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(36)	(57)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	*2275*	-	-

-11-

Продовження додатка 2

Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	-	-
збиток	2295	(46 391)	(254 609)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-	-
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	-	-
збиток	2355	(46 391)	(254 609)

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**	(46 391)	(254 609)

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	124 958	188 831
Витрати на оплату праці	2505	177 084	130 180
Відрахування на соціальні заходи	2510	34 144	27 623
Амортизація	2515	28 606	20 314
Інші операційні витрати	2520	31 689	132 507
Разом	**2550**	396 481	499 455

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	1461017	1461017
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	1461017	1461017
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	(31,75254)	(174,26834)
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	(31,75254)	(174,26834)
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Керівник _____ Караванський Олег Іванович

Головний бухгалтер _____ Сеньків-Повалінська Любов Михайлівна

«ТЕРНОПІЛЬГАЗ» 03353503 УКРАЇНА

Додаток Б

Фінансові результати ПрАТ «Тернопільгаз» за 2020-2021 рр.

	КОДИ		
Дата (рік, місяць, число)	2021	12	31
за ЄДРПОУ	03353503		

Підприємство Приватне акціонерне товариство по газопостачанню та газифікації "Тернопільгаз"

(найменування)

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

за Рік 2021 р.

Форма N2 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	206 770	279 756
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	(419 966)	(359 168)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	*2070*	-	-
Валовий: прибуток	2090	-	-
збиток	2095	(213 196)	(79 412)
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	20 422	1 463
у тому числі: дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	*2121*	-	-
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	*2122*	-	-
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	*2123*	-	-
Адміністративні витрати	2130	(49 335)	(37 678)
Витрати на збут	2150	(-)	(38)
Інші операційні витрати	2180	(30 097)	(30 354)
у тому числі: витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	*2181*	-	-
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	*2182*	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	-	-
збиток	2195	(272 206)	(146 019)
Дохід від участі в капіталі	2200	-	209
Інші фінансові доходи	2220	-	-
Інші доходи	2240	17 654	7 588
у тому числі: дохід від благодійної допомоги	*2241*	-	-
Фінансові витрати	2250	(-)	(358)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(57)	(39)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	*2275*	-	-

Продовження додатка 2

Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	-	-
збиток	2295	(254 609)	(138 619)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-	-
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	-	-
збиток	2355	(254 609)	(138 619)

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**	(254 609)	(138 619)

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	188 831	203 034
Витрати на оплату праці	2505	130 180	111 485
Відрахування на соціальні заходи	2510	27 623	24 244
Амортизація	2515	20 314	18 347
Інші операційні витрати	2520	132 507	70 128
Разом	**2550**	499 455	427 238

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	1461017	1461017
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	1461017	1461017
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	(174,26834)	(94,87843)
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	(174,26834)	(94,87843)
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Керівник

Караванський Олег Іванович

Головний бухгалтер

Сеньків-Повалінська Любов Михайлівна

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО ПО ГАЗОПОСТАЧАННЮ ТА ГАЗИФІКАЦІЇ «ТЕРНОПІЛЬГАЗ» 03353503 УКРАЇНА