

Міністерство освіти і науки України
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет – Менеджменту, маркетингу та публічного адміністрування
Кафедра – Менеджменту і логістики
Ступінь вищої освіти – другий (магістр)
Спеціальність – 073 Менеджмент
Освітня програма – «Менеджмент»



КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему: Удосконалення системи організації праці на підприємстві

ШИФР КРМ. МІЛ.1.964-03.3.8

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'М. Жестикова'.

Здобувач Мар'яна ЖЕСТІКОВА

Керівник к.е.н., доц. Наталія КОРСІКОВА

Кваліфікаційна робота допускається до захисту

Рішення кафедри від 11.12.2023 р., протокол № 6

Завідувачка

кафедри менеджменту і логістики _____ Ірина СЕДІКОВА

Одеса – 2023 р.

ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет	Менеджменту, маркетингу та публічного адміністрування
Кафедра	Менеджменту і логістики
Ступінь вищої освіти	Другий (магістерський)
Спеціальність	073 – Менеджмент
Освітня програма	Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ:
Завідувачка кафедри МіЛ

_____ (підпис)

“ _____ ” _____ 2023 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА здобувачки вищої освіти Мар’яни Жестікової

1. Тема роботи: 1. «Удосконалення системи організації праці на підприємстві»
затвердженою наказом ОНТУ від 23.12. 2023 р. № 964-03.

2. Термін здачі здобувачкою закінченої роботи 14.12.2023 р.

3. Вихідні дані роботи: звіти діяльності підприємства, законодавчі акти, статистичні збірники, наукові публікації вчених менеджерів та економістів.

4. Зміст кваліфікаційної роботи магістра. Вступ. Розділ 1. Теоретико-методичні основи формування ефективної системи організації праці на підприємстві. 1.1. Мета, напрями і завдання організації праці на підприємстві. 1.2. Елементи організації праці на підприємстві. 1.3. Вплив організації праці на ефективність діяльності підприємства. Висновки до розділу 1. Розділ 2. Оцінка стану та ефективності організації праці на підприємствах кондитерської галузі України. 2.1. Стан та перспективи розвитку кондитерської галузі України. 2.2. Організаційно-економічна характеристика ЗАТ «Одесакондитер». 2.3. Моніторинг системи організації праці ЗАТ «Одесакондитер». Висновки до розділу 2. Розділ 3. Напрями вдосконалення організації праці на підприємстві ЗАТ «Одесакондитер». 3.1. Основні напрями до підвищення ефективності організації праці на підприємстві. 3.2. Проведення атестації робочих місць та підвищення кваліфікації персоналу ЗАТ «Одесакондитер». 3.3. Впровадження системи регламентованого обслуговування робочих місць та оцінка ефективності заходів по удосконаленню організації праці. Висновки до розділу 3. Висновки.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов’язкових креслень) таблиць 13, рисунків 7.

6. Консультанти по роботі, із зазначенням розділів проекту, що стосуються їх:

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Нормоконтроль			

7. Дата видачі завдання 14.08.2023 р.

Керівник _____ Наталія КОРСІКОВА

Завдання прийняв до виконання  Мар'яна ЖЕСТІКОВА

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Дослідницька практика (збір статистичних даних та написання статті)	14.09 – 15.10.23	виконано
	Захист звіту з дослідницької практики	16.10 – 18.10.23	виконано
2	Вступ	25.11 – 27.11. 23	виконано
3	Розділ 1	27.10 – 10.11. 23	виконано
4	Розділ 2	11.11 – 23.11. 23	виконано
5	Розділ 3	11.11 – 25.11. 23	виконано
6	Висновки	26.11 – 27.11.23	виконано
7	Список використаних джерел	25.11 - 28.11. 23	виконано
8	Оформлення КРМ та ілюстративного матеріалу	28. 11 – 30.11.23	виконано
9	Подання завершеної роботи керівнику	29.11 – 02.12. 23	виконано
10	Доопрацювання роботи з урахуванням пропозицій наукового керівника та підготовка роботи до попереднього захисту	01.12 – 05.12. 23	виконано
11	Попередній захист роботи	06.12 – 09.12. 23	виконано
12	Усунення зауважень за результатами попереднього захисту	07.12 – 12. 12.23	виконано
13	Нормоконтроль та перевірка роботи на плагіат	08.12 – 12.12.23	виконано
14	Подання переплетеної роботи завідувачу кафедри для отримання дозволу на захист	11.12 – 14.12.23	виконано
15	Отримання зовнішньої рецензії	14.12 – 18.12.23	виконано
16	Захист кваліфікаційної роботи магістра	19.12 – 26.12.23	виконано

Здобувач  Мар'яна ЖЕСТІКОВА

Керівник роботи _____ Наталія КОРСІКОВА

Несу відповідальність за ідентичність електронного та друкованого варіантів кваліфікаційної роботи, даю згоду на обробку персональних даних та не заперечую проти розміщення кваліфікаційної роботи на офіційних web-ресурсах ОНТУ.

Підтверджую, що в кваліфікаційній роботі відсутні порушення норм академічної доброчесності.

Здобувач-дипломник  Мар'яна ЖЕСТІКОВА

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна магістерська робота присвячена питанню вдосконалення системи організації праці на підприємстві. Магістерська робота складається з трьох розділів, кожен з яких робить свій внесок у вирішення загальної проблеми вдосконалення організації праці на підприємствах кондитерської галузі України.

У першому розділі викладено теоретико-методологічну базу, необхідну для розуміння та побудови ефективної системи організації праці на підприємствах. У ньому визначено основні цілі, орієнтири та завдання, пов'язані з організацією праці на підприємстві. Далі йде поглиблений розгляд основних частин, які складають організацію праці, що проливає світло на структурні компоненти, які є критично важливими для добре функціонуючого робочого процесу. Крім того, у розділі розглядається безпосередній вплив організації праці на загальну ефективність підприємства, підкреслюється складний взаємозв'язок між організаційною тактикою та корпоративною ефективністю.

Другий розділ, що ґрунтується на теоретичних засадах, присвячений ретельному дослідженню поточної ситуації та ефективності організації праці в кондитерському секторі України. Цей оціночний аналіз починається з вивчення поточної ситуації та майбутніх можливостей українського кондитерського бізнесу, пропонуючи контекстуальну панораму. Потім предмет дослідження звужується до конкретної компанії, ЗАТ «Одесакондитер», з наданням корпоративного та економічного опису. Згодом розгортається сувора процедура аудиту, яка досліджує тонкощі системи управління персоналом на ЗАТ «Одесакондитер».

У третьому розділі запропоновано основні напрями підвищення ефективності організації праці на підприємстві, включаючи проведення атестації робочих місць, підвищення кваліфікації персоналу; висвітлюється доцільність впровадження системи регламентованого обслуговування робочих місць і проведення оцінки ефективності заходів з удосконалення організації праці для досягнення оптимальних результатів на підприємстві.

Ключові слова: організація праці, ефективність, кондитерська галузь, атестація робочих місць, кваліфікація персоналу, система регламентованого обслуговування робочих місць .

SUMMARY

The qualification master's thesis is dedicated to the improvement of the work organization system at the enterprise. The master's thesis consists of three chapters, each contributing to the overall problem of improving work organization in the confectionery industry in Ukraine.

In the first chapter, the theoretical and methodological foundation necessary for understanding and building an effective work organization system at enterprises is presented. The main goals, guidelines, and tasks related to work organization at the enterprise are defined. A detailed examination of the key components constituting work organization sheds light on the structural elements crucial for a well-functioning workflow. Additionally, the chapter explores the direct impact of work organization on the overall efficiency of the enterprise, emphasizing the intricate relationship between organizational tactics and corporate effectiveness.

The second chapter, grounded in theoretical principles, focuses on a thorough investigation of the current situation and efficiency of work organization in the confectionery sector in Ukraine. This evaluative analysis begins with an examination of the current situation and future prospects of the Ukrainian confectionery business, providing a contextual overview. The research scope then narrows down to a specific company, ZAT "Odesakonditer," offering a corporate and economic description. Subsequently, a rigorous audit procedure unfolds, examining the intricacies of the personnel management system at ZAT "Odesakonditer."

The third chapter proposes key directions for improving the efficiency of work organization at the enterprise, including job certification, employee qualification enhancement, and highlights the feasibility of implementing a regulated workplace

service system and conducting an assessment of the effectiveness of measures to improve work organization for achieving optimal results at the enterprise.

Keywords: Goals, directions, and tasks, elements of work organization, impact on efficiency, current state and prospects, organizational-economic characteristics, monitoring system, modern approaches, improvement of management work organization, effectiveness assessment.

KeyWords: work organization, efficiency, confectionery industry, job certification, personnel qualification, regulated workplace service system.

ЗМІСТ

ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ	11
1.1 Мета, напрями і завдання організації праці на підприємстві	
1.2 Елементи організації праці на підприємстві	15
1.3 Вплив організації праці на ефективність діяльності підприємства	22
Висновки до розділу 1	35
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СТАНУ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВАХ КОНДИТЕРСЬКОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ	37
2.1. Стан та перспективи розвитку кондитерської галузі України	
2.2. Організаційно-економічна характеристика ЗАТ «Одесакондитер»	44
2.3. Моніторинг системи організації праці ЗАТ «Одесакондитер»	48
Висновки до розділу 2	57
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ ЗАТ «ОДЕСАКОНДИТЕР»	59
3.1 Основні напрями до підвищення ефективності організації праці на підприємстві.	
3.2 Проведення атестації робочих місць та підвищення кваліфікації персоналу ЗАТ «Одесакондитер».	68
3.3 Впровадження системи регламентованого обслуговування робочих місць та оцінка ефективності заходів по удосконаленню організації праці.	75
Висновки до розділу 3	87
ВИСНОВКИ	88
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	91

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У складній структурі сучасного динамічного бізнес-середовища прагнення до операційної досконалості стає найважливішим викликом. В основі цього пошуку лежить глибока потреба зрозуміти й оптимізувати організацію праці на підприємствах. Тема "Удосконалення системи організації праці на підприємстві ЗАТ «Одесакондитер» є актуальною з кількох причин. По-перше, сучасна бізнес-середовище швидко змінюється, тому підприємства повинні постійно вдосконалювати свою діяльність, щоб залишатися конкурентоспроможними. По-друге, оптимізація системи організації праці може призвести до підвищення ефективності, зменшення витрат і покращення загальної продуктивності підприємства. Так, на сьогоднішній день є зарубіжні та вітчизняні дослідження які теоретично та практично зорієнтовані на вирішення даної проблематики. Але в той же час, залишаються відкритими для дослідження питання як підвищити продуктивність праці на підприємстві в умовах війни, та внутрішньої політичної та економічної нестабільності. Саме в таких умовах функціонує наразі ЗАТ «Одесакондитер».

Об'єкт дослідження – система організації праці на підприємстві ЗАТ «Одесакондитер».

Предмет дослідження – особливості удосконалення системи праці на підприємстві ЗАТ «Одесакондитер».

Метою кваліфікаційної роботи є розробка пропозицій щодо впровадження ефективних заходів, спрямованих на удосконалення системи організації праці на підприємстві ЗАТ «Одесакондитер».

Досягнення мети зумовило доцільність вирішення наступних завдань:

- дослідити теоретико-методичні основи формування ефективної системи організації праці на підприємстві;
- надати оцінку стану та перспективи розвитку кондитерської галузі України;

- провести моніторинг системи організації праці ЗАТ «Одесакондитер»;
- визначити сучасні підходи до підвищення ефективності організації праці на підприємстві та особливості удосконалення організації управлінської праці;
- дати оцінку ефективності запропонованих заходів та практичних рекомендацій.

Методи дослідження. Теоретико-методологічна база дослідження включає загальнонаукові та спеціально-наукові методи дослідження. Системний підхід дав змогу комплексно дослідити систему організації праці на підприємстві. Застосування порівняльної методології дало змогу дослідити найбільш ефективні напрями та інструменти підвищення ефективності організації праці на підприємстві. Застосування Benchmarking допомогло порівняти ефективність системи організації праці підприємств стратегічної групи конкурентів, визначити кращі практики організації праці цих компаній. Застосування SWOT-аналізу дало змогу визначити сильні та слабкі сторони системи організації праці на підприємстві (сил, слабкостей), а також можливості та загрози, які впливають на ефективність роботи. Аналіз літературних джерел та документації, який включав огляд наукових статей, книг, тез, досліджень та інших літературних джерел, що стосуються організації праці в підприємствах харчової промисловості.

Наукова новизна дослідження полягає у наступних положеннях:

- удосконалено класифікацію факторів, які впливають на продуктивність праці підприємства, що в свою чергу, дасть змогу боротися із викликами, спричиненими нестабільним макроекономічним і політичним середовищем;
- набули подальшого розвитку рекомендацій щодо підвищення рівня ефективності організації праці на підприємствах, зокрема кондитерської галузі в умовах зовнішніх загроз (війна та її наслідки) та внутрішньої турбулентності економічної системи країни.

Апробація результатів кваліфікаційної магістерської роботи. Основні теоретичні та практичні положення й результати наукового дослідження доповідались та одержали схвалення на XI Міжнародній науково-практичній конференції «Економічні та соціальні аспекти розвитку України на початку XXI століття» (м. Одеса, ОНТУ, 17-18 жовтня 2023 р.) Корсікова Н. М., Решетченко А. В., Жестікова М. К. Забезпечення ефективності діяльності підприємств заходами антикризового менеджменту (Збірка тез С. 452-456).

Структура роботи: Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків. Повний обсяг роботи складає 98 сторінок, 13 таблиць, 7 рисунків. Список використаних джерел включає 75 найменувань.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Мета, напрями і завдання організації праці на підприємстві

Організація праці на підприємстві виходить за рамки простої координації; це організована синхронізація людських ресурсів для досягнення стратегічних цілей. Будучи основою організаційної структури, вона влучно поєднує мету, завдання та напрями, створюючи середовище, де кожен елемент гармонійно резонує, щоб рухати компанію до успіху. У таблиці 1.1. представлено семантику поняття організації праці

Таблиця 1.1

Семантика поняття «організація праці»

Автори, джерело	Сутність визначення
Білоконенко В. І.	Організація праці – це система заходів, що забезпечує раціональне використання робочих кадрів, яка включає відповідне розміщення людей у процесі виробництва, поділ на ланки, методи виконання робіт, нормування й стимулювання праці, організацію робочих місць, їх обслуговування й необхідні умови праці
Виноградський М. Д. Шканова О. М.	Організація праці – приведення трудової діяльності людей у певну систему, що характеризується внутрішньою впорядкованістю, узгодженістю і спрямованістю взаємодії для реалізації спільної програми та цілі
Данюк В. М.	Організація праці на рівні підприємства – це приведення трудової діяльності людей до системи, що забезпечує досягнення максимально можливого корисного ефекту з урахуванням конкретних умов цієї діяльності та рівня відповідальності.
Золотарева Т. Н.	Організація праці – це впорядкована система взаємодії працівників із засобами виробництва та один з одним в єдиному виробничому процесі
Фільштейн Л.М., Малаховський Ю.В.	Організація праці – це складний технічний, технологічний, організаційний, соціальний процес. Від нього залежить стан організації виробництва, його кінцеві результати, ефективність і задоволення працівників своєю працею
Чигринов О. В.	Організація праці – це спосіб поєднання безпосередніх виробників із засобами виробництва з метою створення сприятливих умов для одержання високих кінцевих соціально-економічних результатів

Джерело: узагальнено автором на основі [4; 5; 8; 11; 27; 28].

За своєю суттю мета організації праці полягає в тому, щоб привести весь колектив у відповідність до головних цілей підприємства. Це тонкий підхід, який перевершує звичайне структурування; йдеться про оптимізацію людського

капіталу для стратегічного просування компанії вперед. Ретельно визначаючи ролі, відповідальність і очікування, організації гарантують, що кожен співробітник вносить значний внесок у спільний успіх [36].

В межах підприємства головне значення для організації праці мають питання правильної розстановки працівників у виробництві на основі раціонального поділу праці і суміщення професій, спеціалізації і розширення зон обслуговування [8].

Заглиблюючись у мету та цілі, стає очевидним, що це узгодження виходить за межі поверхневої відповідності навичок вимогам роботи. Це передбачає глибоке розуміння організаційного духу та калібрування людського потенціалу. Досягнення цього вимагає не тільки чіткості визначення ролей, але й постійної оцінки індивідуальних сильних сторін і сфер розвитку [61].

У міру розвитку організацій змінюються і їхні цілі, що робить узгодження динамічним і повторюваним процесом. Роль організації праці в цьому контексті розширюється, включаючи регулярні оцінки, цикли зворотного зв'язку та стратегічну перебудову людських ресурсів для забезпечення постійної синхронізації з цілями підприємства, що розвиваються.

У свою чергу, лабіринт завдань всередині організації праці складно переплітається в операційній структурі підприємства. Від ретельного проектування робочих місць до стратегічної точності процесів підбору персоналу, увага зосереджена на підвищенні операційної ефективності. Чіткі посадові інструкції, які колись вважалися просто необхідністю, стають критично важливими інструментами для збирання робочої сили, створеної не тільки для задоволення, але й для того, щоб перевершити потреби організації.

На рисунку 1.1 подано фактори впливу на організацію праці на підприємстві:

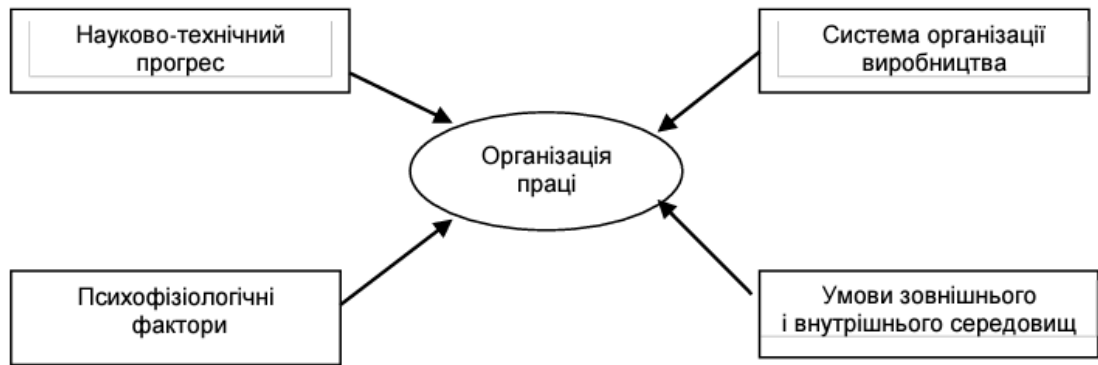


Рис. 1.1. Фактори впливу на організацію праці на підприємстві

Джерело: узагальнено автором на основі [24, с. 67].

Розвиток науково-технічного прогресу приводить до вдосконалення засобів виробництва і, відповідно, методів управління персоналом. Тому організація праці повинна постійно вдосконалюватися, використовуючи набутий досвід і сучасні технології.

Важливим фактором є система організації виробництва, яка включає в себе оптимізацію та координацію всіх матеріальних і трудових ресурсів у просторі і часі. Тобто система організації виробництва виступає засобом організації праці на підприємстві. Такі психофізіологічні фактори, як збереження в процесі праці здоров'я людини, підвищення культури та естетики праці, позитивно впливають на покращення організації праці на підприємстві. Вагомими факторами впливу на організацію праці є умови зовнішнього та внутрішнього середовищ. До внутрішніх умов відносять освітленість, виробничий шум, вібрації, забруднення повітря та інші чинники, нормування яких призводить до покращення організації праці на підприємстві. До зовнішніх умов середовища належить нестабільність економіки, зміни у законодавчій базі, від яких залежать теоретичні основи організації праці [8].

Динамічний науково-технічний та соціально-економічний розвиток потребує постійного вдосконалення організації праці як одного з дієвих заходів підвищення результативності діяльності. Вдосконалюючи організацію виробництва і праці, впроваджуючи нові технології, стає можливим не тільки

активно використовувати досягнення науково-технічного процесу, але й створюється підґрунтя для економічного розвитку підприємства, швидкого та якісного задоволення потреб споживача, задоволення потреб людини у праці [4].

Як напрями покращення організації праці в умовах ринкових трансформацій можна виокремити такі: впровадження прогресивних робочих прийомів і трудових операцій; раціоналізація трудових процесів; організація та обслуговування робочих місць, рівномірне й безперервне забезпечення їх інструментами і матеріалами; зміцнення дисципліни праці, підвищення творчої активності працівників; створення належних умов для роботи та життєдіяльності людини.

Таким чином, удосконалення управлінського механізму діяльності підприємств та його подальше впровадження підвищать конкурентоспроможність персоналу не тільки на виробничих підприємствах, але й загалом по Україні [23].

Важливо також враховувати, що організація праці персоналу повинна базуватися на конкретних принципах. Серед них можна виділити наступні:

Принцип науковості: Заходи з удосконалення організації праці повинні бути науково обґрунтованими і перевіреними на практиці, з врахуванням конкретних локальних умов та можливостей.

Принцип комплексності: Вимагає комплексного підходу до усіх аспектів впровадження раціональної організації праці, включаючи формування трудових колективів, раціоналізацію трудових процесів, покращення умов праці та стимулювання працівників.

Принцип ефективності: Впровадження раціональної праці повинно призводити до збільшення виробленої продукції на одного працівника або один витрачений людино-годину, а також зменшення витрат на одиницю продукції чи роботи.

Принцип гуманності: Закладає створення найкращих умов для розкриття здібностей та творчості працівників з максимальним виробництвом при збереженні їхнього здоров'я та працездатності.

Створення державної системи підтримки проектного фінансування: Визначає важливість наявності системи державної підтримки для фінансування проєктів, спрямованих на удосконалення організації праці.

Відповідне дотримання цих принципів створює можливості для керівників підприємств не лише підвищити продуктивність праці, а й значно поліпшити загальні показники ефективності виробництва.

1.2. Елементи організації праці на підприємстві

Враховуючи швидку зміну економічного та політичного ландшафту, легко зрозуміти, чому так багато осіб, які приймають рішення, намагаються не відставати від мінливої динаміки трудових відносин.

Правда полягає в тому, що існує багато складнощів, коли мова заходить про оцінку ставлення співробітників і управління взаємодією між працівниками та керівництвом, а також залучення команди для продуктивності [36].

Багато керівників і менеджерів розглядають основні елементи, яких вони повинні дотримуватися, наприклад розрахунок заробітної плати, переговори щодо контрактів або процедури розгляду скарг. Але існують певні особливі фактори, які також слід враховувати. Трудові відносини певною мірою набагато складніші, ніж просто забезпечення конкурентоспроможної зарплати та запрошення до відкритого спілкування на робочому місці. Багато несподіваних елементів можуть безпосередньо вплинути на успіх — або провал — програм, ініціатив і політики у сфері трудових відносин. У таблиці 1.2. наведено погляд різних дослідників на склад елементів організації праці на підприємстві.

Таблиця 1.2

Елементи організації праці згідно з дослідженнями різних науковців

Елементи ОП	Автори				Кількість елементів ОП
	Решміділова С.Л., Мул Н.А., Зелена М.І.	Гриньова В.М., Шульга Г.Ю.	Шовкун В.А.	Ковальов В.М., Рижиков В.С., Єськов О.Л.	
Розподіл праці	+	+	+	-	3
Кооперування праці	+	+	+	-	3
Організація робочого місця	+	+	+	+	4
Організація обслуговування робочого місця	+	+	+	+	4
Прийоми і методи праці		+		+	2
Нормування праці	+	+	+	-	3
Планування, облік та аналіз праці	-	+	+	-	2
Створення безпечних і здорових умов праці	+	+	+	-	3
Підбір, підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації працівників	+	+	+	-	3
Організація оплати та матеріального стимулювання праці	+	+	+	-	3
Дисципліна праці	-	+	+	-	2
Контроль за якістю роботи	+	-	-	+	2

Джерело: узагальнено автором на основі [6; 13; 24; 29].

Таким чином, три з чотирьох вчених визнають, що ключовими елементами організації праці є розподіл та співпраця в роботі, а також створення безпечних умов праці. Для всіх вище зазначених вчених важливими аспектами є організація

та обслуговування робочого місця. Також нормування праці, взаємодія з персоналом та оплата праці є невід'ємними складовими організації праці для трьох з чотирьох вчених. Двоє вчених також визнають значення планування, обліку та аналізу праці. Дві групи дослідників включають прийоми та методи праці та дисципліну праці до складових організації праці. Лише двоє вчених розглядають контроль за якістю праці як важливий елемент організації праці.

Організації також мають юридичний обов'язок запровадити відповідні заходи для забезпечення здоров'я та безпеки. Оскільки це можна розглядати як широкомасштабну, загальна вимога ЕБЗ (елементи безпеки здоров'я) заохочує здоровий глузд і практичний підхід. Це має бути частиною повсякденного процесу управління організацією та невід'ємною частиною поведінки та ставлення на робочому місці. Незалежно від галузі, розміру чи характеру організації, ключами до ефективного управління здоров'ям і безпекою є:

- керівництво та управління (включаючи відповідні бізнес-процеси);
- навчена/кваліфікована робоча сила;
- середовище, де людям довіряють і вони залучені.

Елементи безпеки здоров'я (ЕБЗ) стверджують, що всі ці елементи, підкріплені розумінням профілю ризиків, які створює організація або з якими стикається, необхідні.

Успішної реалізації рідко можна досягти одноразовими втручаннями. Необхідний постійний і системний підхід. Це може не вимагати офіційної системи управління охороною здоров'я та безпеки, але, незалежно від того, який підхід використовується, він, ймовірно, містить кроки «Плануй, Виконуй, Перевірй, Дій» (рис.1.3).

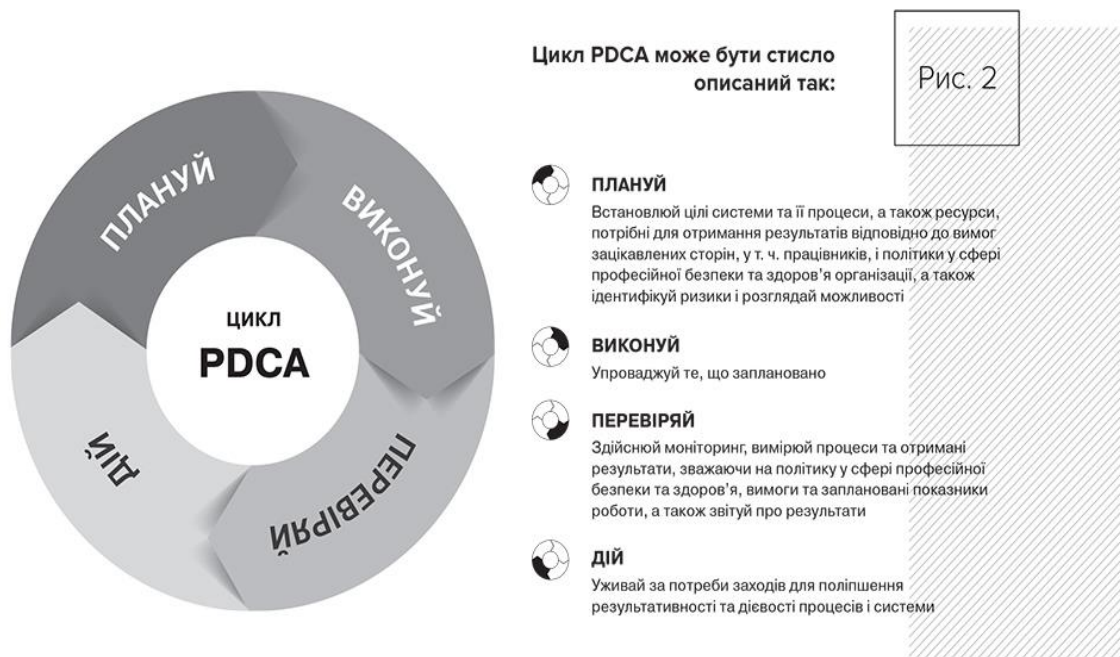


Рис. 1.2. Цикл Плануй, Виконуй, Перевірйай, Дій.

Джерело: [22].

Практичне застосування даного циклу дозволяє систематично впроваджувати безперервні вдосконалення у безпеці процесів, спрямовані на підвищення ефективності функціонування організації. В таблиці 1.3. показано схему побудови стандарту організації праці за циклом «Плануй, Виконуй, Перевірйай, Дій».

Таблиця 1.3

Побудова стандарту організації праці за циклом ЦПВП

		«Плануй»	«Виконуй»		«Перевірйай»	«Дій»
Контекст організації:	Лідерство та участь працівників:	Планування:	Підтримання системи управління:	Виробництво:	Оцінка дієвості:	Поліпшення:
Розуміння організації та її контексту	Лідерство та зобов'язання	Дії стосовно ризиків і можливостей	Ресурси	Оперативне планування та контроль	Моніторинг, вимірювання, аналізування та оцінювання	Інцидент, невідповідність та коригувальні дії
Розуміння потреб та очікувань працівників	Політика у сфері системи управління професійною	Цілі у сфері професійної безпеки, здоров'я, та	Компетентність	Управління змінами	Внутрішній аудит	Постійне поліпшення

та інших зацікавлених сторін	безпекою та здоров'ям	планування дій для їх досягнення				
Визначення сфери застосування системи управління професійною безпекою та здоров'ям	Організаційні ролі, обов'язки, відповідальність і повноваження		Обізнаність	Аутсорсинг	Аналізування з боку керівництва	
Системи управління професійною безпекою, здоров'ям та її процеси	Участь і консультування		Інформування	Закупівлі		

Джерело: [22].

Однак успіх будь-якого процесу чи системи залежить від ставлення та поведінки людей в організації. Так, наприклад, мобільність і параметри зміни є іншими з цих елементів організації праці. Як відомо, кожна робота має свій набір вимог і обмежень, але це не означає, що немає місця для гнучкості. Надання працівникам мобільності може стати ключовим елементом підвищення працездатності, а також рівня задоволення працівників [64]. Дозволяючи персоналу зміщувати свій графік або навіть змінювати місце розташування, компанія може використовувати їхні унікальні таланти та здібності на користь підприємства. Це не тільки підвищує продуктивність і ефективність, але також може допомогти підвищити моральний дух і задоволеність роботою. Зрештою, щасливі працівники сприяють успішнішому бізнесу. Роботодавці, які пропонують гнучкі варіанти зміни або можливості кар'єрного зростання, часто мають більш мотивовану та лояльну робочу силу. Це лише один із багатьох способів, як трудові відносини можуть вийти за рамки простих переговорів і суперечок.

Нехтування особистістю працівників є також ключовим елементом організації праці на підприємстві. Так, наприклад, унікальні особистості як роботодавців, так і працівників можуть мати значний вплив на процеси трудових відносин [40]. Наприклад, керівник, якого вважають доступним і чуйним,

швидше за все, зміцнить довіру зі своїми співробітниками, що призведе до більш гладких переговорів і меншої кількості конфліктів. З іншого боку, менеджер, який є зневажливим або абразивним, може зіткнутися з більшим опором з боку своєї робочої сили. Це лише свідчить про те, що коли мова заходить про трудові відносини, роль грають не лише цифри та контракти, але й особистісні відносини людей.

Співчуття може бути не першим словом, яке спадає на думку під час обговорення трудових відносин, але це, доволі, особливий елемент, який може принести велику користь роботодавцям.

Емпатія — це якість, яку часто асоціюють з особистими стосунками, але її вплив виходить далеко за межі цього. Емпатія — це широке поняття, яке стосується когнітивних та емоційних реакцій людини на переживання іншого. Емпатія збільшує ймовірність допомагати іншим і виявляти співчуття [20].

Надто часто керівництво та співробітники розглядаються як дві протиборчі сили на робочому місці, між ними мало розуміння чи прийняття. Але, заохочуючи співчуття на робочому місці, роботодавці можуть не тільки покращити свої стосунки з працівниками, але й зрештою підвищити продуктивність і задоволеність роботою. Співчутливі роботодавці краще вміють вирішувати проблеми та потреби своїх працівників, що зрештою призводить до підвищення задоволеності та утримання працівників. На сьогоднішній день роботодавці, які докладають додаткових зусиль, виявляючи співчуття своїй робочій силі, матимуть значну перевагу над своїми конкурентами.

Наймання та підбір персоналу це наступний вагомий елемент трудових відносин, який люди часто не помічають, — є практика найму та працевлаштування. Те, яким чином компанія набирає та наймає нових співробітників, може сильно вплинути на їхні стосунки з поточними працівниками [71]. Наприклад, якщо компанія постійно наймає працівників із зовнішніх джерел, не даючи нинішнім працівникам шансу просунути вгору, вони можуть втратити зацікавленість і почуватися недооціненими. З іншого боку, якщо компанія просуває зсередини та пропонує можливості для зростання,

працівники можуть відчувати більшу лояльність і мотивацію до свого роботодавця.

Однією з найважливіших частин трудових відносин є оформлення документів. Роботодавці можуть підтримувати справедливе та юридично обґрунтоване робоче місце, ведучи чіткі та детальні записи про всі дії, пов'язані з працівниками, інциденти та комунікації [31]. Ефективне ведення документації має багато переваг, коли справа доходить до трудових відносин, від допомоги організації не порушувати закони та нормативні акти до створення про активного середовища, коли йдеться про порушення та вжиття виправних заходів.

Що стосується трудових відносин, організації можуть мати десятки колективних договорів, яких вони повинні дотримуватися, а це означає тисячі аркушів паперу, за якими важко стежити. З огляду на це, підприємствам вкрай необхідно розглядати цифрові інструменти, які можна використовувати для керування обсягом даних, які проходять через підприємство для сфер, пов'язаних із працею.

Вміння побудови діалогу є ключовим елементом не лише трудових відносин, а роботодавці, які віддають перевагу відкритому спілкуванню та прозорому діалогу зі своїми працівниками, мають набагато більше шансів підтримувати позитивні трудові відносини та уникати потенційних конфліктів. Коли роботодавці знаходять час, щоб вислухати занепокоєння та відгуки своїх працівників, це не лише свідчить про те, що вони цінують своїх працівників, але й сприяє створенню більш продуктивного робочого середовища в цілому. Таким чином, роботодавці, які віддають перевагу навикам спілкування та розвитку позитивних стосунків зі своїми працівниками, часто краще підготовлені для вирішення будь-яких проблем у трудових відносинах, які виникають на їхньому шляху.

Ділове спілкування має специфічні ознаки, зумовлені процесами виробництва і керівництва колективною працею. Воно відрізняється від побутового тим, що має конкретні цілі, завдання, які вимагають вирішення. В діловому спілкуванні не можна припинити взаємодію з партнером без вирішення

завдань, інакше, важко уникнути втрат з обох сторін. Ділове спілкування завжди має чітку спрямованість, і основним завданням його є продуктивне співробітництво. У звичайному спілкуванні, як правило, не ставляться конкретні завдання, його можна припинити в будь-який момент за бажанням учасників [3, с. 11].

Успішні трудові відносини є важливою складовою успіху будь-якого бізнесу. Роботодавці повинні взяти на себе активну роль в управлінні різними елементами, які можуть безпосередньо впливати на відносини між роботодавцями та працівниками. Від ефективного ведення документації до впливу відкритого спілкування та прозорості, ці шість важливих елементів можуть значно змінити розвиток ефективних, продуктивних і тривалих програм і політики трудових відносин. Пропагуючи культуру підтримки та відкритого спілкування, організації можуть створити позитивне та корисне робоче середовище, яке приваблює та утримує якісних працівників на тривалий термін.

1.3. Вплив організації праці на ефективність діяльності підприємства

Організація праці є основою будь-якого підприємства, впливаючи на саму тканину його функціональності та успіху. Занурюючись у складну динаміку того, як робота структурується та керується всередині організації, розкривається низка взаємопов'язаних елементів, включаючи організаційну структуру, управління персоналом та адаптивність до динаміки ринку.

Динаміка ринку, якщо розглядати її крізь призму впливу організації праці на ефективність підприємств, відображає складну взаємодію між динамікою робочої сили, організаційними структурами та більш широкими ринковими силами. Кілька ключових факторів сприяють формуванню цього динамічного ландшафту:

Продуктивність праці: Ефективність підприємства тісно пов'язана з продуктивністю його робочої сили. Трудові організації шляхом колективних переговорів і переговорів можуть впливати на умови праці, заробітну плату та

пільги. Мотивована та задоволена робоча сила, як правило, є більш продуктивною, що безпосередньо впливає на загальну ефективність підприємства.

Залученість і задоволеність робочої сили: Підприємства відіграють вирішальну роль у захисті прав і благополуччя працівників. Задоволена та залучена робоча сила, підтримана ефективною організацією праці, швидше за все, позитивно вплине на ефективність і продуктивність підприємства. Це включає такі фактори, як справедливий робочий день, безпека на робочому місці та здоровий баланс між роботою та особистим життям.

Інновації та адаптивність: Організації можуть сприяти культурі інновацій та адаптації серед робочої сили. Співпраця між керівництвом і працівниками може призвести до впровадження інноваційних процесів і практик, які підвищують ефективність. Підхід до співпраці між двома сторонами сприяє створенню середовища, де сприймаються нові ідеї та постійно вдосконалюються операційні процеси.

Коллективні договори та переговори: Динаміка трудових переговорів може мати прямий вплив на структуру витрат підприємства. Ефективні переговорні процеси, сприянні організованою працею, можуть привести до угод, які збалансують потреби працівників і фінансовий стан бізнесу. Це, у свою чергу, впливає на загальну конкурентоспроможність та ефективність підприємства.

Навчання та розвиток навичок: Так, наприклад, організації часто виступають за програми навчання та підвищення кваліфікації. Кваліфікована робоча сила краще підготовлена для роботи, що змінюється, і технологічного прогресу, що сприяє підвищенню ефективності. Завдяки співпраці трудові організації та підприємства можуть працювати разом, щоб гарантувати, що працівники отримають необхідну підготовку для підвищення своїх можливостей.

Утримання та плинність кадрів: Висока плинність кадрів може зашкодити ефективності. Трудові організації, виступаючи за справедливую винагороду, пільги та сприятливе робоче середовище, можуть сприяти утриманню

працівників. Стабільна та досвідчена робоча сила з більшою ймовірністю працюватиме ефективніше, ніж робоча сила, яка характеризується високою плинністю кадрів.

Дотримання законодавства про працю: На динаміку ринку впливає трудове законодавство та нормативні акти. Трудові організації часто відіграють певну роль у забезпеченні дотримання цих законів, сприяючи створенню середовища, у якому до працівників ставляться чесно та етично. Дотримання норм праці сприяє довгостроковій стійкості та ефективності діяльності підприємств.

Соціальна відповідальність та корпоративний імідж: Організації праці, якщо вони узгоджуються з цінностями соціальної відповідальності, можуть впливати на корпоративний імідж підприємств. Позитивний імідж, побудований на чесних трудових відносинах і співпраці, може підвищити позицію підприємства на ринку та сприяти лояльності клієнтів.

По суті, вплив організації праці на ефективність підприємства є тонким аспектом динаміки ринку. Співпраця та конструктивні стосунки між працівниками та керівництвом можуть призвести до формування мотивованої, кваліфікованої та залученої робочої сили, що зрештою сприяє загальній ефективності та конкурентоспроможності підприємства в ширшому контексті ринку.

Технологічний розвиток та його вплив на організацію праці

Невпинний розвиток технологій суттєво впливає на організацію праці. Автоматизація та цифровізація оптимізують процеси, зменшуючи ручні зусилля та підвищуючи загальну продуктивність. Компанії, які використовують технологічні досягнення, часто стають свідками підвищення ефективності роботи.

Невблаганний похід технологічного розвитку став всюдисущою силою, яка змінює саму структуру організації праці. За своєю суттю ця еволюція є трансформаційним каталізатором, який революціонує те, як концептуалізуються, виконуються та інтегруються завдання в організаційний ландшафт. Автоматизація та цифровізація, авангарди цього технологічного

сплеску, стали ключовими агентами, які не тільки оптимізують процеси, але й відкривають нову еру динаміки роботи.

Автоматизація з її механічною точністю замінює повторювані та повсякденні завдання, звільняючи людські ресурси для більш складних і цінних обов'язків. Ця зміна має глибокий вплив на організацію роботи, оскільки ролі стають більш спеціалізованими, зосереджуючись на творчості, вирішенні проблем і стратегічному мисленні. Отже, працівники звільняються від кайданів рутини, що дозволяє їм внести значний внесок у досягнення цілей організації.

Цифровізація, побратим автоматизації, поширює свій вплив за межі оптимізації завдань. Він представляє зміну парадигми в комунікації, співпраці та управлінні інформацією. Віртуальні робочі простори, хмарні обчислення та передові засоби зв'язку сприяють безперебійному підключенню, долаючи географічні бар'єри. Це не тільки переосмислює концепцію робочого місця, але й вимагає перегляду організації праці. Міжфункціональна співпраця стає більш динамічною, сприяючи створенню середовища, де процвітає колективний інтелект.

Операційна ефективність, основа організаційного успіху, переживає ренесанс на хвилі технологічної інтеграції. Компанії, що використовують технологічні досягнення, опиняються в авангарді підвищення ефективності: від аналізу даних, що дає інформацію для прийняття стратегічних рішень, до прогнозних алгоритмів, які оптимізують ланцюги поставок. Синтез людської винахідливості з технологічною майстерністю створює синергію, коли продуктивність стає не просто метою, а невід'ємною частиною ДНК організації.

Однак вплив технологічного розвитку на організацію праці не позбавлений проблем. Потреба в підвищенні кваліфікації та перекваліфікації стає вкрай необхідною, оскільки робоча сила адаптується до вимог цифрового середовища. Традиційні ієрархічні структури можуть поступитися місцем більш гнучким, гнучким структурам, які враховують динамічний характер робочих процесів, керованих технологіями.

Більше того, етичні аспекти автоматизації, штучного інтелекту та конфіденційності даних стають у центрі уваги. Встановлення балансу між технологічними інноваціями та етичними міркуваннями є критично важливим аспектом організації відповідальної роботи в епоху цифрових технологій.

Компанії, які гнучко й передбачливо переміщуються на цьому технологічному рубежі, не просто адаптуються до змін, а й стимулюють інновації, сприяючи створенню робочого середовища, де ефективність, співпраця та людський потенціал об'єднуються для безпрецедентного успіху.

Глобальні перспективи організації праці

Короткий погляд на європейський сценарій дає змогу зрозуміти, як організація роботи впливає на ефективність бізнесу. Різні організаційні методи формують успіх у різних галузях.

Збільшення масштабу європейського ландшафту забезпечує переконливу лінзу, через яку ми можемо побачити складну взаємодію між організацією праці та ефективністю бізнесу. Регіон, відомий своєю різноманітною культурною та економічною структурою, демонструє спектр організаційних методів, які мають значний вплив на траєкторії успіху різних галузей. Особливої уваги заслуговує кондитерський сектор, де найсучасніші виробничі процеси виділяються як провісники збільшення виробництва та оптимізації робочих процесів.

У контексті Європи організація роботи виходить за межі простих логістичних конфігурацій; він втілює культурний дух, який надає перевагу точності, інноваціям і гармонійній співпраці між людським досвідом і технологічним прогресом.

Сучасні виробничі процеси в кондитерському секторі є прикладом впливу організації праці на ефективність. Робототехніка, штучний інтелект та інтеграція розумних технологій стали невід'ємними компонентами виробничої екосистеми. Це не тільки прискорює виробництво, але й забезпечує рівень точності, характерний для європейської інженерної майстерності. Складальні лінії організовані за допомогою ретельної хореографії, що мінімізує час простою та оптимізує використання ресурсів.

Крім того, прагнення до сталого розвитку вплетене в структуру організації праці в багатьох європейських галузях промисловості, включаючи кондитерську. Від екологічно чистих методів виробництва до акценту на відновлюваних джерелах енергії, підприємства в Європі часто узгоджують організацію роботи з ширшими екологічними та суспільними цілями. Цей сумлінний підхід не тільки підвищує ефективність, але й задовольняє зростаючий глобальний попит на екологічно відповідальні практики.

Концепція балансу між роботою та особистим життям, квінтесенцією європейської культури праці, також впливає на динаміку організації праці. Гнучка організація роботи, програми благополуччя працівників і зосередженість на професійному розвитку сприяють тому, що робоча сила є не тільки продуктивною, але й залученою та задоволеною. Це, у свою чергу, має каскадний вплив на ефективність бізнесу, оскільки мотивовані співробітники, швидше за все, зроблять суттєвий внесок у досягнення цілей організації.

Європейський сценарій підкреслює різноманітність організаційних методів у різних галузях. У той час як умовний сектор покладається на точні, технологічно передові процеси, інші галузі можуть використовувати рамки співпраці або децентралізовані структури прийняття рішень. Ця різноманітність є прикладом адаптивності організації роботи до унікальних вимог різних секторів.

Однак цей ландшафт не позбавлений проблем. Триваюча цифрова трансформація, хоч і сприяє ефективності, вимагає постійного підвищення кваліфікації робочої сили. Встановлення балансу між технологічною інтеграцією та цінностями, орієнтованими на людину, залишається делікатним, але життєвоважливим аспектом орієнтування в мінливому ландшафті організації праці в Європі.

По суті, європейський погляд на організацію праці в глобальному контексті має великий потенціал, культурні нюанси та прагнення до досконалості. Оскільки промисловість, зокрема кондитерська, продовжує розвиватися, динамічна взаємодія між організацією праці та ефективністю

бізнесу є свідченням здатності регіону поєднувати традиції з прогресом, створюючи модель, гідну глобального розгляду та наслідування.

Аналіз світових кондитерських гігантів, таких як Nestlé (Швейцарія), Ferrero (Італія), Lindt&Sprüngli (Швейцарія), Haribo (Німеччина), Cadbury (Велика Британія) і Mars (США, зі значною присутністю в Європі), дає цінну інформацію. Їхній досвід є прикладом ефективних організаційних методів, що сприяють ефективності бізнесу.

Глибоке занурення в діяльність світових кондитерських гігантів відкриває інші організаційні методи, які є ключовими для підвищення ефективності бізнесу. Nestlé, Ferrero, Lindt&Sprüngli, Haribo, Cadbury та Mars, і є прикладом унікальних підходів, які зробили свій внесок у відомість у кондитерській промисловості.

1. Nestlé (Швейцарія): Nestlé, штаб-квартира якої знаходиться в Швейцарії, демонструє прихильність до інновацій та диверсифікації. Його обширне портфоліо охоплює низку категорій продуктів харчування та напоїв, використовуючи децентралізовану структуру, яка дозволяє адаптуватися до регіональних ринків. Ця організаційна гнучкість стала наріжним каменем ефективності Nestlé, дозволяючи компанії адаптувати свої стратегії для задоволення різноманітних запитів споживачів у всьому світі.

2. Ferrero (Італія): Ferrero, італійський кондитерський гігант, є синонімом таких брендів, як Nutella та FerreroRocher. Сімейна компанія продемонструвала ретельну увагу до контролю якості та вертикально інтегрованого ланцюжка поставок. Ця прихильність до вертикальної інтеграції, від сировини до готової продукції, сприяє підвищенню операційної ефективності, забезпечуючи дотримання суворих стандартів якості протягом усього виробничого процесу.

3. Lindt&Sprüngli (Швейцарія): Lindt&Sprüngli, ще один швейцарський гравець, виділяється своєю відданістю майстерності та преміальним шоколадним пропозиціям. Акцент компанії на кустарних техніках у поєднанні з найсучаснішими виробничими потужностями демонструє поєднання традицій і

сучасності. Ця прихильність до якісної майстерності була наріжним каменем бренду Lindt&Sprüngli, сприяючи його глобальному успіху.

4. Haribo (Німеччина): Haribo, культовий німецький кондитерський бренд, відомий своїми клейкими ведмедиками, процвітає завдяки культурі креативності та послідовності. Ефективні виробничі процеси компанії в поєднанні з грайливою та впізнаваною ідентичністю бренду є прикладом гармонійного балансу між інноваціями та традиціями. Глобальний успіх Haribo підкріплений її здатністю підтримувати сильний і стабільний імідж бренду.

5. Cadbury (Великобританія): Cadbury, британська кондитерська спадщина, може похвалитися багатою історією та прихильністю до соціальної відповідальності. Організаційні методи компанії відображають поєднання взаємодії з громадою та технологічного прогресу. Основна увага Cadbury до сталого розвитку, етичному пошуку джерел і громадським програмам сприяє не тільки покращенню іміджу бренду, але й ефективності ланцюжка поставок завдяки відповідальній і прозорій діяльності.

6. Марс (США, зі значною присутністю в Європі): Mars, багатонаціональна компанія з американським корінням і значною присутністю в Європі, відома своїм різноманітним портфоліо продуктів, включаючи культові бренди, такі як Snickers і M&M's. Mars має децентралізовану організаційну структуру, що дозволяє окремим підрозділам працювати автономно. Такий підхід сприяє швидкому прийняттю рішень і реагуванню на нюанси місцевого ринку, сприяючи загальній ефективності.

У цих глобальних кондитерських гігантів виникають спільні теми. Акцент на контролі якості, інноваціях та балансі між традиціями та сучасністю підкреслює важливість організаційних методів у досягненні ефективності бізнесу. Здатність адаптуватися до різноманітних ринків, підтримувати постійність бренду та інтегрувати практики сталого розвитку в операційну діяльність підкреслює стратегічну проникливість, яка виділяє ці компанії в конкурентному кондитерському середовищі. Як світові лідери, їхній досвід дає

цінну інформацію про заплутаний танець між організаційними методами та солодким смаком успіху в бізнесі.

Український контекст: Вплив війни на організацію праці

Триваючий конфлікт в Україні створює унікальні виклики для організації роботи та ефективності бізнесу. Компанії, зокрема кондитерські фабрики «Рошен», «Спартак», «Світоч», «АВК», «Конті», швидко адаптувалися.

Війна потребує планів на випадок надзвичайних ситуацій, коригування робочих структур, щоб підтримувати продуктивність серед лиха.

В українському контексті триваючий конфлікт кинув глибоку тінь на організацію роботи та ефективність бізнесу, вплинувши на різні сектори, включно з кондитерським виробництвом. Такі компанії, як «Рошен», «Спартак», «Світоч», «АВК» і «Конті», перебувають у складному ландшафті, вимушені швидко адаптуватися до викликів, пов'язаних із триваючою війною. Конфлікт не тільки порушує звичайний перебіг бізнес-операцій, але й вимагає впровадження надійних планів на випадок непередбачених обставин і адаптивних робочих структур для підтримки продуктивності в умовах негараздів.

1.Порушення ланцюга поставок: Конфлікт порушив ланцюжки поставок, створивши логістичні проблеми для кондитерських фабрик. Дефіцит сировини, проблеми з транспортуванням і нестабільність шляхів постачання змусили компанії переглянути та диверсифікувати свої ланцюжки поставок. Здатність швидко адаптуватися до цих викликів має вирішальне значення для підтримки рівня виробництва та забезпечення стабільного потоку товарів на ринок.

Крістофер [38] доводить важливість стійкості ланцюгів постачання, наголошуючи на необхідності для організацій розробляти стратегії, які забезпечують безперервність роботи в умовах непередбачуваних збоїв. Це включає диверсифікацію постачальників, впровадження управління ланцюгами поставок на основі технологій, а також реалізацію заходів зі зниження ризиків.

Стійкість ланцюгів поставок виходить за рамки управління ризиками; вона передбачає створення мережі поставок, здатної адаптуватися до непередбачуваних викликів. Компанії повинні інвестувати в технології, які

забезпечують видимість їхніх ланцюгів постачання в режимі реального часу, що дозволяє швидко реагувати на збої.

2. Виклики робочої сили: Вплив воєнного стану на робочу силу є значним. Компанії повинні орієнтуватися в таких питаннях, як занепокоєння щодо безпеки працівників, потенційне переміщення та необхідність гнучкості в організації роботи. Підтримка благополуччя та морального духу робочої сили стає критично важливим аспектом організації праці під час війни.

3. Економічна невизначеність: Воєнний стан в країні вносить економічну невизначеність із коливанням вартості валюти та нестабільністю ринку. Кондитерські фабрики повинні переглянути фінансові стратегії, ефективно управляти ризиками та приймати обґрунтовані рішення, щоб долати економічні виклики. Це може включати переоцінку цінових стратегій, вивчення нових ринків або диверсифікацію пропозицій продуктів.

4. Планування на випадок непередбачених ситуацій: Війна в Україні вимагає ретельного планування кондитерських фабрик. Це включає розробку альтернативних виробничих майданчиків, визначення резервних постачальників і створення протоколів реагування на надзвичайні ситуації. Компанії повинні бути гнучкими в реалізації цих планів, щоб пом'якшити вплив раптових збоїв на роботу.

5. Адаптивні структури роботи: Динамічний характер конфлікту вимагає від кондитерських фабрик прийняти адаптивні структури роботи. Це може передбачати організацію віддаленої роботи, гнучкий графік і перехресне навчання співробітників, щоб забезпечити універсальну робочу силу, здатну виконувати різні ролі. Гнучкість в організації роботи стає ключовим фактором підтримки ефективності роботи.

6. Ініціативи корпоративної соціальної відповідальності (КСВ): Кондитерські фабрики, що працюють в Україні, можуть виявити підвищений акцент на ініціативах КСВ, коли вони справляються з викликами війни. Участь у програмах підтримки громади, надання допомоги переміщеним працівникам і

внесок у гуманітарні зусилля стають невід'ємними аспектами корпоративної реакції на конфлікт.

7. Вплив міжнародних відносин: Геополітичні наслідки конфлікту можуть вплинути на міжнародні відносини та торгівлю. Кондитерським фабрикам може знадобитися орієнтуватися в дипломатичних складнощах, дотримуватися мінливих правил і керувати міжнародними партнерствами, щоб забезпечити постійний доступ до ринків і ресурсів.

Підсумовуючи, можна сказати, що вплив триваючого конфлікту в Україні на організацію роботи та ефективність бізнесу виходить за межі безпосередніх викликів збоїв у ланцюзі поставок та економічної невизначеності. Це потребує цілісного та адаптивного підходу, який охоплює благополуччя робочої сили, стратегічне планування на випадок непередбачених ситуацій та відданість корпоративній соціальній відповідальності. Кондитерські фабрики разом із компаніями в різних галузях промисловості опиняються на перетині глобальних подій, вимагаючи стійкості, інновацій та далекоглядного мислення, щоб пережити ці неспокійні часи.

Стратегії під час війни: підвищення ефективності роботи

Організації в Україні демонструють стійкість у воєнних ситуаціях. Впровадження гнучкої організації роботи, забезпечення безпеки працівників і адаптація стратегій ланцюга поставок є ключовими аспектами. Успішні кондитерські фабрики, зокрема Roshen, Spartak і Konti, долають виклики за допомогою стратегічного планування та гнучкості.

У горнілі воєнного лихоліття українські організації, включно з успішними кондитерськими фабриками, такими як «Рошен», «Спартак» і «Конті», є прикладом стійкості та стратегічної хватки у прагненні підтримувати ефективність роботи. У контексті воєнних стратегій ці організації застосовують низку заходів, які виходять за межі безпосередніх викликів, відображаючи розуміння того, що здатність до адаптації та передбачення є найважливішими для підтримки операцій під час періодів конфлікту.

1. Гнучкі умови роботи: Впровадження гнучкої організації роботи постає наріжним каменем стратегії. Умови воєнного часу часто вимагають інноваційних підходів до організації праці. Кондитерські фабрики в Україні можуть використовувати дистанційну роботу, гнучкий графік і міжфункціональне навчання, щоб забезпечити стабільну продуктивність робочої сили, незважаючи на виклики, пов'язані з конфліктом. Ця гнучкість є не лише практичною відповіддю на збої, але й свідченням організаційної гнучкості.

2. Пріоритезація безпеки працівників: Забезпечення безпеки та благополуччя працівників стає першочерговим питанням під час війни. Кондитерські фабрики в Україні можуть інвестувати в посилені заходи безпеки, проводити регулярні тренування з безпеки та впроваджувати протоколи для усунення потенційних загроз. Віддаючи пріоритет безпеці співробітників, ці організації розвивають почуття довіри та лояльності серед своїх співробітників, сприяючи стійкому моральному духу та відданості своїй ролі.

3. Адаптація стратегій ланцюга поставок: Порушення ланцюгів постачання є загальною проблемою під час війни. Успішні кондитерські фабрики долають ці перешкоди за допомогою стратегічного планування та адаптації стратегій ланцюга поставок. Це може включати диверсифікацію постачальників, визначення альтернативних маршрутів транспортування та підтримку стратегічних запасів критично важливих ресурсів. Здатність швидко адаптуватися до змін у ландшафті ланцюга постачання є ключовою для підтримки безперервності операцій.

4. Стратегічне планування та спритність: Військовий час вимагає стратегічного планування та організаційної гнучкості. Такі кондитерські фабрики, як Roshen, Spartak і Konti, можуть займатися плануванням сценаріїв, прогнозуванням потенційних викликів і розробкою гнучких реакцій. Цей проактивний підхід дозволяє цим організаціям передбачати збої та швидко впроваджувати стратегії для пом'якшення впливу на виробництво та розподіл.

5. Інвестиції в технології: Використання технологій стає ключовим чинником ефективності під час війни. Кондитерські фабрики можуть інвестувати

в передові технології виробництва, автоматизацію та цифровізацію для підвищення ефективності роботи. Технологія не тільки оптимізує виробничі процеси, але й сприяє підвищенню стійкості, зменшуючи залежність від ручної праці в потенційно нестабільних умовах.

6. Ініціативи спільної промисловості: Фабрики можуть співпрацювати з іншими підприємствами галузі для обміну ресурсами, знаннями та передовим досвідом. Колективні зусилля в галузі сприяють розвитку почуття солідарності, дозволяючи організаціям об'єднати свої сили та ефективніше долати виклики війни. Така співпраця може поширюватися на обмін інформацією про збої в ланцюзі поставок, доступ до альтернативних постачальників і координацію матеріально-технічних зусиль.

7. Уряд і міжнародне партнерство: Успішні кондитерські фабрики можуть активно співпрацювати з державними органами та міжнародними організаціями, щоб долати виклики війни. Це може включати пошук підтримки ініціатив щодо безпеки працівників, підтримку спрощених регуляторних процесів під час надзвичайних ситуацій та участь у спільних зусиллях щодо стабілізації економічного ландшафту.

Варто зазначити, що стратегії, які використовували українські кондитерські фабрики під час війни, виходять за рамки безпосередніх операційних завдань. Вони охоплюють цілісний підхід, який надає пріоритет благополуччю працівників, адаптується до збоїв у ланцюгах постачання, приймає технологічні досягнення та бере участь у спільних ініціативах. Роблячи це, ці організації не тільки витримують виклики конфлікту, але й закладають основу для довгострокової стійкості та сталого ведення бізнесу.

Складна взаємодія технологічних досягнень, глобальних перспектив організації праці та впливу війни на український бізнес підкреслює необхідність адаптивних стратегій. Успішні кондитерські фабрики в світі та в Україні демонструють ефективність інноваційних підходів у складні часи.

Глобальні погляди на організацію праці вносять перелік різноманітних організаційних методів, кожен з яких адаптований для вирішення унікальних

завдань, які ставлять різні регіони та галузі. На цьому взаємопов'язаному глобальному ринку засвоєння ідей із різних культурних та економічних контекстів стає стратегічною перевагою. Поєднання ідей збагачує колективне розуміння ефективної організації праці, сприяючи динамічному підходу, який долає кордони.

Висновки до розділу 1

Основною метою організації праці на будь-якому підприємстві є підвищення ефективності, продуктивності та загальної продуктивності. Як виявлено в аналізі, конкретні цілі охоплюють створення раціоналізованого робочого процесу, оптимізацію використання ресурсів і сприяння сприятливому середовищу для співпраці співробітників. Ці цілі, у свою чергу, узгоджуються з більш широкими цілями організації, підкреслюючи важливість організації роботи як стратегічного рушія успіху.

Ретельний аналіз елементів, включаючи розробку робочих місць, розподіл завдань, канали зв'язку та використання технологій, висвітлює заплутану мережу, яка визначає структуру та виконання роботи в організації. Дизайн робочих місць, визначений як ключовий елемент, передбачає створення ролей, які відповідають навичкам співробітників і організаційним потребам. Розподіл завдань, з іншого боку, забезпечує збалансований розподіл обов'язків, уникаючи вузьких місць і оптимізуючи продуктивність. Ефективні канали зв'язку та інтеграція технологій служать каталізаторами, сприяючи безперебійній співпраці та потоку інформації.

Глибокий вплив організації праці на ефективність підприємства неможливо переоцінити. Він пронизує всі аспекти діяльності, впливаючи на моральний стан співробітників, задоволеність клієнтів і, зрештою, на підсумковий результат. Добре організована робоча структура сприяє зниженню операційних витрат, покращенню розподілу ресурсів і підвищенню чутливості до динаміки ринку.

Аналіз підкреслює зв'язок між організацією роботи та ефективністю співробітників. Задоволення роботою, мотивація та відчуття мети підвищуються, коли робочі ролі продумано розроблені та узгоджені з особистими сильними сторонами. У свою чергу мотивовані співробітники стають ключовими учасниками підвищення ефективності організації.

Крім того, позитивний вплив поширюється на взаємодію з клієнтами та позиціонування на ринку. Ефективно організоване підприємство має кращі можливості для швидкого задоволення вимог споживачів, швидкої адаптації до ринкових тенденцій і сприяння позитивному іміджу бренду. Таким чином, переваги ефективно організації роботи резонують по всьому ланцюжку створення вартості, створюючи хвильовий ефект, який виходить за межі внутрішніх операцій.

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СТАНУ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВАХ КОНДИТЕРСЬКОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ

2.1. Стан та перспективи розвитку кондитерської галузі України

Кондитерські вироби є важливою складовою харчування сучасної людини. Звичайно, причиною високого попиту на ці продукти є не тільки їх різноманітність і насиченість смаку. Високий вміст цукру в деяких кондитерських виробках надає їм високу енергетичну цінність, а продукти, що містять какао, мають тонізуючі властивості. Крім того, в Україні починає формуватися ринок здорового харчування, на якому з'являється певна частка більш корисних кондитерських виробів з додаванням натуральних фруктових та овочевих соків і пюре, соєвих продуктів, зародків пшениці, натуральних харчових добавок тощо [75].

Кондитерська промисловість також відіграє велику роль у формуванні української економіки. Український ринок кондитерських виробів завжди був конкурентоспроможним, оскільки Україна є світовим трейдером різних кондитерських виробів.

Державна служба статистики України виявила за 2018 рік найбільше витрат українців припадає на продукти харчування – майже 290 млрд грн (43,3% у загальній вартості витрат), з яких значна частка припадає на кондитерські вироби. На кінець 2018 року частка кондитерської галузі в маркетингу харчових продуктів становила близько 15%.

На кондитерські вироби в Україні в середньому на душу населення витрачалося 250,14 грн на місяць (7,1% у загальній вартості витрат). Так, у цьому ж році підприємства реалізували солодоців, у тому числі цукру, на 22,1 млрд грн (24,7% товарообороту харчових продуктів, що склало найбільшу частку). У середньому на душу населення в Україні на кондитерські вироби витрачалося 250,14 грн на місяць (7,1% загальних витрат).

Економічна криза в Україні в 2013 році вплинула на всі сфери діяльності, в тому числі і на ринок кондитерських виробів. Обсяги виробництва також знизилися через події 2014 року, тоді ж на території бойових дій було закрито

кілька великих виробничих підприємств. Так, виробники Конті та АВК на кілька місяців призупинили виробництво для українського та світового ринків [34].

Кондитерський ринок України вже не можна назвати боротьбою трьох лідерів, як це було кілька років тому. Якщо у 2016 році виокремлювали Roshen (28,7%), Бісквіт-Шоколад (7,9%) та АВК (7,6%), то сьогодні явний лідер лише один – корпорація Roshen [25; 72]. Інші компанії займають значно нижчі позиції, і з кожним роком їх частка ринку змінюється. Динаміка частки ринку кондитерських виробів відображена у рисунку 2.1.

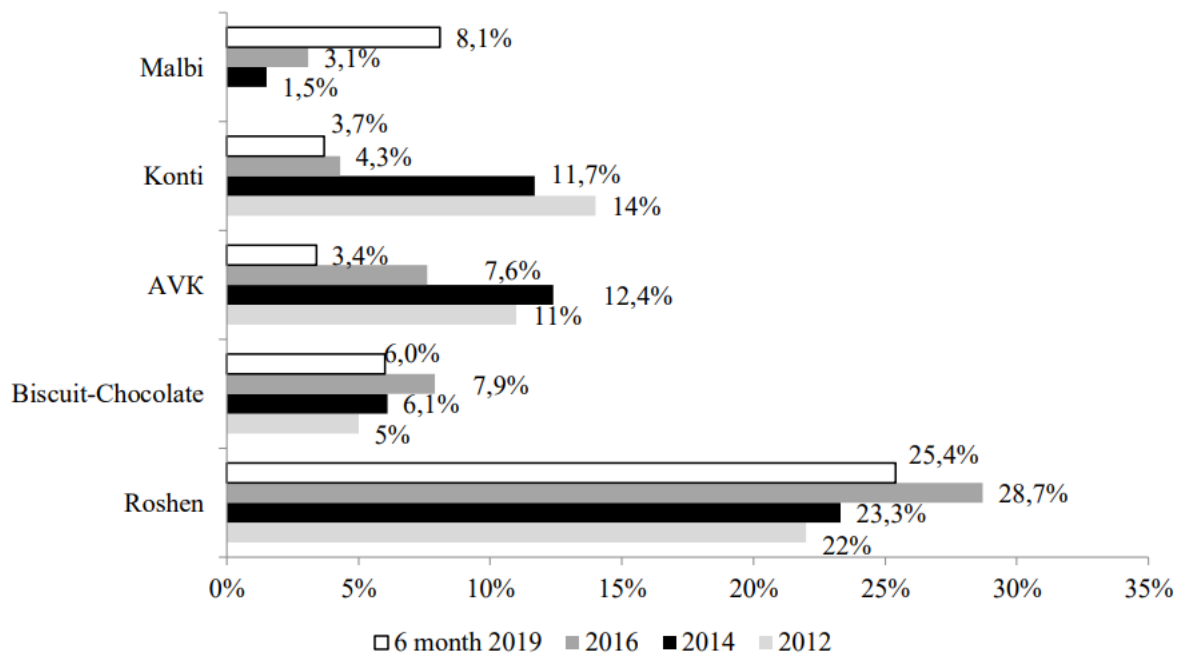


Рис. 2.1. Динаміка частки ринку кондитерських виробів. Джерело: створено автором [1].

Сьогодні українська кондитерська промисловість виступає однією з найбільш розвинених галузей харчової промисловості. Вивчення стану та перспектив розвитку кондитерського ринку свідчить, що основним джерелом формування пропозиції є внутрішнє виробництво, яке вносить приблизно 95% від загального обсягу.

Ця галузь є однією з найрозвиненіших галузей харчової промисловості України. Зараз кондитерська промисловість має багато фабрик. Крім того, кондитерські вироби виготовляють спеціалізовані цехи хлібокомбінатів, овочеконсервних комбінатів, а також підприємств громадського харчування. На

рисунку 2.2 відображено аналіз ринку борошняних кондитерських виробів в 2016 році

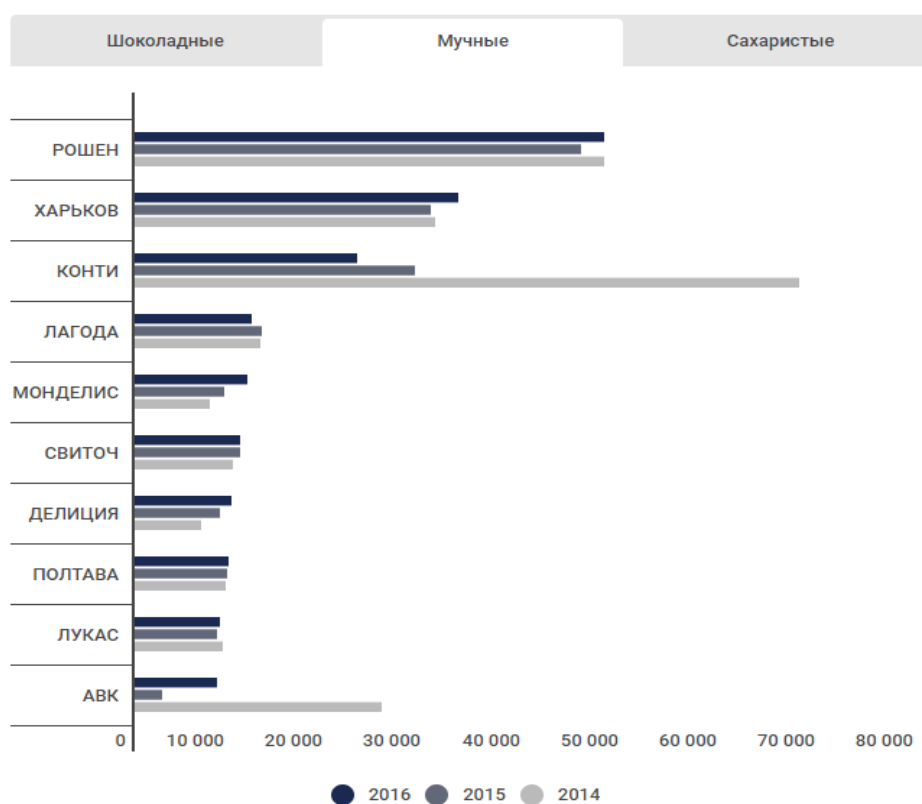


Рис. 2.2 Аналіз ринку борошняних кондитерських. Джерело: [2].

На території України діють майже 800 виробників кондитерської продукції, при цьому п'ять провідних компаній забезпечують понад 60% в структурі національного виробництва, вказуючи на високий рівень концентрації на ринку. Стабільність галузі забезпечують дев'ять підприємств, серед яких виділяються "Рошен", "КОНТИ", "АВК", "Крафт Фудз Україна", КФ "Світоч", "ЖЛ", що разом виробляють більше двох третин усієї кондитерської продукції країни. Виробники кондитерських виробів України показані на рисунку 2.3.

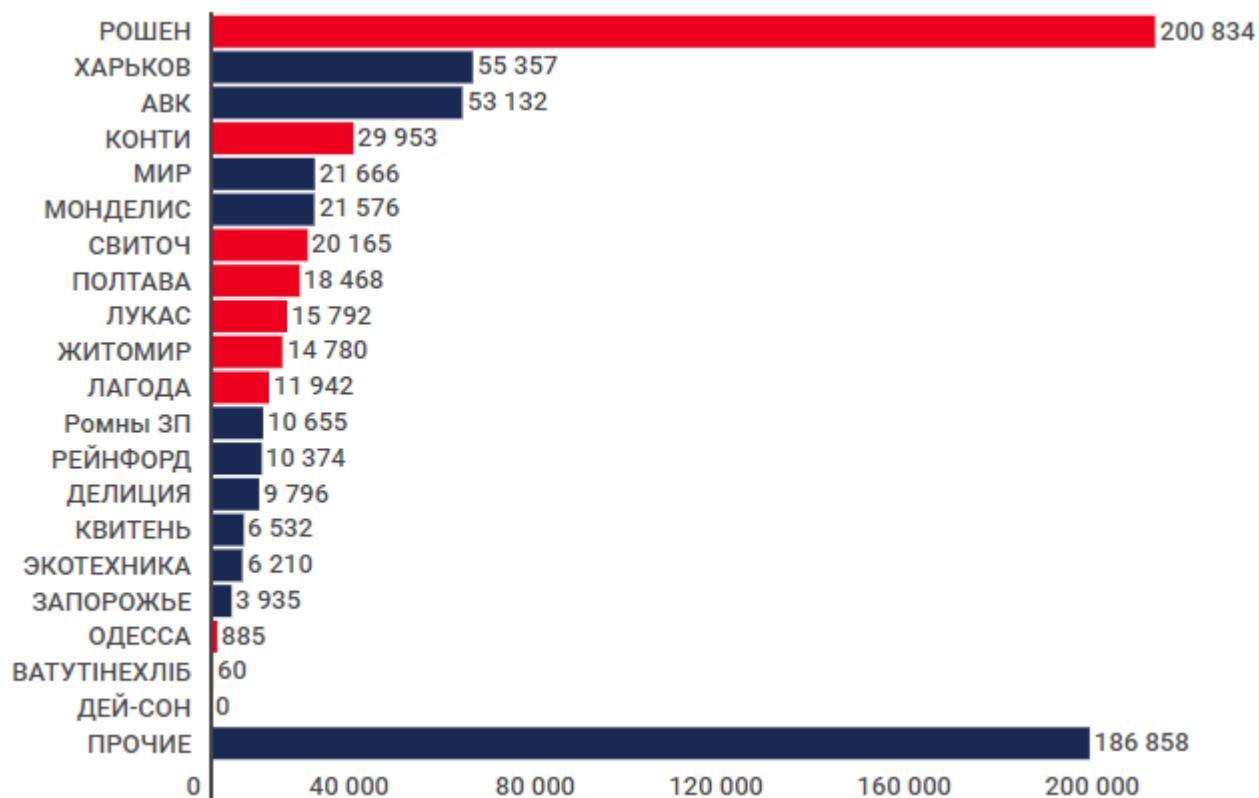


Рис. 2.3 Виробники кондитерських виробів України

Джерело: [2].

У таблиці 2.1 представлено основних виробників кондитерських виробів України.

Таблиця 2.1

Основні виробники кондитерських виробів України

Назва компанії	Обсяг виробництва, тис. тонн	Частка підприємства (q_i)	q_i^2
Корпорація «Рошен»	279,9	0,3150	0,0992
Компанія «АВК»	128,9	0,1450	0,0210
ЗАТ ПО «Київ-Конті»	169,4	0,1906	0,0363
ЗАТ «Бісквіт-Шоколад»	64,2	0,0722	0,0052
АТВТ «Полтавакондитер»	30,9	0,0348	0,0012
ЗАТ «Житомирськіласощі»	56,6	0,0637	0,0041
ПАТ «Харківська бісквітна фабрика»	16,4	0,0185	0,0003
ЗАТ «Львівська КФ «Світоч»»	17,5	0,0197	0,0004
ЗАТ «Одесакондитер»	18,0	0,0203	0,0004
ЗАТ «Крафт Фудз Україна»	18,6	0,0209	0,0004

ВАТ «Шоколадна фабрика “Україна”»	14,7	0,0165	0,0003
ТзОВ «Світ Ласощів»	17,5	0,0197	0,0004
ПАТ «Рівенська кондитерська фабрика»	11,3	0,0127	0,0002
ТОВ «Кондитерська фабрика “Лагода”»	9,4	0,0106	0,0001
Херсонька кондитерська фабрика	13,1	0,0147	0,0002
Інші виробники	22,3	0,0251	0,0006
Разом	888,7	1	0,1704

Джерело: [1].

У вище наведеному контексті визначено поняття індексу концентрації (CR) в галузі кондитерської промисловості. Даний індекс розраховується на основі ринкової частки трьох найбільших підприємств (з позначенням q_i для частки продажів кожного підприємства). Згідно з визначеними критеріями, якщо CR менше 45%, то ринок вважається концентрованим, якщо від 45% до 70% - помірно концентрованим, і якщо більше 70% - висококонцентрованим або монополізованим.

$$CR = \sum_{i=1}^3 q_i \quad (2.1)$$

$$CR = 0,3150 + 0,1906 + 0,1450 = 0,6506 \quad (2.2)$$

Для прикладу, в галузі кондитерських виробів було розраховано CR, де отримане значення складає 65,06%. Це свідчить про те, що ринок кондитерських виробів вважається помірно концентрованим згідно з визначеними стандартами.

Згідно даних Державної митної служби [12] за перший місяць 2018 року з України було експортовано 6,165 тис. т кондитерських виробів (у т. ч. білий шоколад), що на 25% більше за експорт січня 2017 р. та на 3,367 тис. т, як порівняти з аналогічним місяцем 2016 р. Основними країнами, куди відбувались поставки, були Казахстан (0,996 тис. т), Білорусь (0,618 тис. т), Польща (0,353 тис. т), Азербайджан (0,339 тис. т), Монголія (0,309 тис. т), Ірак (0,308 тис. т), Данія (0,302 тис. т), Іран (0,231 тис. т), Литва (0,226 тис. т).

Експортний обсяг перевищує імпорتنний у 9 разів. Згідно з інформацією Державної митної служби, у січні 2018 р загальний обсяг імпорту кондитерських

виробів склав 0,673 тис. т із загальною вартістю 2,904 млн USD. Цей показник (в обсязі) перевищує минулорічний за аналогічний період на 30%, а показник січня 2016 р. – на 0,368 тис. т. Найбільшим постачальником виступає ЄС (262 тис. т).

На території, де триває антитерористична операція (АТО), раніше вироблялося до 180 тис. тонн кондитерської продукції, що становило близько 18% від загального обсягу виробництва в країні. У 2014 році обсяги виробництва в Донецькій і Луганській областях зменшилися втричі, і в даний момент виробництво кондитерських виробів на територіях, що перебувають під контролем бойовиків, припинене. Два найбільших виробника, що розташовані в зоні проведення АТО і безпосередній близькості до зони бойових дій, це компанії "АВК" та "Конті".

Обсяг виробництва кондитерської промисловості становить 3% ВВП країни. Частка України на світовому ринку кондитерських виробів становить 0,5% [19].

Виробнича потужність галузі становить 1,5 млн. т. Українські кондитерські підприємства споживають близько 600 тис. т цукру на рік. Загальна кількість підприємств кондитерської галузі становить близько 800. Приблизно 90% підприємств випускають борошняні кондитерські вироби і тільки 10% виробляють цукристі (шоколад, карамель, цукерки, драже тощо). Сім найбільших кондитерських підприємств України мають ринкову частку від 4 до 26% і виробляють до 72% загального обсягу продукції [9].

У перспективі очікується значне збільшення виробництва кондитерських виробів, у тому числі різко збільшиться виробництво продукції, яка користується попитом у населення: цукерки м'які глазуровані, вафлі, пастоподібні та мармеладні вироби; значно збільшиться виробництво фасованих і фасованих кондитерських виробів.

Сьогодні проблеми кондитерської галузі можна розділити на чотири групи:

1. Фінансові проблеми.
2. Проблеми внутрішньої політики держави: зростання цін на цукор як наслідок спроби держави допомогти цукровій галузі вийти з кризи.

3. Проблеми, пов'язані з російським ринком збуту: обкладення товарів імпортом митом 21% за 1 кг та запровадження 20% ПДВ на українську кондитерську продукцію.

4. Проблеми, пов'язані з пакуванням кондитерських виробів.

5. Модернізація обладнання та забезпечення якості [15, с. 29].

Найважливішими проблемами сучасності у розвитку харчової промисловості є структурна незбалансованість галузі, посилення поляризації міжгалузевих процесів щодо забезпечення основними фондами та їх амортизації, цінові диспропорції на різні продукти харчування, збитковість діяльності, та стабільні заохочувальні економічні показники в інших.

Обмеженість державного інвестування галузі та брак внутрішніх ресурсів для оновлення та модернізації виробництва харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів, а також наявність проблем із залученням кредитів, важливість прямих іноземних інвестицій для подальший розвиток промисловості посилюється.

Досягнення стабільного виробництва, високої конкурентоспроможності та економічної ефективності харчової промисловості вимагає постійного оновлення основних фондів, що потребує активного пошуку джерел фінансування з боку підприємств, створення умов для інвестування з боку держави. Харчова промисловість посідає одне з перших місць за обсягом іноземних інвестицій, які складають майже третину загального обсягу інвестицій в економіку України.

Для модернізації виробництва стратегічним завданням має стати технологічне оновлення їх матеріально-технічної бази з використанням високих технологій. Технологічне обладнання кондитерських фабрик дуже різноманітне. Проте багато груп машин і пристроїв мають спільні ознаки. В основу класифікації обладнання можуть бути покладені такі класифікаційні ознаки: характер впливу на виріб, характер робочого циклу, ступінь механізації та автоматизації, функціональне призначення обладнання. За характером впливу на продукт обладнання можна поділити на машини та апарати.

2.2. Організаційно-економічна характеристика ЗАТ «Одесакондитер»

ЗАТ «Одесакондитер» володіє низкою конкурентних переваг, що визначають його позицію в кондитерській галузі України. Серед важливих чинників варто відзначити:

- вигідне географічне розташування, яке сприяє ефективному виробництву та зручній поставці продукції;
- завдяки добре встановленим зв'язкам з посередниками та постачальниками сировини, компанія може забезпечити стабільний потік необхідних ресурсів;
- кондитерська фабрика користується високою репутацією, накопиченою протягом багатьох років своєї успішної діяльності, що свідчить про довіру споживачів та партнерів;
- широкий спектр виробів, що виготовляються на фабриці, відзначається різноманітністю та високою якістю, що відповідає різноманітним смаковим уподобанням споживачів;
- виробництво цукерок за збереженням класичної технології відповідно до ГОСТів свідчить про пильне дотримання високих стандартів якості та традиційних методів виробництва;
- розумно встановлена цінова політика забезпечує доступність продукції, роблячи її конкурентоспроможною та привабливою для широкого кола споживачів;
- можливість виконання індивідуальних замовлень на торти та печиво демонструє гнучкість підприємства та його готовність задовольняти унікальні потреби клієнтів;
- багато років позитивної репутації кондитерської фабрики «Одесакондитер» свідчать про високу якість їхньої продукції та відданість клієнтам. Широкий спектр кондитерських виробів, виготовлених за класичною технологією, забезпечує задоволення різноманітних смакових уподобань споживачів.

Незважаючи на ці переваги, ЗАТ «Одесакондитер» має свої виклики.

Продукція компанії слабо представлена в торгових мережах, і це може становити обмеження для розширення ринкового впливу.

Також, низький рівень інновацій та маркетингової активності може ускладнити здобуття нових клієнтів та виведення нових продуктів на ринок.

Маркетингова активність підприємства залишається на низькому рівні, що обмежує рекламу та популяризацію його продукції.

Упаковка продукції має морально застарілий дизайн та не є ергономічною, можливо, вимагає оновлення для відповідності сучасним стандартам та вимогам споживачів.

Для отримання повної картини економічного стану ЗАТ "Одесакондитер" проведемо оцінку показників на основі фінансової звітності за 2019-2020 роки, використовуючи дані з форми №1 "Баланс" та форми №2 "Звіт про фінансові результати". Аналіз динаміки фінансових показників підприємства буде проводитися з використанням таблиці 2.2.

Таблиця 2.2.

Аналіз динаміки валюти балансу

Показники	На початок року	На кінець року	% зміни
Валюта балансу, тис.грн.:			
- 2019 р.	79255	72246	-8,84
- 2020 р.	72246	50243	-30,46

Джерело: [власна розробка]

З наданих даних видно, що у 2019 році відбулося скорочення валюти балансу на -8,84%, а в 2020 році це скорочення зросло і становило -30,46%. Це явище можна вважати негативним, оскільки зменшення валюти балансу свідчить про обмеження виробничих можливостей підприємства.

На підставі цього можна зробити висновок, що кошти на підприємстві використовуються неефективно, оскільки значно скорочується валюта балансу і виручка від реалізації, а фінансовий результат вказує на збитковий характер.

Аналіз ліквідності активів підприємства за відносними показниками представлено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3.

Аналіз ліквідності активів підприємства за відносними показниками

Коефіцієнти ліквідності підприємства	Норма	Розрахункові значення			Відхилення
		На початок 2019 року	На кінець 2019 року	На кінець 2020 року	
Коефіцієнт поточної ліквідності	=2,0	2,1590	1.8026	1,5817	-0,2209
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,0	1,0352	0,9805	0,8457	-0,1348
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0,2 [0,25...0,35]	0,0798	0,0358	0,0038	-0,0320

Джерело: [власна розробка]

Коефіцієнт поточної ліквідності вказує на те, що на початку 2019 року він перевищував встановлений норматив, але до кінця цього року знизився нижче рекомендованого рівня. Це дає підстави стверджувати, що підприємство не має значних вільних ресурсів, утворених за рахунок власних джерел. На закінчення 2020 року спостерігається подальше зменшення цього показника на 0,2209, що вказує на негативну тенденцію.

Коефіцієнт швидкої ліквідності на початку 2019 року відповідав нормі, але до кінця року почав поступово зменшуватись. У 2020 році в порівнянні з 2019 роком цей показник зменшився на 0,1348. Якщо зниження коефіцієнта швидкої ліквідності було головним чинником у зв'язку із зменшенням суми не виправданої дебіторської заборгованості, то цю тенденцію важко вважати негативною.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності як у 2019, так і на кінець 2020 року був значно нижче встановленого нормативу. Це свідчить про те, що підприємство не може в межах 25-35% своїх короткострокових зобов'язань погасити їх в поточний момент. Цю ситуацію можна оцінити як негативну. Також вказується на від'ємне зниження цього показника на 0,0320 у звітному 2020 році в порівнянні з попереднім 2019 роком.

Для аналізу формування та динаміки фінансових результатів підприємства від основної операційної діяльності використовується таблиця 2.4.

Таблиця 2.4.

Аналіз формування та динаміки фінансових результатів підприємства від основної операційної діяльності

Показники	2019 рік, тис. грн.	2020 рік, тис. грн.	Відхилення	
			тис. грн.	%
1. Чистий дохід від реалізації продукції	132059	95549	-36510	-27,65
2. Собівартість реалізованої продукції	120366	88238	-32128	-26,69
3. Адміністративні витрати	10376	12290	1914	18,45
4. Витрати на збут	4972	2997	-1975	-39,72
5. Фінансовий результат від основної операційної діяльності	-3655	-7676	-4321	118,22

Джерело: [власна розробка]

З таблиці 2.4 видно, що збиток від основної операційної діяльності у звітному 2020 році збільшився на -4321 тис. грн або 118,22% в порівнянні з попереднім 2019 роком. Це сталося через зменшення чистого доходу від реалізації продукції на 36510 тис. грн або 27,65%, а також зростання адміністративних витрат на 1914 тис. грн або 18,45%. Позитивним є зниження собівартості реалізованої продукції на 32128 тис. грн або 26,69% та витрат на збут на -1975 тис. грн або 39,72%.

Аналіз формування чистого прибутку підприємства подано в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5.

Аналіз формування чистого прибутку

Показники	2019 рік	2020 рік	Відхилення	
			абс.	%
1. Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування, тис. грн.	-10792	-15767	-4975	46,10
2. Податок на прибуток від звичайної діяльності, тис. грн.	0	0	0	0,00
3. Чистий прибуток, тис. грн.	-10792	-15767	-4975	46,10

Джерело: [власна розробка]

Збиток підприємства у звітному році в порівнянні з попереднім зрос на -4975 тис. грн або 46,10%. Це обумовлено збільшенням втрат у фінансовому результаті від звичайної діяльності до оподаткування на -4975 тис. грн або

46,10%, пов'язаним із зростанням собівартості продукції, адміністративних витрат та витрат на збут на одиницю продукції. Податок на прибуток залишався нульовим як у 2019, так і у 2020 році.

Аналіз рентабельності виробництва представлений у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6.

Аналіз рентабельності виробництва

Показники	2019 рік	2020 рік	Абс.відх.
Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування, тис. грн.	-10792	-15767	-4975
Середня річна вартість основних засобів, тис. грн.	14464	10877,5	-3586,5
Середня річна вартість оборотних коштів, тис. грн.	58531	48569,5	-9961,5
Рентабельність виробництва, %	-0,1478	-0,2652	-0,1174

Джерело: [власна розробка]

Так, з таблиці 2.6 відзначається, що рентабельність виробництва зменшилась на -0,1174. Це головним чином сталося через збільшення збитку від звичайної діяльності до оподаткування на -4975 тис. грн та зменшення середньої річної вартості основних засобів на -3586,4 тис. грн. Негативно вплинуло зниження середньої вартості оборотних коштів на -9961,5 тис. грн.

Оцінюючи проведений економічний аналіз основних техніко-економічних показників підприємства, можна визначити його незадовільний стан: виробничі можливості підприємства важко покращуються; кошти на підприємстві використовуються не ефективно; баланс підприємства у звітному 2020 році не має абсолютної ліквідності, що свідчить про невиконання першої умови ліквідності балансу; підприємство не має достатньої кількості власних оборотних коштів, і протягом 2020 року їх значна частина зменшилась; фінансова стійкість та стабільність підприємства під питанням, оскільки воно залежне від зовнішніх кредиторів.

2.3. Моніторинг системи організації праці ЗАТ «Одесакондитер»

У ЗАТ «Одесакондитер» 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.

Організаційна структура ЗАТ «Одесакондитер» є лінійно-функціональною (рис. 2.4).

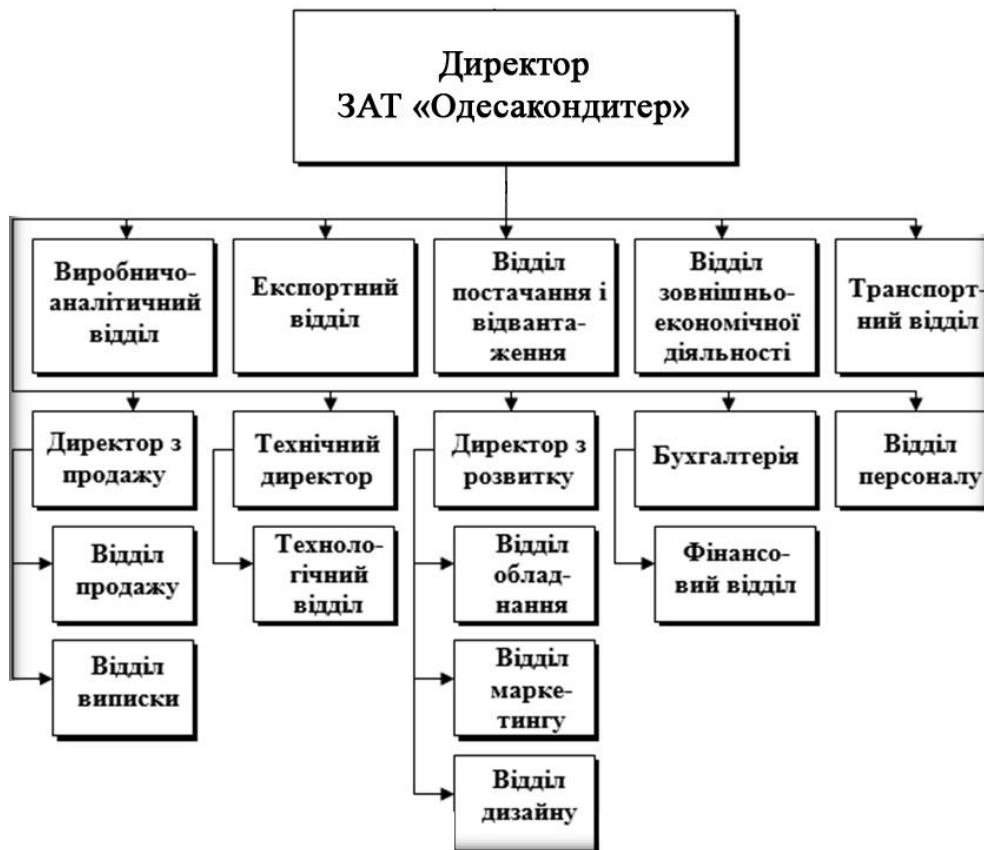


Рисунок 2.4 – Організаційна структура ЗАТ «Одесакондитер»

Фахівці, які мають високу компетентність у своїй галузі та відповідають за конкретні напрямки, використовуються замість універсальних менеджерів, які повинні розуміти і виконувати всі функції управління.

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.

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).

Враховуючи фактори при обранні організаційної структури, ЗАТ «Одесакондитер» визначило кілька ключових аспектів. По-перше, розмір і різноманітність діяльності фірми відповідають розміру організаційної структури, яка не перевищує необхідний рівень складності. Зокрема, враховано наявність спеціалізованих видів діяльності, що обумовило вибір лінійно-функціональної організаційної структури.

Другим важливим фактором було те, що для вищого керівництва більш прийнятною виявилася лінійно-функціональна організаційна структура порівняно з іншими варіантами. Це обрано через її зрозумілість та звичність, що дає керівництву вільність в процесі прийняття рішень.

Щодо місії ЗАТ "Одесакондитер", вона визначається так: "Вірити в себе, бачити мету, бути лідером. У процесі розробки солодошів наш пріоритет - це наші споживачі. Ми прагнемо до того, щоб наші продукти несли радість у кожен дім, зростаючи рівень щастя".

Отже, ЗАТ «Одесакондитер» визначає свою чітку та лаконічну місію, яка не лише вражає сутність філософії компанії, але й надихає наших співробітників на досягнення нових висот. Стратегічні цілі підприємства можна представити у вигляді схеми поданої на рис. 2.5.

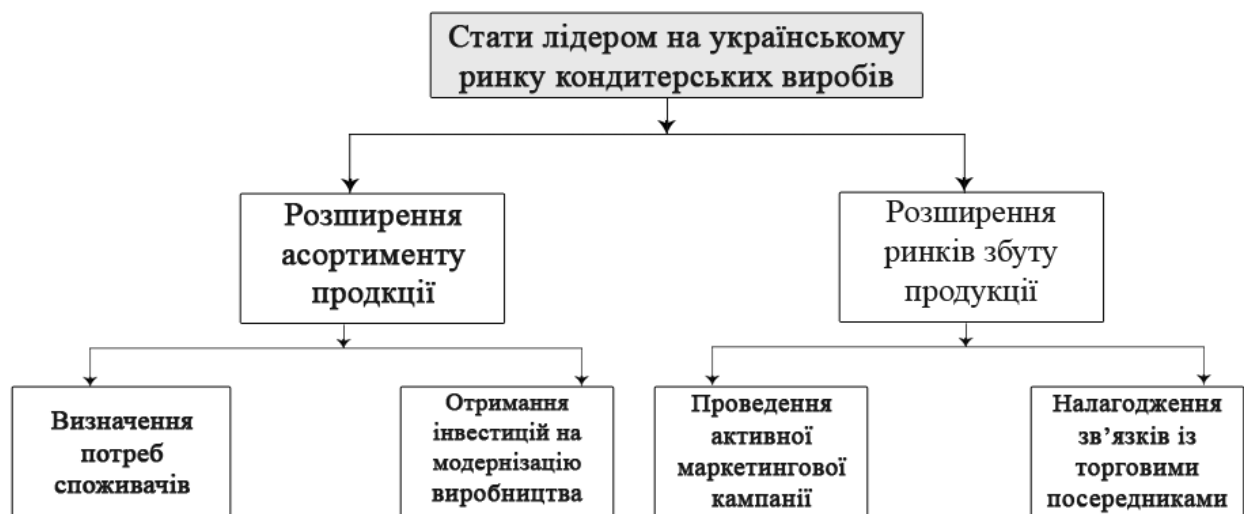


Рисунок 2.5 – Дерево цілей ЗАТ «Одесакондитер»

Джерело: [власна розробка]

Оцінюючи систему організації праці, можна зазначити, що на підприємстві використовується сучасне обладнання, ретельний виробничий процес і суворі заходи контролю якості. Прагнення до інновацій та досліджень гарантує, що компанія залишається налаштованою на ринкові тенденції, постійно вдосконалюючи свою продукцію, щоб відповідати очікуванням споживачів.

Організаційна структура фабрики відображає баланс між спеціалізацією та ефективністю. Кожен відділ відіграє ключову роль у виробничому процесі, сприяючи загальному успіху фабрики. Вивчення нових ринків як усередині країни, так і на міжнародному рівні може відкрити двері для розширення та зростання.

Важливою частиною організації праці є нормування праці на підприємстві. Під нормуванням праці розуміють процес встановлення науково обґрунтованих норм витрат праці на виконання якої-небудь роботи. На підприємстві застосовують технічне нормування праці, воно є найбільш прогресивним методом нормування, базується на передовому досвіді роботи підприємства, передбачає наукову організацію праці; підвищення його продуктивності; поліпшення якості продукції, що випускається.

Технічне нормування вирішує наступні завдання:

- аналіз використання робочого часу, обладнання (за часом і потужності);
- вивчення організації робочих місць, їх оснащення, розміщення, постачання та обслуговування;
- вивчення причин, що викликають втрати робочого часу, простій обладнання;
- встановлення раціональних режимів праці;
- розробка організаційно-технічних заходів, що поліпшують виробничий режим, умови праці;
- встановлення технічно - обґрунтованих норм праці;
- встановлення правильних співвідношень чисельності і кваліфікаційного складу працівників.

На підприємстві застосовують різні види норм праці. Найпоширеніші з них такі:

а) норми часу, які визначають кількість робочого часу, потрібного для виготовлення одиниці продукції або для виконання певного обсягу робіт;

б) норми виробітку, які визначають кількість продукції або обсяг роботи, які мають бути виконані за одиницю робочого часу.

в) нормоване завдання, що визначає необхідний асортимент і обсяг робіт, що мають бути виконані одним працівником або групою (бригадою, ланкою) за даний відрізок часу (зміну, добу, місяць).

г) норми обслуговування, які визначають кількість одиниць устаткування, робочих місць, квадратних метрів площі тощо, які обслуговуються одним робочим персоналом;

д) норми чисельності робітників, за якими встановлюють кількість робітників тієї чи іншої категорії, потрібну для виконання певного обсягу робіт;

Підприємство використовує технічно обґрунтовані норми праці, вони є прогресивнішими і відповідають сучасному рівню розвитку виробництва, їх розробляють після ретельного вивчення елементів виробничого процесу, затрат часу з їх урахуванням раціонального використання виробничих можливостей і робочого місця і передових методів праці.

Технічно обґрунтована норма передбачає:

- робітника-виконавця відповідної кваліфікації, продуктивність праці якого має перевищувати середню продуктивність праці робітників, і відповідати сталим досягненням передовиків виробництва, а не їхнім окремим рекордним досягненням;

- поділ технологічного процесу на окремі операції і послідовність їх виконання з урахуванням можливостей устаткування, яке використовується.

- застосування найдосконалішого для певних виробничо-технічних умов технологічного і транспортного оснащення, найвигідніших режимів роботи устаткування;

- найраціональнішу в певних виробничих умовах організацію робочого місця;

- своєчасне забезпечення робочого місця всім потрібним;

- наявність нормальних санітарно-гігієнічних умов на робочому місці.

Норми праці встановлюються безпосередньо на робочому місці за допомогою фотографії робочого процесу і хронометражу.

Технічне нормування допомагає обґрунтувати техніко-економічні показники виробничої діяльності підприємства.

Питання стимулювання працівників в організації вирішує керівник. На підприємстві використовуються різні системи винагороди.

Праця працівників організації оплачується за затвердженими в організації ставками (окладами) і відрядними розцінками, а тих хто прийнятий за трудовою угодою, - на умовах, передбачених цим трудовою угодою. Заробіток працівнику нараховується за тарифною ставкою, що відповідає присвоєному йому тарифного розряду або встановленим окладу з урахуванням фактично відпрацьованого робочого часу.

З метою посилення зацікавленості працівників у результатах своєї праці на підприємстві широко застосовуються різні форми матеріального стимулювання за якісні досягнення в роботі у вигляді премій, річної винагороди. Надбавки до місячних окладів працівників встановлюються в залежності від стажу роботи. При тимчасовому заступництві надбавка у відповідному розмірі виплачується до посадового окладу за основною роботою.

Стимулом для ефективної роботи служать також винагороди за підсумками роботи за рік. У повному розмірі вони виплачуються, якщо працівник повністю пропрацював календарний рік. Розмір винагороди встановлюється у відсотках залежно від безперервного стажу роботи. На підприємстві існує наступна шкала винагороди: 1 рік - 10%; 2 роки - 15%; 3 роки - 20%; 4 роки - 25%; 5 років - 30%.

Крім матеріального заохочення застосовується і система не матеріального стимулювання, таких як:

- проведення фізкультурно-оздоровчих заходів;
- організація спільних поїздок;
- проведення корпоративних свят;
- надання відпусток у санаторії;
- соціальний пакет та страхування життя.

Задоволеність персоналу підвищується також за рахунок створення здорової робочої атмосфери в колективі, організації технічно оснащених робочих місць, участі в управлінні змінами в діяльності організації.

На підприємстві застосовується функціональна і міжцехова форма поділу праці.

Функціональний поділ праці здійснюється залежно від характеру виконуваних працівниками функцій. За цим принципом на підприємстві вироблено поділ на управлінський персонал, в особі директора та головного бухгалтера, і на обслуговуючий персонал, в особі менеджерів, технологів та робочого персоналу. Міжцеховий вид кооперації праці застосовується між цехами (службами, відділами) підприємства. Для виготовлення продукції заохочується майже всі відділи організації, які несуть відповідальність за виконану роботу.

Робоче місце є первинною ланкою виробничо-технологічної структури підприємства (організації), тим елементарним осередком, у якій здійснюється процес виробництва, його обслуговування і керування. Саме тут відбувається з'єднання трьох основних елементів цього процесу і досягається його головна мета — виробництво предметів праці, надання послуг або техніко-економічне забезпечення і керування цими процесами.

Робоче місце являє собою закріплену за окремим робітником частину виробничої площі, оснащену необхідними технологічним, допоміжною, підйомно-транспортним устаткуванням, технологічною й організаційним оснащенням, призначеними для виконання визначеної частини виробничого процесу.

Робоче місце в цеху встановлюють за ходом технологічного процесу. На підприємстві застосовується спеціалізовані робочі місця, на яких кожен працівник виконує визначну операцію з постійним набором інструментів й інвентарю. Для забезпечення безпеки в роботі установлюють захисні пристрої. Там де ще необхідно, підводять холодну гарячу воду, газ, силову електроенергію, додаткове освітлення.

До робочого місця пред'являються технічні, організаційні, економічні і ергономічні вимоги. З технічної сторони робоче місце оснащене прогресивним устаткуванням, необхідним технологічним і організаційним оснащенням, інструментом, контрольно-вимірювальними приладами, передбаченими технологією, підйомно-транспортними засобами. З організаційної сторони

наявне на робочому місці устаткування раціонально розташоване в межах робочої зони; забезпечення безпечних та нешкідливих для здоров'я робочі умови праці. З економічної сторони організація робочого місця забезпечує оптимальну зайнятість працівника, максимально високий рівень продуктивності праці і якість роботи.

До робочого місця на практиці висувають відповідні вимоги:

- розміщення приміщень кондитерських цехів повинно забезпечувати послідовність технологічних процесів.

- до складу кондитерських цехів повинні бути передбачені такі приміщення: комора з добовим запасом сировини, з холодильною камерою; приміщення для обробки яєць; відділення для оброблення та випічки тіста; відділення приготування крему; приміщення обробки кондитерських виробів; приміщення для зберігання пакувальних матеріалів; приміщення для миття та стерилізації кондитерських мішків та дрібного інвентарю; приміщення для миття і сушки тари.

- стіни виробничих приміщень на висоту не менше 1,5 метра облицьовують плиткою, а вище фарбують олійною фарбою в світлий тон;

- підлога у всіх приміщеннях повинна бути гладкою без щілин і вибоїн;

- прибирання робочих місць проводиться кондитерами в перерві і в кінці зміни;

- прибирання виробничих та побутових приміщень, миття підлог в кондитерському цеху здійснюється прибиральницями;

- панелі стін, дверей і підлоги виробничих приміщень потрібно мити щодня гарячою водою з додаванням миючих засобів;

- після кожної виробничої операції всім працівникам сфери масового харчування треба мити руки з милом. Для цього у виробничих приміщеннях встановлюються умивальники, забезпечені милом і дезінфікуючими речовинами, з підведеною до них холодною та гарячою водою;

– відповідно до інструкції по техніці безпеки все устаткування, що працює на електричному струмі, повинно бути заземлено, тобто металеві частини обладнання з'єднуються з заземлювачами, прокладені у землі.

За ступенем централізації на підприємстві застосовують децентралізовану системи обслуговування робочих місць, тобто функції обслуговування виконуються самими робітниками, що знаходяться у тих підрозділах, які вони обслуговують. Залежно від типу виробництва та за формою обслуговування виділяють стандартне обслуговування, є стандартний ремонт обладнання, заміна і заточка інструменту через чітко визначений час. Ця форма обслуговування дозволяє більш раціонально використовувати час основних робітників, але децентралізована система на даному підприємстві не раціональна до використання.

Через додаткову роботу основних робітників на обслуговування своїх робочих місць знижується продуктивність праці та підвищується втомленість персоналу.

Висновки до розділу 2

Кондитерська галузь в Україні стоїть на перехресті викликів і можливостей. Як виявив аналіз, сектор характеризується стійкістю та здатністю до адаптації. Незважаючи на економічні коливання та зміну споживчих уподобань, галузь демонструє стабільне зростання. Прагнення до якості, інновацій та різноманітного асортименту продукції зміцнило позиції галузі, відкриваючи багатообіцяючі перспективи для подальшого розвитку.

Організаційно-економічні характеристики «Одесакондитер» малюють картину компанії, яка має глибокі традиції, але налаштована на сучасні інновації. Прагнення фабрики створювати високоякісні кондитерські вироби узгоджується з її місією та баченням, що робить її ключовим гравцем на українському ринку. Чітко визначена організаційна структура забезпечує ефективність роботи відділів, сприяючи безперервному виробництву різноманітного асортименту кондитерських виробів.

Фабрика «Одесакондитер» не застрахована від викликів галузі, таких як коливання вартості сировини та зміна споживчих уподобань. Проте проактивний підхід компанії та прагнення до сталого розвитку створюють можливості для подолання цих проблем. Інтеграція нових смаків, текстур і упаковок завдяки безперервним інноваціям підкреслює адаптивність і стійкість компанії.

Оцінюючи систему організації праці, стає очевидним, що на підприємстві використовується сучасне обладнання, ретельний виробничий процес і суворі заходи контролю якості.

Організаційна структура фабрики відображає баланс між спеціалізацією та ефективністю. Кожен відділ відіграє ключову роль у виробничому процесі, сприяючи загальному успіху фабрики. Вивчення нових ринків як усередині країни, так і на міжнародному рівні може відкрити двері для розширення та зростання. Спільні підприємства та стратегічні партнерства можуть надати інноваційні рішення для галузевих проблем.

Серед основних елементів організації праці на підприємстві, які потребують удосконалення можна виділити наступні:

- організації і обслуговування робочих місць;
- підбір, розстановка, підготовка та підвищення кваліфікації кадрів;
- атестація робочих місць на відповідність шкідливих та небезпечних умов праці та атестацію працівників на відповідність робочому місцю.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ ЗАТ «ОДЕСАКОНДИТЕР»

3.1. Основні напрями до підвищення ефективності організації праці на підприємстві

У якості основних інструментів реалізації поставлених завдань на підприємстві ЗАТ «Одесакондитер» можна запропонувати:

- 1) запровадити конкурсно-контрактну систему прийому всіх працівників;
- 2) організувати атестацію робочих місць на відповідність шкідливих та небезпечних умов праці та атестацію працівників на відповідність робочому місцю;
- 3) опрацювання інструкційних, технологічних та регламентаційних карт;
- 4) впровадити систему регламентованого обслуговування, що забезпечить своєчасне налагодження та ремонт засобів оргтехніки, обладнання, доставку інструментів, матеріалів і комплектуючих (заготовок тощо) відповідно до встановлених графіків, завдань та технології виконання функцій;
- 5) організувати перепідготовку і підвищення кваліфікації працівників на підприємстві з метою освоєння кожним працівником суміжної професії;
- 6) розвивати змагальну та здорову конкуренцію між працівниками;
- 7) створити систему додаткового матеріального заохочення всіх працівників, які працюють в святкові дні;
- 8) створити у колективі позитивний психологічний клімат, проводити заходи ,що зміцнюють колектив та підсилюють його організаційну культуру.

З метою реалізації зазначених напрямів доцільно впровадити систему кадрового планування на підприємстві та закріпити за певною посадовою особою відділу кадрів обов'язки та функції кадрового планування, що надало б

можливість планувати потребу в персоналі та проводити систему підбору персоналу, планування навчання і перепідготовку персоналу, створення системи підвищення кваліфікації персоналу, мотивувати працівників до більш ефективної праці, що в кінцевому результаті дасть можливість отримувати працівникам додаткові прибутки та завойовувати нові ринки збуту.

Для розвитку самого підприємства найбільш цінним ресурсом виступають кадри, тому для підвищення ефективного використання персоналу слід запровадити *конкурсно – контрактну систему* прийому всіх працівників та дотримуватися умов контракту, що в кінцевому результаті призведе до зростання продуктивності праці, обсягу виготовленої продукції та інших важливих економічних показників.

Ця система найму працівників має за головну мету забезпечити кожне робоче місце, кожну посаду персоналом відповідної кваліфікації. Фірма, організація чи будь-який окремих підрозділ постійно займаються вдосконаленням структури управління виробництвом, заміщенням відповідних посад висококваліфікованими спеціалістами. З цією метою на заміщення відповідальних й провідних посад оголошують конкурс, називають перелік посад та основних робочих, спеціалістів, які мають замістити (зайняти) ту чи іншу посаду. Підставою для проведення конкурсу є наказ керівника підприємства.

Конкурсні вимоги залежать великою мірою від профілю діяльності суб'єкта виробництва, досконалого володіння відповідною спеціальністю, трудового стажу роботи з певної спеціальності, займаної посади на попередній роботі, знання іноземних мов, досконалого володіння комп'ютерною технікою, наявності друкованих наукових праць, вченого ступеня, віку конкурсанта тощо.

У ринкових умовах господарювання контрактна система найму і оплати праці набуває все більшого поширення. Вона широко використовується у світовій практиці в багатьох галузях і видах діяльності.

Контракт — це особливий вид трудового договору. Його особливість полягає в тому, що він є одночасно і юридичною формою найму працівників,

регулювання прав та зобов'язань, і формою, яка визначає умови оплати праці. Укладання контракту спрямоване на оптимальне відображення індивідуальних здібностей працівника, створення додаткових стимулів до високопродуктивної праці, більш повне врахування інтересів власника, підвищення взаємної відповідальності. Контракт завжди має строковий характер. Однак робота, яка виконується за контрактом, як правило, є постійною. Встановлення строку обумовлене не характером обов'язків, а організацією їх виконання відповідно до визначених раніше заданих вимог, які слід виконати в зазначені терміни. Контрактна форма передбачає у трудових відносинах взаємну матеріальну відповідальність сторін за підвищення кваліфікації, умови праці, її безпосередні результати, інші обов'язки. Необхідність переукладання чинного або укладення нового контракту постійно мобілізує сторони до суттєвого підвищення взаємної відповідальності.

Контракт набуває чинності з моменту його підписання або дати, визначеної сторонами, і може бути змінений тільки за угодою сторін, складений за письмовою угодою.

У контракті передбачаються пропоновані обсяги роботи та вимоги до якості й строків її виконання, строк дії контракту, права, обов'язки та взаємна відповідальність сторін, умови оплати й організації праці, підстави припинення та розірвання контракту, соціально-побутові та інші умови, необхідні для виконання взятих на себе сторонами зобов'язань з урахуванням специфіки роботи, професійних особливостей та фінансових можливостей підприємства. Контракт є підставою для видання наказу про прийняття (найняття) на роботу працівника з дня, встановленого у контракті за згодою сторін.

Згідно з зазначеним, можна стверджувати, що дана система дозволить підприємству зменшити фінансові та часові ресурси на підбір та навчання персоналу, зменшить плинність кадрів. Забезпечить підприємство висококваліфікованими робітниками, які згідно за своєю спеціальністю підвищать рівень продуктивності праці та розвиток підприємства.

Стимулюючу роль у підвищенні ефективності праці персоналу виконує їх *періодична атестація*. Основна мета атестації - виявити здібності того чи іншого працівника, визначити міру його винагороди. При цьому активізується почуття відповідальності і спонукає його до більш повного використання своїх здібностей і досягнення кращих результатів у праці. Атестація дозволяє більш обґрунтовано вирішувати питання щодо просування працівників службою. Атестацію доцільно проводити не рідше 1 рази в 3-5 років.

На підприємстві недостатньо уваги приділено опрацюванню ефективних методів та прийомів праці. Вони можуть визначатися шляхом роздроблення так званих *карт організації праці*. Карти організації праці можуть бути представлені у формі: інструкційних, технологічних та регламентаційних карт, карт умов праці, тощо. У них визначаються основні вимоги щодо організації трудового процесу.

Всі розділи карти взаємопов'язані, повне і широке виконання вимог кожного з них направлено на раціоналізацію трудового процесу. Досвід проектування і впровадження трудових процесів з використанням карт організації праці свідчить про високу ефективність виконання роботи.

На підприємстві ЗАТ «Одесакондитер» доцільно дотримуватися *регламентованого обслуговування робочих місць*, воно повинно здійснюватися періодично в плановому порядку на працездатних технічних засобах та системах експлуатаційним персоналом підприємства з метою підтримки їх надійності за рахунок запобігання відмов шляхом виявлення та усунення станів окремих елементів і вузлів. Фахівці повинні бути добре знайомі з даним обладнанням і мати необхідні кошти для проведення регламентних робіт.

Регламентовані обслуговування включають конкретний обсяг робіт, що виконується на кожному технічному засобі або системі відповідно до вимог нормативно-технічної, методичної та експлуатаційної документації, та додатковий обсяг робіт по гарантованому попередженню можливості виникнення відмов у межах регламентний період.

Регламентоване обслуговування робочих місць планують на підставі розрахункових параметрів технічного обслуговування з урахуванням можливості суміщення режиму обслуговування окремих пристроїв, систем і технологічного обладнання. В якості основних показників технічного обслуговування використовують періодичну тривалість. За допомогою регламентованого обслуговування робочих місць, на підприємстві ЗАТ «Одесакондитер» дозволить строго пов'язати роботу експлуатаційного персоналу з графіком роботи основного виробництва і тим самим зводить до мінімуму простої основних робітників та обладнання.

В ЗАТ «Одесакондитер» нажаль відсутня система розвитку і набуття нових знань та умінь основного складу працівників, які знаходяться у віковій групі від 30 до 45 років; а також відсутня адаптація працівників. ЗАТ «Одесакондитер» можна запропонувати систематично проводити *підвищення кваліфікації персоналу*, яке є способом підвищення ефективності роботи підприємства в цілому.

Підвищення кваліфікації скеровано на послідовне вдосконалення професійних знань, умінь і навичок, зростання професійної майстерності.

Навчання на підприємстві в тих умовах, що існують сьогодні просто необхідно. Не зважаючи на те, що робітники підприємства офіційно мають середньотехнічну освіту, більшість є випускниками училищ, перекваліфікованими спеціалістами інших спеціальностей, які практично не мають досвіду роботи, і навички яких потребують удосконалення.

Адаптація працівника на виробництві, ефективне управління цим процесом вимагають великої організаційної роботи. Тому для основного складу персоналу ЗАТ «Одесакондитер» можна запропонувати проводити наступні заходи:

- проведення семінарів;
- обмін досвідом із аналогічними працівниками даної галузі;
- вивчення досвіду відомих вчених у цій галузі;
- вивчення нових, сучасних методів та форм;

- проведення індивідуальних бесід керівника, наставника з новим співробітником;
- виконання разових суспільних доручень для встановлення контактів нового працівника з колективом;
- проведення в колективі спеціальних рольових ігор по єднанню співробітників.

На підприємстві ЗАТ «Одесакондитер» доцільно розвивати *змагальну та здорову конкуренцію* між працівниками.

Атмосфера в колективі, як відомо, багато в чому залежить від вмілої політики керівництва організації. Однією з основних задач менеджера по персоналу є створення хороших умов для професійного зростання працівників, дієвим стимулом до якого може стати здорова конкуренція.

Про здорову конкуренцію можна говорити, коли:

- всі співробітники захоплено виконують свої обов'язки на благо спільної справи, а не заради перемоги у своєрідному трудовому марафоні;
- успіхи або невдачі колег ніяк не відбиваються на їх особистих взаєминах, а змагальність робочих відносин не стає приводом для сварок і образ;
- працівники не йдуть на будь-які жертви виключно заради звання кращого виконавця;
- для вашого колективу поняття «взаємовиручка» не є порожнім словом;
- співробітники не чекають каверзи один від одного і не мають стійкої неприязні до більш успішним або швидше розвиваються в професійному плані колегам.

Керівні працівники, повинні створити доброзичливу і комфортну обстановку для своїх підлеглих, повинні уникати маніпуляцій їх самооцінкою: будь-яка критика просто зобов'язана бути конструктивною, як і зауваження чи поради на адресу колег. Затяжна гонка між співробітниками, без міри підігривається начальством, вимотує навіть найбільш вдумливих і старанних людей, оскільки не дає сконцентруватися на справді важливих завданнях (отже,

не приносить очікуваного результату), в той час як правильна корпоративна культура підвищує мотивацію працівників.

Створити в колективі здорову конкуренцію допоможуть:

Встановити правила гри. Умови змагань повинні бути зрозумілі всім: в статуті записані правила нагородження і штрафи. Критерії перемоги допоможуть співробітникам оцінити власний результат.

Дати співробітникам рівні умови. Старт у всіх повинен бути рівний. Наприклад, в компанії оголосити, що до кінця тижня премію отримає той, хто обдзвонить більше клієнтів. Той співробітник, у якого немає доступу до клієнтської бази, свідомо програв. Ставлячи працівників у нерівні умови, компаніє не досягне того результату, який планують.

Найняти суддю з боку. Той, хто буде оцінювати результати співробітників на фінішній прямій, повинен бути неупереджений і справедливий. Людина з колективу несвідомо висловить своє ставлення до колеги. Для оцінки ефективності працівників потрібно найняти тимчасового спеціаліста або запросити співробітника з іншого відділу.

Тримати конкуренцію під контролем. Конкуренції потрібен суворий контроль, а то вона переросте в офісну війну. Керівник, як мировий суддя, повинен вирішити всі конфлікти і накласти вето, якщо змагання стане некерованим.

Ввести штраф за «неспортивну поведінку». Співробітники повинні боятися не останнього місця в списку, а покарання за погане ставлення один до одного. Потрібно пояснити, що, підставляючи колег, ніхто не прийде до перемоги. Завдання здорової внутрішньої конкуренції — ріст працівника, його особисте прагнення вгору.

Призначити досяжні результати. Співробітникам треба бачити, що результати в змаганні досяжні і їх можна виміряти. Потрібен ідеал, на який будуть орієнтуватися. Але результат конкретної людини не повинен залежати від показників колег.

Змагальність повинна гармонійно поєднуватися з умінням всіх співробітників працювати в команді. Саме тому для формування змагальної культури найкраще підходять структурні підрозділи, в яких робиться ставка на індивідуальний результат — наприклад, можна виділити виробничі цехи різної продукції. У виробничих цехах, штат яких для досягнення хороших результатів має функціонувати як єдиний організм, на перший план зазвичай виходить здатність до командної роботи. І тут елемент змагальності часом приносить далеко не ті плоди, на які розраховує керівник: співробітники можуть перестати ділитися один з одним важливою робочою інформацією, йдучи на поводу у особистих амбіцій. Чітко розуміючи цілі та завдання кожного конкретного підрозділу, потрібно організувати роботу з працівниками таким чином, щоб змагальний дух не провокував колег на жорстку конкуренцію і не перешкоджав консолідації колективу в цілому.

Аналіз діючої системи оплати праці в умовах ЗАТ «Одесакондитер» показав, що на підприємстві відсутня додаткова плата за роботу в святкові дні, що служить *додатковим матеріальним стимулом* для підвищення результативності праці і в першу чергу її продуктивності. Тому на підприємстві доцільно запровадити гнучку систему додаткової заробітної плати, тим самим гарантувала оплату праці кожному працівникові відповідно до результатів його праці. Ця система підвищить матеріальну зацікавленість кожного робітника та надасть ефективного розвитку підприємства.

Важливу роль у ефективності роботи підприємства відіграє морально-психологічний клімат. На ЗАТ «Одесакондитер» основними напрямками *покращення психологічного клімату* у колективі мають бути:

— встановлення зв'язків: вище керівництво – начальник цеху – працівник, треба усунути усі непорозуміння між всіма елементами ланцюга, управлінці середньої та нижчої ланки не повинні асоціювати себе лише з керівництвом або з підлеглими, вони повинні буди зв'язковими;

— усунення стіни, що розділяє управлінський та виробничий персонал, керівників та підлеглих, „стирання верств”, в колективі немає господарів та слуг,

є вчителя та учні, керівництво не повинно відноситися до підлеглих як до людей нижчого сорту;

— зростання довіри: адміністрація підприємства повинна зробити крок на зустріч працівникам, зрозуміти їх потреби, а потім очікувати, що працівники зрозуміють цілі підприємства;

— узгодження мотивів: необхідно, щоб працівники зрозуміли, що їх благополуччя залежить від успіху підприємства, а для цього треба краще працювати;

— прийняття участі у керівництві: це не означає, що пекар буде диктувати калькуляційні статті бухгалтеру, прийняття участі працівників у керівництві означає, що кожен з них буде відчувати свою частку у роботі підприємства, буде розуміти, що від нього щось залежить, що він приймає якісь рішення на користь підприємства, і ці рішення дієві, така позиція сприяє зміцненню колективу, збільшенню відповідальності кожного працівника та зацікавленості його у результаті;

— постійна взаємодія: якщо вдасться налагодити зв'язки між працівниками та керівництвом, сполучити цілі організації та потреби персоналу, то необхідно буде постійно підтримувати ці зв'язки, пояснювати підлеглим причини змін в організації, наслідки, перспективи, можливості, стратегії, і розтлумачувати їх роль у цих процесах.

Організаційна культура є суттєвим чинником мотивації працівників. І шляхи досягнення цілі, і умови «життя на роботі» є потужним інструментом як стимулювання діяльності, відкриття потенційних можливостей, так і створення іміджу організації. Тому для розвитку корпоративної культури ЗАТ «Одесакондитер» можна запропонувати:

— розробку корпоративної "філософії" організації (розвивати історію підприємства, фіксувати заходи, події, героїв, потрібно вести журнал або сайт підприємства, в якому відображалися б найголовніші сторінки життя організації; випускати плакати, газети, тобто власну друковану продукцію; створити гімн

організації і розробити особливі знаки, нагороди для працівників підприємства; розробка заходів з прийняття нових працівників підприємства);

— проводити роз'яснювальні роботи та організувати на підприємстві заходи з навчання трудового колективу основам корпоративної культури, зокрема нормам і правилам ділової етики та поведінки; нормам і правилам зовнішнього вигляду;

— контролювати зовнішній вигляд працівників підприємства, для порушників застосовувати методи покарання;

— організовувати конференції трудового колективу для обговорення проблем, досягнень та розгляду пропозицій із розвитку корпоративної культури на підприємстві;

— організувати «часи прийому» для працівників із метою проведення консультацій з основних аспектів корпоративної культури та прийняття пропозицій;

— розробити та запропонувати вищому керівництву заходи зі збереження цінностей колективного духу, здорового психологічного клімату та розвитку особистості кожного працівника;

— розробити систему заохочення інноваційної, новаторства, особистої ініціативи, участі, залученості та свободи працівників підприємства.

Важливо пам'ятати, що трансформації корпоративної культури не станеться, якщо в процес не залучити абсолютно всіх членів підприємства, не створити їх схильність до змін і активну підтримку.

3.2. Проведення атестації робочих місць та підвищення кваліфікації персоналу ЗАТ «Одесакондитер»

Атестація робочих місць проводиться для підвищення ефективності та безпеки виробництва. Ефективність підвищується за рахунок виявлення робочих місць, рівень яких не відповідає сучасним вимогам. При цьому, ті робочі місця, де технічний, організаційно-технологічний рівень, а також рівень безпеки не

відповідають вимогам, мають бути або раціоналізовані, або виключені з виробничого процесу.

Атестація робочих місць щодо умов праці — це комплексна оцінка всіх факторів виробничого середовища і трудового процесу, супутніх соціально-економічних факторів, які впливають на здоров'я і працездатність працівників в процесі трудової діяльності.

Атестації підлягають робочі місця, на яких технологічний процес, устаткування, використовувана сировина і матеріали можуть бути потенційними джерелами шкідливих і небезпечних факторів.

Атестація робочих місць передбачас:

- виявлення на робочому місці небезпечних і шкідливих виробничих факторів і причин їх утворення;
- дослідження санітарно-гігієнічних факторів виробничого середовища, тяжкості та напруженості трудового процесу на робочому місці;
- комплексну оцінку факторів виробничого середовища та характеру праці на відповідність їх вимогам стандартів, санітарних норм і правил;
- обґрунтування віднесення робочого місця до відповідної категорії зі шкідливими умовами праці;
- підтвердження (встановлення) права працівників на пільгове пенсійне забезпечення, додаткову відпустку, скорочений робочий день, інші пільги і компенсації залежно від умов праці;
- розробку комплексу заходів щодо оптимізації рівня гігієни і безпеки, характеру праці та оздоровлення працюючих;
- вивчення відповідності умов праці рівню розвитку техніки і технології, вдосконалення порядку і умов встановлення і призначення пільг і компенсацій.

Документальне оформлення процедури атестації працівників здійснюється шляхом низки документів:

1. Наказу, який видає керівник підприємства та в якому визначається підстава і задача атестації, затверджується склад атестаційної комісії, її повноваження;
2. План роботи комісії з атестації робочих місць за умовами праці, в даному документі виносяться на розгляд ряд питань, які необхідно вирішити комісії;
3. Графік засідань комісії з атестації робочих місць за умовами праці, де вказуються дати проведення засідань;
4. Наказ про затвердження документації щодо атестації робочих місць за умовами праці, в даному наказі міститься також перелік робочих місць, професій та посад, що підлягають атестації та список працівників, які претендують на пільги та компенсації за роботу в шкідливих умовах праці;
5. Протокол засідання комісії по атестації робочих місць щодо умов праці;
6. Акт обстеження робочих місць працівників, в якому наведено обстеження членами комісії робочого місця працівника та зроблені висновки;
7. Карта умов праці працівників, де вказується оцінка факторів виробничого і трудового процесу, гігієнічна оцінка умов праці, оцінка технічного та організаційного рівня, а також надаються рекомендації щодо поліпшення умов праці та їх обґрунтування. В даній карті визначаються пільги та компенсації працівникам; вказується перелік робочих місць працівникам, яким підтверджена доплата до посадового окладу за шкідливі умови праці та розмір доплати згідно до Інструкцій про порядок обчислення заробітної плати затвердженим Кодексом законів про працю України.
8. План заходів щодо поліпшення умов праці працівників, де вказується найменування робіт та заходів, а також строк виконання та відповідальний за виконання даних робіт;
9. Наказ, про результати атестації робочих місць щодо умов праці;
10. Перелік використаних нормативних документів.

Результати атестації є основою для вирішення питань надання пільг та компенсацій (щорічна додаткова відпустка, доплата працівникам за умови праці, скорочена тривалість робочого тижня, тощо), а також розроблення і реалізації організаційних, технічних, економічних та соціальних заходів (включаючи і колективний договір) щодо покращання умов трудової діяльності.

За результатами атестації необхідно проводити підвищення кваліфікації відповідних працівників. Порядок підготовки і підвищення кваліфікації персоналу у ЗАТ «Одесакондитер» повинен здійснюватися у відповідності з установленим планом - графіком підвищення кваліфікації, регламентуватися положенням про навчання.

Відповідальність за організацію навчання персоналу, методичне забезпечення, а також контроль за змістом та якістю навчального процесу покладається на відділ кадрів.

Оцінку персоналу, підвищення кваліфікації керівників, фахівців і службовців потрібно проводити не рідше одного разу в п'ять років. Навчання керівників, спеціалістів і службовців включає в себе підвищення їх кваліфікації і перепідготовку. Для забезпечення безперервності підвищення кваліфікації застосувати такі організаційні форми:

- курси цільового призначення;
- курси підвищення кваліфікації.

Так у якості курсів цільового призначення доцільно запропонувати курси з впровадження системи управління якістю в лабораторії ISO/IEC 17025 та систему виробничого контролю на підприємстві з метою отримання у подальшому сертифіката на відповідність високоякісної натуральної продукції.

Такі курси пропонує в Одесі Інститут Навчання Менеджерів Якості – польська фірма, що надає широкий спектр консалтингових послуг, послуг навчання у сфері систем ISO і маркування CE в Україні та є можливість навчання онлайн. Упродовж багатьох років успішно впроваджує як найпопулярніші системи (Система управління якістю ISO 9001, Система екологічного менеджменту ISO 14001, Система управління гігієною та безпекою праці OHSAS

18001 та ін.), так і менш поширені системи (Система управління інформаційною безпекою ISO/IEC 27001, Система управління якістю в лабораторії ISO/IEC 17025, Система виробничого контролю на підприємстві та ін.).

Навчання проходить 2 дні восени, закінчується здачею іспиту, виконанням практичного завдання.

Після здачі керівниками, спеціалістами і службовцями заліків, іспитів видаються відповідні посвідчення, підписані головою кваліфікаційної комісії та завірені печаткою організацією, що проводила навчання.

У ЗАТ «Одесакондитер» доцільно запровадити такі форми підвищення кваліфікації персоналу як: лекції, семінари та тренінги. Вони в свою чергу будуть проводитись в самій компанії, так як це є менш витратною процедурою для навчання виробничого та обслуговуючого персоналу. До них відносяться: комірники складу, менеджери з продажу, оператори, тощо.

Крім того, можна запропонувати декілька форм навчання персоналу без відриву від виробництва:

1. Наставництво

Наставництво є традиційним методом навчання, особливо поширеним там, де практичний досвід відіграє виняткову роль у підготовці фахівців. Даний метод вимагає особливої підготовки і складу характеру від наставника, яким практично неможливо стати за розпорядженням згори.

Наставником у цій організації буде виступати той чоловік, який довгий час працює на підприємстві, знає про неї все від і до. На цю посаду можуть призначити заступника начальника відділу продажів, так як ця людина допоможе за короткий період підготувати і провести адаптацію знову прийнятих співробітників, освоєнням нових технологій працівниками на робочому місці.

В його обов'язки буде входити наступне:

- навчання підопічних основних прийомів роботи;
- допомога в освоєнні виробничих процедур;
- контроль поточних результатів роботи;
- допомога у вирішенні актуальних питань.

Перевагами методу наставництва є:

- процес адаптації нових співробітників стає більш якісним;
- підвищується рівень мотивації досвідчених фахівців;
- більш якісно оцінюється вищестоящими керівником управлінський потенціал наставника;
- забезпечується професійний ріст співробітників.

Завдяки системі наставництва дана організація має підготовлений персонал з оптимальним періодом адаптації, підвищує культурний рівень компанії, допомагає взаємодії співробітників, як по вертикалі, так і по горизонталі, справляє позитивний вплив на ставлення до навчання.

Цей метод є абсолютно не витратний, так як у всіх організаціях присутній той персонал, який допоможе новачкам адаптуватися в організації без зайвих зусиль і без відриву від виробництва.

2. *Відео навчання*

Відео навчання є найбільш простим видом навчання - для нього не потрібно ні інструктор, ні спеціальне приміщення, ні певний час – навчання проходить тоді, як кому зручно. ЗАТ «Одесакондитер» може отримати значну користь з самонавчання за умови розробки і надання співробітникам ефективних допоміжних засобів – підручників, задачників, навчальних комп'ютерних програм.

Переваги відео (он-лайн) навчання:

- зв'язок з практикою: в основі сюжетів лежать реальні події, що відбувалися на конкретних робочих місцях;
- наочність і доступність подачі матеріалу. Відео максимально наближене до життя, з його допомогою можливо показати об'єкти і процеси в деталях і в русі;
- можливість самонавчання і повторення. Будь-який співробітник у зручний для нього час може взяти відео-курс і самостійно вивчити тему, переглядаючи фільм і слідуючи запропонованих інструкцій;

- можливість багаторазового використання при групових заняттях і індивідуально; як для нових співробітників, яким необхідна адаптація до посади і підвищення попереднього рівня розвитку ділових навичок, так і для давно працюючих співробітників, щоб освіжити їх знання, ознайомлення з новаціями;
- зручність використання: навчання може проводитися в зручному темпі, в зручному місці, в зручний час, що психологічно комфортно для більшості.

Даний метод теж буде продуктивним для даної компанії, він не витратний, не вимагає більше часу для навчання і може проводитися без відриву від виробництва, що є престижним для організації.

3. Тренінги

На них моделюються спеціальні ситуації для розвитку та закріплення у персоналу необхідних навичок, освоєння нових моделей поведінки, можлива зміна ставлення до власного досвіду і підходів. Навчання проводитиметься в сторонніх консалтингових компаніях, що рішення про необхідність навчання може прийматися менеджер по персоналу, головним менеджером і директором.

Тренінг як вид навчання дозволяє:

- зняти або значно зменшити природний опір працівників організаційним змінам;
- дає можливість подивитися на свою модель поведінки з боку;
- проекспериментувати зі своєю моделлю поведінки в безпечних умовах;
- розширити свій поведінковий репертуар в професійних ситуаціях;
- діагностувати проблемні зони підрозділу чи організації в цілому;
- обмінятися досвідом з іншими учасниками тренінгу.

У сучасних умовах керівництву будь-якої організації слід визнати - існування економічно ефективної компанії просто неможливо без продуманої системи підвищення кваліфікації кадрів, причому, це стосується як рядових працівників, так і менеджерів вищої ланки.

3.3. Впровадження системи регламентованого обслуговування робочих місць та оцінка ефективності заходів по удосконаленню організації праці

Систему організації робочого місця з повним правом вважають показником організованості всього підприємства, так як вона характеризує якість і злагодженість роботи всіх служб підприємства. Будь-яке робоче місце на підприємстві має найкращим чином відповідати своєму призначенню і забезпечувати при цьому виконання основних і допоміжних робіт з найменшими витратами праці.

Через недосконалість системи обслуговування виробництво несе великі втрати. Тим часом відомо, що виробництво продукції визначається по самому вузькому місцю у виробничому ланцюзі, яким, часто і стає організація обслуговування робочого місця. Техніко-економічний ефект від впровадження у виробництво окремих організаційно-технічних заходів щодо поліпшення обслуговування основних робітників значно збільшиться, якщо заходи щодо впорядкування обслуговування будуть взаємно пов'язані. Необхідна комплексна розробка заходів щодо створення системи обслуговування, що регламентує всі види допоміжних робіт. Тільки за цієї умови можуть бути скорочені втрати робочого часу основних робітників, пов'язані з обслуговуванням, і значно піднята ефективність виробництва в цілому.

Через відсутність обґрунтованих розрахунково-аналітичних нормативів чисельність працівників обслуговування встановлюється на основі фактично існуючих співвідношень між різними категоріями робітників або на основі різного роду дослідно-статистичних норм. Однією з причин високої чисельності допоміжних робітників є диспропорція між технічною оснащеністю основних робітників і низьким рівнем механізації праці на роботах з їх обслуговування.

Керівним принципом організації обслуговування робочого місця є профілактичне попереджувальне обслуговування, тобто попередня підготовка всього необхідного для робочих місць на основі змінно-добових завдань і планів-графіків на тривалий термін і своєчасна доставка всіх предметів постачання на робоче місце.

В основі системи обслуговування робочого місця повинні лежати наступні принципи:

1. *Плановість процесу обслуговування* досягається повним узгодженням системи обслуговування з системою безперервної оперативно-виробничого планування. Роботи з обслуговування виконуються за планами (графіками), що забезпечує мінімальні втрати робочого часу працівників основного виробництва і допоміжних робітників.

Роботи, пов'язані із зупинкою обладнання, виконуються (в міру можливості) у міжзмінне і внутрішньозмінні перерви та неробочі дні. Регламент обслуговування (порядок, способи, послідовність, норми часу, терміни виконання робіт) підпорядкований регламентом основного виробництва. У свою чергу основне виробництво планується з урахуванням особливостей системи обслуговування.

2. *Активно-попереджувальний характер обслуговування* означає виконання робіт, як правило, в порядку профілактики. З метою попередження перебоїв у роботі основного виробництва, підготовка виробництва, включаючи доставку засобів і предметів праці до робочого місця, проводиться завчасно. Комплексність обслуговування полягає в одночасному виконанні робіт по всіх видах або по ряду функцій. Підготовка до виробництва виробів певної партії, серії чи замовлення виконується паралельно різними службами за встановленим регламентом. Обслуговування безпосередньо робочого місця передбачає комплексне виконання всіх робіт.

3. *Висока якість обслуговування* досягається завдяки відповідній кваліфікації обслуговуючого персоналу, що спеціалізується на виконанні певних видів робіт. Спеціалізація робіт з обслуговування дозволяє застосовувати більш сучасну оснастку і раціональні робочі прийоми. Таким чином забезпечується своєчасність профілактичних робіт, надійність роботи обладнання після ремонту і налагодження. Висока якість обслуговування характеризується також комплексним (без пропусків) виконанням всього обсягу роботи.

4. *Економічність обслуговування* забезпечується оптимальним розрахунком чисельності допоміжного персоналу, збільшенням обсягу виробництва за рахунок усунення втрат робочого часу працівників основного виробництва, економним витрачанням матеріалів і запасних частин на обслуговування виробництва, виконанням комплексу операцій з обслуговування робочого місця з найменшими затратами праці і коштів.

5. *Дбайливе ставлення до обладнання* передбачає обов'язкове виконання всіх профілактичних робіт, чіткий розподіл відповідальності за технічний стан та експлуатацію обладнання, закріплену за основними робочими і обслуговуючим персоналом. Економне витрачання матеріалів і запчастин досягається регламентацією їх витрати. Видача матеріалів і запчастин проводиться тільки за затвердженими нормативами. У випадку підвищеної витрати з'ясовуються причини і приймаються необхідні заходи.

Розробка системи обслуговування передбачає формування системи регламентуючих документів, які наведені у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1.

Розробка системи обслуговування робочих місць

Регламентуючий документ	Зміст
Професійний склад робочих обслуговуючих функцій і зміст їхньої праці	Визначається перелік робітників-виконавців функцій обслуговування з урахуванням суміщення професій між працівниками кожної функції обслуговування. Кожен працівник повинен мати інструкцію про права і обов'язки, ступінь відповідальності.
Маршрути обслуговування	Вони розробляються і встановлюються з урахуванням максимального скорочення відстаней переміщень і зручності обслуговування робочих місць.
Технічна та інструктивна документація по обслуговуванню виробництва.	Вона повинна містити відомості про обслуговуваному обладнанні, про загальний обсяг робіт, права й обов'язки, з техніки безпеки і т.д. Зміст документів повинно давати необхідний достатній мінімум відомостей для кожного працівника, який користується документацією. Інструктивна документація для кожного виконавця повинна бути гранично стислій за обсягом і повинна містити: перелік, послідовність і нормативи виконуваних робіт; обов'язки, ступінь відповідальності і права працівника; виробничі зв'язки; організацію та обов'язкові прийоми праці.
Оснащення робочих місць обслуговуючого персоналу	Забезпечення робочих місць необхідним інструментом, оснащенням, технологічною документацією, засобами для підтримки чистоти і порядку і т.д.

<p>Організація регулярного і надійного зв'язку між робочим місцем основного виробництва та існуючим персоналом.</p>	<p>Зв'язок допомагає скоротити просте устаткування і підвищити взаємодію, відчутти взаємозалежність і взаємозв'язок між працівниками основного і допоміжного виробництва, допомагає взаємодії між собою всіх елементів заводської системи обслуговування, що в кінцевому рахунку є передумовою для своєчасної підготовки основних робочих до виконання виробничого завдання та безперебійної їх роботи.</p>
---	---

Джерело: [власна розробка]

Регламент обслуговування передбачає виконання наступних функцій:

1. *Виробничо-підготовча функція* - має важливе значення в забезпеченні ритмічної, високопродуктивної роботи всього цеху, підприємства. Головним координуючим центром підприємства є служба підготовки та контролю виробництва. За даними цієї служби здійснюється оперативне керівництво всіма підрозділами.

Підготовка, поточне планування і оперативне керівництво виробництвом покладається на планово-диспетчерське бюро (ПДБ), яке здійснює:

- планування і розподіл робіт по дільницях, робочих місць;
- оперативне керівництво виробництвом;
- комплектування й забезпечення цеху матеріалами, заготовками, напівфабрикатами, деталями і вузлами;
- керівництво транспортними підрозділами;
- забезпечення виробничих зв'язків з іншими цехами та службами заводу.

Регламент обслуговування полягає у визначенні способів і послідовності виконання робіт виробничо-підготовчими службами і ув'язується з регламентом основного виробництва. Регламент обслуговування забезпечується складанням графіків випуску на планований період (зміну, добу, тиждень і т.д.) і відповідних графіків обслуговування на підставі попередніх розрахунків потреби робочих місць і ділянок у предметах праці, транспорті, налагодження та ін видах обслуговування.

2. *Транспортна функція* - раціональна організація основного виробництва і чіткість роботи допоміжних служб значною мірою залежать від того, наскільки правильно вирішена задача внутрішньоцехового транспорту. Тому при розробці системи обслуговування транспортної функції має бути приділено особливу увагу.

Транспортні служби здійснюють: доставку предметів праці, сировини, матеріалів до відповідних цехів чи до робочих місць; вивезення готової продукції; вивезення відходів; вантажно-розвантажувальні роботи.

Характерною особливістю транспортного обслуговування є пересувний тип робочого місця обслуговуючого персоналу при великій зоні обслуговування.

Регламентация обслуговування робочого місця транспортом полягає у визначенні способів і послідовності виконання робіт згідно з встановленими маршрутами та графіками. Регламент обслуговування передбачає узгодженість часу переробки партії предметів праці і часу, необхідного для відновлення запасів. Він забезпечується:

а) проведенням попередніх розрахунків щоденної і тижневої потреби в предметах праці за робочим місцем і ділянкам відповідно до заданої програми з урахуванням запасів на виробничих переходах;

б) складанням комплексної технології з розробкою транспортно-технологічної схеми, а також схем механізованої вантажопереробки, передбачають найкоротші відстані переміщення вантажів, випрямлення вантажопотоків, зменшення кількості навантажень, цільову доставку вантажів до робочих місць і т.д.;

в) складанням графіка обслуговування.

Впровадження транспортно-технологічної схеми дозволяє забезпечити:

— скорочення перевалок, перевантажень і перерахунку сировини, матеріалів, напівфабрикатів, деталей в результаті застосування стандартної тари, піддонів, контейнерів, етажерок і ін пристроїв;

— можливість ліквідації або скорочення проміжного складування;

- транспортування як всередині цеху, так і між цехами з кільцевих маршрутах;
- централізоване виконання транспортних операцій бригадами, спеціалізованими за видами робіт, вантажів, маршрутів.

При вдосконаленні транспортно-технологічної схеми підприємства слід враховувати напрямок і величину основних вантажопотоків. По можливості рекомендується застосовувати кільцеві траси, тобто поєднувати початок і кінець цехових вантажопотоків. Це спрощує розробку заводського транспорту: транспортні засоби після їх розвантаження можуть завантажуватися без холостих пробігів.

3. *Інструментальна функція* - від організації інструментального господарства цеху, від того, наскільки планомірно і якісно забезпечуються робочі інструментом, оснащенням і т.д. багато в чому залежать ритмічність роботи, якість виготовленої продукції і продуктивність праці працівників основного виробництва.

Регламент обслуговування передбачає узгодженість і ув'язку графіків подачі інструменту і пристосувань з роботою основного виробництва. Для регламентації обслуговування проводиться попередній розрахунок щоденної потреби в інструменті та пристосуваннях в відповідності з виробничою програмою.

4. *Налагоджувальна функція* - регламент обслуговування передбачає узгодження часу налагодження з часом роботи устаткування. Він забезпечується: підпорядкуванням регламенту роботи наладчиків завданням основного виробництва; графіком обслуговування; виконанням (у міру можливості) налагодження обладнання в міжзмінне і внутрішньозмінні перерви; стійкістю налагодження, точністю регулювання; своєчасним усуненням можливих дефектів у налагодженні обладнання.

Форми організації праці наладчиків в залежності від характеру виробництва і рівня автоматизації можуть бути різними. При індивідуальній формі за наладчиком закріплюється певна кількість устаткування, а при

об'єднанні наладчиків в бригаду за нею закріплюється всю ділянку або певна група устаткування.

Для наладчиків найбільш характерні маршрутні робочі місця. Пересувне робоче місце наладчика повинно включати легкий портативний ящик з набором необхідного ріжучого, вимірювального і слюсарно-монтажного інструменту; пересувний столик (або механізовану техніку), на якому знаходяться інструменти, налагоджувальні пристосування і технічна документація.

Налагоджувальник повинен мати також і стаціонарне робоче місце. Його розташовують по можливості ближче до групи закріплених за ним верстатів. Стаціонарне робоче місце повинно бути оснащене необхідної організаційної та технологічним оснащенням.

5. *Ремонтна функція* - основним завданням ремонтної служби, яка обслуговує робочі місця, є міжремонтне і ремонтне обслуговування обладнання. Правильна організація міжремонтного обслуговування забезпечує стійку роботу устаткування, збільшує тривалість міжремонтного циклу і здешевлює ремонт.

Міжремонтне обслуговування обладнання проводиться заводськими ремонтними службами механіка і електрика (енергетика), тобто централізовано.

Зміст праці робітників, зайнятих ремонтним обслуговуванням, впливає з основних положень міжремонтного обслуговування устаткування.

При неповному завантаженні робітників, а також з метою більш раціонального використання робочого часу та підвищення інтересу до роботи рекомендується застосовувати суміщення професій. Наприклад, можливі такі варіанти суміщення:

Регламент ремонтного обслуговування передбачає повну узгодженість процесу обслуговування з основним виробничим процесом у цеху. Регламент забезпечується: річними, кварталними, місячними планами планово-попереджувального ремонту, визначальними обсяги і терміни виконуваних робіт; маршрутами та переліком робіт з міжремонтному обслуговування (при оглядах, перевірках, випробуваннях і т.п.).

Основним документом, який регламентує профілактичне обслуговування обладнання, є календарний графік оглядів. Роботи з ремонту здійснюються у чітко визначений час, в основному в період регламентованих перерв і неробочих змін.

б. Енергетична, контрольна, складська, ремонтно-будівельна, господарсько-побутова функції - обслуговування за енергетичної функції полягає в забезпеченні робочого місця енергією всіх видів (електрикою, теплом, газом, стисненим повітрям, парою і ін), а також у міжремонтний профілактичному огляді устаткування, освітлювальних мереж, сантехнічних пристроїв, вентиляційних систем і т.д.

Профілактичне обслуговування енергетичних систем проводиться за відповідними календарними планами-графіками, погодженими з регламентом основного виробництва, із зазначенням відповідальних виконавців.

Контрольний персонал, обслуговуючи робочі місця, виконує наступні види робіт: проводить вибірковий контроль виробів; інструктує працівників з метою запобігання браку; перевіряє придатність інструменту; виробляє приймання виготовлених деталей.

Досконала організація складських робіт істотно знижує витрати робочого часу на перебирання і перевалку деталей на робочих місцях. Без чіткої роботи складів неможливе стабільне обслуговування по виробничо-підготовчої, транспортної та інших функцій.

На склади покладаються функції з приймання, зважування, сортування, комплектування, маркування, складування, зберігання, обліку та видачі матеріальних цінностей.

Регламент обслуговування на складах полягає у попередній комплектування вантажів за графіком або змінному завданням і відправку їх на виклик або чергової формі обслуговування або за заздалегідь розробленим планом-графіком при планово-попереджувального.

Основними заходами щодо поліпшення складської роботи є:

- збільшення ємності складів по можливості без збільшення їх площі;

- механізація складських робіт;
- введення чіткого і постійного обліку матеріалів, що зберігаються, деталей тощо;
- передача функцій одержання або складування вантажів у контейнерах транспортному персоналу під керівництвом комірників або комплектувальників.

У зміст ремонтно-будівельної функції входять ремонт і підтримання в робочому стані будівель і споруд, а також виконання поточних будівельних робіт, в тому числі пов'язаних з переплануванням обладнання та виробничих приміщень. Зазначені роботи проводяться загальнозаводськими службами у централізованому порядку або з залученням зовнішніх будівельних, оздоблювальних та ін фірм. Всі роботи проводяться згідно з календарними планами, а при особливо важливим і терміновим робіт - за спеціальними графіками. Графіки ремонтно-будівельних робіт узгоджуються з регламентом основного виробництва.

По функції господарсько-побутового та культурного обслуговування виконуються наступні роботи:

- підтримання чистоти і порядку на робочих місцях, у виробничих, конторських, побутових приміщеннях і на території підприємств; забезпечення працюючих питною водою і спецпродукт (спецжирами, молоком і т.д.), організація пунктів харчування (їдальні) і т.д.;
- забезпечення прання, чищення і ремонту спецодягу та спецвзуття та видача її робочим;
- забезпечення іншими видами побутового обслуговування (душами, роздягальнями, предметами гігієни, аптечками для надання першої медичної допомоги і т.д.);
- передача інформаційних повідомлень і музики (за особливою програмою).

Таким чином, реалізація відповідних функцій передбачає формування єдиної централізованої системи обслуговування робочих місць, координуючим

центром якої є Служба підготовки та контролю виробництва, якій підпорядковуються:

- планово – диспетчерське бюро;
- ремонтна служба;
- служба контролю.

Важливим етапом у розробці та впровадженні системи організації обслуговування робочих місць є визначення її економічної ефективності.

Для розрахунку ефективності застосування системи централізованого обслуговування робочих місць використовуються наступні показники:

- скорочення чисельності допоміжних робітників (табл.3.2.);
- економія по фонду заробітної плати;
- економія соціального внеску (ЄСВ);
- збільшення обсягу виробництва за рахунок усунення втрат робочого часу верстатників та економія на умовно-постійної частини накладних витрат;
- підвищення коефіцієнтів використання устаткування за часом і потужності;
- підвищення продуктивності праці основних робітників.

Таблиця 3.2.

Скорочення чисельності обслуговуючого персоналу та економія з/п та ЄСВ

Категорія обслуговуючого персоналу	До впровадження	Після впровадження	Скорочення
Слюсарі	4	Продовження таблиці 3.2	
Електрики	2	~	
Ремонтники устаткування	2	1	1
Вантажники сировини	2	2	-
Вантажники готової продукції	4	4	-
Всього	14	11	3
Фонд заробітної плати тис/грн	480,0	316,3	163,7
ЄСВ тис/грн	105,6	69,6	36,0
Всього			199,7

Економія по фонду заробітної плати розраховується як:

$$E_{з/п} = \text{скор. числ. д/р} * \text{середню річну з/п} \quad (3.1)$$

$$E_{з/п} = 3 * 54,56 = 163,7 \text{ (тис.грн. на рік)}$$

Економія по ЄСВ розраховується за формулою:

$$E(\text{€св}) = \frac{E \text{ зароб.плати} * 22\%}{100\%} (3.2.)$$

$$E(\text{€св}) = \frac{163,7 * 22\%}{100\%} = 36,0 \text{ (тис.грн.)}$$

Збільшення обсягу виробництва розраховуємо за формулою:

$$\Delta V = \frac{\text{Економія часу}}{\text{Продуктивність обладнання за годину}}, \text{ де } (3.3)$$

$$E(\text{часу}) = \text{скор. числ. д/р} * \text{трив.зміни} * \text{кільк. змін на рік} \quad (3.4)$$

$$\text{Прод. обл. за год.} = \frac{\text{Об'єм реаліз.прод.}}{\Phi_{\text{н}}}, \quad (3.5.)$$

де $\Phi_{\text{н}}$ – річний фонд роботи обладнання

Річний фонд часу роботи обладнання розраховується:

$$\Phi_{\text{н}} = (D_{\text{к}} - П - В) * \Delta П_{\text{с}} * З, \quad (3.6)$$

де $D_{\text{к}}$ – 365 днів в році;

$П$ – кількість святкових днів у році (8 днів);

$В$ – кількість вихідних днів у році – 104 дні (52 суботи і 52 неділі);

$\Delta П_{\text{с}}$ - тривалість зміни;

$З$ – кількість робочих змін у добі.

Економія на умовно-постійної частини накладних витрат розраховується як:

$$\Delta E_{\text{у. п. в.}} = \frac{\text{Постійні витрати}}{\text{Об'єм виробн. до введен. заход.}} * V_{\text{вир. після зах.}} (3.7.)$$

Відповідні розрахунки наведено у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3.

Зміна економічних показників після впровадження заходів щодо підвищення організації праці

Показники	Позначення	Одиниці вимірювання	Сума
Економія часу	E(часу)	години	16896
Продуктивність обладнання за годину	Прод. обл.	кг	357
Річний фонд роботи обладнання	$\Phi_{\text{н}}$	години	4048
ΔV (в натуральному виразі)	ΔV	тони	47
ΔV (в грошовому виразі)	ΔV	тис. грн.	366,0
Економія умовно-постійної частини накладних витрат	$\Delta E_{\text{у. п. в.}}$	тис.грн.	128,37

Коефіцієнт обладнання за часом розраховується як:

$$\text{Кобл. за часом} = \frac{T_{\text{еф}}}{T_{\text{ном}}}, \quad (3.8.)$$

де $T_{\text{еф}}$ – ефективний фонд часу праці обладнання;

$T_{\text{ном}}$ – номінальний фонд праці обладнання.

Підвищення коефіцієнта використання устаткування по потужності розраховується за формулою:

$$K. \text{ викор. устатк. по потужн.} = \frac{\text{Обсяг виробн.}}{T_{\text{ном}}} \quad (3.9)$$

Підвищення продуктивності праці основних робітників знаходимо як:

$$K. \text{ прод. праці} = \frac{(V \text{ вир. післ. зах.} * \text{ціну за 1кг})}{\text{чисельність післ. заходу}} - \frac{(V \text{ вир.} * \text{ціну за 1кг})}{\text{чисельність до заходу}} \quad (3.10)$$

$$K. \text{ продуктив. праці} = \frac{(1492 * 67,04)}{105} - \frac{(1444,6 * 67,04)}{108} = 55,9$$

Відповідні розрахунки наведено у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4.

Зміна коефіцієнтів використання устаткування за часом і потужністю після впровадження заходів щодо підвищення рівня організації праці

Показники	До впровадження	Після впровадження	Зміна
Коефіцієнт використання обладнання по часу	0,85	0,95	0,10
Коефіцієнт використання обладнання по потужності	0,35	0,37	0,2
Коефіцієнт продуктивності праці	15,2	55,9	40,7

Підвищення даних коефіцієнтів додатково призведе до збільшення обсягу виробництва в середньому на 15 %.

Так як служба контролю та підготовки виробництва буде сформована з діючого персоналу та матиме додаткові посадові зобов'язання, капітальних вкладень в запропонований захід не потребується, тому він є економічно ефективним.

Висновки до розділу 3.

У якості основних інструментів реалізації вдосконалення організації праці на підприємстві ЗАТ «Одесакондитер» запропонувала:

- 1) організувати атестацію робочих місць на відповідність шкідливих та небезпечних умов праці та атестацію працівників на відповідність робочому місцю;
- 2) впровадження системи регламентованого обслуговування, що забезпечує своєчасне налагодження та ремонт засобів оргтехніки, обладнання, доставку інструментів, матеріалів і комплектуючих (заготовок тощо) відповідно до встановлених графіків, завдань та технології виконання функцій;
- 3) організувати перепідготовку і підвищення кваліфікації працівників на підприємстві з метою освоєння кожним працівником суміжної професії.

Основним завданням вдосконалення організації і обслуговування робочих місць є створення сприятливих умов для якісного і своєчасного виконання виробничих завдань при ефективному використанні устаткування і фонду робочого часу, мінімальних фізичних зусиль працівника і його повну безпеку.

Розрахунок показників ефективності застосування системи централізованого обслуговування робочих місць показав, що захід являється економічно привабливим, без додаткових витрат. Зменшився фонд заробітної плати, собівартість реалізованої продукції, натомість збільшився обсяг виробництва та чистий прибуток, що у свою чергу має позитивний вплив на використання трудових ресурсів підприємства та прибутковість діяльності підприємства в цілому.

ВИСНОВКИ

Комплексний аналіз кондитерської промисловості в Україні з акцентом на ЗАТ «Одесакондитер» проливає світло на динамічний ландшафт цього сектора. Незважаючи на економічні коливання та мінливі споживчі вподобання, галузь демонструє стійкість і адаптивність. Прагнення до якості, інновацій та різноманітного асортименту продукції зміцнило її позиції, відкриваючи шлях для перспективних майбутніх розробок.

Основною метою організації праці на підприємстві є досягнення підвищення ефективності та продуктивності. Це включає раціоналізацію робочих процесів, оптимізацію ресурсів та створення сприятливого середовища для співпраці між співробітниками. Ці цілі взаємодіють із стратегічними завданнями організації, підкреслюючи важливість організованості праці для загального успіху.

Аналіз показав, що ключові елементи, такі як розробка робочих місць, розподіл завдань, засоби зв'язку та використання технологій, визначають структуру та результативність роботи в організації. Дизайн робочих місць та розподіл завдань грають важливу роль у забезпеченні оптимізованої робочої структури та підвищенні продуктивності. Ефективні канали зв'язку та використання технологій сприяють безперебійній співпраці та обміну інформацією.

Глибокий вплив організації праці на ефективність підприємства виявляється у всіх аспектах діяльності, включаючи моральний стан співробітників, задоволеність клієнтів та кінцеві результати. Добре організована робоча структура сприятиме зниженню операційних витрат, оптимізації розподілу ресурсів і адаптації до динаміки ринку.

Аналіз також вказав на важливість зв'язку між організацією роботи та ефективністю співробітників. Задоволення роботою та мотивація підвищуються, коли робочі ролі відповідають навичкам та сильним сторонам працівників.

Мотивовані співробітники, в свою чергу, стануть ключовим чинником для досягнення успіху організації.

У контексті кондитерської галузі в Україні було виявлено стійкість та здатність до адаптації, навіть у змінливих умовах економічного середовища та змін споживчих уподобань. «Одесакондитер» вирізняється глибокими традиціями, одночасно відкриваючи перспективи для інновацій та розвитку. Організаційно-економічні характеристики компанії підкреслюють її високу якість та вирізняють як ключового гравця на ринку.

Також у процесі вдосконалення організації праці в «Одесакондитер», було виявлено певні проблемні аспекти, такі як організація робочих місць, підвищення кваліфікації працівників та атестація робочих місць та працівників.

Задоволеність персоналу підвищується за рахунок створення здорової робочої атмосфери в колективі, організації технічно оснащених робочих місць, участі в управлінні змінами в діяльності організації.

Однак, через додаткову роботу основних робітників на обслуговування своїх робочих місць знижується продуктивність праці та підвищується втомленість персоналу.

Для розв'язання цих питань, пропонуються заходи, такі як атестація робочих місць, система обслуговування та підвищення кваліфікації працівників.

У якості основних інструментів реалізації поставлених завдань на підприємстві ЗАТ «Одесакондитер» можна розглядати наступні стратегічні напрями:

1. Встановлення конкурсно-контрактної системи найму працівників для забезпечення відбору кваліфікованого персоналу.
2. Організація атестації робочих місць та працівників, з урахуванням умов праці, спрямована на створення безпечних робочих умов.
3. Розробка інструкцій, технологічних та регламентуючих карт для оптимізації робочих процесів.

4. Впровадження системи регламентованого обслуговування для забезпечення належного технічного стану обладнання та своєчасного забезпечення матеріалами.

5. Організація перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників для розвитку їхніх професійних навичок.

6. Стимулювання конкуренції серед працівників для підвищення ефективності та результативності.

7. Впровадження системи матеріального заохочення для працівників, які працюють у святкові дні.

8. Створення позитивного психологічного середовища в колективі за допомогою заходів, спрямованих на зміцнення організаційної культури.

З метою реалізації цих стратегій, доцільно впроваджувати систему кадрового планування та делегувати відповідальність за цей процес конкретній посадовій особі. Це дозволить ефективно планувати потреби в персоналі, забезпечувати відбір та підготовку персоналу, а також створювати механізми стимулювання працівників для досягнення кращих результатів. Врахування цих аспектів сприятиме підвищенню продуктивності праці, обсягу виробництва та загальних економічних показників підприємства.

Враховуючи всі аспекти, важливо підкреслити, що ефективна організація праці не тільки поліпшує внутрішні операції підприємства, але і сприяє його успіху на ринку, забезпечуючи конкурентоспроможність та стійкість у змінливих умовах.

Однак не можна недооцінювати такі проблеми, як потреба в модернізації обладнання та усунення недоліків у якості продукції порівняно з конкурентами. Впровадження технологічних досягнень, інвестиції в навчання співробітників і врахування вподобань споживачів будуть невід'ємною частиною збереження лідерства в динамічному кондитерському середовищі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналіз динаміки кондитерських виробів в Україні. <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-konditerskih-izdelij-v-ukraine-2019-god>(Дата звернення 31.10.2023)
2. Аналіз ринку кондитерських виробів в Україні: тенденції. <https://koloro.ua/ua/blog/brending-i-marketing/analiz-rynka-konditerskikh-izdeliy-ukrainy-tendentsii.html> (Дата звернення 30.10.2023)
3. Бабинець М. Ділове спілкування у професійній роботі менеджера. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2016. Вип.16-17. С. 10-12.
4. Білоконенко В. І. Організація праці : конспект лекцій. Х. : Вид. ХНЕУ, 2004. 136 с.
5. Виноградський М. Д. Організація праці менеджера : навч. посібн. К. : Кондор, 2002. 518 с.
6. Гриньова В., Шульга Г. Економіка праці та соціально-трудові відносини: Навчальний посібник. Київ.: Заня, 2010. 310с.
7. Данченко Л.Г., Гордина В.В. Сучасні стратегічні моделі типів керівництва та лідерства в організації. *Молодий вчений*. 2015. № 11(26). С. 52–55.
8. Данюк В.М. Організація праці менеджера. К.: КНЕУ, 2006. 267 с.
9. Державна служба статистики України. www.ukrstat.gov.ua (Дата звернення 01.11.2023)
10. Заніздра В. Технічне подання до кондитерської промисловості. <https://uk.bakergroup.net/technology-and-recipes/7778-technical-performance-in-the-confectioneryindustry.html>(Дата звернення 01.10.2023)
11. Золотарева Т. Н. Организация труда менеджера: Теория, методика, практика : монография. Донецк : ДГУЭТ, 2003. 100 с.
12. Інформаційно-аналітичний звіт кондитерських виробів, український ринок! <https://u-food.org/uk/post/new-informacijno-analiticnij-zvit-konditerskih-virobiv-ukrainskij-rinok> (Дата звернення 18.10.2023)

13. Ковальов В.М., Рижиков В.С. Економіка праці і соціально-трудові відносини. К: Центр навчальної літератури, 2006. 256 с.
14. Колот А. М. Мотивація персоналу: Підручник. К.: КНЕУ, 2002. 337 с.
15. Кондитерська промисловість: традиції та інновації. Вітчизняний та світовий досвідю Київ, 2018. 158 с.
16. Котельникова Ю. М. Кадрове забезпечення розвитку підприємства. Економіка та управління підприємствами. 2018. Вип. 19. С. 201-208.
17. Маркіна І. А., Вороніна В. Л., Дмитренко І. А. Лідерство як феномен сучасного менеджменту. *Економічний простір*. 2020. С. 88-91.
18. Мотивація персоналу: додайте бізнесу ефективності. <https://eduhub.in.ua/news/motivaciya-personalu-dodayte-biznesu-efektivnosti> (Дата звернення 01.11.2023)
19. Наша задача діалог бізнесу і влади. https://ukrkondprom.com.ua/diyalnist_asociacii/ (Дата звернення 19.11.2023)
20. Николенко О. Що таке емпатія та як навчитись чуйності у важкі часи. <https://suspilne.media/23111-so-take-empatia-ta-ak-navcitis-cujnosti-u-vazki-casi/> (Дата звернення 16.11.2023)
21. Обладнання підприємств переробної та харчової промисловості : підручник / Мирончук В.Г., Гулий І.С., Пушанко М.М. [та ін.] ; за ред. В.Г. Мирончука. Вінниця: Нова книга, 2007. 648 с.
22. Очікувані зміни в управлінні професійною безпекою та здоров'ям. <https://oppb.com.ua/articles/iso-45001-ochikuvani-zminy-v-upravlinni-profesiynoyu-bezpekoyu-ta-zdorovyam> (Дата звернення 19.11.2023)
23. Поступна Л. Організація праці на підприємстві. <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream.pdf> (Дата звернення 16.11.2023)
24. Решміділова М., Мул Н., Зелена М. Організація праці на підприємстві: основні завдання та напрями удосконалення. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 4, Т. 3. С. 66-69.

25. Сладкие бренды. Кто контролирует кондитерский рынок Украины.
<https://www.liga.net/economics/infografica/kak-izmenilas-rasstanovka-sil-na-konditerskom-rynke-ukrainy> (Дата звернення 20.11.2023)
26. Технологічне устаткування хлібопекарського, макаронного і кондитерського виробництв : підручник / В.Ф. Петько, О.І. Гапонюк, Є.В. Петько, А.В. Ульяницький : за ред. д. т. н., проф. О.І. Гапонюка. К.: Центр учбової літератури, 2007. 432 с.
27. Фільштейн Л.М., Малаховський Ю.В. Економіка праці в машинобудівному комплексі: навч.- метод. видання. Кіровоград, 2004. 272 с.
28. Чигринов О. В. Организация производства : учебно-метод. пособ. Х. : ХИБМ, 2001. 278 с.
29. Шовкун В. А. Организация праці: теоретичні та інституційні аспекти. *Збірник наукових праць ВНАУ*. 2011. С. 151-158.
30. Що таке тайм-менеджмент? Основи управління часом.
<https://edin.ua/shho-take-tajm-menedzhment-osnovi-upravlinnya-chasom/>(Дата звернення 15.11.2023)
31. Document Management Best Practices You Must Know.
<https://www.planetcompliance.com/9-document-management-best-practices-you-must-know/>(Дата звернення 17.11.2023)
32. A complete guide to employee recognition programs.
<https://www.joinblink.com/intelligence/employee-recognition> (Дата звернення 11.11.2023)
33. Acemoglu D., Zilibotti F. Productivity differences. *The Quarterly Journal of Economics*, 2001. Vol. 116(2), pp. 563-606.
34. Boyvan Y. Stan ta perspektyvy rozvytku pidpryemstv kondyterskoi haluzi Ukrainy. *State and prospects of enterprises development in the confectionery industry of Ukraine*. (n.d.). conferences.vntu.edu.ua.
<https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/mn/mn2019/paper/viewFile/6284/5186>(Дата звернення 03.10.2023)

35. Centeno M., Corrêa M. Job matching, technological progress, and worker-provided on-the-job training. *Economics Letters*. 2010. Vol. 109(3), P. 190-192.
36. Cooks-Campbell Allaya. What is organizational structure and why is it important? <https://www.betterup.com/blog/organizational-structure>(Дата звернення 15.10.2023)
37. Costanzo Francesco. Enterprise Organization and Operation. Springer Handbook of Mechanical Engineering. 2009. P.1267-1359.
38. Christopher, M Logistics and Supply Chain Management. Financial Times/Prentice Hall. 2005. 305 p.
39. Developing Employee Career Paths and Ladders. <https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/toolkits/pages/developingemployeecareerpathsandladders.aspx>(Дата звернення 10.11.2023)
40. Employee relations: an introduction. <https://www.cipd.org/uk/knowledge/factsheets/relations-employees-factsheet/> (Датазвернення 17.11.2023)
41. Employee Training and Development: The Benefits of Upskilling or Reskilling Your Team. <https://www.greatplacetowork.com/resources/blog/employee-training-development-benefits-planning> (Дата звернення 14.11.2023)
42. Employee Turnover: Causes, Effects, and Strategies. <https://www.hrprofilingsolutions.com.au/blogs/aus-blog/employee-turnover-causes-effects-strategies/>(Дата звернення 11.10.2023)
43. Hill B. The Importance of Planning in an Organization. <https://smallbusiness.chron.com/importance-planning-organization-1137.html>
44. How To Balance Security And Productivity For Business Growth. <https://visualmodo.com/how-to-balance-security-and-productivity-for-business-growth/>(Дата звернення 23.10.2023)
45. How to Change Your Leadership Style in a Changing Environment. <https://northwest.education/insights/careers/how-to-change-your-leadership-style-in-a-changing-environment/> (Дата звернення 25.10.2023)

46. How to Evaluate Manager Performance: 10 Metrics to Gauge Leadership Success. <https://www.zavvy.io/blog/evaluate-manager-performance> (Дата зверенення 22.10.2023)
47. How Dust Hazards In The Workplace Can Kill Your Future. <https://www.haspod.com/blog/health/dust-hazards-in-the-workplace#:~:text=Control%20measures%20such%20as%20extract,need%20to%20take%20extra%20precautions>. (Дата зверенення 15.10.2023)
48. How Recognition Affects Employee Motivation. <https://businessleadershiptoday.com/how-recognition-affects-employee-motivation/#:~:text=Providing%20specific%20details%20when%20recognizing,other%20aspects%20of%20their%20work>. (Дата зверенення 13.11.2023)
49. How To Avoid the Pitfalls of Missing Deadlines in Manufacturing. <https://erpsoftwareblog.com/2023/02/how-to-avoid-the-pitfalls-of-missing-deadlines-in-manufacturing/>(Дата зверенення 11.10.2023)
50. Graton L. Eight Ways to Build Collaborative Teams. <https://hbr.org/2007/11/eight-ways-to-build-collaborative-teams> (Дата зверенення 11.11.2023)
51. Improve Labor Productivity for Greater Profit in 5 Steps. <https://www.rhumbix.com/blog/5-proven-ways-to-improve-labor-productivity-in-the-construction-industry>(Дата зверенення 10.10.2023)
52. Increase Productivity. https://www.ether-solutions.co.uk/services/increase-productivity?gclid=CjwKCAiAjrArBhAWEiwA2qWdCM5Qry8kK98y9IHmJjEQWJ8VGZ1INgaXj9l9B-hujt6pceB8OiID_BoCJOkQAvD_BwE (Дата зверенення 14.10.2023)
53. Inventory Management: Target Stock, Excess Stock and Safety Stock. <https://www.versaclouderp.com/blog/inventory-management-target-stock-excess-stock-and-safety-stock/>(Дата зверенення 19.10.2023)

54. Levis A. Good Leadership? It All Starts With Trust. <https://www.harvardbusiness.org/good-leadership-it-all-starts-with-trust/> (Дата зверення 19.11.2023)
55. Masayuki Morikawa. Employer-provided training and productivity: Evidence from a panel of Japanese Firms. *Journal of the Japanese and International Economies*. 2021. Volume 61. P. 1-10.
56. Managing for health and safety. *Health and Safety Executive*. 2013. 62 p.
57. Moriss A. Begin with Trust. <https://hbr.org/2020/05/begin-with-trust> (Дата зверення 17.10.2023)
58. Moss Laura. Employee Morale: Why it Matters and 9 Ways to Boost It. <https://everyonesocial.com/blog/employee-morale/> (Дата зверення 17.10.2023)
59. Naylor J. How to optimise team size and diversity to boost effectiveness. *People Management*. <https://www.peoplemanagement.co.uk/article/1826903/optimise-team-size-diversity-boost-effectiveness#:~:text=If%20possible%2C%20keep%20team%20membership,to%20be%20the%20optimal%20number>. (Дата зверення 14.10.2023)
60. Ojaokomo N. Reduce Employee Turnover With The Top 8 Causes And Solutions. <https://nectarhr.com/blog/causes-solutions-for-employee-turnover> (Дата зверення 20.10.2023)
61. Organization Of Work In The Enterprise. <https://en.unansea.com/organization-of-work-in-the-enterprise/> (Дата зверення 10.10.2023)
62. Organizational Agility. <https://scaledagileframework.com/organizational-agility/> (Дата зверення 07.11. 2023)
63. Pace E. If people are your greatest asset, kindness is key. <https://www.baringa.com/en/insights/economics-of-kindness/if-people-are-your-greatest-asset-kindness-is->

[key/?gclid=CjwKCAiAjrArBhAWEiwA2qWdCB6ZV3pkzz_MyOzsLiNiewA69Qspg-h54wVFW6i6FPqC1N2tu5sNEBoCqkoQAvD_BwE](https://www.talentlms.com/blog/employee-mobility/#:~:text=Opportunities%20for%20lateral%2C%20diagonal%2C%20or,Improved%20skill%20sets)

64. Pavlou C. Employee mobility: Why vertical promotions are not the only career path. <https://www.talentlms.com/blog/employee-mobility/#:~:text=Opportunities%20for%20lateral%2C%20diagonal%2C%20or,Improved%20skill%20sets>. (Дата звернення 26.10. 2023)

65. Pendell R. 8 Behaviors of the World's Best Managers. <https://www.gallup.com/workplace/272681/habits-world-best-managers.aspx>(Дата звернення 07.11. 2023)

66. Perkovic D. Finding The Right Balance of Security and Usability. <https://dpcomputing.com.au/blog/finding-business-balance-on-the-sliding-scale-of-security/>(Дата звернення 05.11. 2023)

67. Phillips E. Target Expands Inventories to Repair Stock-Outs. *The Wall Street Journal*. <https://www.wsj.com/articles/target-expands-inventories-to-repair-stock-outs-1448384194>(Дата звернення 20.10.2023)

68. Raudys J. Employee Feedback: An Expert Guide On Importance And Best Practices. <https://www.contactmonkey.com/blog/employee-feedback#:~:text=Use%20employee%20feedback%20to%20improve,the%20feedback%20that%20managers%20need>. (Дата звернення 20.11.2023)

69. Reliable. Intelligent. Hassle-free. <https://www.inventory-planner.com/> (Дата звернення 10.10.2023)

70. Staggered Shifts. <https://www.papershift.com/en/lexicon/staggered-shifts>(Дата звернення 12.10.2023)

71. Step-by-Step Guide to Global Recruiting. [https://www.globalization-partners.com/blog/guide-to-global-recruiting/?network=g&utm_source=Adwords&utm_medium=cpc&utm_campaign=Search_|_UK_-_Dynamic_\[en\]&utm_term=&gad_source=1&gclid=CjwKCAiAjrArBhAWEiwA2qWdCM2e8NqwQKd8n1Mk1w5khiW2U3fVx3i16XW0mgw-wZWP9aq78d1GFB0CW5sQAvD_BwE](https://www.globalization-partners.com/blog/guide-to-global-recruiting/?network=g&utm_source=Adwords&utm_medium=cpc&utm_campaign=Search_|_UK_-_Dynamic_[en]&utm_term=&gad_source=1&gclid=CjwKCAiAjrArBhAWEiwA2qWdCM2e8NqwQKd8n1Mk1w5khiW2U3fVx3i16XW0mgw-wZWP9aq78d1GFB0CW5sQAvD_BwE) (Дата звернення 21.10.2023)

72. Sweet brands. Who controls the confectionery market of Ukraine in 2017?
<https://www.liga.net/economics/infografica/kak-izmenilas-rasstanovka-sil-na-konditerskomrynke-ukrainy>(Дата зверенення 03.10.2023)
73. Time Management.
<https://corporatefinanceinstitute.com/resources/management/time-management-list-tips/> (Датазверенення 03.11.2023)
74. Vicente V. Eight Ways to Strengthen Controls Management.
<https://www.auditboard.com/blog/strengthen-controls-management/> (Дата зверенення 03.11.2023)
75. VolkovV. P. Otsinka rivnia monopolizmu v kondyterskii haluzi Ukrainy. *Visnyk Zaporizkoho natsionalnoho universytetu*. 21. 2021. from https://web.znu.edu.ua/herald/issues/2010/eco_2010_4/2010_4/181-188.pdf (Дата зверенення 07.10.2023)