

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: Вдосконалення системи управління персоналом і
організації праці на підприємстві**

ШИФР КРМ. МП.1.628-03.1.11

Здобувач Богдан КОРОЛЬ

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

Кваліфікаційна робота допускається до захисту

Рішення кафедри від ____ 2024 р., протокол № ____

Завідувачка

кафедри менеджменту і логістики _____ Ірина СЕДІКОВА

Одеса – 2024 р.

**ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ПРИКЛАДНОЇ ЕКОНОМІКИ І
МЕНЕДЖМЕНТУ ІМ. Г. Е. ВЕЙНШТЕЙНА**

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)

“ _____ ” _____ 2024 р.

**ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА
здобувача вищої освіти
Богдана КОРОЛЯ**

1. Тема роботи: «Вдосконалення системи управління персоналом і організації праці на підприємстві» затвердженою наказом ОНТУ від 30.10 2023 р. № 628-03.

2. Термін здачі здобувачкою закінченої роботи 25.05.24 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. Концептуальні засади формування ефективної системи управління персоналом та організації праці на підприємстві. 1.1. Сутність та складові системи управління персоналом. 1.2. Місце організації праці в системі управління персоналом на підприємстві. 1.3. Вплив організації праці на ефективність діяльності підприємства. Розділ 2. Оцінка стану, ефективності та проблем управління персоналом та організації праці на підприємствах хлібопекарської галузі України. 2.1. Загальна характеристика стану та перспективи розвитку хлібопекарської галузі України. 2.2. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Одеський хлібозавод №4». 2.3. Характеристика діючої системи управління персоналом та організації праці ТОВ «Одеський хлібозавод №4». Розділ 3. Напрями вдосконалення системи управління персоналом та організації праці на підприємстві. 3.1. Впровадження комплексної оцінки ефективності та рівня організації праці персоналу. 3.2. Напрями удосконалення управління персоналом та організації праці персоналу ТОВ «Одеський хлібозавод №4». 3.3. Оцінка ефективності

реалізації визначених напрямів удосконалення управління персоналом та організації праці на підприємстві.

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	Левчук Ю.С.		

7. Дата видачі завдання 13.02.24 р.

Керівник _____ Наталя КОРСІКОВА

Завдання прийняв до виконання _____ Богдан КОРОЛЬ

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Дослідницька практика (збір статистичних даних та написання статті)	13.02 – 07.04.24	виконано
	Захист звіту з дослідницької практики	08.04-09.04.24	виконано
2	Розробка 1 і 2 розділів	10.04-01.05.24	виконано
3	Розробка 3 розділу та інших складових кваліфікаційної роботи	02.05-14.05.24	виконано
4	Розгляд науковим керівником чорнового варіанту роботи	15.5-18.05.24	виконано
5	Доопрацювання роботи з урахуванням пропозицій наукового керівника	19.05-22.05.24	виконано
6	Розгляд науковим керівником чистового варіанта роботи	23.05-27.05.24	виконано
7	Нормоконтроль роботи	28.05-04.06.24	виконано
8	Перевірка роботи на плагіат	28.05-04.06.24	виконано
9	Малий захист та доопрацювання роботи за результатами малого захисту	05.06-11.06.24	виконано
10	Передача роботи завідувачу кафедри для отримання дозволу на захист	12.06-17.06.24	виконано
11	Зовнішнє рецензування кваліфікаційної роботи	18.06-26.06.24	виконано
16	Захист кваліфікаційної роботи магістра	24.06-27.06.24	виконано

Здобувач _____ Богдан КОРОЛЬ

Керівник роботи _____ Наталя 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 _____ Богдан КОРОЛЬ

АНОТАЦІЯ

Актуальність дослідження обумовлюється насамперед тим, що сучасна практика управління персоналом зазнає радикальних змін у зв'язку з трансформацією соціально-трудових відносин, зміною ціннісних орієнтирів працівників, посиленням соціальної відповідальності бізнесу. Низький рівень ефективності управління персоналом є чинником недостатньої ефективності діяльності підприємств та причиною деформації соціально-трудої сфери. У цьому зв'язку особливої актуальності набуває удосконалення якісного змісту діяльності з управління персоналом та організації праці.

У першому розділі викладено теоретико-методологічну базу, необхідну для розуміння та побудови ефективної системи управління персоналом та організації праці на підприємствах. У ньому визначено основні цілі, орієнтири та завдання, пов'язані з управлінням персоналом та організацією праці на підприємстві. Далі йде поглиблений розгляд основних елементів, які формують систему управління персоналом та 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 присвячений ретельному дослідженню поточної ситуації та ефективності організації праці в хлібопекарському секторі України. Цей оціночний аналіз починається з вивчення поточної ситуації та майбутніх можливостей українського хлібопекарського бізнесу. Предмет дослідження звужується до конкретної компанії ТОВ «Одеський хлібозавод №4», для якого надано загальну організаційно-економічну характеристику; проведено аналіз основних показників ефективності його виробничо-господарської діяльності;

надано характеристику діючої системи управління персоналом та організації праці на підприємстві.

У третьому розділі запропоновано основні напрями підвищення ефективності управління персоналом та організації праці на підприємстві; визначено першочергові заходи з удосконалення організації праці та обґрунтовано впровадження комплексної оцінки ефективності та рівня організації праці персоналу ТОВ «Одеський хлібозавод №4», надано оцінку щодо прогнозу ефективності запропонованих заходів.

Ключові слова: управління персоналом, організація праці, ефективність, хлібопекарська галузь, комплексна оцінка, кваліфікація персоналу, сприятливе виробниче середовище.

SUMMARY

The relevance of the research is primarily determined by the fact that contemporary human resource management practices are undergoing radical changes due to the transformation of social and labor relations, shifts in employees' value orientations, and the increasing social responsibility of businesses. The low level of human resource management effectiveness is a factor in the insufficient efficiency of enterprises and a cause of the deformation of the social and labor sphere. In this regard, improving the qualitative content of human resource management activities and labor organization is of particular importance.

The first section lays out the theoretical and methodological groundwork necessary for understanding and constructing an effective system of personnel management and labor organization within enterprises. It defines the primary goals, orientations, and tasks associated with personnel management and labor organization within an enterprise. This is followed by an in-depth examination of the core elements that constitute a personnel management system and work organization, shedding light on the structural components crucial for a well-functioning work process. Additionally, the section 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 section, grounded in theoretical principles, delves into a meticulous study of the current situation and efficiency of labor organization within Ukraine's bakery sector. This evaluative analysis begins with an exploration of the current situation and future prospects of the Ukrainian bakery business. The focus of the study narrows down to the specific company "Odesa Bakery No. 4" LLC, for which a general organizational and economic profile is provided. An analysis of the key performance indicators of its production and economic activities is conducted, along with a description of the existing system of personnel management and labor organization within the enterprise.

In the third section, primary directions for enhancing the efficiency of personnel management and work organization within the enterprise are proposed. The primary measures for improving labor organization have been identified, and the implementation of a comprehensive assessment of the efficiency and level of labor organization for the staff of LLC "Odesa Bread Factory No. 4" has been substantiated. An evaluation regarding the forecasted effectiveness of the proposed measures has been provided.

Keywords: personnel management, labor organization, efficiency, bakery industry, comprehensive assessment, personnel qualification, conducive work environment.

ЗМІСТ

ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1. ОЦІНКА СТАНУ, ЕФЕКТИВНОСТІ ТА ПРОБЛЕМ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТА ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ХЛІБОПЕКАРСЬКОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ.....	11
1.1. Сутність та складові системи управління персоналом.....	11
1.2. Місце організації праці в системі управління персоналом на підприємстві.....	22
1.3. Вплив організації праці на ефективність діяльності підприємства....	29
Висновки до розділу 1.....	35
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ПРОБЛЕМ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ТА ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ХЛІБОПЕКАРСЬКОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ.....	38
2.1. Загальна характеристика стану та перспективи розвитку хлібопекарської галузі України.....	38
2.2. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Одеський хлібозавод №4».....	44
2.3. Характеристика діючої системи управління персоналом та організації праці ТОВ «Одеський хлібозавод №4».....	61
Висновки до розділу 2.....	69
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТА ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	72
3.1. Впровадження комплексного підходу до оцінки ефективності та рівня організації праці персоналу	72
3.2. Заходи з удосконалення управління персоналом та організації праці персоналу ТОВ «Одеський хлібозавод №4».....	76
3.3. Оцінка ефективності реалізації визначених напрямів удосконалення управління персоналом та організації праці на підприємстві	84
Висновки до розділу 3.....	87
ВИСНОВКИ.....	89
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	93
ДОДАТКИ.....	98

ВСТУП

Актуальність представленого дослідження обумовлюється насамперед тим, що сучасна практика управління персоналом зазнає радикальних змін у зв'язку з трансформацією соціально-трудових відносин, зміною ціннісних орієнтирів працівників, посиленням соціальної відповідальності бізнесу. Низький рівень ефективності управління персоналом є чинником недостатньої ефективності діяльності підприємств та причиною деформації соціально-трудової сфери. У цьому зв'язку особливої актуальності набуває удосконалення якісного змісту діяльності з управління персоналом та організації праці.

Використання робочої сили на підприємстві значною мірою залежить від організації праці, яка має забезпечувати раціональне поєднання всіх складових виробництва для досягнення найефективнішого використання землі, засобів виробництва, трудових ресурсів з урахуванням новітніх досягнень науки, кращого досвіду, прогресивних технологій, раціональних методів застосування нових технічних засобів. Організація праці здійснюється відповідно до об'єктивних економічних законів. Вона є економічною категорією, що виражає певну взаємодію елементів системи виробництва, зумовленої єдністю мети, часу, місця. Кожен керівник і навіть звичайний робітник має знати фактори, що впливають на формування ефективної системи організації праці, і на підвищення економічної ефективності організації праці.

Мета дослідження полягала в розгорненому обґрунтуванні комплексу заходів щодо удосконалення управління персоналом та організації праці на підприємстві, що можуть ефективно використовуватися у політиці будь-якого підприємства.

Питанням управління персоналом та організації праці персоналу підприємства присвячено багато робіт вітчизняних та зарубіжних вчених та практиків, зокрема Беяцького Н.П., Грішнєвої О.А., Єсенінової Н.І., Савченка В.А., Федоніна О.С., Кибанова А.Я. тощо. Однак внаслідок складності й багатоаспектності цієї проблеми в сучасних умовах існують питання, які

розглянуті неповністю. 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 ТОВ «Одеський хлібозавод №4» - база представленого дослідження.

Об’єкт дослідження – система управління персоналом та організації праці на підприємстві.

Предмет дослідження – сучасні підходи та засоби удосконалення системи управління персоналом та організації праці на підприємстві хлібопкарської галузі.

Для досягнення поставленої мети в роботі були поставлені та вирішені наступні **завдання**:

- досліджено теоретико-методичні основи формування ефективної системи управління персоналом та організації праці на підприємстві;
- надано оцінку стану та перспективи розвитку хлібопекарської галузі галузі в Україні;
- проведено моніторинг діючої системи управління персоналом та організації праці ТОВ «Одеський хлібозавод №4»;
- визначено сучасні підходи та першочергові заходи для підвищення ефективності системи управління персоналом та організації праці на підприємстві;
- надано оцінку ефективності запропонованих заходів та практичні рекомендації щодо їх реалізації.

Методи дослідження. Теоретико-методологічна база дослідження включає загальнонаукові та спеціально-наукові методи дослідження. В основу покладені методи аналізу, спостереження, анкетування, аналізу даних та порівняння. Системний підхід дав змогу комплексно дослідити систему управління персоналом та організації праці на підприємстві. Застосування порівняльної методології дало змогу дослідити найбільш ефективні напрями та

інструменти підвищення ефективності організації праці на підприємстві.

Наукова новизна дослідження полягає у наступних положеннях:

- удосконалено систему комплексної оцінки ефективності та рівня організації праці персоналу;
- набули подальшого розвитку рекомендацій щодо підвищення рівня ефективності управління персоналом та організації праці на підприємствах, зокрема хлібопекарської галузі.

Апробація результатів кваліфікаційної магістерської роботи. Основні теоретичні та практичні положення й результати наукового дослідження доповідались та одержали схвалення на VI Всеукраїнської науково-практичної конференції «Актуальні аспекти соціально-економічного розвитку України: погляд молоді» (м. Одеса, ОНТУ, 17-18 квітня 2024 р.) Рудаков Д.А., Грушко Р.М., Король Б. «Місце сучасних технологій в системі управління персоналом» (Збірка тез С. 76-79).

Структура роботи: Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків. Повний обсяг роботи складає 96 сторінок, 24 таблиці, 7 рисунків. Список використаних джерел включає 62 найменувань.

РОЗДІЛ 1.

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТА ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність та складові системи управління персоналом на підприємстві

В теорії менеджменту використовується значна кількість термінів відносно людей, зайнятих у виробництві: трудові ресурси, кадри, персонал.

Сучасне розуміння трудових ресурсів трактується як людські ресурси, що є значно ширшим і включає в себе такі поняття, як трудовий потенціал, стан здоров'я, рівень освіти, здібностей і культури, професійні знання для роботи в сфері суспільно корисної діяльності [14].

Кадри – це штатні кваліфіковані працівники з певною професійною підготовкою, які мають спеціальні знання, трудові навички чи досвід роботи у вибраній сфері діяльності. Термін «кадри» в зарубіжних і вітчизняних джерелах часто ототожнюється лише із частиною працюючих – спеціалістами або робітниками високої кваліфікації і стажем роботи на даному підприємстві.

Управління кадрами – багатогранний та виключно складний процес, який має специфічні особливості та закономірності. Знання їх необхідне керівникам та спеціалістам сучасного виробництва, робітникам кадрових служб та соціального розвитку для постійного забезпечення підвищення ефективності, якості робіт та продуктивності праці [27].

Термін «персонал» є найбільш доцільним на рівні організації, так як визначає особовий склад організації, який працює за наймом і характеризується певними ознаками. Основними з яких є:

- трудові взаємовідносини з роботодавцем, як правило, оформляються трудовими договорами;

– володіння певними якісними характеристиками, поєднання особистих та організаційних цілей.

Отже, персонал – основний, постійний штатний склад кваліфікованих працівників, який формується та змінюється під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх факторів. Персонал організації характеризується кількістю, структурою, професійною придатністю та компетентністю. Кількість персоналу визначається характером, масштабами, складністю, трудомісткістю виробничих процесів, рівнем їх механізації, автоматизації та комп'ютеризації. Управління персоналом повинно набути системність та завершеність на основі комплексного вирішення кадрових проблем, просування нових та покращення уже існуючих форм та методів кадрової роботи [13].

Предметом управління персоналом на підприємстві виступає вивчення відносин робітників в процесі виробництва з точки зору найбільш повного та ефективного використання їх потенціалу в умовах функціонування виробничих систем. Основним завданням управління персоналом в сучасних умовах є поєднання ефективного навчання персоналу, підвищення кваліфікації та трудової мотивації для розвитку навиків працівників та стимулювання їх до виконання робіт більш високого рівня.

Завдання зводяться до:

- забезпечення підприємства в потрібній кількості й якості персоналу на поточний період і на перспективу;
- задоволення розумних потреб персоналу;
- створення рівних можливостей для забезпечення і ефективності праці та раціональної зайнятості працівників, стабільного і рівномірного завантаження протягом робочого періоду;
- максимальної можливості виконання різних операцій на робочому місці [13].

Персонал класифікують за двома основними категоріями участі персоналу в процесі виробництва: управлінський та виробничий.

Управлінський персонал – це працівники, трудова діяльність яких спрямована на виконання конкретних управлінських функцій. До них відносяться лінійні і функціональні керівники та спеціалісти. Управлінський персонал зайнятий переважно розумовою та інтелектуальною працею.

Управлінський персонал ділиться на три основні групи:

1. Керівники, які направляють, координують та стимулюють діяльність учасників виробництва (так звані лінійні керівники – директори заводів, начальники цехів, майстри та ін.).

2. Спеціалісти, які надають кваліфікаційну допомогу керівникам при аналізі та вирішенні питань розвитку виробництва (інженери, економісти, юристи, психологи та ін.) або ті, які самостійно керують інженерно-технічними, планово-економічними, соціальними та іншими функціональними службами.

3. Допоміжні робітники, що здійснюють технічне та інформаційне обслуговування апарату управління – збір, первинну обробку, збереження та передачу інформації (креслярі, архіваріуси, діловоди та ін.).

За рівнем управління керівники діляться на керівників вищого, середнього та нижчого рангів (рис. 1.1).

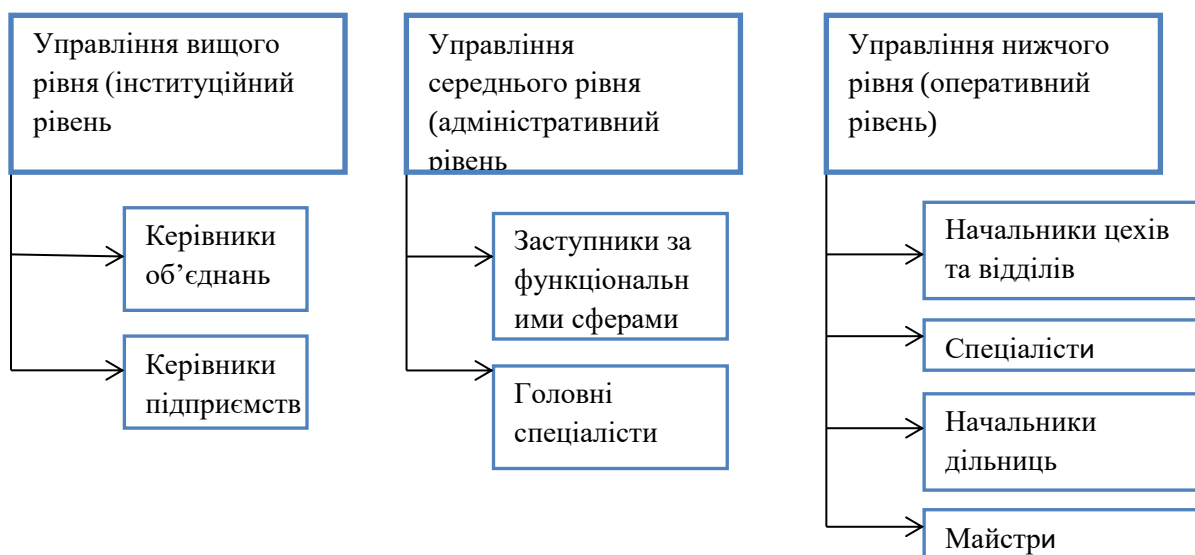


Рисунок 1.1 – Класифікація керівників за рівнями управління.

Джерело: [8]

Виробничий персонал – це виконавці, які запроваджують у життя рішення керівників, безпосередньо реалізують плани організації, зайняті створенням матеріальних цінностей або надання виробничих послуг і переміщенням вантажів. Сюди ще відносять прибиральниць, охоронців, кур'єрів, гардеробників. В аналітичних цілях виробничий персонал ділять на:

1. Основних робітників, які безпосередньо беруть участь у виробничому процесі зі створенням матеріальних цінностей.
2. Допоміжних, які виконують функції обслуговування основного виробництва.

Важливим напрямком класифікації персоналу є його розподіл за професіями та спеціальностями, а також за рівнем кваліфікації.

За рівнем кваліфікації працівників прийнято поділяти на такі групи:

- висококваліфіковані працівники, які закінчили коледжі і середні спеціальні навчальні заклади з терміном навчання 2-4 роки;
- кваліфіковані працівники, які закінчили коледжі або на виробництві навчалися 6-24 місяці;
- низько кваліфіковані працівники, які пройшли підготовку на виробництві протягом 2-5 місяців;
- некваліфіковані працівники, які пройшли практичне навчання або інструктаж на робочих місцях протягом кількох тижнів [27].

Якісний склад персоналу характеризується професійною віковою структурою та стажем роботи.

Структуру персоналу за стажем можна розглядати як в плані загального стажу, так і стажу роботи в даній організації.

Структура персоналу за освітнім рівнем передбачає виділення працівників за вищою, середньо спеціальною, незакінченою вищою та середньою освітою.

На формування різних видів структур персоналу як на макро-, так і мікрорівнях у найближчі роки будуть впливати ряд факторів на загальні тенденції:

- інтенсивний перерозподіл працюючих з матеріальних сфер виробництва в інформаційну сферу та сферу послуг населення;
- заміна вибуваючого персоналу на персонал з вищим загальним і професійним рівнем;
- зростання частки розумової праці, що збільшить попит на кваліфіковану робочу силу (програмістів, операторів, наладчиків).

Персонал організації знаходиться в постійному русі внаслідок найму одних працівників і звільнення інших.

Якість сучасного працівника можна охарактеризувати такими основними групами показників [51]:

- особисті – це ті риси, що характеризують конкретну особистість: патріотизм, працелюбність, чесність, відповідальність, темперамент тощо;
- комунікативні – навички, що характеризують ставлення особистості до людей, що її оточують: вміння працювати в колективі, знаходити спільну мову з іншими працівниками, лідерство;
- пізнавальні – це загальні навички і знання про навколишній світ: загальний науковий і культурний світогляд особистості;
- професійні – навички із виконання професійних обов'язків: специфічні знання та навички, виробничий досвід.

Формування певного комплексу характеристик індивіда є основним завданням управління персоналу.

Отже, управління персоналом – це і наука, і мистецтво ефективного управління людьми в умовах їх професійної діяльності. Це система принципів, методів і механізмів оптимального комплектування, розвитку й мотивації та раціонального використання персоналу. Управління персоналом повинно відповідати концепції розвитку підприємства, захищати інтереси працівників і забезпечувати дотримання законодавства про працю при формуванні, закріпленні використанні персоналу [44].

Управління персоналом є складним і є складовим компонентом

управління організацією.

Принципи управління персоналом – правила, основні положення та норми, які повинні виконувати керівники та спеціалісти в процесі управління персоналом. Дані принципи відображають вимоги об'єктивно діючих економічних законів, тому і самі є об'єктивними.

Сучасні принципи управління персоналом (HRM) є ключовими для ефективного функціонування організацій у сучасному конкурентному середовищі. Ось деякі з основних принципів:

1. *Стратегічне управління персоналом.* Управління персоналом повинно бути інтегроване в загальну стратегію компанії. HR-стратегії мають бути спрямовані на досягнення довгострокових цілей організації.

2. *Цифровізація HR-процесів.* Використання сучасних технологій та програмного забезпечення для автоматизації рутинних HR-задач, таких як рекрутинг, облік часу, оцінка продуктивності, сприяє підвищенню ефективності.

3. *Орієнтація на співробітника.* Фокус на благополуччя, розвиток та задоволеність співробітників. Це включає баланс роботи та особистого життя, професійний розвиток, корпоративну культуру та ін.

4. *Гнучкі робочі умови.* Запровадження гнучких графіків роботи, віддаленої роботи, гнучких контрактів. Це дозволяє залучати і утримувати таланти, а також підвищувати продуктивність.

5. *Інклюзія та різноманітність.* Створення робочого середовища, де цінуються різноманітність і інклюзія. Це включає гендерну рівність, залучення співробітників з різних культур, вікових груп та ін.

6. *Безперервне навчання та розвиток.* Інвестування в навчання та розвиток персоналу, адаптація до нових знань та навичок. Програми менторства, коучінг, тренінги та інші форми навчання є важливими для підвищення кваліфікації співробітників.

7. *Оцінка ефективності та управління результатами.* Розробка систем оцінки ефективності, що дозволяють об'єктивно оцінювати вклад кожного співробітника та коригувати роботу відповідно до цілей компанії.

8. *Участь співробітників у прийнятті рішень.* Залучення співробітників до процесів прийняття рішень підвищує їхню мотивацію та відданість компанії. Впровадження механізмів зворотного зв'язку та врахування думки працівників є ключовими аспектами.

9. *Корпоративна культура та етика.* Розвиток корпоративної культури, що підтримує етичні норми та цінності компанії. Це включає чітке визначення місії, візії та цінностей компанії.

10. *Адаптивність та інновації.* Здатність швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та внутрішніх процесах, впровадження інновацій у діяльність організації.

11. *Баланс між короткостроковими та довгостроковими цілями.* Збалансоване управління персоналом, що враховує як негайні потреби організації, так і її довгостроковий розвиток.

Ці принципи допомагають організаціям залишатися конкурентоспроможними, залучати та утримувати таланти, а також створювати продуктивне і позитивне робоче середовище.

В управлінні використовуються різноманітні методи, адекватні характеру розв'язуваних фахових задач. За характером впливу на виконавців розрізняють 4 основні типи методів управління [44]:

- економічні;
- організаційно-розпорядницькі;
- правові;
- соціально-психологічні.

На рисунку 1.2 наведено перелік найбільш відомих в рамках кожного методу управління персоналом.

Економічні та соціально-психологічні методи носять непрямий характер управлінського впливу. Не можна розраховувати на автоматичну дію цих

методів і важко визначити силу їх впливу на кінцевий ефект. За допомогою економічних методів здійснюється матеріальне стимулювання колективів і окремих робітників. Вони засновані на використанні економічного механізму управління.

Адміністративні методи орієнтовані на такі мотиви поведінки, як усвідомлена необхідність дисципліни праці, почуття боргу, прагнення людини трудитися в певній організації, культура трудової діяльності. Ці методи впливу відрізняє прямий характер впливів: будь-який регламентуючий і адміністративний акт підлягає обов'язковому виконанню. Для адміністративних методів характерна їх відповідність правовим нормам, що діють на певному рівні управління, а також актам і розпорядженням вищих органів управління.



Рисунок 1.2 – Методи управління персоналом. Джерело: [13]

Соціально-психологічні методи управління засновані на використанні соціального механізму управління (система взаємовідносин у колективі, соціальні потреби і т.д.). Специфіка цих методів полягає в значній частці використання неформальних факторів, інтересів особистості, групи, колективу в процесі управління персоналом.

Виходячи з нових вимог до роботи з персоналом, сьогодні багато підприємств переглядають функції кадрових служб усіх рівнів управління. Підвищуються їх роль і відповідальність у рішенні задач економічного і соціального розвитку.

Основними функціями кадрових служб підприємств, організацій стають:

- прогнозування, визначення поточної і перспективної потреби в кадрах і джерела її задоволення;
- планування і регулювання цілеспрямованого прямування і професійно-кваліфікаційного росту кадрів, процесів їх звільнення і перерозподілу;
- організаційно-методичне забезпечення професійно-економічного навчання, підготовка і перепідготовка кадрів;
- вивчення фахових, ділових і особистісних якостей робітників на основі атестації;
- організація роботи з фахової орієнтації молоді, адаптація молодих фахівців і робітників на підприємствах;
- забезпечення ефективного використання усіх форм матеріального і морального стимулювання робітників відповідно до їх трудової діяльності.

Концепція управління персоналом - система теоретико-методологічних поглядів на розуміння і визначення сутності, утримання, цілей, задач, критеріїв, принципів і методів управління персоналом, а також організаційно-практичних підходів до формування механізму її реалізації в конкретних умовах функціонування організацій.

У відповідності до обраної концепції, кожна організація формує відповідну систему управління персоналом, що об'єднують під єдиним

керівництвом заступника директора по управлінню персоналом усі підрозділи, що мають відношення до роботи з кадрами.

Управління персоналом повинне набути системність і завершеність на основі комплексного рішення кадрових проблем, упровадження нових і удосконалювання існуючих форм і методів кадрової роботи.

Комплексний підхід до управління персоналом припускає урахування організаційно-економічних, соціально-психологічних, правових, технічних, педагогічних та інших аспектів в їх сукупності і взаємозв'язку при визначальній ролі соціально-економічних факторів.

Системний підхід відбиває урахування взаємозв'язків окремих аспектів управління кадрами і виражається в розробці кінцевих цілей, визначенні шляхів їх досягнення, створенні відповідного механізму управління, що забезпечує комплексне планування, організацію і стимулювання системи роботи з кадрами на виробництві [13].

Система управління персоналом організації – система, у якій реалізуються функції управління персоналом. Вона містить ряд функціональних підсистем, що спеціалізуються на виконанні однорідних функцій. Склад підсистем, що входять до системи управління персоналом схематично приведений на рис.1.3.



Рис. 1.3. Склад підсистем, що входять до системи управління персоналом.

Джерело: [8]

Підсистема планування, прогнозування і маркетингу персоналу виконує такі функції: розробка кадрової політики і стратегії управління персоналом, аналіз кадрового потенціалу, аналіз ринку праці, організацію кадрового планування, планування і прогнозування потреби в персоналі і т.д.

Підсистема оформлення та обліку персоналу здійснює: організацію наймання персоналу, організацію співбесіди, оцінки відбору і прийому персоналу, урахування прийому, переміщень, заохочень і звільнення персоналу, фахову орієнтацію та організацію раціонального використання персоналу тощо

Підсистема управління трудовими відношеннями проводить: аналіз і регулювання групових і особистісних взаємовідносин, аналіз і регулювання відношень керівництва, управління виробничими конфліктами і стресами і т.д.

Підсистема організації праці і забезпечення нормальних умов праці виконує такі функції, як дотримання вимог психофізіології та ергономіки праці, дотримання вимог технічної естетики, охорони праці і навколишнього середовища.

Підсистема управління розвитком кадрів здійснює: навчання, перепідготовку і підвищення кваліфікації, вступ в посаду та адаптацію нових робітників, оцінку кандидатів на вакантну посаду, періодичну оцінку кадрів.

Підсистема управління мотивацією та стимулюванням праці персоналу виконує такі функції: управління мотивацією трудової поведінки, нормування і тарифікація трудового процесу, розробка систем оплати праці, розробка форм участі персоналу в прибутках і капіталі тощо.

Підсистема розвитку соціальної інфраструктури здійснює: організацію суспільного харчування, управління житло-побутовим обслуговуванням, розвитком культури і фізичного виховання, забезпечення охорони здоров'я і відпочинку, забезпечення дитячими установами, управління соціальними конфліктами і стресами тощо.

Підсистема розвитку організаційної структури управління виконує такі функції, як аналіз сформованої оргструктури управління, проектування нової оргструктури управління, розробка штатного розкладу, формування нової

оргструктури управління тощо.

Підсистема правового забезпечення та юридичних послуг здійснює: рішення правових питань трудових відношень, узгодження розпорядничих та інших документів по управлінню персоналом, рішення правових питань господарської діяльності, проведення консультацій по юридичних питаннях.

В залежності від розмірів організацій склад підрозділів буде змінюватися: у дрібних організаціях один підрозділ може виконувати функції декількох підсистем, а в крупних функції кожної підсистеми, як правило, виконує окремий підрозділ (рис.1.4).

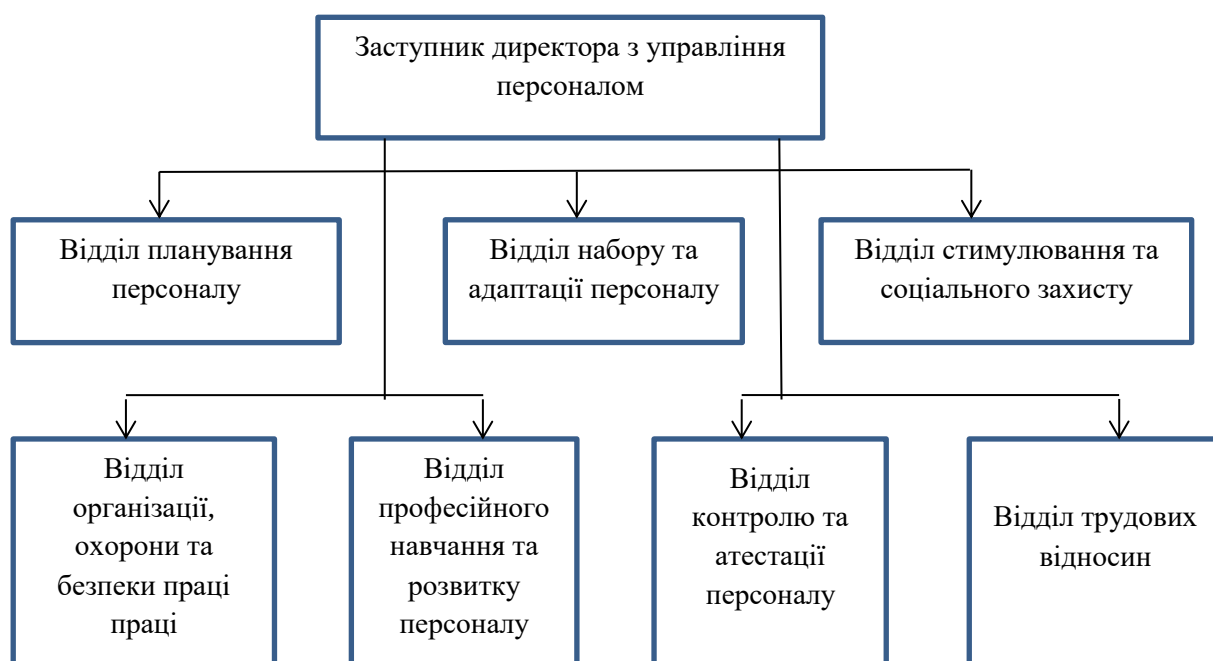


Рис. 1.4. Схема сучасної організаційної структури системи управління персоналом великої організації. Джерело: [8]

Побудова відповідної системи управління персоналом повинна відбуватися з дотриманням низькі принципів, які підтвердили свою ефективність (рис. 1. 5).

Характеристика базових принципів формування ефективної системи системи управління персоналом наведено у додатку 1.



Рис. 1.5. Принципи формування ефективної системи управління персоналом. Джерело: [26]

Таким чином, система управління персоналом являє собою комплекс цілей, задач і основних напрямків діяльності, а також різноманітних видів, форм, методів і відповідного механізму управління, спрямованих на підвищення продуктивності праці і якості роботи. Управління персоналом являє собою особливу сферу управління у зв'язку зі специфікою його об'єкта – людини.

1.2. Місце організації праці в системі управління персоналом на підприємстві

Місце організації праці в системі управління персоналом на підприємстві вкладається в широкий контекст управління людськими ресурсами. Організація

праці спрямована на ефективне використання робочого часу та ресурсів, оптимізацію робочих процесів і створення комфортних умов для працівників.

Успішна організація праці може принести багато переваг, включаючи зниження витрат на виробництво, збільшення продуктивності та якості роботи, зниження ризику виникнення помилок та збільшення задоволеності працівників [7].

Крім того, ефективна організація праці може допомогти підвищити задоволеність клієнтів, знизити час виконання процесів та підвищити загальну ефективність організації.

Організація праці також може допомогти розв'язувати проблему перевантаження працівників. Правильний розподіл робіт та використання спеціалізованого обладнання може допомогти підвищити ефективність роботи та зменшити ризик перевантаження працівників.

Надійна організація праці також допоможе знизити ризики виробничих аварій та нещасних випадків на робочому місці. Чітко визначені процедури та стандарти забезпечують безпеку працівників та допомагають знизити ризик виникнення небезпеки виробничого процесу.

Усі ці фактори відображають важливість організації праці в управлінні персоналом будь-якою організацією. Продумана та ефективна організація праці дозволяє забезпечити ефективне використання ресурсів та підвищити ефективність роботи працівників, що може сприяти підвищенню конкурентоздатності організації та досягненню успіху в бізнесі.

Організація праці на підприємстві включає в себе комплекс заходів і елементів, які спрямовані на забезпечення ефективної, безпечної та продуктивної роботи працівників. Основні елементи організації праці на підприємстві можна охарактеризувати наступним чином (табл.1.1).

Кожен з цих елементів взаємодіє з іншими, створюючи комплексну систему організації праці, яка спрямована на досягнення високої продуктивності та задоволення працівників.

Таблиця 1.1

Елементи організації праці

Елемент організації праці	Характеристики та функції
Поділ і кооперація праці, Розподіл обов'язків	Розподіл виробничих процесів між працівниками відповідно до їх спеціалізації, кваліфікації та досвіду. Визначення конкретних обов'язків та відповідальності для кожного співробітника або групи робітників.
Кооперація і координація	Спільна діяльність працівників, що включає взаємодію між ними для досягнення загальних цілей підприємства. Забезпечення співпраці та злагодженості між різними робітниками та відділами для досягнення спільної мети.
Організація трудового процесу і робочих місць	Встановлення графіка роботи, включаючи години початку та закінчення робочого дня, перерви та графіки змін. Розробка робочих місць з урахуванням ергономічних вимог для забезпечення зручності та безпеки працівників. Забезпечення робочих місць необхідним обладнанням, інструментами та матеріалами.
Нормування праці	Норми праці: Встановлення кількісних та якісних показників для виконання конкретних робіт протягом певного часу. Розрахунок трудових витрат: Аналіз часу та ресурсів, необхідних для виконання виробничих завдань.
Аналіз робочих процесів	Вивчення робочих процесів для виявлення ефективних методів виконання робіт та вдосконалення процесу праці.
Документація	Запис та документування процедур, інструкцій та інших важливих відомостей щодо виконання робіт.
Оцінка результатів	Визначення та оцінка досягнень робітників, співвідношення з поставленими цілями та стандартами. Моніторинг виконання завдань, оцінка якості та ефективності праці, корекція дій у разі відхилень.
Розподіл ресурсів	Встановлення цілей, завдань та розробка стратегій для їх досягнення. Розподіл матеріальних, фінансових та людських ресурсів для забезпечення ефективного виконання робіт.
Забезпечення безпеки, умов праці	Застосування необхідних заходів для забезпечення безпеки та охорони здоров'я працівників. Фізичні умови: Температура, освітлення, вентиляція та інші фактори, що впливають на фізичне самопочуття працівників. Психологічний клімат: Атмосфера в колективі, рівень стресу, мотивація та задоволеність працівників.
Підготовка та підвищення кваліфікації кадрів	Навчання: Організація навчальних курсів, тренінгів та стажувань для працівників. Атестація та підвищення кваліфікації: Періодична оцінка знань і навичок працівників, надання можливостей для професійного росту.
Мотивація працівників	Застосування стратегій та методів для стимулювання та мотивації. Матеріальні стимули: Заробітна плата, премії, бонуси, пільги. Нематеріальні стимули: Визнання досягнень, можливості кар'єрного зростання, розвиток корпоративної культури.
Охорона праці	Безпека: Забезпечення умов праці, які виключають або мінімізують ризики травм та професійних захворювань. Інструктаж та навчання з охорони праці.

Джерело: систематизовано автором на основі [9], [24]

Одним з важливим елементів забезпечення безпеки та здоров'я працівників є оптимальна організація трудового процесу та планування робочих місць. При проектуванні робочих місць потрібно враховувати потреби та особливості працівників, забезпечуючи необхідні умови для людей з різними фізичними та ментальними потребами [18].

Зокрема, вивчаються аспекти планування робочих місць, як:

- вибір техніки та обладнання для робочих місць;
- організація простору на робочому місці;
- вимоги до робочого місця з точки зору ергономіки та безпеки праці;
- розміщення робочих місць у приміщенні;
- визначення нормативів робочого часу та режимів праці;
- методи вимірювання продуктивності праці та її покращення.

У процесі планування робочих місць важливо визначити необхідність забезпечення працівників необхідними ресурсами та матеріалами. Наприклад, у випадку використання спеціального обладнання або інструментів, необхідно передбачити їх наявність та можливість їх використання працівниками.

Для забезпечення ефективності роботи, комфорту працівників та збереження навколишнього середовища важливо облаштування робочого місця. Зона відпочинку повинна бути зручною та комфортною для працівників. Вона повинна мати достатньо місця для відпочинку та забезпечення різноманітних засобів розваги та відпочинку. Також необхідно забезпечити відповідну зону для виконання ручних робіт. Ця зона повинна бути безпечною та зручною для виконання робіт.

Загалом, планування робочих місць має бути гнучким та адаптованим до конкретних умов та потреб працівників. Це дозволяє забезпечити ефективність роботи, комфорт працівників та збереження навколишнього середовища. Тому слід приділяти достатню увагу цьому питанню та проводити регулярні оновлення та адаптацію робочих місць до нових умов та потреб працівників.

Додатково, важливо враховувати вимоги щодо організації простору та

розміщення обладнання та матеріалів. Наприклад, необхідно встановлювати пожежні сигналізації, вогнегасники та інші пристрої безпеки у відповідних місцях, щоб у разі потреби працівники могли швидко та ефективно реагувати на небезпеку. Також важливо забезпечити достатню кількість місць для зберігання матеріалів та інструментів, щоб уникнути їх неправильного зберігання та можливих наслідків для здоров'я працівників.

Важливим аспектом забезпечення безпеки та здоров'я на робочому місці є забезпечення належного рівня освітлення та вентиляції. Недостатнє освітлення може призвести до проблем зі здоров'ям, таких як зниження зірки та головний біль. Водночас надмірне освітлення може призвести до сліпоти та інших проблем зі здоров'ям. Тому важливо забезпечувати належний рівень освітлення на робочому місці, зважаючи на особливості роботи та потреби працівників [6].

Недостатня вентиляція може призвести до проблем з дихальною системою та іншими проблемами зі здоров'ям. Водночас надмірна вентиляція може призвести до проблем з терморегуляцією тіла та іншими проблемами. Тому важливо забезпечувати належний рівень вентиляції на робочому місці, зважаючи на особливості роботи та потреби працівників.

При проектуванні робочих місць є також урахування психологічних та соціальних факторів, які впливають на комфортність та продуктивність роботи працівників. У літературі описуються різноманітні методики та підходи до психологічного дослідження робочого середовища та впливу на нього різних факторів, таких як шум, освітлення, температура повітря, вентиляція та інші.

Для забезпечення ергономічних умов праці, необхідно враховувати вимоги до розмірів та форми робочого місця, а також до розміщення обладнання. З метою забезпечення безпеки праці, необхідно передбачити заходи щодо попередження травм та нещасних випадків на робочому місці [18].

Для забезпечення відповідності робочого місця професійній діяльності працівника, необхідно враховувати його потреби в обладнанні та інфраструктурі. Наприклад, якщо працівник проводить багато часу за комп'ютером, необхідно забезпечити його необхідними програмами та

обладнанням для ефективної роботи. Загалом, планування робочого місця - це важливий етап у процесі організації працівника, який має великий вплив на його робочі результати та комфорт протягом робочого дня.

Забезпечення безпеки праці передбачає встановлення пожежної та електробезпеки, а також заходів з охорони праці на робочому місці. Для цього слід дотримуватись правил заземлення та використання електричних приладів, а також забезпечити необхідну кількість вогнегасників на робочій території [9]

Відповідність робочого місця професійній діяльності працівника передбачає наявність необхідного обладнання та інструментів, які дозволяють ефективно та якісно виконувати роботу. Також слід враховувати розмір та особливості робочого простору, щоб забезпечити комфорт працівника та необхідну відстань між робочими місцями.

Важливо враховувати потреби працівників у зручності та комфорті. Для цього можна розглянути можливість створення спеціальних зон для відпочинку та використання зручних меблів та обладнання. Такі заходи дозволять забезпечити комфорт працівників та підвищити їх продуктивність.

Загалом, планування робочих місць є надзвичайно важливим етапом у розвитку організації. Це дозволяє забезпечити ефективність роботи, комфорт працівників, збереження навколишнього середовища та безпеку праці. Тому слід приділяти достатню увагу цьому питанню та проводити регулярні оновлення та адаптацію робочих місць до нових умов та потреб працівників.

Планування робочих місць та організація трудового процесу в умовах війни в Україні має свої особливості. Забезпечення безпеки працівників в цих умовах є основним пріоритетом. Для цього необхідно встановити пожежну та електробезпеку, забезпечити належний рівень захисту від вибухів та інших небезпечних факторів [46]. Слід враховувати динаміку зміни робочих процесів та потреб працівників та періодично адаптувати робоче середовище до нових умов. Такі заходи дозволяють забезпечити ефективність роботи та комфорт 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.

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 [14].

Залученість і задоволеність співробітників. 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 [25].

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 [41].

Колективні 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 [13, 41].

Навчання та розвиток навичок. 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 [25, 42].

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 [49,51].

Дотримання законодавства про працю. Трудові організації 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 [1].

Соціальна відповідальність та корпоративний імідж. Організація праці, якщо вона узгоджується з цінностями соціальної відповідальності, може впливати на корпоративний імідж підприємств. Позитивний імідж, побудований на чесних трудових відносинах і співпраці, може підвищити позицію підприємства на ринку та сприяти лояльності клієнтів [42].

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.

В свою чергу, удосконалення організації праці на підприємстві знаходиться під впливом багатьох факторів, серед яких провідну роль, насамперед, відіграє технологічний розвиток.

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. Автоматизація та цифровізація, авангарди технологічного сплеску, стали ключовими факторами, які не тільки оптимізують процеси, але й відкривають нову еру динаміки роботи [56, 59-62].

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.

Цифровізація поширює свій вплив за межі оптимізації завдань. Вона 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.

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.

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 [13, 39].

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.

Досвід підприємств Європейських країн в галузі організації праці дозволяє визначити основні акценти в процесах розвитку та удосконалення сучасних систем організації праці на зростаючий глобальний попит на екологічно відповідальні практики, а саме [57]:

- орієнтація на екологічно чисті методи виробництва;
- акцент на відновлювані джерела енергії;
- узгодження організацію роботи з ширшими екологічними та суспільними цілями;
- концепція балансу між роботою та особистим життям;
- гнучка організація роботи;
- програми благополуччя працівників і зосередженість на професійному розвитку.

Зазначені вектори 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.

Однак реалізація на практиці названих орієнтирів стикається з проблемою необхідності постійного підвищення кваліфікації робочої сили. Тому встановлення балансу між технологічною інтеграцією та цінностями, орієнтованими на людину, залишається делікатним, але життєвоважливим аспектом в організації праці.

Український контекст в питання удосконалення організації праці на підприємствах пов'язаний з необхідністю врахування фактору впливу війни на організацію праці [20, 52].

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

Серед відповідних факторів можна виділити наступні [52].

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.

Відповідно для організацій виникає необхідність 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. 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 виробництва. 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 форми 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). Участь у програмах підтримки громади, надання допомоги переміщеним працівникам і внесок у гуманітарні зусилля стають невід'ємними аспектами корпоративної реакції на конфлікт.

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. Хлібопекарські підприємства разом із компаніями в різних галузях промисловості опиняються на перетині глобальних подій, вимагаючи стійкості, інновацій та далекоглядного мислення, щоб пережити ці неспокійні часи.

У контексті воєнних стратегій необхідно впроваджувати низку організаційних заходів, які сприятимуть підвищенню рівня здатності до адаптації та забезпечення безперебійної ефективної діяльності в складних умовах господарювання, а саме:

1. Гнучкі умови роботи: Умови воєнного часу часто вимагають інноваційних підходів до організації праці. Для частини управлінського персоналу може використовуватися дистанційна робота, гнучкий графік і міжфункціональне навчання, щоб забезпечити стабільну продуктивність

робочої сили. 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. Підприємства 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 підприємства 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. Інвестиції в технології: Сучасні технології не тільки оптимізують виробничі процеси, але й сприяють підвищенню стійкості, зменшуючи залежність від ручної праці в потенційно нестабільних умовах.

5. Ініціативи спільної промисловості: Підприємства 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.

Варто зазначити, що стратегії, які використовували вітчизняні підприємства 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 війни, 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.

Висновки до розділу 1

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

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.

Слід звернути увагу на 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 ефективної організації роботи резонують по всьому ланцюжку створення вартості, створюючи хвильовий ефект, який виходить за межі внутрішніх операцій.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ПРОБЛЕМ В ПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ТА ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ХЛІБОПЕКАРСЬКОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ

2.1. Загальна характеристика стану та перспектив розвитку хлібопекарської галузі в Україні

Продовольчий ринок України представлений величезною кількістю суб'єктів господарювання, що забезпечують населення країни необхідними продуктами харчування, зокрема хлібом та хлібобулочними виробами. При цьому, не можна не відмітити, що хлібобулочна продукція посідає одне з головних місць в раціоні абсолютної більшості українського населення й, відповідно, має стабільний без особливих коливань попит.

Цій галузі традиційно приділяється менше уваги, ніж іншим, незважаючи на те, що позиції, які відбуваються на ринку хліба і хлібобулочних виробів, миттєво впливають на економічне та соціально-політичне життя країни.

Безумовно, хлібопекарська галузь є важливою складовою продовольчого комплексу України, на діяльність її підприємств здійснюють суттєвий вплив найрізноманітніші чинники, зокрема: ринкова кон'юнктура, рівень конкуренції, купівельна спроможність населення, традиції споживання тощо. Особливістю хлібопекарської галузі України є те, що вона представлена широкою мережею вітчизняних хлібозаводів і пекарень. При цьому, близько 80 % продукції виробляється великими промисловими підприємствами, решта – міні-пекарнями та пекарнями при торгових центрах.

У сумарному обсязі продукції всієї харчової промисловості України хлібопекарська галузь займає одне із провідних місць, а частка хлібопродуктів у раціоні населення України складає 15 % , що підтверджує їх статус як основного продукту харчування. Хлібобулочні вироби є важливим продуктом

харчування для більшості населення України, а для найбільш вразливих верств - основним. Потреба в них притаманна людям будь-якого соціального статусу і за будь-якого рівня доходів.

Після важких наслідків пандемії, що перманентно триває, ще більше ускладнила ситуацію у країні війна, що порушила гуманітарні, інфраструктурні і продовольчі ланцюги, збільшилася кількість біженців, зросла вартість продовольства в Україні і світі. Якщо до війни всі підприємства працювали більш-менш в однакових умовах, то зараз ми бачимо різні методи і принципи та проблематику випікання хліба в різних регіонах за дуже важких умов. Якщо два-три роки тому виробників турбували ціни на сировину та енергоносії, то зараз основна проблема – відключення електроенергії. Якщо раніше логістика була рядовою затратною частиною виробництва та реалізації, то зараз, з урахуванням витрат на паливо, – це суттєва проблема, яка не може не впливати на виробника та його цінову політику.

Через мінування територій та військові дії в регіонах прогнозувалося, що лишаться незібраними 2,4 млн га озимих культур вартістю 1,4 млрд дол. США. За даними Conflict Observatory на основі збору інформації та супутникових знімків, станом на вересень 2022 р. 15,73% зерноосхопищ, включаючи силоси, елеватори, бункери для зерна та склади для зберігання пшениці, ячменю, насіння соняшника були знищені або знаходяться на окупованих територіях.

Переважно зниження обсягів виробництва відбувається за рахунок зменшення кількості споживачів, яка цього року скоротилася мінімум на 20%-30%. Також на споживання вплинула зміна культури споживання та підвищення ціни на хліб.

У таблиці 2.1 представимо інформацію про результати діяльності хлібопекарських підприємств України, серед яких є і досліджуване підприємство – ТОВ «Одеський хлібозавод № 4» [37].

Таблиця 2.1

Інформація про ключові підприємства України у 2022 р. за досліджуваним
видом діяльності

Назва підприємства	Адреса	Дохід, грн	Чистий прибуток, грн
1. ПРАТ «КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ»	Україна, 79035, Львівська обл., м. Львів, вул. Хлібна, 2	1 702 061 000	21 097 000
2. ТОВ «КИЇВ ХЛІБ»	Україна, 04031, м. Київ, вул. Щекавицька, 57	1 039 202 000	79 145 000
3. ТОВ «УКРАЇНСЬКО-СЛОВЕНСЬКЕ ПІДПРИЄМСТВО «ХЛІБОПЕКАРСЬКИЙ КОМПЛЕКС «КУЛИНИЧІВСЬКИЙ»	Україна, 62405, Харківська обл., Харківський р-н, с. Кутузівка, вул. Шкільна, 6	960 765 000	1 574 000
4. ТОВ «БЕЛІВЕР»	Україна, 88000, Закарпатська обл., м. Ужгород, вул. Грушевського, 2	806 428 000	4 457 000
5. ТОВ «УКРАЇНСЬКО- СЛОВЕНСЬКЕ СПІЛЬНЕ ПІДПРИЄМСТВО «КИЇВСЬКИЙ ОБЛАСНИЙ ХЛІБОПЕКАРСЬКИЙ КОМПЛЕКС»	Україна, 08635, Київська обл., Васильківський р-н, с. Крушинка, вул. Київська, 5	801 694 000	7 509 000
6. ТОВ «СТОЛИЧНИЙ ПЕКАРНИЙ ДІМ»	Україна, 04071, м. Київ, вул. Щекавицька, 57	780 885 000	55 274 000
7. ТОВ «КИЇВСЬКИЙ БКК»	Україна, 03148, м. Київ, вул. Петра Чадаєва, 7	730 500 000	98 494 000
8. ТОВ «ПЕРШИЙ СТОЛИЧНИЙ ХЛІБОЗАВОД»	Україна, 07354, Київська обл., Вишгородський р-н, с. Нові Петрівці, вул. Соборна, 5	719 215 000	9 336 000
9. ТОВ «ЧЕРКАСИ ХЛІБ ТД»	Україна, 18015, Черкаська обл., м. Черкаси, вул. Надпільна, 248	634 101 000	-1 839 000
10. ТОВ «КИЇВСЬКИЙ ПЕКАРНИЙ ДІМ»	Україна, 07400, Київська обл., м. Бровари, вул. Металургів, 27	609 855 000	17 095 000
11. ТОВ «ОДЕСЬКИЙ ХЛІБОЗАВОД №4»	Україна, 65078, Одеська обл., м. Одеса, вул. Генерала Петрова, 14	552 171 000	361 000 грн
12. ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «ХЛІБОЗАВОД №10»	Україна, 04053, м. Київ, вул. Кудрявська, 3/5	549 520 000	12 577 000
13. ТОВ «ХЛІБОДАР»	Україна, 33009, Рівненська обл., м. Рівне, вул. Біла, 35	517 816 800	7 465 000
14. ТОВ «КД «ВАЦАК»	Україна, 24000, Вінницька обл., м. Могилів-Подільський, Вірменська, 12	488 607 600	20 655 800
15. ТОВ «КИЇВХЛІБ»	Україна, 04080, м. Київ, вул. Костянтинівська, 64	455 179 000	6 253 000
16. ТДВ «ЗАПОРІЗЬКИЙ ХЛІБОЗАВОД № 5»	Україна, 04070, м. Київ, вул. Ігорівська, 11	435 078 000	16 009 000
17. ТДВ «ІВАНО-ФРАНКІВСЬКИЙ ХЛІБОКОМБІНАТ»	Україна, 76018, Івано-Франківська обл., м. Івано-Франківськ, вул. Симона Петлюри, 17	415 930 000	180 000
18. ТДВ «ЗАПОРІЗЬКИЙ ХЛІБОЗАВОД № 3»	Україна, 04070, м. Київ, вул. Ігорівська, 11	403 393 000	-2 854 000
19. ТОВ «ХМЕЛЬНИЦЬКХЛІБ»	Україна, 29000, Хмельницька обл., м. Хмельницький, вул. Тернопільська, 8	394 432 000	5 107 000
20. ТОВ «СВІТ ЛАСОЩІВ»	Україна, 18006, Черкаська обл., м. Черкаси, вул. Чигиринська, 11	374 168 000	-12 749 000

Оцінюючи статистику останніх років, можна відмітити, що загальне промислове виробництво хліба та хлібобулочних виробів в Україні стабільно знижується. Передусім це пов'язано зі споживчими трендами – українці почали менше купувати звичайного хліба, замінюючи його смачнішими і дорожчими продуктами (м'ясо, риба, яйця). Інша, менш вагома, але важлива причина – збільшення обсягів споживання нетипових і крафтових хлібобулочних виробів, які часто продавали в пекарнях разом з кавою [37, 39].

Понад 30 років тому середньодобове споживання хліба в Україні становило 354 г на людину. Останніми роками, відповідно до офіційної статистики, на одну людину припадає близько 200 г. Хоча в продовольчому кошику закладено 270 г хліба на добу.

Основними гравцями ринку є і далі будуть великі виробники, які зараз займають основну частку на ринку.

Індустріальне хлібопечення, яке буде спрямоване на зручність, свіжість, різноманітність, доступність хлібобулочної продукції, має хороші перспективи. Звісно, дрібні і крафтові виробники також будуть працювати та розвиватися і надалі.

Торговельним мережам зручно працювати з великими виробниками, адже вони можуть надати гарантії якості та своєчасності поставок, забезпечити широкий асортимент та необхідні обсяги продукції, першочергово доступність продукції для більш вразливих верств населення. Дрібні пекарні цього забезпечити не можуть, насамперед через обмежену локацію продажів і значно вищі ціни.

В результаті дослідження українського ринку хлібобулочних і борошняних кондитерських виробів можна зробити висновок, що на ньому переважає продукція вітчизняного виробництва. Імпортні поставки незначні за всіма позиціями товарів, окрім круасанів (рис. 2.1).

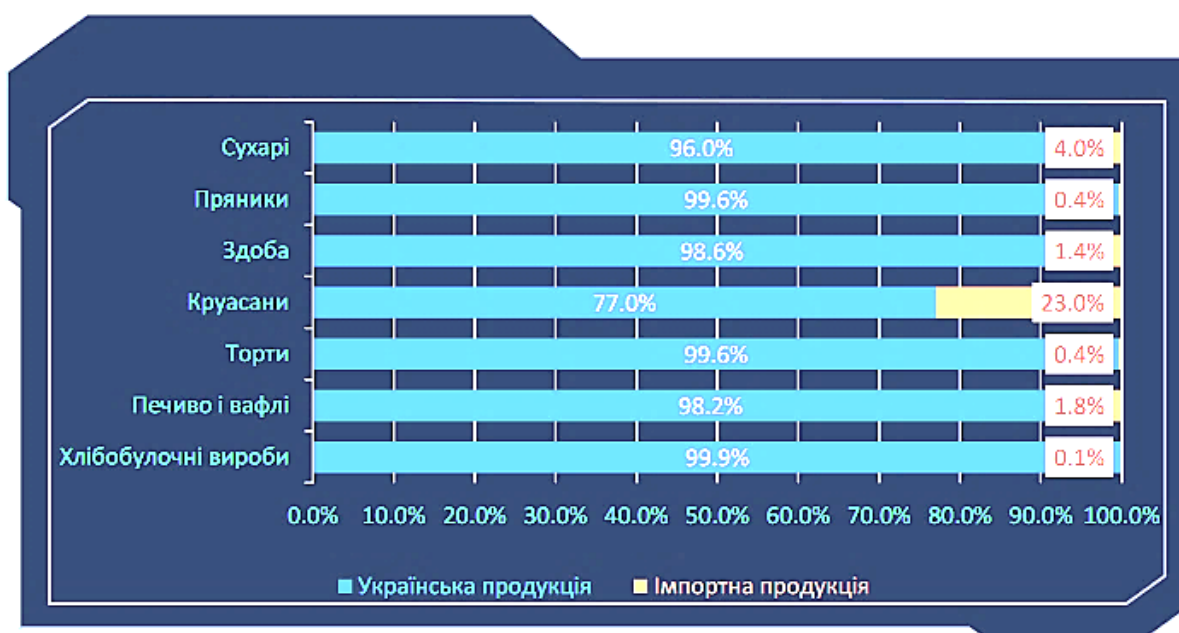


Рис. 2.1. Співвідношення часток української та імпортої продукції в місткості ринку досліджуваних сегментів, в натуральному вираженні, %.

Джерело: сформовано автором на основі [17]

До основних чинників, які впливають на негативну тенденцію у хлібопекарській галузі, можна віднести:

По-перше, зниження попиту на продукцію у зв'язку зі скороченням чисельності населення країни.

По-друге, зниження врожайності зернових культур.

По-третє, економічні чинники, такі як, економічна криза в країні та девальвація національної валюти.

По-четверте, існування тіньового сегменту через зростання кількості дрібних підприємств, які виробляють хліб та хлібобулочні вироби як доповнення до основної діяльності, при цьому не реєструючи виробництво відповідними документами та не відповідаючи стандартам якості. Це перешкоджає розвитку справедливої конкуренції на ринку та не показує реальні дані по виробництву продукції.

По-п'яте, це соціальні фактори, такі як зміна щоденного раціону харчування та особистих вподобань споживачів, а також популяризація

здорового способу життя, внаслідок чого зростає кількість населення, яка відмовляється від хлібу та хлібобулочних виробів через їх високу калорійність.

Досліджуючи сучасний стан підприємств хлібопекарської промисловості, можна прослідкувати тенденцію до спаду обсягів виробництва, зниження фондівіддачі та продуктивності праці, неефективне використання технологічних ліній, несвоєчасність поставок сировини, яка не завжди відповідає якісним характеристикам, застарілість технології виробництва і матеріально-технічної бази підприємств тощо. Понад 70% обладнання хлібопекарської промисловості фізично зношене і морально застаріле. Все це свідчить про неефективне використання виробничих і трудових ресурсів підприємствами цієї галузі

На рисунку 2.2. представлено основні напрями підвищення економічної ефективності хлібопекарського виробництва.



Рис. 2.2. Основні напрями підвищення економічної ефективності хлібопекарського виробництва. Джерело: сформовано на основі [22]

2.2. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Одеський хлібозавод №4»

Історія промислового хлібопекарського виробництва Одесі є однією з найдавніших на території України. Одеська випічка завжди була відома своєю індивідуальністю, особливим неповторним смаком, незвичайністю форм. Започатковане промислове виробництво хліба та хлібобулочних виробів в Одесі відбулося ще у 1899 році, коли був відкритий перший хлібозавод. У 1930-х рр. з'явився другий хлібозавод, який під час героїчної оборони Одеси став основним виробником хліба. Новий етап в історії одеського хлібопекарського виробництва розпочався з введення в експлуатацію хлібозаводу №4 (сьогодні головне підприємство ВАТ «Одеський коровай», яке носить ім'я свого засновника Е. Г. Касьянова) [36].

В 1969 році, під час будівництва заводу «Одеський хлібозавод №4», дирекції хлібозаводу та Одеського хлібтреста було внесено зміни в технологічну та будівельну частини проекту: замість 6-ти технологічних ліній було побудовано 8 ліній, а також додатково введено ліхтар уздовж всього цеху. «Одеський хлібозавод №4» був побудований в вже 1971 році за проектом інституту «Гіпропрод» м. Київ із внесеними змінами інститутом «Харчопромавтоматика» м. Одеса. З моменту будівництва «Одеський хлібозавод №4» в 1971 році, основне виробництво пройшло через ряд реконструкцій та модернізацій:

1984 рік - установка тістомісильних машин на естакаді та введення в експлуатацію нових бродильних ємностей;

1986 рік - реконструкція бубличного виробництва, заміна машин Б4-58-4 на нові тістообробні машини А2-ХДБ та перехід на безопарний спосіб приготування тіста;

1988 рік - заміна застарілої лінії №2 по випічці «Дарницького» хліба з піччю БН-50 на нову комплексно-механізовану лінію ЗТЦ-303 / ЧСФР з продуктивністю 36 тон на добу та вперше були введені автоматизовані системи

оперативного диспетчерського управління (АСОДУ) та управління технологічним процесом (АСУТП);

1989 рік - заміна технологічної лінії №1 по випічці білого хліба з борошна пшеничного вищого і 1-го гатунку на нову лінію ЗТЦ-303.

Нині «Одеський хлібозавод №4» працює на 6 технологічних лініях для виробництва хліба та хлібобулочних виробів. З 1992 р. був проведений капітальний ремонт лінії №7, яка виробляє бубличні і булочні вироби, і підготовлено її для виробництва дрібноштучних виробів. У 1993 р. на лінії №8 була замінена стара піч на нову типу БН-50, і на ній почали виробляти хліб «Дарницького» круглої форми вагою 0,9 кг, та була проведена реконструкція опарного відділення, де виділили спеціальний цех для виробництва кондитерських виробів таких, як печиво, пряники та пиріг тертий. У 1997 р. замість монопольного об'єднання «Одеса-хліб» були створені відкриті акціонерні товариства, включаючи ВАТ «Одеський коровай».

Лідером у всіх технологічних розробках, хлібних новинках та законодавцем смакових уподобань в Одесі завжди була ТМ «Одеський коровай» на базі хлібозаводу № 4. На ньому було придумано та запущено у виробництво хліб «Обідній», хліб «Переяславський» та бублик «Український», який не має прямого аналога досі, а ТМ «Одеський коровай» знали по всій Україні та за її межами.

ТОВ «Одеський хлібозавод № 4» було зареєстровано в серпні 2019 р. на базі Одеського об'єднання хлібопекарних підприємств. Сьогодні підприємство є визнаним лідером хлібопекарської справи в Одеській області. 54% всього хлібу в Одесі й Одеській області вироблені на його потужностях. Компанія випускає продукцію під двома торговими марками: «Одеський коровай» та «Одеський хлібозавод № 4».

Юридична адреса: Україна, 65078, Одеська обл., місто Одеса, вул. Генерала Петрова, будинок 14, кабінет № 1. Керівником є Добровольський Віталій Володимирович. Повне найменування юридичної особи: Товариство з обмеженою відповідальністю «Одеський хлібозавод №4». Організаційно-

правова форма: Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ). Код ЄДРПОУ: 43370789. Формою власності є недержавна. ТОВ «Одеський хлібозавод № 4» працює в галузі виробництва хліба та хлібобулочних виробів та виробництва борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок. Офіційно зареєстрованими видами діяльності є наступні -- основний: 10.71 Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання;

На сьогоднішній день підприємство ТОВ «Одеський хлібозавод № 4» оснащено автоматизованим обладнанням кращих світових виробників: GOSTOL (Словенія), FRITSCH (Німеччина), DIOSNA (Німеччина), GLIMEK (Швеція), HARTMANN (Німеччина), KONIG (Австрія). Виробництво хліба здійснюється на високопродуктивних поточно-механізованих лініях. Технологічна служба складається з трьох відділів: контрольно-виробнича лабораторія, яка відповідає за якість сировини та готової продукції, відділ контролю якості та відділ технологічних розробок.

Підприємство щодня виробляє велику кількість продукції, що налічує 165 найменувань у 15 товарних групах - пшеничний і житній хліб, батони, булочні вироби, лаваші, листкові та здобні вироби, печиво, пряники, сушки, сухарі, кекси, торти, тістечка, напівфабрикати тощо. Завод не зупиняв свою діяльність ні на хвилину з початку повномасштабного вторгнення 24 лютого 2022 року. Щоб забезпечувати Одеську область продуктами першої необхідності, довелося скоротити асортимент зі 165 до 15 видів, прибравши всі прибуткові позиції. Натомість завод зосередився на масовому випуску стратегічно важливих хлібів і батонів.

Хлібозавод відчував гостру нестачу сировини, пакувальних матеріалів, зазнавав проблем із паливом та способами доставки продукції. Далася взнаки евакуація за кордон - це призвело до відтоку досвідчених фахівців, але жоден співробітник не був скорочений. Важливо зазначити, що цього вдалося досягти при падінні обсягів продажів, скороченні асортименту та інших несприятливих факторах. Підприємству вдалося не тільки зберегти робочі місця, а й

забезпечити роботою переселенців. З перших днів ТОВ «Одеський хлібозавод № 4» надає допомогу волонтерським та державним організаціям, бере активну участь у міжнародних програмах підтримки населення України. Під час війни підприємство щодня пристосовувалося до мінливих умов, завдяки чому змогло поступово наростити та повернути асортимент продукції. До питань інноваційних розробок та запровадження новинок завод повернувся лише у 2023-му році. Крім того, зміни відбулися і у смаках споживачів, яких планується дивувати новими смаками й ідеями. Але головним завданням керівництво бачить відбудову сьогодення заради розвитку майбутнього.

Різноманітність асортименту, висока якість дозволило підприємству значно розширити географію реалізації продукції. «Одеський коровай» піклується не тільки про те, щоб зробити якісну і смачну продукцію, а й своєчасно доставити її в торгівлю. Підприємство має власний спеціалізований автопарк, який щорічно поповнюється новими автомобілями для доставки хліба та здоби.

Крім того, ТОВ «Одеський хлібозавод № 4» має власну фірмову торговельну мережу, представлену сучасними магазинами і торговими павільйонами. У фірмовій торговельній мережі, розташованій в Одесі і Одеській області, завжди представлений широкий асортимент хлібобулочної продукції підприємства, а досвідчені і підготовлені продавці допоможуть підібрати вироби на будь-який смак та уподобання.

Компанія безпосередньо виробляє Хлібобулочні вироби, Пшеничний хліб, Житній хліб, Тостовий хліб, Булочні вироби, Листкові вироби, Здобні вироби, Сухарі пшеничні, Сухарі житні, Кондитерські вироби, Круасани, Печиво, Сушки, Сухарі, Пряники, Піроги, Кекси, Коржі для тортів.

Аналіз фінансових показників — це один із методів оцінки стану підприємства та його можливостей у майбутньому. Він виступає основою стратегічного планування, допомагає управлінцям виявити ресурси та напрями подальшого розвитку підприємства, а також знайти його сильні та слабкі сторони. Аналізу підлягають: бухгалтерський баланс, фінансові документи,

звіти окремих підрозділів, дані про над-ходження та використання основних фондів і оборотних коштів. Такий аналіз спрямований на визначення обсягів і структури періодичних (динамічних) змін у системі економічних показників, котрі характеризують ефективність діяльності окремих ланок (етапів, складових) виробничо-комерційної діяльності, ефективність використання матеріальних, фінансових чи трудових ресурсів, якість продукції порівняно з минулим періодом чи з аналогічним середнім показником по галузі або з іншими подібними конкуруючими підприємствами. Виявляються також причини негативних показників діяльності або недоліків конкретних структур, комерційно-господарських підрозділів. На підставі результатів аналізу можуть складатись одно- або багатоваріантні прогнози розвитку підприємства, розширення чи зміцнення його позицій на ринку, а також конкретні програми (пропозиції, заходи) щодо підвищення результативності, прибутковості подальшої діяльності..

Стан основних техніко-економічних показників ТОВ «Одеський хлібозавод 4» представлено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Основні техніко-економічні показники діяльності
ТОВ «Одеський хлібозавод № 4»

Показники	2022 рік	2023 рік	Відхилення	
			абсолютне	відносне
1. Обсяг виробленої продукції в натуральному виразі, тон	6180	5990	-190	-3,07
2. Обсяг виробленої продукції у відпускних цінах (без ПДВ і акцизного збору), тис.грн.	552724	654901	102177	18,49
3. Виробнича потужність, тон	6200	6200	0	0
4. Обсяг реалізованої продукції, робіт, послуг (без ПДВ), тис.грн	552171	654432	102261	18,52
5. Середньооблікова чисельність штатних працівників складу, осіб	872	900	28	3,21
6. Фонд оплати праці, тис. грн всього персоналу, у т.ч. працівників основної діяльності	69071	77763	8692	12,58
7. Основні фонди, тис. грн.	31181	43577	12396	39,75
8. Середньорічна вартість оборотних активів, тис.грн	147972	140677	-7295	-4,93
9. Повна собівартість виробленої продукції, тис. грн.	528242	542392	14150	2,68
10. Фінансовий результат від операційної діяльності, тис.грн	463	5894	5431	1173,00

11. Чистий прибуток, тис.грн.	361	784	423	117,17
12. Витрати на 1 грн. виробленої продукції, грн	0,96	0,83	-0,13	-13,34
13. Коефіцієнт використання виробничої потужності	1,00	0,97	-0,03	-3,07
14. Фондовіддача, грн	17,709	15,018	-2,69	-15,19
15. Середньорічна заробітна плата одного працівника, тис. грн.	79,21	86,40	7,19	9,08
16. Продуктивність праці, тис.грн на одного зайнятого в основній діяльності	633,86	727,67	93,81	14,80
17. Рентабельність продукції, %	1,04	1,2	0,16	111,5

Джерело: розраховано автором за даними ТОВ «Одеський хлібозавод № 4»

Так у 2023 році порівняно із 2022 роком відбулося зменшення обсягу виробництва в натуральному виразі на 190 тон або на 3,07%, але у вартісному виразі (у відпускних цінах) обсяг виробництва збільшився на 102177 тис. грн або на 18,49%. Такі розбіжності можуть бути наслідком суттєвого зрушення цін через інфляційні коливання.

Варто відзначити, що обсяг реалізованої продукції також збільшився з 552171 тис. грн до 654432 тис. грн., тобто на 102261 тис. грн або 18,52 %. Тобто майже вся виготовлена продукція буда реалізована у досліджуваному періоді, що пояснюється стратегічною значущістю галузі та виготовленої продукції.

Цікавим фактом є те, що під час повномасштабного вторгнення середньооблікова чисельність штатних працівників складу збільшилась на 28 осіб (3,21%). Подібні зрушення були обґрунтовані на початку дослідження тим, що до роботи на підприємстві залучили тимчасово переміщених осіб та вивільнених із інших галузей працівників. Подібні тенденції призвели до збільшення фонду оплати праці, тис. грн всього персоналу (у т. ч. працівників основної діяльності) на 8692 тис. грн або 12,58%.

ТОВ «Одеський хлібозавод № 4» постійно розвиває свою діяльність, тому логічним є підвищення вартості основних фондів з 31181 тис. грн до 43577 тис. грн, тобто на 12396 тис. грн (39,75%), що позитивно характеризує його діяльність навіть у період військових дій на території нашої країни. Але при цьому підприємству, нажаль, не вдалось збільшити середньорічну вартість оборотних активів, тому вона знизилась на 7295 тис. грн або 4,93%.

Також позитивна динаміка спостерігалась у зміні повної вартості виробленої продукції, що підвищилась на 14150 тис. грн (тобто на 2,68%). Крім того підвищив своє значення фінансовий результат від операційної діяльності та чистий прибуток на 5431 тис. грн та 423 тис. грн або 1173% та 117,17% відповідно.

Саме ці показники є результируючими у діяльності для кожного комерційного підприємства і позитивна їхня динаміка відображає важливу для розвитку позитивну тенденцію ТОВ «Одеський хлібозавод № 4». Позитивним зрушенням у діяльності ТОВ «Одеський хлібозавод № 4» є зниження рівня витрат на 1 грн виробленої продукції на 13 копійок або 13,34%. Але негативним при цьому залишається тенденція зниження коефіцієнта використання виробничої потужності на 0,03 та фондовіддачі на 2,69 грн.

Окремої уваги заслуговує підвищення середньорічної заробітної плати на одного працівника на 7,19 тис грн. або 9,8%, продуктивності праці на одного зайнятого в основній діяльності на 93,81 тис. грн (14,8 %) та рентабельності продукції на 0,16 відсоткових пункти. Таким чином, неможливо зробити однозначний висновок щодо діяльності ТОВ «Одеський хлібозавод № 4» у досліджуваному періоді.

Доцільним є проведення більш глибокого аналізу його фінансово-господарської діяльності у 2022-2023 роках. Динаміка основних показників діяльності ТОВ «Одеський хлібозавод №4» зображена на рисунку 2.3.

Зменшення обсягу виробництва продукції відбулося через зниження платоспроможності населення, спричиненого незадовільним станом економіки країни через повномасштабне вторгнення на територію України 22.02.2022 р.

Фінансові результати діяльності підприємства формуються в результаті одержання ними доходів і здійснення ним витрат. Саме доходи і витрати підприємства є головними факторами формування фінансових результатів (прибутку, збитку) підприємства за всіма видами його господарської діяльності.

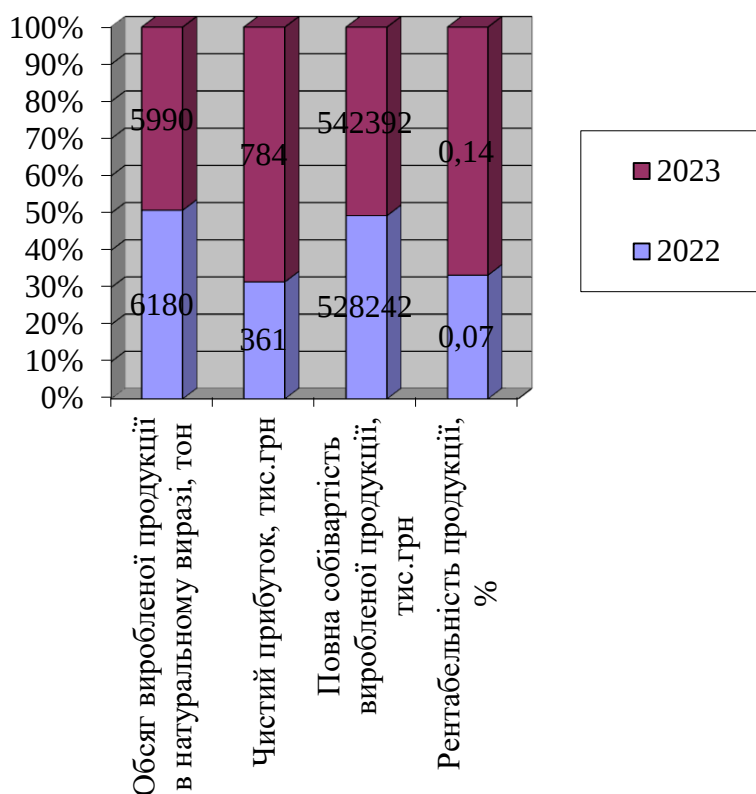


Рис. 2.3. Динаміка основних показників діяльності ТОВ «Одеський

хлібозавод №4» Джерело: розраховано автором за даними ТОВ «Одеський хлібозавод № 4»

Аналіз фінансового стану підприємства

Тому важливою складовою аналізу фінансових результатів діяльності підприємства виступає аналіз його доходів і витрат, який спрямований на оцінку їх складу, структури та динаміки.

Аналіз доходів і витрат здійснюється на підставі даних форми № 2 «Звіт про фінансові результати».

Динаміку і структуру доходів ТОВ «Одеський хлібозавод № 4» за 2022-2023 роки представлено у таблиці 2.2.

Дані таблиці 2.2 показують, що найбільшу питому вагу в доходах підприємства ТОВ «Одеський хлібозавод №4» у 2022-2023 рр. має виручка від реалізації продукції – 97,48 % у 2023 р. і 86,31% у 2022 р. Незначну частку становлять інші операційні доходи, а саме 13,69% у 2022 р., в 2023 р. інші операційні доходи зменшились до 2,52%. За досліджуваний період загальна сума доходів підприємства від операційної діяльності збільшилась на 31574

тис.грн., на що вплинуло збільшення чистого доходу на 102261 тис. грн та зменшення інших операційних доходів на 70687 тис.грн.

Таблиця 2.2

Динаміка і структура доходів ТОВ «Одеський хлібозавод №4»

2022-2023 рр.

Показники	2022 рік		2023 рік		Відхилення	
	Сума тис. грн	Структура, %	Сума тис. грн	Структура, %	Сума, тис. грн	Пунктів
Операційна діяльність						
Чистий дохід (виручка)	552171	86,31	654432	97,48	102261	11,17
Інші операційні доходи	87613	13,69	16 926	2,52	-70687	-11,17
Всього доходи від операційної діяльності	639784	100	671358	100	31574	0,00
Інвестиційна та фінансова діяльність						
Дохід від участі в капіталі	0	0	0	0	0	0
Інші фінансові доходи	41	100	82	14,83	41	-85,17
Інші доходи	0	0	471	85,17	471	85,17
Всього	41	100	553	100	512	0
Разом доходи від звичайної діяльності	639825	100	671 911	100	32 086	0
Надзвичайні доходи	0	0	0	0	0	0
Разом по підприємству	639825	100	671 911	100	32 086	0

Джерело: розраховано автором за даними ТОВ «Одеський хлібозавод № 4»

Загальна сума доходів по підприємству збільшились на 32 086 тис.грн. На це збільшення крім доходів від операційної діяльності вплинули доходи від інвестиційної та фінансової діяльності, які збільшились на 512 тис. грн. В свою чергу таке збільшення відбулось за рахунок збільшення інших фінансових доходів на 41 тис. грн. та інших доходів на 471 тис. грн. Динаміку і структуру витрат ТОВ «Одеський хлібозавод № 4» за 2022-2023 роки представлено у таблиці 2.3.

Найбільша частка витрат підприємства – це основні операційні витрати, які пов’язані з виробництвом і реалізацією продукції. Їх питома вага за досліджувани два роки складає: 84 % у 2022 р. і 82,24% - 2023 р.

Таблиця 2.3

Динаміка і структура витрат ТОВ «Одеський хлібозавод №4» за 2022-2023 рр.

Показники	2022 рік		2023 рік		Відхилення	
	Сума тис.грн	Структура, %	Сума тис.грн	Структура, %	Сума, тис.грн	Пунктів
Операційна діяльність						
Собівартість реалізованої продукції	528242	84,06	542392	82,24	14150	-1,82
Адміністративні витрати	24801	3,95	29578	4,48	4777	0,54
Витрати на збут	75341	11,99	87551	13,27	12210	1,29
Всього основні операційні витрати	628384	97,08	659521	89,06	31137	-8,02
Інші операційні витрати	18933	2,92	81026	10,94	62093	8,02
Всього витрат операційної діяльності	647317	100	740547	100	93230	0
Інвестиційна та фінансова діяльність						
Фінансові витрати	0	0	5274	99,57	5274	99,57
Витрати від участі в капіталі	0	0	0	0	0	0
Інші витрати	0	0	23	0,43	23	0,43
Всього	0	0	5297	0,71	5297	0,71
Разом від звичайної діяльності	647317	100	745844	100	98527	0
Надзвичайні витрати	0	0	0	0	0	0
Разом по підприємству	647317	100	745844	100	98527	0

Джерело: розраховано автором за даними ТОВ «Одеський хлібозавод № 4»

Для загальної оцінки фінансового стану необхідно встановити співвідношення динаміки балансу з динамікою обсягів реалізації продукції, величиною прибутку підприємства, що представлено у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Співвідношення динаміки балансу з динамікою обсягів реалізації продукції та величиною прибутку ТОВ «Одеський хлібозавод №4»

Показники	2022, тис.грн	2023, тис.грн	Темпи зростання, %
1. Валюта балансу	179153	184254	102,85
2. Чистий дохід (виручка) від реалізації	552171	654432	118,52
3. Прибуток від реалізації	23929	112040	468,22
4. Загальний прибуток	481	1173	243,87
5. Чистий прибуток	361	784	217,17

Джерело: розраховано автором за даними ТОВ «Одеський хлібозавод № 4»

Дані таблиці 2.5 свідчать про те, що темп зростання показників, які характеризують фінансові результати діяльності підприємства мають позитивну

тенденцію і вони перевищують темп зростання валюти балансу. Таке співвідношення темпів характеризує в цілому ефективне використання капіталу підприємства.

Горизонтальний та вертикальний аналіз балансу проводиться за даними форми № 1 «Баланс» за допомогою аналітичної таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Горизонтальний та вертикальний аналіз балансу ТОВ «Одеський хлібозавод № 4» за 2022-2023 рр.

Стаття балансу	Горизонтальний аналіз				Вертикальний аналіз		
	2022, тис.грн	2023, тис.грн	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення	Структура, %		Відхи- лення
	2022	2023	2022	2023			
АКТИВ							
I. Необоротні активи	31181	43577	12396	39,75	17,40	23,65	6,25
в т. ч.: основні засоби	31172	41132	9960	31,95	17,40	22,32	4,92
II. Оборотні активи	147972	140677	-7295	-4,93	82,60	76,35	-6,25
в т. ч.: запаси	21701	30939	9238	42,57	12,11	16,79	4,68
дебіторська заборгованість	109744	94401	-15343	-13,98	61,26	51,23	-10,02
грошові кошти та їх еквіваленти	1685	1964	279	16,56	0,94	1,07	0,13
витрати майбутніх періодів	274	479	205	74,82	0,15	0,26	0,11
інші оборотні активи	11737	1812	-9925	-84,56	6,55	0,98	-5,57
III. Необоротні активи та групи вибуття	0	0	0	0	0,00	0,00	0,00
БАЛАНС	179153	184254	5101	2,85	100,0	100,0	0,00
ПАСИВ							
I. Власний капітал	768	5632	4864	633,33	0,43	3,06	2,63
в т. ч. нерозподілений прибуток	618	1402	784	126,86	0,34	0,76	0,42
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	387	245	-142	-36,69	0,22	0,13	-0,08
III. Поточні зобов'язання і забезпечення	177998	178377	379	0,21	99,36	96,81	-2,54
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	0	0	0	0	0	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	0	0	0	0	0	0	0
БАЛАНС	179153	184254	5101	2,85	100,0	100,0	0,00

Джерело: розраховано автором за даними ТОВ «Одеський хлібозавод № 4»

За 2023 рік валюта балансу зменшилась на 5101 тис. грн або на 2,85 %. Збільшення валюти балансу свідчить про зниження господарського обороту, що

може призвести до неплатоспроможності підприємства. Така обставина може бути пов'язана зі зменшенням платоспроможного попиту покупців, обмеженням доступу на ринки необхідної сировини, матеріалів, енергоносіїв тощо.

На це збільшення вплинуло зростання за же період основних засобів на 9960 тис. грн. або на 31,95 % та обсягу власного капіталу збільшився на 4864 тис.грн. або майже у 6 разів.

Водночас скоротились оборотні засоби на 7295 тис. грн. або на 4,93%. Це відбулося за рахунок зниження суми дебіторської заборгованості на 15343 тис. грн або 13,98% та інших оборотних активів на 9925 тис. грн або 84,56%.

Але на це скорочення також вплинуло зростання суми запасів на 9238 тис. грн або 42,57%, а також грошових коштів та їх еквівалентів - на 279 тис. грн або 16,56% при зростанні витрат майбутніх періодів на 205 тис. грн або на 74,82%.

Крім того, цікавими для дослідження є зрушення у пасиві балансу. А саме, крім власного капіталу, який зріс суттєво за рахунок збільшення суми нерозподіленого прибутку на 784 тис. грн або на 126,86% (це свідчить про збільшення рівня прибутку даного підприємства), зросла сума поточного зобов'язання і забезпечення на 379 тис. грн або 0,21%, займаючи при чому високу питому вагу у загальній сумі валюти балансу (99,36% у 2022 році та 96,81% у 2023 році). Все це вказує на погіршення якості балансу.

Частка необоротних активів в структурі сукупних активів підприємства свідчить про «легку» структуру балансу, що свідчить про мобільність майна підприємства.

Вартість оборотних активів підприємства зменшилась, що свідчить про уповільнення оборотності оборотних засобів.

Структура активів з високою долею заборгованості і низькою долею грошових коштів свідчить про проблеми, пов'язані з маркетинговою та збутовою політикою підприємства, а також про переважно негрошовий характер розрахунків.

Однак, якщо підприємство розширює свою діяльність, то мало б зростати число покупців, відповідно і дебіторська заборгованість.

Доля поточних зобов'язань у 2022 році та 2023 році складала 0%. З точки зору фінансової стійкості і незалежності підприємства частка короткострокових зобов'язань не повинна перевищувати 40%.

У нашому випадку, вона не перевищує норму, що може характеризуватися як позитивне явище.

Також, висока частка короткострокових зобов'язань свідчить про активний перерозподіл доходів від кредиторів до підприємства-боржника.

Протягом 2023 року доля поточних зобов'язань зменшилась до 96,81% як і частка довгострокових зобов'язань зменшилось з 0,22% у 2022 р. до 0,13% у 2023 році.

Для визначення наявності власних оборотних коштів використовують данні форми № 1 «Баланс». Результати розрахунків наведені в таблиці 2.6.

За даними таблиці 2.7 можемо спостерігати суттєве збільшення власного капіталу у 2023 році проти 2022 року (на 4864 тис. грн. або майже у 6 разів), що в подальшому може позитивно відзначитися на платоспроможності та ліквідності. Із збільшенням величини і частки власних оборотних коштів (на 8048 тис. грн або на 21,05% за досліджуваний період 2022-2023 роки) зменшується потреба в зовнішніх інвестиціях (поточних зобов'язаннях) і підвищується їхня ліквідність.

Таблиця 2.6

Розрахунок власних оборотних коштів

ТОВ «Одеський хлібозавод № 4» за 2022-2023 рр.

Показники	Звітний період		Відхилення	
	2022 рік, тис.грн	2023рік, тис.грн	абсолютне тис.грн	відносне, %
1. Власний капітал	768	5632	4864	633,33
2. Забезпечення наступних витрат і платежів	0	0	0	0
3. Довгострокові зобов'язання	387	245	-142	-36,69
4. Необоротні активи	31181	43577	12396	39,75
5. Власні оборотні кошти	38228	46276	8048	21,05

Джерело: розраховано автором за даними ТОВ «Одеський хлібозавод № 4»

Аналіз складу майна

Стабільність фінансового стану підприємства залежить від правильності та доцільності вкладання фінансових ресурсів у активи.

Тому необхідно визначити передусім склад, структури, динаміку майна. Для цього складається аналітична таблиця 2.7.

Таблиця 2.7

Загальна оцінка стану майна ТОВ «Одеський хлібозавод № 4» за 2022-2023 рр.

Показники	2022 рік, тис.грн	2023 рік, тис.грн	Відхилення	
			абсолютне, тис.гр	відносне, %
1. Необоротні активи, тис.грн	31181	43577	12396	39,75
в % до майна	17,40	23,65	6,25	х
2. Оборотні активи, тис.грн	147972	140677	-7295	-4,93
в % до майна	82,60	76,35	-6,25	х
2.1 Запаси, тис.грн	21701	30939	9238	42,57
в % до майна	12,11	16,79	4,68	х
2.2 Дебіторська заборгованість, тис.грн	109744	94401	-15343	-13,98
в % до оборотних активів	61,26	51,23	-10,02	х
2.3 Грошові кошти і їх еквіваленти, тис.грн	1685	1964	279	16,56
в % до оборотних активів	0,94	1,07	0,13	х
2.4 Інші оборотні активи, тис.грн	11737	1812	-9925	-84,56
в % до оборотних активів	6,55	0,98	-5,57	х
2.5. Витрати майбутніх періодів, тис.грн	274	479	205	74,82
в % до майна	0,15	0,26	0,11	х
3.Необоротні активи і групи вибуття, тис.грн	0	0	0	0
в % до майна	0	0	0	х
Баланс	179153	184254	5101	2,85

Джерело: розраховано автором за даними ТОВ «Одеський хлібозавод № 4»

Аналіз джерел майна здійснюється за даними балансу. В таблиці 2.8 наведено дані, що свідчать про величину і структуру цих джерел, їх динаміку.

Таблиця 2.8

Аналіз джерел формування майна ТОВ «Одеський хлібозавод № 4»
за 2022-2023 рр.

Показники	2022, тис.грн	2023, тис.грн	Відхилення	
			абс., тис.грн	відносне, %
1. Власний капітал, тис.грн	768	5632	4864	633,33
в % до всіх джерел	0,43	3,06	2,63	х
2. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	387	245	-142	-36,69

Продовження таблиці 2.8

в % до всіх джерел	0,22	0,13	-0,08	х
3. Поточні зобов'язання і забезпечення, тис.грн	177998	178377	379	0,21
в % до всіх джерел	99,36	96,81	-2,54	х
3.1. Кредиторська заборгованість, тис.грн	81 260	78 670	-2590	-3,19
в % до позичених коштів	45,65	44,10	-1,5489788	х
3.2 Короткострокові зобов'язання, тис.грн	0	58087	58087	х
в % до позичених коштів	0	32,56	32,5641759	х
3.3 Інші поточні зобов'язання, тис.грн	96 738	41 620	-55118	-56,98
в % до позичених коштів	54,35	23,33	-31,02	х
3.4 Доходи майбутніх періодів, тис.грн	0	0	0	0
в % до позичених коштів	0	0	0	х
Баланс	179153	184254	5101	2,85

Джерело: розраховано автором за даними ТОВ «Одеський хлібозавод № 4»

Аналіз ліквідності балансу підприємства представлено у таблиці 2.9.

Баланс підприємства вважається абсолютно ліквідним, якщо виконуються такі співвідношення: $A1 \geq П1$, $A2 \geq П2$, $A3 \geq П3$, $A4 \leq П4$.

Як видно з таблиці 2.10 баланс підприємства, як в 2022, так і в 2023 році не є абсолютно ліквідним, тому що не виконуються умови ліквідності. Тобто на покриття кредиторської заборгованості не вистачає грошових коштів.

Не виконується нерівність $A1 \geq П1$, це свідчить про недостатню платоспроможність організації на момент складання балансу. У організації недостатньо коштів для покриття найбільш термінових зобов'язань абсолютно і найбільш ліквідних активів.

Таблиця 2.9

Аналіз ліквідності балансу ТОВ «Одеський хлібозавод № 4», тис.грн

Актив	2022	2023	Пасив	2022	2023	Платіжний надлишок або нестача	
						2022	2023
1. Найліквідніші активи (A1)	1685	1964	1. Негайні пасиви (П1)	177998	120290	-176313	-118326
2. Активи, що швидко реалізуються (A2)	121481	96228	2. Короткострокові пасиви (П2)	0	58 087	121481	38141
3. Активи, що реалізуються повільно (A3)	24532	42006	3. Довгострокові Пасиви (П3)	387	245	24145	41761
4. Активи, що важко реалізуються (A4)	31455	44056	4. Постійні пасиви (П4)	768	5632	30687	38424
Баланс	179153	184254	Баланс	179153	184254	0	0

Джерело: розраховано автором за даними ТОВ «Одеський хлібозавод № 4»

Виконується нерівність $A2 \geq П2$, це означає, що швидко реалізовані активи перевищують короткострокові пасиви та організація може бути платоспроможною в недалекому майбутньому з урахуванням своєчасних розрахунків з кредиторами, отримання коштів від продажу продукції в кредит.

Виконується нерівність $A3 \geq П3$, отже в майбутньому при своєчасному надходженні грошових коштів від продажу та платежів організація може бути платоспроможною на період, рівний середній тривалості одного обороту оборотних коштів після дати складання балансу.

Умова $A4 \leq П4$ не виконується. Отже відсутні умови фінансової стійкості організації.

Показники ліквідності балансу, які використовуються для оцінки здатності підприємства виконати короткострокові зобов'язання, наведено у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

Показники ліквідності балансу ТОВ «Одеський хлібозавод № 4»

Показники ліквідності балансу	2022 р.	2023 р.	Норма
1. Коефіцієнт поточної ліквідності	0,8298	0,7860	2
2. Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,6920	0,5505	0,8...1,0
3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,0095	0,0110	> 0,2
4. Загальний коефіцієнт ліквідності	0,8313	0,7886	>1

Джерело: розраховано автором за даними ТОВ «Одеський хлібозавод № 4»

1) Коефіцієнт поточної ліквідності показує, чи достатньо у установи коштів, які можуть бути використані їм для погашення своїх короткострокових зобов'язань протягом року. Це основний показник платоспроможності установи. Коефіцієнт покриття поточних зобов'язань усіма поточними активами нижче нормативного значення, що свідчить про невисокий рівень платоспроможності.

2) Коефіцієнт швидкої (критичної) ліквідності показує, наскільки ліквідні кошти підприємства покривають його короткострокову заборгованість. Коефіцієнт швидкої ліквідності у 2022 та 2023 році нижче 0,8, це означає, що грошових і інших ліквідних активів може бути недостатньо для погашення

поточних зобов'язань. Але важливо також підкреслити негативну тенденцію до зниження цього показника.

3) Коефіцієнт абсолютної ліквідності (грошової платоспроможності) показує, яку частину кредиторської заборгованості організація може погасити негайно. Значення коефіцієнту абсолютної платоспроможності (грошової платоспроможності) підприємства значно нижчий за нормативні, що свідчить про втрату підприємством грошової платоспроможності.

4) Загальний коефіцієнт ліквідності показує відношення суми всіх ліквідних коштів підприємства до суми всіх платіжних зобов'язань (короткострокових, довгострокових, середньострокових) за умови, що різні групи ліквідних засобів і платіжних зобов'язань входять у вказані суми з певними ваговими коефіцієнтами, що враховують їх значимість з точки зору термінів надходження коштів та погашення зобов'язань. Коефіцієнт нижче норми. Зменшення загального рівня ліквідності у 2023 році свідчить про погіршення стану платоспроможності на підприємстві.

Аналіз ділової активності

Аналіз даних таблиці 2.13 свідчить, що термін одного обороту активів, оборотних активів та власного капіталу скоротився, що позитивно впливає на ділову активність підприємства. Крім того, строк погашення дебіторської та кредиторської заборгованості, тривалість операційного циклу також зазнали суттєвих зрушень до зниження своїх значень, що, природно, поліпшує фінансовий стан підприємства. Але найважливішим є збільшення терміну одного обороту запасів, що вкрай негативно характеризує діяльність підприємства, проте це явище можна пояснити активізацією військових дій на території нашого міста у 2023 році (табл. 2.11).

Таким чином, за результатами проведеного аналізу можна зробити наступні висновки: зменшення обсягу виробництва продукції відповідає загальній тенденції щодо зниження обсягів споживання хлібопекарської продукції. Але за рахунок активної маркетингової діяльності підприємства та розширення експорту вдалося збільшити обсяг реалізованої продукції.

Таблиця 2.11

Аналіз ділової активності ТОВ «Одеський хлібозавод № 4» 2022-2023 рр.

Показники	2022 р.	2023 р.	Абсолютне відхилення
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації, тис.грн	552171	654432	102261
2. Повна собівартість реалізованої продукції, тис.грн	528242	542392	14150
3. Середня вартість активів, тис.грн	179153	184254	5101
4. Середня вартість оборотних активів, тис.грн	147972	140677	-7295
5. Середня вартість запасів, тис.грн	21701	30939	9238
6. Середня величина дебіторської заборгованості, тис.грн	109744	94401	-15343
7. Середня величина кредиторської заборгованості, тис.грн	177998	178377	379
8. Середня величина власного капіталу, тис.грн	768	5632	4864
Коефіцієнт оборотності:			
9. Активів	3,08	3,55	0,47
10. Оборотних активів	3,73	4,65	0,92
11. Запасів	25,44	21,15	-4,29
12. Дебіторської заборгованості	5,03	6,93	1,90
13. Кредиторської заборгованості	3,10	3,67	0,57
14. Власного капіталу	718,97	116,20	-602,77
Термін одного обороту, дні			
15. Активів	116,80	101,36	-15,45
16. Оборотних активів	96,47	77,39	-19,09
17. Запасів	14,15	17,02	2,87
18. Власного капіталу	0,47	0,06	-0,40

Джерело: розраховано автором за даними ТОВ «Одеський хлібозавод № 4»

У 2023 р. збільшилась загальна сума доходів по підприємству. Найбільшу частку в доходах підприємства має виручка від реалізації продукції. Найбільша частка витрат підприємства – це основні операційні витрати, які пов’язані з виробництвом і реалізацією продукції. Баланс підприємства не є абсолютно ліквідним. У організації недостатньо коштів для покриття найбільш термінових зобов'язань абсолютно і найбільш ліквідних активів. Але ж організація може підвищити рівень платоспроможності з урахуванням своєчасних розрахунків дебіторів, беручи до уваги, що обсяги дебіторської заборгованості перевищують обсяги найбільш термінової кредиторської заборгованості підприємства.

2.3. Характеристика діючої системи управління персоналом та організації праці ТОВ «Одеський хлібозавод № 4»

Сьогодні підприємство стикається з проблемою не достатньої кількості робітників як основного, так і допоміжного виробництва. Нажаль, неможливо прослідкувати плинність кадрів окремих категорій працівників та відслідкувати їх кваліфікаційний рівень, оскільки на підприємстві не існує автоматизованої бази даних, яка б враховувала всі вимоги кадрового діловодства.

Основний віковий прошарок на підприємстві - працівники від 28 до 50 років. Останнім часом спостерігається старіння персоналу, що пояснюється недостатньою кількістю молодих кваліфікованих спеціалістів на ринку праці. Найбільший стаж роботи - в категорії службовців, найменший - у працівників невиробничої сфери.

Питання управління персоналом та організації праці на підприємствах хлібопекарської галузі має свої особливості, серед яких можна виділити наступні:

1. Сезонність: Підприємства хлібопекарської галузі можуть стикатися зі збільшеним попитом під час святкових періодів або змін погодних умов, що впливає на організацію робочого процесу.

2. Строгі вимоги до якості: У хлібопекарній галузі великий акцент робиться на якості продукції, тому організація праці повинна бути спрямована на дотримання високих стандартів у виробництві.

3. Робочий графік: Часто на підприємствах хлібопекарської галузі дотримуються нелегкі графіки роботи, оскільки виробництво може здійснюватися цілодобово для забезпечення постачання свіжого хліба.

4. Автоматизація: З огляду на великий обсяг виробництва, багато підприємств хлібопекарської галузі використовують автоматизоване обладнання для збільшення продуктивності та ефективності виробництва.

5. Специфічні вимоги щодо здоров'я та безпеки: У зв'язку з роботою з пічями та обладнанням, організація праці на хлібопекарні має враховувати специфічні вимоги щодо безпеки та здоров'я працівників.

Ці фактори враховуються при розробці та впровадженні систем управління та організації праці на підприємствах хлібопекарської галузі.

Відповідно серед актуальних проблем підприємства можна відзначити:

1. Сезонність попиту: Попит на хліб та хлібобулочні вироби може коливатися в залежності від сезону, святкових дат та інших факторів. Це може створювати складнощі у плануванні виробництва, оптимізації робочого графіку та управлінні персоналом.

2. Високі вимоги до якості: Клієнти вимагають високої якості хліба та хлібобулочних виробів. Це ставить перед підприємствами завдання підтримання стандартів якості та безпеки, що може бути складним завданням.

3. Управління запасами: Важливо ефективно керувати запасами сировини та готової продукції, щоб забезпечити постійне виробництво та вчасну поставку продукції клієнтам.

4. Безпека праці: Хлібопекарські підприємства мають велику кількість обладнання, яке може бути небезпечним для працівників. Необхідно дотримуватися всіх норм та правил безпеки праці, щоб запобігти травмам та нещасним випадкам.

5. Управління персоналом: Наймання та управління персоналом, який має відповідні навички та знання, є ключовим аспектом ефективної роботи хлібопекарського підприємства.

Питаннями управління персоналом у ТОВ «Одеський хлібозавод № 4» , яке організаційно сформовано за лінійно-функціональним принципом, традиційно займається відділ кадрів. Він виконує роботу із забезпечення підприємства кадрами, робітниками та службовцями необхідних професій, спеціальностей і кваліфікації відповідно до рівня й профілю, отриманої ними підготовки і ділових якостей. Начальник відділу кадрів приймає людей із питань наймання, звільнення, перекладу, контролює розміщення й правильність

використання працівників у підрозділах підприємства; забезпечує прийом, розміщення молодих фахівців і молодих робітників відповідно до отриманої в навчальному закладі професії й спеціальності.

Відділ кадрів підприємства, як і будь-який інший підрозділ, працює на основі положення про відділ кадрів. За своїм посадовим положенням та умовами оплати праці начальник відділу кадрів прирівнюється до керівників основних адміністративних служб підприємства. Такий принцип зберігається при визначенні посадового положення та окладів і для інших працівників відділу кадрів.

Основними завданнями відділу кадрів є:

- здійснення загальної організації виконання комплексної кадрової політики та координація діяльності всіх структурних підрозділів;
- дотримання вимог трудового законодавства, у тому числі контроль за дотриманням трудового законодавства у всіх підрозділах підприємства;
- складання балансу забезпеченості підприємства необхідними кадрами;
- підготовка пропозицій з оптимізації організаційної структури підприємства.

До основних функцій відділу кадрів нашого підприємства відноситься:

- розробка ефективної цілісної системи управління трудовими ресурсами, сприяння в удосконаленні діяльності в цьому напрямку кожного структурного підрозділу і кожної посадової особи;
- оперативно-методичне керівництво щодо забезпечення функціонування системи добору персоналу;
- складання разом з іншими структурними підрозділами плану комплексних заходів із забезпечення стабільного функціонування системи добору персоналу;
- організація рекламної кампанії із залучення персоналу необхідної кваліфікації;
- координація роботи з центрами зайнятості, рекрутинговими

компаніями та кадровими агентствами, державними та недержавними пенсійними фондами, страховими компаніями;

- підготовка статистичних звітів про звільнення працівників, про наявність вільних робочих місць (вакантних посад), про потребу в працівниках та інших звітів з праці;

- участь у підготовці та затвердженні колективного договору підприємства, правил внутрішнього трудового розпорядку;

- надання методичної допомоги керівникам структурних підрозділів підприємства у розробці посадових інструкцій;

- підготовка проектів наказів і розпоряджень з питань трудового законодавства та їх облік;

- ведення трудових книжок працівників відповідно до законодавства України;

- ознайомлення працівників із колективним договором, правилами внутрішнього трудового розпорядку, посадовими інструкціями, положеннями провідповідні служби підприємства;

- облік та аналіз структури забезпеченості підприємства кваліфікованим персоналом;

- організація роботи методичного кабінету з проведення професійної орієнтації, організації ефективної системи ротації кадрів усередині служб, а також між ними;

- сприяння впровадженню в функціонування всіх служб підприємства досягнень науки і техніки, у тому числі й в області ергономіки;

- розгляд заяв і скарг працівників підприємства з питань дотримання норм трудового законодавства.

Спеціалісти відділу кадрів беруть участь у:

- розробці положень, інструкцій, тестів та опитувальних листів для кадрових співробітників і потенційних здобувачів посад;

- роботі ради трудового колективу з питань дотримання трудового

законодавства;

- підготовці концепцій управління персоналом;
- розробці комплексної програми підвищення кваліфікації персоналу.

Дослідження ефективності управління персоналом та організації праці на підприємстві «Одеський хлібозавод № 4» проводилось за наступними напрямками:

1. Аналіз показників продуктивності роботи працівників на підприємстві за останні 3 роки (таблиця 2.12).
2. Оцінювання проблем, які можуть виникати через неефективну систему організації праці на підприємстві.
3. Візуальний огляд робочих місць з метою виявлення можливих проблем, пов'язаних з неефективною організацією праці на підприємстві.

Таблиця 2.12

Продуктивність праці працівників «Одеський хлібозавод № 4»

Рік	Обсяг виробленої продукції (тонн)	Кількість працівників	Продуктивність праці (т/людина)
2020	10 000	200	50
2021	11 500	205	56
2022	12 200	210	58

Джерело: розраховано автором за даними ТОВ «Одеський хлібозавод № 4»

За останні 3 роки продуктивність праці одного працівника збільшилась з 50 до 58 тон/людину на рік. Це свідчить про підвищення ефективності роботи працівників на підприємстві та покращення управління виробництвом.

Для оцінки проблем, які можуть виникати через неефективну систему організації праці на підприємстві проводилось опитування працівників. Всього було опитано 100 працівників різних відділів підприємства (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Оцінка проблем, які можуть виникати через неефективну систему організації праці на підприємстві ТОВ «Одеський хлібозавод № 4»

Показники	Відсоток можливості виникнення проблем
Неправильне проектування та планування робочих місць	30
Незадоволеність станом виробничого середовища (несприятливе вплив на здоров'я працівників)	40
Незадовільний рівень організації трудового процесу	35
Невідповідність кваліфікації сучасним вимогами виробництва	30
Недостатня ергономіка робочих місць	25
Відсутність необхідного обладнання та інструментів	20
Несвоєчасне обслуговування техніки та обладнання	30

Джерело: складено автором за даними підприємства ТОВ «Одеський хлібозавод № 4»

За оцінкою опитуваних працівників, найбільша ймовірність виникнення проблем на підприємстві, які, насамперед, можуть негативно вплинути на продуктивність праці та загальні показники діяльності підприємства, пов'язана з незадоволеністю станом виробничого середовища (40%) та незадовільним рівнем організації трудового процесу (35%), що, в свою чергу, обумовлюється невідповідністю кваліфікації працівників сучасним вимогам виробництва.

Також проводилось опитування щодо оцінки рівня сприятливості виробничого середовища (табл. 2.14).

Отже, значна частка опитаних відмічає низьку негативних відчуттів, пов'язаних з умовами виробничого середовища та фактору невідповідності їх кваліфікації рівню вимог, пов'язаних з виконанням завдань. Дані обставини визначили коло питань для опрацювання у розділі 3 кваліфікаційної роботи

Одною з найважливіших умов збільшення випуску продукції є ощадливе й ефективне використання робочого часу. Від того, наскільки повно і раціонально вона використовується, залежить ефективність роботи, виконання всіх техніко-економічних показників. Аналіз використання робочого часу є важливою складовою аналітичної роботи, оскільки показує на скільки раціонально він використовується і чи є на підприємстві приховані резерви його зниження або можливості ліквідації непродуктивних втрат часу.

Таблиця 2.14

Опитування щодо оцінки рівня сприятливості виробничого середовища
ТОВ «Одеський хлібозавод №4» (%)

Номер запитання	Відповідь a	Відповідь b	Відповідь c	Відповідь d
1. Як часто Ви відчуваєте дискомфорт на робочому місці?	57	25	10	8
2. Чи маєте Ви достатньо місця для виконання своєї роботи?	80	15	5	0
3. Чи маєте Ви необхідні інструменти та обладнання для виконання своїх обов'язків?	85	12	3	0
4. Як часто Ви відчуваєте невідповідність вашої кваліфікації виробничим завданням?	27	43	30	0
5. Чи відповідає освітлення на Вашому робочому місці Вашим потребам?	15	10	41	36
6. Чи маєте Ви можливість відпочивати та розслабитися на робочому місці?	5	52	33	10
7. Чи відповідає рівень шуму на Вашому робочому місці Вашим потребам?	7	6	75	12
8. Як часто Ви відчуваєте негативний вплив виробничого середовища на ваш стан здоров'я?	42	39	19	0

Джерело: складено автором за даними підприємства ТОВ «Одеський хлібозавод № 4»

Відповідь a - часто

Відповідь b - інколи

Відповідь c – майже ніколи

Відповідь d - ніколи

Аналіз використання робочого часу штатних працівників ТОВ «Одеський хлібозавод № 4» представлено у Додатку 2. Наведені дані свідчать, що фонд робочого часу на підприємстві щороку збільшується. Проте дещо скорочується питома вага відпрацьованого часу. Натомість фонд невідпрацьованого часу зростає, переважно, за рахунок приросту щорічних відпусток.

Ефективність використання робочого часу у ТОВ «Одеський хлібозавод № 4» проаналізуємо за низкою показників, що наведені в табл. 2.15.

Таблиця 2.15

Динаміка зміни номінального та ефективного фонду робочого часу одного
середньооблікового працівника

№	Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення +/-, (%)	
					2022 р. до 2021р.	2023 р. до 2022 р.
1	Номінальний фонд робочого часу, дні	248	250	250	0,0	0,0
2	Ефективний фонд робочого часу, год	1770	1830	1867	37	2,0
3	Питома вага номінального фонду в календарному фонді робочого часу, %	67,9	68,5	68,5	0,0	0,0
4	Питома вага ефективного фонду в календарному фонді робочого часу, %	60,6	62,7	63,9	1,3	2,0

Джерело: розраховано автором за даними ТОВ «Одеський хлібозавод № 4»

Номінальний (іноді називають «табельний») фонд робочого часу, по суті, є максимально можливою кількістю днів роботи в році. Підприємство може перевищити його у випадку, якщо практикує понаднормову роботу (в межах норм чинного законодавства). Крім того, у безперервних виробництвах, до яких належить ТОВ «Одеський хлібозавод № 4», до цього фонду враховуються також невиходи по графіку змінності.

Ефективний фонд робочого часу використовується згідно посадових інструкцій і є різницю між номінальним фондом і плановими неявками на роботу. Останні встановлюються на основі даних табельного обліку та зіставляються зі статистичною звітністю підприємства. Тобто величина ефективного фонду має збільшуватись, оскільки в протилежному випадку це вказуватиме на формування несприятливого соціально-психологічного клімату в трудовому колективі підприємства, порушення трудової дисципліни та інші причини підвищеного абсентеїзму. Зрозуміло, що через неявки ефективний фонд буде нижчий за номінальний.

Питома вага номінального фонду робочого часу в календарному у 2021 р. становила 67,9%, а в 2022 – 2023 рр. – 68,5%, тобто законодавчо

визначених можливостей для роботи стало дещо більше на кінець аналізованого періоду. Питома вага ефективного фонду робочого часу в календарному зростає щорічно.

Робочий час є однією з істотних умов трудового договору і зачіпає інтереси як працівників, так і роботодавців. Його раціональне поєднання з часом відпочинку дає змогу ефективно використовувати здатність людини до продуктивної праці, відтворювати фізичні та психологічні характеристики працівника. Враховуючи означені вище результати розрахунків, здійснимо розробку практичних рекомендацій щодо раціоналізації трудових процесів і затрат робочого часу на підприємстві, що є об'єктом дослідження.

Висновки до розділу 2.

Хлібопекарська галузь є важливою складовою продовольчого комплексу України, на діяльність її підприємств здійснюють суттєвий вплив найрізноманітніші чинники, зокрема: ринкова кон'юнктура, рівень конкуренції, купівельна спроможність населення, традиції споживання тощо. Особливістю хлібопекарської галузі України є те, що вона представлена широкою мережею вітчизняних хлібозаводів і пекарень. Основними гравцями ринку є і далі будуть великі виробники, які зараз займають основну частку на ринку.

Лідером у всіх технологічних розробках, хлібних новинках та законодавцем смакових уподобань в Одесі завжди була ТМ «Одеський коровай» на базі хлібозаводу № 4. На сьогоднішній день підприємство ТОВ «Одеський хлібозавод № 4» оснащене автоматизованим обладнанням кращих світових виробників.

Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності підприємства показав що, у 2023 р у порівнянні з 2022 р. збільшився обсяг реалізованої продукції на 18,52 %. Тобто майже вся виготовлена продукція буда реалізована у досліджуваному періоді, що пояснюється стратегічною значущістю галузі та виготовленої продукції.

Під час повномасштабного вторгнення середньооблікова чисельність штатних працівників складу збільшилась на 28 осіб (3,21%). Подібні зрушення були обґрунтовані на початку дослідження тим, що до роботи на підприємстві залучили тимчасово переміщених осіб та вивільнених із інших галузей працівників. ТОВ «Одеський хлібозавод № 4» постійно розвиває свою діяльність, тому логічним є підвищення вартості основних фондів на 39,75%, що позитивно характеризує його діяльність навіть у період військових дій на території нашої країни. Спостерігається суттєве збільшення показника валової рентабельності продажів на 12,79 в.п. За останні 3 роки збільшилась продуктивність праці. Це свідчить про підвищення ефективності роботи працівників на підприємстві та покращення управління виробництвом.

Найбільша ймовірність виникнення проблем на підприємстві пов'язана з незадоволеністю станом виробничого середовища, несприятливим впливом на здоров'я працівників (40%) та незадовільний рівень організації трудового процесу (35%). Слабкою стороною в організації трудових процесів у ТОВ «Одеський хлібозавод № 4» є те, що штатні спеціалісти з праці не володіють знаннями і навиками щодо її нормування. Дані обставини визначили коло питань для опрацювання у розділі 3 кваліфікаційної роботи.

РОЗДІЛ 3.

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТА ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1. Впровадження комплексного підходу до оцінки рівня організації праці персоналу ТОВ «Одеський хлібозавод №4»

Для підприємств хлібопекарської промисловості розв’язання проблеми ефективного використання трудового потенціалу є одним зі шляхів підвищення ефективності ведення господарської діяльності. Моніторинг потенційних можливостей своїх працівників, рівня й ефективності використання трудового потенціалу є основою для прийняття управлінських рішень щодо відповідності продуктивності й оплати праці, коригування напрямів розвитку трудового потенціалу, поліпшення умов його реалізації, соціального забезпечення, розвитку господарської діяльності підприємства з врахуванням резерву невикористаних можливостей працівників.

З метою отримання більш об’єктивних даних щодо ефективності організації праці пропонується оцінювати її на базі набору взаємопов’язаних і взаємодоповнюючих показників, які адекватно описують результативність та якість праці, витрати, пов’язані з їх досягненням, тощо.

При розробці заходів щодо визначення рівня організації праці необхідно скласти зведену таблицю, що враховує необхідні людські ресурси і вживані методи дослідження для обліку всіх окреслених критеріїв і розрахунку найбільш актуальних значень (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1

Критерії оцінки рівня організації праці при застосуванні комплексного підходу

Критерії оцінки	Об’єкт оцінки	Основний метод дослідження	Направлення дослідження
Ефективність розміщення робочого місця	Комплексне робоче місце	Спостереження, порівняльний аналіз	Дослідницько - аналітичне

Ергономіка робочого місця	Комплексне робоче місце, робоче обладнання	Спостереження, порівняльний аналіз	Дослідницьке
Чистота обладнання та робочого місця	Комплексне робоче місце	Спостереження	Дослідницьке
Навантаження на обладнання	Робоче обладнання	Порівняльний аналіз	Аналітичне
Контроль за дотриманням посадових і робочих інструкцій	Керівник верхньої ланки	Спостереження, порівняльний аналіз	Дослідницьке
Умови праці	Комплексне робоче місце	Експертна оцінка	Аналітичне
Дотримання норм трудового законодавства	Лінійний керівник, Керівник верхньої ланки	Спостереження	Дослідницьке
Підтримання функціонування робочого місця представниками інших ділянок робіт	Обслуговуючий персонал	Спостереження	Дослідницьке
Професійно-кваліфікаційні характеристики персоналу	Виконавець робіт, лінійний керівник	Експертна оцінка	Аналітичне
Інтенсивність праці виконавців робіт	Виконавець робіт	Спостереження	Дослідницьке
Рівень обслуговування робочих місць (норми обслуговування)	Виконавець робіт	Спостереження, порівняльний аналіз	Дослідницьке
Навантаження на персонал(чисельність персоналу)	Комплексне робоче місце	Спостереження	Дослідницько-аналітичне
Дотримання професійних стандартів	Виконавець робіт	Спостереження	Дослідницьке

Джерело: систематизовано автором на основі [30,57]

Для визначення рівня організації праці використовується бальна система оцінки, яка застосовується при грейдеруванні та інших методах оцінки складності роботи персоналу.

Найбільш поширені три методи оцінки складності роботи :

а) *ранжирування* являє собою неаналітичний метод, оскільки робота оцінюється в цілому;

б) *класифікація за складністю* – напіваналітичний метод , при якому проводиться безпристрасний, але не вичерпний аналіз кваліфікаційних вимог;

в) *попунктно рейтинг* - це аналітичний метод, що вимагає дуже детального дослідження кваліфікаційних вимог .

У запропонованому підході застосовується десятибальна система (1 - низький рівень, 10 - високий рівень). У таблиці 3.2 наведено характеристику робіт які проводяться на аналітичному етапі при розгляді кожного показника (критерії оцінки) та бальну оцінку відповідних показників.

Ряд критеріїв оцінки не залежить від керівництва і особливостей робочого місця, але впливає на загальні показники організації та ефективності праці у банку. Дані критерії оцінки мають пряму залежність від безпосередніх виконавців робіт.

Таблиця 3.2

Роботи, що проводяться на аналітичному етапі дослідження організації праці

Критерії оцінки	Перелік проведених заходів	Оцінка
Ефективність завантаженості робочих місць	1. Визначення завантаженості робочих місць. 2. Виявлення особливостей роботи офісного обладнання.	4
Ергономіка робочого місця	1. Оцінка зручності робочих місць для працівників. 2. Аналіз норм часу на виконання допоміжних робіт. 3. Аналіз підготовчо-заклучного часу на предмет виявлення залежності між його величиною і зручністю робочого місця.	8
Чистота обладнання та робочого місця	1. Співвідношення даних за ступенем підтримки робочого місця в належному стані по різним суб'єктам і об'єктам досліджень.	5
Навантаження на обладнання	1. Загальна кількість операцій . 2. Обсяг операцій, здійснюваних різними способами . 3. Час виконання робіт з усунення несправностей обладнання.	7
Контроль за дотриманням посадових і робочих інструкцій	1. Аналіз даних за наявністю керівництва (лінійних керівників і менеджерів верхньої ланки) . 2. Дані за величиною часу наданої допомоги керівництвом виконавцям робіт.	9
Умови праці	1. Загальні умови праці працівників на робочому місці, аналіз даних їхньої задоволеності організацією праці.	9
Дотримання норм трудового законодавства	1. Виконання керівництвом підприємства вимог організації праці, позначених у Трудовому кодексі України і інших законодавчих актах в сфері регламентації праці.	7
Підтримання функціонування робочого місця представниками інших ділянок робіт	1. Показники часу, які витрачають працівники інших структурних підрозділів та аутсорсінгових компаній на виконанні 2. Аналіз ступеня впливу інших працівників на діяльність безпосередніх виконавців робіт.	5
Професійно-кваліфікаційні характеристики персоналу	1. Дослідження стажу та досвіду роботи досліджуваного персоналу, а також інших працівників, зайнятих виконанням посадових обов'язків на даній торговій точці.	9
Інтенсивність праці виконавців робіт	1. Розрахунок і подальший аналіз норм часу, отриманих при дослідженні роботи декількох співробітників. 2. Збір даних по розглянутих суб'єктам досліджень.	6

Рівень обслуговування робочих місць	1. Розрахунок і подальший аналіз норм обслуговування робочих місць. 2. Розгляд ефективності використання довіреного офісного обладнання.	8
Навантаження на персонал (чисельність персоналу)	1. Розробка нормативів чисельності на ідентичних ділянках робіт . 2. Визначення «пікових» значень купівельного потоку. 3. Розробка норм керованості в нових умовах (після розрахунку норм чисельності та установки нормативів чисельності)	6
Дотримання професійних стандартів	1. Аналіз заповнених відповідних форм з відповідністю дотримання професійних стандартів.	8

Джерело: власна розробка

Наведені показники необхідно згрупувати за двома напрямками:

1) якісна оцінка персоналу;

2) нормативні показники .

Якісна оцінка персоналу здійснюється методом експертних оцінок із застосуванням бальної системи.

Нормативні показники розраховуються за допомогою стандартних інструментів нормування праці із застосуванням методів суцільного і моментного спостереження .

У таблиці 3.3 наведено додаткові критерії комплексної оцінки організації праці, що залежать від персоналу розглянутого організацію та визначено її якісну (експертну оцінку).

Наведена методика є найбільш доцільною і значущою з позиції прикладного застосування при проведенні комплексного дослідження господарської діяльності підприємства. Оскільки аналіз рівня організації праці взаємопов'язаний з визначенням ефективності роботи персоналу, застосування запропонованого підходу до оцінки організації праці є раціональним і актуальним.

Таблиця 3.3

Додаткові критерії комплексної оцінки рівня організації праці по
якісній оцінці персоналу

Найменування критерія	Встановлювана оцінка				Оцінка
	1-3	4-6	7-8	9-10	
Професійно-	Стаж роботи	Стаж роботи	Стаж роботи до	Стаж роботи	8

кваліфікаційні характеристики працівників	відсутній; Загальний робочий стаж до 1 року; Низький рівень лояльності до підприємства	1 рік; Гарні комунікативні навички працівників.	3-х років; Стаж роботи на даній посаді не менше 1 року; Загальний робочий стаж не менш 3 років; Високий рівень лояльності до підприємства	На даній посаді більше 5 років; Загальний робочий стаж не менше 5 років; високий рівень лояльності до підприємства	
Дотримання професійних стандартів	Працівники допускають певну кількість помилок при виконанні своїх професійних завдань	Працівники періодично не виконують частину завдань у відповідності до своїх повноважень	Працівники повністю дотримуються професійних стандартів, але витрачають на дані операції зайву кількість робочого часу.	Повне дотримання професійних стандартів; Виконання декількох операцій одночасно.	7

Джерело: власна розробка

3.2. Заходи з удосконалення управління персоналом та організації праці персоналу ТОВ «Одеський хлібо завод №4»

Напрями вдосконалення організації праці на підприємстві передбачають оптимізацію всіх її елементів, забезпечення їх відповідності технічним параметрам виробництва, цілям діяльності, критеріям її ефективності.

Згідно з визначеними особливостями, резервами та проблемами в управлінні персоналом підприємства ТОВ «Одеський хлібо завод № 4» було визначено першочергові напрями з підвищення ефективності використання персоналу (табл.3.4).

Таблиця 3.4

Програма заходів з підвищення ефективності використання персоналу підприємства ТОВ «Одеський хлібо завод № 4»

№ з/п	Програма першочергових заходів
1.	Формування сприятливого виробничого середовища
2.	Раціоналізація трудових процесів

Джерело: власна розробка

Формування сприятливого виробничого середовища

До заходів щодо формування сприятливого виробничого середовища можна віднести всі види діяльності, спрямовані на попередження, ліквідацію або зниження негативного впливу шкідливих і небезпечних виробничих факторів, які впливають на працівника в процесі його трудової діяльності. Запропоновані в роботі заходи одночасно з формуванням сприятливого виробничого середовища і підвищенням рівня безпеки робітників, повинні привести до вдосконалення організації праці на підприємстві в цілому:

Нормалізація мікроклімату виробничих приміщень.

1) Щоб нормалізувати мікроклімат виробничих приміщень в холодний період року, в закритих приміщеннях необхідно усунути все, що сприяє переохолодженню організму. Особливу небезпеку представляють різкі потоки холодного повітря, вривається через відкриті двері, вікна і т. д. Тому необхідно захищати робочі місця в виробничих приміщеннях від різких потоків холодного повітря при частому відкриванні дверей та інших отворів з допомогою шлюзів, тамбурів, повітряних завіс і т. д. При неможливості влаштування тамбурів в місцях, де бувають протяги, слід поблизу робочих місць ставити перегородки. Для більшого захисту від охолодження на перегородки можуть бути поміщені батареї опалення.

Одинарне скління вікон у складах погано захищає від потоків холодного повітря. Крім того, великі скляні поверхні служать джерелом негативної радіації. Тому в виробничому приміщенні, де робота пов'язана з технологічним процесом, слід поставити подвійне скління. Для природної вентиляції в зимовий час слід використовувати фрамуги, які зазвичай знаходяться у верхній частині вікна, що буде сприяти проходженню холодного повітря у верхню зону приміщення.

Відновлення порушених функцій під час відпочинку буде повним в тому випадку, коли в приміщенні для відпочинку будуть створені сприятливі метеорологічні умови. В літній період, для працюючих в виробничих приміщеннях, необхідно створити спеціальні кабінки або кімнати відпочинку,

температура стін у яких більш низька, ніж температура повітря, а також встановити місцеву вентиляційну систему. При цьому необхідно врахувати можливий негативний вплив різкої зміни температури на робочому місці та в місцях відпочинку.

Кондиціонер найбільш раціональне рішення для створення сприятливих метеорологічних умов як в літній так і в зимовий час, що призведе до менших витрат. При сприятливих поєднаннях параметрів мікроклімату людина буде відчувати стан теплового комфорту, що є важливою умовою високої продуктивності праці і попередження захворюваності.

2) Важливу роль у поліпшенні виробничої середовища підприємства відіграє виробнича освітленість. Її допустимих норм можна досягти з допомогою наступних заходів:

- а) поєднанням природної та штучної освітленості;
- б) регулярним очищенням стекол (не рідше 2-4 разів на рік), побілкою стін і стель (не рідше 1 рази в рік) і використання світлих тонів шпалер, в офісних приміщень;
- в) при умовах, що ускладнюють або полегшують роботу, підвищують небезпеку травматизму або потребують поліпшення санітарних умов, пропоную переглянути існуючі на підприємстві норми освітленості;
- г) збільшенням числа ламп денного і нічного освітлення, в місцях, де особливо темно;
- д) проведенням поточного ремонту освітлювальних приладів у виробничих приміщеннях, так як 46% приладів знаходяться в неробочому стані.

Запропоновані заходи сприятимуть підвищенню рівня працездатності працівників як за рахунок збереження працездатності і здоров'я, так і за рахунок збільшення тривалості фази підвищення їх працездатності.

Раціоналізація трудових процесів на підприємстві

Аналіз організації трудових процесів ТОВ «Одеський хлібозавод № 4» дозволив визначити проблеми, які потребують вирішення:

- 1) на підприємстві відсутня налагоджена система безперервної

раціоналізації трудових процесів, незважаючи на впровадження міжнародного стандарту ISO 9001:2015, в рамках якої вона мала б функціонувати;

2) внаслідок модернізації та підвищення рівня матеріально-технічного оснащення виробництва на підприємстві норми виробітку та робочого часу за багатьма трудовими операціями дуже швидко втрачають актуальність і потребують періодичного перегляду (реалізація першого пункту сприятиме вирішенню цієї проблеми);

3) у персоналу, що відповідає за організацію трудових процесів на заводі, недостатньо професійних знань і навиків з технічного нормування праці та прогресивних методів їх раціоналізації. Спеціалісти з організації праці заводу продовж останніх чотирьох років не були задіяні в жодному навчальному тренінгу чи курсах підвищення кваліфікації за фахом, тому без відповідної професійної підготовки подолати проблеми, вказані у першому і другому пунктах, власними силами стає неможливим.

Задля вирішення означених проблем нами розроблено проект побудови системи раціональної організації трудових процесів на досліджуваному підприємстві, послідовна схема реалізації якого зображена на рис. 3.1. Зазначимо, що він має бути впроваджений на постійній основі.

Серед найбільш популярних методів нормування праці, які можуть бути обрані для реалізації проекту можна виділити: MTM, MODAPTS та внутрішній бенчмаркінг, що можуть стати комплексним доповненням до традиційних для вітчизняних підприємств методів хронометражу та індивідуальної фотографії робочого часу.

Особливістю MTM (Methods – Time Measurement) як різновиду мікроелементного нормування праці є те, що він одразу виявляє найбільш раціональну послідовність і склад рухів, трудових прийомів, що виконуються робітником, у тому числі при розробці норм часу на нових технологічних операціях, які тільки плануються до введення. MTM містить понад чотириста показників норм часу та їх значень, що отримані шляхом детального

розкладання трудових процесів на мікрорухи рук, ніг, корпусу, голови та очей і є стандартизованими для будь-яких видів діяльності підприємства-роботодавця.

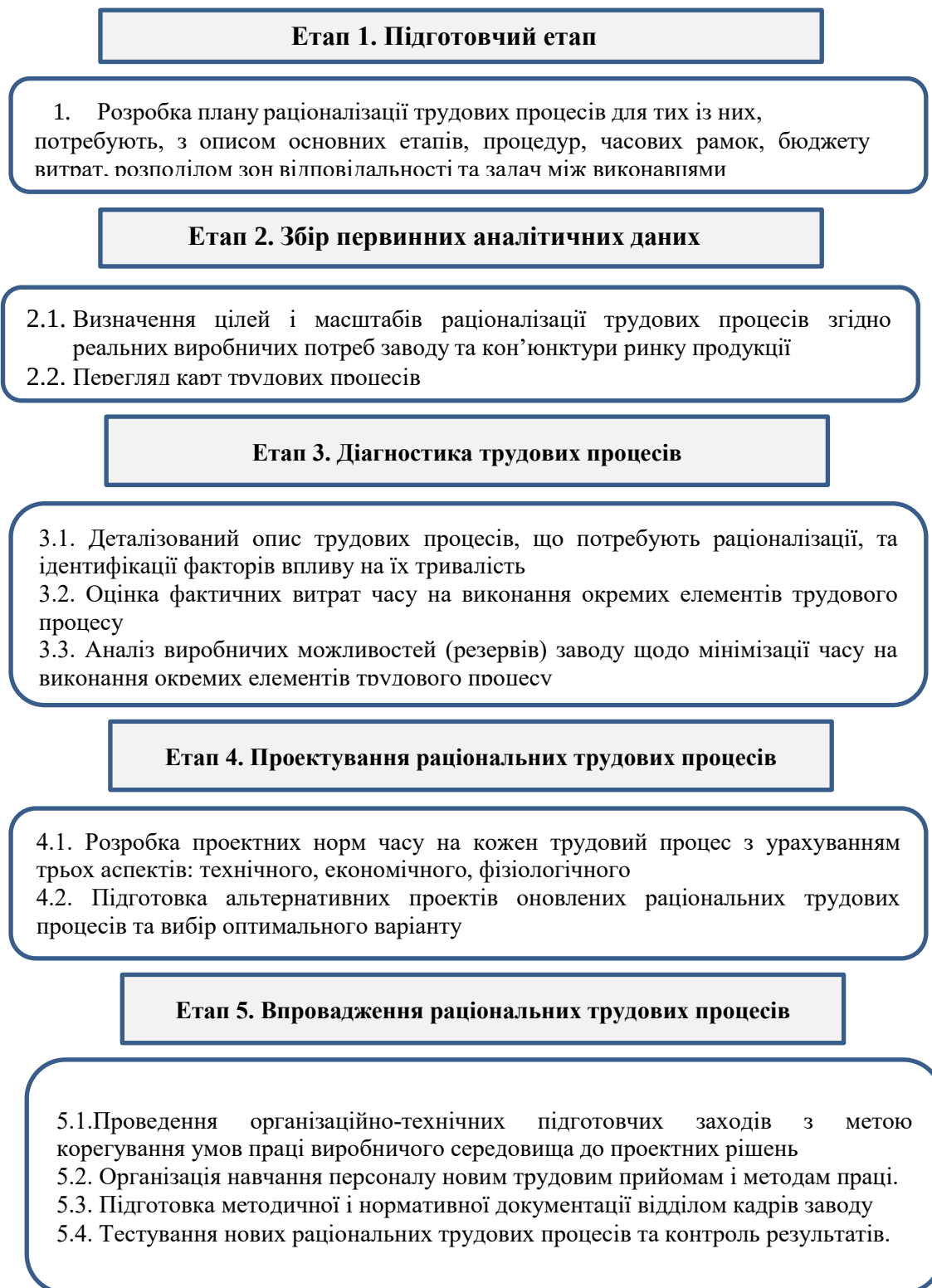


Рис. 3.1. Побудова системи раціональної організації праці для ТОВ «Одеський хлібозавод № 4». Джерело: [авторська розробка]

Метод MODAPTS належить до систем третього покоління мікроелементного нормування і має вагомі переваги у вигляді:

- швидкості розрахунків (за оцінками експертів, на розрахунок норми часу в середньому необхідно: при хронометражі – 12 годин, за методом MTM – 6 годин, а в MODAPTS – 1,2 години);
- високої точності;
- зручності використання (правила методу мають візуальну інтерпретацію, кількість мікроелементів значно менше – 21, ніж, приміром, в MTM);
- визначення «розумного» часу для виконання певної трудової операції, налаштування під неї оптимальних методів праці та укомплектування робочих місць в проектах «ощадливого виробництва».

Бенчмаркінг (benchmarking) або «еталонне порівняння» у традиційному розумінні означає комплекс дій, спрямованих на дослідження різних аспектів господарської діяльності компаній-конкурентів, або внутрішніх процесів, з метою використання їх позитивного досвіду для поліпшення показників ефективності своєї роботи. У контексті виявлення резервів раціоналізації трудових процесів на підприємстві метод внутрішнього бенчмаркінгу дозволить побудувати еталон норми робочого часу, для чого необхідно співставити часові затрати на один трудовий процес різних виконавців на аналогічних робочих місцях та обрати з них мінімальні. Тобто на відміну від класичних хронометражних спостережень, за якими норми часу на виконання трудової операції встановлюються по середньому значенню замірів, внутрішній бенчмаркінг передбачає їх визначення шляхом врахування кращих (за критерієм мінімальних значень) результатів робітників за кожною окремою операцією.

В рамках проекту вважаємо за необхідне створити групу експертів-виконавців, до складу якої увійдуть 5 осіб з числа його працівників: провідний економіст, інженер з організації праці, директор з кадрових питань та побуту (кадровий відділ) і двоє начальників змін тих виробничих підрозділів, де

впровадження планується у першу чергу через негативні моменти в організації трудових процесів (застарілі норми робочого часу, що востаннє переглядалися у 2012 році, нестабільні показники продуктивності праці, частка бракованої продукції перевищує встановлену норму).

Спроможність до реалізації описаних на рис. 3.1 дій визначається рівнем професійної готовності до них виконавців, який, як з'ясувалось раніше, є низьким, оскільки у ТОВ «Одеський хлібозавод № 4» відсутні фахівці, здатні проводити або навчати інших принципам, алгоритму і технікам раціоналізації трудових процесів. Тому варто розглянути варіант зовнішнього навчання, тим більше, що популярність освітніх послуг в напрямку оптимізації і управління трудовими процесами серед операторів цього ринку в Україні щороку зростає.

Серед пропонованих програм і компаній сфери бізнес-освіти, керуючись критеріями авторитетності, позитивного досвіду (було здійснено моніторинг відгуків інших підприємств-клієнтів на офіційних сайтах таких компаній), змістом навчальних програм та їх орієнтацією на міжнародні стандарти виробничого інжинірингу, нами обрано школу «Міжнародний інститут бізнесу» (МІБ) та її спільний із REFA- International курс.

REFA-International – це всесвітньовідомий Федеральний союз з організації робочих процесів, виробництва та розвитку підприємств (Німеччина), який має понад столітню історію і надає послуги у більше, ніж 60 країнах світу, у тому числі в Україні через офіційного партнера – бізнес-школу «МІБ». Навчальна програма REFA-Grundausbildung 2.0 складається з чотирьох модулів, які можна пройти комплексно або обрати найбільш прийнятний, виходячи із цілей навчання. Орієнтуючись саме на них та з огляду на передбачені проектом активності, нами зроблено вибір на користь модулю «Організація робочої системи і процесів. Нормування операцій». В табл. 3.5 представлено його зміст та умови навчання.

Таблиця 3.5

Зміст та умови проходження навчального модулю «Організація робочої системи і процесів. Нормування операцій» курсу REFA-Grundausbildung 2.0

№	Умови	Зміст
1	Цілі навчання	— ознайомитись з передовими методами визначення та використання даних, пов'язаних з трудовими процесами на виробничих підприємствах; — навчитись оцінювати і проектувати робочі системи з ергономічної точки зору; — знати підходи REFA в оцінці продуктивності праці і використовувати їх на практиці; — навчитись розробляти раціональні норм часу для планування завантаженості в робочих системах, прийняття рішень щодо нормування операцій та стандартизації його результатів.
2	Тривалість модулю	4 дні по 8 годин
3	Програма модулю	- проведення хронометражу і розрахунок розподіленого (непродуктивного) час; - формування гнучких графіків роботи з урахуванням багато змінності, часткової зайнятості та гнучких режимів праці; - визначення ступеня завантаженості робітників і засобів виробництва методом мультимоментних (вибіркових) спостережень; - проведення хронометражу та розрахунку норм часу при груповій і багатостатній формі організації праці; - дослідження ручних операцій з використанням систем заданих значень часу (MTM, Work Factor); - визначення норми часу на виробництво нової продукції: метод аналогів та порівняння; - використання методу параметричної залежності для розрахунку трудовитрат; - підходи до аналізу і мінімізація витрат часу на оснащення / переналадку
4	Вартість	9999 грн. з ПДВ за одного учасника
5	Результат	Кваліфікаційне свідоцтво МІБ (REFA)
6	Формат проведення	Корпоративний (на території підприємства-замовника) або в навчальному центрі МІБ
7	Додаткові послуги	Адаптація модулю (окремих його блоків) під задачі та специфіку діяльності підприємства-замовника

*Джерело: офіційний сайт Міжнародного інституту бізнесу, курс REFA [31]

3.3. Оцінка ефективності реалізації визначених напрямів удосконалення управління персоналом та організації праці на підприємстві

За оцінками експертів реалізація заходів щодо формування сприятливого виробничого середовища дозволить збільшити питому вагу тривалості фази підвищеної працездатності в загальному фонді робочого часу, а, відповідно і питомої ваги ефективного робочого часу в календарному, на 1 %, що, в свою чергу, дає відповідний приріст продуктивності праці.

Кошторис витрат на дослідження факторів виробничого середовища в приміщеннях наведено в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

Кошторис витрат на дослідження факторів виробничого середовища в приміщеннях підприємства

Найменування виробничого фактору	Вартість 1 дослідження	Кількість досліджень	Сума, грн
Вимірювання мікроклімату	29,42	12	353,04
Вимірювання штучної освітленості	18,58	16	297,16
вимірювання природної освітленості	35,65	10	256,60
Вимірювання шуму	14,47	3,25	188,11
Вимірювання яскравості	47,86	6	287,16
Вимірювання вібрації	67,37	6	404,22
Загальна сума	x	x	1786,19
ПДВ 20%	x	x	321,51
Загальна вартість робіт	x	x	2107,70

Джерело: власна розробка

Зважаючи на кількість виконавців у сформованій проектній групі щодо побудови системи раціональної організації праці (5 осіб), вартість їх навчання буде коштувати заводу 49995 грн. Також повинно бути передбачено додаткові витрати на оплату праці виконавців, адже за проектом побудови системи раціональної організації трудових процесів на них покладатимуться додаткові обов'язки, що, передбачають значний обсяг планових робіт, які мають бути матеріально простимульовані. Рекомендуємо встановити преміальні виплати у розмірі 20% від посадового окладу (тарифної ставки) виконавців на проектний

період, за який візьмемо півроку (вважаємо це обґрунтованим часом з огляду на стандартну HR-практику реалізації таких проектів, це час на виконання 1 – 5 етапів побудови системи раціональної організації трудових процесів, що представлена на рис. 3.1, більшу частину якого буту становити 3 – 5 етапи). В табл. 3.4 наведено розрахунок витрат на преміювання.

Таблиця 3.7

Витрати на преміювання виконавців проекту побудови системи раціональної організації трудових процесів у ТОВ «Одеський хлібозавод № 4»

№	Витратна стаття	Сума, грн.
1	Посадовий оклад провідного економіста	12130,0
2	Посадовий оклад інженера з організації праці	11950,0
3	Посадовий оклад директора з кадрових питань	13100,0
4	Середня заробітна плата (тарифна ставка) навчальника зміни 1	11200,0
5	Середня заробітна плата (тарифна ставка) навчальника зміни 2	11200,0
6	Витрати на оплату праці виконавців за період реалізації проекту	357480,0
7	Преміальний фонд у розрахунку 20% від витрат на оплату праці	71496,0
8	Витрати на сплату ЄСВ	15729,1
9	Всього витрат на преміювання з нарахуваннями	87225,1

Отже, розмір преміальних витрат становитиме 87225,1 грн. Разом із витратами на навчання за модулем програми REFA - Grundausbildung 2.0 сукупні витрати на провадження запропонованого проекту раціональної організації трудових процесів будуть становити 137,20 тис.грн., які потребують економічного обґрунтування та оцінки доцільності інвестиційних вкладень, що буде здійснено у наступному підрозділі дипломної роботи.

Запропонований проект з побудови системи раціональної організації трудових процесів на заводі спричинить підвищення розміру чистого доходу від реалізації продукції, адже така раціоналізація призведе до скорочення як продуктивних, так і непродуктивних витрат часу та встановлення його оптимальних норм на виконання основних трудових процесів, внаслідок яких продукується продукція заводу.

Результати експертного опитування щодо прогнозованого приросту чистого доходу від реалізації продукції представлені в таблиці 3.8.

Таблиця 3.8

Результати експертного опитування щодо прогнозованого приросту чистого доходу від реалізації продукції

№	Експерти	1	2	3	4	5	6	7	Разом
1	Прогнозований приріст чистого доходу від реалізації продукції (x_i), %	0,85	0,90	1,00	1,15	1,10	1,13	1,05	1,03
2	Середнє значення ($\bar{x}$)	1,03							*

Таким чином, внаслідок впровадження системи раціональної організації трудових процесів та формування сприятливого виробничого середовища чистий дохід від реалізації продукції ТОВ «Одеський хлібозавод № 4» зросте на 2,03%, або у вартісному виразі на:

$$654901 \times 0,0203 = 13294,49 \text{ (тис.грн)}$$

де 654901 - це розмір чистого доходу від реалізації продукції раціональної організації трудових процесів чистий дохід від реалізації продукції ТОВ «Одеський хлібозавод № 4» в звітному році.

Чистий дохід від реалізації продукції за проектом складе:

$$654901 + 13294,49 = 668195,49 \text{ (тис.грн)}$$

Відповідним чином будуть зростати і змінні витрати, які пов'язані з величиною чистого доходу. Повні витрати підприємства зростуть на приріст змінних витрат (постійні витрати залишатимуться сталими), а також на суму витрат, що необхідні для реалізації заходу.

Отже, приріст змінних витрат за проектом становитиме:

$$542392 \times 0,0203 = 11010,56 \text{ (тис.грн)}$$

де 542392 - собівартість реалізованої продукції (змінні витрати).

Повні витрати підприємства зростуть на приріст змінних витрат (постійні витрати залишатимуться сталими), а також на суму витрат, що необхідні для реалізації заходів:

$$11010,56 + 137,20 + 49,96 = 11197,72 \text{ (тис.грн)}$$

Повні витрати за проектом складуть:

$$740547 + 11197,72 = 751744,71 \text{ (тис.грн).}$$

Прибуток від реалізації продукції підприємства також збільшиться на:

$$13294,49 - 11197,72 = 2096,77 \text{ (тис.грн)}$$

Прибуток від реалізації продукції за проектом становитиме:

$$112040 + 2096,77 = 114136,77 \text{ (тис.грн)}$$

Чистий додатковий прибуток підприємства розрахуємо як (в розрахунках 0,18 – це діюча ставка податку на прибуток підприємств в Україні (18%)):

$$2096,77 \times (1 - 0,18) = 1719,35 \text{ (тис.грн)}$$

Прогнозовані результати впровадження системи раціональної організації трудових процесів на підприємстві представлені у таблиці 3.9.

Таблиця 3.9

Прогнозовані результати впровадження системи раціональної організації трудових процесів на підприємстві (тис.грн)

№	Показники	Значення показника
1	Приріст чистого доходу від реалізації продукції	13294,49 (відносний приріст – 1,03%)
2	Приріст повних витрат	11197,72
3	Приріст прибутку від реалізації продукції	2096,77
4	Приріст чистого прибутку	1719,35

Отже, управлінські інновації, до яких відносяться запропоновані заходи, які не потребують значних обсягів інвестицій і невисокий термін їх окупності, одразу відобразяться на продуктивності їх праці і, відповідно, доході від реалізації продукції.

Висновки до розділу 3

Згідно з визначеними особливостями, резервами та проблемами в управлінні персоналом підприємства ТОВ «Одеський хлібозавод № 4» було визначено першочергові напрями вдосконалення організації праці на підприємстві: формування сприятливого виробничого середовища. Впровадження системи раціональної організації трудового процесу.

Напрями вдосконалення організації праці на підприємстві передбачають оптимізацію всіх її елементів, забезпечення їх відповідності технічним параметрам виробництва, цілям діяльності, критеріям її ефективності. Запропоновані заходи мають за мету не лише досягнення підвищення рівня продуктивності праці, зниження зарплатомісткості продукції, але й підвищення ефективності використання кадрового потенціалу підприємства, поліпшення якісного складу працівників, посилення мотиваційних чинників праці, оптимізацію витрат праці на виробництво продукції.

З огляду на доведену доцільність інвестування коштів та позитивний вплив проекту на ключові показники діяльності ТОВ «Одеський хлібозавод № 4», рекомендуємо прийняти його до впровадження.

ВИСНОВКИ

В умовах економічної нестабільності актуальним є перехід до прогресивних методів підготовки, підтримки і розвитку, раціонального використання, виявлення резервів продуктивності праці персоналу, збільшення зайнятості, удосконалення управління персоналом, забезпечення збалансованості кількості робочих місць тощо.

В першому розділі кваліфікаційної роботи були розглянуті теоретичні та практичні аспекти процесу підвищення ефективності управління персоналом та організації праці, як його складової. Досліджено питання впливу організації праці на ефективність діяльності підприємства роботи визначено зміст трудового процесу як сукупність методів і засобів контролю людиною впливу на предмет праці за допомогою знарядь праці з метою випуску продукції (надання послуг), що здійснюються в певних природних чи штучних умовах.

Зазначено, що організація праці спрямована на ефективне використання робочого часу та ресурсів, оптимізацію робочих процесів і створення комфортних умов для працівників і охоплює різні аспекти діяльності підприємства: організацію робочих місць, розподіл обов'язків і відповідальності, формування оптимальних графіків роботи, мотивація і стимулювання, тренінг і розвиток, оцінка та контроль за діяльністю персоналу. Успішна організація праці може принести багато переваг, включаючи зниження витрат на виробництво, збільшення продуктивності та якості роботи, зниження ризику виникнення помилок та збільшення задоволеності працівників. Слід звернути увагу на 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.

В другому розділі проаналізовано ринок виробництва хліба та хлібобулочних виробів України та визначено у ньому частку ринку

виробництва ТОВ «Одеський хлібозавод №4». Хлібопекарська галузь є важливою складовою продовольчого комплексу України, на діяльність її підприємств здійснюють суттєвий вплив найрізноманітніші чинники, зокрема: ринкова кон'юнктура, рівень конкуренції, купівельна спроможність населення, традиції споживання тощо. Особливістю хлібопекарської галузі України є те, що вона представлена широкою мережею вітчизняних хлібозаводів і пекарень. Основними гравцями ринку є і далі будуть великі виробники, які зараз займають основну частку на ринку. Лідером у всіх технологічних розробках, хлібних новинках та законодавцем смакових уподобань в Одесі завжди була ТМ «Одеський коровай» на базі хлібозаводу № 4.

Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності підприємства показав що, у 2023 р у порівнянні з 2022 р. збільшився обсяг реалізованої продукції з 552171 тис. грн до 654432 тис. грн., тобто на 102261 тис. грн або 18,52 %. Тобто майже вся виготовлена продукція буда реалізована у досліджуваному періоді, що пояснюється стратегічною значущістю галузі та виготовленої продукції.

Цікавим фактом є те, що під час повномасштабного вторгнення середньооблікова чисельність штатних працівників складу збільшилась на 28 осіб (3,21%). Подібні зрушення були обґрунтовані на початку дослідження тим, що до роботи на підприємстві залучили тимчасово переміщених осіб та вивільнених із інших галузей працівників. Подібні тенденції призвели до збільшення фонду оплати праці, тис. грн всього персоналу (у т. ч. працівників основної діяльності) на 8692 тис. грн або 12,58%.

ТОВ «Одеський хлібозавод № 4» постійно розвиває свою діяльність, тому логічним є підвищення вартості основних фондів з 31181 тис. грн до 43577 тис. грн, тобто на 12396 тис. грн (39,75%), що позитивно характеризує його діяльність навіть у період військових дій на території нашої країни. Загальна сума доходів по підприємству збільшились на 32 086 тис.грн., спостерігається суттєве збільшення показника валової рентабельності продажів на 12,79 в.п. За останні 3 роки продуктивність праці одного працівника збільшилась з 50 до 58

тон/людину на рік. Це свідчить про підвищення ефективності роботи працівників на підприємстві та покращення управління виробництвом.

Проведений аналіз показав, що найбільша ймовірність виникнення проблем на підприємстві пов'язана з незадоволеністю станом виробничого середовища, несприятливим впливом на здоров'я працівників (40%) та невідповідністю рівня організації трудового процесу (35%). Дані обставини визначили коло питань для опрацювання у розділі 3 кваліфікаційної роботи.

У третьому розділі було обгрунтовано доцільність впровадження комплексного підходу до оцінки рівня організації праці персоналу. З метою отримання більш об'єктивних даних щодо ефективності організації праці пропонується оцінювати її на базі набору взаємопов'язаних і взаємодоповнюючих показників, які адекватно описують результативність та якість праці, витрати, пов'язані з їх досягненням. Для визначення рівня організації праці використовується бальна система оцінки, яка застосовується при грейдеруванні та інших методах оцінки складності роботи персоналу

Згідно з визначеними особливостями, резервами та проблемами в управлінні персоналом підприємства ТОВ «Одеський хлібозавод № 4» було визначено першочергові напрями вдосконалення організації праці на підприємстві: формування сприятливого виробничого середовища, раціоналізація трудових процесів.

До заходів щодо формування сприятливого виробничого середовища можна віднести всі види діяльності, спрямовані на попередження, ліквідацію або зниження негативного впливу шкідливих і небезпечних виробничих факторів, які впливають на працівника в процесі його трудової діяльності. Запропоновані в роботі заходи одночасно з формуванням сприятливого виробничого середовища і підвищенням рівня безпеки робітників, повинні привести до вдосконалення організації праці на підприємстві в цілому.

Аналіз організації трудових процесів ТОВ «Одеський хлібозавод № 4» дозволив визначити проблеми, які потребують вирішення: на підприємстві відсутня налагоджена система безперервної раціоналізації трудових процесів,

незважаючи на впровадження міжнародного стандарту ISO 9001:2015, в рамках якої вона мала б функціонувати; внаслідок модернізації та підвищення рівня матеріально-технічного оснащення виробництва на підприємстві норми виробітку та робочого часу за багатьма трудовими операціями дуже швидко втрачають актуальність і потребують періодичного перегляду (реалізація першого пункту сприятиме вирішенню цієї проблеми); у персоналу, що відповідає за організацію трудових процесів на заводі, недостатньо професійних знань і навиків з технічного нормування праці та прогресивних методів їх раціоналізації.

Було запропоновано проект побудови системи раціональної організації трудових процесів на підприємстві, реалізація якого залежить, в першу чергу, від рівня професійної підготовки виконавців з числа працівників ТОВА «Одеський хлібозавод № 4». Аби забезпечити це, прийнято рішення відправити їх на навчання за програмою REFA-Grundausbildung 2.0 від школи «Міжнародний інститут бізнесу» та всесвітньовідомого Федерального союзу з організації робочих процесів, виробництва та розвитку підприємств (Німеччина).

Враховавши вартість навчання та премії виконавцям за реалізацію проекту, було визначено позитивний його вплив на техніко-економічні показники діяльності та економічний стан підприємства: відбудеться зростання показників доходів, витрати підприємства та чистого прибутку підприємства.

За результатами розрахунків проект удосконалення системи управління персоналом та організації праці на підприємстві ТОВ «Одеський хлібозавод № 4» рекомендовано до впровадження.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про охорону праці» в редакції від 21 листопада 2002 року.
2. Законодавство України про охорону праці (збірник нормативних документів. У 4 т. - К.: Держнагляд охорон праці; Основа, 1995 р.
3. Кодекс законів про працю України. К.: Юрінком Інтер, 1998.
4. Ансофф І. Стратегічне управління. К.: Економіка, 2001. 564с.
5. Армстронг М. Управління продуктивністю: Інструменти для впровадження ефективних систем. Київ: Видавництво "Манн, Іванов і Фербер", 2017. 320 с.
6. Баккер А. Підвищення продуктивності праці: Як ефективно організувати робоче місце та мотивувати співробітників. Київ: Видавництво "Знання", 2016. 224 с.
7. Балабанов Л.В, Сардак О.В. Організація праці менеджера. Навчальний посібник. К.: ВД "Професіонал", 2005. 304 с.
8. Балабанова Л. В. Управління персоналом: підручник. К.: Центр учбової літератури, 2011. 467 с.
9. Білоконенко В. І. Організація праці : конспект лекцій. Х.: Вид. ХНЕУ, 2004. 136 с.
10. Бубело О. В. Організаційно-економічні основи підвищення ефективності виробництва: підручник. К.: Центр учбової літератури, 2020.
11. Василенко В.О., Ткаченко Т.І. Виробничий (операційний) менеджмент: Навчальний посібник. К.: ЦУЛ, 2003. 532 с.
12. Виноградський М. Д. Організація праці менеджера : Навч. посібн. К.: Кондор, 2002. 518 с.
13. Гавкалова Н. Л. Управління ефективністю менеджменту персоналу : [монографія]. Харків : Вид-во ХНЕУ, 2011. 295 с.
14. Гриньова В., Шульга Г. Економіка праці та соціально-трудові відносини: Навчальний посібник. Київ.: Заня, 2010. 310с.

15. Данюк В.М. Організація праці менеджера. К.: КНЕУ, 2006. 267 с.
16. Давидюк Ю.В., Самойленко Н.Ю. Напрями підвищення економічної ефективності діяльності підприємств хлібопекарської галузі. Вісник Хмельницького національного університету 2011, № 2, Т. 3.С.32-35.
17. Державна служба статистики України. www.ukrstat.gov.ua (Дата звернення 01.03.2024)
18. Державні санітарні норми та правила проектування робочих місць із забезпеченням нормальних умов праці: ДСН 3.3.6.042-99. – Київ: Міністерство охорони здоров'я України, 1999. 39 с.
19. Досьє компанії: «Одеський хлібозавод №4». YouControl. URL:https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/43370789/
20. Добровольський В. Хлібозавод не може обійтися без чоловічої сили. URL:<https://harch.tech/2023/06/21/hllibozavod-ne-moze-obijtysia-bez-cholovichoisyly/>
21. Друкер П., Завдання менеджменту в ХХІ столітті, Київ: Харківське видавництво, 2019. 413 с.
22. Дурбалова Н. І. Основні складові інноваційної стратегії розвитку хлібопекарських підприємств. Економіка харчової промисловості. 2020 № 3 Т. 12. С. 60-65.
23. Кірова Н.А. Організація робочого місця: Навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2010. 271 с.
24. Ковальов В.М., Рижиков В.С. Економіка праці і соціально-трудові відносини. К: Центр навчальної літератури, 2006.256 с.
25. Козак К. Б., Рубан Ю. О. Удосконалення роботи служби персоналу на підприємстві. Економіка харчової промисловості. 2013. № 2. С. 24-28.
26. Крушельницька О. В. Мельничук Д. П. Управління персоналом: Навчальний посібник. Видання друге, перероблене й доповнене. К.: Кондор, 2011. 308 с.

27. Колпаков В. М. "Теорія і практика прийняття управлінських рішень": Навч. посібн. К.: МАУП, 2004. 504 с.:
28. Коростильов В.А. "Управлінське консультування": Навч. посібн. К: МАУП, 2011. 104 с.
29. Котельникова Ю.М. Кадрове забезпечення розвитку підприємства. Економіка та управління підприємствами. 2018. Вип. 19. С. 201-208.
30. Костишина Т.А. Вдосконалення методів оцінки праці та її оплати в контексті інтеграції України до ЄС. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2005. № 2, Т. 1. С. 129-133.
31. Кузьмін, В.І. Підвищення ефективності проектування робочих місць за допомогою ергономіки. Вісник Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника. Серія «Техніка та енергетика». 2016. № 2. С. 118-124.
32. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: Навчальний посібник - 3-тє вид., доп. і перероб. Львів: Національний університет "Львівська політехніка", "Інтелект Захід", 2007. 384с.
33. Лагун М.І. Послідовність проведення комплексного аналізу фінансового стану підприємства. Формування ринкових відносин в Україні (укр.). 2006. № 6. С. 31-36.
34. Міжнародний інститут бізнесу. <https://iib.com.ua/ua/>.
35. Іванова О. Управління робочими процесами: практичний підхід. Київ: Видавництво "Нова Книга", 2020. 208 с.
36. Офіційний сайт ТОВ «Одеський хлібозавод № 4». URL : <https://2gis.ua/odesa/firm/1970853117966401> (Дата звернення: 08.03.2024).
37. Офіційний сайт Державного комітета статистики України. Режим доступу: <http://www.mstat.gov.ua>.
38. 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 01.03.2024)
39. Сіренко Н.М. Управління інноваційною системою хлібопекарського підприємства. Економіка АПК, № 9. 2019. С. 43-46.

40. Панасенко, В.Ю. Трудові ресурси підприємства: Навчальний посібник. Київ: АСКА, 2014. 439 с.

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

42. Петрова Н., Принципи ефективного управління персоналом, Київ: Літературний світ, 2019. 194 с.

43. Поступна Л. Організація праці на підприємстві. <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream.pdf> (Дата звернення 06.03.2024)

44. Редмонд Дж. Мотивація та продуктивність праці: Підручник для менеджерів. Київ: Видавництво "Центр учбової літератури", 2011. 288 с.

45. Решміділова С. Л., Мул Н. А., Зелена Організація праці на підприємстві: основні завдання та напрями удосконалення. http://www.nbuv.gov.ua/portal/natural/Vchnu/Ekon/2009_4_3/066-069.pdf.

46. Сидоренко В. Оптимізація праці та продуктивність працівників. Київ: Видавництво "Університетська книга", 2018. 152 с.

47. 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.

48. Тимошенко І.І., Соснін А. С. Менеджмент організації: Навчальний посібник для менеджерів К.: Видавництво Європейського університету, 2006. 350 с.

49. Управління персоналом : підруч. / [В. М. Данюк, А. М. Колот, Г. С. Суков та ін.]. К. : КНЕУ; Краматорськ : НКМЗ, 2013. 666 с

50. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. С. 126.

51. Храмов В. О., Бовтрук А. Основи управління персоналом: Навч.-метод. посіб. К.: МАУП, 2001. С.44-48.
52. Череп О.Г. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. Економіка та суспільство. Випуск 48. 2023р.
53. Шаповал О. О. "Основи ергономіки і охорони праці: підручник", К.: Центр учбової літератури, 2020. 350 с
54. Щічкін А.А. Теорія і практика управління персоналом: Навч. посібник. К: МАУП, 2005. 208 с.
55. Щічкін Г. В. Основи кадрового менеджменту. К.: Центр учбової літератури, 2006. 521 с.
56. Щічкін С. В. Управління персоналом в сучасній організації. Учбово-практичний посібник: Видання 4-те, пер. і доп.; Бізнес-школа "Інтел-синтез", К.: Центр учбової літератури, 2006. 320с.
57. Шовкун В. А. Організація праці: теоретичні та інституційні аспекти. Збірник наукових праць ВНАУ. 2011. С. 151-158.
58. Юліна Т. Розробка бюджету служби управління персоналом. Довідник по управлінню персоналом. 2006. - №7. С. 36-45.
59. Jai Infoway. How Artificial Intelligence is Shaping a New Era of Human Resources. 2023. URL:<https://www.linkedin.com/pulse/how-artificial-intelligence-shaping-new-era-human-resources-vteif>
60. Kenza Abadi. How can artificial intelligence be used to help with recruitment and talent selection. 2023.URL:<https://infomineo.com/technology-telecommunication/ai-recruitment-talent-selection-guide/>
61. Michael Chui, James Manyika, Mehdi Miremadi. Four fundamentals of workplace automation URL:<https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/four-fundamentals-of-workplace-automation>
62. Stefan Strohmeier, Franca Piazza. Artificial intelligence techniques in human resource management. URL:<https://www.springerprofessional.de/en/artificial-intelligence-techniques-in-human-resource-management-/2429550>

ДОДАТКИ

Принципи побудови системи управління персоналом навиробництві

Принцип	Зміст принципу
Обумовленості функцій управління персоналом цілям виробництва	Функції управління персоналом формуються і змінюються не довільно, а відповідно до потреб і цілей виробництва
Первинності функцій управління персоналом	Склад підсистем системи управління персоналом, організаційна структура, вимоги до робітників і їх чисельність залежать від змісту, кількості і трудомісткості функцій управління персоналом
Оптимальності співвідношення інтра- і інфра- функцій управління персоналом	Визначає пропорції між функціями, спрямованими на організацію системи управління персоналом (інтрафункції) і функціями управління персоналом (інфрафункції)
Оптимального співвідношення управлінських орієнтацій	Диктує необхідність випередження орієнтації функцій управління персоналом на розвиток виробництва в порівнянні з функціями, спрямованими на забезпечення функціонування виробництва
Потенційних імітацій	Тимчасове вибуття окремих робітників не повинно переривати процес здійснення яких-небудь функцій управління. Для цього кожний робітник системи управління персоналом повинний вміти імітувати функції вищестоящего, нижчестоящего співробітника і одного-двох робітників свого рівня
Економічності	Припускає найбільше ефективну і економічну організацію системи управління персоналом, зниження долі витрат на систему управління в загальних витратах на одиницю продукції, що випускається, підвищення ефективності виробництва. У випадку, якщо після заходів щодо удосконалювання системи управління персоналом збільшилися витрати на управління, то вони повинні перекриватися ефектом виробничій системі, отриманим у результаті їх здійснення
Прогресивності	Відповідність системи управління персоналом передовим закордонним і вітчизняним аналогам
Перспективності	При формуванні системи управління персоналом варто враховувати перспективи розвитку організації
Комплексності	При формуванні системи управління персоналом необхідно враховувати усі фактори, що впливають на систему управління (зв'язку з вищими органами, договірний зв'язок, стан об'єкта управління і т.д.)
Оперативності	Своєчасне прийняття рішень по аналізу та удосконалюванню системи управління персоналом, попереджаючих або оперативно усуваючих відхилення
Оптимальності	Різноманітна проробка пропозиції по формуванню системи управління персоналом і вибір найбільше раціонального варіанта для конкретних умов виробництва
Простоти	Ніж простіше система управління персоналом, тим краще вона працює. Безумовно, це виключає спрощення системи управління персоналом на шкоду виробництву
Ієрархічності	В будь-яких вертикальних розтинках системи управління персоналом повинно забезпечуватися ієрархічна взаємодія між ланками управління (структурними підрозділами або окремими керівниками), принциповою характеристикою якого є несиметрична передача інформації «униз» (деталізація) і «нагору» по системі управління

Автономності	У будь-яких горизонтальних і вертикальних розтинах системи управління персоналом повинна забезпечуватися раціональна автономність структурних підрозділів або окремих керівників
Узгодженості	Взаємодії між ієрархічними ланками по вертикалі, а також між щодо автономними ланками системи управління персоналом по горизонталі повинні бути в цілому узгоджені з основними цілями організації і синхронізовані в часу
Стійкості	Для забезпечення стійкого функціонування системи управління персоналом необхідно передбачати спеціальні «локальні регулятори», що при відхиленні від заданої цілі організації ставлять того або іншого робітника або підрозділ у невигідне положення і спонукають їх до регулювання системи управління персоналом
Багатоаспектності	Управління персоналом як по вертикалі, так і по горизонталі може здійснюватися по різноманітних каналах: адміністративно-господарському, економічному, правовому та ін.
Прозорості	Система управління персоналом повинна мати концептуальну єдність, містити єдину доступну термінологію, діяльність усіх підрозділів і керівників повинна будуватися на єдиних «несучих конструкціях» (етапах, фазах, функціях) для різноманітних по економічному змісту процесів управління персоналом.
Принципи, що визначають напрямки розвитку системи управління персоналом	
Спеціалізації	Поділ праці в системі управління персоналом (виділяється праця керівників, спеціалістів і службовців). Формуються окремі підрозділи, що спеціалізуються на виконанні груп однорідних функцій
Рівнобіжності	Припускає одночасне виконання окремих управлінських рішень, підвищує оперативність
Адаптивності (гнучкості)	Означає пристосовуваність системи управління персоналом до цілей об'єкта управління та умовам його роботи
Спадкоємності	Припускає загальну методичну основу проведення робіт з удосконалення системи управління персоналом на різних її рівнях і різних спеціалістах, стандартне їх оформлення
Безперервності	Відсутність перерв у роботі робітників системи управління персоналом або підрозділів, зменшення часу простоювання документів, простоїв технічних засобів управління і т.п.
Ритмічності	Виконання однакового обсягу робіт у рівні проміжки часу і регулярність повторення функцій управління персоналом
Прямоточності	виробітку визначеного рішення. Вона буває горизонтальна і вертикальна (взаємозв'язку між функціональними підрозділами і взаємозв'язку між різноманітними рівнями управління

Аналіз використання фонду робочого часу штатними працівниками ТОВ «Одеський хлібозавод № 4»

за 2021 – 2023 рр.

№	Показник	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Відхилення			
		люд.– год.	%	люд.– год.	%	люд.– год.	%	2022 р. до 2021 р.		2023 р. до 2022 р.	
								±	%	±	%
1	Фонд робочого часу	780393,6	100	904728,0	100	1051290,9	100	124334	0,00	146563	0,00
2	Відпрацьований час	659845,6	84,55	766952,0	84,77	874547,9	83,19	107106	0,22	107596	-1,58
3	Невідпрацьований час, в т. ч. з причин:	120548	15,45	137776	15,23	176743	16,81	17228	-0,22	38967	1,58
3.1.	- щорічних відпусток (основних та додаткових)	106549	13,65	121584	13,44	159536	15,18	15035	-0,21	37952	1,74
3.2.	тимчасової непрацездатності	6222	0,80	7152	0,79	7208	0,69	930	-0,01	56	-0,10
3.3.	- відпусток без збереження заробітної плати за згодою сторін	2333	0,30	2782	0,31	3078	0,29	449	0,01	296	-0,01
3.4.	- інших відпусток без збереження заробітної плати	778	0,10	894	0,10	765	0,07	116	0,00	-129	-0,03
3.5.	- інші причини	4666	0,60	5364	0,59	6156	0,59	698	-0,01	792	-0,01