

Міністерство освіти і науки України
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

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



КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

**на тему: «Розробка системи управління якістю праці
менеджера на підприємствах»**
ШИФР КРМ. МІЛ. 1.629-03.3.7

Здобувач Сергій САМОЙЛЕНКО

Керівники к філос.н. доц. Ольга Пурцхванідзе,
ст. викладач Юлія Левчук

Кваліфікаційна робота допускається до захисту

Рішення кафедри від 27.05.2024 р., протокол № 14
Завідувачка

кафедри менеджменту і логістики _____ Ірина СЕДІКОВА

Одеса – 2024 р.

**ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧВАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ПРИКЛАДНОЇ ЕКОНОМІКИ
І МЕНЕДЖМЕНТУ ім. Г.Е. Вейнштейна**

Факультет

Менеджменту, маркетингу та публічного
адміністрування

Кафедра

Менеджменту і логістики

Ступінь вищої освіти

Перший (бакалаврський)

Спеціальність

073 – Менеджмент

Освітня програма

Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри МіЛ

_____ (підпис)

“ ___ ” _____ 2024 р.

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА ЗДОБУВАЧА**

Сергію Самойленко

(прізвище, ім'я та по-батькові студента)

1. Тема роботи: «Розробка системи управління якістю праці менеджера на підприємствах» затвердженою наказом по університету від 30.10.2023 р. №629-03

2. Термін здачі студентом закінченої роботи 27.05.2024 р.

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

4. РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРАЦІ МЕНЕДЖЕРА НА ПІДПРИЄМСТВАХ 1.1 Сутність системи управління якістю менеджера на підприємствах 1.2 Методичні підходи до формування системи управління якістю менеджера на підприємствах Висновки до розділу 1 РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРАЦІ МЕНЕДЖЕРА НА ПІДПРИЄМСТВАХ 2.1 Економічна характеристика ТОВ «Одеський хлібозавод № 4» 2.2 Аналіз факторів ринкового середовища підприємства 2.3 Оцінка якості праці менеджерів відділу збуту ТОВ «Одеський хлібозавод №4» Висновки до розділу 2 РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРАЦІ МЕНЕДЖЕРА НА ТОВ «ОДЕСЬКИЙ ХЛІБОЗАВОД №4» 3.1. Підходи до формування системи управління якістю праці на ТОВ «Одеський хлібозавод №4» 3.2 Економічне обґрунтування заходів з формування системи управління якістю менеджера Висновки до розділу 3

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) таблиць 14, рисунків 9.

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 12.02.2024 р.

Керівник

_____ (підпис)

Завдання прийняв до виконання

_____ (підпис)

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Проходження комплексної практики	12.02 – 10.03.24	виконано
2	Захист звіту з практики	11.03 – 13.03.24	виконано
3	Розробка теоретичного розділу	14.03 – 25.03.24	виконано
4	Розробка аналітичного розділу	02.04 – 16.04.24	виконано
5	Розробка проєктного розділу	17.04 – 02.05.24	виконано
6	Розробка інших складових кваліфікаційної роботи	03.05 – 07.05.24	виконано
7	Розгляд науковим керівником чорнового варіанту кваліфікаційної роботи	08.05 - 11.05.24	виконано
8	Доопрацювання роботи з урахуванням пропозицій наукового керівника та підготовка її у чистовому варіанті	12.05 – 16.05.24	виконано
9	Розгляд науковим керівником чистового варіанту кваліфікаційної роботи та підготовка до малого захисту	17.05 – 19.05.24	виконано
10	Нормоконтроль роботи	22.05 – 24.05.24	виконано
11	Перевірка роботи на плагіат	22.05 – 24.05.24	виконано
12	Малий захист та доробка роботи по результатах малого захисту	27.05 – 31.05.24	виконано
13	Передача роботи завідувачу кафедри для отримання дозволу на захист	01.06 – 04.06.24	виконано
14	Зовнішнє рецензування кваліфікаційної роботи	05.06 – 10.06.24	виконано
15	Захист кваліфікаційної роботи бакалавра	12.06 – 22.06.24	виконано

Керівник

_____ (підпис)

Пурцхванідзе О.В.

Завдання прийняв до виконання

_____ (підпис)

Самойленко С.Г.

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

Самойленко С.Г.

АНОТАЦІЯ

Актуальність теми обумовлена необхідністю пошуку ефективних важелів управління і виявлення резервів підвищення якості праці.

У першому розділі **«ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРАЦІ МЕНЕДЖЕРА НА ПІДПРИЄМСТВАХ»** визначено сутність системи управління якістю праці менеджера на підприємстві, проаналізовано фактори впливу на якість менеджера підприємства, узагальнено методичні підходи до формування системи управління якістю менеджера на підприємствах.

У другому розділі **«АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРАЦІ МЕНЕДЖЕРА НА ПІДПРИЄМСТВАХ»** проаналізовано діяльність ТОВ «Одеський хлібозавод №4», оцінено якість праці менеджерів відділу збуту ТОВ «Одеський хлібозавод №4».

У третьому розділі **«ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРАЦІ МЕНЕДЖЕРА НА ТОВ «ОДЕСЬКИЙ ХЛІБОЗАВОД №4»** запропоновано систему управління якістю праці менеджера ТОВ «Одеський хлібозавод №4», яка базується на удосконаленій системі оцінювання якості менеджерів, розраховано економічний ефект від проходження менеджерами відділу збуту підприємства курсів ефективних продажів.

Кваліфікаційна робота бакалавра містить 68 сторінок, 22 таблиці, 8 рисунків. Перелік посилань нараховує 33 найменування.

Ключові слова: якість праці, система управління, фактори ринкового середовища, методи оцінки, хлібозавод, відділ збуту, менеджери.

SUMMARY

The relevance stems from the need to find effective management and identification of reserves for power generation.

The first section “**THEORETICAL BASIS FOR THE DEVELOPMENT OF THE SYSTEM OF MANAGEMENT OF THE MANAGER’S PRACTICE IN ENTERPRISE**” identifies the essence of the management system of the management of the manager’s practice in the enterprise, Factors will flow into the role of the manager of an enterprise; a methodical approach to the formation of a management system for the role of a manager at an enterprise has been established.

In another section, “**ANALYSIS OF THE MANAGEMENT SYSTEM FOR THE MANAGER’S PRACTICE IN ENTERPRISE**”, the activities of LLC “Odessky Bakery Plant No. 4” were analyzed, the performance of managers in the field of work was assessed OV "Odessa Bakery No. 4".

The third section “**FORMATION OF A MANAGEMENT SYSTEM FOR THE MANAGER’S PRACTICE AT LLC “ODESKY BAKERY FACTORY No. 4**” has been assigned a management system for the practice of the manager of LLC “Odessky Bread Factory No. 4”, which is based on the of a linear system for assessing the quality of managers, the economical effect of the work of managers in the field was ensured creating effective sales rates.

Qualified bachelor's work contains 68 pages, 22 tables, 8 figures. Perelik posilan narahova 33 names.

Key words: operational efficiency, management system, market environment factors, assessment methods, bakery plant, industrial sector, managers.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРАЦІ МЕНЕДЖЕРА НА ПІДПРИЄМСТВАХ	9
1.1 Сутність системи управління якістю менеджера на підприємствах	9
1.2 Методичні підходи до формування системи управління якістю менеджера на підприємствах	15
Висновки до розділу 1	22
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРАЦІ МЕНЕДЖЕРА НА ПІДПРИЄМСТВАХ	26
2.1 Економічна характеристика ТОВ «Одеський хлібозавод № 4»	26
2.2 Аналіз факторів ринкового середовища підприємства	32
2.3 Оцінка якості праці менеджерів відділу збуту ТОВ «Одеський хлібозавод №4»	41
Висновки до розділу 2	47
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРАЦІ МЕНЕДЖЕРА НА ТОВ «ОДЕСЬКИЙ ХЛІБОЗАВОД №4»	48
3.1. Підходи до формування системи управління якістю праці на ТОВ «Одеський хлібозавод №4»	48
3.2 Економічне обґрунтування заходів з формування системи управління якістю менеджера	58
Висновки до розділу 3	63
ВИСНОВКИ	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	66
ДОДАТКИ	69

ВСТУП

Якість праці традиційно оцінюється з позиції якості самого процесу праці. Це означає, що важливо враховувати доцільність певної діяльності людини, її відповідність вимогам до предметів і засобів праці, а також використовуваної технології. Важливими є також результати праці, які повинні забезпечувати достатній рівень задоволення різноманітних потреб працівника. Згідно з визначенням, наданим в економічній енциклопедії, якість праці – це сукупність специфічних дій, що спрямовані на досягнення певної матеріальної мети. Ці дії відрізняють один вид конкретної праці від іншого, підкреслюючи унікальні характеристики кожного процесу.

Стрімкий розвиток ринкових відносин в Україні диктує необхідність впровадження нових підходів та ефективних методів управління на підприємствах.

Категорії якості праці присвячено багато досліджень як вітчизняних, так і зарубіжних вчених. Різні теоретико-методичні та науково-практичні аспекти цієї проблеми розглядали такі науковці, як О. А. Грішнова, Л. А. Лутай, М. Д. Романюк, В. І. Штефан, В. В. Стефінін, В. Є. Швець та інші. Незважаючи на значні досягнення в цій галузі, залишається актуальним питання пошуку ефективних важелів управління і виявлення резервів підвищення якості праці. Це важливо для забезпечення стійкого розвитку підприємств.

Метою дослідження є розробка системи управління якістю праці менеджера на підприємстві ТОВ «Одеський хлібозавод № 4».

Основними *завданнями* є:

- розкрити сутність управління якістю праці менеджера на підприємстві;
- охарактеризувати методичні підходи до формування системи управління якістю менеджера на підприємствах;
- надати економічну характеристику ТОВ «Одеський хлібозавод № 4»;

- проаналізувати фактори ринкового середовища підприємства;
- оцінити якість праці менеджерів відділу збуту ТОВ «Одеський хлібозавод №4»;
- визначити підходи до формування системи управління якістю праці на ТОВ «Одеський хлібозавод №4»;
- обґрунтувати заходи з формування системи управління якістю менеджера.

Предметом дослідження теоретико-методичні та науково-практичні засади розробки системи управління якістю праці менеджера на підприємстві.

Об'єктом вивчення є процеси управління якістю праці менеджера на підприємстві.

Методи дослідження. Основу роботи складають загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: *наукового узагальнення* при дослідженні теоретичних підходів щодо управління якістю праці менеджера на підприємстві; *аналітичного групування та комплексної оцінки* при розробці підґрунтя для практичного аналізу факторів ринкового середовища підприємства; *групування, порівняння* для об'єктивного відображення результатів опрацювання статистики щодо виробництва та споживання хліба та хлібобулочних виробів. Використання передбачених засобів гарантувало актуальності та достовірності одержаних результатів.

Інформаційну базу роботи становлять законодавчі акти, наукові публікації у фахових виданнях, матеріали науково-практичних конференцій, дані періодичної преси, статистична звітність досліджуваного підприємства, літературні джерела, інтернет-ресурси.

Практичне значення одержаних результатів проведеного дослідження полягає в тому, що рекомендації можуть бути використані ТОВ «Одеський хлібозавод №4» в процесі його господарської діяльності.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРАЦІ МЕНЕДЖЕРА НА ПІДПРИЄМСТВАХ

1.1 Сутність системи управління якістю менеджера на підприємствах

Система управління якістю праці менеджера є складовою загальної системи управління персоналом підприємства.

Персонал – це сукупність усіх працівників підприємства, які об'єднані за професійними чи іншими ознаками. Управління персоналом – це цілеспрямована діяльність керівництва організації, а також керівників і фахівців підрозділів, що відповідають за кадрову політику і методи управління [1, с.85].

Ця діяльність включає в себе формування системи управління персоналом, планування кадрових процесів, проведення маркетингових досліджень персоналу, визначення кадрового потенціалу та потреб організації в працівниках. Технологія управління персоналом охоплює широкий спектр функцій, від найму до звільнення співробітників, і передбачає інформаційне, технічне, нормативно-методичне, правове та діловодне забезпечення.

Керівники і працівники підрозділів системи управління персоналом також відповідають за оцінку діяльності своїх підрозділів, а також за оцінку економічної та соціальної ефективності вдосконалення управління персоналом.

Основною структурною одиницею, що займається управлінням кадрами в організації, є відділ кадрів. Цей відділ виконує функції з прийому на роботу і звільнення співробітників, а також організовує навчання, підвищення кваліфікації та перепідготовку персоналу. [1, с. 90].

Служби управління персоналом, зазвичай, мають низький організаційний статус і слабку фахову підготовку. Через це вони не виконують багато важливих завдань з управління персоналом та забезпечення нормальних умов праці [2, с. 3].

Концепція управління персоналом являє собою систему теоретичних та методологічних поглядів, що визначають сутність, зміст, цілі, завдання, критерії, принципи та методи управління персоналом. Вона також включає організаційно-практичні підходи до формування механізму реалізації цієї концепції в конкретних умовах функціонування організацій.

Процес управління є діяльністю органів і кадрів, спрямованою на вплив на об'єкт за допомогою обраних методів для досягнення визначених цілей. Він характеризує систему, її елементи та динаміку, представляючи реальне життя системи. Основними елементами цього процесу є прийняття та реалізація управлінських рішень, а також організація завдань працівників.

Сучасні науковці та практики під управлінським персоналом розуміють працівників організації, які виконують функції менеджменту: планування, організація, прогнозування, координація тощо. Відповідно, управлінський персонал будь-якого підприємства поділяють на три категорії: керівники, спеціалісти та службовці [3, с.15]. Пропонується наступна структура управлінського персоналу (рис. 1.1).

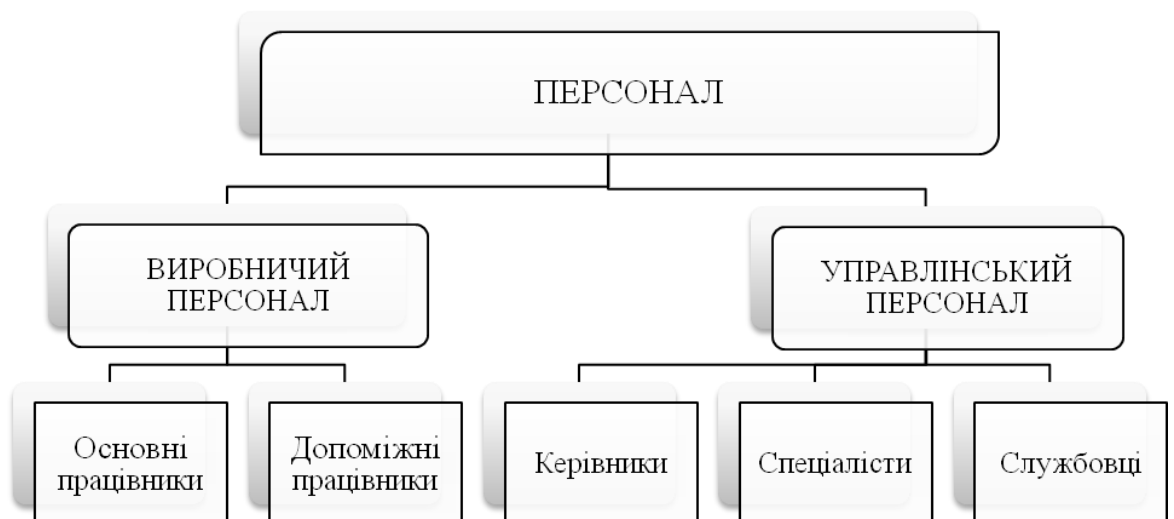


Рис.1.1 Структура персоналу підприємства [3, с.15]

У науковій літературі керівників визначають як працівників, які займають посади директорів підприємства та його структурних підрозділів (функціональних служб), а також їхніх заступників. Спеціалісти — це працівники, які виконують інженерно-технічні, економічні та інші функції. Вони поділяються на такі категорії [4; 5]:

Функціональні спеціалісти, які забезпечують управлінську інформацію (економісти, фінансисти, маркетологи тощо).

Лінійні спеціалісти, які займаються обслуговуванням і контролем у процесі виробництва (механіки, енергетики тощо).

Спеціалісти-технологи та інженери, чия діяльність пов'язана з конструкторсько-технічною або проектною інформацією.

До управлінського персоналу також відносять технічних виконавців (службовців), які готують та оформляють документацію (діловоди, секретарі, табельники, креслярі тощо).

Таким чином, аналізуючи окремі категорії управлінського персоналу, можна зробити висновок, що до нього відносяться всі працівники, діяльність яких прямо чи опосередковано пов'язана з управлінням на підприємстві.

Управлінський персонал відрізняється від інших спеціалістів п'ятьма ключовими видами діяльності [6; 7; 8]:

Встановлення цілей: Менеджер формує систему цілей та визначає засоби їх досягнення, що включає визначення пріоритетів та розробку стратегій.

Організація процесів: Менеджер організовує процеси, координує роботу груп та забезпечує ефективну взаємодію між ними для досягнення необхідного результату.

Підтримка мотивації та комунікації: Менеджер використовує відповідні методи та специфічні прийоми впливу для підтримки мотивації та ефективної комунікації серед працівників.

Встановлення показників вимірів: Менеджер розробляє показники, які дозволяють оцінити роботу кожного учасника процесу, одночасно сфокусувавши їх на досягненні загальних цілей організації.

Сприяння росту працівників: Менеджер стимулює професійне зростання працівників та самого себе, щоб організація могла ефективно функціонувати в умовах мінливого середовища.

Ці види діяльності забезпечують ефективне управління та розвиток організації, допомагаючи адаптуватися до змін і досягати поставлених цілей.

Незважаючи на те, що управлінська праця не створює матеріальні блага, вона є невід'ємною частиною діяльності керівників. Отже, управлінська праця повинна мати продуктивні та якісні характеристики, які сприяють ефективному виконанню управлінських функцій та досягненню поставлених цілей [9; 10; 11].

Поняття «якість» як філософська категорія привертало увагу філософів різних шкіл. Серед них представники механістичного світосприйняття — Арістотель, Рене Декарт, Джон Локк, Томас Гобс; німецької класичної філософії — Іммануїл Кант, Георг Гегель, Людвіг Фейєрбах; марксистського вчення — Фрідріх Енгельс, Карл Маркс; а також представники «наукового менеджменту» — Фредерік Тейлор. Сучасні філософські визначення якості пропонують видатні економісти такі як: Вільям Едвардс Демінг, Каору Ісікава, Джозеф Джуран, Арманд Фейгенбаум, Філіп Кросбі та Генічі Тагучі [12; 13; 14].

Вважається, що перший аналіз поняття якості провів Арістотель ще в III ст. до н.е. За його логікою, якість є однією з десяти категорій, на які він поділив всі речі реальності. В його розумінні, якість — це універсальні ознаки (колір, форма тощо), які властиві багатьом речам, виходячи за межі даного буття.

У ринковій економіці проблема якості є ключовим чинником для підвищення рівня життя, а також економічної, соціальної та екологічної безпеки. Якість — це комплексне поняття, яке охоплює ефективність усіх

аспектів діяльності: розробку стратегії, організацію виробництва, маркетинг тощо (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

«Якість» як економічна категорія

Визначення якості	Автор
Якість — це категорія філософії, що відображає важливі сторони об'єктивної дійсності, якісна визначеність предмета і явища, є те, що робить їх стійкими, що розмежовує їх і створює безконечну різноманітність світу	Айзенштейн В. А [15, с. 23].
Якість об'єкта - сукупність властивостей і характеристик предмета, що визначають його як таке, і відрізняють від інших предметів, як тільки предмет втрачає свої властивості, це призводить до зникнення предмета якому належать ці властивості.	Гегель Г.В.Ф. [17, с. 16].
Якість – це властивість, що реально задовольняє споживачів.	Каору Ісікава [17, с. 16].
Якість - це результат взаємодії трьох складових: самого товару, споживача і способу використання товару	Демінг В.Е. [17, с. 16].
Якість - набір властивостей, які визначають ступінь їх відповідності заданій конкретній потребі у фіксованих умовах споживання	Мішин В.М. [18, с. 57].
Якість – це сукупність характеристик об'єкту, що відносяться до його здатності задовольняти встановлені або передбачувані потреби.	Р. Бичківський [17, с. 101]
Якість – це комплексне інтегруюче поняття всіх сторін продуктивної діяльності, направленої на задоволення багатообразних потреб суспільства в цілому і кожної людини окремо.	О. Артистов [18, с. 35]
Якість – це сукупність властивостей і характеристик, рівень або варіант яких формується виробниками (постачальниками) при її створенні в цілях задоволення встановлених (або передбачуваних) потреб	А. Гличев [15, с. 15]
Якість має два аспекти: об'єктивні – фізичні характеристики і суб'єктивні – наскільки рід є «хорошою»	У. Шухарт [17, с. 16]
Якість – сукупність властивостей, що обумовлюють її здатність задовольняти певні особисті і виробничі потреби відповідно до її призначення.	М. Шаповал [15, с. 75].

Джерело: узагальнення автора

Сучасна література та практика пропонують різні трактування поняття якості. Згідно з Міжнародним стандартом ISO 9000:2000, якість визначається

як "сукупність характеристик об'єкта, що стосуються його здатності задовольняти встановлені і передбачувані потреби" .

У загальному розумінні управління якістю полягає в керуванні тими чинниками та умовами, що суттєво впливають на рівень якості продукції або послуг. Управління якістю є складовою менеджменту якості і включає виконання вимог до якості. Це виключно оперативна діяльність, спрямована на забезпечення відповідності встановленим стандартам, виявлення та усунення невідповідностей і проблем, пов'язаних із низькою якістю [19, с. 75].

Значна увага приділяється пошуку, аналізу, оцінці та класифікації факторів якості, серед яких виділяються природні, технічні, технологічні, організаційні, економічні та соціально-психологічні чинники. Ці аспекти є критичними для забезпечення високого рівня якості продукції та послуг, що пропонуються на ринку.

Якість праці є одним із найважливіших об'єктів управління на сучасному підприємстві. Будь-яка продукція (послуга) — це кінцевий результат конкретної праці. Сам процес праці являє собою доцільну діяльність людини, спрямовану на перетворення предметів праці на споживчі цінності [19, с. 75].

Функціонування ринкової економіки, що призвело до зростання конкурентного тиску та необхідності постійного підвищення якості, спричинило еволюцію теорії якості праці. З точки зору В. Швеця, якість праці — це сукупність властивостей процесу трудової діяльності, зумовлених здатністю і прагненням працівника виконувати визначену роботу відповідно до встановлених вимог .

Для кожного працівника, залежно від займаної посади, мають бути чітко розроблені критерії оцінювання його роботи, включаючи знижувальні та підвищувальні коефіцієнти якості праці. Критеріями оцінювання роботи управлінців можуть бути виконання планових завдань підрозділом, наявність офіційних рекламацій із фінансовими наслідками для підприємства,

наявність і розміри невиробничих затрат, а також кількість випадків порушення дисципліни у підрозділі.

Останнім часом значно розширились можливості підвищення якості системи управління. Це стало можливим завдяки підвищенню професійної підготовки персоналу, швидкому розвитку науки управління та інформаційних технологій. Ці зміни сприяють більш ефективному управлінню та підвищенню загальної якості праці в організації.

Підвищення якості системи управління — це, по суті, питання про те, "як найкраще організувати діяльність, спрямовану на прискорення економічного і соціального розвитку, забезпечити найбільш повне використання наявних можливостей". Управління якістю праці управлінського персоналу — це процес, який повинен включати комплексні управлінські методи. Ці методи забезпечують найбільш продуктивні координовані дії персоналу та раціональне використання інформації, що необхідна для підтримання конкурентоспроможності, прибутковості та ефективної діяльності підприємства.

1.2 Методичні підходи до формування системи управління якістю менеджера на підприємствах

Якість праці традиційно розглядається через призму якості трудового процесу. Вона визначається відповідністю діяльності людини вимогам, що висуваються до предметів і засобів праці, а також технології виконання робіт. Результати праці повинні задовольняти різноманітні потреби працівника на достатньому рівні. Згідно з економічною енциклопедією, якість праці є сукупністю специфічних дій, спрямованих на досягнення конкретної матеріальної мети, що відрізняє один вид праці від іншого [21; 22; 23].

Праця, як поєднання фізичних та інтелектуальних зусиль, витрачених працівником під час її виконання, з одного боку, є засобом досягнення певної мети, а з іншого — можливістю задовольнити потреби вищого рівня.

Результати трудової діяльності персоналу служать підставою для отримання матеріальної винагороди, сприяють професійному зростанню і забезпечують впевненість у майбутньому. Відтак, якість праці слід розглядати також як важливий компонент її ефективності.

На рівні підприємства якість праці може проявлятися на індивідуальному, груповому та колективному рівнях. Якість роботи конкретного працівника вимагає ретельного аналізу всіх її компонентів, таких як складність, інтенсивність, регламентованість, рутинність, творчість, а також ставлення та мотивація до виконання завдань. Забезпечення високої якості праці потребує створення умов, що сприяють ефективній трудовій діяльності. Це включає відповідність стандартів поведінки працівників (рівень знань, вмінь, навичок, досвід) вимогам роботи для досягнення запланованих результатів, а також формування ефективного механізму стимулювання досягнення необхідного рівня якості праці для різних категорій персоналу.

Чинники, що впливають на якість праці на підприємстві, можна поділити на дві групи: об'єктивні та суб'єктивні. (рис. 1.2).

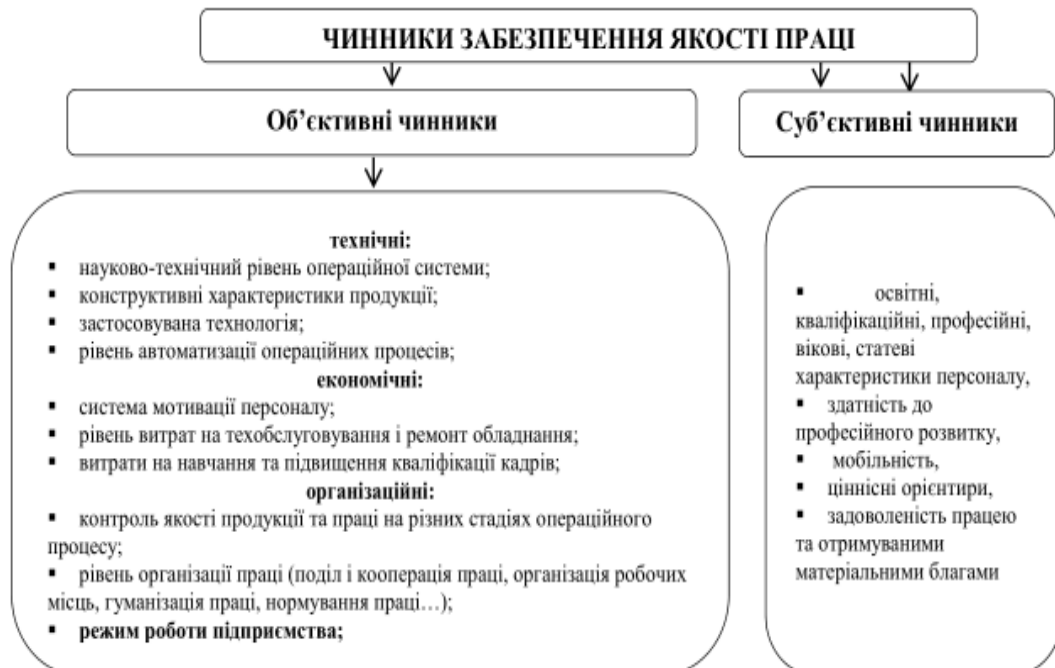


Рис. 1.2 Чинники забезпечення якості праці

Джерело: згруповано автором

Об'єктивні чинники включають умови праці, технологічні процеси та матеріально-технічне забезпечення, тоді як суб'єктивні чинники охоплюють мотивацію, професійну компетентність та особисті якості працівників [24; 25].

На рівні підприємства якість праці може проявлятися на індивідуальному, груповому та колективному рівнях. Якість роботи конкретного працівника потребує ретельного аналізу всіх її складових, таких як складність, інтенсивність, регламентованість, рутинність, творчість, а також ставлення та мотивація до виконання завдань. Забезпечення високої якості праці вимагає створення умов, що сприяють ефективній трудовій діяльності, включаючи відповідність стандартів поведінки працівників (рівень знань, вмінь, навичок, досвіду) вимогам роботи для досягнення запланованих результатів. Крім того, важливо формувати дієвий механізм стимулювання для досягнення необхідного рівня якості праці різними категоріями персоналу.

Фактори, що впливають на якість праці на підприємстві, доцільно поділити на дві групи: об'єктивні та суб'єктивні. Об'єктивні чинники включають умови праці, технологічні процеси та матеріально-технічне забезпечення. Суб'єктивні чинники, у свою чергу, охоплюють мотивацію працівників, їхню професійну компетентність та особисті якості. Якість праці залежить від рівня професійних характеристик, таких як знання, вміння, навички, освіта, кваліфікація, а також від умотивованості до праці та прагнення до розвитку [26, с. 95].

Категорія "якості праці" тісно пов'язана з поняттям трудового потенціалу. Наявність додаткових стимулів, таких як можливості кар'єрного та кваліфікаційного зростання, підвищення заробітної плати, отримання премій та бонусів, часто є важливим фактором підвищення якості праці. Ці стимули спонукають працівників до оптимізації використання свого трудового потенціалу. Отже, якість праці на рівні підприємства слід

розглядати як міру реалізації потенційних можливостей працівників у конкретних організаційних умовах.

Для успішного функціонування підприємства необхідно належним чином керувати якістю загалом, і якістю праці зокрема. Управління якістю праці (УЯП) являє собою сукупність дій і заходів, спрямованих на ефективне планування, організацію та контроль процесу підвищення якості праці. Важливо також мотивувати працівників до покращення якості своєї роботи з метою підвищення загальної ефективності діяльності підприємства та його конкурентоспроможності [27, с. 3].

На нашу думку, управління якістю праці являє собою систему методів, заходів та прийомів, спрямованих на оптимізацію впливу об'єктивних та суб'єктивних чинників, що забезпечують якість праці, з урахуванням особливостей операційної діяльності підприємства. Обрані методи управління якістю праці можуть застосовуватися як на рівні підприємства в цілому, так і бути адаптованими для окремих підрозділів, рівнів управління, бізнес-процесів чи категорій працівників.

У сучасних умовах найбільш популярними системами управління якістю праці є управління на основі цілей (Management by Objectives, MBO) та комплексне управління якістю (Total Quality Management, TQM). Основні інструменти управління якістю праці, відповідно до міжнародних стандартів ISO 9000-10000, включають надання повноважень працівникам, збагачення роботою та оплату праці. Ці інструменти дозволяють підвищити мотивацію, залученість і ефективність працівників, що, у свою чергу, сприяє покращенню загальної якості праці на підприємстві.

Міжнародні стандарти серії ISO слугують загальним керівництвом для суб'єктів господарювання щодо управління якістю. Кожне вітчизняне підприємство, прагнучи забезпечити свою конкурентоспроможність на ринку, повинно розробити та впровадити власні системи управління якістю праці (УЯП) як складові загальної системи менеджменту якості. Ці системи

мають передбачати раціональну технологію контролю виконання та оцінки якості роботи персоналу.

Внутрішня система УЯП повинна бути структурована так, щоб забезпечувати можливість оперативної та всебічної оцінки ділових якостей і особистого внеску персоналу у операційні процеси. Вона повинна дозволяти об'єктивно застосовувати систему мотивації та забезпечувати залежність розміру винагороди від кількості та якості виконаної праці. Крім того, система повинна сприяти покращенню управління шляхом попередження або своєчасного виявлення та усунення порушень і невідповідностей [27, с. 8].

Сутність будь-якого управління полягає у виробленні управлінських рішень з подальшою їх реалізацією. Управлінські дії складаються з виконання різних функцій управління. Зазвичай, реалізація цих функцій відбувається шляхом визначення конкретних завдань, які розкривають зміст роботи за кожною функцією. При управлінні якістю праці виконуються певні функції, які утворюють окремі підсистеми (рис. 1.3).



Рис. 1.3 Складові підсистеми управління якістю праці на підприємстві
Джерело: складено автором [27, с. 3].

Підбір, розстановка, виховання і навчання кадрів є важливими для вирішення головної проблеми – правильного підбору персоналу за діловими та морально-політичними ознаками, відповідно до здібностей і схильностей працівників, їх придатності до певного виду трудової діяльності.

Кожен працівник повинен бути мотивований на якісне виконання своєї роботи. Це досягається через створення системи мотивації, що забезпечує відповідність винагороди кількості та якості виконаної праці, а також через постійне навчання та розвиток персоналу.

Планування якості праці полягає у складанні програми формування якості. Воно включає прогнозування показників якості праці, оцінку якості та можливості щодо її підвищення.

Матеріально-технічне забезпечення включає визначення потреби в матеріально-технічних засобах з урахуванням обсягу завдань, що ставляться перед персоналом.

Особливу увагу слід приділяти збереженню природних ресурсів. Система управління якістю повинна забезпечити безпечний рівень впливу на навколишнє середовище і впроваджувати ефективні засоби щодо екологізації виробництва.

Технологічне забезпечення якості передбачає встановлення порядку і організацію регулювання технологічних процесів та операцій у відповідності з умовами праці та зовнішніми умовами. Це включає контроль за дотриманням технологічних стандартів та оптимізацію процесів для досягнення високої якості праці.

Метрологічне забезпечення якості праці полягає у встановленні і застосуванні технічних засобів, правил та норм, необхідних для забезпечення єдності і точності вимірювань обсягів і якості виконаних робіт та виготовленої продукції. Це допомагає підтримувати високий рівень точності у виробничих процесах та контролі якості.

Інформаційне забезпечення спрямоване на обслуговування окремих функцій та системи в цілому. Воно включає встановлення порядку і

організацію збирання, обробки та передачі науково-технічної інформації з питань підвищення якості праці. Це забезпечує підприємство необхідними даними для прийняття обґрунтованих рішень і вдосконалення процесів управління якістю.

Нормативне забезпечення якості передбачає створення фонду нормативної документації з управління якістю праці та продукції. Цей фонд має включати державні та галузеві стандарти, інформаційну літературу з питань стандартизації, а також стандарти та інші нормативні документи, розроблені на підприємстві. Крім того, він повинен містити літературу з питань стандартизації, сертифікації та систем управління якістю.

Вдосконалення організації праці та виробництва є важливою функцією, яка визначає основні положення щодо покращення організаційної та виробничої структури підприємства, а також структури управління. Це включає оптимізацію процесів, підвищення ефективності роботи працівників і забезпечення більшої узгодженості в управлінні, що в цілому сприяє підвищенню якості продукції та послуг.

Контроль і оцінка якості праці є ключовими функціями управління якістю. Основні цілі цих функцій включають установлення відповідності виконаних робіт та виготовленої продукції вимогам нормативної документації. Це означає контроль за тим, щоб кожна послуга відповідала стандартам якості і безпеки.

Стимулювання якості праці передбачає організацію матеріального і морального стимулювання працівників на всіх рівнях. Це може включати бонуси, премії, а також визнання та похвали за досягнення в якості роботи і виробництва. Колективи підрозділів і служб також можуть отримувати стимули за спільні зусилля у підвищенні якості првці.

Правове забезпечення управління якістю включає розробку, прийняття і суворе дотримання юридичних актів, які регулюють відносини між людьми у процесах виробництва і реалізації продукції. Це охоплює законодавство

про стандартизацію, безпеку праці, споживчі права та інші аспекти, що стосуються якості життя і праці людей.

Сучасна теорія менеджменту пропонує кілька поширених трактувань поняття "менеджмент людських ресурсів":

Ставлення до фактору праці як до джерела доходу: У цьому підході праця розглядається не як витратна стаття, а як важливе джерело доходу для підприємства.

Створення простору діяльності для кожного працівника: Цей аспект підкреслює важливість забезпечення умов, в яких кожен працівник може внести свій внесок у загальну справу. Це сприяє мотивації та підвищенню ефективності роботи.

Інтеграція соціальної політики у загальну політику підприємства: Важливим є те, що соціальна політика повинна бути невід'ємною частиною загальної стратегії підприємства, що сприятиме гармонійному розвитку колективу і підвищенню продуктивності.

Отже, мета концепції управління людськими ресурсами полягає не лише в прийнятті на роботу та утриманні кваліфікованих працівників. Важливими аспектами є також вдосконалення професійної підготовки працівників і ефективна реалізація цілей підприємства. Людський ресурс тепер розглядається як джерело доходу, що кардинально змінює підхід до управління працею і акцентує на важливості розвитку та утримання кваліфікованих кадрів.

Інноваційний характер управлінської праці значною мірою проявляється через впровадження керівництвом організації комплексу інноваційних технологій в управлінні людськими ресурсами (HR-інновацій). Ефективність таких HR-інновацій залежить від кількох факторів: розвиток потенціалу організації, стан системи управління людськими ресурсами, рівень їх використання та розвитку, структура керівного персоналу, освітній рівень управлінців, їх досвід і стаж роботи.

Для визначення напрямів застосування HR-інновацій в організації необхідно провести діагностику стану розвитку людських ресурсів, аналіз керуючої системи, моделей компетенцій та їх реалізації. Тільки комплексний підхід до оцінки цих аспектів дозволяє ефективно інтегрувати інноваційні технології в управління персоналом, підвищуючи тим самим загальну продуктивність і конкурентоспроможність організації.

Розробка HR-стратегії включає кілька ключових етапів:

Проведення внутрішнього аудиту людських ресурсів: Це передбачає детальний аналіз поточних процесів управління персоналом у компанії.

Аналіз організаційних сильних і слабких сторін: На цьому етапі визначаються сильні та слабкі сторони компанії у сфері управління персоналом, що дозволяє побачити можливості для покращення.

Визначення відсутніх елементів системи управління персоналом: Ідентифікуються елементи, яких не вистачає для ефективного управління персоналом.

Визначення завдань і пріоритетних заходів: На основі загальної стратегії бізнесу формулюються конкретні завдання та заходи з управління персоналом.

Підготовка і затвердження стратегії управління персоналом: Заключний етап передбачає підготовку документа, що містить усі елементи нової HR-стратегії, і його затвердження керівництвом організації.

Ці етапи забезпечують комплексний підхід до створення ефективної HR-стратегії, яка сприяє досягненню загальних цілей бізнесу та підвищенню ефективності управління людськими ресурсами.

Технології управління персоналом, які найбільше відкриті до сприйняття інновацій, можна поділити на кілька основних блоків, кожен з яких виконує певні функції:

Підсистема планування персоналу: Цей блок відповідає за створення системи інноваційної діяльності, включаючи розробку кадрової політики,

аналіз кадрового потенціалу, аналіз ринку праці та прогнозування потреб у персоналі.

Підсистема розвитку персоналу: До її функцій входять навчання, перепідготовка і підвищення кваліфікації працівників, призначення на посади та адаптація нових працівників, оцінка кандидатів на вакантні посади, періодична оцінка кадрів, реалізація ділової кар'єри та професійного просування, а також організація роботи з кадровим резервом.

Підсистема мотивації і стимулювання персоналу: Ця підсистема займається нормуванням і тарифікацією трудового процесу, розробкою систем оплати праці, а також матеріальним, негрошовим і моральним стимулюванням працівників.

Підсистема організації інноваційної діяльності персоналу: Вона реалізує взаємозв'язки та розподіл функцій між працівниками, зайнятими інноваційною діяльністю, розробку спеціальних інструментально-технологічних знань і технологій спільної роботи, які можуть бути інтегровані в інноваційну діяльність.

Ці блоки забезпечують комплексний підхід до управління персоналом, який сприяє ефективному впровадженню інновацій та підвищенню конкурентоспроможності організації.

Висновки до першого розділу

Формування системи управління якістю праці менеджера на підприємстві є складним і багатогранним процесом, який потребує комплексного підходу. На основі аналізу основних аспектів цього процесу можна зробити наступні узагальнюючі висновки:

Визначення стандартів якості праці: Необхідно розробити чіткі критерії та стандарти, за якими оцінюватиметься якість праці менеджерів. Це включає вимоги до професійних знань, навичок, компетенцій, а також особистісних характеристик менеджерів.

Розробка системи оцінювання та моніторингу: Для забезпечення високої якості праці менеджерів важливо впровадити систему регулярного оцінювання та моніторингу їх діяльності. Це може включати як внутрішні аудити, так і зовнішні оцінки з боку незалежних експертів.

Професійний розвиток та навчання: Підвищення якості праці неможливе без постійного професійного розвитку менеджерів. Необхідно організовувати регулярні тренінги, семінари, курси підвищення кваліфікації та інші заходи, спрямовані на розвиток професійних навичок і компетенцій.

Мотивація та стимулювання: Важливо створити ефективну систему мотивації, яка б стимулювала менеджерів до досягнення високих результатів у своїй праці. Це може включати як матеріальне, так і нематеріальне стимулювання.

Інноваційні технології та інструменти: Впровадження сучасних технологій управління персоналом і використання інноваційних інструментів сприяє підвищенню якості праці менеджерів. Це можуть бути інформаційні системи для управління персоналом, системи електронного документообігу, аналітичні інструменти для оцінки ефективності роботи.

Організаційна культура та клімат: Формування позитивної організаційної культури та сприятливого клімату на підприємстві є важливим фактором, що впливає на якість праці менеджерів. Важливо забезпечити відкриту комунікацію, підтримку ініціатив, а також створення умов для балансу між роботою та особистим життям.

Системний підхід до управління якістю праці: Формування ефективної системи управління якістю праці менеджерів потребує системного підходу, що передбачає інтеграцію всіх зазначених вище елементів у єдину цілісну систему.

В результаті формування системи управління якістю праці менеджера на підприємстві забезпечує не лише підвищення ефективності діяльності менеджерів, але й сприяє загальному розвитку та успіху підприємства в конкурентному середовищі.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРАЦІ МЕНЕДЖЕРА НА ПІДПРИЄМСТВАХ

2.1 Економічна характеристика ТОВ «Одеський хлібозавод № 4»

ТОВ «Одеський хлібозавод № 4» – один з найбільших промислових виробників хлібобулочної продукції в Україні, виробнича потужність якого дозволяє випускати до 200-220 т продукції на добу. На підприємстві діє окрема служба, яка відстежує тенденції на ринку і розробляє нові вироби, власна сертифікована і обладнана лабораторія, висококваліфіковані та досвідчені фахівці.

ТОВ "ОДЕСЬКИЙ ХЛІБОЗАВОД №4" (код ЄДРПОУ 43370789) було зареєстровано 27 листопада 2019 року. Статутний капітал компанії становить 150 000 гривень. Станом на 24 травня 2024 року, компанія не перебуває в процесі припинення своєї діяльності [28].

Керівником ТОВ "ОДЕСЬКИЙ ХЛІБОЗАВОД №4" є Віталій Володимирович Добровольський. Організаційно-правова форма підприємства – товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ). Основний вид діяльності згідно з КВЕД – виробництво хліба та хлібобулочних виробів, а також виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання (КВЕД 10.71).

Розглянемо динаміку основних економічних показників ТОВ «ОДЕСЬКИЙ ХЛІБОЗАВОД №4» у табл. 2.1.

За аналізований період дохід підприємства збільшився на 102243000 грн, або на 18,52%, чистий прибуток на 423000 грн або на 117,17%, активи на 5101000 грн або на 2,85%, зобов'язання на 450000 грн, або на 0,25%, кількість працівників зменшилась на 19 осіб, або на 2,18%.

З одного боку, ми бачимо зростання доходів та чистих прибутків підприємства, але це вартісні показники і в більшому ступені зростання обумовлене інфляційними процесами та підвищенням відпускних цін.

Таблиця 2.1

Аналіз основних економічних показників підприємства

Показники	2021	2022	2023	Абсолютні відхилення 2023 / 2022 року, грн	Відносні відхилення 2023 / 2022 року, %
Дохід	462040000	552171000	654414000	102243000	118,52
Чистий прибуток	264000	361000	784000	423000	217,17
Активи	146139000	179153000	184254000	5101000	102,85
Зобов'язання	145185000	177927000	178377000	450000	100,25
Кількість працівників	900	872	853	-19	97,82

Джерело: розраховано автором за [29]

Тільки за 2024 рік ТОВ «ОДЕСЬКИЙ ХЛІБОЗАВОД №4» брав участь у 294 тендерах. Тенденції продажів через державні закупівлі представлені на рис. 2.1.

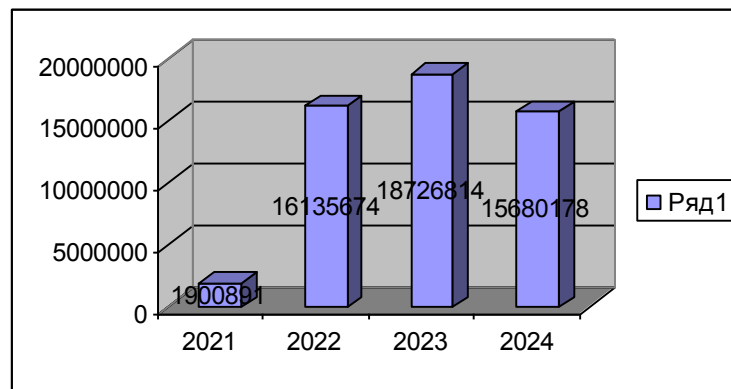


Рис. 2.1 Тенденції продажів через державні закупівлі

Джерело: розроблено за автором за [29]

Найбільші обсяги за тендерами була досягнуті у 2023 році (18726814 грн), але є сподівання, що цей обсяг буде ще більшим на кінець 2024 року.

Топ 10 найбільших державних покупців продукції хлібозаводу представлені на табл. 2.2.

Топ 10 найбільших державних покупців продукції хлібозаводу

ТОП	Замовники	Сума, грн	Частка, %
1	ОДЕСЬКА ОБЛАСНА ДЕРЖАВНА АДМІНІСТРАЦІЯ	4230000	18,29
2	Віськова частина 1485	2688250	11,62
3	Мирнопільський геріатричний будинок-інтернат	2255461	9,75
4	Управління освіти Подільської міської ради Подільського району Одеської області	2173757	9,40
5	Великорибальський психоневрологічний будинок-інтернат	2171876	9,39
6	Балтський психоневрологічний будинок - інтернат	2009004	8,68
7	Комунальний заклад Херсонської обласної ради Херсонський психоневрологічний будинок-інтернат	1981161	8,56
8	Військова частина 2197	1947160	8,42
9	Новосавицький психоневрологічний будинок-інтернат	1934214	8,36
10	Національний університет «Одеська морська академія»	1742685	7,53
Разом		23133568	100

Джерело: розраховано автором за [29]

Аналіз Топ 10 найбільших державних покупців продукції хлібозаводу показує, що розбіг часток великих замовників складає від 7,53% до 18,29%.

Історія промислового хлібопечення в Одесі є однією з найдавніших в Україні. Одеська випічка завжди вирізнялася своєю унікальністю, особливим смаком та незвичайними формами. Лідером у технологічних інноваціях, новинках хлібної продукції та встановленні смакових стандартів в Одесі завжди була ТМ "Одеський коровай", яка працює на базі хлібозаводу № 4. Саме тут були розроблені та запущені у виробництво такі відомі хлібобулочні вироби, як хліб Обідній, хліб Переяславський та бублик Український, який досі не має прямих аналогів. ТМ "Одеський коровай" здобула визнання не лише в Україні, але й за її межами.

Асортимент продукції хлібозаводу наведено у додатку А [30].

В ринкових умовах колектив комбінату намагається забезпечити виробництво високоякісної продукції та її реалізацію в умовах конкуренції. З цією метою проводиться постійна робота над асортиментом продукції та розробкою нових видів виробів. На сучасному етапі асортимент продукції налічує близько 100 видів.

Також на хлібокомбінаті передбачені соціально-трудова пільги та матеріальна допомога як для працівників так і для пенсіонерів.

Схема управління виробничо-господарською діяльністю ТОВ «ОДЕСЬКИЙ ХЛІБОЗАВОД №4» зображено на рис. 2.2.

Найважливішими функціями керування, що знаходяться у веденні управління, є: техніко-економічне планування, організація і нормування праці, бухгалтерський облік і фінансова діяльність, а також матеріально-технічне постачання і збут готової продукції. Відповідно цим функціям на хлібо заводах створюються: планово-економічний (планово-виробничий) відділ, бухгалтерія, відділи матеріально-технічного постачання і збуту готової продукції.

Найважливішою функцією управління підприємством є планування його діяльності. Планування являє собою процес визначення цілей, які підприємство передбачає досягти за певний період, а також засобів, шляхів та умов їх досягнення. Чітко та зважено визначені кінцеві цілі є вихідним пунктом планування діяльності хлібозаводу виокремлює п'ять основних цілей:

- господарсько-економічну, обумовлену вимогами забезпечення високої ефективності виробничої системи, випуску суспільно необхідної хлібобулочної продукції;
- виробничо-технологічну, що відображає основне функціональне призначення підприємства – випуск продукції належної якості;
- науково-технічну, тобто постійне прискорення науково-технічного прогресу, що матеріалізується в постійному поліпшенні продукції і оновленні технічної бази виробництва;
- соціальну – якомога повніше забезпечення потреб працівників підприємства в матеріальній та духовній сферах;
- екологічну – забезпечення вимоги відтворюваності ресурсів та виготовлення екологічно безпечної (чистої) продукції.

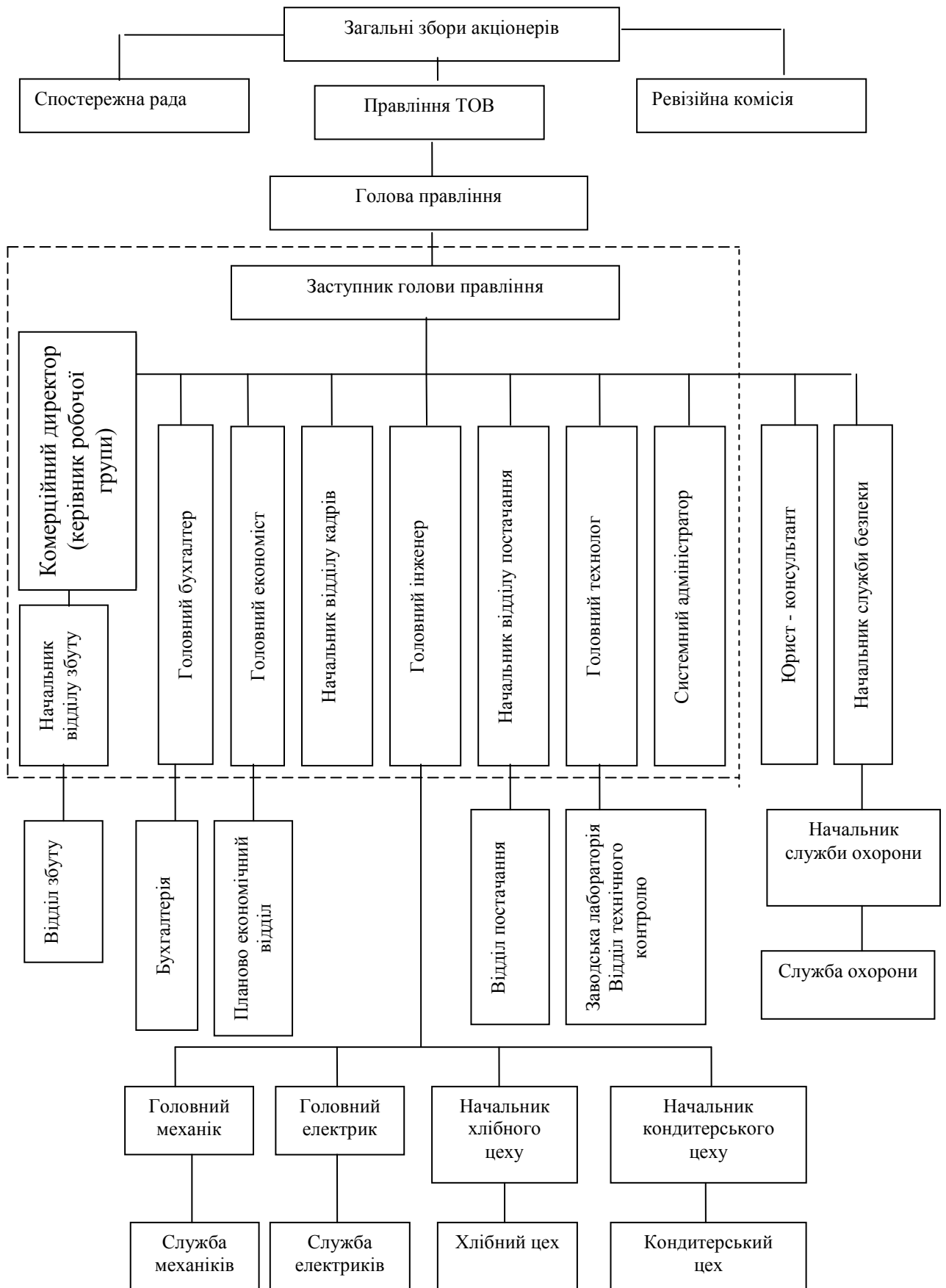


Рис. 2.2 Організаційна структура управління
ТОВ «ОДЕСЬКИЙ ХЛІБОЗАВОД №4»

Джерело: складено автором за [30]

В умовах роботи хлібопекарського підприємства по новій системі планування й економічного стимулювання серед функцій, виконуваних бухгалтерією, на перший план висунулися задачі оперативного контролю за виконанням плану по реалізації і прибутку, за станом основних фондів і оборотних коштів і фондів економічного стимулювання. Бухгалтерія бере безпосередню участь у розробці і виконанні заходів щодо підвищення ефективності всієї роботи підприємства.

Відділ матеріально-технічного постачання розробляє план постачання хлібозаводу сировиною, матеріалами, паливом і т.д. складає на них заявки для організацій, що відають постачаннями.

Відділ постачання відповідає за своєчасне надходження сировини, матеріалів і палива на підприємство, забезпечує їхнє збереження. Однієї з головних задач відділу є прискорення оборотності матеріальних ресурсів, поліпшення організації складського господарства, організація централізованого завезення сировини і матеріалів; відділ забезпечує дотримання нормативу запасів матеріальних ресурсів.

Відділ збуту готової продукції розробляє план реалізації виробів хлібопекарського підприємства і забезпечує його виконання. Відділ відповідає за своєчасне постачання продукції в торговельну мережу в замовленому нею асортименті й обсязі і забезпечує дотримання вимог діючих умов постачання хліба і хлібобулочних виробів. Поряд з цим відділ збуту веде систематичну роботу по вивченню попиту споживача на продукцію підприємства, інформує про це директора хлібозаводу для вживання заходів по задоволенню попиту населення; займається рекламуванням виробів через відповідні організації, радіо, телебачення, печатка. Начальник відділу збуту бере безпосередню участь у висновку договорів на постачання продукції в обсязі й асортименті з відповідними організаціями, що відають торгівлею, і надалі забезпечує реалізацію відповідно до цих договорів.

2.2 Аналіз факторів ринкового середовища підприємства

Хоча хлібопекарська галузь є однією з найбільш активних і привабливих для інвесторів секторів харчової промисловості України, багато компаній не витримують конкуренції, втрачають свої ринкові позиції і майже не вкладають кошти в модернізацію та оновлення обладнання. Значну роль у цих проблемах відіграє тіньовий сектор, який призводить до неефективного використання виробничих потужностей, що знижує продуктивність як окремих підприємств, так і галузі в цілому. Тому необхідно, щоб держава розробила та реалізувала збалансовану стратегію розвитку хлібопекарської галузі, яка б враховувала економічні інтереси не лише виробників, але й споживачів та суспільства загалом.

Хліб та хлібобулочні вироби є невід'ємною частиною щоденного раціону українців, відіграючи важливу роль завдяки національним традиціям і рівню життя населення. Хлібопекарська промисловість є ключовою частиною продовольчого сектора України, забезпечуючи 6,9% від загального обсягу продукції харчової промисловості. На роботу підприємств цієї галузі впливають різноманітні зовнішні фактори, такі як стан споживчого ринку, інтенсивна конкуренція, купівельна спроможність населення та регіональні традиції споживання.

Внутрішні чинники включають часткове оновлення технологій, модернізацію обладнання та позитивні тенденції у розширенні асортименту продукції. Ефективне використання трудових ресурсів також є важливим аспектом діяльності підприємств. Крім того, політична та економічна ситуація в країні суттєво впливає на інвестиційну та інноваційну активність у хлібопекарській галузі.

На сьогоднішній день залишається недостатньо вивченим питання ефективного функціонування хлібопекарських підприємств на регіональному рівні та шляхи підвищення ефективності виробництва хліба і хлібобулочних виробів в умовах сучасної ринкової економіки. Для подолання економічної

кризи в цій галузі необхідно розробити комплексний підхід до вирішення її проблем. Це вимагає постійного моніторингу та аналізу діяльності підприємств хлібопекарської промисловості, щоб отримувати найбільш точну та повну інформацію про їхній реальний стан. Такий підхід дозволить розробити ефективні стратегії для покращення роботи підприємств і підвищення їх конкурентоспроможності.

Хлібопекарська галузь України відрізняється широкою мережею вітчизняних хлібозаводів та пекарень, які забезпечують населення хлібобулочними виробами. В країні зареєстровано 1747 підприємств, що займаються виробництвом хліба та хлібобулочних виробів. Близько 80% продукції цієї галузі виготовляється великими промисловими підприємствами, тоді як решта продукції виробляється міні-пекарнями та пекарнями при супермаркетах, які демонструють активний розвиток останніми роками. Важливою конкурентною перевагою хлібопекарської галузі України є наявність власної сировинної бази. В країні працює близько 600 борошномельних підприємств, хоча більшість із них працюють не на повну потужність.

Розглянемо виробництво борошна пшеничного чи пшенично-житнього в Україні та в Одеській області у табл. 2.3 та на рис. 2.3 - 2.4.

Таблиця 2.3

Виробництво борошна пшеничного чи пшенично-житнього в Україні
та в Одеській області

	2010	2015	2017	2018	2019	2020	2021
Україна, тис. грн	2422,5	2056,4	1991,0	1746,0	1737,6	1549,8	1456,7
Одеська область, тис.грн	106,5	106,8	107,6	76,3	75,4	48,8	*
Частка регіону у загальному виробництві, %	4,4	5,19	5,4	4,37	4,34	3,15	

* інформація є закритою

Джерело: розраховано автором за [31]

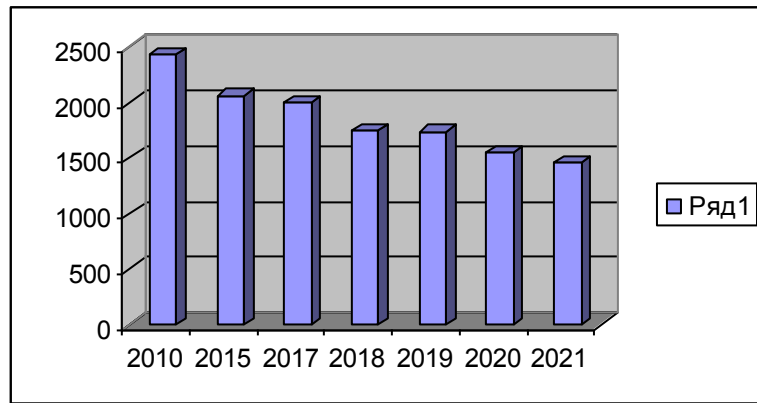


Рис. 2.3 Виробництво борошна пшеничного чи пшенично-житнього в Україні

Джерело: складено автором за [31]

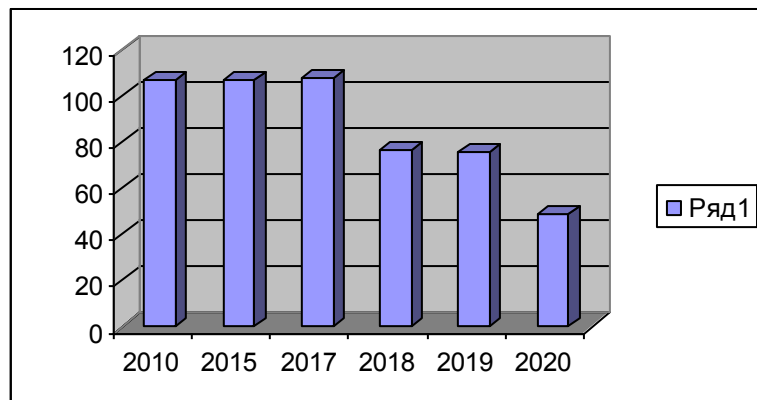


Рис. 2.4 Виробництво борошна пшеничного чи пшенично-житнього в Одеській області

Джерело: складено автором за [31]

Виробництво борошна пшеничного чи пшенично-житнього як в Україні, так і в Одеській області носить негативну спадаючу тенденцію, частка Одеської області у різні періоди складала від 3,15% до 5,4%.

Виробництво борошна в Одеській області зменшилось у період з 2010 до 2020 року з 106,5 тис. грн. до 48,8 тис. грн.

Розглянемо виробництва хліба та хлібобулочних виробів у табл. 2.4.

Аналіз динаміки виробництва хліба та хлібобулочних виробів як в Україні, так і в більшості регіонів показують тенденції до падіння.

Виробництва хліба та хлібобулочних виробів в Одеській області зменшилось на 17% у порівнянні 2021 року до 2017 року. Але при цьому є ряд областей, в яких відбулося зростання виробництва хліба в таких як: Київська, Тернопільська, Харківська, Хмельницька.

Таблиці 2.4

Динаміка виробництва хлібу за регіонами, тис. т

Області та міста	2017	2018	2019	2020	2021	Темпи змін, 2021/2017,%
Україна	102	97,1	85,4	83,92	57	57,0
Автономна Республіка Крим	-	-	-	-	-	...
Вінницька	227	240	236	223	217	96,0
Волинська	219	213	205	189	154	70,0
Дніпропетровська	301	294	285	275	246	81,3
Донецька	190	186	174	156	144	75
Житомирська	348	353	318	306	288	82,0
Закарпатська	225	246	250	237	212	94,0
Запорізька	161	144	120	102	81	50
Івано- Франківська	364	341	329	310	293	80
Київська	236	233	296	284	268	113
Кіровоградська	206	208	200	272	169	82
Луганська	125	127	114	111	102	81,6
Львівська	428	407	381	360	325	73
Миколаївська	342	325	299	279	246	71,9
Одеська	349	335	321	309	291	83
Полтавська	592	562	559	534	591	99
Рівненська	433	397	358	337	283	65
Сумська	416	411	396	386	355	85
Тернопільська	451	450	455	468	463	102
Харківська	422	427	419	470	427	101
Херсонська	283	284	283	266	238	84
Хмельницька	497	424	536	452	554	111
Черкаська	408	584	567	461	336	82
Чернівецька	282	273	260	248	236	83
Чернігівська	449	437	411	457	442	98

Джерело: розраховано автором за [31]

Одним із фактором впливу як на споживання, так і на виробництво хлібобулочної продукції є динаміка наявного населення (табл. 2.5).

Як показує аналіз динаміки наявного населення спостерігається значне скорочення як в цілому в Україні, так і в окремих регіонах, зокрема в Одеській області зменшилось на 0,8% у порівнянні 2021 року до 2017 року.

Зростання населення показано лише в одній області – Київській, і то лише на 3,1%. Але можна припустити, що таке зростання обумовлене міграційними процесами. Середнє зменшення наявного населення за областями у 2021 році у порівнянні з 2020 роком склало від 5,5% (найбільший відсоток падіння кількості населення у Чернігівській області) до найменшого (0,7% у Закарпатській області).

Таблиці 2.5

Динаміка наявного населення за регіонами, осіб

Області та міста	2017	2018	2019	2020	2021	Темпи змін, 2021/2017,%
Україна	42584542	42386403	42153201	41902416	41588354	97,7
Автономна Республіка Крим
Вінницька	1590357	1575808	1560394	1545416	1529123	96,1
Волинська	1040954	1038457	1035330	1031421	1027397	98,7
Дніпропетровська	3230411	3231140	3206477	3176648	3142035	97,3
Донецька	4244057	4200461	4165901	4131808	4100280	96,6
Житомирська	1240482	1231239	1220193	1208212	1195495	96,4
Закарпатська	1258777	1258155	1256802	1253791	1250129	99,3
Запорізька	1739488	1723171	1687401	1687401	1666515	95,8
Івано- Франківська	1379915	1377496	1373252	1368097	1361109	98,6
Київська	1734471	1754284	1767940	1781044	1788530	103,1
Кіровоградська	965756	956250	945549	933109	920128	95,3
Луганська	2195290	2167802	2151833	2135913	2121322	96,6
Львівська	2534027	2529608	2522021	2512084	2497750	98,6
Миколаївська	1150126	1141324	1131096	1119862	1108394	96,4
Одеська	2386516	2383075	2380308	2377230	2368107	99,2
Полтавська	1426828	1413829	1400439	1386978	1371529	96,1
Рівненська	1162763	1160647	1157301	1152961	1148456	98,8
Сумська	1104529	1094284	1081418	1068247	1053452	95,4
Тернопільська	1059192	1052312	1045879	1038695	1030562	97,3
Харківська	2701188	2694007	2675598	2658461	2633834	97,5
Херсонська	1055649	1046981	1037640	1027913	1016707	96,3
Хмельницька	1285267	1274409	1264705	1254702	1243787	96,8
Черкаська	1231207	1220363	1206351	1192137	1178266	95,7
Чернівецька	908120	906701	904374	901632	896566	98,7
Чернігівська	1033412	1020078	1005745	991294	976701	94,5

Джерело: розраховано автором за [31]

Розглянемо динаміку виробництва хліба за регіонами, на одну особу у табл. 2.6.

Відповідно зменшилось і виробництво хлібобулочних виробів на одну особу як в Україні, так і в більшості регіонів.

Таблиці 2.6

Динаміка виробництва хліба за регіонами, на одну особу/кг

Області та міста	2017	2018	2019	2020	2021	Темпи змін, 2021/2017,%
Україна	242,0	238,1	229,9	221,9	210,6	87,0
Автономна Республіка Крим
Вінницька	537,7	526,0	491,5	475,1	451,6	84,0
Волинська	396,2	377,2	357,3	343,7	330,0	83,3
Дніпропетровська	93,1	91,4	89,4	87,2	78,9	84,7
Донецька	45,0	44,6	41,8	37,9	35,3	78,4
Житомирська	443,2	451,4	426,3	421,0	410,7	92,7
Закарпатська	258,4	275,1	279,1	269,4	250,4	97,0
Запорізька	150,6	142,3	129,8	120,5	109,3	72,6
Івано- Франківська	336,2	321,0	312,9	300,8	289,9	86,2
Київська	93,3	92,1	83,6	80,8	77,6	83,2
Кіровоградська	318,0	323,5	319,8	293,7	295,5	93,0
Луганська	57,2	58,8	52,9	52,0	48,3	84,4
Львівська	208,7	200,6	191,1	183,7	171,0	82,0
Миколаївська	298,7	285,7	265,7	250,0	223,3	74,8
Одеська	146,2	140,6	134,9	130,4	123,5	84,5
Полтавська	557,9	541,6	544,2	532,4	507,2	91,0
Рівненська	373,0	342,5	310,1	292,8	247,2	66,3
Сумська	378,4	377,4	368,6	363,5	339,5	89,7
Тернопільська	427,5	428,6	436,7	452,4	451,2	105,5
Харківська	193,7	196,1	194,7	177,6	163,4	84,4
Херсонська	279,0	272,9	274,3	260,4	235,3	84,3
Хмельницька	466,2	491,5	504,8	521,6	528,8	113,4
Черкаська	414,3	399,0	389,5	388,5	372,8	90,0
Чернівецька	310,3	301,9	287,7	275,8	263,9	85,0
Чернігівська	234,5	230,4	211,4	264,1	256,1	109

Джерело: розраховано автором за [31]

Розглянемо середні споживчі ціни на хліб , грн. за кг у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Середні споживчі ціни на хліб, грн. за кг

Області	2017	2018	2019	2020	2021	2021/2017,%
Україна	12,68	15,40	18,61	19,74	20,98	165,4
Вінницька	11,13	13,86	14,10	18	19	170,7
Волинська	19,95	23,42	24,80	24,91	26,97	135,2
Дніпропетровська	15	17,36	19,73	21,38	23,69	157,9
Донецька	12,07	14,03	15,39	15,79	18,02	149,2

Продовження табл. 2.7

Області	2017	2018	2019	2020	2021	2021/2017,%
Житомирська	18,96	21,93	20,92	22,33	23,95	126,3
Закарпатська	13,56	17,04	17,84	18,37	21,03	155,08
Запорізька	15,36	17,84	19,62	21,70	20,60	134,1
Івано-Франківська	19,96	20,72	21,72	22,67	23	115,2
Київська	19,28	20,36	21,13	22,52	23,64	122,6
Кіровоградська	19,39	21,12	22,22	23,11	23,32	120,2
Луганська	19,19	20	20,62	23,5	24	125,06
Львівська	19,88	21,90	23,41	23,46	26,03	131,0
Миколаївська	19,20	21,46	22,67	23,53	25,70	133,9
Одеська	17,94	18,22	19,63	20,13	21,47	119,6
Полтавська	20,41	22,68	22,28	23,41	23,59	1,155
Рівненська	18,73	21,29	22,81	23,55	23,88	127,4
Сумська	19,11	20,99	22,51	23,05	24	126
Тернопільська	18,21	21,83	22,78	22,47	23,40	129
Харківська	16,88	18,62	20,91	22,37	23,13	137,02
Херсонська	13,40	16,77	19,88	20,38	22,58	169
Хмельницька	19,05	20,99	21,31	22,16	23,08	121,1
Черкаська	19,21	21,92	22,08	21,58	22,75	118,4
Чернівецька	17,37	18,90	21,91	22,93	23,17	133,3
Чернігівська	17,89	18,25	19,24	21,46	22,66	126,6

Джерело: розраховано автором за [31]

Середні споживчі ціни на хліб включно зросли в кожній області України, але найбільше в Вінницькій (170,7%), Дніпропетровській (157,9%), Харківській (137,02%) та Чернівецькій (133,3%) областях.

Розглянемо динаміку споживання хліба та хлібобулочних продуктів в Україні у 2017-2021 роках у табл. 2.8.

Таблиці 2.8

Динаміка споживання хліба та хлібобулочних продуктів в Україні
у 2017-2021 роках, тис. т

Області	2017	2018	2019	2020	2021	Темпи змін, 2021/2017,%
Україна	8495,9	8354,8	8427,9	8430,3	8337,3	98,1
Вінницька	318,1	315,0	308,9	308,8	299,0	94,0
Волинська	218,4	209,9	213,8	215,4	233,0	106,7
Дніпропетровська	647,2	641,3	630,3	620,5	625,9	96,7
Донецька	682,8	692,3	706,8	704,7	696,4	102,0
Житомирська	256,1	264,1	253,8	243,7	244,6	95,5
Закарпатська	278,3	264,6	289,7	291,5	297,1	106,8
Запорізька	285,0	299,2	290,8	302,5	290,7	102,0

Продовження табл. 2.8

Області	2017	2018	2019	2020	2021	Темпи змін, 2021/2017, %
Івано-Франківська	376,4	358,0	379,2	410,2	378,4	100,5
Київська	956,5	957,7	999,7	994,6	1007,4	105,3
Кіровоградська	192,0	188,9	200,8	212,4	210,1	109,4
Луганська	298,4	300,7	316,0	320,6	335,3	112,4
Львівська	542,8	518,3	542,0	565,9	552,5	101,8
Миколаївська	231,4	230,8	229,9	228,8	219,6	95,0
Одеська	430,9	453,2	442,0	427,6	415,2	96,4
Полтавська	298,2	280,3	280,8	269,6	267,8	89,8
Рівненська	231,0	218,2	221,4	219,2	220,8	95,6
Сумська	211,4	204,4	196,1	191,4	188,5	89,2
Тернопільська	249,4	242,6	255,5	246,0	228,1	91,5
Харківська	596,0	560,3	543,7	536,1	521,0	87,4
Херсонська	214,9	201,7	189,9	200,2	183,2	85,2
Хмельницька	285,9	264,4	262,3	255,1	260,0	90,9
Черкаська	252,8	259,9	259,7	263,4	259,9	102,8
Чернівецька	218,5	211,6	204,6	197,9	202,9	92,9
Чернігівська	223,5	217,4	210,2	204,2	199,9	89,4

Джерело: розраховано автором за [31]

В 10 областях України динаміка споживання молока та молочних продуктів збільшилась, найвище в – Волинській (106,7%), Закарпатській (106,8), Луганській (112,4%) та Кіровоградській (109,4%). В інших 14 областях зменшилась, найнижче в – Харківській (87,4%) та Херсонській (85,2%).

Розглянемо динаміку споживання хліба та хлібобулочних продуктів в Україні на одну особу у 2017-2021 роках у табл. 2.9.

Таблиці 2.9

Динаміка споживання хліба та хлібобулочних продуктів в Україні на одну особу у 2017-2021 роках, тис. т

Області	2017	2018	2019	2020	2021	Темпи змін, 2021/2017, %
Україна	0,2000	0,1977	0,2005	0,2019	0,2015	100,8
Вінницька	0,2009	0,2009	0,1989	0,2009	0,1968	98,0
Волинська	0,1369	0,9738	0,8366	0,1092	0,1275	93,1
Дніпропетровська	0,2003	0,1992	0,1975	0,1964	0,2007	100,2
Донецька	0,1617	0,1655	0,1704	0,1712	0,1707	105,6
Житомирська	0,2072	0,2155	0,2090	0,2028	0,2060	99,4
Закарпатська	0,2211	0,2104	0,2308	0,2328	0,2382	107,7
Запорізька	0,1646	0,1745	0,1714	0,1804	0,1759	106,9

Продовження табл. 2.9

Області	2017	2018	2019	2020	2021	Темпи змін, 2021/2017,%
Івано-Франківська	0,2730	0,2603	0,2767	0,3006	0,2790	102,2
Київська	0,2046	0,2036	0,2112	0,2094	0,2121	103,7
Кіровоградська	0,1998	0,1987	0,2138	0,2292	0,2304	115,3
Луганська	0,1168	0,1292	0,1174	0,1506	0,1582	135,4
Львівська	0,2144	0,2052	0,2153	0,2259	0,2221	103,6
Миколаївська	0,2020	0,2031	0,2043	0,2054	0,275	108
Одеська	0,1807	0,1903	0,1858	0,2092	0,1759	97,3
Полтавська	0,2101	0,2024	0,2069	0,1955	0,1966	108,3
Рівненська	0,1988	0,1883	0,1917	0,1905	0,1928	97,0
Сумська	0,1923	0,1879	0,1824	0,1804	0,1805	93,9
Тернопільська	0,2362	0,2312	0,2451	0,2378	0,2223	94,1
Харківська	0,2209	0,2087	0,2039	0,2026	0,1991	90,1
Херсонська	0,2044	0,1935	0,1839	0,1958	0,1815	88,8
Хмельницька	0,2234	0,2083	0,2082	0,2042	0,2103	94,1
Черкаська	0,2062	0,2142	0,2166	0,2222	0,2222	107,8
Чернівецька	0,2408	0,2337	0,2266	0,2201	0,2271	94,3
Чернігівська	0,2177	0,2146	0,2105	0,2075	0,2065	94,9

Джерело: розраховано автором за [31]

Динаміка споживання хліба та хлібобулочних продуктів в Україні на одну особу збільшилась в 11 областях, найвище в – Полтавській (108,3%), Луганській (135,%) та Кіровоградській (115,3%). В інших 13 областях зменшилась, найнижче в – Харківській (90,1%) та Херсонській (88,8%).

Але й в середньому по Україні ми бачимо невелике збільшення споживання хліба та хлібобулочних продуктів на одну особу у порівнянні 2021 року до 2017 року на 0,8%.

Таким чином, аналіз факторів ринкового середовища показує зменшення споживання хліба та хлібобулочних продуктів в Україні, і, зокрема, в Одеській області, і як наслідок зменшення споживчого попиту на цю продукцію, загострення конкурентної боротьби та недозавантаженість виробничих потужностей хлібо заводів. Ці обставини вимагають додаткових зусиль від працівників відділів збуту як з пошуку нових клієнтів, так і утримання старих.

2.3 Оцінка якості праці менеджерів відділу збуту ТОВ «Одеський хлібозавод №4»

В умовах загострення конкурентної боротьби та специфіки виробництва хлібобулочних виробів, висока відповідальність за формування замовлень, укладення нових договорів про співробітництво покладена саме на працівників відділу збуту хлібопекарських підприємств.

У відділі збуту ТОВ «ОДЕСЬКИЙ ХЛІБОЗАВОД №4» працює 11 осіб:

- начальник відділу збуту;
- менеджер з продажів;
- 9 диспетчерів.

При цьому начальник відділу збуту та менеджер з продажів працюють за п'ятиденним восьмигодинним робочим тижнем, а диспетчери по троє у зміну по 12 годин.

Начальник відділу збуту хлібопекарського підприємства виконує широкий спектр завдань, які спрямовані на забезпечення ефективного продажу продукції підприємства. Основні задачі, які виконує начальник відділу збуту, можна поділити на стратегічні, тактичні та операційні.

Стратегічні завдання:

1. Розробка збутової стратегії:
 - Аналіз ринку, конкурентного середовища та споживчих уподобань.
 - Визначення цільових сегментів ринку та розробка планів по їх освоєнню.
 - Створення довгострокових планів продажів та визначення ключових показників ефективності (KPI).
2. Планування обсягів продажів:
 - Прогнозування попиту на продукцію.
 - Визначення оптимальних обсягів виробництва для забезпечення безперебійних поставок.

Тактичні завдання:

1. Організація збутової діяльності:
 - Створення та управління збутовою командою.
 - Розробка систем мотивації для співробітників відділу збуту.
 - Встановлення ефективних каналів збуту (роздрібна торгівля, оптова торгівля, онлайн-продажі).
2. Маркетингові заходи:
 - Проведення рекламних кампаній та акцій для стимулювання продажів.
 - Взаємодія з відділом маркетингу для узгодження стратегій просування продукції.
 - Участь у виставках, ярмарках та інших заходах для підвищення впізнаваності бренду.

Операційні завдання:

1. Контроль та аналіз продажів:
 - Ведення обліку продажів та аналіз результатів.
 - Виявлення та аналіз відхилень від планів продажів, розробка заходів для їх усунення.
 - Регулярне звітування перед керівництвом підприємства про результати роботи відділу збуту.
2. Взаємодія з клієнтами:
 - Підтримка та розвиток відносин з існуючими клієнтами.
 - Вирішення конфліктних ситуацій та претензій з боку клієнтів.
 - Пошук нових клієнтів та укладання контрактів на поставку продукції.
3. Логістика та дистрибуція:
 - Координація роботи з відділом логістики для забезпечення своєчасної доставки продукції.
 - Оптимізація логістичних витрат та підвищення ефективності поставок.

- Ведення переговорів з транспортними компаніями та постачальниками логістичних послуг.

Додаткові обов'язки:

1. Аналіз конкурентів:

- Моніторинг діяльності конкурентів, аналіз їхньої збутової стратегії та цінової політики.

- Визначення конкурентних переваг підприємства та їх використання у збутовій стратегії.

2. Навчання та розвиток персоналу:

- Організація тренінгів та навчання для співробітників відділу збуту.

- Розробка програм підвищення кваліфікації та професійного розвитку.

Начальник відділу збуту хлібопекарського підприємства грає ключову роль у забезпеченні стабільних та високих продажів, що є основою фінансової стабільності та зростання підприємства.

Менеджер з продажів займається пошуком нових клієнтів, підготовлює для погодженні нові договори для співробітництва, виїжджає на маршрути з водіями для проведення контрольних замірів відстані та часу, проводить особисті опитування продавців магазинів для з'ясування особливостей споживчого попиту та рівня задоволеності якістю продукції.

Диспетчери відділу збуту виконують дещо специфічні функції внаслідок особливостей хлібопекарського виробництва. Попереднє замовлення на виробництво хлібопекарської продукції видається до 15.00 кожного дня на наступний день. Цей обсяг вираховується виходячи із середнього обсягу продажу тижня та загальних тенденцій року, але уточнення замовлення відбувається у 20.00. Справа в тому, що в період з 16.00 до 19.00 диспетчери приймають уточнення по замовленням з окремих магазинів, враховуючи продажі саме цього дня, узагальнюють замовлення та передають на виробництва. Під час таких прийомів замовлень диспетчера

виконують функції менеджерів: пропонують нову продукцію, рекомендують збільшити замовлення і т.д., тому від їх комунікаційних здібностей залежить величина кінцевого замовлення. Крім того до кола задач диспетчерів входить внесення цих замовлень до електронної системи, видрукування транспортних накладних за маршрутами водіїв.

Так як підприємство має дуже низькі чисті прибутки, то система преміювання фактично не працює, а премії надаються тільки за видатні заслуги, тому система мотивацій, що працює на підприємстві, перш за все розрахована на нематеріальні заохочення.

На підприємстві не існує спеціальної системи для оцінювання якості праці менеджерів, тому попередньо рекомендується провести оцінювання за методом Хея. Метод Хея (інакше - метод напрямних профільних таблиць) [32], що поклав початок впровадження систем грейдів, розробляється компанією HayManagementConsultants, що продовжує справу Едуарда Н. Хея - автора системи. Суть методу полягає в оцінці робіт, виконуваних на кожній з позицій (jobevaluation) на основі трьох основних груп факторів, які вважаються найбільш суттєвими.

Перша група - знання і досвід, необхідні для роботи. Друга група - навички, необхідні для вирішення проблем. Третя група - рівень відповідальності. Включає: межі, в яких працівник на даній позиції може приймати самостійні рішення; в цілому межі його діяльності; рівень впливу на роботу компанії [31].

За кожним з факторів експертами робиться висновок, який відображається в табличному вигляді за допомогою бальної оцінки якостей робітника, спеціаліста, менеджера. Залежно від отриманої оцінки посадові позиції зараховуються в певний грейд (розряд), який гарантує отримання певної заробітної плати або соціального пакета. Оцінка якості праці персоналу здійснюється на підставі переліку якостей персоналу та його вагомість (табл. 2.10).

Вагомість якостей працівників відділу збуту

Якості персоналу	Вагомість якості персоналу за категоріями		
	Диспетчери	Менеджер з продажів	Начальник відділу збуту
1 Знання і досвід:	0,4	0,3	0,4
2. Навички, необхідні для вирішення проблем:	0,3	0,4	0,4
3. Рівень відповідальності	0,3	0,3	0,2
Всього:	1	1	1

Джерело: складено за матеріалами [32]

Бальна оцінка якостей диспетчерів, менеджера з продажів та начальника відділу збуту наведені в табл. 2.11 - 2.13.

Оцінка здійснюється за формулою:

$$K_{\Pi} = \sum_{i=1}^n * \sum_{j=1}^7 (a_j * \beta_{ij}) / 4n \longrightarrow 1,0 \quad (2.1)$$

- $i - 1, 2 \dots n$ – кількість експертів;
- $j - 1, 2 \dots 7$ – кількість якостей;
- a_j – вагомість якостей;
- β_{ij} – оцінка за 4-бальною шкалою;
- $4n$ – 4 максимальна кількість балів,
- n - кількість експертів.

Умови оцінювання експертами:

- якість відсутня - 1 бал;
- якість проявляється дуже рідко – 2 бали;
- якість проявляється систематично - 3 бала;
- якість проявляється вище очікуваного – 4 балів.

Для проведення оцінювання було залучено керівників інших підрозділів, що тісно взаємодіють з відділом збуту: комерційного директора, начальника хлібного цеху та головного економіста.

Таблиця 2.11

Експертна оцінка якостей диспетчерів, бали

Фактори	Експертна оцінка трьох якостей диспетчерів		
	1	2	3
1 Знання і досвід:	3	2	3
2. Навички, необхідні для вирішення проблем:	3	3	2
3. Рівень відповідальності	3	3	3

Джерело: розраховано автором за результатами опитування

Розглянемо оцінку якості праці диспетчерів за критеріями:

$$K_{п}=(0,4*(3+2+3)+0,3*(3+3+2)+0,3*(3+3+3))/4*3=(2+1,5+2,7)/4*3=0,69$$

З наведеного розрахунку видно, що диспетчери має показник трохи вище середнього. Його оцінка дорівнює 0,69. У даному випадку необхідно підвищити його рівень відповідності.

Таблиця 2.12

Експертна оцінка якостей менеджера з продажів, бали

Фактори	Експертна оцінка трьох якостей менеджера з продажів		
	1	2	3
1 Знання і досвід:	3	4	4
2. Навички, необхідні для вирішення проблем:	3	3	4
3. Рівень відповідальності	3	4	4

Джерело: розраховано автором за результатами опитування

Розглянемо оцінку якості праці менеджера з продажів за критеріями:

$$K_{п}=(0,3*(3+3+3)+0,4*(4+3+4)+0,3*(4+4+4))/4*3=(2,7+4,4+3,6)/4*3=0,89$$

Таблиця 2.13

Експертна оцінка якостей начальника відділу збуту, бали

Фактори	Експертна оцінка трьох якостей начальника відділу збуту		
	1	2	3
1 Знання і досвід:	3	4	3
2. Навички, необхідні для вирішення проблем:	4	3	4
3. Рівень відповідальності	4	4	4

Джерело: розраховано автором за результатами опитування

Розглянемо оцінку якості праці начальника відділу збуту за критеріями:

$$K_{п}=(0,4*(3+4+4)+0,4*(4+3+4)+0,2(4+4+3))/4*3=(4,4+4,4+2,2)/4*3=0,92$$

Таким чином, менеджер з продаж та начальник відділу збуту мають досить високий показник, а рівень виконання своїх обов'язків диспетчерами потребує додаткової уваги.

Висновки до другого розділу

ТОВ «ОДЕСЬКИЙ ХЛІБОЗАВОД №4» знаходиться у м. Одеса, займається виробництвом хліба та хлібобулочних виробів та реалізує свою продукцію як у м. Одеса, так і за її межами. Останнім часом суттєво зменшилось споживання хліба та хлібобулочних виробів в Україні, в тому числі і в Одеській області, що в більшій мірі пояснюється демографічною кризою і частково намаганням свідомо скоротити споживання хлібобулочних виробів як намагання вести здоровий спосіб життя. Це все призвело до загострення конкурентної боротьби на ринку та зменшення завантаженості виробничих потужностей хлібопекарських підприємств в середньому до 70%.

Тому зростання доходу підприємства у 2023 році на 18,52% скоріш пояснюється зростанням відпускних цін на продукцію, все це спричинило скорочення штату працівників підприємства за останні роки на 47 осіб.

На підприємстві не розроблена система для оцінювання якості праці менеджерів, тому для проведення такої оцінки було обрано метод Хея. Як структурний підрозділ для проведення оцінювання виступив відділ збуту підприємства. Результати оцінювання показали високу оцінку якості праці начальника відділу збуту та менеджера з продажів та середню – диспетчерів.

РОЗДІЛ 3

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРАЦІ МЕНЕДЖЕРА НА ТОВ «ОДЕСЬКИЙ ХЛІБОЗАВОД №4»

3.1 Підходи до формування системи управління якістю праці на ТОВ «Одеський хлібозавод №4»

Система управління якістю праці на підприємстві включає кілька ключових функціональних підсистем. Першою є підсистема трудових відносин, яка займається організацією та регулюванням взаємовідносин між працівниками та роботодавцями. Наступною є підсистема умов праці, що забезпечує створення та підтримку належних умов для ефективної роботи персоналу.

Підсистема обліку кадрів відповідає за ведення документації, пов'язаної з працівниками, включаючи їх особові справи та інші важливі дані. Підсистема планування та прогнозування персоналу займається визначенням потреб у працівниках та їх оптимальним розподілом.

Важливу роль відіграє підсистема розвитку та навчання персоналу, яка забезпечує підвищення кваліфікації та професійний ріст співробітників. Підсистема стимулювання праці спрямована на мотивацію працівників до досягнення високих результатів через різні форми заохочень.

Також до системи управління якістю праці на підприємстві входить створення необхідної соціальної інфраструктури, що включає заходи для забезпечення благополуччя працівників. Нарешті, вибір та застосування організаційних структур управління забезпечує ефективну координацію та взаємодію між різними підрозділами підприємства.

Таким чином, означені підсистеми взаємопов'язані між собою і утворюють систему управління якістю праці на підприємстві (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Структура функціональних підсистем системи управління якістю праці
на підприємстві

Підсистема	Види діяльності
Трудові відносини	аналіз і регулювання групових та особистих взаємовідносин; відносини керівництва; управління конфліктними ситуаціями; соціально-психологічна діагностика
Умови праці	виконання умов психофізіології, ергономіки та технічної естетики праці; охорона праці і техніка безпеки; охорона довкілля
Оформлення та облік кадрів	оформлення та облік, приймання, звільнення, переведення; інформаційне забезпечення; професійна орієнтація; забезпечення зайнятості
Прогнозування та планування персоналу	розробка стратегії управління персоналом; аналіз ринку праці; прогнозування потреби; зв'язок із зовнішніми джерелами забезпечення; оцінка персоналу
Розвиток трудового потенціалу	техніко-економічне забезпечення; підвищення кваліфікації; робота з кадровим резервом; планування ділової кар'єри; адаптація нових працівників
Стимулювання праці	нормування та тарифікація праці; розробка системи оплати та морального заохочення праці; застосування форм участі у прибутках та капіталі; управління трудовою мотивацією
Створення необхідної соціальної інфраструктури	організація громадського харчування; управління житлово-побутовим обслуговуванням; забезпечення належних умов охорони здоров'я та відпочинку
Вибір та застосування організаційних структур управління	аналіз існуючої і проектування найбільш придатної для даного підприємства оргструктури управління; розробка штатного розпису

Джерело: узагальнено за [33]

Персонал підприємства є стратегічно важливим активом, який слід постійно розвивати та вдосконалювати. Для досягнення успіху підприємства необхідно впровадити систему управління персоналом, що спрямована на підвищення ефективності роботи співробітників та їх продуктивності. Така система повинна розглядати працівників як цінний ресурс, забезпечуючи їхнє професійне зростання та мотивацію. Важливо створювати умови, за яких персонал відчуватиме свою значимість і буде прагнути до високих результатів, що сприятиме загальному процвітанню підприємства.

Для визначення комфортності умов праці працівників ТОВ «ОДЕСЬКИЙ ХЛІБОЗАВОД №4» було розроблено анкету для опитування та проведено анкетування. Результати анкетування наведено у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Результати анкетування персоналу

Питання	Відповіді
1	2
I. Стаж роботи в компанії:	
Менше 7 років.	49,67%
Від 7 до 15 років.	37,91%
Від 15 до 20 років.	3,27%
Більше 20 років.	9,15%
II. Ваша посада:	
Керівник середньої ланки (начальник цеху, відділу);	3,92%
Лінійний менеджер (начальник дільниці, старший майстер, змінний майстер).	12,42%
Інженер, спеціаліст.	6,54%
Майстер, бригадир, робітник.	77,2%
III. Ваш вік:	
До 25 років.	18,3%
25 - 35 років.	26,14%
35 - 50.	33,33%
Старше 50.	22,22%
ПИТАННЯ:	
1. Чому Ви віддаєте перевагу роботі в цій компанії? (Виберіть 3 причини і пронумеруйте їх у порядку убавання важливості):	
Стабільність підприємства;	274
Рівень заробітної плати;	249
Перспективи зростання;	124
Соціальний пакет;	85
Система професійного навчання;	73
поділяєте погляди, цінності компанії;	38
Прихильність в продовженні династії;	32
інше: _____ (напишіть, що саме) .	0
немає відповіді	
2. Що Вас найбільше не влаштовує в компанії? (Виберіть 3 причини і пронумеруйте їх у порядку убавання важливості):	
Рівень заробітної плати;	222
Соціальний пакет;	132
Перспективи зростання;	128
Система професійного навчання;	113
Чи не цінується прихильність у продовженні династії;	88
Цінності компанії;	88
інше: _____ (напишіть, що саме)	53
Нестабільність підприємства;	21
немає відповіді	7,19%
3. Чи відповідає Ваша винагорода результатами Вашої праці?	

Продовження таблиці 3.2

1	2
Так; Ні. немає відповіді	26,8% 71,24% 1,96%
4. Чи відповідає Ваша винагорода Вашій кваліфікації?	
ак; Ні. немає відповіді	32,68% 62,09% 5,23%
5. Яка можливість просування / зростання для Вас? (Відзначте найважливіший пункт):	
Це цілком доступно для мене; Існують деякі перешкоди, на які я не можу впливати; Просування / зростання неможливі. немає відповіді	37,91% 35,29% 22,88% 3,92%
6. Оцініть рівень стресу , який Ви відчуваєте на роботі (відзначте найважливіший пункт):	
Мінімальний або відсутній; Середній рівень; Дуже високий. немає відповіді	8,5% 69,28% 20,92% 1,31%
7. Оцініть загальну атмосферу в колективі (відзначте найважливіший пункт):	
Дуже хороша; Задовільна; Атмосфера незадовільна. немає відповіді	15,69% 77,78% 5,88% 0,65%
8. Оцініть свою робоче навантаження (відзначте найважливіший пункт):	
Дуже високе; Середнє; Недостатнє, низьке. немає відповіді	57,19% 41,5% 0% 1,31%
9. Оцініть ступінь відкритості у спілкуванні (відзначте найважливіший пункт):	
У компанії всі співробітники відкриті, можна легко спілкуватися, отримувати необхідні поради, знання; Іноді важко отримати будь-яку інформацію ; Часто неможливо щось дізнатися. немає відповіді	33,99% 50,33% 15,03% 0,65%
10. Оцініть Ваші умови праці (відзначте найважливіший пункт):	
Умови дуже хороші; Умови задовільні; Умови погані. немає відповіді	5,88% 73,86% 18,95% 1,31%
11. Що послужить для Вас мотивом до поліпшення Вашої діяльності? (Відзначте найважливіший пункт):	

Продовження таблиці 3.2

1	2
Грошова винагорода; Визнання і пошана з боку керівництва, колег; Те, що Вашу пропозицію обов'язково розглянуть; Інше (напишіть): _____ немає відповіді	66,99% 25,16% 5,88% 0% 1,96%
12. Оцініть безпеку Вашої праці (відзначте найважливіший пункт):	
<ul style="list-style-type: none"> • Неможливо отримати травму; • В деяких випадках можна отримати легку травму; • Можна отримати важку травму. • немає відповіді 	13,73% 63,04% 21,57% 1,31%
13. Оцініть Вашу задоволеність діючою системою мотивації (відзначте найважливіший пункт):	
Повністю задоволений; Система мотивації вимагає незначного поліпшення; Систему мотивації потрібно повністю переробити немає відповіді	5,23% 61,76% 26,74 % 6,54%
14. Пов'яжете Ви своє майбутнє з хлібзаводом?	
Так. Ні. немає відповіді	90,85% 9,15% 0%
15. Розповідаєте Ви вдома про те, що Вас похвалило керівництво?	
Так. Ні. немає відповіді	64,05% 34,64% 1,31%
16. Які фактори необхідно враховувати в першу чергу при розподілі винагороди серед членів колективу? Виберіть 3 фактори і пронумеруйте їх у порядку убудання важливості.	
Кваліфікація; Індивідуальний результат, який визначається за затвердженою методикою; Відпрацьований час; Оцінка керівника Стаж; Розмір окладу; Оцінка зборів колективу; інше (напишіть): _____ немає відповіді	227 182 129 97 96 87 50 26 2,6%
17. З наведених нижче співвідношень гарантованої частини зарплати і можливого коливання премії оберіть варіант структури оплати праці який Вас влаштовує?	
Гарантована частина зарплатні в три рази більша ніж премія; Гарантована частина зарплатні в два рази більша ніж премія Гарантована частина зарплатні дорівнює премії Гарантована частина зарплатні менша ніж премія Зарплатня негарантована.	26,14% 51,63% 11,76% 2,61%

Джерело: складено автором

Анкетування показало наступні результати:

- серед 3 основних причин вибору місця роботи працівники вказали: стабільність підприємства, рівень заробітної плати, перспективи зростання;
- більше 71 % працівників вважають, що їхня винагорода не відповідає результатам праці;
- 62% вважає, що рівень їхньої кваліфікації не відповідає винагороді;
- майже 38% вважають доступною можливість кадрового зростання;
- як середній відзначають рівень стресу, що отримують на роботі, 69%;
- задовільною вважають атмосферу в колективі майже 78%;
- як дуже високе оцінюють своє робоче навантаження 57%;
- 50% працюючих вважають, що іноді важко отримати будь-яку інформацію;
- як задовільні оцінюють умови праці майже 74% працюючих;
- основним мотивом до поліпшення діяльності 67% працівників вважають грошову винагороду;
- 63% вважають, що в деяких випадках можна отримати легку травму;
- майже 62% вважають, що система мотивації вимагає незначного поліпшення;
- 91% пов'язує своє майбутнє з компанією ТОВ «ОДЕСЬКИЙ ХЛІБОЗАВОД №4»;
- 64% розповідає вдома про схвалення їх роботи керівництвом;
- найбільш важливими факторами, які необхідно враховувати при розподілі винагороди серед членів колективу працівники вважають: кваліфікацію, індивідуальний результат, який визначається за затвердженою методикою, відпрацьований час;
- 52% працівників вважають, що гарантована частина зарплатні повинна бути в два рази більша ніж премія;
- 54% працівників хотіли б, щоб їхні діти працювали в компанії ТОВ «ОДЕСЬКИЙ ХЛІБОЗАВОД №4».

Слабка орієнтація системи мотивації на цілі бізнесу: аналіз показав, що цілі компанії вельми амбітні, в той час як система мотивації спрямована в першу чергу на виконання мінімальних вимог (виконання норм). Така ж тенденція виявлена в організаційній культурі компанії - вагома кількість респондентів схильються до системи мотивації (стимулювання) з мінімальними ризиками.

Споживачем результатів роботи співробітника є начальник (а не внутрішній споживач); превалює функціональний підхід (як в трудових, так і в мотиваційних відносинах).

Система орієнтована на те, що співробітник повинен бути «хорошим». У системі мотивації надзвичайно мало механізмів, які б не апелювали безпосередньо до совісті співробітника. Така система не враховує, а іноді забороняє наявність у персоналу своїх особистих цілей (які можуть не збігатися з цілями підприємства), що призводить до формального виконання вимог, негативно позначається на результатах діяльності компанії.

Немає зв'язку «бюджету мотивації» з результатами бізнесу у деяких випадках система бюджетування демотивує людей покращувати свої процеси. Від людей очікують, що вони будуть економити чужі гроші.

Існуюча система мотивації не повною мірою сприяє застосуванню проектного та процесного підходів, а також не досить управляє ініціативними відносинами співробітників.

Пропозиції щодо поліпшення системи управління якістю менеджера з метою створення та підтримання мотиваційного середовища

1. Виробити принципи і табу компанії (загальні та за категоріями).

Принципи і табу компанії дозволять створити базу, яка об'єднує всі застосовувані методи мотивації та управління в цілому.

Принципи і табу гратимуть роль як взаємних вимог компанії і персоналу, так і взаємних зобов'язань.

Прикладами принципів можуть бути:

- орієнтація на споживача та інших стейкхолдерів.

- персонал - основний актив компанії.
- творчість і ініціатива.
- лідерство.
- відкриті правила росту і кар'єри.
- і т.д.

Приклади табу:

- умисне шкідництво.
- злісна халатність.
- умисне приховування інформації про невідповідність.
- крадіжка.
- хамство.

При цьому необхідно враховувати, що мотивація до дотримання принципів залежить від культури компанії (її потрібно виховувати), а табу вимагають наявності жорсткої системи покарань за порушення табу (за аналогією з вживаною системою у футболі: перше порушення - «жовта картка», попередження; друга - «видалення», звільнення).

2. Визначити та довести до персоналу політику керівництва в області мотивації.

На основі принципів і табу компанії необхідно скласти і зробити публічною Політику керівництва в області мотивації.

Враховуючи амбіційність стратегічних цілей, керівництво може зробити вибір на мотиваційних схемах на користь більш ризикових, ввести принцип розподілу ризиків між співробітниками і компанією.

Для цього необхідно пов'язати систему мотивації і застосовувані методи мотивації з поставленими стратегічними цілями і досягаються бізнес-результатами. При відкритті великих інноваційних проектів або виконанні спеціальних замовлень застосовувати такі правила винагороди учасників проекту, які пов'язують розмір отримуваної винагороди з задоволеністю споживача, отриманим доходом.

3. Для робочих оголосити принцип «3 Ні»: не брати на свою операцію, не робити на своїй операції, не передавати на наступну операцію невідповідну продукцію.

Застосування цього принципу, як вже було зазначено, дозволить одночасно усунути у робітників страх бути покараним за виробництво невідповідної продукції та забезпечити компанію від приховування важливої інформації про невідповідності.

Для цього необхідно створити умови, в яких робітники, майстри могли достовірно визначати якість продукції, що виготовляється (як на своїй виробничій операції, так і на вході в неї):

- інформувати персонал про нововведення. При цьому важливо домогтися розуміння.

- навчити персонал методам вимірювань, основам аналізу інформації.

- надати всі необхідні ресурси (обладнання, засоби вимірювання, час та ін.), Створити відповідні виробничі умови.

- збирати зворотний зв'язок від персоналу, усувати виниклі перешкоди.

4. Ввести мотивацію ініціативних відносин.

Матеріальне стимулювання в ініціативних відносинах: «автор ініціативи - менеджер» може бути побудовано за такими правилами:

- за ініціативи, що не виходять за межі зони відповідальності співробітника (постійне поліпшення свого робочого місця, ділянки процесу) виплачувати гарантовану винагороду, яке є частиною базової зарплати і входить в обов'язкову роботу співробітника. У даній ситуації можливе застосування комплексу методів, спрямованих на усунення демотивуючих факторів, наприклад:

- навчання - надання необхідних знань і навичок з поліпшенням - 5 S, кайдзен та ін .;

- надання необхідних ресурсів;

- допомогу менеджерів;

- приділення уваги пропозицій щодо поліпшення.

- автори ініціатив, що виходять за межі зони відповідальності та пов'язані з отриманням економічного ефекту для компанії (розвиток існуючих продуктів, розробка нових продуктів і напрямів, між функціональні поліпшення, великі венчурні пропозиції) можуть:

- продати ідею і план її реалізації компанії без права участі в прибутку від реалізації плану, або

- брати участь у відкритому проекті (в якості керівника або виконавця).

У другому випадку, якщо проект з високими ризиками, компанія не виплачує автору надбавок за участь у проекті, але залишає за ним право участі в прибутку, отриманого в результаті успішного втілення ідеї.

5. Ясніше працювати з поняттям відповідальності.

Мотивувати слід тільки у відношенні того, що знаходиться у сфері відповідальності. Мотивація контролерів, наприклад, повинна бути пов'язана з якістю виконаних контрольних операцій.

6. Збільшити кількість реєстрованої інформації про якість.

Для розробки та запровадження нових / поліпшення існуючих механізмів мотивації необхідно розробити і застосовувати процедуру збору даних про якість продукції. При цьому необхідно забезпечити достовірність і своєчасність надання інформації.

Доповнення застосовуваного для моніторингу собівартості і руху матеріалів у цехах програмного продукту може спростити даний процес.

7. Скорегувати мову, застосовуваний у текстах.

Представлені документи складені «сухим», формальною мовою. У випадку, якщо дані документи, що регламентують мотиваційні відносини в компанії, знаходяться у вільному доступі для персоналу, необхідно провести стилістичну правку.

8. Усунути механізми мотивації до «зворотного».

Деякі застосовувані механізми мотивації (правила стимулювання працівників ВТК, формування мотиваційного фонду проекту) насправді мотивують до поведінки, зворотного бажаному.

3.2 Економічне обґрунтування заходів з формування системи управління якістю менеджера

Форми стимулювання персоналу для підвищення продуктивності праці на підприємстві поділяються на чотири групи: загальна матеріальна винагорода розглядається як база умов праці та надбавки, доплати додаткові виплати, премії, комісійні винагороди; компенсації - специфічний набір інструментів стимулювання працівників (особливо при відрядженнях).

Формування оптимального комплексу засобів стимулювання, який представлено на рис. 3.1, є найскладнішим завданням, яке вирішує служба управління людськими ресурсами на підприємстві.

Що стосується працівників саме відділу збуту хлібзаводу, то впершу чергу якість їхньої праці вимірюється півнем задоволення клієнтів обслуговування під час прийняття замовлень та рівнем зростання продажів. В такому випадку найбільш ефективним способом підвищення рівня професіоналізму цього відділу можна досягти за рахунок навчання на курсах ефективних продажів.

Для підвищення ефективності системи професійного навчання керівники підрозділів і служба персоналу повинні проводити певну роботу зі створення максимальної зацікавленості у співробітників до планованого навчання. Для цього розробляються методи індивідуальної мотивації з використанням одного або кількох моральних і матеріальних стимулів: можливість для фахівця зберегти роботу в компанії, якщо до нього раніше висувалися претензії щодо недостатньої кваліфікації; прагнення фахівця отримати підвищення на посаді або в зарплаті; інтерес працівника до оволодіння новими знаннями і навичками з метою придбання суміжної

професії; бажання співробітника в перспективі зайняти керівну посаду в фірмі.

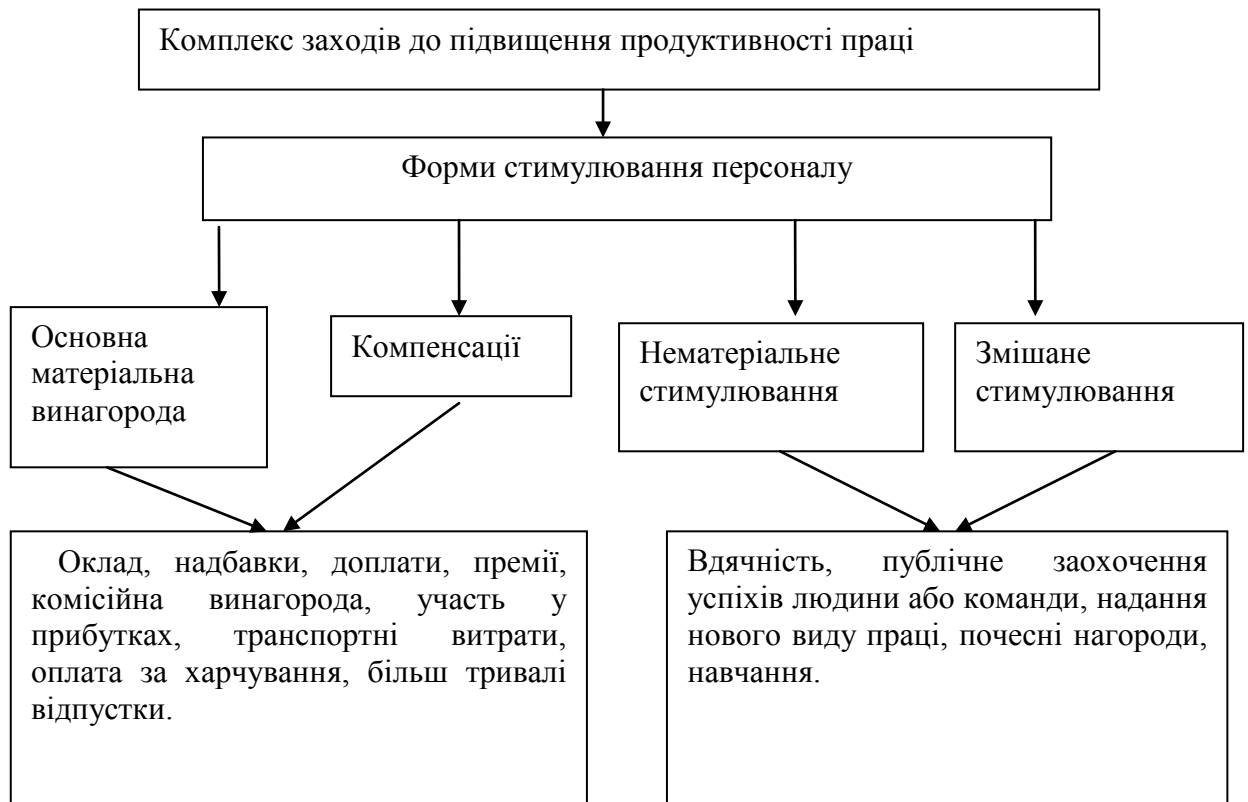


Рис. 3.1 Оптимальний комплекс заходів підвищення якості праці менеджера

Джерело: сформовано автором

Якісне вирішення проблеми підвищення кваліфікації передбачає навчання не окремих співробітників підрозділу, а, бажано, всього підрозділу. В іншому випадку втрачається ефект від навчання окремих груп і співробітників. У крайньому випадку, повинна складатися група людей (критична маса учнів), підвищення кваліфікації яких позитивно вплине на професіоналізм підрозділу в цілому. Приклад зміни вагомостей наведено в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Вагомість якостей праці персоналу за удосконаленою методикою

Якості персоналу	Вагомість якості		
	Диспетчери	Менеджер з продажів	Начальник відділу збуту
1. Знання і досвід	0,3	0,2	0,3
2. Ділові якості (освіта, навички, вміння)	0,3	0,4	0,3
3. Організованість	0,3	0,2	0,3
4. Навчання	0,1	0,2	0,1
Всього:	1	1	1

Джерело: запропоновано автором

Приклад експертної оцінки з додавання критерію навчання наведено в таблиці 3.5, 3.6, 3.7.

Таблиця 3.5

Експертна оцінка якостей диспетчерів, бали

Фактори	Експертна оцінка якостей диспетчерів		
	1	2	3
1. Знання і досвід:	3	2	3
2. Навички, необхідні для вирішення проблем	3	3	2
3. Рівень відповідальності	3	3	3
4. Навчання	4	4	4

Джерело: розраховано автором

Розглянемо оцінку якості праці диспетчерів за критеріями

$$K_{п}=(0,2*(3+2+3)+0,3*(2+3+2)+0,3*(3+3+3)+0,2*(4+4+4))/4*3=0,77$$

Таблиця 3.6

Експертна оцінка якостей менеджера з продажів, бали

Номер експерта	Експертна оцінка якостей менеджера з продажів		
	1	2	3
1. Знання і досвід:	3	4	4
2. Навички, необхідні для вирішення проблем	3	3	4
3. Рівень відповідальності	3	4	4
4. Навчання	4	4	4

Джерело: розраховано автором

Розглянемо оцінку якості менеджера з продажів за критеріями:

$$K_{п}=(0,2*(3+3+3)+0,4*(4+3+4)+0,2*(4+4+4)+0,2*(4+4+4))/4=0,92$$

Таблиця 3.7

Експертна оцінка якостей начальника відділу збуту, бали

Номер експерта	Експертна оцінка трьох якостей начальника відділу збуту		
	1	2	3
1 Знання і досвід:	3	4	4
2. Навички, необхідні для вирішення проблем:	4	4	4
3. Рівень відповідальності	4	4	3
4 Навчання	4	4	4

Джерело: запропоновано автором

Розглянемо оцінку якості праці начальника відділу збуту за критеріями:

$$K_{п}=(0,3*(3+4+4)+0,3*(4+4+4)+0,3(4+4+3)+0,1(4+4+4))/4*3=0,98$$

Ми бачимо, що з введенням категорії навчання рівень результатів оцінювання працівників може потенційно збільшитись.

При організації навчання необхідний жорсткий принцип матеріальної відповідальності викладача (погано навчив - перенавчили за свій рахунок), слухача (навчання - дорогий процес, вирішив піти раніше встановленого терміну на іншу роботу - компенсує витрати фірми на навчання) [28].

Розрахуємо економічну ефективність такого заходу з впровадження програми навчання для досліджуваного ТОВ «ОДЕСЬКИЙ ХЛІБОЗАВОД №4».

1. Для початку розрахуємо середню оцінку якостей до відвідування курсів та після (підрозділ 2.3):

$$Я_{с1} = (0,69 + 0,89 + 0,92)/3 = 0,83$$

$$Я_{с2} = (0,77 + 0,92 + 0,98)/3 = 0,89$$

2. Визначимо відсоток отриманих позитивних змін з оцінювання

$$В_{п} = 0,89/0,83*100=107,2\%$$

3. На думку працівників підприємства саме кваліфікація працівників відділу збуту впливає не менше ніж на 5% загального доходу від реалізації продукції

$$Ч_{д} = 654414000 * 5 / 100 = 32720700 \text{ грн}$$

4. Знайдемо потенціальний розмір зростання доходу від реалізації за рахунок підвищення якості працівників відділу збуту:

$$З_{д} = 32720700 * 0,072 = 2355890,4 \text{ грн}$$

5. Розрахуємо оплату курсів з ефективних продажів для всіх працівників відділу збуту, враховуючи, що такі курси в середньому коштують 10000грн:

$$В_{к} = 10000 * 13 = 130000 \text{ грн}$$

6. Підрахуємо загальну ефективність запропонованих заходів:

$$Е_{з} = 2355890,4 / 130000 = 18,1$$

Занесемо проведені розрахунки в узагальнюючу таблицю 3.8

Таблиця 3.8

Узагальнення розрахунків

Показники	Результати до проекту	Результати після проекту	Очікуване покращення результатів
Середня оцінка якостей персоналу	0,83	0,89	+7,2%
Частка доходу, на який впливає кваліфікація персоналу (5%)	32720700	35076590,4	+2355890,4грн
Витрати на навчання персоналу	130000 грн		
Ефективність запропонованих заходів	18,1		

Джерело: розраховано автором

Таким чином, ми отримуємо високу ефективність від заходів, що спрямовані на підвищення якості праці працівників відділу збуту, а це значить, що запропоновані заходи з підвищення кваліфікації є доречними.

Висновки до третього розділу

Було запропоновану систему управління якістю праці менеджера, в основі якої покладено удосконалену систему оцінювання якості праці менеджера, що поєднує чотири складові: «Знання і досвід», «Навички, необхідні для вирішення проблем», «Рівень відповідальності», «Навчання».

В результаті проведених досліджень було визначено, що на підприємстві фактично не працює матеріальне заохочення, внаслідок невеликих розмірів чистих прибутків, а від ефективності роботи саме працівників відділу збуту залежить не менше ніж 5% загального доходу від реалізації продукції. Так як всі працівники відділу збуту є задіяними в реалізації продукції було запропоновано оплатити цим працівникам курси з ефективних продаж, що дозволить збільшити якість праці цих працівників на 7,2%, та збільшить річний дохід від реалізації продукції на +2355890,4грн, ефективність запропонованих заходів складатиме 18,1.

ВИСНОВКИ

1. Формування системи управління якістю праці менеджера на підприємстві є складним і багатограним процесом, який потребує комплексного підходу, який включає наступні елементи: визначення стандартів якості праці; розробку системи оцінювання та моніторингу; професійний розвиток та навчання; мотивацію та стимулювання; організаційну культуру та клімат; системний підхід до управління якістю праці. В результаті формування системи управління якістю праці менеджера на підприємстві забезпечує не лише підвищення ефективності діяльності менеджерів, але й сприяє загальному розвитку та успіху підприємства в конкурентному середовищі.

2. ТОВ «ОДЕСЬКИЙ ХЛІБОЗАВОД №4» знаходиться у м. Одеса, займається виробництвом хліба та хлібобулочних виробів та реалізує свою продукцію як у м. Одеса, так і за її межами. Останнім часом суттєво зменшилось споживання хліба та хлібобулочних виробів в Україні, в тому числі і в Одеській області, що в більшій мірі пояснюється демографічною кризою і частково намаганням свідомо скоротити споживання хлібобулочних виробів як намагання вести здоровий спосіб життя. Це все призвело до загострення конкурентної боротьби на ринку та зменшення завантаженості виробничих потужностей хлібопекарських підприємств в середньому до 70%.

Тому зростання доходу підприємства у 2023 році на 18,52% скоріш пояснюється зростанням відпускних цін на продукцію, все це спричинило скорочення штату працівників підприємства за останні роки на 47 осіб.

На підприємстві не розроблена система для оцінювання якості праці менеджерів, тому для проведення такої оцінки було обрано метод Хея. Як структурний підрозділ для проведення оцінювання виступив відділ збуту підприємства. Результати оцінювання показали високу оцінку якості праці начальника відділу збуту та менеджера з продажів та середню – диспетчерів.

3. Було запропоновано систему управління якістю праці менеджера, в основі якої покладено удосконалену систему оцінювання якості праці менеджера, що поєднує чотири складові: «Знання і досвід», «Навички, необхідні для вирішення проблем», «Рівень відповідальності», «Навчання».

В результаті проведених досліджень було визначено, що на підприємстві фактично не працює матеріальне заохочення, внаслідок невеликих розмірів чистих прибутків, а від ефективності роботи саме працівників відділу збуту залежить не менше ніж 5% загального доходу від реалізації продукції. Так як всі працівники відділу збуту є задіяними в реалізації продукції було запропоновано оплатити цим працівникам курси з ефективних продаж, що дозволить збільшити якість праці цих працівників на 7,2%, та збільшить річний дохід від реалізації продукції на +2355890,4грн, ефективність запропонованих заходів складатиме 18,1.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Мороз О. В. Організаційно-економічні фактори управління якістю на підприємствах : монографія. Вінниця: УНІВЕРСУМ-Вінниця, 2005. 137 с.
2. Бодарецька О. М. Особливості мотивування працівників у системі TQM: [мотивування у системи менеджменту, якісне управління підприємствами] *Економіка. Фінанси. Право*. 2014. № 12. С. 3-5.
3. Липчук В. Менеджерський персонал у сільському господарстві: теорія і практика: монографія. Львів: Магнолія 2006, 2010. – 200 с.
4. Мурашко М. І. «Менеджмент персоналу»: навч. - практ. посіб. Київ: Знання, 2008. 311 с.
5. Осовська Г. В. Управління трудовими ресурсами: навч. посіб. / Г. В. Осовська, О. В. Крушельницька. Київ: Кондор, 2013. 223 с.
6. Петюх В. М. «Управління персоналом: навч. - метод. посіб. Київ: КНЕУ, 2010. 128 с.
7. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2013 - 351 с.
8. Стахів О. М. Проведення оцінки персоналу. Україна: аспекти праці. 2014 №1. С. 29–35.
9. Травін В. В., Дятлов В. А. «Менеджмент персоналу підприємства»: навч. посібник 3-е вид. Київ: КНЕУ, 2010. 272 с.
10. Храмов В. О. «Основи управління персоналом»: навч. - метод. посіб. / В. О. Храмов, А. П. Бовтрук. Київ: МАУП, 2011 - 112 с.
11. Шевченко М. Системи управління ефективністю роботи персоналу. *Кадровик України*. 2008. №5. С. 117–121.
12. Андросюк Л. А. Управління якістю на основі збалансованої системи показників : [поліграфічні підприємства] Актуальні проблеми економіки. 2013. № 6. – С. 67-71.

13. Астахов А., Хриплива Л. Система управління якістю – інструмент удосконалення загальної системи управління організацією (підприємством) *Стандартизація, сертифікація, якість*. 2011. № 4. С. 60-64.
14. Бодарецька О. М. Особливості мотивування працівників у системі TQM: [мотивування у системи менеджменту, якісне управління підприємствами] *Економіка. Фінанси. Право*. 2014. № 12. С. 3-5.
15. Шаповал М.І. Менеджмент якості: Підручник – К.: Т-во «Знання» КОО, 2001. – 475 с.
16. Гегель Г.В.Ф. Логіка. – В кн.: Гегель Г.В.Ф. Твори. Т.І.М. – Л.: Держвидав, 1929.
17. Бичківський Р. В., Столярчук П. Г, Сопільник Л. І., Калинський О. О. Управління якістю. Сертифікація : [навчальний посібник] Київ: Школа, 2005. 432 с
18. Арутюнов В. Х., Кирик Д. П., Мішин В. М. Логіка: Навч. посібник для економістів Вид. 2-ге, допов. і перероб. Київ: КНЕУ, 2000. 144с.
19. Балабанова Л.В. Управління персоналом: навч. посібник Донецьк: ВД «Професіонал», 2004. 304 с.
20. Грудцина Ю.В. Якість та методи її оцінювання. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління* Том 28 (67). № 1, 2017. С. 30 – 34
21. Іванілов О.С. Економіка підприємства: підруч. Київ: Центр учбової літератури, 2009. 728 с.
22. Загородній А.Г. Фінансово-економічний словник. Київ: Знання, 2007. 1072 с.
23. Семенов Г.А., Європутова, О.О., Плаксюк О.О. Сутність та етапи процесу управління якістю продукції *Держава та регіони. Серія: Економіка і підприємництво*. 2011. № 2. С. 188 - 193.
24. Економічна енциклопедія. Словопедія URL: <http://slovopedia.org.ua/38/53423/385840.html>.

25. Стефінін В. В. Система управління якістю праці на підприємства. *Управління персоналом*. 2006. № 1. С. 45-49.
26. Лелі Ю.Г. Сучасні системи управління персоналом та їх вплив на ефективність роботи підприємства. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2013. Вип. 1 (2). С. 95—98.
27. Волянська-Савчук Л.В., Мацишина М.В. Використання інноваційних персонал-технологій в управлінні персоналом на підприємствах. *Економіка і організація управління*. 2019. № 1 (33). С. 33—42.
28. YouControl - сервіс для перевірки контрагентів. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/43370789/
29. Опендабот - країна у смартфоні. URL: <https://opendatabot.ua/c/43370789>
30. Одеський каравай. URL: <https://korovay.od.ua/hlib-ta-botoni/>
31. Статистичний щорічник України 2022. Київ: Державна служба статистики України, 2023. 387с
32. Грейдерування посад (метод Хея). URL: https://stud.com.ua/81108/menedzhment/greyderuvannya_posad_metod
33. Глущенко Л.Д. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. Вип. 35. 2022. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-41>

ДОДАТОК А

Таблиця А 1

Асортимент продукції хлібозаводу (Хліба та батони)

Вироби	Споживча характеристика
Хліб Обідній домашній шеничний маса 900 г, цілий маса 900 г, упакований маса 900 г, упакований, нарізаний маса 450 г, упакований, нарізаний	Візитна картка Одеси серед темних хлібів - масовий хліб Одеський. Проста рецептура, яскравий смак - такий хліб приносить задоволення та насичення кожним шаточком
Хліб "Обідній Люкс" пшеничний маса 750 г, упакований маса 350 г, упакований	Найпопулярніший хліб серед одеситів - Обідній, отримав статус Люкс: білосніжний м'якиш, ніжна текстура та тонка скоринка
Хліб сімейний з молоком пшеничний маса 450 г, упакований, нарізаний	Дрібнопористий м'якиш та ніжна молочна нотка роблять цей хліб особливим, таким смачним та ситним. Надійна основа сімейного харчування
Хліб "Бородіно" пшенично-житній маса 500 г, упакований, нарізаний	Формовий темний хліб випечений заварним способом з додаванням солоду та нотки прянощів
Хліб Тостовий класичний білий на молоці пшеничний маса 400 г, упакований, нарізаний	Особлива структура м'якиша, тонка скоринка, квадратна форма, ідеальна висота скибки для приготування тостів та сендвічей.
Батон зерновий пшеничний маса 500 г, упакований, нарізаний	Лінійка одеських батонів зі збагаченими рецептурами. Батон з додаванням зерен льону та насіння соняшника та без додавання маргарину
Батон Південний пшеничний маса 600 г, цілий	Класичний батон з білосніжною та ніжною текстурою м'якиша.
Батон "Нарізний" пшеничний маса 450 г, упакований, нарізаний	Класичний пшеничний батон відомий одеситам багато років. Легка рецептура, без додавання маргарину, з борошна вищого сорту, з олією соняшnikовою
Багет Нива пшеничний маса 300 г, упакований, нарізаний	Багет з вищого сорту муки, завдяки округлій формі ідеально підходить до бутербродів від звичайних до інстаграмних
Булка "Городська" пшенична маса 350 г, упакована	У швидкому ритмі життя міста іноді нема потреби накопичувати, хочеться щодня свіженьке, тому булка Городська масою 350 грам ідеальне рішення для тих, кому багато не треба.
Хліб особливий заварний з родзинками пшенично-житній маса 450 г, упакований нарізаний	Хліб приготований заварним способом з солодким присмаком завдяки додаванню родзинок

Хліб "дарниця особлива" пшенично-житній маса 400 г, цілий маса 800 г, упакований маса 400 г, упакований, нарізаний	Формовий пшенично-житній хліб з дрібнопористою структурою м'якишу
Хліб пшеничний 1 сорт пшеничний маса 700 г, цілий маса 700 г, упакований	Формовий пшеничний хліб з дрібнопористою структурою м'якишу.