

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ, АДМІНІСТРУВАННЯ ТА ТУРИЗМУ
Кафедра менеджменту та адміністрування

ДИПЛОМНА РОБОТА

Удосконалення організації праці працівників підприємства

(на прикладі ТОВ «Еко-Сфера», м. Калинівка)

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Шифр і назва галузі знань

Спеціальність 073 Менеджмент

Шифр і назва спеціальності

Освітня програма Бізнес-адміністрування

Назва

Шифр ДРБА.013688.01.04 ПЗ

Виконав студент 2 курсу, група МО(в,мб)-2 _____ Андрій МИХАЙЛЯК
Шифр Підпис Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник к.е.н, доцент _____ Геннадій КАПНОС
Науковий ступінь, звання Підпис Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Нормоконтролер ст.викладач _____ Ірина ГРАБОВСЬКА
Підпис Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

До захисту допускаю:

Завідувач кафедри менеджменту _____ Ніла ТЮРІНА
та адміністрування Підпис Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

_____ 2022 р.

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет управління, адміністрування та туризму

Кафедра менеджменту та адміністрування

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Галузь знань 07 Управління та адміністрування

шифр і назва

Спеціальність 073 Менеджмент

шифр і назва

Освітня програма Бізнес-адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри

“ _____ ” _____ 2022 р.

ЗАВДАННЯ НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ

Михайляка Андрія Олександровича

Прізвище, ім'я, по батькові студента

1. Тема. Удосконалення організації праці працівників підприємства (на прикладі ТОВ "Еко-Сфера", м. Калинівка)

керівник роботи Капінос Геннадій Іванович, к.е.н., доцент кафедри МА

Прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання

Затверджено наказом ректора університету від 1 липня 2022 р. № 83 дод. 17 дист.

2. Строк подання студентом роботи на кафедру 15 грудня 2022 р.

3. Вихідні дані до роботи: праці вітчизняних та зарубіжних дослідників, аналітичні матеріали зарубіжних консалтингових компаній, статті, наукові монографії, навчальні посібники та підручники з вивчення дисциплін

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): 1. Теоретичні основи організації праці на підприємстві. 2. Характеристика, аналіз господарської діяльності та організації праці у ТОВ «ЕКО-СФЕРА». 3. Шляхи удосконалення організації праці у ТОВ «ЕКО-СФЕРА»

5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень): 1. Термін “організація праці” та погляди економістів на це поняття 2. Завдання з організації праці на різних рівнях. 3. Техніко-економічні показники ТОВ «ЕКО-СФЕРА». 4. Динаміка чисельності працівників ТОВ «ЕКО-СФЕРА» за групами. 5. Показники ефективності управління ТОВ «ЕКО-СФЕРА» у 2019-2021 роках 6. Склад фонду оплати праці ТОВ «ЕКО-СФЕРА» у 2019-2021 роках. 7. Елементи системи організації праці на підприємстві, способи їх удосконалення 8. Деталізація завдань відділу збуту ТОВ «ЕКО-СФЕРА», формулювання ключових показників 9. Шкала відповідно розмірів преміювання за виконання плану розвитку ТОВ «ЕКО-СФЕРА» 10. Автоматизація нарахувань “Key Performance Indicators” для розрахунку преміювання працівників відділу збуту продукції ТОВ «ЕКО-СФЕРА”. 11. Креативне середовище та його вплив на організаційно-управлінську структуру та організацію праці підприємства. 12. Принципи організації праці 5S та їх реалізація.

6. Консультанти розділів дипломної роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1. Теоретико-методичний	Капінос Г.І., доц. каф. МА		
2. Дослідницько-аналітичний	Капінос Г.І., доц. каф. МА		
3. Проектно-рекомендаційний	Капінос Г.І., доц. каф. МА		
4. Нормоконтроль	Грабовська І.В., ст..викл. каф. МА		

7. Дата видачі завдання 2 вересня 2022 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Пор. №	Назва етапів (розділів) дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми дипломної роботи	вересень 2022	
2.	Одержання індивідуального завдання	вересень 2022	
3.	Складання календарного плану графіка написання дипломної роботи	вересень 2022	
4.	Підготовка до виконання дипломної роботи: дослідження зарубіжних та вітчизняних літературних джерел	вересень 2022	
5.	Уточнення теми дипломної роботи та календарного плану-графіка, виходячи зі специфіки підприємства	вересень 2022	
6.	Підготовка теоретичного розділу	вересень 2022	
7.	Підготовка аналітичного розділу	жовтень 2022	
8.	Підготовка рекомендаційного розділу	листопад 2022	
9.	Підготовка висновків	листопад 2022	
10.	Здача науковому керівнику	листопад 2022	
11.	Доопрацювання дипломної роботи з урахуванням зауважень наукового керівника	листопад 2022	
12.	Написання та оформлення роботи в остаточному варіанті	листопад 2022	
13.	Попередній захист дипломної роботи на кафедрі	грудень 2022	
14.	Одержання відгуку наукового керівника	грудень 2022	
15.	Одержання рецензії зовнішнього рецензента	грудень 2022	
16.	Захист дипломної роботи	грудень 2022	

Студент

Підпис

Андрій МИХАЙЛЯК

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник роботи

Підпис

Геннадій КАПНОС

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

АНОТАЦІЯ

Михайляк А.О. Удосконалення організації праці працівників підприємства (на прикладі ТОВ «Еко-Сфера», м. Калинівка). Керівник роботи – к.е.н., доцент кафедри МА Капінос Г.І. Дипломна робота магістра: 84 с., 21 рисунок, 28 таблиць, 47 джерел посилання.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: ОРГАНІЗАЦІЯ ПРАЦІ, ПРОДУКТИВНІСТЬ ПРАЦІ, ШКАЛА ПРЕМІЮВАННЯ, КРІ

Розглянуто погляди економістів на сутність організації праці, мету, завдання, принципи, визначено її елементи, а також детально охарактеризовано можливі шляхи її поліпшення. В процесі викладення матеріалу значна увага приділена зарубіжній практиці, яка є успішною в ринковому середовищі та могла би бути корисною для сучасних українських підприємств.

З метою проведення діагностики економічного стану ТОВ «ЕКО-СФЕРА» виконано аналіз показників економічної діяльності підприємства, а також фінансового менеджменту: фінансової стійкості, ліквідності та платоспроможності підприємства, показників прибутку та рентабельності. Оцінено стан організації праці на підприємстві. Проведено eNPs аналіз персоналу підприємства.

Для удосконалення організації праці працівників підприємства представлено комплекс рішень щодо удосконалення системи організації праці у ТОВ «ЕКО-СФЕРА» шляхом формування загального уявлення про елементи організації праці на підприємстві, що потребують модернізації та оптимізації; застосування “key performance indicators” в підвищенні ефективності організації праці у ТОВ «ЕКО-СФЕРА», їх планування, обґрунтування, автоматизація (застосування таблиць EXCEL та функціональних можливостей програми); забезпечення формування “креативного середовища” як фактору якісної зміни робочої сили підприємства; організації робочих місць у ТОВ «ЕКО-СФЕРА» на основі принципу 5s.

ЗМІСТ

	C.
ВСТУП	5
1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ	7
1.1 Поняття, принципи і завдання організації праці на підприємстві	7
1.2 Основні елементи організації праці персоналу	12
1.3 Способи удосконалення організації праці на підприємстві	17
Висновки до теоретичного розділу	24
2 ХАРАКТЕРИСТИКА, АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ У ТОВ «ЕКО-СФЕРА»	25
2.1 Загальна характеристика ТОВ «ЕКО-СФЕРА»	25
2.2 Аналіз основних показників діяльності підприємства	30
2.3 Аналіз фінансового стану ТОВ «ЕКО-СФЕРА»	35
2.4 Аналіз організації праці у ТОВ «ЕКО-СФЕРА»	39
Висновки до аналітичного розділу	50
3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ У ТОВ «ЕКО-СФЕРА»	52
3.1 Удосконалення системи організації праці на підприємстві	52
3.2 Впровадження ключових показників ефективності (KPI) у практику діяльності працівників відділу збуту підприємства	55
3.3 “Креативне середовище” як фактор якісної зміни робочої сили підприємства	64
3.4 Організація робочих місць у ТОВ «ЕКО-СФЕРА» на основі принципу 5S	68
Висновки до проектного розділу	72
ВИСНОВКИ	74
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ	78
ДОДАТКИ	83

ВСТУП

Успіх економічних реформ, успішного функціонування економіки країни в цілому, більшою мірою визначається зростанням результативності діяльності працівників. Підвищення рівня організації праці на дільницях, у підрозділах, підприємстві в цілому є одним із заходів покращення результативності діяльності працівників підприємств. Як показує практика, неефективна організація праці в більшості випадків, призводить до зниження результатів функціонування підприємства. Тому, питання актуальності організації праці, створення сприятливих мов праці, достойної та ефективної системи мотивації, забезпечення захисту життя та здоров'я при здійсненні трудової активності, ніколи не втратять своєї ролі в управлінні діяльністю підприємств.

Серед науковців, що присвячують свої праці цими питаннями, мажемо назвати Данюка В. М., Колота А.М. [10; 20; 46], Грішнову О. А. [12], Костишину Т. А. [21], Герасименко О. О. [10; 20], Погорелова С.М. [28], Мікловда В. П. [22; 23] та багатьох інших.

З огляду на це, вдосконалення організації праці на виробничих підприємствах є суттєвою проблемою в умовах сьогодення. Організація праці потребує постійного аналізу, регламентування та постійного моніторингу керівними органами влади.

Поняття організації праці можна вважати достатньо комплексним, тому важливим, на наш погляд, поряд із визначенням сутності організації праці на підприємстві, розглянути її елементи, характерні риси, можливі шляхи оптимізації.

Метою кваліфікаційної роботи є розгляд теоретико-методологічних, практичних основ організації праці на підприємстві, а також розробка власних рекомендацій на базі проведеного аналізу.

Об'єктом дослідження було обрано процеси організації праці працівників ТОВ «ЕКО-СФЕРА».

Предметом дослідження є прикладні аспекти підвищення рівня організації праці працюючих на прикладі ТОВ «ЕКО-СФЕРА», м. Калинівка.

Основним видом діяльності ТОВ «ЕКО-СФЕРА» є виготовлення концентрованого соку в асортименті, овочевого та фруктового пюре в асортименті, соків та сокових продуктів, виготовлення та продаж води в асортименті. Продукція випускається під марками «Ранок», «ЕКО», «Соки України», «Квітень», «Свіжий». На ТОВ «ЕКО-СФЕРА» щодня виготовляється більше ніж 100000 літрів соку, щорічно переробляється більше 25000 тон яблук.

Для виконання поставлених завдань ми ознайомились із первинними документами підприємства – об'єкта практики, що і слугувало інформаційною основою проведених нами розрахунків. Так, нами було використано форми звітності ТОВ «ЕКО-СФЕРА» за 2019-2021 роки, звіти аудиторів, звіти про управління, примітки до фінансової звітності.

При формуванні теоретичного розділу дипломної роботи магістра, в якості інформаційної основи, нами були використані праці вітчизняних та зарубіжних дослідників, аналітичні матеріали зарубіжних консалтингових компаній, статті, наукові монографії, навчальні посібники та підручники з вивчення дисциплін, інші електронні та паперові джерела.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Поняття, принципи і завдання організації праці на підприємстві

Абсолютно усі види виробничих процесів підприємств здійснюються лише за участі праці робітників. Праця згідно визначення — така доцільна діяльність, що орієнтована на модифікацію та пристосування предметів природи до потреб.

В умовах сьогодення, чисельність факторів, що впливають на ефективність виробництва, значно зростає, а значення праці та її організації, свої вагомості не втрачає.

Аспекти організації праці широко розглядали ряд як вітчизняних учених, так і закордонних науковців. Організацію праці досліджували такі класики економічної думки, як Альфред Маршал, Френк Гілберт, Фредерік Тейлор та інші.

Сучасними науковцями, що займаються цими питаннями, є Данюк В. М., Колот А.М. [10; 20; 46], Грішнова О. А.[12], Костишина Т. А. [21], Герасименко О.О. [10; 20], Погорелов С.М. [28], Мікловда В. П. [24; 25] та ін.

Підкреслимо, що традиційно, періодом, в якому відбулось зародження “організації праці” як науки вважають кінець ХІХ ст. і пов'язують цей період з працями американського науковця Фредеріка Уінслоу Тейлора.

Як відомо, діяльність підприємства (організації) обумовлюється вкладом працівників своїх інтелектуальних та фізичних ресурсів, тобто їх працею. А виробничий процес на будь-якому підприємстві включає технологічний та трудовий складники.

Розглянемо сутність поняття “організація”. Цей термін має декілька значень, що освітлені в економічній літературі.

Зокрема, її можна розглядати як злагодженість, гармонію елементів по відношенню до цілого. В такому аспекті, організацію праці можна розуміти як систему виробничих зв'язків працівників із своїми засобами виробництва, що

формує своєрідний порядок трудового процесу. Ключевим словом в даному випадку є саме “порядок” як спосіб організації. Наступне значення поняття “організації” можна пов’язати із сукупністю процесів або дій, які утворюють та вдосконалюють зв’язки між компонентами цілого. Третє значення поняття організації пов’язане з процесом об’єднання, що виконують програму, завдання чи функцію. Організація в такому випадку виступає суб’єктом господарювання. Ми вважаємо, що по відношенню до організації праці більший стосунок мають перші два з наведених нами понять.

Погляди деяких науковців ми виокремили та зосередили в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 — Термін “організація праці” та погляди економістів на це поняття

Автор	Погляд на поняття “організації праці”
1	2
А. Колот В. Данюк	Це спосіб раціональної взаємодії працівників між собою та взаємодії із засобами виробництва, що базується на конкретному порядку і наступності здійснення трудових діяльностей і орієнтована на досягнення значних кінцевих результатів [10].
Л. М. Фільштейн	Складний технічний, технологічний, організаційний, соціальний процес. Від нього залежить стан організації виробництва, його кінцеві результати, ефективність і задоволення працівників своєю працею» [43]
С. А. Нетеренко	Це комплекс технічних, організаційних, санітарно-гігієнічних заходів, що роблять використання робочого часу більш раціональним - за рахунок обладнання, виробничих навичок та творчих здібностей кожного працівника, заміни важкої ручної праці та здійснення сприятливих впливів на людину [29]
Словник економіста та підприємця	Сукупність, методів, заходів, спрямованих на впорядкування трудової діяльності, взаємодію людей у процесі праці в чітку та раціональну узгоджену систему для досягнення поставленої мети [40].

Основною метою організації праці на підприємстві є раціональне компонування трудового процесу задля забезпечення високої результативності, тобто, продуктивності, праці. В даному випадку під терміном “раціональної” розуміють організацію праці, що базується на досягненнях науки і передовому досвіді і дозволяє найбільш оптимальним чином поєднати людей і техніку в процесі виробництва товарів та надання послуг.

Мету організації праці можна також розглядати з двох позицій. Перша — як нарощення дохідності підприємства або покращення коефіцієнту корисної дії трудової системи, що означає виготовлення порівняно більшої кількості продукції за порівняно низьких затрат. Друга — зниження навантаження на працівників та піклування про безпеку умов праці, тобто, гармонізація самої праці [29].

Також, виділяють три складові мети організації праці, а саме, предметну, економічну та соціальну.

Предметний погляд — забезпечення заданого обсягу випуску продукції чи надання послуг у визначений строк згідно вимог якості. Економічний погляд має за підґрунтя максимальну віддачу, а соціальний — пов’язаний з якістю життя, задоволеністю працею, тощо.

Забезпечення визначеної мети здійснюється через призму конкретних завдань що можуть бути об’єднані в групи:

- економічні завдання — економія витрат часу, зниження трудомісткості продукції, нарощення якості за найменших витрат, тощо;
- організаційні — створення оптимальних умов для комфортної праці, помірної та збалансованої завантаженості, ефективної системи мотивації, і т.д.;
- психофізіологічні — оздоровлення і полегшення праці персоналу, забезпечення психологічної сумісності працівників колективу, створення сприятливого клімату та атмосфери серед працівників організації;
- соціальні — створення сприятливих для розвитку персоналу умов, професійного зростання та добробуту, розвитку здібностей та самовдосконалення.

Завдання з організації праці можуть дещо диференціюватись в залежності від рівня, як показано на рисунку 1.1.



Рисунок 1.1 - Завдання з організації праці на різних рівнях [36]

Виникнення різних форм організації праці обумовлене наявністю факторів, серед яких:

- швидко плинний науково-технічний прогрес;
- диференціація систем організації виробництва;
- різноманіття психофізіологічних факторів;
- характер завдань, пов'язаних з різними рівнями управління на підприємстві [33]

Серед принципів організації праці можна виділити такі:

- принцип розвитку особистості або гуманності — організація роботи таким чином, щоб працівники розвивали власні здібності, їх індивідуальні характеристики були затребуваними;

- принцип безпеки — полягає у забезпеченні захисту життя та здоров'я людини в процесі виконання трудових обов'язків;

- принцип справедливості — наприклад, оплата праці згідно витрачених зусиль [6];

- принцип державної підтримки [7];

- принцип комплексності — поєднання умов для організації праці [7];

- ефективності — полягає в тому, що раціональна організація праці повинна знайти відображення в зростанні виручки на одного працівника, позитивної зміни в структурі витрат, тощо [7].

Серед функцій організації праці виділяють:

- ресурсо-зберігаючу (у т. ч. працезберігаючу) – означає економію робочого часу працівника, недопущення неощадливих витрат праці, економію сировини та матеріалів, тощо;

- оптимізуючу – полягає у забезпеченні праці високим рівнем технічного оснащення;

- трудоощадну – передбачає формування безпечних умов праці, встановлення оптимального балансу режимів праці / відпочинку, полегшення ступеню важкості праці;

- підвищення культури виробництва – створення привабливого, комфортного виробничого середовища та умов продуктивної праці.

В економічній літературі приділяється увага впливу організації праці на економічні та соціальні процеси на підприємстві у вигляді:

- прямого впливу – проявляється через економію робочого часу; матеріальних, фінансових та людських ресурсів; найбільш оптимальне використання наявного обладнання; поліпшення загальних умов праці; підвищення змістовного наповнення праці;

- вторинного впливу – передбачає економія чисельності персоналу, фінансових ресурсів, скорочення операційних витрат; збільшення прибутковості; зростання рівня задоволеності працею; стимулювання проявів ініціативи працівників;

- інтегрального ефекту – завдяки зростання економічної ефективності; підвищення конкурентоздатності підприємства; зростання іміджу підприємства на трудовому ринку.

1.2 Основні елементи організації праці персоналу

Для того, щоб зрозуміти, якими є елементи організації, сформулюємо поняття об'єктів такої організації.

Отже, об'єктами організації праці вважають робочі місця, або системи праці, що різні за величиною, рівнем ієрархії та комплікації. Предмет організації може розглядатись на рівні робочих місць, кількох поєднаних робочих місць, підрозділів чи підприємства загалом. В першому випадку, в якості предмету виступають окремі рухи, дії при їх раціональному використанні. В другому випадку — це окремі процеси праці, що пов'язані між собою. В останньому випадку — це цілі виробничі процеси із трудовими процесами в ролі центральних [29].

В Україні основними законодавчими актами, що регулюють статус організації праці, є Кодекс Законів “Про працю”, Закон України “Про зайнятість населення”, “Про оплату праці”, “Про охорону праці”, інші нормативні акти, укази президента.

Узагальнений перелік основних елементів з організації праці на підприємстві наведений на рисунку 1.2.

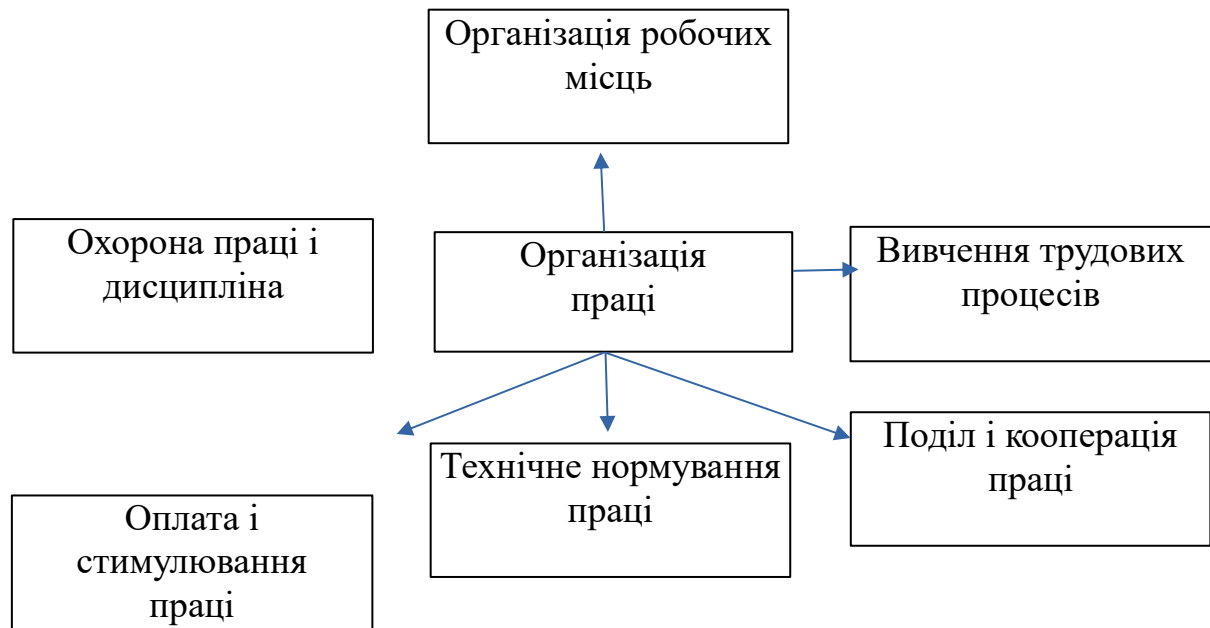


Рисунок 1.2 - Система елементів організації праці

Персонал підприємства та його класифікація означає для організації ефективний процес призначення працівників з позиції кваліфікації, підготовки, а також своєчасне проведення процедури підвищення кваліфікації та перекваліфікації.

Виділяють такий термін в управлінні персоналом підприємства, як “плато кар'єри”. Це певна точка в кар'єрі, що характеризується низькими можливостями для просування по службі.

Абсолютно всі працівники протягом свого стажу досягають такого “плато”. Однак, деякі працівники досягають цієї точки раніше, за інших. Службовці досягають вершини швидше, ніж вони звільняються[2].

Виділяють такі кар'єрні статуси персоналу:

- “учні” — працівники з високою здатністю до просування по службі, чия продуктивність нижча за норму;
- “зірки” — це такі працівники, які виконують важливу роботу та мають високий потенціал для успішного просування по службі;
- ”тверді громадяни” — такі учасники колективу, хто виконує свою роботу на задовільно, але мають низькі перспективи для просування;

- “мертві дерева” — працівники, чиє виконання роботи погіршилось, або є незадовільним. При цьому, їх потенціал для просування залишається низьким.

Три організаційні засоби впливу здатні допомагати в управлінні процесом зменшення потенціалу до просування працівників по службі:

- недопущення виникнення проблеми ще до її виникнення;
- посилення контролю, направлено на те, щоб зазделегідь виявити проблемні аспекти в просуванні працівників.

Наприклад, службовців із низьким потенціалом до просування можна ефективно до цього стимулювати. Як правило, ці працівники добре знають свою справу й організацію[46]. Виділяють перелік можливостей реабілітації такого роду службовців, зокрема:

- додаткові способи визнання;
- запровадження нових засобів мотивації;
- перепризначення;
- допомога у розробці індивідуальних програм саморозвитку;
- переміна ставлення до службовців[2].

Елемент “організація та обслуговування робочих місць” забезпечує організацію праці з позиції їх раціонального планування та оснащення, враховуючи антропометричні і фізіологічні принципи організації, смаки працівників, тощо [8]. Зазначимо, що обслуговування робочих місць проводиться також на основі таких параметрів, як енергетичний (оснащеність освітленням і т.д), підготовчо-технологічний (зручність щодо оформлення документації, підготовки інструментів, тощо), інструментальний (доступність необхідного інструменту), обліковий параметр, господарсько — побутовий, контрольний, тощо [29].

Сутність поділу праці передбачає виконання працівниками дорученої їм частини роботи. Виділяють технологічний, поопераційний, функціональний, професійний, кваліфікаційний види поділу праці.

Сутність технологічного поділу праці виходить з показників видів, циклів та фаз виробничого процесу. Назва поопераційного поділу праці визначає його сутність — за працівниками закріплюють окремі операції. Так забезпечується можливе скорочення операційного циклу. Функціональний поділ праці здійснюється за показниками відношення до виробництва (основні та допоміжні працівники) та за функціональним їх поділ (керівники, спеціалісти, службовці та спеціалісти)[9]. Причому, в останньому випадку, кожна група ділиться за характеристикою виконуваних функцій, а ті далі діляться відповідно до професій [29].

Адам Сміт, в своїй добре відомій роботі «Дослідження про природу і причини багатства народів» обґрунтовує важливість поділу праці. «Поділ праці в будь-якому ремеслі, викликає пропорційне зростання продуктивності праці», - казав науковець. Він також помітив, що в результаті поділу праці суттєве зростання виробництва призводить в суспільстві, певним чином керованому, до того загального рівня добробуту, яке розповсюджується і на нижчі прошарки населення.

Під поділом праці розуміють також диференціацію трудових процесів в організації, ознаки та класифікація яких наведена в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 — Класифікація трудових процесів (ознаки / клас)

Ознака класифікації	Клас процесів
Характер предмету та продукту праці	Процеси праці робітників (їх називають матеріально-енергетичні), процеси праці службовців (інформаційно - аналітичні)
По функціях	Робітників — виготовлення продукції в основних та допоміжних цехах, здійснення обслуговування обладнання. Службовців — процеси управління, трудові процеси фахівців та суто технічних виконавців.
За рівнем механізації	Ручні, машинно-ручні, машинні та повністю автоматизовані

Поняття поділу праці тісно пов'язане із поняттям кооперації. Серед форм кооперації виділяють міжцехову, внутрішню дільничну та внутрішню цехову. Кооперація, як стало зрозуміло, означає, поєднання виконавців робіт у здійсненні різних, але залежних видах діяльності [29].

В процесі кооперації та поділу праці, важливу роль відіграють так звані раціональні межі. Так, для процесу поділу праці виділяють економічну межу (це гранично допустимий розмір збільшення загального фонду робочого часу або виробничого циклу підприємства), фізіологічну межу (гранично допустимі фізіологічні навантаження), соціальну межу (мінімальну одноманітність виконуваних функцій, що наповнюють працю змістом та створюють рівень задоволення працівника) [29].

В межах поняття кооперації виділяють організаційні та економічні межі. Перші — це двобічність — неможливість залучення менше двох працівників, а з іншого боку — неможливість ігнорування норм керованості, що може вплинути на ефективність праці. Економічні межі пов'язані в даному випадку із намаганнями зменшення витрат праці на одиницю продукції [29].

Нормування праці полягає в знаходженні норм витрат праці, необхідної для виробництва продукції або послуг, що виступає основою для організації праці на підприємстві та забезпечення раціонального процесу виробництва [9].

Оплата і стимулювання праці, як відомо, полягає у визначенні самої системи, форми оплати праці і стимулювання праці персоналу підприємства. Регулювання аспектів організації оплати праці здійснюється відповідно до відповідно до Закону України “Про оплату праці” [1].

Охорона праці та дисципліна, в свою чергу, як елементи організації праці, визначають створення умов, що забезпечують збереження життя та здоров'я працівників, слідування норм та правил поведінки на робочому місці, що визначені на рівні держави, галузі, підприємства.

1.3 Способи удосконалення організації праці на підприємстві

Процес управління є складним і динамічним, керований такий, що проводиться людьми задля досягнення бажаної цілі. Після того як було встановлено цілі менеджменту, необхідно знайти найбільш ефективні шляхи та методи їх досягнення, удосконалення та покращення (рисунок 1.3).

Процес удосконалення організації праці на підприємстві являє собою зведення трудової активності персоналу в систему, що дає можливість забезпечити максимальний ефект за конкретних умов господарювання[4].

Серед напрямів розвитку організації праці на підприємстві можна назвати:

- розробку та впровадження в практику підприємства раціональних форм поділу та кооперації праці;
- оптимізація процесу підбору та підготовки працівників, підвищення їх кваліфікації;
- поліпшення організації та обслуговування робочих місць;
- раціоналізація трудового процесу, впровадження передових прийомів та методів праці;
- удосконалення аспектів нормування праці;
- удосконалення умов праці;
- підвищення рівня дисципліни праці;
- розробка та використання раціональних форм стимулювання та оплати праці[7].

Необхідно зауважити, що процес вдосконалення організації праці на основі досягнень науки і передового досвіду називають науковою організацією праці (або скорочено — НОП) [22]. НОП, окрім економічних завдань, вирішує також і соціальні аспекти, зокрема, скорочення частки ручної праці, важкої (або шкідливої) для життя здоров'я; збільшення залучення працівників до творчого мислення, творчої праці [7].

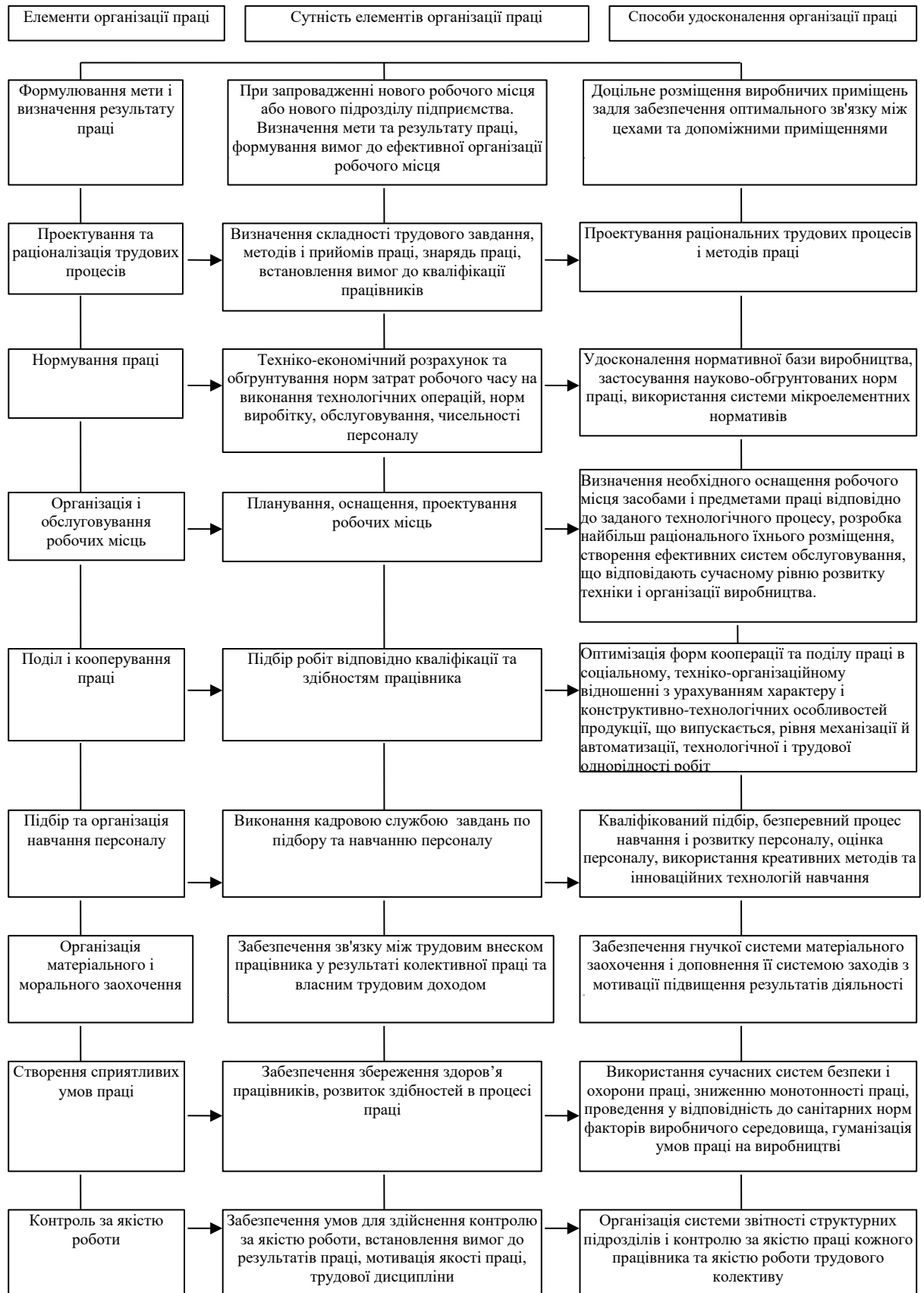


Рисунок 1.3 - Напрями удосконалення організації праці у взаємозв'язку з її елементами

Зазначимо, що під НОП розуміють раціональне розміщення персоналу на підприємстві; запровадження колективних форм організації праці; атестацію робочих місць і їх обслуговування (на предмет наявності шкідливих для персоналу речовин та умов праці); покращення рівня підготовки кадрів (освіта, підвищення кваліфікації); дослідження прогресивних методів праці, їх впровадження в практику; підвищення ефективності стимулювання праці (матеріального і морального).

Часто з поняттям НОП пов'язують поняття естетики праці, що має відношення до культури виробництва. Естетику праці вважають частиною наукової організації праці.

На наш погляд, на сьогодні, достатньо ефективним заходом з оптимізації організації праці, є використання зарубіжного досвіду, досвіду підприємств, які порівняно більше працюють в ринкових умовах.

Так, в Японії створено та успішно працюють більше мільйону так званих «гуртків якості», чисельність учасників від підприємств в яких налічує близько 11 мільйонів працівників. Такі гуртки можна вважати неформальним способом організації управління виробництвом, що діє одночасно з добре відомою традиційною ієрархічною системою організації [20].

В Німеччині, натомість, існує система залучення виробничих працівників до нарад із керівництвом, а також проведення окремих виробничих нарад.[19]. Такий спосіб взаємодії поліпшує процес інформаційного обміну в середині підприємства, дозволяє висловити власну думку та підвищує загальну ефективність роботи. Залучення працівників є необхідним компонентом організації роботи, пов'язаним з іншими параметрами, такими як фізичні умови праці та інтенсивність праці. Дослідження, проведене на основі даних EWCS (Європейського дослідження умов праці) , підкреслює, що більша залученість, або через розсуд виконання завдань, або через організаційну участь, пов'язана з більшою відданістю співробітників роботі та організації [47].

Також, цікаво ознайомитись із зарубіжним досвідом організації робочого часу — флекс - таймом. При такій організації працівник сам обирає зручний для нього початок та завершення робочого дня. Це, в кінцевому підсумку, збільшує особисту продуктивність працівника, підвищує задоволеність роботи, збільшує гнучкість графіку[19]. За таким принципом в Німеччині сьогодні працює близько мільйону персоналу.

Слід приділити достатню увагу аспекту нормування праці, яке, на наш погляд, потребує значного перегляду на Україні. Відмінністю системи нормування Великобританії є те, що регулювання основ нормування здійснюється, звичайно, на рівні держави або галузі, однак самі норми призначаються на підприємстві. На допомогу в процесі організації системи нормування, можливо залучити численні консалтингові компанії, які також допомагають у налаштування програмного забезпечення для автоматизації операцій [19].

Базовим методом нормування праці в зарубіжній практиці є метод встановлення норм трудових витрат, заснований на використанні нормативів часу на елементарні трудові рухи, так звані, мікроелементи. Зараз в США, Англії, Канаді, Швеції, Німеччині інших країнах застосовується велика кількість різних систем мікроелементних нормативів часу і їх модифікацій, які розрізняються складом мікроелементів, порядком обліку чинників, що впливають на їх тривалість, рівнем укрупнення і рядом інших показників.

Серед іншого, значну увагу в практиці зарубіжних підприємств приділяють мотивації працівників. Особливим аспектом, що активно підтримується керівництвом та мотивується, є інновації. Так, мотивують працівників до освоєння нової техніки, нових видів продукції, тощо.

Дослідження компанії “Eurofound” висвітлюють зв’язки між інноваціями в організації праці та потенційними перевагами як для працівників, так і для організацій, наприклад оптимізація виробничих процесів і покращення загального досвіду роботи. Налагоджений соціальний діалог і безпосереднє залучення працівників також можуть зробити цінний внесок у впровадження інновацій на

робочому місці, створюючи потенційні взаємовигідні умови для працівників та їхніх роботодавців [46].

Ми вважаємо, що переглянути та удосконалити процес нормування праці в системі її організації буде передбачати заходи:

- охоплення нормуванням як найбільшого числа операцій та видів діяльності;

- чітке технічне обґрунтування норм та нормативів;

- використання науково-технічних рекомендацій при оптимізації нормування праці;

- переважне застосування методів прямого нормування праці, яке дозволить визначити оптимальну завантаженість персоналу, дозволить широко використовувати передові методи стимулювання;

- запровадження автоматизованих операцій при здійсненні нормування;

- підвищення кваліфікації нормувальників праці [19].

Окрім процесу нормування та, керуючись досвідом зарубіжних компаній, для поліпшення процесу організації праці та створення сприятливих умов для працівників, користуються певними моделями (таблиця 1.3).

Таблиця 1.3 - Моделі оцінки задоволеністю працівника роботою та професією взагалі

Назва моделі	Пояснення
1	2
Модель попит–контроль	Враховуються два виміри: свобода прийняття рішень полегшує використання індивідуальних навичок і знань, а право прийняття рішень визначає, наскільки працівник може визначати умови праці.
Модель дисбалансу зусилля та винагороди	Визнає потребу особи в контролі. Потреба у високому контролі може свідчити про негнучкість, коли ситуації вимагають великих зусиль і низьких винагород. Така ситуація провокує більше стресів і захворювань, пов'язаних зі стресом. Особи, які потребують низького контролю, не вразливі до цих наслідків.

Кінець таблиці 1.3

1	2
Модель «людина – оточення»	Баланс між здібностями працівника та вимогами роботи, а також між цілями та ресурсами/можливостями для досягнення цих цілей визначає задоволеність. Коли існує невідповідність між цими факторами, провокується більший стрес.
Соціальна когнітивна теорія кар'єри	Баланс соціальних та економічних факторів впливає на вибір професії та задоволеність роботою. Він зосереджений на розвитку самоефективності, яка впливає з очікуваних результатів або компенсацій, і здатності досягати цілей.
Портфоліо кар'єри	Кар'єра, яка визначається та оцінюється особою та базується на здатності формувати самоідентичність та внутрішній успіх. Це відхід від традиційно встановлених і визначених кар'єр. Це включає в себе кілька навичок і підтримку кількох одночасних ролей.
Бурхлива кар'єра	Екстремальна форма портфоліо кар'єри, коли люди змінюють навички відповідно до мінливого ринку праці. Це вимагає постійної підготовки, а також активного створення можливостей. Індивідуальна кар'єра повністю керується самостійно, отже, здатність швидко реагувати на тенденції робочої сили. Це типова кар'єра для більшості сучасних виконавців.

Визначення рівня задоволеності працівником своїм місцем в організації буде визначати її подальші дії і надійність, готовність до звільнення чи навпаки, підвищувати власну професійність.

І взагалі ми вважаємо, що керівництво закладів повинно бути готове для підтримки так званих “мейнстрімів”, серед яких:

- збільшення популярності гібридної роботи (серед не основного персоналу підприємств). За даними відомої аналітичної компанії Gartner, оскільки 75% гібридних (віддалених працівників) розумової праці мають очікування стосовно гнучкого робочого середовища, немає ніяких сумнівів в тому, що майбутнє за саме

за «гібридами». В цих умовах, якщо компанія повернеться до локального (стаціонарного) формату, вона ризикує втратити до 39% активу персоналу. В таких умовах керівники повинні створити нову, орієнтовану на людину, модель для гібридного середовища, розробляючи роботу з урахуванням гнучкості співробітників, культурного зв'язку та людського лідерства [41];

- збільшення рівня благополуччя персоналу повинно стати одним із ключових факторів збереження працівників, основних елементів ціннісної пропозиції роботодавця;

- плинність кадрів за умови запровадження гібридної роботи. Так, згідно даних компанії Garthner, перед повернення працівників до офісу на повний робочий день, плинність кадрів дещо зросла, а 52% робітників стверджували, що гнучка робоча політика негативно вплине на їх рішення надалі працювати в компанії. З метою боротьби з плинністю кадрів, пов'язаної з даною проблемою, рекомендують більше зв'язати “гібридних” співробітників з культурою підприємства, а також інвестувати в кадрові процеси для розширення “мереж” співробітників[41];

- скорочений робочий тиждень — нова ціннісна пропозиція роботодавців.

Якщо інфляція продовжить зростати, не всі роботодавці зможуть залучати та утримувати працівників лише за рахунок матеріального стимулювання. Це вимагає від підприємств переглянути свої ціннісні пропозиції (EVP), наприклад, запроваджувати скорочений робочий день. Менеджери вищого рівня управління та менеджери з персоналу повинні переоцінити цей новий підхід EVP, дослідити ролі та процеси, для здійснення яких буде потрібний більш короткий робочий тиждень[41].

Висновки до теоретичного розділу

В першому розділі дипломної роботи магістра нами визначено сутність організації праці на підприємстві, надано погляди економістів на дане поняття.

Охарактеризовано також мету, завдання, принципи та функції організації праці. Особливу увагу ми приділили елементам організації праці, серед яких поділ праці, кооперація, організація робочих місць працівників, технічне нормування праці, оплата і стимулювання праці.

Важливим вважаємо не лише знання щодо самого поняття та способів організації праці, але й способів її оптимізації. Способи оптимізації, зокрема, ми охарактеризували їх у відповідності до елементів. Серед напрямів розвитку організації праці на підприємстві можна назвати: розробку та впровадження в практику підприємства раціональних форм поділу та кооперації праці; оптимізація процесу підбору та підготовки працівників, підвищення їх кваліфікації; удосконалення аспектів нормування праці; удосконалення умов праці; підвищення рівня дисципліни праці та інші.

Нами зібрано та описано можливі способи удосконалення організації праці персоналу, базуючись на практичних рекомендаціях зарубіжних авторів.

Серед іншого також відзначили “гуртки якості”, що успішно функціонують в Японії, способи удосконалення нормування праці за досвідом Німеччини, флекс таймінг у роботі персоналу. Також, ми розглянули моделі задоволеністю працівника роботою, що, на наш погляд, є надзвичайно важливим.

2 ХАРАКТЕРИСТИКА, АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ У ТОВ «ЕКО-СФЕРА»

2.1 Загальна характеристика ТОВ «ЕКО-СФЕРА»

До складу компанії ЕКОСФЕРА group входять компанії ТОВ «ЕКО-СФЕРА», VODA LOVE, Ecosphere energy. Це група компаній, які виготовляють відповідно соки та напої, підготовлюють та доставляють бутильовану чисту воду споживачам додому та в офіс, будують сонячні електростанції, сприяючи переходу енергетики на поновлювані джерел.

ТОВ «ЕКО-СФЕРА» зареєстроване 05.03.2003. Форма власності – недержавна. Відомості про органи управління юридичної особи – загальні збори.

Вже більше двадцяти років компанія «ЕКО - СФЕРА» є одним з найбільших виробників натуральних соків на території України, який налагодив повний виробничий цикл від переробки свіжих плодів до доставки продукції споживачу.

ТОВ «ЕКО-СФЕРА» має заготівельні заводи у Вінницькій області. Заморожена сировина з екзотичних фруктів закуповується у південних країнах.

Продукти підприємства натуральні та відповідають міжнародним стандартам якості. На підприємстві впроваджена і сертифікована Система управління якістю ISO 9001, Система екологічного менеджменту ISO 14000 та Система управління безпекою харчових продуктів ISO 22000, що відповідає основним принципам HASP.

Основний вид діяльності - виробництво фруктових і овочевих соків. Інші види діяльності - виробництво безалкогольних напоїв; виробництво мінеральних вод та інших вод, розлитих у пляшки; неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями.

Історія компанії починається з 2003 року - на базі заводу з виробництва соків у місті Калинівка Вінницької області засновано компанію «Екосфера». У

2012 році, було запущено сучасне виробництво концентрованих соків. 2020 рік, в свою чергу, відзначився початком співробітництві з компанією «Viacom Media Networks» та запуском нової лінійки соків з героями Nickelodeon – «SpongeBob SquarePants». 2021 року було здійснено запуск нової лінійки соків з героями мультсеріалу від Nickelodeon – «Щенячий Патруль»; проведено ребрендинг ТМ «Соки України» та «Прямий віджим»; розширено лінійку «Соків України» без доданого цукру; запуск соковмісного напою «Антонівка», запуск у виробництво питної артезіанської води під ТМ «Поділія».

Підприємство ТОВ «ЕКО-СФЕРА» постачає екологічно чисту питну воду, з унікальним складом мікроелементів. Серед асортименту «ЕКО-СФЕРИ»: традиційні лимонади «Вінні» та «Don Limo», вишукані «Dabl Cola», «Orange Storm», «Lemon Splash», «Антонівка». Бренди види, соків, газованих напоїв наведені на рисунках додатку А.

На території підприємства знаходяться цехи: з виробництва концентрованих соків і пюре, по розливу фруктових та овочевих соків в склотару і асептичну упаковку тетра пак, з виробництва безалкогольних напоїв, з виробництва питної води. Виробнича потужність по переробці яблук, згідно інформації підприємства, складає 300 тон на добу. Процес виробництва безвідходний – яблучна музга, що отримується в процесу пресування, використовується повторно для цілей товариства.

Організаційна структура підприємства ТОВ «ЕКО-СФЕРА» зображена на рисунку 2.1.

В межах організаційної структури відбуваються усі управлінські процеси і функції, що забезпечують випуск продукції, в яких приймають участь менеджери всіх рівнів, категорій і професійної спеціалізації, та робітники. Структура підприємства є функціональною.

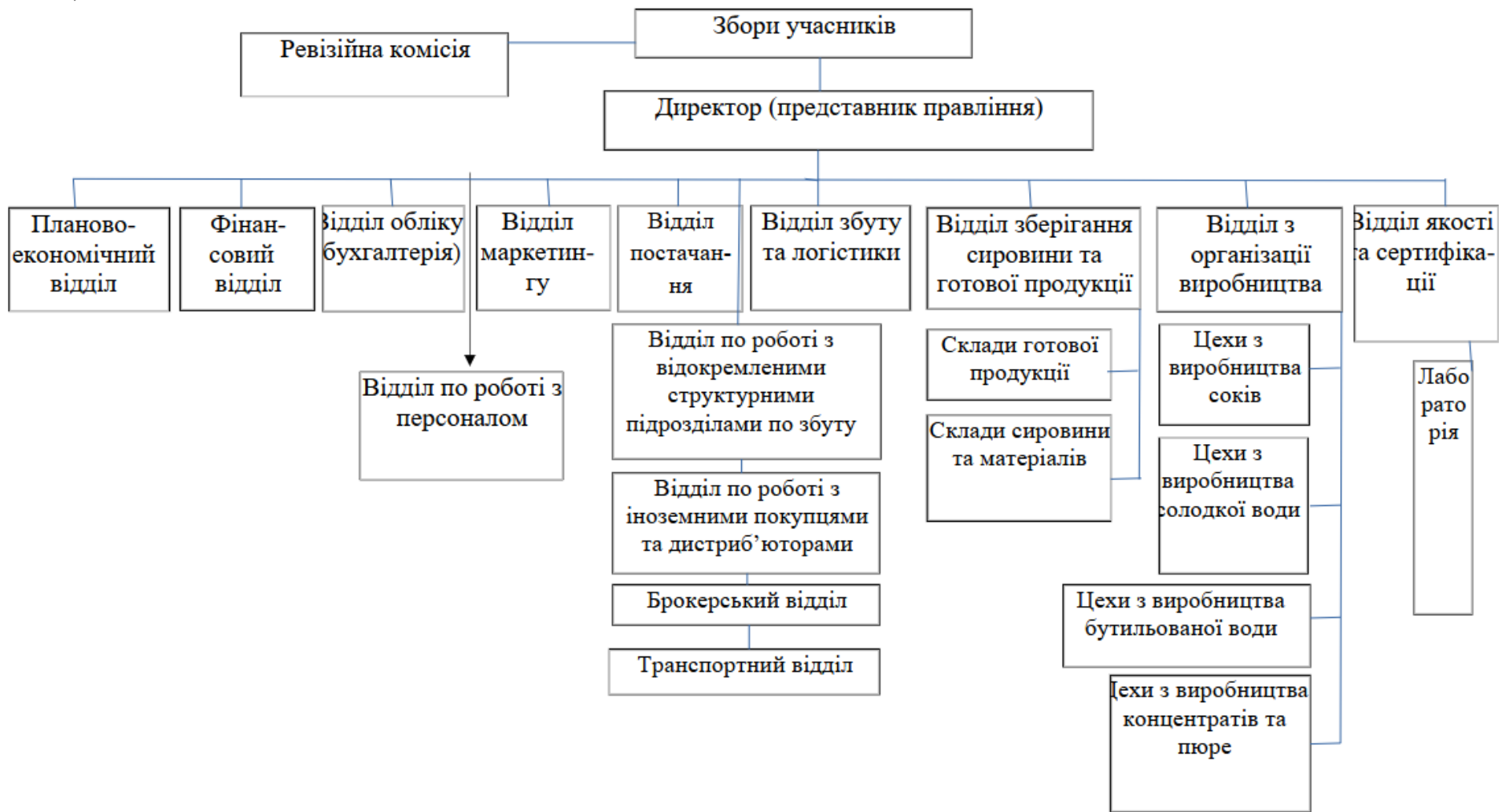


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТОВ «ЕКО-СФЕРА»

В організації управління ТОВ «ЕКО-СФЕРА» спеціалісти одного профілю об'єднуються в структурні підрозділи (відділи), якими є, наприклад, відділи маркетингу, фінансовий, планово-економічний, з організації виробництва, відділ зберігання сировини і готової продукції, відділ постачання та ін. Загальне завдання управління підприємством, починаючи від середнього рівня, поділяють за функціональним критерієм. У зв'язку із широким асортиментом продукції, значними масштабами діяльності та розгалуженою мережею, деякі функції однієї направленості розділені на різні відділи, як наприклад, відділи маркетингу, збуту і логістики, постачання.

Основна цінність підприємства, з чим погоджується керівництво компанії — це згуртований колектив. На чолі підприємства — директор. Функції контролю покладені на ревізійну комісію та збори учасників. Розглянемо коротко характеристику деяких підрозділів.

Основними завданнями планово - економічного відділу на підприємстві ТОВ «ЕКО-СФЕРА» є формування єдиної економічної політики підприємства на основі аналізу стану і тенденцій розвитку галузі, економічне планування й аналіз економічного стану підприємства. Фінансовий відділ товариства забезпечує функції:

- фінансовий контроль. Це найважливіша функція. Співробітники стежать за виконанням планів, а також їх формуванням. Фінансовий відділ повинен не тільки займатися аналізом та обліком, але й контролювати виконання бізнес-процесів в організації;

- управління грошима. Другою функцією відділу є управління фінансами підприємства. Крім того, сюди відноситься контроль за станом взаєморозрахунків і створення платіжного календаря. Не можна недооцінювати ці обов'язки, адже на них в тому числі і тримається фінансовий відділ.

Відділ збуту і логістики на даному підприємстві відповідає за: управління транспортним господарством; обслуговування інформаційної системи підприємства; доставку і розподіл готової продукції покупцям. Відділ постачання,

в свою чергу, відповідає за: доставку і розподіл сировини та матеріалів; управління складським господарством; управління запасами, тощо. Відділ маркетингу проводить активну рекламну політику, планує відповідні заходи, планує способи активізації збуту. Відділ зберігання сировини та готової продукції виконує функції забезпечення контролю наявності сировини на складі, вчасне поповнення запасів, тощо. Відділ з організації виробництва забезпечує процеси керування цехами, що розділені за специфікою виробництва продукції. Окремим відділом є відділ сертифікації. Як зазначалось раніше, підприємство ТОВ «ЕКО-СФЕРА» приділяє особливу увагу отриманню сертифікатів якості, тому виконання вимог до продукції є надзвичайно важливим. На підприємстві присутня лабораторія, яка здійснює контроль зразків продукції та дотримання всіх заявлених показників безпечності продукції, якості, тощо.

Корисним вважаємо в процесі визначення найбільш перспективних цілей розвитку підприємства, провести SWOT аналіз функціонування ТОВ «ЕКО-СФЕРА» (додаток Б). В результаті детального аналізу показників та сильних, слабких сторін підприємства, його можливостей та загроз. Нами визначено, які з них є «відкритими» для підприємства, які можна успішно використати для нарощення результатів функціонування та нових показників продуктивності праці для відділу збуту товариства.

Що стосується PEST (політика, економіка, соціум, технологія) аналізу, то на наш погляд, найбільший вплив на сьогодні становить вплив економічної ситуації в країні, що спричинена військовими діями. Але, значи перелік факторів даного роду необхідно, обов'язково аналізувати, визначати ступінь ризиковості, зокрема.

В сучасних умовах підприємству необхідно працювати на збереження ринків та забезпечення експорту, пошук нових способів поповнення капіталу.

2.2 Аналіз основних показників діяльності підприємства

Проведемо аналіз показників діяльності підприємства у 2019-2021 роках (таблиця 2.1). Нами проведене порівняння із базовим періодом, 2019 роком.

Таблиця 2.1 – Техніко-економічні показники ТОВ «ЕКО-СФЕРА»

Назва показника	Одиниця виміру	Значення показника			Темпи змін, %		
		2019	2020	2021	2020/ 2019	2021/ 2020	2021/ 2019
1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис грн	444766	418809	509037	94,16	121,54	114,45
Собівартість реалізованої продукції	тис грн	352897	322496	402317	91,39	124,75	114,00
Валовий прибуток (збиток)	тис грн	91869	96313	106720	104,84	110,81	116,17
Інші операційні доходи	тис грн	12429	10170	13502	81,82	132,76	108,63
Адміністративні витрати	тис грн	8524	9124	10981	107,04	120,35	128,82
Витрати на збут	тис грн	74879	74934	93109	100,07	124,25	124,35
Інші операційні витрати	тис грн	6708	8568	5646	127,73	65,90	84,17
Фінансовий результат від операційної діяльності, прибуток	тис грн	14184	13857	10486	97,69	75,67	73,93
Інші фінансові доходи	тис грн	2	-	1503	-	-	75150,
Інші доходи	тис грн	521	463	1544	88,87	333,48	296,35
Фінансові витрати	тис грн	2705	5045	5187	186,51	102,81	191,76
Інші витрати	тис грн	-	840	478	-	56,90	-
Фінансовий результат від діяльності до оподаткування	тис грн	12002	8435	7868	70,28	93,28	65,56
Чистий прибуток	тис грн	9512	7043	5803	74,04	82,39	61,01
Фонд заробітної плати штатних працівників	тис грн	7270,77	7388,85	9160,95	101,62	123,98	126,00
Середньооблікова чисельність штатних працівників	осіб	488	504	501	103,28	99,40	102,66
Середньорічний виробіток одного працівника	грн	911,41	830,97	1016,04	91,17	122,27	111,48
Залишкова вартість основних фондів (середньорічна)	тис грн	212508,5	256843	266481	120,86	103,75	125,40

91,47% при порівнянні із базовим періодом. Спостерігається також нарощення обсягу витрат на збут – майже на чверть – на 24,35% при порівнянні 2021/2019 роки. Навіть більшого зростання – на 28,82% - зазнали адміністративні витрати за аналогічного порівняння років. Але, 2021 рік ознаменувався отриманням інших фінансових доходів в розмірі 1503 тис грн, в той час, як в 2020 році їх не було, а в 2019 — сума становила лише 2 тис грн.

Собівартість реалізованої продукції змінюється майже ідентично до змін чистого доходу від реалізації продукції товариства.

Фонд заробітної плати операційних працівників зазнав деяких коливань. Ситуація дещо стабілізувалась у 2021 році, якщо порівнювати з базовим періодом і витрати на оплату праці склали 98,16% їх значення 2019 року.

Середньооблікова чисельність працівників протягом 2020-2021 року відрізнялась лише на 3 штатні одиниці, в той час, як у 2019 році – була на 16 осіб менше рівня 2020 року.

Темпи зростання залишкової вартості основних фондів завжди більше 100, що означає, що їх величина збільшується — на 20,86 % (2020 до 2019 року), 3,75 % (2021 до 2020 року), 25,4% (2021 до 2019 року). Помітимо, що і первісна вартість основних фондів, згідно звітів про фінансовий стан підприємства, також зростає. Тобто, база основних фондів ТОВ «ЕКО-СФЕРА» постійно оновлюється.

Серед трьох періодів, що нами аналізувались, найменше значення обігових засобів спостерігалось у 2019 році — 218495,5 тис грн, а в 2020 році їх розмір збільшився в 2,22 рази. В 2021 періоді потреби в обігових засобах були скорочені знову майже на половину — темп змін склав 52,34% (падіння на 47,66%). З одного боку, розмір обігових коштів повинен бути достатнім для забезпечення діяльності, а з іншого — не надто високим, щоб кошти “обертались” та приносили користь діяльності.

Розмір власного капіталу ТОВ «ЕКО-СФЕРА» дещо зостав протягом трьох досліджуваних нами років зростав. В основному за рахунок капіталу в дооцінках

та нерозподіленого прибутку. Як результат, у 2021 році величина власного капіталу зросла на 15,12% або 37078 тис грн при порівнянні 2021 та 2019 років.

За рахунок зростання чисельності працівників у 2020 році, середньорічний виробіток одного працівника (продуктивність праці) в тому ж 2020 році був провально низьким і становив 91,17% рівня попереднього року, але в подальшому зріс на 185,07 грн.

Розмір активів підприємства, як бачимо з таблиці 1.1, при порівнянні 2020 з попереднім та порівнянні 2021 з 2020 роком, збільшувався на 13,3%, або 57145,5 та 69729,5 тис грн. Нарощення суми засобів підприємства показує здатність до розвитку, нарощення потужностей, перспективи зростання. Вважаємо цю тенденцію позитивною.

Витрати на 1 гривню реалізованої продукції наближались у 2019 та 2021 роках були рівними 0,79 грн, а в 2020 році становили 0,77. Справа в тому, що в 2020 році темп росту витрат перевищив темпи росту реалізації. Оскільки підприємство виробниче, то і рівень витрат достатньо великий, витрати в структурі виручки відображають значну її частину.

Значення середньої заробітної платні по підприємству поступово збільшувалась, та, що важливо, перевищувала мінімальний встановлений законодавством рівень. Так, у 2019 році перевищення становило 780 грн, у 2020 році — 1598 грн, у 2021 році — 1328 грн. Темп зростання при порівнянні 2020 із 2019 роком становив 27,62%, при порівнянні 2021 та 2020 років — 15,93%.

Середня заробітна платня, що виплачувалась у 2021 році перевищила рівень 2019 року на 2375 грн. Подальший аналіз оплати праці буде здійснено нами у дипломній роботі.

Пікове значення рентабельності продукції спостерігалось у 2019 році — 2,695%. В 2021 році, як видно з таблиці, рівень рентабельності продукції склав 53,51 % рівня 2019 року.

В продовженні аналізу оцінимо елементи операційних витрат підприємства (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2 – Елементи операційних витрат ТОВ «ЕКО-СФЕРА»

Елементи операційних витрат, тис грн	Роки			Темпи змін, %		
	2019	2020	2021	2020 / 2019	2021/ 2020	2021/ 2019
1.Матеріальні затрати	336102	306203	391934	91,10	128,00	116,61
2.Витрати на оплату праці та соціальні заходи разом, в т.ч.:	33925	34246	43795	100,95	127,88	129,09
витрати на оплату праці	28268	28521	36467	100,90	127,86	129,00
відрахування на соціальні заходи	5657	5725	7328	101,20	128,00	129,54
3.Амортизація	16611	17639	24900	106,19	141,16	149,90
4.Інші операційні витрати	53937	57121	76408	105,90	133,77	141,66
Всього	440575	415209	537037	94,24	129,34	121,89

Як видно з таблиці, в 2020 році величину операційних витрат було дещо зменшено за рахунок скорочення витрат на матеріали. В той же час, при порівнянні 2021 із базовим роком, величина матеріальних затрат зросла на 16,61% (що складає 55832 тис грн), витрати на оплату праці разом з витратами на соціальні заходи – 29,09 % (або 9870 тис грн).

До складу інших операційних витрат, які були збільшені у 2021 році, відносять, серед іншого, витрати на дослідження і розробки, сумнівні та безнадійні борги, втрати від знецінення запасів, визнані штрафи, пені, неустойки, тому їх нарощення може свідчити про негативні тенденції в діяльності товариства.

Бачимо, що величина операційних витрат перевищує значення виручки. Однак, ми знаємо, що діяльність підприємства була прибутковою за рахунок отримання інших фінансових доходів. Найбільш стабільним елементом, який отримав несуттєві розміри коливань, були витрати на управління протягом 2019-2021 років, що протягом трьох років дещо зросли, однак рівня у 100 000 тис грн не досягли.

2.3 Аналіз фінансового стану ТОВ «ЕКО-СФЕРА»

Для того, щоб оцінити точні значення змін, проведемо горизонтальний та вертикальний аналіз балансу підприємства. У 2021 році ми бачимо зростання оборотних активів, як абсолютного значення, так і відносного (на 6,69% при порівнянні 2021 та 2020 років, що складає 57030 тис грн). В цілому, величина активів підприємства в останньому з аналітичних періодів зросла на 43980 тис грн при порівнянні з попереднім роком та на 129459 тис грн – з базовим. Так, довгострокові зобов'язання зросли майже в 4 рази при порівнянні 2021 та попереднього року. Певне нарощення бачимо також по відношенню до поточних зобов'язань підприємства.

Аналіз показав, що сума нематеріальних активів у 2020 році перевищила значення попереднього року на 395 тис грн (27,7%). Це означає, що в цей період були отримані дозволи, введені та зареєстровані нові марки (про які було зазначено в 1 розділі звіту), тощо. В розмірі оборотних активів відбулись наступні коливання. Відбувається збільшення розміру запасів — на 22,78 та 26,98% відповідно при послідовному порівнянні років. Це відбулось, більшою мірою, за рахунок зростання виробничих запасів на 18141 та 28627 тис грн (при порівнянні 2020 та 2021 року із базовим періодом) та запасів готової продукції — на 10195 та 41588 тис грн (при порівнянні 2020 та 2021 із 2019 роком). Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги за 2021/2019 року знизилась на 20,56%. Це означає, що підприємство продає менше продукції з відстрочкою платежу, а попередня заборгованість поступово погашається.

Розглянемо результати горизонтального аналізу (додаток В). Розмір власного капіталу підприємства у 2021 році було дещо скорочено – на 42557 тис грн або 14,02 %. це відбулось, більшою мірою, за рахунок зменшення капіталу в дооцінках в цьому періоді.

Значення нерозподіленого прибутку у 2021 році, я видно з таблиці, було збільшено на 12846 тис грн (при порівнянні із 2019 роком). Величина довгострокових зобов'язань із року в рік зростала — на 2148 та 8884 тис грн

відповідно та значення показника у 2021 перевищило рівень 2019 періоду в 2 рази. Величина короткострокових кредитів у 2021 році перевищила рівень 2019 року у більш ніж 10 разів, або збільшилась на 48599 тис грн.

Переходимо до вертикального аналізу (додаток В).

В 2020 році керівництво підприємство збільшило розмір необоротних активів підприємства та їх частка зростає до 57,3% в структурі балансу. В той же час, в наступному періоді тенденція є оберненою, тобто, було розширено вкладання в оборотний капітал. На потреби товариства, у 2021 році було залучено значний обсяг довгострокових зобов'язань, що будуть використані на купівлю обладнання та розвиток підприємства. Що, звичайно, можна вважати позитивним явищем. В 2021 році відбулось зменшення частки власного капіталу (до 45,63%), нарощення відносної частки довгострокових зобов'язань і забезпечень (на 5,876 % при порівнянні 2021/2019 роки), збільшення розміру поточних зобов'язань на 2,949% (при порівнянні 2021/2019 роки).

Проведемо аналіз фінансових коефіцієнтів за результатами аналізу фінансової звітності ТОВ “ЕКО-СФЕРА” (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3 — Коефіцієнти фінансової стійкості ТОВ “ЕКО-СФЕРА”

Назва коефіцієнту	Роки			Абсолютна зміна		
	2019	2020	2021	2020/ 2019	2021/ 2020	2021/ 2019
Коефіцієнт незалежності	0,545	0,575	0,456	0,030	-0,119	-0,088
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	0,455	0,425	0,544	-0,030	0,119	0,088
Коефіцієнт заборгованості	0,836	0,739	1,192	-0,097	0,452	0,355
Коефіцієнт маневреності власних засобів	0,069	0,045	0,071	-0,024	0,026	0,002
Коефіцієнт довгострокового залучення позичкових засобів	0,041	0,040	0,153	-0,002	0,113	0,111
Коефіцієнт структури залученого капіталу	0,052	0,056	0,151	0,005	0,095	0,100

Вважається, що чим більше значення коефіцієнту незалежності, тим більш стабільною є діяльність підприємства. В нашому випадку, величина даного

коефіцієнту дещо зменшується, а у 2021 році в порівнянні із 2019 роком — зменшився на 0,088 одиниць. Логічним з паралельне зростання коефіцієнту концентрації залученого капіталу — з 0,455 у базовому році — до 0,544 у 2021 періоді. Розмір залученого капіталу (довгострокового та поточного) у 2021 році перевищив суму власного капіталу товариства, тому коефіцієнт більше одиниці (коефіцієнт більший на 0,355 одиниць значення базового року). Частка власних обігових засобів в структурі власного капіталу доволі мала та складала 6,9% у 2019 році, 4,5% у 2020 та 7,1% у 2021 періоді.

Згрупуємо коефіцієнти у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 — Коефіцієнти ліквідності та платоспроможності ТОВ “ЕКО-СФЕРА”

Назва коефіцієнту	Роки			Абсолютна зміна		
	2019	2020	2021	2020/ 2019	2021/ 2020	2021/ 2019
Величина власних оборотних засобів	16562	13619	18555	-2943	4936	1993
Коефіцієнт загальної ліквідності	1,087	1,064	1,070	-0,023	0,006	-0,017
Частка обігових засобів в активах	0,469	0,427	0,494	-0,042	0,067	0,025

Величина власних оборотних засобів показує частину власного капіталу, яка є джерелом покриття поточних активів підприємства.

Найбільший розмір показника маємо в 2021 році, він перевищує рівень 2020 року на 4936 тис грн, і на 1993 тис грн вище рівня 2019 періоду. Коливання показника загальної ліквідності не значні, в межах сотих значень коефіцієнту.

Найбільшу частку обігових засобів в загальній структурі засобів бачимо в 2021 році - 49,4%, найменшу - 42,7% - у 2020 році.

Відносні показники ділової активності характеризують ефективність використання ресурсів (майна) підприємства. Вони можуть бути представлені у вигляді системи фінансових коефіцієнтів – показників оборотності (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5 - Коефіцієнти ділової активності ТОВ “ЕКО-СФЕРА”

Назва коефіцієнту	Роки			Абсолютна зміна		
	2019	2020	2021	2020/ 2019	2021/ 2020	2021/ 2019
Коефіцієнт трансформації	1,005	0,793	0,890	-0,212	0,097	-0,115
Коефіцієнт обіговості дебіторської заборгованості	5,826	6,186	6,025	0,360	-0,161	0,199
Коефіцієнт обіговості кредиторської заборгованості	2,308	2,077	2,276	-0,231	0,199	-0,032
Коефіцієнт обіговості власного капіталу	1,846	1,380	1,951	-0,466	0,571	0,105
Коефіцієнт обіговості основних засобів	2,077	1,498	2,009	-0,579	0,510	-0,068
Співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованостей	0,499	0,436	0,478	-0,063	0,042	-0,021

Як бачимо, коефіцієнт трансформації найбільший в 2019 році. Але, в 2021 періоді, коефіцієнт виріс на 0,097 одиниць в порівнянні з 2020 роком. Коефіцієнт обіговості дебіторської заборгованості вказує на кількість перетворень дебіторської заборгованості на готівку протягом кожного з періодів. У 2020 році темп такого перетворення був найвищим — 6,186 разів.

Величина коефіцієнта обігу кредиторської заборгованості коливається в районі 2 із незначними розбіжностями.

Збільшення показника фондівддачі, в даному випадку, повинно здійснюватись не лише нарощенням виручки від реалізації, яку ми і так спостерігаємо на ТОВ “ЕКО-СФЕРА”, але і за рахунок збільшення частки основних фондів в структурі активів. Співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованостей в класичному вигляді повинно тяжіти до одиниці. В нашому випадку, це співвідношення близьке до 0,5. Це означає, що кредиторська заборгованість переважає над дебіторською.

В цілому фінансове становище підприємства не є критичним, однак існують певні загрози щодо надмірного тиску зобов'язань.

2.4 Аналіз організації праці у ТОВ «ЕКО-СФЕРА»

У зв'язку зі запровадженням на території України військового стану, було запроваджено певні зміни у відповідності до закону «Про правовий режим воєнного стану». На посадах, що потребують високої кваліфікації працюють спеціалісти, які мають необхідну підготовку та досвід роботи. При виконанні працівниками товариства службових повноважень, працівники дотримуються посадових, робочих інструкцій, наказів, розпоряджень та регламентів, а також вимог антикорупційного та іншого законодавства України. Професіоналізм і відповідальність - ключові переваги підприємства, на думку його керівництва.

Працівники товариства постійно підвищують свій рівень знань, проходять курси підвищення кваліфікації, тренінги, приймають участь в семінарах та проходять навчання в навчальних комбінатах.

Станом на 2021 рік, на товаристві працюють 501 осіб, з них на керівних посадах - 49 осіб., фахівців – 106 осіб, службовців – 15 осіб, молодший обслуговуючий персонал – 24 осіб., робітники – 307 осіб (таблиця 2.6).

Вищу освіту мають - 84 осіб., технічну чи професійно- технічну освіту мають - 254 осіб., середню чи повну загально-середню освіту мають – 159 осіб. та спеціальну чи вищу медичну освіту мають – 4 осіб.

Сфера діяльності товариства – це виробництво, тому і структурі персоналу переважають саме робітники. Частка робітників по роках зростала – на 1,31 % та 1,16% відповідно. Друга за чисельністю група працівників – фахівці. Їх частка в структурі коливається від 25,61 у 2019 році до 21,16% у 2021 році. До фахівців можна віднести бухгалтерів, організаторів діловодства, помічників керівників, в тому числі, виробничих та інших підрозділів, фахівців з переробки продукції, оператори обладнання, тощо. До цієї групи відносять професії, що вимагають освітньої кваліфікації за початковим (коротким циклом) рівнем вищої освіти і в окремих випадках – першим (бакалаврським) рівнем вищої освіти.

Таблиця 2.6 – Динаміка чисельності працівників ТОВ «ЕКО-СФЕРА» за групами

	Роки			Темпи росту, %		
	2019	2020	2021	2020/ 2019	2021/ 2020	2021/ 2019
Кількість працівників, всього, в т.ч.	488	504	501	103,28	99,41	102,66
Поділ працівників за характером функцій						
Керівники	47	47	49	100,00	104,26	104,26
Фахівці	125	127	106	101,60	83,47	84,80
Службовці	7	7	15	100,00	214,29	214,29
Молодший обслуговуючий персонал	22	20	24	90,91	120	109,09
Робітники	287	303	307	105,57	101,32	106,97
Поділ працівників за рівнем освіти						
Працівники з вищою освітою	73	72	84	98,63	116,67	115,07
З технічною та професійною освітою	253	256	254	101,19	99,22	100,40
Середньою чи повною загально-середньою освітою	159	171	159	107,55	92,98	100,00
Спеціальною чи вищою медичною освітою	4	4	4	100,00	100	100,00

Група службовців ТОВ «ЕКО-СФЕРА» є найменш чисельною. Однак, у 2021 році їх чисельність зросла на 114,29 % або 8 осіб. Група керівників представлена часткою, близькою до 10 %. Абсолютне число керівників було збільшено на 2 особи у 2021 році, протягом двох попередніх періодів чисельність керівників складала 47. Найвищий рівень управління підприємства очолює директор. Аналіз показав, що переважну частину колективу підприємства складають працівники з технічною та професійною освітою – близько 50 %. Також зазначимо, що відсоток працівників вищий за відсоток керівних кадрів на підприємстві. Причому, в 2021 році частка працівників з вищою освітою дещо зросла в порівнянні із іншими періодами – на 2,48% по відношенню до 2020 року та на 1,82% в порівнянні із базовим періодом (рисунок 2.2).

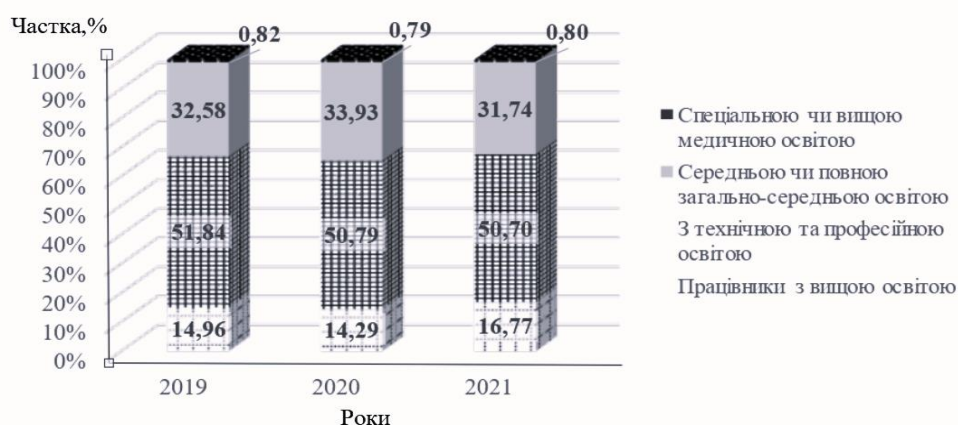


Рисунок 2.2 – Структура персоналу ТОВ «ЕКО-СФЕРА» за показником освіти

Продовжимо дослідження структури персоналу підприємства (таблиця 2.7).

Таблиця 2.7 — Середні (за 4 квартали кожного року) показники по чисельності персоналу ТОВ «ЕКО-СФЕРА»

Назва показників	Середнє значення			Темпи змін, %		
	2019	2020	2021	2020/ 2019	2021/ 2020	2021/ 2019
1	2	3	4	5	6	7
Кількість прийнятих штатних працівників	49	30	26	61,22	85,83	52,55
в т.ч. жінки	13	9	9	67,31	105,71	71,15
Кількість звільнених штатних працівників	41	30	26	71,95	88,14	63,41
в т.ч. жінки	11	8	8	75,00	100,00	75,00
Облікова кількість штатних працівників на кінець звітної періоду	501	498	496	99,38	99,60	98,99
в т.ч. жінки	170	171	176	100,74	102,77	103,53
Облікова кількість штатних працівників, прийнятих на умовах неповного робочого дня (тижня)	18		22	-	-	122,22
в т.ч. жінки	9		14	-	-	155,56

Питома вага кількості прийнятих на роботу жінок зростала протягом 2019-2021 років та становила 27, 29 та 36% відповідно по роках. Переважання

прийнятих на роботу осіб у 2019 році над звільненими становила 8 працівників. В інші періоди спостерігалась рівність взятих та звільнених працівників.

Питома частка жінок серед облікової кількості штатних працівників складала 34 з% у 2019-2020 роках та 35% у 2022 році (додаток Г).

У 2019 та 2021 роках на підприємство було найнято 18 та 22 працівників на неповний робочий день, 50% з яких у 2019 році склали жінки, а в 2021 - 63,6%. Дев'ять працівниць перебували у відпустці по догляду за дитиною до досягнення нею віку.

Добре висвітлює тенденції прийняття та звільнення працівників рисунок 2.3.

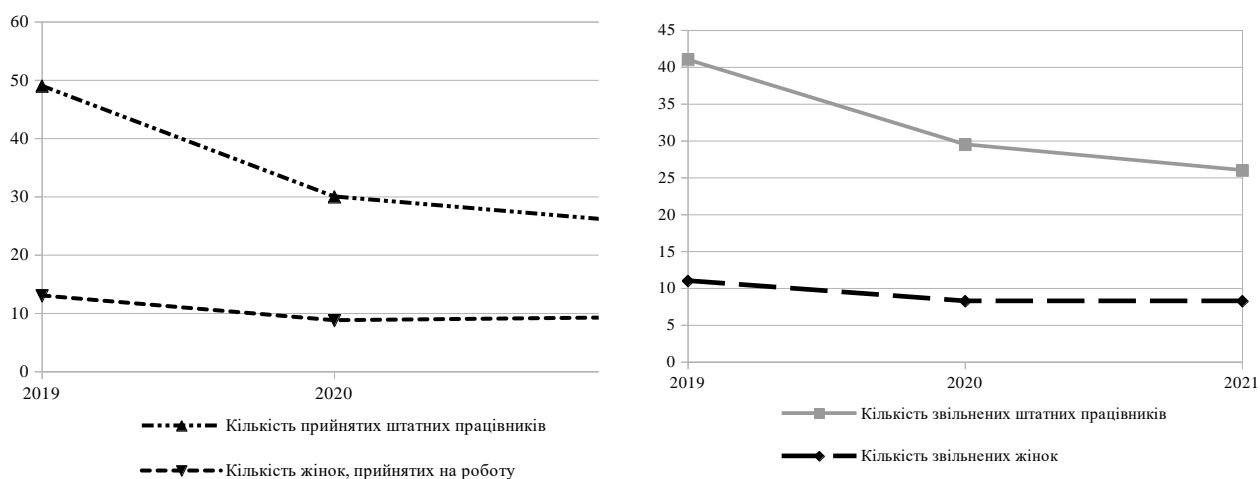


Рисунок 2.3 - Динаміка чисельності прийнятих та звільнених працівників, в т.ч. жінок за даним ТОВ “ЕКО-СФЕРА” (середньоарифметична за роками)

За даними таблиці 2.7 можемо розрахувати коефіцієнт плинності кадрів. Так, у 2019 році він становив $41/501=0,08$ або 8%. У 2020 році — $30/498 = 0,06$ або 6%. У 2021 році — $26/496 = 0,05$. Зменшення коефіцієнта вказує на позитивну динаміку, наближується до нормативного значення в 3-5%.

Проаналізуємо також показники ефективності управління підприємством (таблиця 2.8).

Таблиця 2.8 – Показники ефективності управління ТОВ «ЕКО-СФЕРА» у 2019-2021 роках

Показники	Одиниці виміру	Роки			Темпи змін, %		
		2019	2020	2021	2020/ 2019	2021/ 2020	2021 / 2019
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Чиста виручка від реалізації продукції	тис грн	444766	418809	509037	94,2	121,5	114,5
2. Чисельність працюючих	осіб	488	504	501	103,3	99,4	102,7
у т.ч. управлінських працівників	осіб	47	47	49	100,0	104,3	104,3
3. Чистий прибуток	тис грн	9512	7043	5803	74,0	82,4	61,0
4. Загальні витрати (собівартість)	тис грн	352897	322496	402317	91,4	124,8	114,0
5. Витрати на управління	тис грн	8524	9124	10981	107,0	120,4	128,8
6. Обсяг виробництва на одного управлінського працівника	тис грн	9463,11	8910,83	10388,51	94,2	116,6	109,8
7. Прибуток на 1 грн витрат на управління	грн	1,1159	0,7719	0,5285	69,2	68,5	47,4
8. Частка витрат на управління в загальних витратах	%	2,42	2,83	2,73	117,1	96,5	113,0
9. Частка управлінських працівників в загальній чисельності працюючих	%	9,63	9,33	9,78	96,8	104,9	101,6

Обсяг виробництва підприємства у 2021 році зростає темпами, швидшими за зростання чисельності управлінського персоналу, тому навантаження на

керівників зростає та, обсяг виробництва на одного управлінського працівника – на 16,6% в порівнянні із 2020 роком та на 9,8 в порівнянні із базовим періодом. Слід зазначити, що чисельність працівників зросла на 13 осіб, а управлінський персонал — на 2 осіб. Частка управлінських працівників в загальній кількості працівників ТОВ «ЕКО-СФЕРА» протягом 2019-2021 років була наближеною до 10, що вказує на достатню стабільність керівного складу підприємства.

Найбільше значення прибутку на 1 грн витрат на управління спостерігаємо в 2019 році. Однак, значення 2021 та 2019 років співвідносяться як 47,4 до 100 %. Коливання частки витрат на управління в загальних витратах підприємства є незначними – від 2,42% в першому з аналізованих нами років до 2,73 % в останньому, 2021 році.

Динаміка витрат на оплату праці представлена у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 – Динаміка виплат на оплату праці операційних працівників ТОВ «ЕКО-СФЕРА» у 2020-2021 роках

Показники, тис грн	Роки		2021/2020	
	2020	2021	Відносна зміна, %	Абсолютна зміна, тис грн
1	2	3	4	5
1.Витрати на оплату праці операційних працівників	28251	36467	129,08	8216
Відрахування на соціальні заходи	5725	7328	128	1603
2.Витрати на оплату праці адміністративного персоналу	2786	3533	126,81	747
Відрахування на соціальні заходи	520	675	129,81	155
3.Витрати на оплату праці працівників збуту	13218	15985	120,93	2767
Відрахування на соціальні заходи	2706	3253	120,21	547

В цілому можна побачити, що витрати на оплату праці зросли, причому по всіх категоріях працівників, мінімально – на 20,21% (або 547 тис грн) для

працівників збуту. Зростання обсягів діяльності, очікувано, викликало зростання виплат на заробітну платню операційних працівників – на 8216 тис грн при порівнянні двох років.

Продовжимо дослідження структури фонду оплати праці згідно даних статистичної форми звітності ТОВ «ЕКО-СФЕРА» - таблиця 2.10.

Як бачимо, фонд оплати праці штатних працівників зростав на 1,62% та 23,98% відповідно, при послідовному порівнянні років.

Таблиця 2.10 — Склад фонду оплати праці ТОВ «ЕКО-СФЕРА» у 2019-2021 роках

Назва показників	Середнє значення за роками			Темпи змін, %		
	2019	2020	2021	2020/ 2019	2021/ 2020	2021/ 2019
1	2	3	4	5	6	7
Фонд оплати праці штатних працівників, усього, тис грн	7270,77	7388,85	9160,95	101,62	123,98	126,00
Фонд основної заробітної плати, тис грн	6722,63	6801,30	8497,825	101,17	124,94	126,41
Частка фонду основної заробітної плати, %	92,46	92,05	92,76	99,55	100,77	100,32
Фонд додаткової заробітної плати, тис грн	548,13	587,55	655,125	107,19	111,50	119,52
Частка фонду додаткової заробітної плати, %	7,54	7,95	7,15	105,48	89,93	94,86
Надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів, тис грн	97,43	97,73	142,85	100,30	146,18	146,61
Оплата за невідпрацьований робочий час, тис грн	450,70	489,83	510,75	108,68	104,27	113,32
Премії та винагороди, що носять систематичний характер (щомісячні, щоквартальні), тис грн	-	-	6,1	-	-	-

Частка основної заробітної платні складала близько 92% в загальній структурі (рисунок 2.4). Також, протягом 2019-2021 років, здійснювались виплати

надбавок та доплат до посадових окладів. Зазначимо, що у 2021 році розмір цих надбавок суттєво зріс — на 46,18% або 45,12 тис грн. Основним видом оплати невідпрацьованого часу є оплата щорічних основних (тарифних) та додаткових відпусток. Працівникам ТОВ “ЕКО-СФЕРА” в 2021 році було виплачено 510,75 тис грн таких оплат, що на 13,32 % перевищило значення базового року та складало 60,05 тис грн. В тому ж, 2021 році, працівників було премійовано та надані заохочувальні компенсації, що позитивно характеризує мотиваційну систему персоналу товариства.

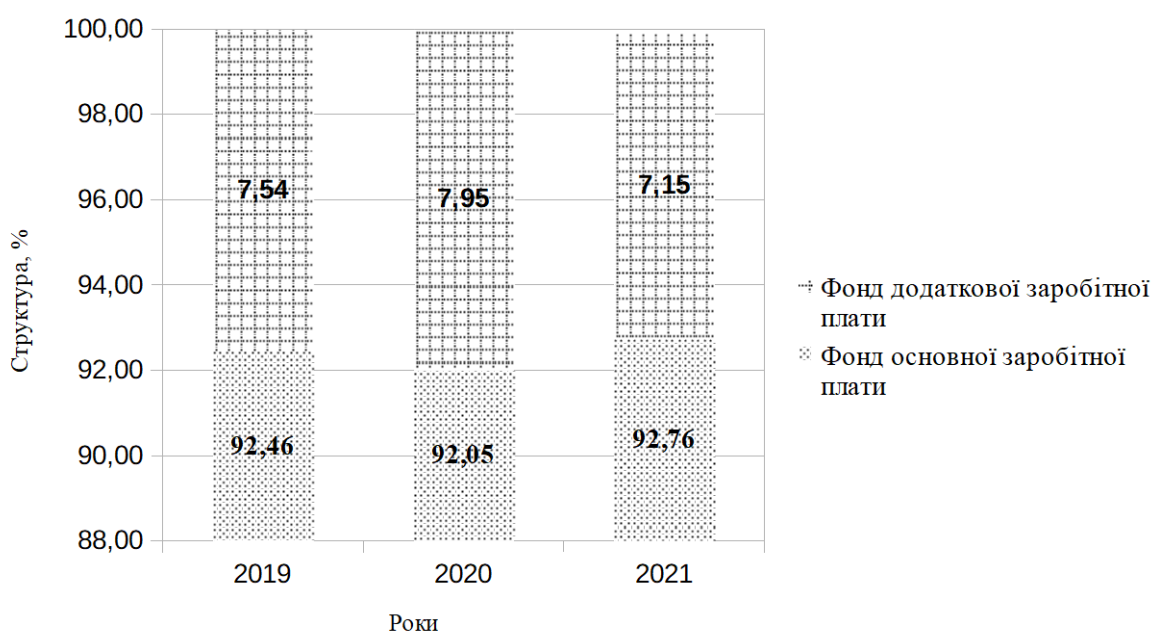


Рисунок 2.4 — Структура фонду заробітної платні ТОВ “ЕКО-СФЕРА”

Працівники підприємства працюють на підставі договору. У 2020 році використовувалась погодинна форма оплати праці для більшої частини працівників ТОВ “ЕКО-СФЕРА”. Розглянемо показники по деяких професіях заводу, користуючись даними форми №7-ПВ (таблиця 2.11, рисунок 2.5).

Зазначимо, що ми згрупували в таблиці працівників за рівнем освіти. Так, від вантажника до лаборанта — працівники мають після середню не вищу освіту, від механіка до бухгалтера — бакалаврські дипломи, завідувач складу та менеджер зі збуту — дипломи магістри. Рівень кваліфікації, як бачимо, додає суму заробітку.

Таблиця 2.11 — Відомості щодо відібраних працівників ТОВ “ЕКО-СФЕРА” у 2020 році

Професія (посада)	Сума нарахованої заробітної плати у 2020 році, гривень	Сума основної заробітної плати у 2020 році, гривень	Сума оплати за невідпрацьований час (без тимчасової непрацездатності) у 2020 році, гривень	Сума надбавок за роботу в багатозмінному та безперервному режимі, у 2020 році, гривень	Середня сума нарахованої заробітної плати у 2020 р, грн
Вантажник	65567,52	61500,00	4067,52	-	54044,12
Комірник	56309,47	52121,23	4188,24	-	
Експедитор	44308,49	40108,49	4200,00	-	
Водій автотранспортних засобів	54108,10	49797,70	4310,40	-	
Обліковець	53829,54	46128,42	4365,60	3335,52	
Лаборант	50141,58	44976,36	5165,22	-	
Механік	65760,56	61700,00	4060,56	-	59385,33
Майстер зміни	67421,46	58683,87	4704,48	-	
Начальник відділу збуту (маркетингу)	38560,87	38560,87	0,00	-	
Бухгалтер	65798,43	61791,39	4007,04	-	
Завідувач складу	61193,95	56490,91	4703,04	4033,11	61527,42
Менеджер (управитель) із збуту	61860,88	57760	4100,88	-	

Середня заробітна платня в рік 54044,12 грн, середня платня в місяць становить 4503,68 грн; при середній річній заробітній платні 59385,33 грн — 4948,78 грн в місяць; при 61527,42 грн в рік — 5127,29 грн.

В багатозмінному режимі працювали обліковець та завідувач складу та отримали надбавку в розмірах 7,23% від основної заробітної платні та 7,14% відповідно.

Найвищі нарахування по заробітній платні мають майстер зміни (рисунок 2.5), а саме 67421,46 грн або 5618,46 грн в місяць, далі слідує бухгалтер із нарахуваннями 65798,43 грн (що на 1623,03 грн менше зарплатні майстра зміни), механік із річними нарахуваннями 65760,56 грн (з місячною оплатою в 5480,0 грн) та інші.

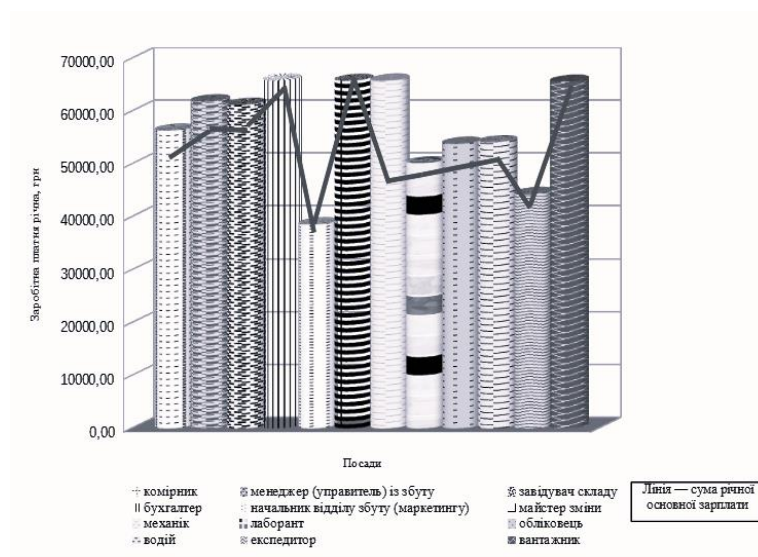


Рисунок 2.5 — Річні заробітні платні деяких працівників ТОВ “ЕКО-СФЕРА” у 2020 році

Низький рівень річного рівня заробітної платні начальнику відділу збуту пояснюється терміном роботи, меншим за рік. Однак, заробітна платня, отримана робітником в жовтні 2020 року, складає 6800 грн.

Для більшості працівників (більше 50%), на ТОВ “ЕКО-СФЕРА” застосовують погодинну форму оплати праці, тип трудового договору — безстроковий.

Нами було проаналізовано стан використання інформаційно-комунікаційних технологій, що використовуються персоналом ТОВ “ЕКО-СФЕРА” та можуть бути ефективними в процесі виконання їх функцій. Так, на підприємстві запроваджений доступ до Інтернет мережі, у 2022 році було збільшено швидкість лінії підключення (тепер діапазон від 100 Мбіт/с до менше ніж 500 Мбіт/с). Працівники підприємства не використовують чат-сервіс для спілкування з клієнтами. У 2021 році підприємство здійснювало торгівлю через вебсайти або вебдодатки з клієнтами, розташованими в Україні.

Оскільки в цілому, для ТОВ “ЕКО-СФЕРА” аналіз персоналу, особливо у напрямку оцінки прихильності до підприємства, ніколи не проводився, вважаємо за необхідне запропонувати такий інструмент - метод eNPS (в англ. - Employee Net Promoter Score). Цей метод є достатньо простим за рахунок постановки лише трьох запитань:

- яка ймовірність того (за шкалою від 1 до 10), що ви порекомендуєте компанію, в якій працюєте, своїм друзям чи знайомим для працевлаштування?
- дайте коментар до попередньої відповіді.
- що, на вашу думку, необхідно запровадити в компанії, щоб поліпшити вашу думку про неї? (В додатку Д нами наведена форма анкети).

В результаті опитування, персонал підприємства поділяють на три групи: промоутерів, нейтралів та детракторів. Отримавши результати анкетування, необхідно запланувати роботу з кожною із цих груп. Так, почувши претензії критиків, необхідно спробувати їх вдовольнити. Після чого виникне ймовірність переведення їх в розряд “нейтралів”. Що стосується групи “промоутерів”, то необхідно спиратись на цей прошарок колективу для поліпшення думок інших членів колективу, а також намагатись зберегти їх позитивну думку про компанію

на тривалу перспективу. Пропозиції “нейтралів”, за умови їх врахування, можуть перенести таких працівників до лояльних прибічників.

Питання організатора такого опитування є достатньо дискусійним. Однак, на наш погляд, за умови наявності відділу по роботі з персоналом, абсолютно реально доручити йому таку функцію.

На ТОВ “ЕКО-СФЕРА” була поставлені наступні гіпотези — перевірка рівня лояльності всіх працівників, яка раніше ніколи не проводилась; друга - виявлення конфліктів в колективі, виявлення проблем, які керівництво, ймовірно не помічало. Проведене нами опитування у товаристві дозволило отримати такі відсоткові показники груп — 62% (прибічники), 25% (нейтралі) та 13% (детрактори).

Індекс лояльності в даному випадку становитиме: $62 - 13 = 49\%$. Ситуація для ТОВ “ЕКО-СФЕРИ” є достатньо сприятливою, так як індекс лояльності перевищує 30%. Перша гіпотеза підтверджена — лояльність висока. Було виявлено деякі непорозуміння в окремих групах колективів, висловлено бажання більших можливостей кар’єрного зростання, наголошено на необхідності роботи над системою преміювання, тощо. В цілому, зауваження не потребують значних змін в організації праці персоналу. Однак, реакція від керівництва є дуже важливою.

Проводити так опитування вважаємо за необхідне проводити регулярно, щоб спостерігати динаміку — в бік погіршення чи покращення ситуації.

Висновки до аналітичного розділу

Нами було проаналізовано організаційну структуру, техніко-економічні показники, показники оцінки фінансового стану підприємства, особливості організації праці на ТОВ “ЕКО-СФЕРА”. В цілому діяльність підприємства є

прибутковою. Щодо показника чистого прибутку товариства, то спостерігається його поступове скорочення по роках — на 25,96 та 17,61% відповідно. Фінансовий результат від операційної діяльності мав стійку тенденцію до падіння — на 327 та 3371 тис грн відповідно по роках. Це вказує на вплив зовнішніх кризових явищ та обумовлює необхідність прийняття подальших управлінських рішень.

Обсяг виробництва підприємства у 2021 році зростає темпами, швидшими за зростання чисельності управлінського персоналу, тому навантаження на керівників зростає та, обсяг виробництва на одного управлінського працівника — на 16,6% в порівнянні із 2020 роком та на 9,8 в порівнянні із базовим періодом.

Слід зазначити, що чисельність працівників зросла на 13 осіб, а управлінський персонал — на 2 осіб. Частка управлінських працівників в загальній кількості працівників ТОВ “ЕКО-СФЕРА” протягом 2019-2021 років була наближеною до 10, що вказує на достатню стабільність керівного складу підприємства.

Аналіз показав, що переважну частину колективу підприємства складають працівники з технічною та професійною освітою — близько 50 %. Зменшення коефіцієнта плинності кадрів вказує на позитивну динаміку, наближується до нормативного значення в 3-5%. Витрати на оплату праці зросли, причому по всіх категоріях працівників, мінімально — на 20,21% (або 547 тис грн) для працівників збуту. Середня заробітна платня в рік 54044,12 грн, середня платня в місяць становить 4503,68 грн; при середній річній заробітній платні 59385,33 грн — 4948,78 грн в місяць; при 61527,42 грн в рік — 5127,29 грн.

Нами було помічено, що на ТОВ “ЕКО-СФЕРА” не достатньо використовуються автоматизовані системи збору та обробки даних. Тако можна побачити, що необхідно доопрацювати систему мотивації працівників, особливо служби збуту.

3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ У ТОВ “ЕКО-СФЕРА”

3.1 Удосконалення системи організації праці на підприємстві

Як відомо, поняття організації праці є комплексним та включає наявність спектру елементів, що доповнюють та підсилюють один одного. Ефективна організація праці передбачає, серед іншого, дотримання дисципліни праці, норм та правил на виробництві — одні із найбільш важливих елементів організації праці на будь-якому підприємстві. На наш погляд, серед компонентів, що заслуговують на особливу увагу у ТОВ “ЕКО-СФЕРА”, є наведені у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 — Удосконалення системи організації праці у ТОВ “ЕКО-СФЕРА”

Назва оптимізаційного заходу	Методи здійснення заходу	Ефект від запровадження заходу
1	2	3
Удосконалення методів управління (вивчення трудових процесів, технічне нормування, оплата і стимулювання оплати праці, поділу праці і т.д.)	Створення балансу між адміністративним впливом та помірними способами контролю, стимулювання ініціативи	Покращення взаємодії між підрозділами, покращення психологічного настрою в колективі
Обґрунтування та запровадження економічних способів впливу на працівників (оплата і стимулювання праці)	Застосування показників преміювання	Порівняно більш високі показники результатів праці персоналу
Гнучка система матеріального заохочення	Диференціація премій від результатів праці та виконання планових показників	Більш високі показники результатів праці

Кінець таблиці 3.1

1	2	3
Єдність інтересів - підприємства, відділів, працівників (поділ праці та кооперація)	Розробка планів розвитку, показників функціонування, доведення цих показників до працівників	Удосконалення виробничого процесу, планування загалом
Сучасні системи охорони праці, зменшення негативного впливу на працю факторів виробництва	Використання сучасного високотехнологічного виробничого обладнання із низькими показниками шуму та інших подразнюючих факторів	Поліпшення умов праці та підвищення ефективності працівників

Причому, на наш погляд, необхідно здійснювати заходи в поєднанні, оскільки між ними існує тісний взаємозв'язок, як показано на рисунку 3.1.

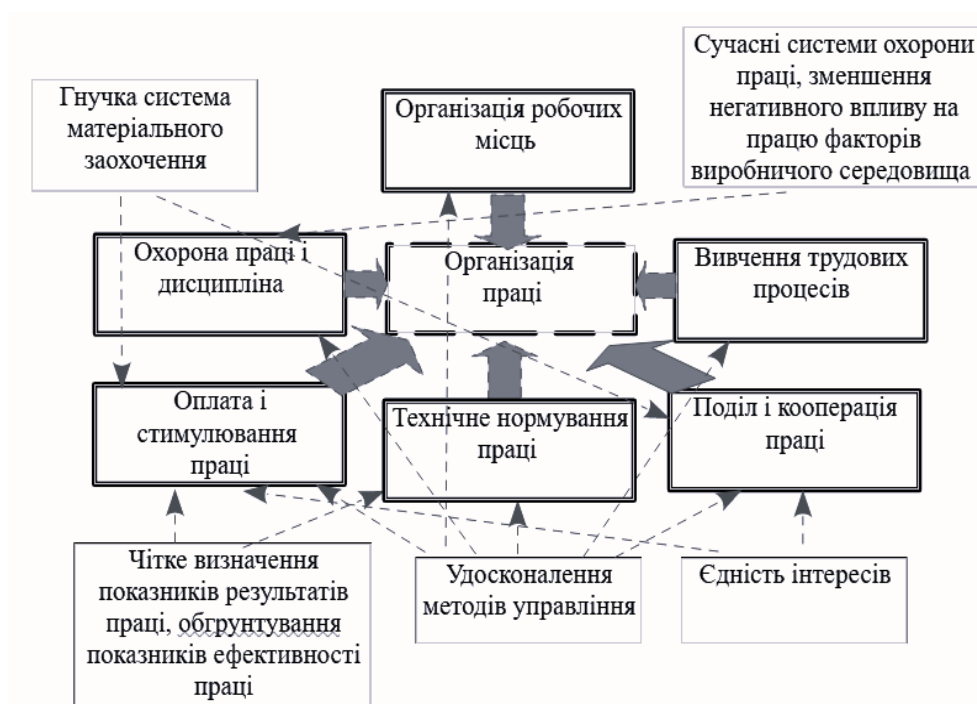


Рисунок 3.1 — Елементи системи організації праці на підприємстві, способи їх удосконалення

Методи управління, як бачимо з рисунку, направлені практично на всі елементи організації праці на підприємстві.

Для того, щоб розібратись в, які заходи необхідно здійснити для підвищення продуктивності праці (як результату її якісної організації), розглянемо декілька груп факторів продуктивності праці (рисунок 3.2).



Рисунок 3.2 — Групи факторів зростання продуктивності праці підприємства

Досягнути зростання продуктивності праці можна управлінським впливом, зокрема, важливим, в даному випадку, є соціально-економічний аспект, тобто удосконалення самого персоналу, його якостей. Хочемо зосередити увагу на тому, що в сучасних мовах функціонування, для виживання та успішного розвитку, абсолютно необхідним є творче мислення, підтримка творчих ініціатив персоналу,

причому, на всіх рівнях управління. Творчі ініціативи можуть проявлятися в будь-яких виглядах, як в оновленні методів керування процесами праці, так і самим виробництвом, способами згуртування колективу, тощо.

Методами забезпечення та підтримки творчих ініціатив є проведення спільних (керівництво — всі працівники, керівництво — відділи, керівництво — виробничі робітники), зустрічей, встановлення “скриньок” для відправки пропозицій. В результаті, ТОВ “ЕКО-СФЕРА” буде отримувати зростання продуктивності праці шляхом слідування принципу “працюй розумно, не працюй важко”, отримувати інноваційні пропозиції та відкривати нові перспективи, мати згуртований колектив та виконувати складні задачі. В кінцевому підсумку, це значно вплине на позицію підприємства на ринку, його “сучасність” та інноваційність.

Розглянемо більш детально деякі із найбільш важливих, на нашу думку заходів, проведемо їх характеристику та розрахуємо ефективність їх впровадження.

3.2 Впровадження ключових показників ефективності (КПІ) у практику діяльності працівників відділу збуту підприємства

В процесі аналізу, в попередньому розділі дипломної роботи, було вивчено використання фонду оплати праці підприємства, здійснено аналіз показників ефективності використання витрат на заробітну плату, показників продуктивності праці. В основі усіх розробок та проведення робіт стоїть працівник. Тому саме від того, наскільки ефективно мотивовані робітники до досягнення результатів праці, залежить виконання виробничих планів та програм.

Абсолютно очевидно, що відсутність планів зростання продуктивності праці здійснює негативний вплив на діяльність досліджуваного нами підприємства. Тому, задачею керівництва є по-перше, складання обґрунтованих

планів розвитку підприємства та стимулювання працівників до їх ефективного виконання.

Планування продуктивності відділів підприємства є надзвичайно важливим інструментом, наряду з плануванням показників. Справа в тому, що чітка конкретизація цілей, визначення пріоритетів, дозволять підвищити рівень організації працівників та досягнення високих результатів їх діяльності.

Нами пропонується, на основі плану розвитку, попередньо проведеного детального аналізу ТОВ “ЕКО-СФЕРА”, деталізувати планові показники для працівників, зокрема, відділу збуту. Після забезпечення відповідної деталізації, очевидним є забезпечення рівня мотивації працівників та більш ефективна організація праці ТОВ “ЕКО-СФЕРА”.

Як засвідчує практика відомих компаній, в середньому третина працівників відділів збуту наголошують на неправильній організації або на повній відсутності системи мотивації. Водночас, як стверджують спеціалісти, зазначена проблема призводить до недоотримання не менше 30% прибутку підприємства. В такому випадку нам необхідно встановити “правила гри”, тобто, застосувати такий відомий інструмент, як КРІ та встановити їх планові значення (відсоток виконання плану). Це показники (на англ. Key Performance Indicator) — показники ділової продуктивності), які допоможуть чітко визначити ділову активність працівника відділу збуту.

Для того, щоб зрозуміти, на скільки корисним, і чи буде корисним взагалі для ТОВ “ЕКО-СФЕРА”, захід із запровадженням КРІ, проведемо простий аналіз. Визначимо плюси і мінуси для нашого підприємства, привласнимо факторам балову оцінку: 1 (корисний), 0 (нейтральний), -1 (шкідливий). Сума балів дозволить зробити певні висновки. Отже, потенційними результатами є:

- можливість визначати результативність діяльності на будь-який момент часу або по закінченні певного періоду (1 бал);

- на основі чіткого погляду на результати діяльності працівників збуту буде легше визначати прогнози, корегувати стратегію, тощо (1 бал);

- швидкість визначення проблемних аспектів в продажах та можливість їх усунення (1 бал);
- витрата часу на розробку КРІ (-1 бал);
- витрати часу та ресурсів на додаткові налаштування, побудову звітів (-1 бал);
- необхідність навчання персоналу для пристосування до нововведень (0 балів);
- вмотивований персонал (1 бал);
- покращення показників діяльності підприємства (1 бал);
- зменшення плинності кадрів (1 бал);
- розширення клієнтської бази (1 бал);
- підвищення відповідальності працівників (1 бал).

Перелік позитивних ефектів можна продовжувати, а сума балів вже давно перейшла на користь прийняття рішення стосовного такої системи мотивування працівників відділу збуту (+6 балів).

Нами пропонується при запровадженні КРІ для відділу продажу забезпечити виконання таких послідовних етапів:

1. Встановлення причинно-наслідкових зв'язків (тобто, встановити зв'язок між результатами та діяльності працівника відділу збуту та цілями всього підприємства). В даному випадку доцільним є отримання інформації від кожного учасника продажу з боку підприємства, щоб зрозуміти, як кожен працівник буде здійснювати власний вклад.

2. Корегування бізнес-процесів підприємства. Даний етап пов'язаний із зручністю звітування про результати виконання КРІ працівниками, а також, усунення впливу деяких внутрішніх чинників, які б заважали даному процесу.

3. Розробка системи мотивації працівників збуту.

4. Донесення суті системи мотивації до працівників відділу збуту та можливості здійснення змін, при наявності рекомендацій від самих працівників.

5. Запровадження системи мотивації на основі КРІ та отримання відгуків від працівників.

Прикладів показників КРІ може бути багато, наприклад, грошовий потік від продажів, конверсія дзвінків, конверсія продажів, кількість нових споживачів (покупців), виконання обсягів продажів, проведення зустрічей з клієнтами, тощо.

Як правило, не рекомендують складати занадто великий список індикаторів. У випадку, якщо система буде перевантажена коефіцієнтами, це «розмиє» загальне сприйняття інформації вищим керівництвом підприємства. Краще налаштувати систему так, щоб зосередитись виключно на метриках, які дійсно важливі для системи збуту.

Нами було визначено, що для підвищення продуктивності праці (завдяки виконанню показників по КРІ), необхідно виділити постійну частину (оклад) та змінну частину заробітної платні (премія). Так, ефективною (згідно практики зарубіжних економістів) вважається ситуація, коли за виконання плану менше, ніж на 80%, працівник не отримує премії взагалі, лише оклад, який становить в районі 40% можливого заробітку. При виконанні плану на 100% - працівник отримує повний розмір премії (плюс 60% можливого заробітку), а при виконанні плану на понад 100% - надпремію, згідно коефіцієнтів (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2 — Шкала відповідно розмірів преміювання за виконання планових показників персоналом ТОВ “ЕКО-СФЕРА”

Відсоток виконання плану	Коефіцієнт, відносний до розміру премії
1	2
Виконання менше 80%	0
Виконання 80-84,99%	0,5
Виконання 85-89,99%	0,6
Виконання 90-94,99%	0,7
Виконання 95-99,99%	0,8

Кінець таблиці 3.2

1	2
Виконання 100%	1
Виконання 100,01-119,99%	1,01-1,19
Виконання 120% и вище	1,2

Зазначимо, що не рекомендують зменшувати основну суму заробітної платні. Практики рекомендують натомість збільшувати частину премій, тому основну частину ми залишили на рівні середньої.

Для полегшення процесу розрахунку доплат нами пропонується використовувати Microsoft Excel.

Нами було розроблено шаблон, який можна доповнювати новими даними. Так, спочатку, вносимо розрахунковий період — місяць (рисунок Е.1 додатку Е)

Наступним кроком є визначення структури заробітної платні (рисунок Е.2 додатку Е).

В нашому випадку сума окладу та премії становить 12700 грн. Це середнє значення виплат для працівників відділу збуту та логістики, згідно інформації підприємства. Причому, розмір окладу складає 5000 грн в місяць (40% загальної можливої зарплати), а розмір премії - 7500 грн. (60% загальної можливої зарплати). Однак, за більшого відсотку виконання плану вона може бути збільшена, що обґрунтовується надалі у внутрішніх нормативних актах (колективному договорі, положенні про оплату праці ТОВ “ЕКО-СФЕРА” та положенні про оплату праці та преміювання).

Вносимо данні в таблицю, частка окладу та премії визначається в таблиці автоматично. Оклад є стабільною величиною та виплачується за процес роботи, премія — змінна величина.

Наступним кроком є внесення показників для преміювання, як показано на рисунку Е.3 додатку Е.

В продовженні заповненні шаблону, вносимо вагові показники для обраних КРІ (рисунок Е.4 додатку Е). Вагові значення встановлюються в залежності від рівня їх важливості для нашого підприємства. Нами було прирівняно 1 та 2 КРІ до вагомості в 0,4, а остання, так звана спецзадача отримала 0,2.

Вносимо данні у таблицю. Далі, сума премії в грошовому еквіваленті визначається автоматично шляхом множення розміру премії (7500 грн), яку ми запланували та відсотку вагомості КРІ (0,4 по першому та другому; 0,2 по третьому). Тобто, отримаємо наступне значення премії: $7500 \times 0,4 = 3000$ грн та $7500 \times 0,2 = 1500$ грн.

Далі, встановлюємо порогові значення виконання планових показників (рисунок Е.5 додатку Е). Нижнє порогове значення виконання плану встановимо на рівні 80%. Премія не буде нараховуватись, якщо план виконано менше, ніж на 80%. Далі, за шкалою, кожному наступному зростанню виконання плану на 5% буде відповідати новий коефіцієнт КРІ. Верхнє значення виконання плану - позначаємо 120% і більше.

Для розрахунку премії КРІ по показнику, записаному в клітинку “Н12” (виконання плану обсягів), використовуємо функцію Excel - “IF”, яка представлена (та обведена) в рядку формул на рисунку Е.5 додатку Е.

Функція “IF” дозволяє порівняти значення з очікуваним результатом, використовуючи логічну операцію. Для цього вона перевіряє умову та повертає результат, якщо перевірка дала значення True або False. Перевірка здійснюється по відсотку виконання плану та відповідних виплат. Таким чином, якщо забезпечується умова по відсотку виконання плану, то відбувається автоматичний розрахунок суми премії по КРІ.

Для наступного показника КРІ вносимо аналогічну формулу в клітинку “Н13” (проведення заходів з клієнтами), як показано на рисунку Е.6 додатку Е.

Для третього показника КРІ — так званої спецзадачі — встановлюємо умову — за виконання умови, премія виплачується, за невиконання — дорівнює нулю. Тоді в клітинці “Н14” (показник “спецзадача”), також записуємо функцію

Excel — “IF”, яка представлена (та обведена) в рядку формул на рисунку E7 додатку E. Тобто, якщо задача не виконана, працівник отримує “0” бонусів, якщо виконана — отримує усю заплановану суму бонуса, введenu в клітинку D14 під назвою “Сума бонусу КРІ, грн”.

Наступним кроком вносимо планові значення для показників КРІ (рисунок E.8 додатку E).

Для показника виконання плану обсягів продажів, встановлена розмір в одиницях, для другого — проведення заходів з клієнтами - у відсотках, для третього (спецзадачі) — виконано / не виконано (якщо виконано — рівний 1, не виконано — 0).

Останній крок пов’язаний з занесенням фактичних даних (рисунок E.9 додатку E). В нашому випадку, для показника “виконання плану обсягів продажів” маємо 1100 одиниць продукції (виконання плану на 110%), по другому — 94%, по третьому — задачу не виконано, тому премію виплачено не буде. Формуємо суму за показниками в стовпчику.

Формула Excel для клітинки “H15”, що показує загальну суму виплат за КРІ: $3300 + 2400 = 5700$ грн.

Загальна сума заробітної платні (фіксованої її частини) та надбавок, вноситься в “H19”, становить $5000 + 5700 = 10700$ грн. Формула суми, показна на рисунку E.10, дозволяє отримати результат автоматично.

Отримана нами в кінцевому підсумку таблиця дозволить автоматизувати розрахунки та пришвидшить процес здійснення операцій.

На наш погляд, застосування шкали по КРІ дозволить здійснювати доплати в більш вигідному для ТОВ “ЕКО-СФЕРА” вигляді.

Проведемо розрахунок ефективності заходу з преміювання працівників ТОВ “ЕКО-СФЕРА”.

Припустимо, п’ять працівників ТОВ “ЕКО-СФЕРА” виконали план по КРІ, як показано в таблиці 3.3. В цій же таблиці визначено витрати на преміювання.

Таблиця 3.3 — Результати роботи працівників та їх преміювання із використанням нового шаблону Excel

Показники КРІ		Працівники відділу				
		1	2	3	4	5
1 Виконання плану обсягів продажів	Процент виконання, %	110	120	80	130	100
	Сума виплати по КРІ, грн	3300	3600	1500	3600	3000
2 Проведення заходів з клієнтами	Процент виконання, %	98,3	94,7	126,3	115,8	110,5
	Сума виплати по КРІ, грн	2400	2100	3600	3474	3315
3. Спецзадача: виконана / не виконана		Не виконана	Не виконана	1500	Не виконана	Не виконана
РАЗОМ, грн		5700	5700	6600	7074	6315

Зробимо пояснення до розрахунків у таблиці 3.3.

1. Розрахунок премії за показником КРІ “виконання плану обсягів продажів” (Поп) будемо здійснювати за формулою:

$$P_{\text{ОП}} = P \times K_{\text{КРІ (Поп)}} \times V_{\% \text{ ОП}}, \quad (3.1)$$

де P — сума премії, грн;

$K_{\text{КРІ (Поп)}}$ - коефіцієнт КРІ по плану продажів;

$V_{\% \text{ ОП}}$ - вага КРІ по плану продажів, %.

Тоді по 1 працівнику: $7500 \times 1,1 \times 0,4 = 3300$ грн.

По 2 працівнику: $7500 \times 1, \times 0,4 = 3600$ грн.

По 3 працівнику: $7500 \times 0,5 \times 0,4 = 1500$ грн.

По 4 працівнику: $7500 \times 1,2 \times 0,4 = 3600$ грн.

По 5 працівнику отримаємо: $7500 \times 1 \times 0,4 = 3000$ грн.

2. Розрахунок виконання плану проведення заходів з клієнтами (Пкл) будемо здійснювати за формулою:

$$П_{ОП} = П \times K_{КРІ (Пкл)} \times V_{\%КЛ}, \quad (3.2)$$

де $K_{КРІ (Поп)}$ - коефіцієнт КРІ по заходах з клієнтами;

$V_{\%КЛ}$ — вага КРІ по заходах з клієнтами, %.

Отримаємо таку інформацію по розрахунках для працівників.

По першому працівнику: $7500 \times 0,8 \times 0,4 = 2400$ грн.

По другому: $7500 \times 0,7 \times 0,4 = 2100$ грн.

По третьому: $7500 \times 1,2 \times 0,4 = 3600$ грн.

По четвертому: $7500 \times 1,158 \times 0,4 = 3474$ грн

По п'ятому: $7500 \times 1,1105 \times 0,4 = 3315$ грн.

3. Спецзадачу виконав лише третій працівник та отримав 1500, як визначено умовою.

Разом по п'ятьох працівниках, ТОВ "ЕКО-СФЕРА" виплатить:

$$5700 + 5700 + 6600 + 7074 + 6315 = 31389 \text{ грн.}$$

Поряд із цим, реалізація даного заходу буде пов'язана з певними витратами. Так, начальник відділу збуту та логістики буде зобов'язаний проводити подібні розрахунки, а самі працівники відділу — подавати результати своєї діяльності в кінці місяця. Середня вартість години роботи управлінського працівника складає 90 грн, або 720 грн на день (8 годинний графік). При витрачання трьох днів на узагальнення результатів, на оплату понаднормової праці керівника відділу збуту, буд витрачено 2160 грн (720×3).

На оплату понаднормової роботи 5х працівників відділу збуту з формування результатів власної праці та її передачі керівництву, буде витрачено $80 \times 3 \times 5 = 1200$ грн (де 80 -вартість години роботи працівника, 3 — кількість годин роботи; 5 — кількість працівників). Інша витрати складуть 1000 грн (канцелярія, МШП).

Разом витрат, що складуть суму преміювання, оплату додаткових годин роботи працівників, інші витрати, буде становити:

$$31389 + 2160 + 1200 + 1000 = 35749 \text{ грн в місяць.}$$

Наші 5 працівників ТОВ “ЕКО-СФЕРА” реалізують щомісячно продукцію на 770699 грн, а зростання виконання плану забезпечить в середньому зростання виручки на 9,12%, яке ми розраховали таким чином:

$$(98,3+94,7+126,3+115,8+110,5) / 5 = 109,12 \%$$

В такому випадку зростання виручки становитиме:

$$770699 \times 0,0912 = 70287,75 \text{ грн (приблизно 70288 грн).}$$

Арифметичний економічний ефект становитиме:

$$70288 - 35749 = 34539 \text{ грн}$$

Таким чином, запропонований захід є достатньо ефективним для ТОВ “ЕКО-СФЕРА” та може бути запроваджений у практику.

3.3 “Креативне середовище” як фактор якісної зміни робочої сили ТОВ “ЕКО-СФЕРА”

Абсолютно очевидно, що вплив сучасних факторів розвитку суспільства (зокрема, інтеграції, трансформації та ін.), призводить до нагальної потреби в перегляді системи управління підприємством, в тому числі, управління персоналом, його ефективної організації.

Сучасна економічна ситуація вимагає, щоб підприємство ТОВ “ЕКО-СФЕРА” використовувало більш нову управлінську модель, в основу якої має бути покладено інноваційні методи та підходи відносно управління його виробничою діяльністю із використанням інтелектуального капіталу.

Тому, сьогодні, організації виробничого процесу полягає у неперервній його інтенсифікації через генерування нових ідей, розробку та запровадження інновацій, створення умов, сприятливих для забезпечення постійного розвитку, тощо.

Завдяки підвищенню ролі працівника у виробничому процесі організації, за рахунок використання його інтелектуального капіталу, талантів і творчого мислення, тим самим формується творче (креативне) середовище на підприємстві, що призводить до створення більш гнучкої структури управління.

Креативне середовище для підприємства ТОВ “ЕКО-СФЕРА” полягає у створенні необхідних спеціальних умов для активізації творчої діяльності всіх працівників. Генерація різноманітних ідей, їх оцінка, цілеспрямований відбір, розробка та впровадження різноманітних креативних рішень у виробничий процес, це все в комплексі, забезпечить ефективний інноваційний розвиток, збереження наявних конкурентних позицій на ринку, а також їх зміцнення.

Побудова креативного середовища ТОВ “ЕКО-СФЕРА” базується на таких факторах:

- реалізація творчого потенціалу шляхом розробки або організації виробництва абсолютно нових послуг, продуктів, інформації тощо;
- існування персоналу як «творчої особистості» - стабільність та процвітання підприємства в майбутньому, широкі перспективи;
- здатність виробництва якісно нових товарів чи послуг та формування власноруч ринкової кон'юктури.

В процесі творення креативного середовища, творчість є не лише об'єктом керування, але й способом гарантування нарощення ефективності, як базис інноваційного розвитку, метод управління, метод ефективного застосування

наявного потенціалу, зокрема, інтелектуального потенціалу персоналу ТОВ “ЕКО-СФЕРА”.

Креативне середовище, середовище нової якості, здійснить вплив на організаційно-управлінську структуру підприємства ТОВ “ЕКО-СФЕРА”, на виробничу структуру та організацію праці, як результат (рисунок 3.3).

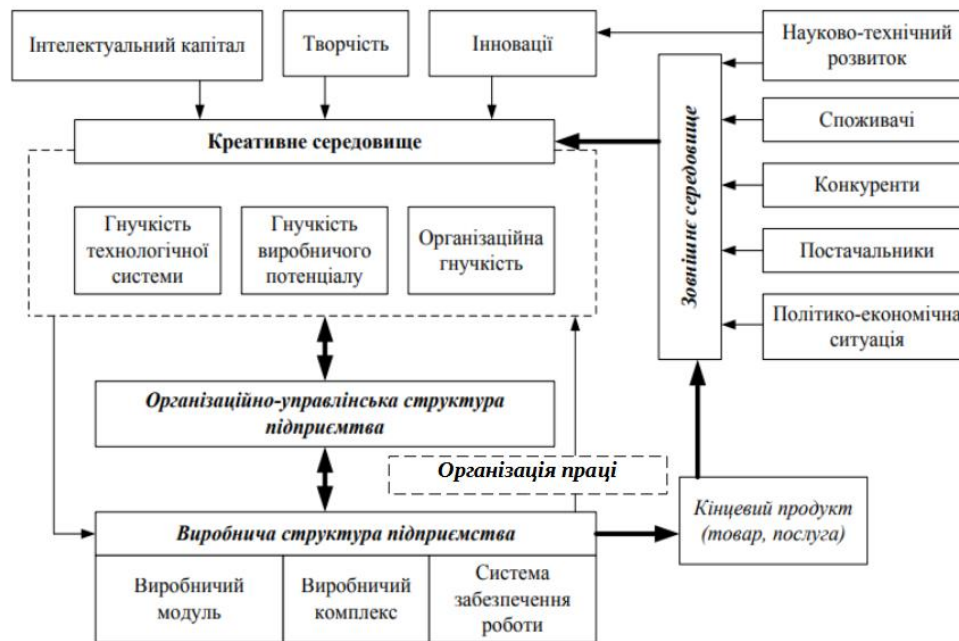


Рисунок 3.3 — Креативне середовище та його вплив на організаційно-управлінську структуру підприємства

Як бачимо на рисунку, креативне середовище забезпечить гнучкість систем (технологічної, виробничої, організаційної), формується за умови вкладання інтелектуального капіталу, підтримки творчих ідей, запровадження інновацій.

Підкреслимо, що інтелектуальний капітал є одним із найважливіших в переліку ресурсів підприємства, може дати найбільш високі результати при реалізації ідей.

В процесі формування сприятливого креативного середовища, вважаємо за необхідне зважувати на наявність бар'єрів процесам творчості та вчасному їх ліквідуванні (таблиця 3.4).

Вважається, що енергія є одним із факторів креативу персоналу. Є люди, які своїм енергетичним запалом можуть створити певну атмосферу, налаштувати на певний лад. Енергію часто асоціюють з натхненням.

Таблиця 3.4 — Види бар'єрів ефективному розвитку креативу в колективі

Вид енергетичного бар'єру	Його характеристика
1	2
Нестійкість процесу інновацій	Втрата ентузіазму, ініціативи, нестача коштів, часу, звільнення важливих для колективу працівників, запуск певного нового продукту/послуги
Так зване “фрагментоване життя”	Надто велика кількість проектів, що розсіюють увагу персоналу, низька якість проектів, що беруться до запровадження
Синдром “розділеного винахідника”	Надто дрібний поділ процесу винахідництва між підрозділами, надто велика кількість винахідників та реалізаторів ідей, що знижує ефективність праці

Креативне середовище підприємства ТОВ “ЕКО-СФЕРА” повинно орієнтуватись на:

- постійне виникнення нових точок зору, нових ідей (так званий “фактор свіжості”);
- сприятливе для ідей середовище, де вони будуть позитивно сприйняті (фактор “теплиці”);
- наявність людей, які генерують нові ідеї (фактор “енергія”);
- готовність до запровадження нових ідей (фактор “смівлості”).

На наш погляд, це сприятиме швидкому розвитку підприємства, реалізації прогресивних методів управління, формуванню сучасного колективу, готового до змін та інновацій.

3.4 Організація робочих місць у ТОВ “ЕКО-СФЕРА” на основі принципу 5S

Згідно статистики відомих компаній, не менше 10-15% працівників компаній мають проблеми з організацією власних робочих місць і вважають цю задачу чи не однією із найбільш складних.

Організація робочого місця на основі принципу 5S, була розроблена в Японії в 1970-х роках як системний організаційний підхід компанією Toyota. Це система, яка використовує візуальні підказки та візуальне керування для організації робочого місця, щоб допомогти зменшити деякі форми відходів і зробити проблеми помітними швидше. Сьогодні це широко визнано як найкращий перший крок до виховання культури постійного вдосконалення.

Назва методу складається з абрєвіатур:

- sort - сортування — сортуйте предмети, які використовуються щодня, щомісяця та щороку, і зберігайте під рукою лише те, що негайно потрібно. Решту слід позначити та перемістити;

- straighten/set-in order - упорядкувати — об’єкти слід зберігати функціонально зручно, маючи візуальні допоміжні засоби, наприклад етикетки, щоб допомогти персоналу розмістити речі в потрібному місці;

- shine - блиск — забезпечте чисте робоче середовище, видаляючи бруд, відходи та брухт і дотримуючись регулярних графіків прибирання;

- standardize - стандартизуйте — робочі групи повинні встановити правила та стандарти роботи щодо загальних операційних питань, таких як тип матеріалів та інструментів, спосіб обміну інформацією в групі;

- sustain - підтримуйте — систему внутрішнього аудиту слід використовувати, щоб забезпечити підтримку робочих процесів, включаючи регулярні перевірки та отримання відгуків про те, як покращити процес організації.

Перелік цих принципів є надзвичайно простим, але дозволяє чітко організувати вимоги до робочих місць та їх дотримуватись. Організація робочого простору за допомогою 5S є однією з найпростіших вправ підвищення ефективності, які ви можете виконати. 5S може підвищити моральний дух, зменшити кількість помилок і допомогти співробітникам швидше знаходити інструменти та документи. Результатом буде безпечніше та краще організоване робоче середовище.

5S також стосується альтернативних витрат: коли ваші співробітники постійно шукають інструменти, дані чи інформацію, вони не займаються діяльністю з доданою вартістю. Вплив цього постійного пошуку та перегляду стає значним протягом певного періоду часу.

Додатковою перевагою правильно реалізованої системи організації робочого місця є безпека; настільки, що деякі організації перейменували 5S на «6S», де 6-й «S» означає безпеку.

Щоб забезпечити успішне впровадження 5S у ТОВ «ЕКО-СФЕРА», необхідно:

- визнати, що ви та ваша команда керівництва відіграєте певну роль у підтримці ініціативи;
- навчити співробітників інструменту — освіта передує вдосконаленню;
- почати з малого — виберіть невелику область роботи (цифрову чи фізичну), щоб правильно пройти всі 5S;
- дати своїм співробітникам час на вивчення та впровадження 5S;
- створити матеріальні та нематеріальні винагороди та визнання за впровадження.

Переваги 5S:

- покращена безпека;
- менше втрат (часу, наприклад);
- нижчі витрати на виробництво;
- більша доступність обладнання;

- нижчий рівень браку (помилки);
- підвищена швидкість і гнучкість виробництва;
- зміцнення морального духу співробітників;
- підвищення репутації серед клієнтів, постачальників, співробітників і менеджерів.

Така система широко та успішно використовується зарубіжними компаніями та може бути успішно запроваджена в практику ТОВ “ЕКО-СФЕРА”.

Наведемо приклад запровадження принципів 5S організації робочих місць у відділі маркетингу ТОВ “ЕКО-СФЕРА” та можливі конкретні заходи в такій організації.

- з метою ефективного сортування предметів, працівникам буде запропоноване введення спеціального часу на початку робочого тижня, оскільки це підвищить ефективність праці протягом подальших 5 робочих днів. Керівництвом буде збиратись інформація про потреби в забезпеченні меблями, папками, маркерами і т.д. для позначення предметів та документації, яка в даний момент не використовується. Буде посилено контроль за здачею документів в архів підприємства;

- для допомоги в створенні зручного порядку, працівникам буде дозволено переміщувати меблі, персонал буде забезпечений необхідним канцелярським приладдям, за потреби, буде організована допомога в раціональному впорядкуванні речей;

- для забезпечення чистоти у робочих приміщеннях, буде сформований графік централізованого прибирання, провітрювання приміщень, дозволені суботники, що будуть оплачуватись як робочі дні;

- для формування рівня стандартизації, пропонується розробка регламентів операційної роботи, проговорювати стандарти на загальних зборах, видати накази та розпорядження;

- з метою підтримки (принцип “sustain”), забезпечити регулярні перевірки та постійний збір відгуків про потреби та побажання, способи поліпшення від самого персоналу відділу маркетингу.

Сформуємо зведену таблицю заходів в сфері оптимізації організації праці на ТОВ “ЕКО-СФЕРА” (таблиця 3.5)

Таблиця 3.5— Таблиця оптимізаційних заходів з удосконалення організації праці на ТОВ “ЕКО-СФЕРА”

Назва заходу	Зміст	Ефект від запровадження заходу
1	2	3
1. Удосконалення системи організації праці на ТОВ “ЕКО-СФЕРА”: узагальнення	Формування загального уявлення про елементи організації праці на підприємстві, що потребують модернізації та оптимізації	Побудова зв’язку між системою заходів та елементами організації праці на підприємстві, окреслення потреб в оптимізації
2. Впровадження ключових показників ефективності (КРІ) у практику діяльності працівників відділу збуту підприємства	Деталізація завдань працівників (строки виконання завдань, КРІ) Розробка шкали преміювання працівників, в залежності від досягнутих ними результатів виконання КРІ. Автоматизація розрахунків в Excel.	Чіткість у визначенні показників ефективності праці персоналу, удосконалення мотиваційного елементу в системі організації праці. Більша орієнтованість працівників на результат, вмотивованість, прозорість в нарахуванні премій., швидкість розрахунків. Ефект - 34539 грн

Кінець таблиці 3.5

1	2	3
3 “Креативне середовище” як фактор якісної зміни робочої сили підприємства	Створення сприятливого для креативних ініціатив середовища (проведення спільних нарад, розгляд інноваційних пропозиції персоналу)	Нові перспективи для розвитку, інноваційні ідеї та їх підтримка, якісно новий персонал підприємства
4. Організація робочих місць на ТОВ “ЕКО-СФЕРА” на основі принципу 5S	Сортування, упорядкування, чистота, стандартизація, підтримка як принципи організації робочих місць	Оптимізація процесів праці, зменшення непродуктивних операцій, сприятлива атмосфера праці, нижчий рівень помилок

На наш погляд, наведений перелік заходів здійснить позитивний вплив на організацію праці ТОВ “ЕКО-СФЕРА” в цілому та окремих підрозділів.

Висновки до проектного розділу

Після здійсненого нами в другому розділі роботи аналізу, нами було визначено деякі аспекти організації праці, що потребують удосконалення. На наш

погляд, важливо розпочинати будь-який процес, в тому числі, і удосконалення організації праці, з узагальненого бачення.

Так, в першому розділі проектної частини, нами показано взаємозв'язок між заходами з оптимізації організації праці на ТОВ “ЕКО-СФЕРА” та загальновідомими її елементами. Нам вбачається важливим визначити, на які елементи здійснює вплив кожен із заходів та на скільки цей вплив можна вважати вагомим.

По-друге, нами пропонується забезпечити зростання продуктивності праці персоналу в системі організації праці ТОВ “ЕКО-СФЕРА”. Безсумнівно, відсутність планів зростання продуктивності праці здійснює негативний вплив на діяльність досліджуваного нами підприємства. Тому, задачею керівництва є по-перше, стимулювання працівників до їх ефективного виконання планових показників. Розробка шкали преміювання працівників, в залежності від досягнутих ними результатів виконання показників також, на наш погляд, дозволить підвищити результати праці персоналу.

Нами пропонується автоматизація нарахувань “Key Performance Indicators” для розрахунку преміювання працівників відділу збуту. Це дає первні ефекти для підприємства. Зокрема, забезпечується прозорий процес нарахування матеріального стимулювання, сам процес є швидким, працівник сам зможе визначити рівень своєї заробітної платні на основі виконання КРІ.

По-третє, важливим вважаємо забезпечення формування та підтримки креативу серед персоналу. Це якісно змінить кадри ТОВ “ЕКО-СФЕРА” та значно поліпшить результати управління та функціонування в цілому.

Задля допомоги в організації робочих місць нами пропонується запозичити зарубіжну практику — принцип 5S - сортування, упорядкування, чистота, стандартизація, підтримка. Досвід відомих компаній, таких як Toyota, показує дієвість такого простого інструменту.

ВИСНОВКИ

Питання організації праці, як нами вже зазначалось, є достатньо важливими для підприємств будь-якої форми власності та виду діяльності. Оскільки саме персонал забезпечує функціонування будь-якої організації. Тому, актуальності ця тема не втратить ніколи.

В теоретичному розділі дипломної роботи магістра нами розглянуті погляди економістів на сутність організації праці, мету, завдання, принципи, визначено її елементи, а також детально охарактеризовано можливі шляхи її поліпшення. Підкреслимо, що в процесі викладення матеріалу ми звернули увагу саме на зарубіжну практику, яка є успішною в ринковому середовищі могла би бути корисною для сучасних українських підприємств.

В результаті проведення аналізу діяльності ТОВ «ЕКО-СФЕРА», якому присвячений другий розділ роботи, можемо сформулювати такі висновки.

Підприємство достатньо ефективно функціонує на ринку, маючи власні приміщення для виробництва та торгівлі, автопарк, 150 одиниць техніки, механічну майстерню, тощо.

На ТОВ «ЕКО-СФЕРА» щодня виготовляється більше ніж 100000 літрів соку, щорічно переробляється більше 25000 тон яблук.

Основним видом діяльності ТОВ «ЕКО-СФЕРА» є виготовлення концентрованого соку в асортименті, овочевого та фруктового пюре в асортименті, соків та сокових продуктів, виготовлення та продаж води в асортименті. Продукція випускається під марками «Ранок», «ЕКО», «Соки України», «Квітень», «Свіжий».

Вищим органом управління ТОВ «ЕКО-СФЕРА» є збори учасників. Контроль за діяльністю директора товариства (уповноваженого та обраного зборами учасників) здійснюється ревізійною комісією.

В організаційній структурі представлені та успішно виконують свої функції фінансовий відділ, планово-економічний відділ, бухгалтерія, відділ маркетингу, відділи постачання та збуту продукції, відділ з організації виробництва, відділ якості та сертифікації, відділ зберігання сировини та готової продукції. Організаційна структура товариства є збалансованою для виконання всіх необхідних функцій управління та контролю на підприємстві.

Основними активами компанії, на думку керівництва товариства, є працівники, поділяючи думку з відомим менеджером Г. Фордам. У ТОВ «ЕКО-СФЕРА» працюють 501 працівник, з яких 10% - це жінки на керівних посадах, а більша частина персоналу мають вищу освіту. Для організації виконання правових, організаційно-технічних, санітарно-гігієнічних, соціально-економічних, лікувально-профілактичних заходів, спрямованих на запобігання нещасних випадків, професійних захворювань, аварій в процесі праці, на товаристві функціонує служба охорони праці. Розроблено комплекс взаємопов'язаних стандартів, спрямованих на забезпечення безпеки праці, збереження здоров'я та працездатності людини при виконанні своїх функцій.

Працівники товариства постійно підвищують свій рівень знань, проходять курси підвищення кваліфікації, тренінги, приймають участь у семінарах та проходять навчання в навчальних комбінатах.

При виконанні службових обов'язків, працівники товариства дотримуються посадових, робочих інструкцій, наказів, розпоряджень, регламентів підприємства, вимог антикорупційного та іншого законодавства України. Професіоналізм та відповідальність є ключовими перевагами ТОВ «ЕКО-СФЕРА».

Проведений нами аналіз дозволив визначити, що розмір чистого доходу (виручки) товариства у 2021 році зріс на 14,45% (при порівнянні із 2019 роком) та на 21,54% (при порівнянні із 2020 роком). Величина валового прибутку підприємства поступово зростала, з року в рік: на 4,84% та на 10,81% по роках відповідно. При порівнянні останнього періоду з базовим роком – на 14%.

Найбільше значення чистого прибутку бачимо в 2020 році – 7043 тис грн (що на 4553 тис грн менше значення 2019 року). В наступному році його величина зменшилась на 1240 тис грн. Але, в загальному, в 2020-2021 роках спостерігається його порівняне зростання.

Собівартість реалізованої продукції змінюється майже ідентично до змін чистого доходу від реалізації продукції товариства.

В процесі аналізу, нами було визначено тенденції зростання рівня заробітної платні — з 4953 грн в 2019 році до 7328 грн в 2021 році. Спостерігається також зростання показника середньорічного виробітку — до 1016,04 у 2021 році (що на 104,63 грн більше рівня 2019 року). Чисельність працівників підприємства збільшилась в 2020 році аж на 16 осіб. Важливо помітити, що керівників у 2021 році стало на 2 особи більше. Щоправда, прибутковість товариства у 2021 році дещо впала, тому розмір прибутку на 1 грн витрат на управління скоротився до 0,5285 грн. Частка витрат на управління в загальних витратах підприємства скоротилась лише на 0,01% (при порівнянні 2021/2020 роки).

Характер діяльності ТОВ “ЕКО-СФЕРА” обумовлює структуру персоналу за показником функцій, так переважною групою працівників є фахівці, чисельність яких коливається з 125 осіб у 2019 році до 106 у 2021. Більша частина працівників мають технічну та професійну освіту (таких у 2021 році було 254). Однак, підкреслимо, що і працівників з вищою освітою працює достатньо багато — 84 особи за даними 2021 року.

Працівники підприємства постійно проходять навчання, оскільки ТОВ “ЕКО-СФЕРА” є сучасним заводом із високо технологічним обладнанням, яке потребує професійного рівня користування.

Тиск зовнішніх факторів, звичайно, здійснює свій вплив, однак навіть і в сучасних обставинах керівництво турбується про згуртований колектив.

Однак, можемо також зазначити, що деякі елементи кадрового управління на підприємстві потребують удосконалення. Так, серед іншого, зазначимо систему мотивації персоналу. На сьогодні серед економістів, як теоретиків, так і практиків,

існують різні погляди на мотивацію працівників відділів збуту та просування продукції. Доведено, що відсоток від продажів не завжди спрацьовує на користь підприємства, тому заходи мотиваційного характеру потребують подальшого аналізу та економічного обґрунтування.

Проведений аналіз дозволив зрозуміти стан організації праці на досліджуваному підприємстві розробити рекомендації:

- удосконалення системи організації праці на ТОВ “ЕКО-СФЕРА” (шляхом формування загального уявлення про елементи організації праці на підприємстві, що потребують модернізації та оптимізації);

- застосування “Key Performance Indicators” в підвищенні ефективності організації праці ТОВ “ЕКО-СФЕРА”, їх планування, обґрунтування, автоматизація (застосування таблиць Excel та функціональних можливостей програми);

- забезпечити формування “креативного середовища” як фактору якісної зміни робочої сили підприємства;

- організація робочих місць на ТОВ “ЕКО-СФЕРА” на основі принципу 5S.

Ми вважаємо перераховані заходи комплексним баченням питання організації праці, такими, що доповнюють та підсилюють один одного. Так, нами визначаються проблеми та шляхи їх вирішення, формуються показники КРІ та здійснюється автоматизація їх розрахунків.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Про оплату праці: Закон України від 19.08.2022 (зі змінами та доповненнями). - [Електронний ресурс] Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80#Text>
2. Байєрс Л. Л. Управління людськими ресурсами : стаття за матеріалами книги / Л. Л. Байєрс; [пер. с англ. Т. Ф. Фоміної, Л. М. Чеглакової]. - [Електронний ресурс] Режим доступу : <https://www.management.com.ua/hrm/hrm003.html>
3. Акулов М. Економіка праці та соціально-трудова відносина / М. Акулов // М. Акулов, А. Дрabanіч, Т. Євась, О. Жукова, О. Помірча, І. Цаль, Л. Юрчишена. - К. : Центр учбової літератури, 2019. – 328 с.
4. Бочарова Н. О. Особливості формування мотиваційної складової в системі управління сучасним підприємством / Н. О. Бочарова, А. В. Ярчук // «Аграрна політика України в умовах глобальних викликів»: матеріали доповідей Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 23-24 вересня 2021 р.). - С. 18-23.
5. Будько О. В. Удосконалення організації обліку праці та розрахунків з персоналом на підприємстві / О. В. Будько, І. С. Лобас // Вісник ХНУ. – 2020. – №2. – 37-41.
6. Борщ В. І. Формування і реалізація кадрової політики на підприємствах України / І. В. Борщ // Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. - 2017. - Том 16 (Вип.3). - С. 175-187.
7. Ваганова І. М. Управлінські аспекти організації праці / І. М. Ваганова // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. — 2021. - №49. - С.117-120.
8. Васюта В. Б. Шляхи покращення організації праці на підприємстві / В. Б. Васюта, А. Ю. Тронь // Materials of the X International scientific and practical

conference, —Conduct of modern sciencell. Vol. 5. Economic science. Sheffield. Science and education LTD, 2018. – P. 71–74.

9. Вольвач Ю. В. Удосконалення системи управління персоналом / Ю. В. // Спецвипуск за матеріалами XXV міжнародної науково-практичної конференції «Студент – Дослідник – Фахівець» Київського інституту бізнесу та технологій 20 травня 2021 року. - К. : КІБІТ, 2021.— С.41- 44.

10. Гідна праця: імперативи, українські реалії, механізми забезпечення : монографія / [А. М. Колот, В. М. Данюк, О. О. Герасименко та ін.] ; за наук. ред. д.е.н., проф. А. М. Колота. — К. : КНЕУ, 2017. — 500, [4] с.

11. Гордієнко І. В. Моделювання мотивації персоналу на базі ключових показників ефективності / І. В. Гордієнко [Електронний ресурс] // Ефективна економіка — 2016, № 6. Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5036>

12. Грішнова О. А. Новітні технології в економіці персоналу: нові можливості й нові виклики / О. А. Грішнова, О. С. Заїчко // Вісник економічної науки України. – 2016.– №2. – С.52-57.

13. Грищенко Н. В. Кадрові ресурси в системі економічного потенціалу аграрних підприємств / Н. В. Грищенко // Вісник ХНУ. - 2020. - №6. - С. 266-270.

14. Економіка підприємства: навчальний посібник / О. М. Бандурка, Є. В. Ковальов, М. А. Садиков, О. С. Маковоз; за заг. ред. О. М. Бандурки. – Харків: ХНУВС. – 2017. – 192 с.

15. Економіка підприємства: навчальний посібник / [І. М. Посохов, В. Г. Дюжев, С. В. Сусліков, К. О. Тимофєєва] – Харків: НТУ «ХП», 2016. – 380 с.

16. Згалат-Лозинська Л. О. Методи оцінки ефективності розвитку управлінського персоналу підприємства / Л. О. Згалат-Лозинська // Ефективна економіка. - №12. - 2017. [Електронний ресурс] Режим доступу : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6813>

17. Іванілов О. С. Економіка підприємства / Іванілов О. С. – К.: Знання, 2017. – 623 с.

18. Ільєнко А. В. Новітні тенденції у диференціації заробітної плати за видами економічної діяльності в Україні / А. В. Ільєнко, О. В. Чуб // Вісник ХНУ. - 2020. - №6. - С. 78-86.

19. Капінос Г.І. Окремі аспекти удосконалення організації та нормування праці на підприємстві / Г. І. Капінос, О.Р. Возняківська // Innovative approaches to the development of science. — 2018. - С.54-57.

20. Колот А. Сфера праці в умовах глобальної соціоекономічної реальності 2020: виклики для України / А. Колот, О. Герасименко // Видання Фонду ім. Фрідріха Еберта (ФФЕ) . - [Електронний ресурс] Режим доступу : URL: <http://library.fes.de/pdf-files/bueros/ukraine/16344.pdf>

21. Костишина Т. А. Компенсаційний пакет як основа винагороди за працю в системі дистрибуції / Т. А. Костишина // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. - 2016. - № 5 (77). - 220-223.

22. Мазурець Т.А. Наукова організація праці на робочому місці / Т.А. Мазурець - [Електронний ресурс] Режим доступу : <https://dp.dsp.gov.ua/novyny/naukova-orhanizatsiia-pratsi-na-robochomu-mistsi/>

23. Маслак О.І. Економіка промислового підприємства / О. І. Маслак // Центр учбової літератури, 2019. — 172 с.

24. Мікловда В. П. Економіка праці й соціально-трудова відносина / В. П. Мікловда, Н. Ю. Кубінін. - ДВНЗ «Ужгородський національний університет», 2012. - 282 с.

25. Мікловда В. П. Матриця компетенцій як інструмент стратегічного управління / В. П. Мікловда // Науковий вісник Ужгородського університету. - 2018. - №1(51) — С. 19-22.

26. Мягких І. М. Перспективні напрями мотивації як засобу підвищення ефективності праці в ринкових умовах України / І. М. Мягких // Актуальні проблеми економіки. - 2017. - №9. - С. 210-211.

27. Мурашко М. І. Менеджмент персоналу: навч. посіб / М.І.Мурашко - К.: Знання, 2016. - 435 с.

28. Нормування праці і організація робочого місця: учбовий посібник / за ред. С.М. Погорелова. – Харків: НТУ „ХПІ”, 2018. – 400 с.
29. Нестеренко С.А. Організація виробництва : навчальний посібник / С.А. Нестеренко, І. В. Агеева, Сурженко Н.В. - ТДАУ, 2017. - 374 с.
30. Новіков Б.В. Основи адміністративного менеджменту : навч. посібник / Б.В. Новіков, Г.Ф. Сініок, П.В. Круш. – К. : Центр навчальної літератури, 2019. 560 с
31. Писаревський І.М. Менеджмент організацій : навчальний посібник / І.М. Писаревський, Л.А. Нохріна, О.В. Познякова. – Харків: ХНАМГ, 2018. – 133 с.
32. Плоский І. М. Формування та оновлення персоналу / І. М. Плоский // Вісник УАДУ при Президентові України, 2018. – № 3. – С 186-194.
33. Плугіна Ю. А. Розвиток персоналу підприємства: підходи, сутність, моделі / Ю. А. Плугіна // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2018. – Вип. 42. – С. 323–327.
34. Погорелов С. М. Методика оцінки рівня організації праці менеджерів / С.М. Погорелов // Вісник НТУ «ХПІ» - 2018. - № 15(1291). - С. 125-128.
35. Соколовська В. В. Мотивація співробітників на основі теорії поколінь: теоретичний підхід / В. В. Соколовська, Г. В. Іванченко // Економіка і держава. – 2018. – № 10. – С. 58-63.
36. Решміділова С. Л. Організація праці на підприємстві: основні завдання та напрями удосконалення / С. Л. Решміділова, Н. А. Мул, М. І. Зелена // Вісник Хмельницького національного університету. - 2019. - Т. 3 № 4. - С. 66-69.
37. Рудика В. І. Виклики та завдання для сучасного менеджера / В. І. Рудика // Вісник ХНУ. – 2021. – № 3. – С. 15-20.
38. Садова А. Я. Вдосконалення системи управління персоналом на малому підприємстві / А. Я. Садова // Спецвипуск за матеріалами XXV міжнародної науково-практичної конференції «Студент – Дослідник – Фахівець»

Київського інституту бізнесу та технологій 20 травня 2021 року. - К. : КІБІТ, 2021.— С.108-111.

39. Тарасова К. І. Особливості диференціації заробітної плати в Україні та країнах Європейського Союзу / К. І. Тарасова, А. В. Піскун // Молодий вчений, 2019, 4.С. 537-542.

40. Туренко А. М. Словник економіста та підприємця / А. М. Туренко, І. А. Дмитрієв; О. С. Іванілов. - Х.: ХНАДУ, 2018. - 340 с.

41. Сотченко Ю.К. Оплата праці та напрями її вдосконалення в умовах економічної кризи / Ю.К. Сотченко // Держава та регіони. Серія: Економіка і підприємництво. – 2016. – № 6. – С. 433-436

42. Тютюнник Ю. М. Фінансовий аналіз : навч. посіб / Ю.М. Тютюнник, Л.О. Дорогань-Писаренко, С.В.Тютюнник. - Полтава: ПП «Астроя», 2020. - 434 с

43. Фільштейн Л. М. Економіка праці в машинобудівному комплексі: навч.-метод. Видання / Л.М. Фільштейн, Ю.В. Малаховський. – Кіровоград, 2004. – 272 с.

44. Фінансовий аналіз : навчальний посібник / М. М. Берест. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2017. – 164 с.

45. Яркіна Н.М. Економіка підприємства / Н. М. Яркіна. - Ліра-К, 2020. - 596 с.

46. Kolot A. A deficit of decent work as a current trend in the development of social and labor sphere in Ukraine / A. Kolot, O. Herasyenko // Knowledge and Performance Management. Vol. 1. 2017. P. 5–17.

47. Work organisation : research results // Publications & data of European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions // [Electronic resource] Access mode - <https://www.eurofound.europa.eu/topic/work-organisation>

ДОДАТОК А

Асортимент товариства



Рисунок А 1 – Марки «Соки України» та «Ранок»



Рисунок А 2 – Соки марки «Екосфера»



Рисунок А 3 – Соки марки «Вінні»



Рисунок А 4 – Бренди, запущені підприємством у 2019 році

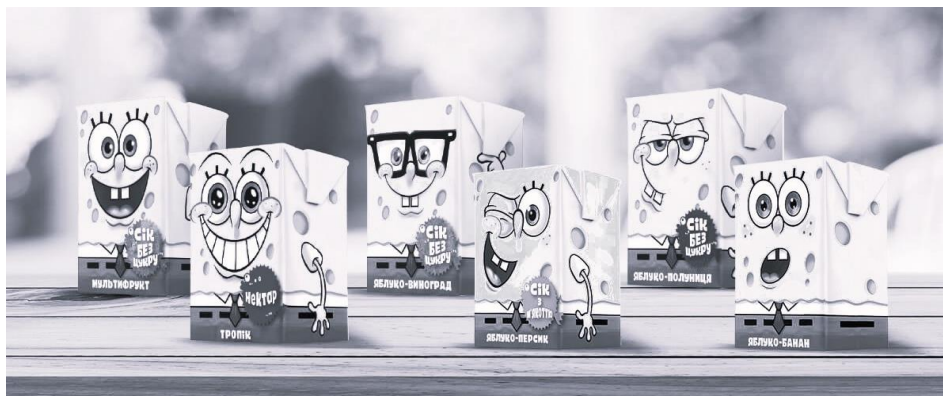


Рисунок А 5 – Лінійки соків «SpongeBob SquarePants»



Рисунок А 6 – Бренди компанії, запущені 2021 року



Рисунок А7 – Бренди води ТОВ «ЕКО-СФЕРА»



Рисунок А8 - Бренди бутильованої води ТОВ «ЕКО-СФЕРА»



Рисунок А9- Оновлені бренди компанії