

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


КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Формування ефективної системи організації праці на підприємстві
(на прикладі ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», м. Красилів,
Хмельницька обл.)

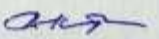
Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)
Галузь знань 07 Управління та адміністрування
Шифр і назва галузі знань
Спеціальність 073 Менеджмент
Шифр і назва спеціальності
Освітня програма Менеджмент
Назва освітньої програми

Шифр КвРМН.021050.01.08.ПЗ


Виконала студентка 4 курсу
група МНз-21-1


Підпис Ангеліна ЯРОШЕНКО
Ініціали, ПРІЗВИЩЕ


Керівник
канд. екон. наук, доцент


Підпис, дата Геннадій КАПІНОС
Ініціали, ПРІЗВИЩЕ

Нормоконтролер


Підпис, дата Ірина ГРАБОВСЬКА
Ініціали, ПРІЗВИЩЕ

До захисту допускаю:
Завідувач кафедри
менеджменту та адміністрування


Підпис, дата Ніла ТЮРИНА
Ініціали, ПРІЗВИЩЕ

13 06 2025 р.

Хмельницький, 2025

Хмельницький національний університет

Факультет управління, адміністрування та туризму

Кафедра менеджменту та адміністрування

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)

Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»


Шифр, назва

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітня програма «Менеджмент»

Шифр, назва спеціальності та освітньої програми

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри 

« 5 » 02 2025 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Ярошенко Ангеліна Сергіївна

Прізвище, ім'я, по батькові студента

1. Тема роботи: Формування ефективної системи організації праці на підприємстві (на прикладі ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», м. Красилів, Хмельницька обл.).

керівник роботи: Капінос Геннадій Іванович, канд. екон. наук, доцент

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

Затверджено наказом ректора університету від 7 лютого 2025 р. №23, дод. №6.

2. Строк подання студентом роботи на кафедру: 10.06.2025

3. Вихідні дані до роботи: статті, монографії, підручники, навчальні посібники з заданої теми, статистична інформація, бухгалтерська звітність, інформація мережі Інтернет тощо

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

1) Теоретичні основи системи організації праці на підприємстві.

2) Загальна характеристика і аналіз виробничої діяльності ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське».

3) Вдосконалення системи організації праці ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське».

5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень):

Основні напрями організації праці.

Основні завдання організації праці в сучасних умовах.

Основні економічні показники діяльності ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» у 2021-2023 рр.

Напрями вдосконалення елементів організації праці на ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське».

Процес відбору кандидатів на вакантні посади на ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське».

Використання різних методів відбору для оцінки якостей кандидатів на вакантні посади на ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське».

Модель системи пошуку, відбору та найму персоналу на ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське».

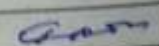
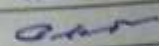


Кваліфікаційні вимоги для кандидатів на вакантні позиції.

Застосування методів відбору персоналу залежно від посади.

Вартість підбору по кожній з вакансій.

Одноразові та поточні витрати на проект.

6. Консультанти розділів кваліфікаційної роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1. Теоретичний	Капінос Г.І.		04.02.25
2. Аналітичний	Капінос Г.І.		04.02.25
3. Проектний	Капінос Г.І.		04.02.25
4. Нормоконтроль	Трабурська Т.В.		

7. Дата видачі завдання: 5.02.2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

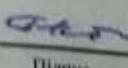
№ з/п	Назва етапів (розділів) кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми кваліфікаційної роботи	лютий 2025 р.	
2.	Складання календарного плану графіка написання кваліфікаційної роботи	лютий 2025 р.	
3.	Підготовка до виконання кваліфікаційної роботи: підбір і вивчення літератури, збір та обробка статистичних матеріалів	березень 2025 р.	
4.	Підготовка першого розділу	квітень 2025 р.	
5.	Підготовка другого розділу	травень 2025 р.	
6.	Підготовка третього розділу	травень 2025 р.	
7.	Підготовка висновків	червень 2025 р.	
8.	Здача науковому керівнику	червень 2025 р.	
9.	Доопрацювання кваліфікаційної роботи з урахуванням зауважень наукового керівника	червень 2025 р.	
10.	Оформлення кваліфікаційної роботи в остаточному варіанті	червень 2025 р.	
11.	Підготовка ілюстративних матеріалів	червень 2025 р.	
12.	Попередній захист кваліфікаційної роботи	червень 2025 р.	
13.	Одержання відгуку наукового керівника	червень 2025 р.	
14.	Одержання рецензії зовнішнього рецензента	червень 2025 р.	
15.	Захист кваліфікаційної роботи	червень 2025 р.	

Студент


Підпис

Ангеліна ЯРОШЕНКО
Ім'я, прізвище

Керівник роботи


Підпис

Геннадій КАПІНОС
Ім'я, прізвище

АНОТАЦІЯ

Ярошенко А. С. Формування ефективної системи організації праці на підприємстві (на прикладі ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», м. Красилів, Хмельницька обл.). Керівник роботи – канд. екон. наук, доц. кафедри МА Капінос Г. І. Кваліфікаційна робота бакалавра: 58 с., 1 таблиця, 21 джерело посилання.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: ОРГАНІЗАЦІЯ ПРАЦІ, ПРАЦЯ, УПРАВЛІННЯ ПРАЦЕЮ.

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню теоретичних засад, аналізу поточного стану та розробці практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи організації праці на ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське».

У теоретичному розділі розкрито сутність, зміст, завдання та принципи наукової організації праці. Визначено, що ефективна система НОП повинна базуватись на міждисциплінарному підході.

У аналітичному розділі здійснено всебічний аналіз діяльності ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», зокрема оцінено фінансові та економічні показники, стан трудових ресурсів і організацію праці. Виявлено проблеми, пов'язані з кваліфікаційним підбором кадрів та недостатньою автоматизацією управлінських процесів.

У проектному розділі запропоновано практичні заходи вдосконалення системи організації праці на підприємстві. Зокрема, обгрунтовано доцільність створення центру управління персоналом, модернізації системи рекрутингу та впровадження інновацій у сфері трудових відносин. Проведено економічне обгрунтування запропонованих заходів.


Підпис

Ангеліна Ярошенко
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

5 червня 2025 р.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ	7
1.1 Сутність і зміст наукової організації праці	7
1.2 Завдання наукової організації праці в сучасних умовах	12
1.3 Принципи наукової організації праці	16
2 ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА І АНАЛІЗ ВИРОБНИЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДП ПРАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ»	20
2.1 Відомості про підприємство та його організаційна система	20
2.2 Аналіз основних економічних показників роботи підприємства	25
2.3 Аналіз фінансового стану заводу	28
2.4 Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» за допомогою SWOT-аналізу	34
2.5 Організація праці на заводі	37
3 ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ ДП ПРАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ»	41
3.1 Розробка системи організації праці на підприємстві	41
3.2 Удосконалення кваліфікаційного підбору персоналу на ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»	46
3.3 Обґрунтування вартості проекту системи підбору кадрів на підприємстві	50
ВИСНОВКИ	55
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ	57
ДОДАТКИ	59

ВСТУП

Сучасні умови господарювання, які характеризуються високим рівнем конкуренції, нестабільністю економічного середовища та швидкими технологічними змінами, вимагають від підприємств постійного пошуку нових шляхів підвищення ефективності діяльності. Одним із ключових факторів забезпечення конкурентоспроможності підприємства є ефективна система організації праці, яка дозволяє оптимально використовувати наявні трудові ресурси, підвищувати продуктивність праці та знижувати виробничі витрати.

Організація праці як система заходів, спрямованих на раціональне використання робочої сили, включає відповідну розстановку працівників в процесі виробництва, розподіл та кооперацію праці, методи стимулювання та нормування праці, організацію робочих місць, їх обслуговування, забезпечення нормальних умов праці. Ефективна система організації праці дозволяє забезпечити зростання продуктивності праці, підвищення якості продукції, економію трудових і матеріальних ресурсів, а також сприяє збереженню здоров'я працюючих та підвищенню задоволеності їх від виконуваної роботи.

Актуальність теми дослідження зумовлена тим, що в умовах економічних трансформацій та інтенсивного розвитку цифрових технологій традиційні підходи до організації праці зазнають суттєвих змін. Зокрема, розвиток дистанційної роботи, впровадження гнучких форм зайнятості, автоматизація та роботизація виробничих процесів вимагають переосмислення принципів організації праці на підприємстві. Крім того, підвищення вимог працівників до умов праці, зміна їхніх ціннісних орієнтацій та мотиваційних факторів потребують впровадження нових підходів до організації трудового процесу.

Питанням організації праці на підприємстві приділяли увагу багато українських та зарубіжних вчених. Зокрема, теоретичні основи організації праці розглядаються в працях таких вчених, як В.М. Данюк, А.М. Колот, Т.А. Костишина, О.В. Крушельницька, Г.Т. Завіновська, Д.П. Богиня та інші. Практичні аспекти впровадження ефективних систем організації праці висвітлені

у роботах О.А. Грішної, Е.М. Лібанової, В.В. Онікієнка, І.Л. Петрової, Л.М. Фільштейна та інших. Серед зарубіжних науковців вагомий внесок у дослідження проблематики організації праці зробили Ф. Тейлор, Г. Емерсон, А. Файоль, Г. Форд, Е. Мейо, П. Друкер, М. Армстронг та інші. Незважаючи на значну кількість наукових праць з даної проблематики, питання формування ефективної системи організації праці на підприємстві в сучасних умовах господарювання залишається потребує подальших досліджень.

Метою кваліфікаційної роботи бакалавра є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо формування ефективної системи організації праці на дочірньому підприємстві ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» в сучасних умовах господарювання.

Для досягнення поставленої мети в кваліфікаційній роботі були визначені такі завдання: узагальнити теоретичні підходи до визначення сутності та змісту організації праці на підприємстві; дослідити принципи та методи побудови ефективної системи організації праці; проаналізувати сучасні тенденції та проблеми в організації праці на підприємствах; провести аналіз стану організації праці на досліджуваному підприємстві; розробити рекомендації щодо вдосконалення системи організації праці на підприємстві.

Об'єктом дослідження є процес організації праці на підприємстві. Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти формування ефективної системи організації праці на ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», м. Красилів, Хмельницька обл.

У процесі дослідження були використані загальнонаукові та спеціальні методи: аналіз і синтез, системний підхід, економіко-статистичний аналіз, методи експертних оцінок, графічний метод.

Інформаційною базою дослідження стали законодавчі та нормативно-правові акти України, що регулюють трудові відносини та організацію праці, наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених з питань організації праці, матеріали наукових конференцій і семінарів, статистичні дані, звітність досліджуваного підприємства.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Сутність і зміст наукової організації праці

У сучасному світі, що динамічно розвивається, ефективність будь-якої діяльності, будь то виробництво, надання послуг або управління, нерозривно пов'язана з рівнем організації праці. Історично склалося так, що питання організації праці завжди були в центрі уваги суспільства, починаючи від найдавніших цивілізацій, де вже існували примітивні форми розподілу праці, до індустріальних революцій, що кардинально змінили підходи до виробництва. Проте, саме наприкінці ХІХ – на початку ХХ століття, з початком промислового піднесення та ускладненням виробничих процесів, виникла гостра потреба в науковому обґрунтуванні методів організації праці.

Появу наукової організації праці (НОП) як самостійної дисципліни традиційно пов'язують з ім'ям американського інженера Фредеріка Тейлора. Його праці, зокрема «Принципи наукового управління» (1911), стали наріжним каменем у формуванні основ НОП. Ф. Тейлор, вивчаючи виробничі процеси, першим почав систематично аналізувати рухи робітників, хронометрувати операції, впроваджувати стандартизацію інструментів та методів роботи. Його метою було не просто збільшення продуктивності, а досягнення максимальної ефективності шляхом оптимізації кожного елемента трудового процесу. Він довів, що організація праці не є стихійним явищем, а може бути предметом наукового дослідження та вдосконалення.

Паралельно з Ф. Тейлором, над проблематикою організації праці працювали інші видатні вчені. Так, подружжя Френк і Ліліан Гілбрет зосередилися на вивченні мікрорухів робітників, розробивши методи мікрохронометражу та фотографування для аналізу найменших рухів з метою їх мінімізації та оптимізації. Генрі Форд, впровадивши конвеєрне виробництво, продемонстрував

практичне застосування принципів стандартизації, спеціалізації та безперервності потоку, що лягли в основу масового виробництва. Анрі Файоль, зі свого боку, розробив універсальні принципи управління, які, хоча і стосувалися управління в цілому, мали безпосереднє відношення до організації праці на різних рівнях.

В Україні також активно розвивалися ідеї НОП. Ще на початку ХХ століття видатний український вчений Олексій Гастев заснував Центральний інститут праці, який займався розробкою та впровадженням наукових методів організації праці, вивченням фізіології та психології праці. Його підхід відрізнявся комплексністю, поєднуючи технічні, економічні, психологічні та соціальні аспекти.

Отже, еволюція уявлень про організацію праці пройшла шлях від інтуїтивних форм до глибокого наукового осмислення, що заклало фундамент для формування сучасної концепції наукової організації праці.

Наукова організація праці – це система заходів, спрямованих на вдосконалення процесу праці на основі досягнень науки і передового досвіду, з метою підвищення її ефективності, збереження здоров'я та розвитку особистості працівника. Її сутність полягає в цілеспрямованому, планомірному і всебічному використанні наукових знань для оптимізації всіх елементів трудового процесу. Це не просто набір окремих прийомів чи методів, а комплексна система, що охоплює різні аспекти трудової діяльності.

В основі НОП лежить принцип системності, який передбачає розгляд праці як єдиного цілого, де всі елементи взаємопов'язані та взаємозалежні. Зміни в одному елементі неминуче впливають на інші, тому оптимізація повинна здійснюватися комплексно, з урахуванням усіх взаємозв'язків. Наприклад, впровадження нового обладнання без відповідного навчання персоналу або зміни системи оплати праці може не дати очікуваного ефекту.

Ключовим аспектом сутності НОП є її цілеспрямованість. Вона завжди має чітку мету: підвищення продуктивності, зниження витрат, поліпшення якості продукції (послуг), підвищення задоволеності працівників тощо. Ця цілеспрямованість вимагає попереднього аналізу існуючої ситуації, виявлення

«вузьких місць» та визначення пріоритетних напрямків для вдосконалення.

Важливим елементом сутності НОП є її наукова обґрунтованість. Це означає, що всі рішення щодо організації праці повинні базуватися на об'єктивних даних, результатах досліджень, статистичному аналізі, а не на інтуїції чи суб'єктивних уявленнях. Використовуються методи інженерії, психології, фізіології, соціології, економіки. Крім того, НОП характеризується інноваційністю та динамічністю. Вона постійно розвивається, адаптуючись до змін у технологіях, суспільних відносинах, вимогах ринку. Це не статична система, а постійний процес пошуку та впровадження нових, більш ефективних рішень.

Сутність НОП розкривається через її комплексний, системний, науково обґрунтований та цілеспрямований характер, що спрямований на оптимізацію трудових процесів для досягнення максимальної ефективності та забезпечення сприятливих умов праці.

Зміст наукової організації праці є багатограним і охоплює широкий спектр елементів, що стосуються всіх аспектів трудової діяльності. Це не просто покращення окремих операцій, а цілісна система заходів, спрямованих на гармонізацію взаємодії людини, засобів праці та предмета праці.

Основними напрямками змісту НОП (рисунок А.1 додатку А) є:

1) Поділ і кооперація праці. Цей напрям передбачає раціональний розподіл трудового процесу на окремі операції, закріплення їх за конкретними виконавцями або групами. Поділ праці може бути функціональним (розподіл за видами діяльності – управлінська, виробнича, допоміжна), технологічним (розподіл за етапами технологічного процесу) або кваліфікаційним (розподіл за рівнем кваліфікації працівників). Кооперація праці, у свою чергу, забезпечує взаємодію між працівниками та підрозділами для досягнення спільної мети. Наприклад, у виробничому цеху поділом праці є закріплення за кожним робітником певної операції, а кооперація полягає у послідовному та злагодженому виконанні цих операцій для виготовлення кінцевого продукту.

2) Організація та обслуговування робочих місць. Це передбачає раціональне розміщення обладнання, інструментів, матеріалів на робочому місці, а також забезпечення його належного стану (освітлення, вентиляція, температурний режим). Метою є мінімізація зайвих рухів, скорочення часу на пошук необхідного, створення комфортних та безпечних умов праці. Обслуговування включає своєчасне забезпечення робочих місць усім необхідним (сировиною, інструментами, документацією) та підтримання їх у робочому стані.

3) Раціоналізація трудових процесів та прийомів праці. Цей напрям полягає у вивченні, аналізі та вдосконаленні методів виконання окремих операцій, рухів працівника. Використовуються методи хронометражу, фотографії робочого дня, мікроелементного аналізу. Метою є усунення зайвих рухів, оптимізація послідовності дій, розробка найбільш ефективних прийомів праці. Наприклад, для швачки це може бути оптимізація послідовності операцій з пошиття виробу, щоб уникнути зайвих переміщень.

4) Виробниче середовище. Це сукупність фізичних, хімічних, біологічних та психологічних факторів, що оточують працівника на робочому місці. НОП вивчає вплив цих факторів на працездатність та здоров'я, розробляє заходи для їх оптимізації: покращення освітлення, зниження рівня шуму та вібрації, забезпечення оптимальної температури та вологості, а також створення сприятливого психологічного клімату.

5) Організація нормування праці. Цей напрям передбачає встановлення науково обґрунтованих норм часу, виробітку, чисельності, обслуговування. Норми праці є основою для планування виробництва, розрахунку чисельності персоналу, визначення необхідного обладнання та є важливим інструментом для оцінки ефективності праці.

6) Умови праці та режим праці і відпочинку. НОП приділяє велику увагу створенню безпечних та здорових умов праці, запобіганню професійним захворюванням та травматизму. Це включає розробку та впровадження засобів індивідуального та колективного захисту, дотримання санітарно-гігієнічних норм.

Режим праці і відпочинку передбачає раціональне чергування періодів роботи та відпочинку протягом робочого дня, тижня, року з урахуванням фізіологічних та психологічних особливостей людини, щоб підтримувати високий рівень працездатності та запобігати перевтомі.

7) Матеріальне та моральне стимулювання праці. Цей напрям НОП пов'язаний з розробкою та впровадженням ефективних систем оплати праці, преміювання, що мотивують працівників до підвищення продуктивності та якості роботи. Матеріальне стимулювання включає заробітну плату, премії, бонуси, соціальні пакети. Моральне стимулювання – це визнання заслуг, кар'єрне зростання, похвала, формування сприятливої корпоративної культури, що сприяє підвищенню задоволеності працею та відданості організації.

8) Підбір, підготовка і підвищення кваліфікації кадрів. Цей напрям НОП зосереджений на забезпеченні організації працівниками з необхідними навичками та компетенціями. Підбір кадрів включає аналіз потреб у персоналі, пошук кандидатів, їх оцінку та відбір. Підготовка кадрів охоплює первинне навчання нових співробітників, адаптацію до робочого місця та специфіки компанії. Підвищення кваліфікації є безперервним процесом оновлення знань і навичок чинних працівників у зв'язку зі змінами в технологіях, вимогах до роботи або необхідністю професійного розвитку. Це завдання має стратегічне значення, оскільки кваліфікований персонал є рушійною силою інновацій та конкурентоспроможності.

9) Планування, облік і аналіз праці. Ефективне управління трудовими ресурсами неможливе без точного планування, обліку та аналізу. Планування праці передбачає визначення потреби в персоналі, розробку графіків роботи, розподіл завдань та ресурсів. Облік праці – це систематична фіксація відпрацьованого часу, виконаних робіт, витрат праці. Аналіз праці – це глибоке вивчення отриманих даних для виявлення «вузьких місць», оцінки продуктивності, ефективності використання робочого часу та інших показників. Цей аналіз слугує основою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень та подальшого вдосконалення організації праці.

10) Дисципліна праці. Дисципліна праці є основою будь-якого організованого процесу. В контексті НОП вона означає свідоме та відповідальне виконання працівниками своїх посадових обов'язків, дотримання внутрішнього трудового розпорядку, правил охорони праці, технологічних регламентів. НОП сприяє зміцненню дисципліни не лише шляхом контролю та санкцій, а й через створення чітких правил, встановлення справедливих норм, формування корпоративної культури, що заохочує відповідальність та самодисципліну. Ефективна дисципліна праці забезпечує злагодженість колективу, мінімізує простої та підвищує загальну продуктивність.

1.2 Завдання наукової організації праці в сучасних умовах

Концепція НОП з часом зазнала значних трансформацій. Якщо спочатку акцент робився на технічних аспектах організації виробництва, то пізніше увага дослідників змістилася в бік соціально-психологічних чинників праці. Сучасне розуміння НОП включає комплексний підхід до організації трудових процесів з урахуванням не тільки технічних, але й економічних, ергономічних, психофізіологічних та соціальних аспектів.

У сучасних умовах глобалізації, діджиталізації та інформаційного суспільства наукова організація праці набуває нового змісту і значення. Технології штучного інтелекту, автоматизація, роботизація виробничих процесів, віддалена робота та гнучкі форми зайнятості вимагають переосмислення класичних підходів до НОП. Завдання наукової організації праці (НОП) в умовах постійних технологічних та соціально-економічних стають більш комплексними та багатогранними. Сучасна НОП виходить за рамки простого підвищення продуктивності праці, зосереджуючись на гармонійному поєднанні економічної ефективності та соціальної відповідальності.

В умовах стрімких змін соціально-економічного середовища перед науковою організацією праці постають якісно нові завдання (рисунок А.2 додатку А) обумовлені вимогами часу. Розглянемо основні з них:

1) Економічні завдання НОП. До економічних завдань наукової організації праці належить підвищення продуктивності праці через використання прогресивних технологій та оптимізацію бізнес-процесів. Не менш важливим є забезпечення раціонального використання матеріальних і трудових ресурсів, а також зниження витрат на виробництво продукції чи надання послуг. Серед пріоритетних напрямків також виділяють оптимізацію співвідношення між затратами живої та уречевленої праці та підвищення якості продукції для забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Впровадження ресурсозберігаючих технологій та екологічно чистих виробничих процесів стає невід'ємною складовою економічних завдань НОП у контексті сталого розвитку.

2) Психофізіологічні завдання НОП. Психофізіологічні завдання наукової організації праці спрямовані на створення сприятливих умов праці, що знижують стомлюваність персоналу. Важливим аспектом є забезпечення високого рівня безпеки праці та запобігання виробничому травматизму. Розробка ефективних режимів праці та відпочинку з урахуванням хронобіологічних особливостей людини також набуває першочергового значення. Сучасне розуміння психофізіологічних завдань НОП включає забезпечення ергономічності робочих місць, попередження професійних захворювань та адаптацію трудових процесів до індивідуальних психофізіологічних можливостей працівників, що в комплексі сприяє збереженню їхнього здоров'я та підтриманню працездатності протягом тривалого часу.

3) Соціальні завдання НОП. Соціальний вимір завдань наукової організації праці передбачає підвищення змістовності та творчого характеру праці. Особлива увага приділяється забезпеченню гармонійного поєднання фізичних та розумових зусиль працівників у процесі трудової діяльності. Сучасні підходи до організації праці спрямовані на створення умов для професійного та особистісного розвитку персоналу. Формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі стає одним із ключових завдань, оскільки безпосередньо впливає на ефективність командної роботи. У контексті зростаючої уваги до якості трудового життя, підвищення рівня задоволеності працею та забезпечення балансу між

роботою та особистим життям працівників набувають особливого значення як фактори сталого розвитку організації.

4) Організаційні завдання НОП. У сфері організаційних завдань наукової організації праці ключове місце займає оптимізація розподілу функцій між працівниками та структурними підрозділами підприємства. Удосконалення систем планування та координації діяльності дозволяє підвищити загальну ефективність управління. Рациональна організація робочих місць є невід'ємною частиною оптимізації трудових процесів і сприяє підвищенню продуктивності. Важливого значення набуває також оптимізація інформаційних потоків в організації, оскільки вона безпосередньо впливає на швидкість прийняття управлінських рішень. Удосконалення систем контролю якості та впровадження прогресивних форм поділу та кооперації праці складають комплексний підхід до реалізації організаційних завдань наукової організації праці в сучасних умовах господарювання.

5) Інноваційні завдання НОП. В умовах цифрової економіки інноваційні завдання наукової організації праці набувають першочергового значення. Впровадження цифрових технологій в управління трудовими процесами дозволяє суттєво підвищити їх ефективність та адаптивність. Розробка та застосування методів дистанційної організації праці стала особливо актуальною в контексті глобальних викликів та зміни традиційних форм зайнятості. Створення ефективних систем управління знаннями забезпечує збереження та трансфер корпоративного досвіду. Використання технологій штучного інтелекту для автоматизації рутинних операцій вивільняє людський потенціал для вирішення більш творчих завдань. Впровадження гнучких адаптивних систем організації трудових процесів та застосування методів прогностичної аналітики для планування трудових ресурсів визначають стратегічні напрямки розвитку наукової організації праці в епоху четвертої промислової революції.

В умовах швидкоплинних змін зовнішнього середовища ефективна реалізація завдань НОП вимагає застосування комплексу сучасних методів.

У сфері нормування праці використовуються як традиційні методи, такі як

хронометраж робочого часу, фотографія робочого дня та моментні спостереження, так і новітні технології, включаючи комп'ютерні системи моніторингу продуктивності та аналіз великих даних для оцінки ефективності праці. Такий підхід дозволяє об'єктивно оцінювати трудові витрати та встановлювати обґрунтовані норми праці.

Проектування трудових процесів здійснюється з використанням функціонально-вартісного аналізу трудових операцій та моделювання робочих процесів із застосуванням цифрових двійників. Реінжиніринг бізнес-процесів дозволяє радикально переосмислити та перепроєктувати трудові процеси для досягнення суттєвого покращення показників ефективності. Впровадження гнучких методологій організації праці, таких як Agile, Scrum, Kanban, а також системи 5S та принципи ощадливого виробництва сприяють постійному вдосконаленню трудових процесів та підвищенню їх ефективності.

Стимулювання та мотивація праці реалізуються через системи грейдів, KPI-орієнтовану мотивацію та різноманітні форми нематеріального стимулювання. Гейміфікація трудових процесів, партисипативне управління та системи соціального визнання та самореалізації створюють додаткові стимули для підвищення продуктивності праці та розкриття творчого потенціалу працівників.

Ергономічне забезпечення трудових процесів включає антропометричне проектування робочих місць, ергономічну експертизу трудових процесів та біомеханічне моделювання трудових рухів. Когнітивна ергономіка робочого середовища та адаптивні системи організації праці дозволяють враховувати індивідуальні особливості працівників та оптимізувати умови праці для кожного з них.

Інформаційно-технологічне забезпечення наукової організації праці реалізується через впровадження систем електронного документообігу, використання корпоративних соціальних мереж та застосування хмарних технологій. Впровадження систем управління проектами та використання технологій доповненої реальності в навчанні персоналу сприяють підвищенню ефективності комунікацій та професійного розвитку працівників.

1.3 Принципи наукової організації праці

Наукова організація праці як система практичних заходів та теоретичних положень спирається на певні фундаментальні принципи, які визначають її сутність, напрямки розвитку, методологічні засади впровадження. Принципи НОП являють собою базові положення, правила, норми, якими керуються при організації праці на наукових засадах. Зазначені принципи відображають об'єктивні закономірності розвитку продуктивних сил і виробничих відносин, узагальнюють передовий досвід організаційного удосконалення трудових процесів.

В процесі розвитку наукових підходів до організації праці принципи наукової організації праці (НОП) зазнали трансформації: від виключно технократичних до соціально орієнтованих, що враховують не лише економічну ефективність, а й соціальні, психологічні та екологічні чинники трудової діяльності. Сучасне розуміння цих принципів базується на міждисциплінарному підході, який поєднує знання з економіки, соціології, психології, фізіології, ергономіки, інженерії та інформаційних технологій.

Розглянемо та коротко охарактеризуємо базові принципи НОП.

Системність є ключовим принципом наукової організації праці, який передбачає розгляд трудової діяльності як багаторівневої системи взаємозалежних компонентів. Згідно з цим підходом, усі заходи з покращення організації праці повинні впроваджуватися в комплексі, з урахуванням їх взаємозв'язку та впливу на інші підсистеми. Такий системний підхід дає змогу уникнути часткової оптимізації окремих елементів на шкоду загальній ефективності, що може спричинити нерациональні рішення на рівні всієї організації. Натомість він орієнтований на досягнення синергетичного ефекту завдяки злагодженій взаємодії всіх елементів системи.

Принцип комплексності тісно пов'язаний із системним підходом і передбачає врахування всього спектра технічних, економічних, психофізіологічних, соціальних та екологічних чинників при організації праці.

Згідно з цим принципом, будь-які зміни в трудовому процесі мають оцінюватися з урахуванням багатьох критеріїв, що охоплюють різні сторони ефективності роботи. Наприклад, при запровадженні нових технологій необхідно аналізувати не лише приріст продуктивності, а й їхній вплив на здоров'я працівників, рівень задоволеності роботою, соціально-психологічний клімат у колективі та екологічну безпеку.

Принцип науковості є визначальним для НОП і полягає у використанні досягнень науки та передового досвіду при розробці та впровадженні заходів з організації праці. Він передбачає застосування наукових методів аналізу трудових процесів, експериментальну перевірку організаційних рішень, використання математичних моделей для оптимізації трудових операцій. Науковий підхід до організації праці виключає суб'єктивізм та емпіричність, натомість ґрунтується на об'єктивному аналізі причинно-наслідкових зв'язків та закономірностей функціонування трудових систем. В сучасних умовах принцип науковості набуває особливого значення у зв'язку з необхідністю обробки та аналізу великих масивів даних про трудові процеси.

Принцип гуманізації праці відображає соціальну спрямованість наукової організації праці і передбачає створення умов для всебічного розвитку особистості в процесі трудової діяльності. Цей принцип має кілька аспектів реалізації. По-перше, це забезпечення безпечних та комфортних умов праці, що відповідають фізіологічним та психологічним потребам людини. По-друге, це збагачення змісту праці, подолання монотонності та підвищення її творчого характеру. По-третє, це створення можливостей для професійного розвитку, самореалізації та кар'єрного зростання працівників. Принцип гуманізації праці відображає перехід від розгляду людини як «живого придатка машини» до визнання працівника як головної цінності та активного суб'єкта трудового процесу.

Принцип економічної ефективності вимагає, щоб заходи з наукової організації праці давали економічний ефект, який перевищує витрати на їх розробку та впровадження. Цей принцип передбачає оцінку економічної

доцільності організаційних змін, вибір найбільш економічно вигідних варіантів організації трудових процесів, визначення оптимального співвідношення між результатами праці та витратами на її організацію. При цьому економічна ефективність розглядається не лише в короткостроковій перспективі, але й з урахуванням довгострокових наслідків організаційних рішень для конкурентоспроможності підприємства.

До специфічних принципів наукової організації праці можна віднести такі.

Принцип оптимальності передбачає вибір найкращого варіанту організації праці серед можливих альтернатив за кількома критеріями. Для цього використовують економіко-математичні моделі, включно з методами програмування, теорією ігор та іншими інструментами оптимізації.

Принцип динамічності / адаптивності означає здатність системи організації праці адаптуватися до змін зовнішнього і внутрішнього середовища. Він реалізується через гнучкі підходи, що дозволяють швидко реагувати на нові умови – технологічні, ринкові чи структурні.

Принцип безперервного вдосконалення (кайдзен) зосереджений на постійному аналізі і поступовому поліпшенні трудових процесів. Навіть ефективна система потребує регулярного оновлення для відповідності сучасним вимогам.

Принцип партисипативності (або принцип участі) передбачає активну участь працівників у вдосконаленні організації праці. Це підвищує ефективність рішень, зменшує опір змінам і зміцнює мотивацію персоналу.

До сучасних принципів наукової організації праці в цифрову епоху включають принцип діджиталізації, екологічності, балансу «робота–життя», нетворкінгу. Принцип діджиталізації полягає у впровадженні цифрових технологій для автоматизації, підвищення продуктивності та покращення умов праці. Це включає використання ІІІ, цифрових двійників, VR/AR для навчання, а також гнучке поєднання технологій з людським фактором.

Принцип екологічності акцентує увагу на зменшенні шкідливого впливу виробництва, раціональному використанні ресурсів і створенні здорового

робочого середовища. Реалізується через «зелені» технології, ергономічні робочі місця та енергоощадні рішення.

Принцип балансу «робота–життя» (Work-life balance) спрямований на гармонізацію професійної та особистої сфер. Важливими інструментами є гнучкий графік, дистанційна робота, програми підтримки та умови для відпочинку на роботі.

Принцип нетворкінгу підкреслює значення горизонтальних зв'язків і обміну знаннями. Практична реалізація – це створення відкритих офісів, корпоративних платформ для комунікації, міжфункціональних команд і гнучких структур управління.

Висновки до теоретичного розділу

У теоретичному розділі кваліфікаційної (дипломної) роботи бакалавра було розглянуто теоретичні основи системи організації праці на підприємстві, зокрема сутність і зміст наукової організації праці, її завдання в сучасних умовах, основні принципи. Наукова організація праці є ключовим чинником підвищення ефективності діяльності підприємства, оскільки вона забезпечує раціональне використання трудових ресурсів, оптимізацію виробничих процесів і створення сприятливих умов праці. Вона спирається на системний, науково обґрунтований і комплексний підхід, що охоплює технічні, економічні, соціальні та психофізіологічні аспекти трудової діяльності. Основні напрями НОП включають поділ і кооперацію праці, організацію робочих місць, нормування, стимулювання, підвищення кваліфікації персоналу та аналіз трудових процесів.

У сучасних умовах розвитку технологій і змін у трудових відносинах НОП набуває нових рис. Пріоритетними стають принципи динамічності, гуманізації, діджиталізації, екологічності та балансу «робота–життя». Вона виступає стратегічним інструментом, що сприяє підвищенню продуктивності, конкурентоспроможності та сталому розвитку підприємств.

2 ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА І АНАЛІЗ ВИРОБНИЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДП ПРАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ»

2.1 Відомості про підприємство та його організаційна система

Корпорація «Оболонь» веде свою історію з 1974 року, коли почалася підготовка території для спорудження пивоварного заводу. Виробництво було запущено в 1980 році за участі численних чеських спеціалістів-пивоварів. Місце розташування підприємства обрали завдяки наявності джерел якісної м'якої води. Артезіанська вода з юрських водоносних шарів забезпечує відмінні характеристики продукції корпорації. Це підприємство стало основою для створення найпотужнішої національної корпорації, що спеціалізується на виробництві пива, слабоалкогольних та безалкогольних напоїв, а також мінеральної води.

У 1981 році солодовня підприємства випустила свою першу продукцію. Протягом 1985-1997 років виробничі можливості заводу зросли утричі. Свою назву «Оболонь» завод отримав у 1983 році. В 1986 році на базі Київського пивзаводу №3 сформувалося пивобезалкогольне об'єднання «Оболонь», яке включило Київські пивзаводи №1 та №2, а також Фастівський пивзавод. Згодом компанія почала експортну діяльність, поставивши до Великої Британії «Жигулівське пиво» власного виробництва.

У 1992 році підприємство розпочало процес приватизації. 27 серпня 1992 року «Оболонь» одержала приватизаційне свідоцтво Фонду державного майна України під № 1, ставши першим приватизованим підприємством в Україні. З цього моменту продукція стала випускатися під торговою маркою «Оболонь».

ЗАТ «Оболонь» було засноване 25 березня 1993 року внаслідок приватизації державного майна Київського виробничого об'єднання з виготовлення безалкогольних напоїв, пива та мінеральних вод під назвою «Оболонь». Приватизація відбулася шляхом викупу активів трудовим колективом орендного підприємства «Оболонь», на основі чого було утворене закрите акціонерне

товариство з такою ж назвою.

В подальшому відбувався розвиток компанії. У 1994 році ЗАТ «Оболонь» придбало законсерваний недобудований об'єкт у місті Красилові на Хмельниччині. Це дочірнє підприємство почало виробляти мінеральну воду, безалкогольні та слабоалкогольні напої під брендом «Оболонь» і стало першою оптово-торговельною базою компанії.

У 1996-1997 роках ЗАТ «Оболонь» набуло статусу співвласника ВАТ «Севастопольський пиво-безалкогольний завод», ВАТ «Дяцьківці», ЗАТ «Бершадський пивокомбінат», ВАТ «Охтирський пивоварний завод».

У 1998 році в місті Чемерівці було засновано науково-виробничу асоціацію «Нива Оболонь», яка спеціалізується на селекції, тестуванні та промислового розмноженні насіння перспективних ячмінних сортів для пивоваріння на заводі.

Водночас компанія активно освоювала міжнародні ринки: з 2006 року продукція компанії «Оболонь» почала експортуватись до Франції та Канади.

Пиво, вироблене на заводі, спорудженому за чеською технологією, швидко завоювало прихильність покупців. Починаючи з 1989 року, пивна продукція підприємства експортується до європейських держав та Сполучених Штатів Америки. Протягом тривалого періоду «Оболонь» сформувалася як міжнародно визнана торгова марка.

Продукція та виробничі процеси компанії «Оболонь» неодноразово підтверджувалися відповідними сертифікатами якості. У 1998 році «Оболонь» стала першою в галузі, хто здобув міжнародний сертифікат системи менеджменту якості ISO-9001, виданий компанією DEKRA. Наступного року підприємство отримало сертифікат СовАсК за стандартом ISO-9001 для території СНД.

У 2001 році ЗАТ «Оболонь» вперше в Україні отримала міжнародний сертифікат відповідності стандарту ISO-9001 2000 року. У 2003 році компанія отримала від УкрСЕПРО сертифікат за стандартом ДСТУ ISO 9001:2001. Протягом 2005-2008 років міжнародні сертифікати з якості було оновлено згідно з ISO 22000:2005 (НАССР), ISO 14001:2004, а також OHSAS-18001.

У 2008 році ДП «Укрметртестстандарт» провело комбіновану перевірку

чотирьох систем менеджменту якості одночасно та видало відповідні сертифікати: ДСТУ ISO 9001:2001 (Системи управління якістю), ДСТУ ISO 14001:2006 (Системи екологічного управління), ДСТУ ISO 22000:2007 (Системи управління безпечністю харчових продуктів) та ДСТУ-П OHSAS 18001:2006 (Системи управління безпекою та гігієною праці) для компанії «Оболонь». Варто зазначити, що дана компанія входить до 40 найбільших світових концернів з виробництва пива. Сьогодні у компанії сертифіковані чотири системи управління та вона має відповідні сертифікати останніх років видання. Серед них: ДСТУ ISO 9001:2015, ДСТУ ISO 14001:2015, ДСТУ ISO 22000:2018, ДСТУ ISO 45001:2019.

Структура корпорації «Оболонь» формувалася під впливом стратегії диверсифікації виробництва, переходу на власну сировину, екологічної відповідальності та інноваційного розвитку. Корпорація включає головний завод, два окремих цехи, 2 дочірні підприємства, 6 підприємств з корпоративними правами.

Тема даної кваліфікаційної (дипломної) роботи має бути розкрита на прикладі ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», тому розглянемо детальніше його історію створення та характеристику. Дане підприємство було створено у 1994 р. Спочатку це була виробничо-торгівельна база ЗАТ «Оболонь», яка функціонувала до лютого 1998 року. Підприємство займалося оптовою реалізацією продукції «Оболонь» та виробництвом столярних, а також бетонних виробів.

З 1998 року база перейшла до виробничої діяльності, запустивши випуск мінеральної води «Оболонська-2» у скляній тарі з використанням власної артезіанської свердловини. Потім почався розлив лікувальної мінеральної води «Збручанська». Її доставляли автоцистернами з родовища у Сатанові. Згодом виробництво цієї води припинили через зростання її закупівельної вартості.

У 1998-1999 рр. ДП «Красилівське» також виробляло ароматизовані води з чорною смородиною та женьшенем, але згодом припинило їх випуск через низький попит. З грудня 1999 р. підприємство почало розливати слабоалкогольні напої виробництва київської «Оболонь», які доставлялися автоцистернами, та на підприємстві готувалися до випуску власної продукції однойменної марки.

У 2000 році запустили розлив безалкогольних напоїв «Кола-нова» і «Оболонь-оранж» у скляну тару. До листопада 2000 року збудували спиртосховище, отримали ліцензію та освоїли виробництво слабоалкогольних напоїв «Ром-кола», «Джин-тонік», «Бренді-кола».

У 2001 році ДП «Красилівське» запустило розлив води «Оболонська-3» у ПЕТ-пляшки та освоїло випуск продукції у скляні пляшки з гвинтовою закруткою. Було введено лінію розливу у 2-х літрові ПЕТ-пляшки для мінеральної води «Оболонська-2» та розширено асортимент слабоалкогольними напоями «Шарм» і безалкогольним «Оранж».

У 2002 році освоїли пакування мінеральної води у 0,5-літрові ПЕТ-пляшки та розлив безалкогольних напоїв «Оболонь-спорт», «Кола-нова», «Оболонь-ситро» у ПЕТ-тару.

У 2003 році розширили асортимент безалкогольних напоїв у ПЕТ-упаковці, запустили випуск напою «Живчик», низькокалорійних напоїв з цукрозамінниками та нових слабоалкогольних напоїв.

Починаючи з 2007 року на підприємстві запустили у виробництво серію нових питних вод. Було також розширено асортимент напоєм «Живчик-груша» та новими видами слабоалкогольних коктейлів, що виготовляються за власними розробленими рецептурами без консервантів. Також почали розлив квасу у кеги та випуск безалкогольних напоїв з активними добавками.

Український інститут екології людини підтвердив, що вода «Прозора. Вершина якості» має структуровані властивості та високий відновлювальний потенціал, отримавши рекомендацію для програм захисту дитинства та як еліта продукція.

Підприємство завершило будівництво сучасного складу для якісного зберігання сировини і нарощування виробництва, а також відкрило новий фірмовий магазин.

У 2009 році на підприємстві замінили пляшкомийну машину та провели пробний розлив води «Прозора. Вершина якості» у нову 0,5-літрову скляну пляшку. Отримали дозвіл на збільшення терміну споживання цієї води до року.

Запустили лінію розливу у кеги продуктивністю 60 кег/год., що втричі збільшило випуск кегової продукції. Збудували цех виробництва пластмасових виробів і освоїли випуск фірмових ящиків.

У 2010 році впровадили нову технологію виробництва напою «Живчик» з пастеризацією готового продукту та розливом під азотом, що забезпечило мікробіологічну стабільність та збереження сокової складової. Доукомплектували цех пластмасових виробів пресформою для виготовлення стільців.

У 2011 році освоїли випуск газованого та негазованого напою «Живчик» зі смаком вишні, середньогазованої води «Прозора» та налагодили виробництво фірмових пластикових стільців. Підприємство підтвердило сертифікати ISO 9001 і ISO 22000 та стало переможцем п'ятнадцятого Українського конкурсу з якості.

У 2012 році ввели в експлуатацію нову лінію розливу продуктивністю 6 тис. пляшок/годину та освоїли фасування у 0,5 і 1,0-літрові пляшки широкого асортименту напоїв. У 2013 році запустили виробництво 100% яблучного соку прямого віджиму "Дарунок саду" без консервантів та розпочали будівництво нового виробничого цеху.

У 2014 році здійснили масштабне розширення виробничої бази дочірнього підприємства: добудували цех розливу у ПЕТ тару, запустили котельню, 2 нові лінії розливу, купажне відділення, 2 артезіанські свердловини та службово-побутовий корпус. Загальна вартість проєктів перевищила 30 млн. грн.

Підприємство є неодноразовим переможцем національних і міжнародних конкурсів. Напій «Живчик» щороку входить до 100 кращих товарів України. ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» – прибуткове та сучасне підприємство, що забезпечує населення України якісною продукцією.

У 2022-2024 роках всі виробничі майданчики компанії «Оболонь» працювали в умовах воєнного стану і спрямували свої зусилля на забезпечення захисників України, населення питною водою і військовою допомогою. Незважаючи на важко умови для роботи у військовий час, «Оболонь» намагається підтримувати працівників, забезпечуючи їх робочими місцями та виплачувати зарплату, а також підтримує військових, які захищають Україну.

2.2 Аналіз основних економічних показників роботи підприємства

На основі представленої в додатках до диплому фінансової звітності підприємства проаналізуємо основні техніко-економічні показники його роботи у 2021-2023 рр. (таблиця Б.1 додатку Б).

З представлених у таблиці Б.1 показників видно, що протягом 2021-2023 років на ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» відбувалось покращення основних економічних показників фінансово-господарської діяльності даного заводу. Так, у 2022 р. було реалізовано продукції на 772224 тис. грн, що становило 130,8% до показника попереднього року. У 2023 р. продукції було продано на суму 1119184 тис. грн, що становило 144,93% до показника 2022 р. За весь досліджуваний період 2021-2023 рр. зростання чистого доходу підприємства становило 189,56%. Отже, протягом досліджуваного періоду завод успішно реалізував свою продукцію, яка користувалась попитом серед споживачів. Зростання обсягів реалізації продукції позитивно позначилось на всіх інших показниках діяльності підприємства.

Зрозуміло, що зростання чистого доходу заводу призвело до відповідного зростання собівартості реалізованої продукції. Так, з заведених у таблиці Б.1 додатку Б даних видно, що за весь досліджуваний період 2021-2023 рр. собівартість продукції збільшилась на 74,94%. При цьому у 2022 р. собівартість збільшилась до 599083 тис. грн, при цьому темп зростання становив 127,29%. У 2023 р. вона збільшилась до 823339 тис. грн, а темп зростання був при цьому 137,43%. Отже, протягом досліджуваного періоду 2021-2023 рр. собівартість реалізованої продукції на підприємстві поступово зростала, але при цьому варто зазначити, що темпи її збільшення кожного року були нижчими за темпи зростання обсягів реалізації продукції. Це є позитивним явищем в роботі підприємства.

Середньооблікова чисельність працівників даного дочірнього підприємства змінювалась не суттєво. У 2022 р. спостерігалось зменшення кількості працюючих до 450 чол., або на 4,66% в порівнянні з попереднім роком. Це було

пов'язано з мобілізацією працівників чоловічої статі після початку війни в Україні. У 2023 р. чисельність працюючих на заводі відновились до 472 чол., тобто зросла на 4,89% в порівнянні з показником 2022 р.

Середньорічна продуктивність праці працівника у 2022 р. суттєво зросла на 37,19% в порівнянні з показником 2021 р. і сягнула 1716,05 тис. грн / особу. У 2023 р. спостерігалось також зростання показника продуктивності праці на 38,17% і вона досягла 2371,15 тис. грн / особу. Зростання продуктивності праці у 2022 році можна пояснити зменшенням середньооблікової чисельності працівників підприємства при зростанні обсягів виробництва та реалізації. У 2023 р. тенденція збільшення обсягів виробництва тривала, що також спонукало зростання середньорічної продуктивності праці одного працюючого на заводі. В цілому за період 2021-2023 рр. продуктивність праці одного працівника заводу зросла на 89,56%, що є дуже позитивною тенденцією в роботі підприємства.

В 2022 р. фонд заробітної плати працівників зменшився до 85867,8 тис. грн або на 0,54% порівняно з минулим роком, що було пов'язано зі зменшенням чисельності працюючих на заводі у цьому році. При цьому середньомісячна заробітна працівника зросла на 4,32% і становила у 2022 р. 15901,4 грн.

У 2023 р. фонд зарплати працівників збільшився до 129485,4 тис. грн або на 50,8% порівняно з показником попереднього року. Це було пов'язано зі зростанням обсягів виробництва та, відповідно, затрат на виробництво продукції. При цьому середньомісячна заробітна працівника зросла на 43,77% і склала у 2023 р. 22861,1 грн. Отже у 2023 р. спостерігалась аналогічна тенденція, що й попереднього 2022 року – з огляду на покращення реалізації продукції заводу фонд заробітної плати працівників та середньомісячна зарплата одного збільшувались. За весь досліджуваний період 2021-2023 рр. і фонд зарплати і середньомісячна зарплата одного працюючого збільшились на 49,98%.

Варто зазначити, що темп зростання продуктивності праці у 2021-2023 рр. (189,56%) був більшим за темп зростання зарплати (149,98%). Це з позитивного боку характеризує діяльність заводу, тобто на даному дочірньому підприємстві багато уваги приділяють дотриманню співвідношення, при якому темпи

збільшення продуктивності праці повинні бути більшими за темпи зростання зарплати. У 2022 р. дана пропорція дотримувалась. В 2023 р. спостерігалось інше співвідношення – темпу зростання середньомісячної заробітної плати (143,77%) випереджав темп зростання продуктивності праці одного працівника (138,17%), що негативно позначилось на діяльності заводу.

В 2022 р. витрати на одну гривню реалізованої продукції становили 0,78 грн/грн; у 2023 р. – 0,74 грн/грн, тобто даний показник зменшився на 5,17% порівняно з попереднім 2022 р. Це є позитивним явищем в роботі ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське». Протягом всього досліджуваного періоду 2021-2023 рр. спостерігалась позитивна тенденція зменшення даного економічного показника. Загалом протягом даного періоду значення витрат на одну гривню реалізованої продукції знаходились в межах норми, тобто було менше за 1 і, крім того, постійно знижувалось. Це є позитивом в роботі підприємства.

Вартість основних фондів ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» на кінець кожного звітного року у 2022 р. збільшилась на 1,55%. В 2023 р. зростання тривало надалі і темп зростання становив 112,13% порівняно з переднім роком. За весь досліджуваний період 2021-2023 рр. вартість основних фондів заводу збільшилась на 13,87%. Це також з позитивної сторони характеризує діяльність даного підприємства, оскільки показує, що воно продовжує вводити в дію нові основні фонди навіть під час війни.

Вартість оборотних фондів заводу на кінець звітного року у 2022 р. збільшилась на 24,41% і становила 113323 тис. грн. У 2023 р. спостерігалось продовження даної динаміки – вартість оборотних фондів збільшилась на 117,92%, тобто більш ніж у два рази і становила на кінець 2023 р. 246953 тис. грн.

ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» протягом 2021-2023 рр. працювало з чистим прибутком. Так у 2021 р. він становив 153 тис. грн, у 2022 р. він зріс до 23191 тис. грн, тобто більш ніж у 153 рази він збільшився. В 2023 р. чиистий прибуток підприємства досягнув 102044 тис. грн, тобто зріс на 340,02%.

Відповідно до зростання чистого прибутку, зростала також рентабельність продукції та підприємства загалом. В 2021 р. рентабельність продукції

підприємства становила 0,03%, в 2022 р. – 3,87%, в 2023 р. – 12,39%. Отже протягом досліджуваного періоду рентабельність продукції зростала.

Рентабельність роботи підприємства у 2021 р. становили 0,04%, у 2022 р. – 6,14%, у 2023 р. – 18,79%. Таким чином, рентабельність підприємства також збільшувалась протягом 2021-2023 рр. Зростання показників чистого прибутку, рентабельності продукції та рентабельності підприємства свідчать про підвищення ефективності роботи ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» протягом досліджуваного періоду. Покращення економічного стану заводу можна пояснити збільшенням попиту на продукцію підприємства та знаходженням ним нових ринків збуту для своєї продукції.

2.3 Аналіз фінансового стану заводу

Фінансовий стан ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» визначається як спроможність підприємства забезпечувати фінансування своєї операційної діяльності. Цей стан відображається через наявність достатніх фінансових ресурсів для безперервного функціонування, раціональність їх розподілу, результативність застосування, характер фінансових відносин з контрагентами та здатність виконувати фінансові зобов'язання.

Ключовими чинниками, що впливають на фінансовий стан даного заводу, є дотримання фінансового плану, своєчасне поповнення оборотного капіталу за рахунок отриманого прибутку та інтенсивність обороту оборотних активів. Фінансовий стан підприємства найбільш яскраво відображається через його платоспроможність – спроможність вчасно розраховуватися з постачальниками, виплачувати заробітну плату співробітникам та погашати кредитні зобов'язання перед банківськими установами. За допомогою показників, представлених у таблиці Б.2 додатку Б розглянемо скорочений порівняльно–аналітичний баланс даного заводу. Так ми зможемо проаналізувати фінансовий стан ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» у 2021-2023 рр.

Протягом періоду 2021-2023 рр. загальний капітал заводу ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» збільшився на 157387 тис. грн і перевищував 39 млн. грн у 2023 р.

Зазначена зміна була обумовлена зростанням вартості оборотних активів підприємства на 71,91% у 2023 р. порівняно з 2021 р. Вони склали більшу частку майна ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське». На кінець досліджуваного періоду (2023 р.) питома вага оборотних активів заводу в загальній вартості його майна складала 72,35%, а в абсолютному виразі – 285714 тис. грн. Серед оборотних активів значне зростання спостерігалось в таких їх складових, як виробничі запаси – на 283,05%, розмір яких у 2023 р. становив 216040 тис. грн, а також товарів – на 71,51% (15974 тис. грн в 2023 р.) і грошових коштів та інших оборотних активів – на 59,21% (14900 тис. грн в 2023 р.). Отже, операційним менеджерам даного підприємства доцільно більше уваги приділяти процесам виробництва та збуту з метою недопущення в майбутньому суттєвого зростання виробничих запасів.

Протягом досліджуваного періоду 2021-2023 рр. дебіторська заборгованість зменшилась на 66,92% і становила досить незначну частку (6,04% в 2023 р.) в загальній вартості активів заводу. Грошові кошти, інші оборотні активи за 2021-2023 рр збільшились на 59,21%. Запаси товарів на заводі також збільшились за три роки на 71,51%. Спостерігалось незначне зростання витрат майбутніх періодів – на 10,68%, що є позитивною тенденцією, але їх частка була незначною в загальній вартості оборотних фондів (0,21% в 2023 р.).

Аналіз пасиву балансу заводу показав, що його власний капітал за період 2021-2023 рр. збільшився на 61,37%, досягнувши значення 329315 тис. грн на кінець 2023 р. Частка власного капіталу зменшилась з 85,93% в 2021 р. до 83,40% в 2023 р. Таким чином, частка майна, яка покривається власними коштами заводу становила 83,4%.

ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» у 2021-2023 рр. не мало довгострокових зобов'язань.

Поточні зобов'язання заводу протягом 2021-2023 рр. зросли на 32152 тис. грн (на 96,23%). Їх частка в структурі балансу при цьому зросла з 14,07% у 2021 р.

до 16,605% в 2023 р. Це негативна тенденція для заводу, оскільки зменшується його автономність. Для прикладу, в 2023 р. серед поточних зобов'язань підприємства значну суму становила поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків – 20396 тис. грн), поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями (розрахунками з бюджетом) – 13632 тис. грн, інші поточні зобов'язання – 11689 тис. грн.

Для підприємства, що працює в конкурентному середовищі, оптимальним показником фінансової стійкості вважається частка власного капіталу на рівні 60% від загального капіталу. Такий коефіцієнт забезпечує мінімальний ризик для кредиторів, оскільки навіть при знеціненні частини активів, сформованих за рахунок залученого фінансування внаслідок інфляційних процесів, підприємство матиме змогу повністю розрахуватися за своїми борговими зобов'язаннями шляхом реалізації майна, придбаного за власні кошти.

Коефіцієнт фінансової автономії представляє співвідношення власного капіталу до загальної суми джерел фінансування підприємства. Цей індикатор є ключовим параметром оцінки фінансової стабільності компанії на ринку. Згідно з теоретичними нормативами, значення даного коефіцієнта повинно становити щонайменше 0,5. Головні фінансові коефіцієнти, які характеризують ринкову стійкість заводу в 2021-2023 рр. та представимо в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Показники ринкової стійкості дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»

№	Показники	Роки		
		2021	2022	2023
1.	Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	0,86	0,88	0,83
2.	Коефіцієнт фінансової залежності	1,16	1,14	1,20
3.	Коефіцієнт співвідношення залучених і власних коштів	0,16	0,14	0,20
4.	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,22	0,29	0,21
5.	Коефіцієнт поточної ліквідності	4,97	5,62	4,36
6.	Плече фінансового важеля (коефіцієнт фінансового ризику)	0	0	0

Коефіцієнт автономії на заводі в 2022 р. становив 0,88, тобто на 88% завод користувався власними коштами. В 2023 р. його значення зменшилось до 0,81. Загалом за 2021-2023 рр. значення даного показника перевищувало рекомендовані значення. Коефіцієнт автономії потрібно підтримувати на високому рівні. Це дає можливість забезпечити стабільну структуру капіталу заводу.

Коефіцієнт фінансової залежності є показником, протилежним до коефіцієнта фінансової автономії. Тенденції зміни коефіцієнта залежності відображають динаміку частки позикового капіталу в загальній структурі фінансування ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське». Зростання даного показника свідчить про збільшення ролі залученого фінансування в діяльності підприємства. Якщо коефіцієнт дорівнює одиниці, це означає, що компанія повністю фінансується за рахунок власних коштів власників.

Аналіз даних таблиці 2.1 показує, що протягом 2021-2023 років коефіцієнт фінансової залежності коливався в діапазоні 1,14-1,20, що пояснюється збільшенням обсягу фінансових зобов'язань підприємства для підтримки його ринкової діяльності. Враховуючи, що нормативний діапазон цього показника становить 1-1,9, можна констатувати, що значення коефіцієнтів фінансової автономії та залежності ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» відповідали встановленим нормам упродовж аналізованого періоду.

Оцінка фінансової стійкості дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» здійснюється також через коефіцієнт співвідношення позикового та власного капіталу. Даний індикатор відображає обсяг залученого фінансування на кожну гривню власного капіталу, інвестованого в активи підприємства. Його розрахунок базується на співвідношенні загальної суми зобов'язань до величини власного капіталу.

Цей коефіцієнт забезпечує комплексну характеристику фінансової стабільності підприємства та має зрозумілу економічну інтерпретацію. Значення показника на рівні 0,14 у 2022 році означає, що на кожну гривню власних коштів, розміщених в активах ДП «Красилівське», припадає 14 копійок залученого капіталу. Підвищення коефіцієнта у 2023 році вказує на посилення фінансової

залежності ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» від зовнішніх кредиторів, що може сигналізувати про певне погіршення фінансової стійкості. За загальноприйнятими стандартами, оптимальне значення цього показника становить 0,5, тоді як критична межа визначається на рівні 1,0.

Варто відзначити, що перевищення критичного значення (1,0) свідчить про те, що обсяг позикового капіталу перевищує власний, що створює суттєві фінансові ризики. Протягом аналізованого періоду 2021-2023 років значення коефіцієнта ДП «Красилівське» залишалося в межах нормативних параметрів, що підтверджує збереження прийнятного рівня фінансової стійкості підприємства.

Загалом слід зазначити, що дане підприємство не залежить від кредиторів, довгострокові зобов'язання протягом 2021-2023 рр. взагалі відсутні. Фінансовий стан заводу можна вважати стійким.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності являє собою співвідношення найбільш ліквідних активів оборотного капіталу до короткострокових зобов'язань заводу. Цей показник демонструє, яку долю поточної заборгованості підприємство може погасити миттєво у випадку необхідності. Нормативне значення коефіцієнта складає 0,2–0,3, що означає здатність підприємства погасити 20-30% своїх боргів на поточний момент для підтримання нормального рівня платоспроможності.

Аналіз даних таблиці 2.1 свідчить, що максимальне значення коефіцієнта абсолютної ліквідності ДП «Красилівське» зафіксовано у 2022 році на рівні 0,29, тоді як в інші періоди показник був нижчим. Упродовж аналізованого періоду 2021-2023 років спостерігалось зниження коефіцієнта абсолютної ліквідності до 0,21 станом на кінець 2023 року, що все ще відповідає встановленим нормативам.

Отримані результати засвідчують, що ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» здатне своєчасно виконувати зобов'язання перед кредиторами, а його платоспроможність перебуває на високому рівні. Варто зазначити, що коефіцієнт абсолютної ліквідності (платоспроможності) є найсуворішим індикатором оцінки ліквідності підприємства. Завод має незначні суми кредиторської заборгованості. Для прикладу, у 2023 р. найбільший розмір кредиторської заборгованості був з внутрішніх розрахунків (20396 тис. грн) та за розрахунками з бюджетом (13632

ти. грн). Розмір ліквідної частини оборотних активів (гроші та їх еквіваленти) становив 13935 тис. грн. Цим можна пояснити досить високі значення даного показника.

Коефіцієнт поточної ліквідності представляє співвідношення між сукупністю грошових коштів, короткострокових фінансових вкладень, непрострочених дебіторських заборгованостей та готової продукції до короткострокових зобов'язань підприємства. У фаховій літературі рекомендоване мінімальне значення цього показника встановлюється на рівні 1, проте така оцінка носить орієнтовний характер.

У випадку, коли коефіцієнт швидкої ліквідності становить 0,5 (тобто менше одиниці), це свідчить про те, що на кожен гривню поточних боргових зобов'язань підприємство має в розпорядженні лише 50 копійок у вигляді високоліквідних активів. Такий рівень показника є недостатнім згідно зі стандартами більшості секторів української економіки та може сигналізувати про потенційні проблеми з платоспроможністю.

Протягом 2021-2023 років ДП «Красилівське» демонструвало коефіцієнти поточної ліквідності, які значно перевищували теоретично обґрунтований рівень: 4,97 у 2021 році, 5,62 у 2022 році та 4,36 у 2023 році. Такі показники засвідчують, що ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», мобілізувавши кошти від погашення дебіторської заборгованості, станом на кінець кожного з аналізованих років могло без труднощів покрити всі свої короткострокові зобов'язання.

Керівництву підприємства доцільно сконцентрувати увагу на подальшій оптимізації дебіторської заборгованості та впровадженні заходів, спрямованих на інтенсифікацію реалізації наявних товарно-матеріальних запасів. Реалізація таких ініціатив створить передумови для покращення загального фінансового стану підприємства та підвищення ефективності використання оборотного капіталу.

Плече фінансового важеля, також відоме як коефіцієнт фінансового ризику, являє собою співвідношення залученого капіталу до власного капіталу підприємства. Цей ключовий індикатор характеризує ступінь фінансової самостійності та автономності підприємства щодо використання зовнішніх

джерел фінансування. Оскільки ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» протягом 2021-2023 рр. не мало довгострокових та короткострокових кредитів банків та позик, то даний коефіцієнт дорівнює нулю. Слід констатувати, що даний завод має високий ступінь фінансової незалежності та проводить консервативну політику фінансування, що з позитивної сторони характеризує його роботу.

Представлені у таблиці 2.1 значення коефіцієнтів абсолютної та поточної ліквідності свідчать про раціональну структуру балансу даного заводу. Загалом, варто зазначити, що ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» характеризується стабільним і стійким фінансовим станом. Значення розрахованих коефіцієнтів фінансової незалежності та фінансової залежності знаходились в межах норми протягом 2021-2023 рр., тобто завод був ринково стійким та його фінансування здійснювалось повністю за рахунок власних джерел власників.. Коефіцієнт співвідношення позикового і власного капіталу знаходився в межах нормативних параметрів, що позитивно характеризує фінансову стійкість заводу.

Розраховані та представлені у таблиці значення показників абсолютної та поточної ліквідності свідчать, що завод здатний вчасно виконувати всі зобов'язання та він є повністю платоспроможним.

2.4 Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» за допомогою SWOT-аналізу

ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» є дочірнім підприємством великого українського виробника напоїв ПрАТ «Оболонь», що спеціалізується на виробництві безалкогольних напоїв та мінеральних вод. У таблиці А.3 додатку А представлений SWOT-аналіз, що оцінює сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості та загрози, що стоять перед ним. Так ми зможемо охарактеризувати конкурентне середовище, в якому працює даний завод.

Підприємство має потужну фінансову підтримку материнської компанії ПрАТ «Оболонь». Це забезпечує стабільність операційної діяльності заводу та

доступ до корпоративних ресурсів. Крім того, виробнича база характеризується сучасним технологічним обладнанням європейських виробників та відпрацьованими технологічними процесами, що гарантує високу якість продукції відповідно до міжнародних стандартів. Кадровий потенціал включає досвідчену управлінську команду з глибокими галузевими знаннями та кваліфікований персонал основного виробництва. Маркетингові переваги полягають у сильних та широко відомих торгових марках концерну «Оболонь», високому рівні пізнаваності бренду і лояльності споживачів, налагоджених каналах збуту. Дочірнє підприємство протягом 2021-2023 рр. отримувало чистий прибуток, є фінансово стабільним та повністю платоспроможним.

Дочірнє підприємство «Красилівське» здійснює збут власної продукції через мережу з 72 дистриб'юторів в Україні та 15 партнерів за кордоном. Підприємство включає філіал у смт. Чемерівці. Цей філіал займається реалізацією продукції у пляшках та кегах.

У Хмельницькій області компанія співпрацює з дистриб'ютором ТОВ «Гермес», який є партнером ПрАТ «Оболонь». Пріоритетними завданнями заводу є укріплення партнерських відносин з цим дистриб'ютором (який забезпечує приблизно 60% від загального обсягу продажів у Хмельницькій області), а також активізація безпосередніх продажів силами торгових команд ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» та Чемеровецької філії.

Розглянемо слабкі сторони діяльності ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське».

Виробнича сфера заводу стикається з проблемами морального та фізичного зношення частини технологічного обладнання, недостатньою автоматизацією допоміжних процесів, високими витратами на енергоресурси. Кадрова політика характеризується низьким рівнем готовності працюючих до змін, високою плинністю серед молодих працівників, мобілізацією чоловіків, старінням кваліфікованих кадрів без достатнього відновлення та обмеженими можливостями кар'єрного зростання через невелику організаційну структуру. Фінансово-економічні обмеження включають залежність від політики материнської компанії, відсутність автономії в інвестиційних рішеннях.

Маркетингові слабкості проявляються в обмеженому асортименті власної продукції, недостатній присутності у преміум-сегменті, залежності від сезонних коливань попиту.

Серед можливостей для ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» можна виділити такі. Ринкові тенденції відкривають перспективи розширення експортних можливостей до країн ЄС та розвиток сегменту безалкогольного пива. Технологічний прогрес створює можливості впровадження Industry 4.0, цифровізації виробництва, підвищення якості продукції, застосування штучного інтелекту для оптимізації процесів та розвитку енергоефективних технологій, впровадження інновацій, освоєння та впровадження у виробництво нових видів напоїв. Інвестиційний клімат характеризується доступністю європейських програм фінансування, державними програмами підтримки (у вигляді кредитування) виробничих підприємств. Кадровий розвиток (підвищення рівня професійності кадрів) може бути посилений через співпрацю з технічними університетами, розвиток програм стажування, створення у майбутньому корпоративного навчального центру.

Серед загроз для ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» можна виділити те, що економічне середовище характеризується нестабільністю економічної ситуації в Україні через війну, інфляційними процесами, коливаннями валютного курсу, зменшенням купівельної спроможності людей. Конкурентне середовище загострюється через посилення конкуренції з боку міжнародних компаній та агресивну цінову політику конкурентів. Регуляторні ризики включають посилення екологічних вимог. Соціально-культурні тенденції пов'язані з демографічними змінами, що пов'язані з міграцією робочої сили.

Отже, SWOT-аналіз показує, що ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» має значний потенціал для розвитку завдяки сильним конкурентним позиціям та підтримці компанії «Оболонь». Ключовими стратегічними пріоритетами є модернізація виробничих потужностей з впровадженням цифрових технологій, розвиток кадрового потенціалу через програми утримання талантів, диверсифікація продуктової лінійки для освоєння нових ринкових сегментів та

підвищення операційної ефективності. Практичні захисні заходи ДП «Красилівське» можуть включати спроби підвищити конкурентні бар'єри для претендентів на лідерство через збільшення рекламних інвестицій, покращення якості сервісу, розширення досліджень та розробки власних торгових марок, а також підтримання конкурентоспроможних цін при збереженні високої якості продукції. Підприємство має використовувати свої сильні сторони для мінімізації впливу зовнішніх загроз та активно працювати над усуненням внутрішніх слабкостей для максимального використання ринкових можливостей.

2.5 Організація праці на заводі

Підприємство має лінійно-функціональну організаційну структуру (рисунок Б.3 додатка Б) з чітким розподілом повноважень між рівнями управління, що включає генерального директора, його заступників, функціональні й виробничі підрозділи. Виробнича структура охоплює цех розливу, виробничо-диспетчерську службу, які очолює заступник директора технічного з виробництва; виробничу лабораторію, яку очолює головний технолог; ремонтно-механічну дільницю, підпорядковану головному механіку; дільницю теплогазопостачання, водопостачання та водовідведення, дільницю з експлуатації та ремонту електроустаткування, цех контрольно-вимірювальних приладів та автоматики, які підпорядковані головному енергетику, а також інші підрозділи.

Кадрова структура підприємства характеризується переважанням робітників основного виробництва, які складають близько 55% від загальної чисельності, тоді як керівники, професіонали та фахівці становлять 20%, допоміжні робітники та обслуговуючий персонал відповідно 15% і 10%. Освітній рівень персоналу демонструє збалансований розподіл між працівниками з вищою освітою, середньою спеціальною та професійно-технічною підготовкою. Система відбору кадрів базується на відкритому конкурсному принципі з обов'язковими співбесідами, перевіркою професійних компетенцій та медичними оглядами для

виробничого персоналу.

ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» застосовує комплексну систему мотивації, що поєднує матеріальне та нематеріальне стимулювання працівників. Матеріальна мотивація включає погодинно-преміальну систему для робітників, посадові оклади для спеціалістів, квартальні та річні премії за виконання планових показників та якість продукції. Нематеріальне стимулювання охоплює корпоративні заходи, систему визнання кращих працівників, можливості професійного розвитку та соціальний пакет з компенсацією харчування та транспортних витрат.

Виробничі робочі місця на заводі оснащені сучасним високотехнологічним устаткуванням з автоматизованими системами управління, засобами індивідуального захисту, відповідними системами вентиляції. Адміністративні робочі місця в управлінських підрозділах забезпечені комп'ютерним устаткуванням, офісними меблями відповідно до ергономічних вимог. На заводі умови праці характеризуються дотриманням санітарно-гігієнічних норм, контролем шуму та вібрацій, належним освітленням. Служба охорони праці підприємства проводить регулярні інструктажі, навчання робітників безпечним методам виконання роботи і здійснює планові перевірки стану безпеки.

Виробничі підрозділи функціонують у дві зміни по 8 годин, тоді як адміністративно-управлінський персонал працює в однозмінному режимі з п'ятиденним робочим тижнем. При цьому коефіцієнт використання робочого часу становить 0,90, що свідчить про ефективну організацію трудового процесу на заводі. Втрати робочого часу через хвороби за звітністю становлять близько 4%, через відпустки 6%, при цьому простої устаткування не перевищують 2%.

Система нормування праці на заводі базується на нормах часу, встановлених для основних операцій, нормах виробітку для робітників-відрядників, нормативах чисельності працівників. Методи нормування включають технічне нормування на основі хронометражу, застосування міжгалузевих нормативів, експертне оцінювання. Професійне навчання на заводі охоплює первинну підготовку на виробництві, курси підвищення кваліфікації кожні три

роки, навчання робітників новим технологіям. Планування кар'єри включає індивідуальні плани розвитку та підготовку резерву керівних кадрів.

Ефективність організації праці можна оцінити за допомогою аналізу показників продуктивності праці, які демонструють позитивну динаміку протягом 2021-2023 рр. (таблиця Б.1 додатка Б) з зростанням виробітку на одного працюючого на 89,56% за весь досліджуваний період. Плинність кадрів становить близько 14% на рік, що є прийнятним рівнем для галузі. Індекс задоволеності працею складає 4,1 бали з 5. Участь працівників заводу у корпоративних заходах досягає 80%, що свідчить про розвинену корпоративну культуру.

Серед головних проблем організації праці, на наш погляд, можна виділити недостатню автоматизацію окремих бізнес-процесів на підприємстві, високий рівень плинності серед молодих працівників, недосконалість мотивації працівників середньої ланки управління, обмежені можливості розвитку кар'єри. Стримуючими факторами можна вважати обмежені інвестиційні ресурси, суттєва конкуренція на ринку праці за професійних працівників, демографічні проблеми регіону і сезонні коливання попиту.

Загалом організація праці на даному дочірньому підприємстві відповідає сучасним вимогам з чіткою структурою управління, ефективною кадровою політикою, розвиненою системою мотивації. Для її подальшого вдосконалення доцільно зосередитись на впровадженні цифрових технологій в діяльності підприємства, вдосконаленні системи мотивації праці, розвитку програм утримання найкращих працівників, підвищенні рівня автоматизації виробництва. Реалізація даних заходів дозволить підвищити ефективність використання персоналу заводу та зміцнити його конкурентні позиції на ринку.

Висновки до аналітичного розділу

В аналітичному розділі кваліфікаційної роботи нами було розглянуто характеристику, організаційну систему, аналіз основних економічних показників

роботи, аналіз фінансового стану, аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища та аналіз організації праці на ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське».

Протягом 2021-2023 рр. дане дочірнє підприємство демонструвало стабільне зростання основних економічних показників. Чистий дохід підприємства збільшився на 89,56%, досягнувши 1119184 тис. грн у 2023 р. Позитивною тенденцією є те, що темпи зростання доходів перевищували темпи збільшення собівартості продукції. Продуктивність праці працівників за досліджуваний період зросла на 89,56%, що свідчить про ефективне використання трудових ресурсів. Підприємство успішно підтримувало оптимальне співвідношення між зростанням продуктивності та збільшенням заробітної плати.

Фінансове становище підприємства характеризується як стабільне та стійке. Підприємство не має довгострокових зобов'язань та демонструє високий рівень платоспроможності. Рентабельність діяльності показала суттєве покращення: рентабельність продукції зросла до 12,39%, а рентабельність підприємства – 18,79% у 2023 р.

SWOT-аналіз виявив потужні конкурентні переваги: фінансову підтримку материнської компанії, сучасне технологічне обладнання, сильні торгові марки та налагоджені канали збуту.

Підприємство має ефективну лінійно-функціональну структуру управління з чітким розподілом повноважень. Система мотивації поєднує матеріальне та нематеріальне стимулювання працівників. Головними проблемами є моральне зношення частини обладнання, високі енергетичні витрати, плинність молодих кадрів та залежність від сезонних коливань попиту.

Для подальшого розвитку рекомендується: модернізація виробничих потужностей з впровадженням цифрових технологій; розширення асортименту продукції та освоєння преміум-сегменту; активізація експортної діяльності та пошук нових ринків збуту

Загалом, ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» демонструє успішну діяльність з позитивною динамікою розвитку та має потужний потенціал для подальшого зростання.

3 ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ

ДП ПРАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ»

3.1 Розробка системи організації праці на підприємстві

Організація праці на підприємстві є одним із ключових факторів, що впливають на ефективність виробничої діяльності, продуктивність, якість продукції та конкурентоспроможність. Для ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» раціональна організація праці набуває особливого значення, враховуючи специфіку виробництва, необхідність оптимізації витрат, сезонність робіт.

Сучасна система організації праці на даному підприємстві є результатом історичного розвитку і адаптації до поточних економічних умов. Вона включає сукупність взаємопов'язаних між собою елементів, які стосуються розподілу і кооперації праці, організації робочих місць, нормування праці, умов праці на заводі, дисципліни праці та стимулювання персоналу.

Організація праці здійснюється на підприємствах у різноманітних формах, які залежать від таких основних чинників як науково-технічний прогрес, психофізіологічні фактори, система організації виробництва, умови зовнішнього і внутрішнього середовища.

Організація праці трансформується та покращується відповідно до змін зазначених факторів. Науково-технічний розвиток сприяє модернізації виробничих засобів та, як наслідок, методів керування кадрами. З огляду на це, організація трудової діяльності має безперервно вдосконалюватися, спираючись на накопичений практичний досвід та інноваційні технології.

Важливим елементом є система організації виробництва, що охоплює раціоналізацію та узгодження всіх матеріально-технічних і людських ресурсів у просторово-часовому вимірі. Іншими словами, ця система функціонує як інструмент для впорядкування трудової діяльності на виробництві.

Психофізіологічні аспекти, такі як збереження працівниками здоров'я під

час виконання професійних обов'язків, підвищення рівня культури й естетичних стандартів робочого процесу, сприятливо діють на вдосконалення організації праці на підприємстві.

Значущими чинниками впливу на організацію праці є фактори внутрішнього та зовнішнього оточення. Внутрішні умови містять освітлення робочих місць, акустичне навантаження, вібраційні коливання, якість повітряного середовища та інші параметри, регулювання яких сприяє оптимізації трудової організації на підприємстві. Фактори зовнішнього середовища включають економічну нестабільність, трансформації у правовому регулюванні, які впливають на концептуальні засади організації праці.

У ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» вирішуються завдання організації праці, зображені на рисунку В.1 додатка В.

Застосування комплексного підходу до розробки та належного впровадження всіх компонентів організації праці становить ключовий фактор для продуктивного функціонування підприємства як цілісної виробничої системи.

З метою втілення пропонованих шляхів покращення організації праці на підприємстві рекомендується сформувати об'єднаний центр управління персоналом, який має охоплювати відділ кадрів, відділ організації та оплати праці, соціального забезпечення (роботи), а також відділ розвитку персоналу. Скоординована діяльність усіх підрозділів такого центру забезпечить ефективність та результативність процесів організації праці на підприємстві.

Організацію праці на заводі можна вдосконалити та довести до науково обґрунтованого рівня через створення в управлінській структурі профільної служби чи відділу удосконалення організації праці та управління, яка безпосередньо звітуватиме і підпорядковуватиметься керівництву заводу. Основними функціями цього підрозділу повинні стати: розвиток професійних компетенцій персоналу підприємства в сфері організації праці та управління; систематичне відстеження стану організації праці та управління на заводі загалом та в його структурних одиницях (підрозділах) із наданням звітності керівникам; дослідження передових практик в організації управління та трудових процесів;

формування комплексних стратегій та індивідуальних ініціатив для підвищення якості організації праці та управління.

З метою здійснення наукових досліджень та створення науково обґрунтованих пропозицій і рекомендацій щодо поліпшення організації праці на підприємствах можуть також утворюватися лабораторії наукової організації праці та менеджменту.

Розглянемо основний зміст структурних елементів організації праці та напрямів їх удосконалення в межах запропонованої до впровадження ефективної системи організації праці на ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» (рисунок В.3 додатка В).

Ключовими векторами оптимізації організації праці є: вдосконалення розподілу обов'язків і співпраці в трудовому колективі; поліпшення облаштування та технічного забезпечення робочих зон; дослідження та впровадження інноваційних технік і підходів до виконання завдань; розвиток системи відбору персоналу, професійного навчання та підвищення компетентності працівників (їх кваліфікації); модернізація процесів нормування та мотивації трудової діяльності; створення комфортних робочих умов і позитивного психологічного клімату в колективі; оптимізація графіків роботи та відпочинку; формування відповідального і добросовісного ставлення до виконання професійних обов'язків та інші заходи.

Організація праці на ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» є одним із ключових факторів, які впливають на ефективність та продуктивність виробничої діяльності, якість продукції, що виготовляється і конкурентоспроможність заводу.

Рекомендована до впровадження на даному підприємстві сучасна система організації праці є результатом історичного розвитку і адаптації до поточних економічних умов для заводу. Окремі, перераховані вище, елементи цієї системи відіграють важливу роль в її становленні та розвитку. Для прикладу, на підприємстві діє традиційна усталена схема розподілу праці працюючих за функціональними і виробничими ознаками. Працівники спеціалізуються на виконанні конкретних видів робіт. Кооперація праці реалізується в рамках бригад

і окремих виробничих підрозділів. Поряд з цим, застарілі підходи до розподілу функцій і відсутність чітких посадових інструкцій для певних категорій працюючих можуть призводити до дублювання виконуваних функцій, зниження ефективності, розпорошення відповідальності тощо.

Аналогічна ситуація спостерігається з системою нормування праці на заводі, яка базується на розрахункових і експериментальних нормах часу, виробітку, обслуговування робочих місць тощо. Однак, значна частина цих норм праці потребує перегляду й актуалізації відповідно до розвитку сучасних технологій, устаткування, методів виконання робіт. Відсутність такої гнучкої системи перегляду норм праці може призводити до занадто надмірної чи недостатньої завантаженості робітників, а це, в свою чергу, негативно позначається на мотивації їх праці й продуктивності роботи.

Забезпечення належних умов праці на заводі виступає також важливим аспектом системи організації праці підприємства. На ДП «Красилівське» реалізуються заходи щодо дотримання норм охорони праці, а також забезпечення персоналу засобами індивідуального захисту і спецодягом. Однак, іноді спостерігається недотримання температурних режимів в цехах, шум та вібрація, недостатнє освітлення, зокрема в старих виробничих приміщеннях. Зазначені фактори можуть негативно впливати на працездатність і самопочуття персоналу.

Дотримання дисципліни праці на ДП «Красилівське» регламентується розробленими внутрішніми правилами трудового розпорядку. Однак, іноді можуть виникати проблеми на заводі з дотриманням робочого графіку, використанням робочого часу персоналу за призначенням. Відсутність ефективних механізмів контролю за цими процесами і оперативного реагування на зазначені порушення може призводити до зниження трудової дисципліни.

На ДП «Красилівське» застосовується переважно почасова і відрядна системи оплати праці працівників. При цьому системи преміювання і заохочення не завжди достатньо прозорі і гнучкі, а це може призводити до зменшення мотивації праці, продуктивності і якості роботи. Відсутність чітко визначених критеріїв оцінки колективного та індивідуального внеску кожного може

призводити до плинності персоналу та незадоволення роботою.

Отже, впровадження ефективної системи організації праці на ДП «Красилівське» дозволить повною мірою розкрити приховані резерви її вдосконалення. Необхідність перегляду і оптимізації різноманітних елементів є першочерговим завданням для підвищення ефективності роботи даного заводу.

Інтенсивний науково-технічний та соціально-економічний прогрес вимагає безперервного вдосконалення організації праці як одного з ефективних інструментів підвищення продуктивності діяльності. Модернізуючи виробничі процеси і трудові відносини, запроваджуючи сучасні технології, можна не лише ефективно застосовувати надбання науково-технічного прогресу, а й формувати фундамент для економічного зростання підприємства, оперативного і якісного забезпечення потреб клієнтів, а також реалізації трудових потреб працівників.

На даний час слід визнати, що державна політика недостатньо заохочує процес максимально ефективного застосування трудового потенціалу у поєднанні з виробничими засобами для отримання високих підсумкових соціально-економічних показників. Це зумовлено, насамперед, кризовими економічними умовами у державі, браком фінансових можливостей для розвитку організації праці на українських підприємствах, а також невідповідним рівнем професійної підготовки спеціалістів у сфері організації праці. Внаслідок цього запропоновані нами шляхи покращення організації праці не знаходять повноцінного практичного втілення на промислових підприємствах.

Зазначені підходи до розв'язання проблемних аспектів організації праці становлять основу для майбутніх наукових розвідок щодо вдосконалення управлінських механізмів функціонування підприємств, реалізація яких сприятиме зростанню конкурентоспроможності кадрового потенціалу як на окремих виробничих підприємствах, так і в масштабах всієї України

3.2 Удосконалення кваліфікаційного підбору персоналу на ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»

Проаналізуємо існуючу систему набору та відбору персоналу в ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське». Підбір кадрів є ключовим завданням відділу кадрів даного підприємства, оскільки якість підготовки працівників безпосередньо впливає на його успіх діяльності. Процес включає кілька етапів: оцінка наявних кадрових ресурсів, прогнозування потреб у персоналі для досягнення поточних та стратегічних цілей, розробка програми забезпечення кадрових потреб.

Для ефективного відбору проводиться аналіз робочого місця з метою визначення психологічних вимог до кандидата та створення профілю ідеального працівника. Це дозволяє обрати претендента, який зможе працювати максимально продуктивно та почуватиметься комфортно на посаді.

Після аналізу робочого місця та формування кола претендентів відбувається процес відбору майбутніх працівників. Відбір являє собою систематичний процес вибору найбільш підходящих кандидатів з числа претендентів на вакантну посаду.

На підприємстві ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» для оцінки придатності кандидатів застосовується комплексний підхід, який включає вивчення документів та біографічних відомостей, проведення кваліфікаційних співбесід, практичну перевірку професійних навичок та тестування. Така багатоетапна система дозволяє всебічно оцінити потенціал кожного претендента та обрати найкращого.

Процес відбору кадрів базується на комплексі документів підприємства, що включає моделі робочих місць, організаційну структуру, штатний розклад, посадові інструкції, положення про оплату праці та інші внутрішні нормативні акти. Ці документи визначають критерії та вимоги до кандидатів.

Первинне знайомство з претендентами здійснюється через аналіз їхніх документів, зокрема анкет, резюме, автобіографій, характеристик, рекомендацій та копій документів про освіту. На підприємстві ДП ПрАТ «Оболонь»

«Красилівське» застосовується багатоетапна система оцінки, що поєднує документальну перевірку, кваліфікаційні співбесіди, практичне тестування навичок та спеціальні випробування для всебічної оцінки кандидатів.

Важливим етапом є вивчення біографічних даних кандидата, що передбачає аналіз його освіти, кваліфікації, кар'єрного розвитку та життєвого шляху з точки зору відповідності вимогам підприємства.

Кваліфікаційна співбесіда проводиться у два етапи. Спочатку працівник служби персоналу здійснює попередню розмову, під час якої відсівається більшість неперспективних кандидатів. Потім майбутній безпосередній керівник проводить детальну співбесіду з відібраними претендентами для визначення їхньої зацікавленості у посаді, обговорення очікувань обох сторін та надання повної інформації про організацію і характер роботи.

Практичне випробування дозволяє оцінити реальні навички кандидатів через виконання конкретних завдань відповідно до специфіки посади. Оскільки усні співбесіди не завжди розкривають приховані якості претендентів, застосовується тестування для виявлення інтелектуальних та психологічних характеристик.

На ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» відбір здійснюється за ключовими критеріями, які включають освітній рівень, спеціальну підготовку, комунікативні навички та психологічну врівноваженість. Також враховуються здатність приймати рішення в складних ситуаціях, знання нормативної бази, досвід роботи, фізичні та медичні показники, а також наявність рекомендацій з попередніх місць роботи.

На попередньому етапі відбору на основі професіограми здійснюється первинне виявлення підходящих кандидатів, звуження кола претендентів та формування резерву для подальшої детальної роботи. Головне завдання полягає у всебічній оцінці особистості кандидата в цілому, а не окремих рис. Перевірка проводиться через ґрунтовний аналіз документів, співбесіди, тестування та інші методи для визначення відповідності функціональним обов'язкам конкретної посади. На рисунку В.3 додатку В зображено процес відбору кандидатів на

вакантні посади.

Первинне виявлення здійснюється шляхом аналізу документів кандидатів, зокрема анкет, резюме, характеристик та рекомендацій, на предмет відповідності вимогам до майбутніх співробітників. Для спрощення аналізу всім претендентам пропонується стандартний бланк заяви з відомостями про особисті дані, освіту, досвід роботи та спеціальні пункти. Заява може поєднуватися з анкетою, що містить питання про попередню діяльність, заробітну плату, причини звільнення, інтереси, підприємницький досвід, викладання, наукову діяльність, участь у громадських організаціях, нагороди та контактні особи для надання додаткової інформації про претендента.

Після цього робиться висновок щодо доцільності зустрічі з претендентом на певну посаду. Запрошення здійснюється телефоном та підтверджується письмово.

Процес відбору кандидатів складається з декількох послідовних етапів, на кожному з яких частина претендентів відсівається або самостійно відмовляється від участі.

Спочатку проводиться попередня співбесіда для відсіювання кандидатів, які явно не підходять за документальними та особистісними критеріями. Далі претенденти заповнюють анкету, дані якої аналізуються як співробітниками служби персоналу, так і фахівцями кадрової безпеки. Анкетування дозволяє оцінити відповідність освіти мінімальним кваліфікаційним вимогам, релевантність практичного досвіду, виявити можливі обмеження для виконання посадових обов'язків та деякі психологічні особливості кандидата.

Наступним кроком є детальна співбесіда, яка розкриває особистісні характеристики претендента. Потім проводиться тестування на професійну придатність та психологічні тести для визначення морально-етичних якостей, психічної стійкості, здатності зберігати конфіденційність, а також виявлення потенційних слабкостей.

Важливим етапом є перевірка рекомендацій та зв'язків з іншими організаціями, включаючи наведення довідок у попередніх керівників та осіб, які добре знають кандидата. Це дозволяє підтвердити достовірність наданої

інформації або виявити приховані факти. Також може проводитися перевірка через органи внутрішніх справ щодо наявності судимостей.

Завершується процес медичним оглядом та ухваленням остаточного рішення на основі зіставлення всіх отриманих показників. ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» реалізує всі етапи відбору, що потребує значних часових та фінансових ресурсів, проте слабка процедура відбору призвела б до набагато більших витрат на навчання та підвищення кваліфікації персоналу в майбутньому.

Методи відбору, які застосовують для оцінки якостей претендентів подані у таблиці В.1 додатку В. Далі проаналізуємо переваги та недоліки системи відбору працівників на даному заводі.

Система відбору персоналу у ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» має низку переваг, зокрема об'єктивну оцінку кандидатів на основі достовірної інформації та узгоджених критеріїв, що стимулює рекрутерів обґрунтовувати свій вибір.

Підприємство використовує п'ятибальну систему оцінювання від відмінного кандидата без недоліків до абсолютно невідповідного претендента з переважаючими слабкими сторонами. Система передбачає чіткі критерії для різних категорій працівників, а методи відбору не потребують суттєвого вдосконалення завдяки високому рівню кваліфікації кадрових працівників. На підприємстві сформована структурована система проведення співбесід.

Система відбору кадрів у ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» має суттєві недоліки, які потребують вирішення. Основними проблемами є відсутність системного підходу та чіткого профілю ідеального працівника, що призводить до суб'єктивності у прийнятті рішень. Фахівці з персоналу часто орієнтуються на формальні заслуги та зовнішні враження, недостатньо враховуючи професійні компетенції кандидатів.

Тестування на професійну придатність проводиться лише для окремих посад, відсутня комплексна діагностика особистісних якостей претендентів. Компанія не має розроблених положень та інструкцій, які б регламентували процес відбору персоналу, що ускладнює стандартизацію процедур.

Попри загалом добре організовану структуру відбору, усунення зазначених недоліків дозволило б створити більш ефективну систему управління персоналом в межах запропонованої до впровадження системи організації праці на заводі.

3.3 Обґрунтування вартості проєкту системи підбору кадрів на підприємстві

У попередньому підрозділі ми дійшли висновку щодо необхідності вдосконалення системи набору кадрів на заводі. Запропонований до впровадження проєкт розрахований на 255 днів, включаючи 68 днів на розробку і планування та 187 днів на безпосередню реалізацію процесу пошуку й відбору персоналу.

Основною метою проєкту є створення ефективної системи відбору кадрів для ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське». Система передбачає взаємодію між фахівцем з підбору персоналу та кандидатами на вакантні посади, які добровільно проходять процедури оцінювання.

Головне завдання полягає у виборі співробітників, чії професійні та особистісні якості найкраще відповідають вимогам конкретної посади та загальним потребам організації. Система спрямована на своєчасне забезпечення компанії якісним персоналом в умовах її активного розвитку та зростаючих кадрових потреб.

Система відбору персоналу функціонує як відкрита структура, на яку впливають зовнішні чинники. Серед них дефіцит кваліфікованих кадрів на ринку праці, посилення конкуренції за талановитих спеціалістів та вимоги трудового законодавства, що обмежують процедури найму.

Ефективність системи оцінюється через зворотний зв'язок, який включає аналіз результативності процесів пошуку та відбору персоналу. Система працює за принципом перетворення вхідних ресурсів у кінцевий результат: кандидати, що подають заявки на вакантні посади, проходять процедури відбору та за успішного

завершення випробувального терміну стають повноцінними працівниками компанії. Описану вище систему набору та найму працівників для ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» у вигляді моделі зображено на рисунку В.4 додатку В.

Центральним елементом системи є комплексний процес пошуку, відбору та найму персоналу. Система включає п'ять послідовних етапів: планування кадрових потреб, аналіз посадових вимог, пошук кандидатів, їх відбір та професійну адаптацію новоприйнятих співробітників.

Кожен етап потребує конкретних дій та заходів для забезпечення ефективного функціонування всієї системи управління персоналом. Послідовна реалізація цих етапів дозволяє створити структурований підхід до формування якісного кадрового складу організації.

Планування кадрової чисельності має здійснюватися безпосередніми керівниками структурних підрозділів з урахуванням стратегічних планів розвитку підприємства та специфіки діяльності кожного відділу. Така децентралізація функцій планування дозволяє більш точно визначати кадрові потреби на рівні конкретних підрозділів. Для систематизації цього процесу ми розробили таблицю розподілу відповідальності за планування персоналу між різними рівнями управління, яка чітко визначатиме функції кожного керівника у процесі кадрового планування (таблиця В.2 додатку В).

Після опитування відповідальних працівників за планування кадрів було з'ясовано, що до грудня 2026 р. на заводі планується відкриття додаткових ліній з розливу води. Кількість працівників на кожній з них планується наступна:

- 13-14 налагоджувальників виробничого обладнання;
- 13-14 операторів технологічного обладнання виробничих ліній;
- 2 менеджера з продажу;
- 1 працівник купажного відділення;
- 2 вантажники.

Для точного визначення кадрових потреб було проведено детальний аналіз вакантних посад у співпраці з керівниками відповідних підрозділів. Результатом цієї роботи стало формування мінімальних кваліфікаційних вимог до потенційних

кандидатів (таблиця В.3 додатку В).

Аналіз показує, що специфіка діяльності компанії зумовлює підвищені вимоги до кандидатів порівняно зі стандартними критеріями відбору. Це потребує ретельного вивчення ефективності різних каналів пошуку персоналу для кожної конкретної вакансії.

Для оптимізації процесу було проведено дослідження, яке визначало кількість відгуків кандидатів через різні джерела пошуку та співвідношення між загальною кількістю претендентів і тими, хто відповідає встановленим вимогам. Такий аналіз дозволяє виявити найбільш продуктивні канали рекрутингу для різних типів посад та оптимізувати розподіл ресурсів у процесі пошуку персоналу.

В результаті проведеного аналізу було складено дві таблиці (таблиці В.4 та В.5 додатку В). В першій з них наведена передбачувана кількість відгуків відповідно до різноманітних джерел пошуку інформації. При цьому знаком «-» позначає джерела, що виявились не придатними для певної вакансії. Для прикладу, працівники підприємства як джерело інформації виявились неприйнятними для даних посад. Це пов'язано з тим, що на заводі є нестача кадрів і, резерв, як такий, відсутній. Для зовнішніх джерел пошуку розрахунок ефективності проводився в розрахунку на 1 вихід оголошення в одному джерелі.

При наборі персоналу нами рекомендовано враховувати особливості вимог до кандидатів на певні посади. У таблиці В.4 додатку В вказано який з методів набору доцільно використовувати для кожної з вакантних посад. Крім того при наборі персоналу були оцінені витрати на кожний з методів, що використовується. В таблиці В.5 додатку В показано необхідну кількість кандидатів в середньому, що відгукнулися в процесі набору на вакантну посаду.

Далі в залежності від посади, для якою шукають претендента, нами складено таблицю В.6 у додатку В, що містить методи набору, які доцільно використовувати для різних окремо взятих посад.

Розрахунки показують, що середні часові витрати на обробку одного кандидата становлять від 7 до 20 хвилин. Ці показники включають лише час

проведення співбесіди та перевірки результатів тестування, оскільки під час заповнення тестів кандидатами фахівець з підбору персоналу може паралельно виконувати інші робочі завдання.

Далі можна визначити загальні витрати часу на набір 1 кандидата на вільну посаду з урахуванням необхідної кількості проведених співбесід (таблиця В.7 додатку В). В цій таблиці враховано також розмір затрат робочого часу менеджера з кадрів на телефонні комунікації (одна година на вільну посаду).

Завершальним етапом відбору є коротка співбесіда з безпосереднім керівником, після якої ухвлюється остаточне рішення про прийняття кандидата на роботу та початок двомісячного випробувального терміну.

Успішне проходження випробувального періоду є обов'язковою умовою для завершення процесу відбору. Протягом цього часу керівник має забезпечити професійну адаптацію нового співробітника та його інтеграцію в колектив. Водночас керівник зобов'язаний об'єктивно та своєчасно оцінити професійну придатність новоприйнятого працівника, щоб у разі невідповідності вимогам прийняти рішення про звільнення та мінімізувати фінансові втрати підприємства.

Загальна вартість проекту включає одноразові та поточні витрати. Одноразові витрати охоплюють етап розробки та планування проекту, зокрема оплату праці учасників проектної групи, витрати на пошук інформації та друковані матеріали.

Поточні витрати стосуються безпосередньої реалізації проекту та включають витрати на пошук і відбір кандидатів, а також адаптацію нових співробітників, які обліковуються щомісячно. Для точного розрахунку проводиться калькуляція вартості підбору персоналу за кожною окремою вакансією (таблиця В.8 додатку В).

Загальна вартість проекту (таблиця В.9 додатку В) формується як сума одноразових витрат на початковому етапі та поточних операційних витрат протягом всього періоду реалізації системи відбору персоналу. Слід зазначити, що сума поточних витрат розраховувалась виходячи з вартості пошуку кожного працівника відповідної процесії та планованої потреби у кадрах.

Загальна вартість проєкту включає 7432,8 грн одноразових витрат та 7044 грн поточних витрат. Однак для ухвалення обґрунтованого управлінського рішення щодо впровадження проєкту недостатньо лише інформації про його вартість, необхідно також розрахувати показники економічної ефективності.

Вартість найму персоналу формується переважно з двох ключових компонентів: витрат на пошук кандидатів через інтернет, друковані засоби масової інформації та вартості робочого часу, витраченого на проведення відбіркових співбесід. Ці складові становлять основу для подальшого аналізу економічної доцільності впровадження розробленої системи відбору персоналу.

Висновки до проєктного розділу

В проєктному розділі кваліфікаційної роботи бакалавра розроблено систему організації праці для ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське». Вона включає сукупність взаємопов'язаних елементів, що включають розподіл і кооперацію праці, організацію робочих місць, нормування праці, вдосконалення умов праці на заводі, дисципліну праці та стимулювання персоналу тощо. Впровадження системи сприятиме зростанню ефективності роботи заводу.

Важливу роль в зазначеній системі відіграє такий напрям як удосконалення кваліфікаційного підбору персоналу. Нами проаналізовано існуючу систему набору та відбору персоналу у ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» та на основі проведеного аналізу запропоновано впровадження та реалізація проєкту системи підбору кадрів на даному підприємстві.

Нами розрахована загальна вартість проєкту, що включає 7432,8 грн одноразових витрат та 7044 грн поточних витрат. При цьому вартість найму працівників на заводі формується переважно з двох компонентів: витрат на пошук кандидатів через інтернет, друковані засоби масової інформації та вартості робочого часу, витраченого на проведення відбіркових співбесід. Ці складові становлять основу для проведення аналізу економічної доцільності від впровадження запропонованої системи відбору працівників.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі було здійснено комплексне дослідження теоретичних засад, аналітичних характеристик та практичних аспектів формування ефективної системи організації праці на підприємстві. Об'єктом аналізу виступало дочірнє підприємство ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», яке є динамічно розвиненим виробником безалкогольних і слабоалкогольних напоїв в Україні. На основі проведеного дослідження сформульовано низку узагальнень і практичних рекомендацій.

У теоретичному розділі розглянуто сутність наукової організації праці (НОП), її зміст, завдання та базові принципи. З'ясовано, що сучасна НОП є багатофакторною системою, яка охоплює технічні, соціальні, економічні, психофізіологічні та ергономічні складові. Системність, науковість, комплексність, гуманізація та адаптивність визнані основоположними принципами побудови ефективної системи організації праці. В умовах цифровізації та швидких змін на ринку праці особливого значення набувають принципи діджиталізації, Work-life balance, екологічності та участі персоналу в процесах вдосконалення трудових відносин.

Аналітичний розділ був присвячений оцінці виробничо-економічної діяльності підприємства та дослідженню поточного стану організації праці. Було виявлено, що протягом 2021–2023 років ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» демонструвало позитивну динаміку зростання основних економічних показників. Так, чистий дохід підприємства збільшився майже вдвічі, а продуктивність праці – на 89,56%. Фінансове становище підприємства оцінено як стабільне: рентабельність продукції у 2023 році становила 12,39%, а рентабельність підприємства – 18,79%. Підприємство не має довгострокових зобов'язань та характеризується високою платоспроможністю. Разом із цим виявлено і низку проблем у сфері організації праці: недосконалість системи мотивації середньої ланки управління, обмежені можливості професійного розвитку персоналу, недостатній рівень автоматизації та плинність молодих кадрів.

У третьому розділі було запропоновано низку заходів щодо вдосконалення системи організації праці на підприємстві. Запропоновано впровадити об'єднаний центр управління персоналом, який об'єднуватиме функції управління кадрами, оплати праці, соціального захисту та розвитку персоналу. Обґрунтовано необхідність модернізації системи підбору кадрів з використанням аналітики та ефективних каналів рекрутингу, що дозволяє оперативно реагувати на потреби у персоналі. Особливу увагу було приділено економічному обґрунтуванню запропонованих заходів, зокрема впровадженню нової системи підбору персоналу, що дозволить зменшити витрати на підбір кадрів, скоротити час закриття вакансій та підвищити якість найманого персоналу.

Результати дослідження підтверджують, що ефективна система організації праці є важливою умовою зростання продуктивності, рентабельності та конкурентоспроможності підприємства. Реалізація запропонованих заходів дозволить ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» не лише оптимізувати внутрішні бізнес-процеси, а й створити сприятливе середовище для розвитку персоналу та формування сильної корпоративної культури.

Отже, поставлена у вступі мета дипломної роботи – теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення організації праці на підприємстві – досягнута повною мірою. Проведене дослідження може слугувати основою для впровадження стратегічних ініціатив у сфері управління трудовими ресурсами та організаційного розвитку не лише на ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», а й на інших підприємствах аналогічного профілю.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Білявський В. М. Основні аспекти формування ефективної кадрової політики сучасних підприємств [Електронний документ] / В. М. Білявський, К.В. Шуліковська // Підприємництво та інновації. – 2022. – №25. – С.33-40. Режим доступу: <http://ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/538>
2. Бовкун О.А. Методи забезпечення ефективного управління персоналом підприємства [Електронний документ] / О.А. Бовкун // Економіка і суспільство. 2018. – №16. – С. 257-263. Режим доступу: https://economyandsociety.in.ua/journals/16_ukr/39.pdf
3. Бондарчук, Л. Сутність та особливості організації праці сучасного менеджера. Економіка та суспільство. 2021. №31. Режим доступу: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-44>
4. Ваганова І. М. Управлінські аспекти організації праці. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Сер.: Юриспруденція. 2021 № 49. – Режим доступу: <https://surl.li/zfmiqz>
5. Василенко В. О. Виробничий (операційний) менеджмент : навч. посіб. / В. О. Василенко, Т. І. Ткаченко ; за ред. В. О. Василенка. – Вид. 2-ге, випр. і доп. – Київ : ЦНЛ, 2015. – 537 с.
6. Гевко І. Операційний (виробничий) менеджмент : конспект лекцій / І. Б. Гевко. – Тернопіль : ТНТУ, 2017. – 128 с.
7. Грішнова О.А. Економіка праці та соціально-трудові відносини: Підручник. – К.: Знання, 2016. – 559 с.
8. Данюк В.М., Петюх В.М. Менеджмент персоналу. – Київ: КНТЕУ, 2016. – 396 с.
9. Економіка праці і соціально-трудові відносини : навчально-наочний посібник для студентів вищих навчальних закладів / за наук. ред. д.е.н. А.Г. Бабенка. – Дніпропетровськ: Дніпропетровська державна фінансова академія, 2011. – 268 с.

10. Капінос Г. І. Операційний менеджмент : навч. посіб. / Г. І. Капінос, І. В. Бабій. – Київ : ЦУЛ, 2013. – 375 с.
11. Козирєва О.В. Аналіз підходів до побудови механізму забезпечення ефективності діяльності персоналу підприємств [Електронний ресурс] / О.В. Козирєва // Regional economics and management. 2018. – №2(20). – С.51-54. Режим доступу: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/646519.pdf>
12. Мазур Д., Мазур О., Мазур Г. Поняття, елементи та основні завдання організації праці на підприємстві. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences, 2023. №314, – С. 172-176.
13. Менеджмент персоналу. За заг. ред. В.М. Данюка, В.М. Петюха. – К.: КНЕУ, 2016. – 398 с.
14. Омеляненко Т. В. Операційний менеджмент: презентаційний курс : навч. посіб. / Т. В. Омеляненко, А. В. Осокіна. – Київ : КНЕУ, 2016. – 197 с.
15. Операційний менеджмент : методичні рекомендації до вивчення дисципліни здобувачами першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент» / Г. І. Капінос. Хмельницький : ХНУ, 2022. 173 с.
16. Операційний менеджмент : навч. посіб. / І. А. Маркіна, О. М. Помаз, Ю. В. Помаз ; за ред. І. А. Маркіної. – Полтава : ПДАА, 2018. – 244 с.
17. Операційний менеджмент : практикум / О. М. Овдіюк, М. М. Тимошенко, А. М. Пивовар, П. В. Пивовар. – Житомир : ЖНАЕУ, 2015. – 156 с.
18. Організація праці (Теоретичні та науково-методичні основи курсу). Частина 1: навч. посібник / О.В. Редкін, В.Я. Чевганова. – Полтава: ПолтНТУ, 2018. – 132 с.
19. Ратушняк О. Г. Операційний менеджмент : електрон. навч. посіб. / О.Г. Ратушняк. – Вінниця : ВНТУ, 2016. – 243 с.
20. Старченко Г. В. Операційний менеджмент : навч. посіб. / Г. В. Старченко, І. В. Калінько, І. А. Косач. – Київ : Кондор-Видав-ництво, 2020. – 264 с.
21. Сумець О. М. Проектування операційних систем : підручник. – Київ : Університет «КРОК», 2021. 322 с.

ДОДАТКИ

Завідувачу кафедри
Менеджменту та адміністрування
Нілі ТЮРІНІЙ
здобувача вищої освіти
Ангеліни ЯКРОШЕНКО
Факультет управління, адміністрування
та туризму, IV курс, група МНз-21-1

ЗАЯВА

З правилами чинного Положення про систему забезпечення академічної доброчесності у Хмельницькому національному університеті, згідно з яким виявлення академічного плагіату є підставою для відмови в допуску кваліфікаційної роботи до захисту і застосування заходів академічної відповідальності, ознайомена. Про використання спеціалізованих програмних засобів (СПЗ) StrikePlagiarism та Anti-Plagiarism для перевірки кваліфікаційних робіт здобувачів вищої освіти на наявність академічного плагіату оповіщена. Надаю університету право на передачу моєї роботи для обробки та збереження в базах даних СПЗ і використання роботи для виявлення академічного плагіату в інших роботах, які перевіряються СПЗ.

Також надаю свою згоду на обробку й збереження університетом моєї роботи в Інституційному репозитарії Хмельницького національного університету.

Робота надається для перевірки в електронному варіанті. Електронна версія моєї роботи збігається (ідентична) з друкованою.

08.06.2025

дата



підпис