

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УНІВЕРСИТЕТ МИТНОЇ СПРАВИ ТА ФІНАНСІВ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ, БІЗНЕСУ ТА МІЖНАРОДНИХ ВІДНОСИН
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ ТА ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: «Удосконалення організації праці персоналу на підприємстві»

Виконала: магістр II курсу, групи УП-23-1м
спеціальності 051«Економіка»
Гусєва Валерія Олександрівна

Керівник: к. е. н., доцент Бикова Адель
Леонідівна

Рецензент директор підприємства ТОВ
«АКТИВТРЕЙД» Гончар Вікторія
Володимирівна

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УНІВЕРСИТЕТ МИТНОЇ СПРАВИ ТА ФІНАНСІВ

Факультет ЕКОНОМІКИ, БІЗНЕСУ ТА МІЖНАРОДНИХ ВІДНОСИН

Кафедра ЕКОНОМІКИ ТА ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

Освітній ступінь магістр

Галузь знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»

Спеціальність 051 «Економіка»

ЗАТВЕРДЖУЮ
завідувачка кафедри

_____ А.Л. Бикова
“ _____ ” _____ 2024 р.

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

Гусєвої Валерії Олександрівни

1. Тема роботи: Удосконалення організації праці персоналу на підприємстві, затверджена наказом університету від «11» листопада 2024 р. № 948кс «Про затвердження тем кваліфікаційних робіт студентів 2 курсу освітнього ступеня «магістр» факультету економіки, бізнесу та міжнародних відносин».

Керівник роботи к. е. н., доцент Бикова Адель Леонідівна

2. Строк подання магістром роботи «03» січня 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи нормативно-правові документи, автореферати дисертацій, наукові статті, монографії, підручники, навчальні посібники, матеріали періодичних видань, Інтернет-ресурси за темою кваліфікаційної роботи, статистична звітність ТОВ «АКТИВТРЕЙД».

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1. Теоретико-методологічні засади організації праці на підприємстві; 2. Аналіз організації праці персоналу компанії ТОВ «АКТИВТРЕЙД»; 3. Шляхи удосконалення організації праці у ТОВ «АКТИВТРЕЙД».

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): таблиця 2.1. Динаміка виробленої та реалізованої продукції на ТОВ «АКТИВТРЕЙД» за 2020-2023рр.; таблиця 2.2. Аналіз показників фінансово-господарської діяльності ТОВ «АКТИВТРЕЙД» за 2020-2023рр.; таблиця 2.3. Аналіз чисельності та структури персоналу за 2020-2023рр; таблиця 2.4. Аналіз руху персоналу у ТОВ «АКТИВТРЕЙД» за 2020-2023рр; таблиця 3.1. Проектні заходи для удосконалення організації праці персоналу; таблиця 3.4. Бюджет проекту удосконалення організації праці персоналу.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали, посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Дослідницький (розділ 1) Аналітичний (розділ 2) Проектний (розділ 3)	Бикова А.Л., к.е.н., доц., завідувачка кафедри економіки та економічної безпеки		

7. Дата видачі завдання “11” листопада 2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи	11.11.2024	виконано
2.	Підбір та систематизація науково-літературних джерел	12.11.2024 17.11.2024	виконано
3.	Затвердження змісту та написання вступу до кваліфікаційної роботи магістра	18.11.2024 20.11.2024	виконано
4.	Написання дослідницького розділу	21.11.2024 30.11.2024	виконано
5.	Систематизація матеріалу для підготовки аналітичного розділу кваліфікаційної роботи	01.12.2024 03.12.2024	виконано
6.	Підготовка аналітичного розділу роботи	04.12.2024 18.12.2024	виконано
7.	Формування проектних рішень	19.12.2024	виконано
8.	Написання проектного розділу роботи	20.12.2024 26.12.2024	виконано
9.	Формування висновків дослідження	27.12.2024	виконано
10.	Оформлення роботи відповідно до методичних рекомендацій	02.01.2025	виконано
11.	Перевірка на плагіат	03.01.2025	виконано
12.	Одержання відгуку наукового керівника	07.01.2025	виконано
13.	Одержання рецензії на кваліфікаційну роботу	08.01.2025	виконано
14.	Підготовка презентаційних матеріалів	09.01.2025	виконано
15.	Подання кваліфікаційної роботи в екзаменаційну комісію	10.01.2025	виконано

Студент

_____ (підпис)

В.О. Гусєва

Керівник
роботи

_____ (підпис)

А.Л. Бикова

АНОТАЦІЯ

кваліфікаційної роботи магістра Гусевої Валерії Олександрівни
на тему: «Удосконалення організації праці персоналу на підприємстві»

Кваліфікаційна робота складається із вступу, 3-х розділів, висновків і пропозицій. Робота викладена на 84 сторінках, містить 12 таблиць, 10 рисунків, 7 сторінок додатків. Список використаних джерел містить 42 найменування.

У сучасних реаліях успіх підприємства обумовлений не лише наявними ресурсами, а й кваліфікацією персоналу, ефективним вирішенням управлінських завдань та розподілом функціональних обов'язків між працівниками і керівництвом. Підготовка фахівців нового покоління, які володіють як теоретичними знаннями, так і практичними навичками організації праці, є важливою умовою досягнення високих соціально-економічних результатів. Вони повинні забезпечувати ефективне поєднання людських ресурсів із засобами виробництва, створюючи комфортні умови для досягнення поставлених цілей.

Високий рівень результативності праці неможливий без вдосконалення організації трудових процесів. Тож, одним із ключових напрямів підвищення ефективності діяльності працівників є оптимізація організації праці. Недосконалість цієї організації може призводити до зниження продуктивності та кінцевих результатів роботи підприємства. Тому вдосконалення організації праці є однією з актуальних проблем сучасного управління.

У роботі визначено, що організація праці є складним і багатокомпонентним процесом, який вимагає комплексного підходу, чітких регламентів та постійного контролю з боку керівництва. Запропоновано заходи, спрямовані на підвищення ефективності праці, які враховують сучасні виклики та умови господарювання.

Ключові слова: *організація праці, людський капітал, ефективність праці, інвестування в організацію праці, оцінка інвестування.*

ABSTRACT

master's thesis Husieva Valeriia

on the topic «Improvement of personnel labor organization at the enterprise»

Diploma thesis consists of an introduction, three chapters, conclusions and suggestions. Master's thesis is described on 84 pages containing 12 tables, 10 figures and 7 pages of applications. References contain 42 items.

In modern realities, a company's success depends not only on available resources but also on the qualifications of its personnel, the effective resolution of management tasks, and the distribution of functional responsibilities between employees and management. Preparing a new generation of specialists equipped with both theoretical knowledge and practical skills in labor organization is a crucial condition for achieving high socio-economic outcomes. These specialists must ensure the efficient integration of human resources with production tools, creating favorable conditions for achieving set goals.

A high level of labor performance is unattainable without improving the organization of work processes. Therefore, one of the key directions for enhancing employee performance is optimizing labor organization. Inefficiencies in this organization can lead to decreased productivity and poor final results for the enterprise. Consequently, improving labor organization is one of the pressing issues in modern management.

The study identifies that labor organization is a complex and multi-component process requiring a comprehensive approach, clear regulations, and constant supervision from management. Measures aimed at improving labor efficiency, considering contemporary challenges and economic conditions, have been proposed.

Keywords: *labor organization, human capital, labor efficiency, investing in labor organization, evaluation of investment.*

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	11
1.1 Сутність та завдання організації праці на підприємстві.....	11
1.2 Напрями удосконалення організації праці персоналу на підприємстві.....	22
1.3 Методи оцінки соціально-економічної ефективності організації праці.....	27
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ КОМПАНІЇ ТОВ «АКТИВТРЕЙД»	35
2.1 Організаційно-економічна характеристика компанії ТОВ «АКТИВТРЕЙД».....	35
2.2 Дослідження системи управління персоналом ТОВ «АКТИВТРЕЙД».....	42
2.3 Аналіз стану та оцінка рівня організації праці ТОВ «АКТИВТРЕЙД».....	50
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ У ТОВ «АКТИВТРЕЙД».....	62
3.1 Обґрунтування необхідності удосконалення організації праці у ТОВ «АКТИВТРЕЙД».....	62
3.2 Проєкт удосконалення організації праці персоналу ТОВ «АКТИВТРЕЙД».....	65
3.3 Економічне обґрунтування проєкту.....	70
ВИСНОВКИ.....	78
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	81
ДОДАТКИ.....	85

ВСТУП

Актуальність дослідження. У сьогоденних реаліях реформування вітчизняної економіки потребує докорінної перебудови всього господарського механізму, створення нових соціально-економічних відносин, ефективної системи управління виробництвом та організації праці. Відповідно, ефективність економічних реформ значною мірою залежить від підвищення результативності діяльності працівників.

Результативність діяльності підприємства залежить не лише від наявних ресурсів, але й від персоналу, правильного вирішення задач управління та розподілу функціональних обов'язків як, безпосередньо, працівників, так і управлінського персоналу. Економіка та ринкові відносини вимагають виконання завдань фахівцями, які не лише досконало володіють теоретичними знаннями а й практичними навичками, у тому числі, організації праці та мають забезпечувати гармонійне поєднання працівників із засобами виробництва, створюючи сприятливі умови для досягнення високих соціально-економічних результатів.

Одним із ключових заходів для підвищення ефективності діяльності працівників є покращення організації праці на ділянках, у підрозділах та на підприємствах загалом. Практика демонструє, що неефективна організація праці неминуче призводить до зниження кінцевих результатів роботи підприємства. Зважаючи на це, удосконалення організації праці на вітчизняних підприємствах є актуальною проблемою в сучасних умовах господарювання. Оскільки організація праці є складним і затратним процесом, її ефективність має суттєвий вплив на результативність виробництва, що вимагає системного підходу, чіткого регламентування та постійного контролю з боку вищого керівництва.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Тема кваліфікаційної роботи відповідає науковій тематиці кафедри економіки та економічної безпеки «РЕВІТАЛІЗАЦІЯ І РОЗВИТОК ЕКОНОМІЧНОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ У ВОЄННИЙ І ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОД», оскільки

пов'язана з оптимізацією процесів управління персоналом, підвищенням ефективності праці та вдосконаленням організаційних структур на підприємствах в сучасних умовах господарювання.

Мета даної роботи - розробка напрямів удосконалення організації праці персоналу ТОВ «АКТИВТРЕЙД».

Відповідно до мети курсової роботи було поставлено наступні **завдання**:

- розглянути теоретико-методологічні засади організації праці на підприємстві;
- провести дослідження ефективності організації праці у ТОВ «АКТИВТРЕЙД»;
- проаналізувати стан та оцінити рівень організації праці ТОВ «АКТИВТРЕЙД»;
- запропонувати шляхи удосконалення організації праці ТОВ «АКТИВТРЕЙД».

Об'єкт дослідження – організація праці персоналу ТОВ «АКТИВТРЕЙД».

Предмет дослідження - методи, інструменти та підходи до вдосконалення організації праці персоналу ТОВ «АКТИВТРЕЙД» з метою підвищення ефективності діяльності підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню організації праці присвячена значна кількість праць зарубіжних і вітчизняних вчених, серед яких: Балабанова Л. В. [2], Бісвас П. Ч. [4], Грузіна І. А. [10], Линенко А. В. [23], Маслак О. О. [26], Никифоренко В. Г. [29], Пархоменко Н. А. [35], Пузирьова П. В. [39-40], Разинькова О. П. [41], Смоляр Л. Г. [42] та інші. Разом з тим слід зауважити, що багато теоретичних питань за досліджуваною проблемою ще не вирішені і вимагають подальшого розв'язання та комплексного аналізу.

Методи дослідження. У процесі написання кваліфікаційної роботи були використані методи наукового дослідження та пізнання, зокрема ретроспективний метод, метод статистичного аналізу, методи узагальнення, дедукції та порівняння, а також метод відображення наукових результатів у графічній та табличній формах, які дозволили реалізувати мету дослідження.

Основна частина. В першому розділі роботи розглянуто сутність та завдання організації праці на підприємстві, напрями її вдосконалення, а також методи оцінки соціально-економічної ефективності організації праці персоналу. Доведено, що раціональна організація праці є фундаментальним чинником успішного функціонування підприємства. Вона забезпечує ефективне використання ресурсів, оптимізацію виробничих процесів, підвищення продуктивності праці та зниження витрат.

У другому розділі кваліфікаційної роботи досліджено організацію праці персоналу компанії ТОВ «АКТИВТРЕЙД». Наведено аналіз організаційно-економічної характеристики підприємства, чинної системи управління персоналом компанії; проведено аналіз та надано оцінку рівня організації праці персоналу на підприємстві.

В третьому розділі кваліфікаційної роботи визначено шляхи удосконалення організації праці у ТОВ «АКТИВТРЕЙД», визначено необхідні ресурси та послідовність виконання робіт за допомогою комп'ютерної системи управління проектами Microsoft Office Project.

Практичне значення дипломної роботи. Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що запропоновані магістром висновки та пропозиції можуть бути використані в діяльності як досліджуваного підприємства ТОВ «АКТИВТРЕЙД», так і у діяльності інших суб'єктів господарювання, що підтверджено довідкою від 30.12.2024р., підписаною директором ТОВ «АКТИВТРЕЙД». Гончар В.В.

Апробація результатів роботи. Результати досліджень, викладені у кваліфікаційній роботі магістра. Апробація результатів дослідження у співавторстві з науковим керівником, к.е.н., доц. Биковою А.Л., відбулася на 3 Міжнародній науково-практичній конференції «Modern Science: Exploring Theories, Innovations and Practical Solutions», 30-31.12.2024р. у м. Одеса та опубліковано тези за темою: «Організація праці персоналу на підприємстві: сутність та напрями її вдосконалення».

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій, списку використаних джерел та додатків що викладено на 83 сторінках, містить 12 таблиць, 10 рисунків, 7 сторінок додатків. Список використаних джерел містить 42 найменування.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Сутність та завдання організації праці на підприємстві

Одним із ключових напрямів забезпечення соціальної орієнтації ринкової економіки є ефективна організація праці на всіх рівнях управління. На сьогодні, керівники підприємств визнають, що науково обґрунтований підхід до організації праці є важливим чинником підвищення її продуктивності та зниження виробничих витрат, що, своєю чергою, створює основу для конкурентоспроможності суб'єктів господарювання в умовах ринку. Однак, не всі керівники наважуються змінювати прийняті принципи організації праці.

На думку М. Виноградського, однією з причин цього є недостатнє розуміння сутності поняття "організація праці". Часто керівники не мають повної інформації про історію розвитку цієї категорії, про її специфіку в різних країнах та сучасні підходи до вдосконалення організації праці. У результаті вони стикаються з дилемою: яку модель організації праці обрати та наскільки успішною вона може бути при впровадженні. Керівники багатьох підприємств намагаються перейняти ефективні методики організації праці, що використовуються в Японії та США. Проте вони часто ігнорують різницю в соціально-економічних, культурних та правових умовах між іноземними і вітчизняними підприємствами, що нерідко стає перешкодою на шляху досягнення очікуваних результатів [3, с. 58].

Багато вчених зробили свій внесок у розвиток та формування поняття "організація праці", тому слід розглянути семантику поняття "організація праці", яка наведена в таблиці 1.1.

Семантика поняття "організація праці"

Автор, джерело	Сутність визначення
Арон Е. І. [2]	Організація праці – це сукупність заходів, спрямована на раціональне поєднання праці працівників із засобами виробництва з метою досягнення високої продуктивності праці і збереження здоров'я та працездатності працюючих
Білоконенко В. І. [2]	Організація праці – це система заходів, що забезпечує раціональне використання робочих кадрів, яка включає відповідне розміщення людей у процесі виробництва, поділ на ланки, методи виконання робіт, нормування й стимулювання праці, організацію робочих місць, їх обслуговування й необхідні умови праці
Виноградський М. Д. Шканова О. М. [5]	Організація праці – приведення трудової діяльності людей у певну систему, що характеризується внутрішньою впорядкованістю, узгодженістю і спрямованістю взаємодії для реалізації спільної програми та цілі
Золотарева Т. Н. [5]	Організація праці – це впорядкована система взаємодії працівників із засобами виробництва та один з одним в єдиному виробничому процесі
Пашуто В. С. [7]	Організація праці – система заходів, спрямованих на підвищення ефективності використання трудових процесів шляхом їх впорядкування
Чигринов О. В. [8]	Організація праці – це спосіб поєднання безпосередніх виробників із засобами виробництва з метою створення сприятливих умов для одержання високих кінцевих соціально-економічних результатів

Джерело: складено за даними [2,5,7,8]

Отже, виходячи з наведеного аналізу досліджень, вважаємо за доцільне уточнити поняття організація праці і трактувати його таким чином. Організація праці – це упорядкування трудової діяльності людей у таку систему, яка дозволяє досягти максимально можливого корисного результату з урахуванням специфіки умов цієї діяльності.

Розглянемо основні характеристики організації праці (рис. 1.1).



Рис. 1.1 - Основні характеристики організації праці

Джерело: складено автором

Тож, у сучасних економічних реаліях поняття "організація праці" передбачає уточнення, оскільки воно охоплює складний процес оптимального поєднання робочої сили із засобами та предметами праці., яке забезпечує їх ефективне використання та досягнення високих результатів за відповідних умов виробничого середовища.

Можна виділити чотири основні засади організації праці, які зображені на рисунку 1.1.

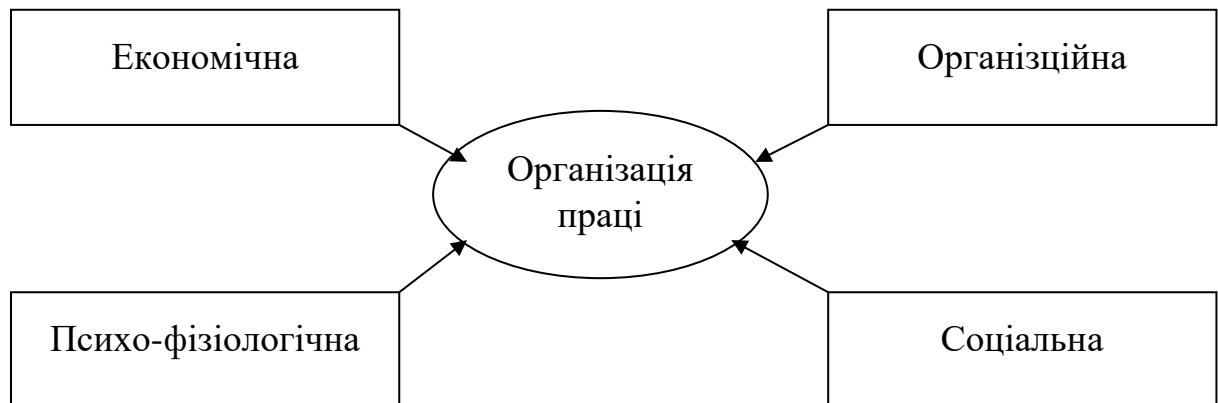


Рис. 1.2 - Основні задачі організації праці на підприємстві

Джерело: складено автором

Таким чином, економічна задача організації праці на підприємстві спрямована на забезпечення ефективного використання ресурсів, зниження витрат і підвищення продуктивності праці для досягнення конкурентних переваг. До основних економічних цілей належать [5]:

1. Підвищення продуктивності праці:

Підвищення продуктивності праці означає збільшення обсягів виробництва продукції або послуг за одиницю робочого часу. Це досягається за рахунок раціоналізації трудових процесів, запровадження новітніх технологій, оптимізації робочого простору та часу. Ефективно організована праця дозволяє працівникам виконувати більше завдань за менший час без зниження якості роботи.

Зростання продуктивності праці сприяє зменшенню витрат на одиницю продукції, що підвищує рентабельність підприємства. Важливу роль у цьому відіграє кваліфікація працівників, правильний розподіл обов'язків і запровадження мотиваційних програм, які стимулюють досягнення високих результатів.

2. Оптимізація витрат на виробництво:

Зниження виробничих витрат є ключовою складовою економічної стратегії підприємства. Раціональне використання трудових ресурсів, зменшення

енерговитрат і оптимізація закупівель матеріалів дозволяють знизити собівартість продукції. Це дає можливість підвищити цінову конкурентоспроможність товарів або послуг на ринку.

Важливим аспектом є мінімізація витрат, пов'язаних з простоем робітників і обладнання, а також уникнення перевитрат сировини та енергії. Використання цифрових технологій для планування і моніторингу витрат сприяє більш точному контролю фінансових і виробничих процесів.

3. Підвищення якості продукції та послуг:

Організація праці повинна забезпечувати умови для виготовлення продукції високої якості, що відповідає стандартам і потребам споживачів. Висока якість продукції не лише збільшує задоволеність клієнтів, але й дозволяє підприємству отримувати премії за лояльність споживачів і зміцнювати репутацію на ринку.

Досягнення цього можливе через використання передових технологій, проведення навчання працівників, контроль на кожному етапі виробництва та залучення механізмів оцінки якості. Крім того, важливо впроваджувати інновації, які дозволяють створювати унікальні продукти, що мають конкурентні переваги.

4. Раціоналізація трудових процесів:

Раціоналізація полягає у вдосконаленні організації праці, усуненні зайвих дій, дублювання обов'язків і непродуктивних витрат часу. Це досягається шляхом аналізу робочих процесів, виявлення «вузьких місць» і запровадження змін, які спрощують виконання завдань.

Наприклад, автоматизація рутинних операцій, таких як облік, складування або контроль якості, значно скорочує витрати часу та підвищує точність виконання робіт. Використання сучасного програмного забезпечення дозволяє краще планувати робочий час, оптимізувати розклад змін і зменшити втрати через неефективну організацію.

5. Зростання фінансових результатів:

Економічні цілі організації праці безпосередньо впливають на фінансові показники підприємства. Ефективне використання ресурсів, зниження собівартості продукції та підвищення її якості сприяють зростанню прибутковості. Крім того, оптимізація процесів дає змогу скоротити непрямі витрати, що позитивно впливає на рентабельність.

Зростання прибутків дозволяє підприємству інвестувати в нові технології, розширення виробничих потужностей та професійний розвиток працівників. У довгостроковій перспективі це забезпечує фінансову стабільність і конкурентоспроможність компанії.

6. Підвищення ефективності використання обладнання та технологій:

Максимальна віддача від використання обладнання є однією з найважливіших цілей організації праці. Це включає правильне планування завантаження обладнання, уникнення простоїв і своєчасне проведення технічного обслуговування. Впровадження сучасних технологій автоматизації сприяє зменшенню витрат часу та підвищенню продуктивності.

Застосування новітніх підходів у виробництві дозволяє підприємству залишатися конкурентним і гнучким у відповідь на зміну ринкових умов. Наприклад, використання систем управління виробництвом (MES-систем) допомагає відстежувати ефективність кожного етапу виробничого циклу в реальному часі.

Так, економічні цілі є важливими для стійкого розвитку підприємства, оскільки вони сприяють підвищенню його конкурентоспроможності та довгостроковій фінансовій стабільності.

Другою є організаційна складова організації праці, яка включає комплекс заходів і процесів, спрямованих на ефективну організацію трудових ресурсів, робочих місць і взаємодію працівників для досягнення оптимальних результатів. Це охоплює управління виробничими процесами, координацію дій співробітників, оптимізацію розподілу обов'язків і забезпечення правильного використання технічних ресурсів.

Тут потрібно виділити декілька основних складових [5]:

1) Використання обладнання та його вплив на час.

Правильне використання обладнання є однією з основних складових організаційної частини виробничого процесу. На підприємстві обладнання має бути завантажено відповідно до технологічних вимог і з максимальною ефективністю, що дозволяє знизити витрати часу на виконання завдань.

У разі ефективної організації роботи обладнання, можливі значні зменшення простоїв і непотрібних зупинок. Наприклад, планування робочих змін і технічне обслуговування мають бути проведені таким чином, щоб забезпечити безперервний виробничий процес і уникнути затримок. Усі ці фактори позитивно впливають на скорочення загального часу на виконання завдань, що безпосередньо знижує витрати та підвищує продуктивність.

2) Порядок у часі організації робіт на підприємстві.

Організація робочого часу має чіткий план, що визначає, коли і як виконуються різні етапи роботи. Це включає розподіл зміни, графіки робіт, а також інтервали для відпочинку і технічного обслуговування обладнання. Такий порядок необхідний для того, щоб кожен працівник точно знав свої обов'язки, а також щоб усі завдання виконувались своєчасно і з максимальним використанням робочого часу.

Визначений порядок організації часу також дозволяє контролювати ефективність виконання завдань, коригувати дії працівників, якщо це необхідно, і гарантувати, що всі виробничі етапи проходять у заплановані строки.

3) Умови для ефективної праці та зниження трудомісткості.

Створення умов для ефективної праці є важливою частиною організаційної цілі. Це включає створення комфортного робочого середовища, яке забезпечує високу працездатність працівників, мінімізує фізичні та психологічні навантаження і дає можливість виконувати завдання з мінімальною витратою енергії.

При цьому зниження трудомісткості праці можливе через раціоналізацію робочих процесів, використання нових технологій та автоматизацію. Це

дозволяє скоротити час, витрачений на виконання рутинних завдань, і знижує навантаження на працівників, тим самим підвищуючи продуктивність і зменшуючи витрати часу на кожен етап роботи.

4) Індивідуальна і колективна відповідальність за результати праці.

Індивідуальна відповідальність передбачає, що кожен працівник несе відповідальність за виконання своїх обов'язків у встановлені строки і з необхідною якістю. Це сприяє підвищенню особистої мотивації, дисципліни та ефективності праці.

Колективна відповідальність, у свою чергу, полягає у тому, що колектив підприємства або окремих підрозділів спільно відповідає за досягнення загальних результатів. Це включає взаємодію між співробітниками, координацію їх дій, допомогу один одному та забезпечення взаємної підтримки для досягнення спільної мети. Колективна відповідальність забезпечує високий рівень комунікації, що є важливим для досягнення максимальних результатів і мінімізації помилок.

5) Вплив комфортних умов праці на результати праці.

Створення комфортних умов праці, включаючи ергономічні робочі місця, належну вентиляцію, освітлення та інші фактори, безпосередньо впливає на ефективність роботи. Коли працівники почувуються комфортно і їх фізичне і психологічне здоров'я знаходиться під контролем, вони працюють з більшою віддачею і менше втомлюються.

б) Нормування праці однією з ключових складових організації праці, оскільки воно визначає оптимальні норми часу, необхідні для виконання певних робочих операцій. Це дозволяє чітко встановити, скільки часу та зусиль повинно бути витрачено на виконання кожного завдання чи виробничої операції, що є важливим для підвищення ефективності та продуктивності праці. Процес нормування передбачає встановлення стандартів, які забезпечують рівновагу між якістю роботи та її витратами, а також оптимальне використання ресурсів підприємства.

Нормування праці включає аналіз трудових процесів і визначення часу, необхідного для виконання кожної операції з урахуванням технічних умов, кваліфікації працівника, рівня автоматизації та інших факторів. Це дає змогу встановлювати реалістичні вимоги до працівників і визначати відповідні норми для оцінки їхнього навантаження. Крім того, нормування дозволяє виявити можливості для вдосконалення процесів, скорочення витрат часу і підвищення продуктивності.

Впровадження ефективного нормування сприяє підвищенню якості роботи, оптимізації ресурсів і забезпеченню високого рівня конкурентоспроможності підприємства.

Третьою засадою організації праці стала психо-фізіологічна складова, яка охоплює важливі аспекти, які стосуються як фізіологічних, так і психологічних особливостей працівника. Вона включає в себе оптимальне узгодження трудової діяльності з фізіологічними і психічними можливостями людини. З одного боку, це забезпечення правильної фізичної навантаженості та умов праці, що відповідають можливостям організму, з іншого — врахування психологічного комфорту працівника, що включає мотивацію, емоційний стан, стресостійкість та інші психічні характеристики.

Психологічна сумісність є важливим аспектом, оскільки різні види праці вимагають специфічних психологічних характеристик від працівника. Наприклад, для виконання інтелектуальної чи творчої роботи необхідні високі рівні концентрації уваги, здатність до абстрактного мислення, здатність до прийняття швидких рішень у ситуаціях невизначеності. Для роботи, пов'язаної з фізичними зусиллями або монотонними операціями, важливі витривалість, стійкість до втоми та стресів, здатність підтримувати високу працездатність при тривалій однотипній діяльності.

Відповідність психо-фізіологічних характеристик особи до особливостей її трудової діяльності є необхідною умовою для досягнення високої продуктивності праці і збереження здоров'я працівника. Невідповідність між навантаженням і можливостями організму може призвести до емоційного

вигорання, фізичної втоми, а також до психологічних розладів, таких як стрес або тривога.

Правильне врахування цих аспектів при організації праці допомагає знижувати рівень професійних захворювань, підвищувати ефективність праці та загальний рівень задоволення працівників від своєї діяльності. Врахування психологічних потреб працівників, створення сприятливого емоційного клімату, а також фізіологічно зручних умов роботи сприяє формуванню високої мотивації, зменшенню кількості стресів і конфліктів на робочому місці.

У свою чергу, четверта - соціальна задача організації праці передбачає створення умов, які сприяють покращенню якості життя працівників, їхньому професійному розвитку, забезпеченню соціальної справедливості та підтримці здорового морально-психологічного клімату в колективі. Ця складова організації праці націлена на забезпечення гармонії між трудовою діяльністю та соціальними потребами працівників, що включає не лише матеріальні, але й психологічні, емоційні та соціальні аспекти. Важливими її складовими є [9]:

1) Зміст і привабливість праці.

Зміст праці визначає не лише те, які завдання і обов'язки покладено на працівника, а й наскільки ці завдання є цікавими, творчими та корисними для нього. Привабливість праці виникає, коли працівник бачить в своїй діяльності певну значущість і досягає відчуття задоволення від виконаної роботи. Це включає можливість для самовираження, професійного зростання та участі в цікавих та значущих проектах. Важливо, щоб праця не була надмірно рутинною і монотонною, а також мала можливості для розвитку і досягнення особистих і професійних цілей.

2) Соціальні умови праці відображають атмосферу в колективі, відносини між працівниками і керівництвом, наявність колективних заходів, підтримку трудових прав та соціальну відповідальність підприємства. Це також включає рівень оплати праці, доступ до соціальних пільг та гарантій, захист прав працівників, відсутність дискримінації і можливість для рівного доступу до всіх корпоративних ресурсів. Підприємства, які створюють здорові соціальні умови,

здатні забезпечити високий рівень задоволення працівників своєю діяльністю і лояльність до компанії.

3) Підвищення кваліфікації є важливою складовою соціальної задачі, оскільки воно не лише сприяє покращенню професійних навичок працівників, але й відкриває нові можливості для їхнього професійного зростання. В умовах швидкого розвитку технологій та змін на ринку праці необхідність безперервного навчання стає все більш актуальною. Тому організація праці має передбачати навчальні програми, тренінги та курси підвищення кваліфікації, які допоможуть працівникам адаптуватися до змін, підтримувати свою конкурентоспроможність і залишатися затребуваними на ринку праці.

4) Розвиток трудової кар'єри полягає в створенні можливостей для кар'єрного зростання працівників. Це може включати програми наставництва, внутрішнє просування, оцінку потенціалу працівників та надання можливості для зміни посад і розвитку професійних навичок. Окремо важливою є гнучка система кар'єрного росту, яка враховує інтереси та амбіції працівників, а також дозволяє досягати високих результатів без необхідності змінювати місце роботи. Це стимулює працівників до більшого вкладу в розвиток підприємства.

5) Якість трудового життя є інтеграційним показником, що включає фізичні, психологічні та соціальні аспекти праці. Це створення комфортних і безпечних умов праці, баланс між роботою та особистим життям, підтримка здоров'я працівників та запобігання професійним захворюванням. Важливими складовими є також забезпечення соціальних гарантій, наявність системи підтримки в кризових ситуаціях, можливість для відпочинку і релаксації. Створення сприятливих умов для працівників підвищує не тільки їхнє задоволення від роботи, але й сприяє зменшенню стресів, підвищенню загальної ефективності та стабільності праці.

Загалом соціальна задача організації праці полягає у створенні умов для максимальної реалізації потенціалу працівників в рамках організації, покращенні якості їхнього життя і задоволення від праці, що в свою чергу підвищує ефективність виробничої діяльності підприємства.

1.2 Напрями удосконалення організації праці персоналу на підприємстві

Першим чином пропонуємо розглянути розподіл і кооперацію праці, які є важливими напрямами удосконалення організації праці на підприємстві, оскільки вони визначають, як ефективно розподіляються робочі завдання між працівниками та як вони взаємодіють для досягнення спільної мети. Вони сприяють оптимізації виробничих процесів, підвищенню продуктивності та зниженню витрат. Розподіл праці дозволяє максимально використовувати кваліфікацію та навички кожного працівника, а кооперація праці забезпечує злагоджену командну роботу.

Розподіл праці — це процес, за допомогою якого трудова діяльність розбивається на окремі операції, завдання чи функції, які виконуються різними працівниками або групами працівників. Він дозволяє досягти спеціалізації, коли кожен працівник чи підрозділ підприємства виконує конкретну частину робіт, що відповідає їхнім здібностям і кваліфікації. Спеціалізація дозволяє підвищити ефективність роботи, зменшити час на виконання певних завдань і забезпечити високий рівень майстерності в конкретних операціях. Однак важливо, щоб розподіл праці був оптимальним, оскільки надмірна спеціалізація може призвести до монотонності, зниження мотивації і виникнення інших проблем, таких як вигорання працівників [12].

Кооперація праці полягає в тісній взаємодії працівників, підрозділів чи навіть різних підприємств для досягнення спільної мети. Це означає, що працівники, хоча і виконують окремі функції, мають чітко налагоджені механізми взаємодії для забезпечення безперервності та узгодженості всіх процесів. Кооперація може проявлятися на різних рівнях: між окремими працівниками, підрозділами чи навіть підприємствами в межах більш складних виробничих ланцюгів. Правильна кооперація забезпечує не лише ефективність окремих етапів виробництва, але й дозволяє уникнути дублювання зусиль,

знижує ймовірність помилок та допомагає швидше реагувати на зміни в ринку чи в самій організації.

Удосконалення розподілу і кооперації праці передбачає постійний моніторинг і коригування процесів в залежності від змін у виробничій ситуації, технологіях, потребах персоналу та вимогах ринку. Це вимагає гнучкості в організації праці, наявності чітких комунікаційних каналів між працівниками та підрозділами, а також ефективного управління проектами, що дозволяє максимально використовувати ресурси підприємства. Налагоджена кооперація та оптимальний розподіл праці можуть призвести до зниження виробничих витрат, підвищення якості продукції, скорочення часів виконання завдань та зростання задоволення працівників від своєї діяльності.

У контексті удосконалення організації праці на підприємстві також важливим аспектом є правильна розстановка кадрів, яка сприяє забезпеченню скоординованої роботи всього колективу компанії. Ефективна розстановка кадрів включає не тільки правильний підбір співробітників на відповідні посади, але й створення умов для їхнього професійного розвитку, підтримання мотивації та досягнення загальної мети організації. Правильна розстановка кадрів дозволяє забезпечити ефективну взаємодію між різними підрозділами та індивідуальними працівниками, що важливо для досягнення стратегічних і операційних цілей компанії. Це, у свою чергу, сприяє підвищенню продуктивності праці, покращенню якості виконаних завдань і досягненню стратегічних цілей підприємства.

Маємо зауважити, що раціональна організація праці повинна забезпечити створення умов для високоефективної та безперервної праці. Цими умовами є:

- 1) Підбір, підготовка, підвищення кваліфікації і перепідготовка працівників.

Дійсно, один із основних аспектів забезпечення цих умов полягає в підборі, підготовці, підвищенні кваліфікації та перепідготовці працівників. Важливим елементом у цьому процесі є оптимізація використання як внутрішнього ринку праці, так і зовнішнього набору персоналу.

Внутрішній ринок праці дозволяє максимально ефективно використовувати існуючі ресурси підприємства. Це означає, що важливо розвивати та підвищувати кваліфікацію поточних працівників, забезпечуючи їм можливість для кар'єрного зростання та перекваліфікації в межах організації. Такий підхід не лише збільшує мотивацію персоналу, але й дозволяє зберегти досвідчених спеціалістів, що знають специфіку роботи компанії. Внутрішнє навчання та перепідготовка сприяють зниженню витрат на залучення нових кадрів і скорочують час адаптації нових співробітників.

З іншого боку, зовнішній набір персоналу також є важливим елементом, особливо коли підприємство потребує нових ідей, спеціалізованих знань або вмінь, яких немає серед поточних співробітників. Зовнішній набір дозволяє знайти талановитих кандидатів з різних галузей і регіонів, що може допомогти в розширенні або модернізації діяльності підприємства. Водночас зовнішній набір потребує додаткових витрат, часу на адаптацію та інтеграцію нових працівників у корпоративну культуру.

Таким чином, оптимальне поєднання внутрішнього і зовнішнього набору персоналу є ключовим фактором для забезпечення стабільної та високопродуктивної роботи підприємства. Раціональна організація праці повинна враховувати потреби в розвитку внутрішнього потенціалу, одночасно залучаючи нових спеціалістів для заповнення вакансій, що дозволяє підприємству залишатися конкурентоспроможним на ринку праці.

2) Раціональна організація та обслуговування робочих місць. Створення безпечних умов праці на підприємстві.

Раціональна організація праці неможлива без належної організації робочих місць і забезпечення безпечних умов праці. Це включає в себе створення таких умов, які б сприяли не лише ефективному виконанню трудових функцій, але й гарантували безпеку і здоров'я працівників.

Раціональна організація робочих місць передбачає правильну розстановку обладнання, інструментів і матеріалів, а також ефективне планування простору, що дозволяє працівникам працювати без зайвих фізичних навантажень і

переміщень. Важливою частиною є забезпечення достатнього освітлення, оптимальної температури, вентиляції та інших факторів, що впливають на комфорт і ефективність праці. Організація робочого місця має враховувати специфіку діяльності кожного працівника, що дозволяє зменшити помилки, підвищити швидкість виконання завдань і знизити ризики травматизму.

Безпека праці є основою для забезпечення високої ефективності праці. Безпечні умови праці включають не тільки відповідні технічні засоби, такі як наявність захисних пристроїв на обладнанні, а й навчання працівників техніці безпеки, регулярні медичні огляди, а також дотримання стандартів охорони праці та санітарно-гігієнічних норм. Підприємство повинно забезпечити регулярне технічне обслуговування обладнання, своєчасну заміну зношених деталей і надання працівникам необхідних засобів індивідуального захисту.

До того ж, створення безпечних умов праці включає в себе моніторинг стану робочого середовища і своєчасне реагування на потенційні небезпеки. Системи охорони праці повинні бути інтегровані в загальний процес управління підприємством, а також мати механізми для оперативного вирішення проблем, що виникають. Це дозволяє не лише захистити здоров'я працівників, але й знизити ризики для самого підприємства, зменшуючи ймовірність аварій та інших непередбачених ситуацій.

Таким чином, раціональна організація та обслуговування робочих місць і створення безпечних умов праці є необхідною умовою для забезпечення високої продуктивності праці, зниження витрат на медичне обслуговування та підвищення загальної задоволеності працівників.

3) Ефективна система стимулювання праці.

Раціональна організація праці не може бути ефективною без належної системи стимулювання праці, яка сприяє не лише досягненню високих результатів, але й підтримці стабільної і безперервної роботи підприємства. Ефективна система стимулювання праці базується на заохоченні працівників до досягнення визначених цілей, підвищення продуктивності та покращення якості виконуваних завдань.

Система стимулювання праці може бути як матеріальною, так і нематеріальною. Матеріальна мотивація є одним із основних способів стимулювання, оскільки фінансові винагороди мають безпосередній вплив на задоволення працівників та їх мотивацію до високої продуктивності. Це можуть бути премії, бонуси, підвищення зарплати, додаткові виплати за досягнення високих результатів, а також різноманітні соціальні пільги, такі як медичне страхування, транспортні витрати чи харчування на підприємстві. Матеріальні заохочення стимулюють працівників до досягнення високих результатів, а також забезпечують їх економічний добробут, що позитивно впливає на загальну мотивацію.

Натомість, нематеріальна мотивація включає в себе такі форми заохочення, як визнання заслуг працівників, кар'єрне зростання, професійний розвиток, можливість навчання та підвищення кваліфікації. Нематеріальна мотивація також включає створення комфортної робочої атмосфери, де працівники відчують підтримку та повагу з боку керівництва, що є не менш важливим для досягнення високих результатів. Визнання досягнень працівників на рівні колективу або публічна похвала також є потужними мотиваційними інструментами, що сприяють підвищенню лояльності та залученості працівників.

Окремо слід виділити і дисципліну праці, яка є важливим елементом, що визначає організацію та якість роботи на підприємстві. Вона включає в себе дотримання правил і норм, встановлених на підприємстві, таких як точність виконання завдань, дотримання робочого графіку, безпека праці, а також взаємоповага між працівниками. Доведено, що відсутність дисципліни призводить до зниження продуктивності, порушення робочих процесів, збільшення кількості помилок і аварій, а також до морального і психологічного незадоволення в колективі. Через це дієва система стимулювання має включати в себе не лише матеріальні та нематеріальні винагороди, а й елементи, що сприяють підтриманню високих стандартів дисципліни праці.

Система стимулювання безпосередньо впливає на дисципліну праці, оскільки вона формує у працівників усвідомлення того, що високі результати роботи винагороджуються, а невиконання обов'язків або порушення норм може мати негативні наслідки. Таким чином, ефективна система стимулювання праці сприяє не лише підвищенню продуктивності та мотивації працівників, але й створює здорову атмосферу в колективі, де кожен працівник розуміє важливість дисципліни та прагне досягати встановлених цілей.

1.3 Методи оцінки соціально-економічної ефективності організації праці

Економічними результатами удосконалення організації праці є зниження собівартості продукції та отримання додаткового прибутку. Це досягається завдяки низці ефективних заходів, які зменшують витрати і підвищують ефективність виробничих процесів.

1) Зростання продуктивності праці - це процес підвищення обсягу продукції, яку виробляє працівник за одиницю часу. Воно може бути досягнуте за допомогою кількох основних факторів:

- зменшення трудомісткості — скорочення витрат праці на виготовлення одиниці продукції. Це досягається за рахунок вдосконалення технологічних процесів, впровадження нових методів праці, автоматизації окремих етапів виробництва.

- зменшення чисельності працівників — оптимізація чисельного складу робочих бригад шляхом покращення організації праці та використання нових технологій, що дозволяє забезпечити ту ж кількість виробництва при меншій кількості працівників.

- зменшення простоїв — скорочення періодів, коли робоче обладнання, технологічні лінії чи працівники не зайняті виробничими процесами. Це може

бути досягнуто шляхом належного планування робочих змін, поліпшення технічного обслуговування, уникнення несанкціонованих перерв.

- раціональне використання робочого часу — покращення ефективності використання робочого часу працівників шляхом введення чітких регламентів, планування робочих процесів, усунення зайвих витрат часу на неефективні дії.

- підвищення кваліфікації працівників — навчання та професійний розвиток дозволяють працівникам ефективніше виконувати свої обов'язки, швидше реагувати на зміни, впроваджувати інновації, що сприяє зниженню витрат та підвищенню виробничих результатів.

2) збільшення випуску та обсягу реалізації продукції, що є одним із основних факторів економічного успіху підприємства. Це дозволяє значно підвищити ефективність виробничих процесів і збільшити прибуток. Підвищення обсягу виробництва може бути досягнуте за допомогою кількох стратегій.

По-перше, це може включати оптимізацію технологічних процесів, що дозволяє зменшити час, необхідний для виготовлення одиниці продукції.

По-друге, розширення виробничих потужностей або модернізація обладнання дозволяє збільшити обсяг випуску без значних додаткових витрат.

Окрім того, важливим аспектом є ефективне використання ресурсів, зокрема матеріальних і трудових, що дає змогу максимально використовувати наявні потужності та ресурси для збільшення виробництва. Іншою складовою є маркетингова діяльність, що сприяє збільшенню попиту на продукцію та відкриттю нових ринків збуту.

В результаті зростання обсягу виробництва та реалізації продукції зменшується собівартість одиниці товару, а підприємство отримує додаткові доходи, що впливає на загальний фінансовий результат.

3) Зменшення зарплатомісткості продукції, тобто зниження затрат заробітної плати на 1 грн продукції.

Зменшення зарплатомісткості продукції — це ще один важливий аспект удосконалення організації праці, який дозволяє знизити витрати на оплату праці

у розрахунку на одиницю продукції. Це досягається через підвищення ефективності праці та раціоналізацію робочих процесів.

Одним із способів зменшення зарплатомісткості є автоматизація та механізація виробничих процесів, що дозволяє зменшити потребу в великій кількості працівників для виконання рутинних завдань. Впровадження нових технологій також сприяє зниженню трудовитрат і підвищенню продуктивності праці, що веде до зменшення витрат на оплату праці на одиницю продукції.

Додатково, оптимізація чисельності персоналу, удосконалення організації праці та покращення кваліфікації працівників дозволяють досягти більш ефективного використання робочої сили.

Таким чином, зменшення зарплатомісткості продукції без шкоди для якості виготовлених товарів дає можливість підприємству знизити загальні витрати та підвищити конкурентоспроможність продукції на ринку. Таким чином, зниження зарплатомісткості продукції є важливим інструментом для зменшення собівартості та збільшення прибутку підприємства.

4) Скорочення кількості бракованої продукції та збільшення її якості.

Скорочення кількості бракованої продукції є важливим аспектом удосконалення організації праці, оскільки значний обсяг браку призводить до додаткових витрат, знижує ефективність виробничого процесу та погіршує репутацію підприємства.

Одним із основних способів досягнення цієї мети є впровадження сучасних систем контролю якості на всіх етапах виробництва — від постачання сировини до готової продукції. Це включає використання високотехнологічного обладнання для перевірки та виявлення дефектів, а також постійний моніторинг процесів на виробничих лініях.

Окрім того, важливим є забезпечення належної підготовки працівників, що включає підвищення їх кваліфікації та знань щодо стандартів якості. Залучення співробітників до процесу покращення якості дозволяє зменшити кількість браку та підвищити відповідальність за кінцевий результат. У результаті зменшення дефектів і підвищення якості продукції знижується кількість витрат на

виправлення дефектів, що також позитивно впливає на собівартість і прибутковість підприємства.

5) Скорочення матеріальних затрат — це один із ключових напрямків зниження собівартості продукції. Матеріальні витрати часто складають значну частину загальних витрат виробництва, тому їх оптимізація є важливим етапом у підвищенні ефективності підприємства. Скорочення матеріальних затрат може бути досягнуте за допомогою кількох стратегій.

Одним із шляхів є вдосконалення технологічних процесів, що дозволяє зменшити витрати сировини, покращуючи її використання на кожному етапі виробництва.

Використання високоякісних матеріалів також може допомогти знизити кількість браку та дефектів, що зменшує потребу в додаткових витратах на їх заміну чи обробку.

Крім того, оптимізація логістичних процесів та ефективне планування закупівель допомагають знизити витрати на транспортування та зберігання сировини та готової продукції. Усі ці заходи дозволяють значно скоротити матеріальні витрати та, відповідно, знизити собівартість продукції, що позитивно позначається на фінансових результатах підприємства.

Для оцінки економічної ефективності заходів зі скорочення матеріальних затрат використовуються різні фінансові та економічні показники.

1) Розрахунок економічної ефективності заходів (чистий економічний ефект):

Економічна ефективність заходів це різниця між вартісною оцінкою досягнутих результатів і вартістю усіх ресурсів, витрачених на реалізацію заходу протягом його тривалості. Вона розраховується за формулою (1.1) [22]:

$$Est = Rst - Vst \quad (1.1)$$

де Est — чистий економічний ефект за розрахунковий період;

R_{st} — вартісна оцінка отриманого результату від заходу за розрахунковий період;

V_{st} — вартісна оцінка витрат на здійснення даного заходу за розрахунковий період.

При вартісній оцінці результатів та витрат заходу можуть виникнути два основні сценарії:

- впровадження заходу дозволяє збільшити обсяг виробленої продукції. У такому випадку вартісна оцінка результатів визначається через оцінку продукції за оптовими цінами;

- застосування заходу змінює економічні показники поточного виробництва. У цьому випадку вартісна оцінка результатів при незмінному обсязі кінцевої продукції відображає зміни у витратах на її виробництво. Якщо обсяг кінцевої продукції змінюється, вартісна оцінка результатів повинна включати як зміну витрат, так і варіацію обсягу продукції за оптовими цінами.

2) Розрахунок чистого дисконтованого доходу (NPV - Net Present Value).

Чистий дисконтований дохід — це величина, яка показує різницю між приведеними до теперішньої вартості грошовими потоками від заходу та витратами на його впровадження.

Формула (1.2) для розрахунку NPV виглядає так [22]:

$$NPV = \sum (P_n / (1 + r)^n) - IC \quad (1.2)$$

де: P_n - річні грошові поступлення впродовж n років;

r - дисконтна ставка;

IC - стартові інвестиції;

n - термін реалізації проєкту.

Таким чином, якщо $NPV > 0$ - проєкт потрібно приймати до реалізації. А у разі, якщо $NPV < 0$ - проєкт є збитковим. Також може статись і невизначеність, коли проєкт не є прибутковим, але і не збитковий, при цьому $NPV = 0$.

3) Розрахунок індексу рентабельності інвестицій (PI - Profitability Index,)

Метод розрахунку індексу рентабельності інвестицій (PI) є логічним продовженням попереднього підходу. Однак, на відміну від NPV, показник PI є відносним показником, який відображає рівень дохідності інвестицій і обчислюється за наступною формулою (1.3) [22]:

$$PI = \sum(P_n / (1 + r)^n) : IC \quad (1.3)$$

де P_n - річні грошові поступлення впродовж n років;

r - дисконтна ставка;

IC - стартові інвестиції;

n - термін реалізації проєкту.

Якщо $PI > 1$, проєкт є прибутковим і його доцільно реалізувати. Однак, якщо $PI < 1$, проєкт збитковий і його слід відхилити. У разі коли $PI = 1$, то рівень дохідності інвестицій відповідає нормативній рентабельності, що означає відсутність як прибутку, так і збитків.

4) Метод визначення внутрішньої норми прибутковості (IRR), також відомий як метод ставки дисконту, забезпечує знаходження такої ставки, за якої поточна вартість очікуваних грошових потоків дорівнює поточній вартості інвестиційних витрат. Показник IRR визначає максимальний допустимий відносний рівень витрат, пов'язаних із реалізацією інвестиційного проєкту, і встановлює верхню межу процентної ставки, за якою компанія може повернути вкладені кошти.

Практичне використання методу полягає в підборі двох значень ставки дисконту $r_1 < r_2$ таким чином, щоб в інтервалі (r_1, r_2) функція $NVP = f(r)$ змінювала своє значення з «+» на «-» або навпаки. Для розрахунку використовують наступну формулу (1.4):

$$IRR = r_1 + (f(r_1) / (f(r_1) - f(r_2))) * (r_2 - r_1) \quad (1.4)$$

5) Розрахунок строку окупності заходів (Payback Period - PP).

Срок окупності (PP) — це час, необхідний для того, щоб за рахунок зекономлених матеріальних витрат покрити початкові інвестиції в захід. Формула (1.5) для розрахунку строку окупності виглядає так [22]:

$$PP = IC / D \quad (1.5)$$

де IC - стартові інвестиції;

D — середньорічні фінансові надходження від реалізації проєкту, яка обчислюється згідно формули (1.6) :

$$D = \sum P_n / n \quad (1.6)$$

Тож, показник PP є мінімальним часовим інтервалом від початку здійснення інвестицій, за який інвестиційні витрати покриваються чистими грошовими надходженнями від їх реалізації.

Висновок до розділу 1:

Організація праці являє собою процес упорядкування трудової діяльності людей у таку систему, яка дозволяє досягати максимально можливого корисного результату з урахуванням специфіки умов цієї діяльності. Однак, у сучасних економічних реаліях поняття "організація праці" потребує уточнення, оскільки воно охоплює більш складний процес оптимального поєднання робочої сили із засобами та предметами праці, яке забезпечує їх ефективне використання та досягнення високих результатів за відповідних умов виробничого середовища.

Раціональна організація праці є фундаментальним чинником успішного функціонування підприємства. Вона забезпечує ефективне використання ресурсів, оптимізацію виробничих процесів, підвищення продуктивності праці та зниження витрат. Налагоджений розподіл і кооперація праці, правильна розстановка кадрів, безпечні умови праці та дієва система стимулювання

створюють умови для стабільного розвитку підприємства, підвищення якості продукції та задоволення працівників своєю діяльністю. Удосконалення організації праці дозволяє підприємству бути конкурентоспроможним та досягати високих соціально-економічних результатів.

У свою чергу, визначення та застосування ефективних методів оцінки дозволяє досягти значних результатів у зниженні собівартості продукції, збільшенні прибутку та покращенні фінансових показників підприємства.

Методи оцінки, такі як розрахунок чистого економічного ефекту, чистого дисконтованого доходу, індексу рентабельності інвестицій, внутрішньої норми прибутковості та строку окупності, дозволяють отримати детальну картину економічної ефективності заходів, спрямованих на покращення організації праці. Оцінивши економічні результати зниження витрат, підвищення продуктивності праці, скорочення матеріальних витрат і покращення якості продукції, підприємство може оптимізувати свої виробничі процеси та отримати додаткові фінансові вигоди, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності та стабільності на ринку. Врахування цих методів оцінки є необхідним для прийняття обґрунтованих управлінських рішень і забезпечення довгострокового успіху підприємства.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ КОМПАНІЇ ТОВ «АКТИВТРЕЙД»

2.1 Організаційно-економічна характеристика компанії ТОВ «АКТИВТРЕЙД»

Товариство з обмеженою відповідальністю «АКТИВТРЕЙД» - одна з провідних компаній в області виробництва домашнього текстилю в Україні, яка має сучасну виробничу базу для створення високоякісних готових текстильних виробів, декору, трикотажного та в'язаного одягу.

Організація ТОВ «АКТИВТРЕЙД» зареєстрована 29.09.2009 за юридичною адресою: 49000, Україна, Дніпропетровська обл., місто Дніпро, Запорізьке шосе, будинок, 98б.

Статутний капітал організації складає 11 000 000 грн.

Компанія має три власника із відсотковим співвідношенням частки статутного капіталу:

- 1) Гончар Вікторія Володимирівна – 46% (5 060 000 грн)
- 2) Тимченко Сергій Якович – 45% (4 950 000 грн)
- 3) Бершицький Ігор Юхимович – 9% (990 000 грн)

У свою чергу, директором та кінцевим бенефіціарним власником товариства є Гончар Вікторія Володимирівна.

Товариство у своїй діяльності керується Конституцією та законами України, актами Президента України, Кабінету Міністрів України, наказами Міністерства соціальної політики України, інших центральних органів виконавчої влади, розпорядженнями голови облдержадміністрації.

Основним видом діяльності згідно з Класифікацією видів економічної діяльності (далі КВЕД) виступає 13.92 Виробництво готових текстильних виробів.

Іншими видами діяльності компанії згідно КВЕД є [33]:

46.41 Оптова торгівля текстильними товарами

14.39 Виробництво іншого трикотажного та в'язаного одягу

46.19 Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту

46.90 Неспеціалізована оптова торгівля

47.19 Інші види роздрібною торгівлі в неспеціалізованих магазинах

47.51 Роздрібна торгівля текстильними товарами в спеціалізованих магазинах

68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна

73.20 Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки

73.11 Рекламні агентства

Місією ТОВ «АКТИВТРЕЙД» є задоволення попиту споживачів області виробництва виробів домашнього текстилю, декору та одягу. Головною метою компанії є постійне підвищення якості товарів та послуг для задоволення потреб споживачів.

ТОВ «АКТИВТРЕЙД» має дві власні торгові марки ТМ Прованс – вироби текстилю і декору для дому та ТМ Art Knit – виробництво трикотажного та в'язаного одягу.

Таким чином, досліджуване підприємство поділено на головний офіс, склад і чотири виробництва: швейне, в'язальне і холлофайбера у м. Дніпро та швейне у м. Самар.

У діяльності фірма використовує переважно імпортні матеріали, а саме:

— 80% тканини для пошиву імпортує з Іспанії, та 20% закупає в українських виробників.

— більшість пряжі для в'язального виробництва закупає у українських постачальників, які імпортують її з-за кордону. А також, з 01.09.2024 р. компанія розпочала безпосередню співпрацю з турецькими виробниками.

— імпортною є сировина для виробництва холлофайбера.

ТОВ «АКТИВТРЕЙД» здійснює діяльність відповідно до чинних нормативно-правових актів, та міжнародних стандартів. Варто виокремити, що від 22.12.2015 р. компанія сертифікована відповідно до Міжнародних стандартів: ISO 9001 (Системи менеджменту якості); ISO 14001 (Екологічний менеджмент); HACCP (Аналіз ризиків і критичні точки контролю). Виробництво товарів здійснюється відповідно до міжнародних стандартів якості. Увагу також приділено локальним документам, які регламентують функціонування підприємства та роботу з персоналом.

Нормативно-правовими документами для діяльності підприємства є: Конституція України; Господарський кодекс України; Цивільний кодекс України; Закон України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю»; Закон України «Про захист прав споживачів»; Податковий кодекс України; ті інші законодавчі акти.

До локальних організаційно-розпорядчих документів відносимо: Статут підприємства; Посадові інструкції працівників; Правила внутрішнього трудового розпорядку; Колективний договір. В тому числі, регулювання виробничої діяльності здійснюється відповідно до: Класифікації видів економічної діяльності (КВЕД); Закону України «Про стандартизацію», що забезпечує відповідність продукції стандартам якості, а також Державних санітарних та гігієнічних вимог, які регулюють умови виробництва текстильних товарів.

Окремо слід виділити нормативно-правові документи, що регламентують роботу з персоналом: Кодекс законів про працю України; Закон України «Про оплату праці»; Накази та розпорядження Міністерства соціальної політики України.

Зважаючи на здійснення компанією міжнародної діяльності, необхідно виокремити нормативно-правові документи, які її регламентують, а саме: Митний кодекс України; Угода про зону вільної торгівлі (зокрема з ЄС); Регламенти ЄС, що визначають вимоги до текстильних виробів, екологічної безпеки та маркування продукції.

У свою чергу, контроль роботи підприємства здійснюють наступні державні інституції: Державна податкова служба України - контролює виконання податкових зобов'язань; Державна служба України з питань праці - забезпечує дотримання трудового законодавства; Держпродспоживслужба - перевіряє відповідність продукції санітарно-гігієнічним нормам; Екологічна інспекція - здійснює контроль за екологічною безпекою виробництва.

Функціонування компанії у правовому полі, сертифікація відповідності до стандартів ISO, постійне вивчення та використання міжнародного досвіду, співпраця з відомими українськими компаніями та мережами супермаркетів, (виготовлення продукції під їх приват лейбл забезпечує ТОВ «АКТИВТРЕЙД» ефективну та конкурентоспроможну позицію на українському та міжнародному ринках.

Проаналізуємо динаміку виробленої та реалізованої продукції підприємства за 2020-2023 роки (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Динаміка виробленої та реалізованої продукції на
ТОВ «АКТИВТРЕЙД» за 2020-2023 роки

Найменування	Роки				Відхилення 2023/2020		Відхилення 2023/2022	
	2020	2021	2022	2023	(+/-)	(%)	(+/-)	(%)
ВИРОБНИЦТВО ПРОДУКЦІЇ								
В'язаний та трикотажний одяг (тис.грн.)	23524	31310	33523	37830	14306,00	160,81	4307,00	112,85
Вироби домашнього текстилю (тис.грн.)	66325	70542,6	68595,3	85368	19043,00	128,71	16772,70	124,45
РЕАЛІЗАЦІЯ ПРОДУКЦІЇ								
В'язаний та трикотажний одяг (тис.грн.)	22540	30360	32761	37820	15280,00	167,79	5059,00	115,44
Вироби домашнього текстилю (тис.грн.)	66325	70321,2	68425,8	86542	20217,00	130,48	18116,20	126,48

Джерело: розраховано автором за матеріалами фінансової звітності підприємства.

Аналіз динаміки виробленої та реалізованої продукції на підприємстві за 2020-2023 роки показує, що структурі виробленої та реалізованої продукції основну частку в об'ємах випуску продукції займає продукція домашнього текстилю та декору, яка на 2023 рік сягає 69,5% від усієї продукції. Також важливою складовою в випуску продукції на підприємстві відведено одягу, частка якого у структурі виробленої та реалізованої продукції складає 30,5%.

Наведені дані показують, що у 2022 році відбувся спад виробництва та зменшення обсягів реалізації продукції, головною причиною якого був початок повномасштабної війни в Україні. Через це весною 2022 року діяльність підприємства було майже повністю зупинено та переорієнтовано на пошиття безкоштовної продукції для військових у благодійних цілях. У травні 2022 року підприємства та магазини України почали відновлювати свою роботу та закуповувати товари ТМ Прованс і ТМ Art Knit, завдяки чому фабрика повернулася до роботи за своїм основним направленням. Починаючи з осені 2022р і нині у ТОВ «АКТИВТРЕЙД» виробництво та реалізація продукції активно зростає.

Підприємство ТОВ «АКТИВТРЕЙД» поділяється на: два швейних виробництва (у містах Дніпро та Самар), в'язальне, виробництво холлофайбера, склад готової продукції та головний офіс.

Керівництво підприємства в особі голови - генерального директора – Гончар Вікторії Володимирівни прагне до ділової досконалості свого підприємства і розуміє, що для забезпечення ефективної діяльності в умовах ринкової економіки, підвищення конкурентоздатності продукції і розширення ринків збуту необхідна чітка система управління підприємством.

Проаналізуємо показники фінансово-господарської діяльності досліджуваного підприємства за 2020-2023 роки (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2

Аналіз показників фінансово-господарської діяльності ТОВ «АКТИВТРЕЙД»
за 2020-2023 роки.

Показники	Роки				Відхилення 2023/2020		Відхилення 2023/2022	
	2020	2021	2022	2023	(+/-)	(%)	(+/-)	(%)
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (тис. грн)	44547	52423	42828	74033	29486	166,19	31205	172,86
Собівартість реалізованої продукції (тис. грн)	32587	40051	34710	59007	26420	181,08	24297	170,00
Валовий прибуток (тис. грн)	11960	12372	8118	15026	3066	125,64	6908	185,09
Інші операційні доходи (тис. грн)	710	193	2467	563	-147	79,30	-1904	22,82
Фінансові результати від операційної діяльності (тис. грн)	1344	1549	1333	3427	2083	254,99	2094	257,09
Чистий фінансовий результат (прибуток) (тис. грн)	1072	1247	1074	2719	1647	253,64	1645	253,17
Матеріальні затрати (тис. грн)	28063	34332	32049	49214	21151	175,37	17165	153,56
Витрати на оплату праці (тис. грн)	2991	4180	2376	3815	824	127,55	1439	160,56
Відрахування на соціальні заходи (тис. грн)	715	1002	572	873	158	122,10	301	152,62
Амортизація (тис. грн)	448	315	933	1191	743	265,85	258	127,65
Інші операційні витрати (тис. грн)	8043	7459	5858	9006	963	111,97	3148	153,74
Чисельність працюючих (осіб)	66	65	74	91	25	137,88	17	122,97
Середньомісячна з/п (грн)	11220	12785	14851	17262	6742	153,85	2411	116,23
Продуктивність праці (грн/особу)	674,95	806,51	578,76	813,55	6742	120,53	234,79	140,57

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності компанії.

Загалом, за даний період, на підприємстві відбулося розширення обсягів діяльності із точковим його зниженням у першому півріччі 2022р, що показано у динаміці основного показника результатів комерційної діяльності підприємства. Не зважаючи на спад у 2022 році, чистий дохід від реалізації продукції за три роки збільшився з 44547 тис. грн у 2020 році до 81246 тис. грн у 2023 році, або

на 72,86%. Зазначене свідчить про успішність стратегії підприємства в просуванні своєї продукції та розширенні ринків збуту.

Собівартість реалізованої продукції також зросла з 32587 тис. грн у 2020 році до 55497 тис. грн у 2023 році, що відповідає приросту в 70%, що свідчить про зростання витрат на виробництво пов'язаним з високою інфляцією, придбанням та використанням альтернативних джерел енергії, збільшенням вартості енергоносіїв, зростанням оплати праці, тощо, і як наслідок через початок повномаштабної війни. Адже більшість сировини компанія імпортує з-за кордону і оплачує у валюті.

У свою чергу, валовий прибуток демонструє значне зростання з 11960 тис. грн у 2020 році до 25749 тис. грн у 2023 р. Приріст складає 85,09%, що показує підвищення ефективності діяльності підприємства, хоча також важливо враховувати зростання витрат на виробництво.

Чистий фінансовий результат підприємства (прибуток) за досліджуваний період зріс з 1027 тис. грн у 2020 році до 2601 тис. грн у 2023 році, що становить приріст на 153,17%. Це демонструє покращення рентабельності підприємства, що є позитивним сигналом для інвесторів та партнерів.

Матеріальні витрати збільшилися з 28034 тис. грн у 2020 році до 43052 тис. грн у 2023 році, тобто на 53,56%, що пов'язано зі збільшенням обсягів виробництва та із зростанням цін на ресурси. Збільшилися і витрати на оплату праці також, але у меншому темпі - на 27,65%, що свідчить про помірне підвищення заробітних плат та збільшення чисельності персоналу.

Середньооблікова чисельність працівників збільшилася на 22,97%, що свідчить про розширення штату, необхідного для забезпечення зростання виробничих та інших операційних процесів.

Продуктивність праці на одного працівника зросла на 40,57%, що є позитивним показником, оскільки демонструє підвищення ефективності праці та пов'язано із впровадженням нових технологій, оптимізацією робочих процесів та підвищенням кваліфікації працівників.

У підсумку, фінансово-господарська діяльність ТОВ "АКТИВТРЕЙД" за період 2020-2023 років демонструє позитивну динаміку. Значне зростання доходів, прибутку та продуктивності праці свідчить про успішну роботу підприємства. Однак зростання собівартості, матеріальних витрат і операційних витрат потребує більшого контролю з боку керівництва для забезпечення подальшої фінансової стабільності та оптимізації витрат.

2.2 Дослідження системи управління персоналом ТОВ «АКТИВТРЕЙД»

Організаційна структура Товариства з обмеженою відповідальністю «АКТИВТРЕЙД» являє собою систему органів управління та структурних підрозділів підприємства, що відображає розподіл повноважень між структурними підрозділами та їх підпорядкованість і дає змогу оптимізувати процес прийняття рішень, пов'язаних з виконанням поставлених завдань та цілей. Організаційна структура ТОВ «АКТИВТРЕЙД» є досить розгалуженою та багаторівневою, має достатню кількість відділів, які знаходяться за межами управлінь та прямо підпорядковуються генеральному директору. Подана структура передбачає розмежування повноважень та передачу відповідальності за прийняття рішень за функціями по вертикалі.

У структурі підприємства є підрозділи, що забезпечують реалізацію наступних основних функцій його діяльності (рис. 2.1):

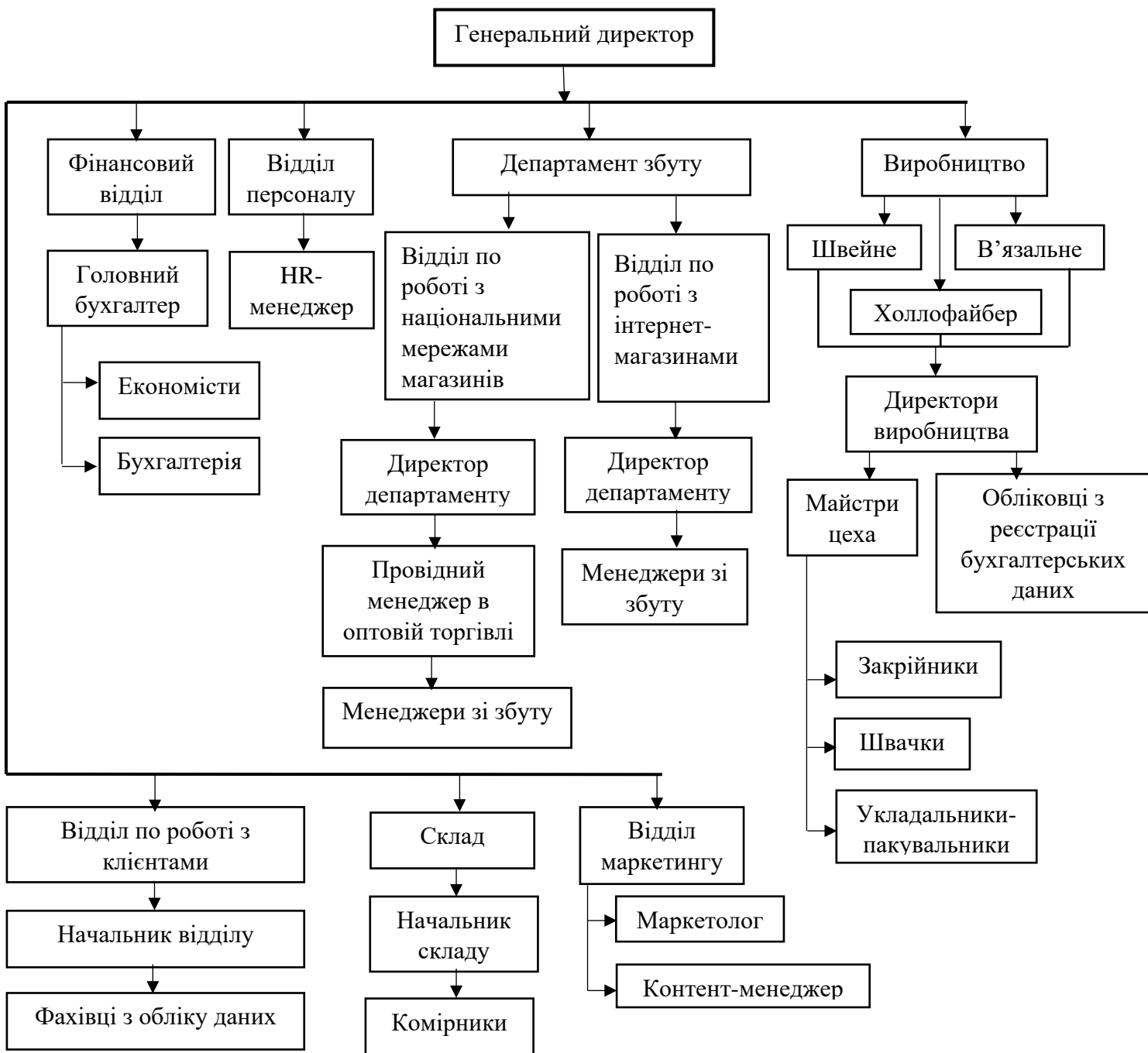


Рис. 2.1 – Організаційна структура ТОВ «АКТИВТРЕЙД»

Джерело: складено автором за даними підприємства

Організаційна структура компанії є лінійно-функціональною, що є однією з найпопулярніших моделей у сучасному бізнесі та забезпечує ефективну взаємодію між лінійними підрозділами, які виконують основні економічні завдання, та функціональними відділами, відповідальними за ключові управлінські функції у межах усієї організації.

Таким чином, організаційна структура ТОВ «АКТИВТРЕЙД» побудована на основі чіткого розподілу завдань між підрозділами за їх спеціалізацією. Кожен відділ виконує конкретні функції: фінансовий відділ займається управлінням фінансами, відділ маркетингу — просуванням продукції, а виробничі підрозділи відповідають за виготовлення товарів. Такий підхід дозволяє підвищити ефективність роботи, оскільки працівники зосереджуються на своїх професійних обов'язках, а контроль здійснюється через вертикальну ієрархію.

Завдяки делегуванню повноважень з оперативного управління керівникам лінійних підрозділів та функціональному поділу управлінських процесів у межах організації, топменеджмент може сконцентруватися на стратегічних питаннях розвитку підприємства. Це дозволяє ефективно взаємодіяти із зовнішнім середовищем та формувати стратегічний потенціал організаційної структури, створюючи умови для його реалізації через управлінські механізми.

У свою чергу, аналіз ефективності господарської діяльності персоналу текстильного підприємства починається з вивчення забезпеченості підприємства працівниками за кількістю, структурою, кваліфікацією і культурно-освітнім рівнем та характеристики руху робочої сили. Метою такого аналізу є виявлення внутрішніх резервів економії робочої сили у зв'язку з більш раціональним розміщенням працюючих, їхнім завантаженням і використанням відповідно до отриманої професії, спеціальності і кваліфікації.

Таким чином, аналіз структури персоналу повинен здійснюватися систематично з метою своєчасного прийняття рішень керівником підприємства та кадровою службою щодо її вдосконалення та відповідності вирішуваним управлінським і виробничим завданням. Отже, наступним етапом аналізу персоналу ТОВ «АКТИВТРЕЙД» аналіз чисельності та структури персоналу за 2020-2023 роки (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3

Аналіз чисельності та структури персоналу
ТОВ «АКТИВТРЕЙД» за 2020-2023 роки.

№	Показники	2020		2021		2022		2023		Відхилення 2023 / 2020	
		осіб	%	Осіб	%	осіб	%	осіб	%	+(-)	%
1	Середньооблікова чисельність працюючих	66	100	65	100	74	100	91	100	25	137,88
2	По професійним групам:										
2.1	Управлінський персонал	12	18,46	12	18,46	14	18,92	15	16,48	3	125,00
	керівники	8	12,31	8	12,31	9	12,16	9	9,89	1	112,50
	спеціалісти	4	6,15	4	6,15	5	6,76	6	6,59	2	150,00
2.2	Робочий персонал	49	75,38	48	73,85	56	75,68	69	75,82	20	140,82
2.3	Допоміжний персонал	5	7,69	5	7,69	4	5,41	7	7,69	2	140,00
	Прибиральники та охорона	3	4,62	3	4,62	2	2,70	5	5,49	2	166,67
	Технічний персонал	2	3,08	2	3,08	2	2,35	2	2,22	0	0,00
3	Кваліфікований рівень										
	Висококваліфіковані	19	28,79	19	29,23	21	25,88	28	27,78	9	147,37
	Кваліфіковані	30	45,45	30	46,15	33	47,06	38	44,44	8	126,67
	Малокваліфіковані	16	24,24	15	23,08	16	22,35	20	22,22	4	125,00
	Некваліфіковані	1	1,52	1	1,54	4	4,71	5	5,56	4	500,00
4	Стаж роботи										
	До 1 року	8	12,12	8	12,31	17	22,97	33	36,26	25	412,50
	1-5 років	35	53,03	35	53,85	33	44,59	33	36,26	-2	94,29
	5-10 років	17	25,76	16	24,62	16	21,62	17	18,68	0	100,00
	Більше 10 років	6	9,09	6	9,23	8	10,81	8	8,79	2	133,33
5	Освіта										
	Вища	38	57,58	38	58,46	42	56,76	53	58,24	15	139,47
	Середня спеціальна	25	37,88	24	36,92	27	36,49	33	36,26	8	132,00
	Загальна середня	3	4,55	3	4,62	5	6,76	5	5,49	2	166,67
	Без загально середньої	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Джерело: розраховано автором на основі звітності підприємства

Аналіз чисельності персоналу підприємства ТОВ «АКТИВТРЕЙД» за період 2020-2023 рр. показав зростання на 37,88% - з 66 осіб у 2020 році до 91 особи у 2023 р. Наведене підтверджує позитивні тенденції у розвитку підприємства та зростання чисельності працюючих. Найбільшу частку у структурі персоналу стабільно займає робочий персонал, питома вага якого протягом досліджуваного періоду коливається у межах 75,38% – 75,82%, що демонструє його важливу роль у забезпеченні виробничих процесів підприємства.

Водночас відзначаємо зростання кількості допоміжного персоналу: якщо у 2020 р. ця група налічувала 3 особи, то у 2023 році вона збільшилася більш ніж удвічі — до 7 осіб (7,7% від загальної чисельності працівників), що свідчить про розширення обсягів робіт, які потребують додаткової технічної підтримки та обслуговування. Чисельність управлінського персоналу залишається відносно стабільною й коливалася в межах 12–15 осіб (16–18% від загальної чисельності працівників), що вказує на збереження усталеної управлінської структури на підприємстві. Водночас серед управлінського персоналу спостерігається помірне зростання кількості керівників та спеціалістів, що підкреслює стратегічну орієнтацію на підвищення якісного складу та його ефективності.

Аналіз кваліфікаційного рівня персоналу демонструє помітні зміни, так у 2023 р. чисельність висококваліфікованих працівників зросла до 27 осіб, при порівняно 2020 р., де становила 19 осіб. Позитивну динаміку спостерігається серед працівників низької кваліфікації, чисельність яких зросла у декілька разів, що пов'язано із залученням нових кадрів для виконання нескладних операцій. З метою економії коштів у військовий період, компанія набирає некваліфікований персонал. Однак слід зауважити, що стрімке збільшення частки некваліфікованого персоналу (з 1,52% до 5,56%) потребує подальшого аналізу для виявлення причин та потенційного впливу на загальну продуктивність.

Щодо стажу роботи працівників, у 2023 році найбільше зросла кількість співробітників зі стажем до 1 року — з 6 до 22 осіб, що свідчить на активне залучення нових кадрів у трудовий колектив. Це одночасно відкриває можливості для адаптації та професійного зростання нових працівників, але вимагає додаткової уваги до процесу їх навчання та інтеграції. У той самий час чисельність працівників зі стажем 5-10 років залишається стабільною протягом 2020 – 2023 рр.

Протягом досліджуваного періоду, частка осіб з вищою освітою залишається стабільно високою так коливається в межах від 56,76% у 2022 році до 58,24% у 2023 році. Окрім цього, спостерігається зростання чисельності

співробітників із середньою спеціальною освітою, що є важливим чинником для виконання спеціалізованих виробничих завдань.

Таким чином, загальні тенденції у структурі персоналу ТОВ «АКТИВТРЕЙД» вказують на позитивну динаміку розвитку, зокрема зростання загальної чисельності працівників, стабільність у складі управлінського персоналу та збільшення кількості робочого персоналу. Поряд із цим зростання частки допоміжного персоналу та залучення молоді малокваліфікованого персоналу свідчить про адаптацію підприємства до нових виробничих викликів та його прагнення до підвищення ефективності роботи.

Наступним етапом є аналіз руху персоналу, який передбачає детальне вивчення процесів, пов'язаних з прийомом та звільненням працівників підприємства.

Для проведення аналізу руху персоналу використовуються такі аналітичні показники, як:

- коефіцієнт оновлення персоналу, де розраховується відношення загальної кількості прийнятих на роботу до середньоспискової чисельності персоналу.
- коефіцієнт плинності персоналу, який розраховується як відношення кількості звільнених з усіх причин до середньоспискової чисельності персоналу.
- коефіцієнт співвідношення прийнятих та звільнених працівників, котрий розраховується як відношення кількості прийнятих працівників до кількості звільнених працівників [10. С.104].

Аналіз руху персоналу ТОВ «АКТИВТРЕЙД» за 2020-2023 роки наведений у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Аналіз руху персоналу у ТОВ «АКТИВТРЕЙД» за 2020-2023 роки

№	Показники	2020	2021	2022	2023	Відхилення 2023 / 2020	
						+(-)	%
1	Середньооблікова чисельність працюючих	66	65	74	91	25	137,88
2	Кількість прийнятих працівників, чол.	6	3	17	27	21	450,00
3	Кількість звільнених працівників,чол.	4	4	8	10	6	250,00
4	Загальна кількість прийнятих та звільнених працівників за рік, чол.	10	7	25	37	27	370,00
5	Коефіцієнт оновлення	0,09	0,05	0,23	0,30	0,21	-
6	Коефіцієнт плинності персоналу	0,06	0,06	0,11	0,11	0,05	-
7	Коефіцієнт обороту персоналу	0,15	0,11	0,34	0,41	1,08	-

Джерело: розраховано автором на основі звітності підприємства

Тож, ми бачимо, що у компанії за 2020-2023 рр., окрім зростаючої тенденції середньооблікової чисельності працівників, спостерігається зростання чисельності звільнених працівників. Так, у 2023 р. звільнено з різних причин 10 осіб, 11% від загальної чисельності персоналу, коли у 2020 р. - 4 особи (6%) відповідно, що пояснюється зростанням конкуренції на ринку праці, а також зміною умов працевлаштування.

Таким чином, середньооблікова чисельність працівників у 2023 році порівняно з 2020 роком зросла на 37,88%. Основною причиною набору нових працівників на підприємстві стало розширення обсягів його діяльності та відкриття нового виробництва холлофайбера у 2023 р. А також у зв'язку із втратою частини працівників через міграцію, пов'язану з початком повномасштабної війни. Досвід підбору персоналу за аналізований період показав, що така ситуація в цілому не є позитивною, адже залучення на роботу нових робітників не призвело до підвищення якісного складу працюючих та потребує подальшого вивчення.

Проведемо оцінку ефективності використання персоналу на ТОВ «АКТИВТРЕЙД»:

Ефективність використання персоналу є ключовим показником діяльності будь-якого підприємства, оскільки від рівня кваліфікації, завантаження та мотивації працівників значною мірою залежить продуктивність компанії.

Проведений аналіз структури, чисельності та руху персоналу ТОВ «АКТИВТРЕЙД» за 2020–2023 рр. дозволяє оцінити як позитивні, так і виділити існуючі проблемні аспекти роботи з персоналом.

Аналіз середньооблікової чисельності працівників свідчить про її зростання на 37,88%, що є наслідком розширення виробничих потужностей, зокрема відкриття нового виробництва холлофайбера у 2023 році, що підтверджує розвиток підприємства та його здатність створювати нові робочі місця. Однак, разом із зростанням чисельності персоналу спостерігається підвищення плинності кадрів. Так, у 2023 р. кількість звільнень досягла 10 осіб, що у 2,5 рази більше, ніж у 2020 р. Зростання показників плинності викликає занепокоєння, адже залучення нових працівників не завжди супроводжується підвищенням загальної ефективності.

Ефективність використання персоналу також залежить від коефіцієнтів оновлення, звільнення та обороту кадрів. Коефіцієнт оновлення у 2023 році зріс до 0,30, що свідчить про активний прийом нових працівників. Проте коефіцієнт звільнення залишився на рівні 0,11, що вказує на постійний рух кадрів, а коефіцієнт обороту досяг 0,41, що може свідчити про певну нестабільність кадрової політики.

2.3 Аналіз стану та оцінка рівня організації праці ТОВ «АКТИВТРЕЙД»

У сучасних реаліях, докорінним чином змінилася роль людини у виробництві. Вона стала не лише ключовим елементом виробничого процесу на підприємстві, а й головним стратегічним ресурсом компанії в умовах конкурентної боротьби.

Управління персоналом — багатогранний і виключно складний процес, який характеризується своїми специфічними особливостями і закономірностями. Управлінню персоналу властива системність і завершеність на основі комплексного вирішення проблем, їх відтворення. Системний підхід передбачає врахування взаємозв'язків між окремими аспектами проблеми для досягнення кінцевих цілей, визначення шляхів їх вирішення, створення відповідного механізму управління, що забезпечує комплексне планування та організацію системи [15].

Управління персоналом включає низку завдань, спрямованих на забезпечення ефективної взаємодії між працівниками, створення сприятливого робочого середовища та стимулювання розвитку компетенцій персоналу. В сучасних умовах акцент робиться на впровадження інноваційних підходів, таких як автоматизація процесів управління, формування корпоративної культури та забезпечення можливостей для професійного зростання працівників. Ці аспекти стають важливими для збереження конкурентоспроможності та адаптації до динамічних змін ринку.

Тож, система управління персоналом являє собою сукупність взаємопов'язаних елементів, в рамках яких реалізуються функції з управління персоналом.

Сутність системи управління персоналом ТОВ «АКТИВТРЕЙД» є робота з кадрами, відповідно до концепції розвитку текстильного підприємства (рис. 2.2).

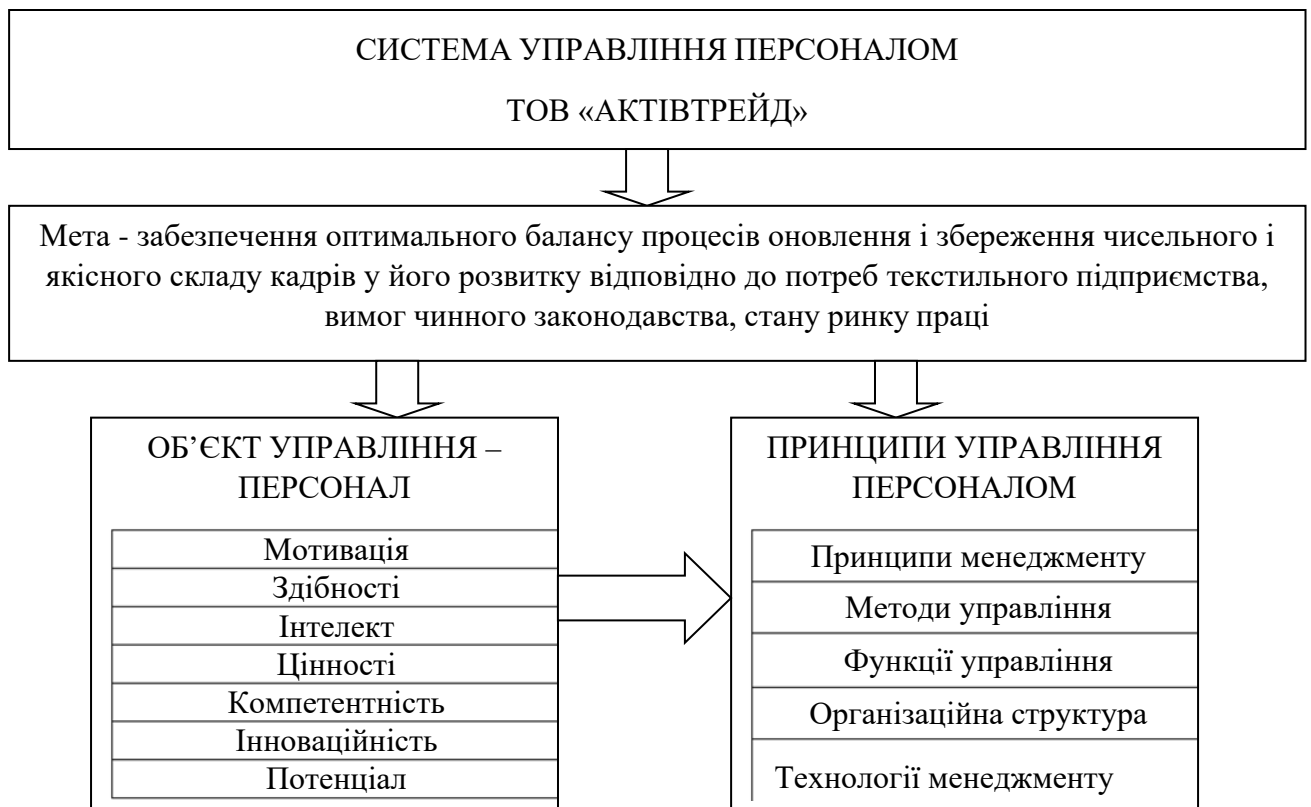


Рис. 2.2 – Система управління персоналом ТОВ «АКТИВТРЕЙД»

Джерело: складено автором

Аналіз системи управління персоналом ТОВ «АКТИВТРЕЙД» показав, що сутність управлінської системи полягає у досягненні оптимального балансу між процесами оновлення та збереження чисельного і якісного складу кадрів. Зазначене реалізується шляхом їх розвитку відповідно до потреб текстильного підприємства, чинного законодавства та актуальних вимог ринку праці. Об'єктом управління є персонал, ключовими характеристиками якого визначаються мотивація, здібності, інтелект, цінності, компетентність та інноваційність. Система управління спирається на принципи менеджменту, методи та функції управління, а також на ефективну організаційну структуру, що забезпечує стабільність і розвиток трудового потенціалу підприємства. У цілому така система орієнтована на підтримку продуктивності працівників, підвищення їхньої професійної компетенції та створення умов для реалізації стратегічних завдань підприємства.

У свою чергу, управління персоналом ТОВ «АКТИВТРЕЙД» у функціональному відношенні включає ряд найважливіших елементів, схематично відображених на рис. 2.3.

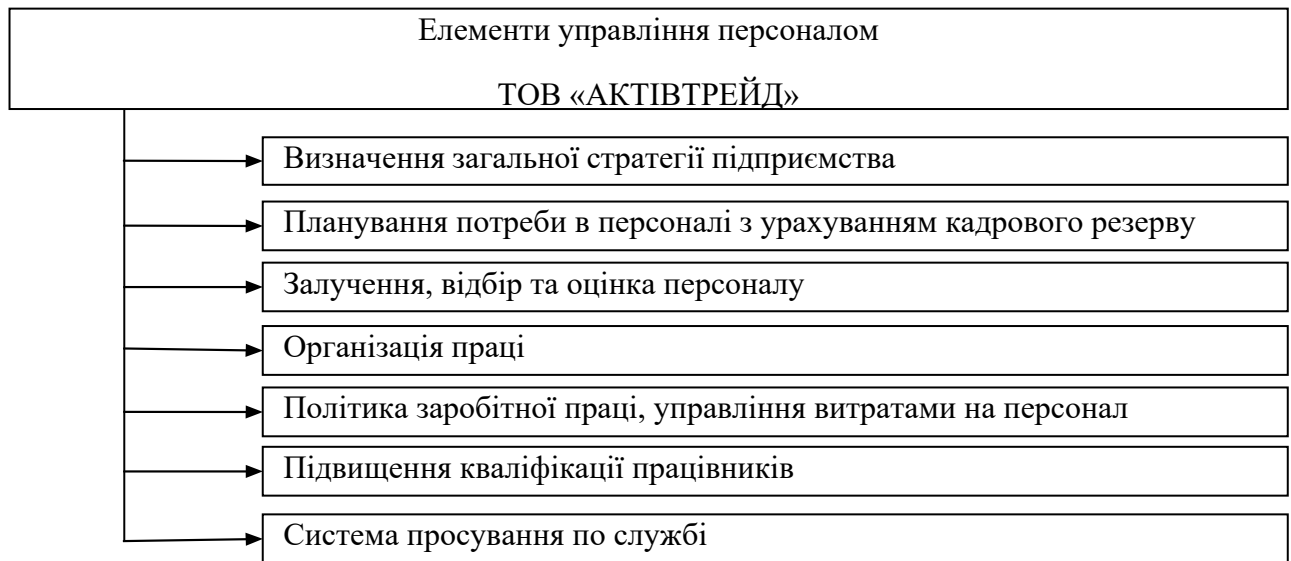


Рис. 2.3 – Елементи управління персоналом ТОВ «АКТИВТРЕЙД»

Джерело: складено автором

Слід зауважити, що одним з ключових аспектів є розробка загальної стратегії управління персоналом, яка є продовженням та деталізацією ділових і корпоративних стратегій підприємства.

Стратегія управління персоналом у досліджуваній компанії орієнтована на залучення висококваліфікованих кадрів, постійне підвищення їхньої професійної майстерності та створення сприятливих умов праці для забезпечення конкурентоспроможності, стабільності та надійності компанії.

У рамках системи управління персоналом ТОВ «АКТИВТРЕЙД» визначені вимоги до керівників та співробітників, які залежать від специфіки їхніх функціональних обов'язків. Ці вимоги зафіксовані у функціональних компетенціях. У свою чергу, на рівні керівників функціональні компетенції полягають у наступному:

- управління персоналом є пріоритетним завданням для кожного керівника структурного підрозділу;
- керівники активно залучені до процесу прийняття кадрових рішень і передають цей підхід своїм підлеглим;

– керівники несуть відповідальність за впровадження загальних стандартів управління персоналом і зобов'язані сприяти розвитку професійних навичок працівників.

Керуючий вплив на діяльність компанії здійснюється за допомогою певних методів управління. Як було зазначено раніше, методи управління персоналом – це способи впливу на працівників для досягнення цілей організації, забезпечення їхньої ефективності та гармонійної взаємодії. Вони поділяються на три основні групи: адміністративні, економічні та соціально-психологічні.

Проаналізуємо у таблиці 2.5 застосовувані методи управління на підприємстві.

Таблиця 2.5

Методи управління персоналом у ТОВ «АКТИВТРЕЙД»

Група методів	Види методів використання	Рівень менеджменту	Використання (%)
Адміністративні	1.1. Контроль та дисциплінарні заходи	Вищий	8
	1.2. Інструкції та регламенти	Вищий	7
	1.3. Планування	Вищий	8
	1.4. Накази та розпорядження	Вищий	8
Економічні	2.1. Система заробітної плати	Середній	20
	2.2. Система преміювання	Середній	5
	2.3. Матеріальна допомога	Середній	5
	2.4. Матеріальні пільги і привілеї	Середній	4
Соціально-психологічні	3.1. Мотивація через визнання (подяка, публічне визнання досягнень)	Низовий	9
	3.2. Розвиток корпоративної культури	Низовий	7
	3.3. Індивідуальний підхід (врахування особистих особливостей працівників, надання гнучкого графіку)	Низовий	23
	3.4. Комунікація (підтримка відкритого діалогу, вирішення конфліктів)	Низовий	10

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Проведений аналіз показав, що компанія надає перевагу економічним та соціально-психологічним методам. Адміністративні методи також присутні, але менш активно використовуються.

У групі адміністративних методів домінують контроль, дисциплінарні заходи, накази, інструкції та планування, які застосовуються на вищому рівні менеджменту. Їхній відсоток використання свідчить про обмежене застосування директивних підходів і спробу уникати надмірного формалізму в управлінні.

Економічні методи найбільш помітно представлені системою заробітної плати, яка охоплює 20% усіх заходів і реалізується на середньому рівні менеджменту. Інші інструменти, такі як преміювання, матеріальна допомога та пільги, мають значно меншу частку (4–5%), що може вказувати на акцент на базову оплату праці, але недостатню увагу до додаткових фінансових стимулів.

Найбільше значення в компанії відведено соціально-психологічним методам, особливо індивідуальному підходу, який складає 23% і реалізується на низовому рівні менеджменту. Це говорить про прагнення враховувати особисті потреби та обставини працівників. Також вагоме місце займають мотивація через визнання та комунікація (9-10%), що сприяє підтримці позитивного психологічного клімату. Розвиток корпоративної культури представлений меншою мірою (7%), але він також є важливою складовою.

Отже, ТОВ «АКТИВТРЕЙД» прагне створити збалансовану систему управління персоналом, де економічні стимули поєднуються з індивідуальним підходом та соціально-психологічною підтримкою. Проте недостатня увага до преміювання та матеріальних привілеїв може обмежувати мотиваційний потенціал економічних методів, тоді як помірний рівень використання адміністративних методів забезпечує належну дисципліну без надмірного тиску.

У процесі управління на досліджуваному підприємстві використовуються такі види документів, як: розпорядження, накази, статут, положення, рішення, приписи, інструкції, акти, службові записки, протоколи, листи, стенограми, протоколи, плани. З метою раціональної організації потоків документованої інформації їх необхідно регламентувати, вказуючи при цьому конкретного одержувача, відправника та номенклатуру документів.

Аналіз умов праці персоналу, показав що в компанії, в цілому, створено та підтримується високий рівень комфорту для своїх працівників. Виробничі

приміщення повністю відповідають встановленим нормам, забезпечуючи чистоту, порядок і відповідні санітарні умови для ефективного виготовлення текстильної продукції. Робоче обладнання є сучасним і зручним, сприяє високій продуктивності працівників, а використання якісних матеріалів підвищує результативність та полегшує виконання завдань. Що підтверджується атестацією робочих місць згідно чинного законодавства, яка проводиться в регламентовані терміни.

Такі умови не лише забезпечують фізичний комфорт, але й позитивно впливають на мотивацію та задоволеність співробітників роботою, створюючи сприятливу атмосферу для досягнення високих результатів.

З метою визначення проблемних питань діяльності компанії та організації праці у ТОВ «АКТИВТРЕЙД» використаємо SWOT-аналіз як інструмент, який дозволить глибше зрозуміти внутрішні проблеми організації, визначити ресурси та їх значення у досягненні конкурентних переваг [22] (табл. 2.6).

SWOT-аналіз ТОВ "АКТИВТРЕЙД" показує, що компанія має значний потенціал завдяки сучасній виробничій базі, сильним брендам і лояльному ставленню до працівників. Однак існують критичні слабкі сторони, які знижують загальну ефективність. Усунення цих проблем разом із використанням можливостей, таких як автоматизація процесів, оновлення техніки та підвищення мотивації персоналу, допоможе компанії не лише зберегти свої позиції на ринку, але й досягти нових висот у конкурентному середовищі.

Оцінивши ефективність використання персоналу на ТОВ «АКТИВТРЕЙД», вважаємо, що підприємство має значний потенціал для вдосконалення кадрової політики. Оптимізація процесів найму, підвищення мотивації та ефективне використання трудових ресурсів дозволять покращити продуктивність і забезпечити стійкий розвиток компанії.

Проведене дослідження показало необхідність впровадження як матеріальних, так і нематеріальних стимулів.

Зокрема, підвищення заробітної плати, створення комфортних умов праці, впровадження системи кар'єрного зростання та додаткових соціальних гарантій.

Таблиця 2.6

SWOT-аналіз компанії ТОВ «АКТИВТРЕЙД»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<p>1. Стійке становище компанії на вітчизняному ринку.</p> <p>2. Наявність міжнародних стандартів якості.</p> <p>Репутація лідера в галузі домашнього текстилю.</p> <p>3. Сучасна виробнича база.</p> <p>4. Високий рівень комфорту для працівників.</p> <p>5. Ефективна фінансова мотивація виробничого персоналу та менеджерів із продажу.</p> <p>6. Стабільність внутрішньої культури.</p>	<p>1. Застаріле програмне забезпечення (система «1С:Підприємство» версії 7.7).</p> <p>2. Неналежні умови праці в головному офісі.</p> <p>3. Застаріла оргтехніка.</p> <p>4. Відсутність централізованої системи управління потоками інформації між виробництвами.</p> <p>5. Недостатня фінансова мотивація частини персоналу.</p> <p>6. Несвоєчасне технічне обслуговування обладнання на в'язальному виробництві</p>
Можливості	Загрози
<p>1. Інвестування у модернізацію.</p> <p>2. Створення сприятливих умов праці.</p> <p>3. Автоматизація та централізація комунікацій.</p> <p>4. Розширення ринку збуту.</p> <p>5. Покращення мотивації працівників</p>	<p>1. Економічна нестабільність в Україні (продовження військового стану та енергетичні проблеми).</p> <p>2. Зростання конкуренції з боку інших виробників текстилю, включаючи міжнародні компанії.</p> <p>3. Технічні ризики через збої у роботі застарілого обладнання та програмного забезпечення.</p> <p>4. Високий ризик втрати кваліфікованих працівників.</p> <p>5. Сезонні ризики (через неналежні умови роботи в офісі).</p>

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

У контексті сучасних викликів, таких як війна в Україні, ці заходи є особливо актуальними, оскільки конкуренція за кваліфіковану робочу силу наразі зростає.

Окремо слід виділити виявлені проблеми в організації праці та пропозиції щодо їх усунення, а саме:

1) Використання застарілого програмного забезпечення, зокрема використання системи «1С:Підприємство» версії 7.7 (1999 р. впровадження), що негативно позначається на організації праці та ефективності бізнес-процесів. Дана система не відповідає сучасним стандартам програмного забезпечення. Вона не має функціональних можливостей, які стали стандартом у сучасних ERP-системах (Enterprise Resource Planning).

Застаріле програмне забезпечення працює повільніше, що затримує виконання операцій та негативно впливає на загальну продуктивність працівників. У динаміці ці фактори негативно позначаються на швидкості обробки замовлень і загальному робочому процесі.

Для вирішення проблеми застарілого ПЗ варто перейти на сучасну ERP-систему. Логічною та найзрозумілішою працівникам підприємства заміною була б програма «1С:Підприємство 8.3», але дана програма є російською. Тож, пропонуємо у якості заміни розглянути її аналоги, які підтримують сучасні функції автоматизації бізнес-процесів. Це дозволить зменшити затримки в роботі через повільне завантаження, уникнути технічних помилок та полегшити інтеграцію з іншими системами, такими як CRM чи бухгалтерські програми. Інвестиції в нове програмне забезпечення принесуть довгострокові вигоди, включаючи централізацію даних, автоматизацію обробки замовлень та ефективне управління складськими запасами.

2) Оновлення оргтехніки: Застаріла оргтехніка, зокрема комп'ютери, принтери та сканери, значно уповільнює роботу співробітників через низьку продуктивність, часті зависання та збої, що знижує ефективність виконання завдань і ускладнює інтеграцію з сучасними програмами. Це не лише спричиняє простої у роботі, але й збільшує витрати на обслуговування.

Для підвищення ефективності роботи персоналу необхідно оновити комп'ютери, принтери, сканери та інше обладнання. Інвестиції в сучасну

оргтехніку дозволять уникнути простоїв через збої, прискорити обробку даних і забезпечити інтеграцію з новим ПЗ.

Доцільно також забезпечити регулярне технічне обслуговування та підтримку оргтехніки, щоб уникати її частих поломок.

3) Неналежні умови праці в головному офісі, зокрема низька температура в приміщенні через неякісну ізоляцію підлоги, що розташована над вантажним відділенням "Нова Пошта". У зимовий період, коли обсяги продажів досягають піку, зазначені труднощі стають критичними. Тривале перебування в холодних приміщеннях стає причиною підвищення захворюваності серед працівників, особливо сезонних хвороб, таких як застуди чи грип.

Таким чином, незадовільний температурний режим у приміщенні офісного підрозділу не лише створює дискомфорт для персоналу, але й потенційно впливає на зниження ефективності роботи та загального морального духу команди.

Для вирішення проблеми необхідно розглянути довгострокові заходи: утеплити підлогу спеціальними матеріалами, встановити багатошарові вікна та утеплені двері.

Також варто розглянути впровадження енергоефективних опалювальних систем, таких як інфрачервоні обігрівачі або теплові насоси, які працюють стабільно навіть під час відключень електроенергії. Це не лише покращить умови праці, але й мінімізує ризики захворюваності та забезпечить стабільність робочого процесу в найважливіший сезон для компанії.

4) Відсутність належної комунікації між різними виробничими локаціями призводить до неефективного використання робочого часу, затримок у виконанні замовлень і збільшення кількості помилок. У динаміці ця проблема стає більш очевидною в періоди зростання обсягів виробництва, коли виникає потреба в оперативній взаємодії між підрозділами.

Для вирішення проблеми недостатньої комунікації між підрозділами слід впровадити єдину систему управління взаємодією, наприклад, через ERP-систему. Це забезпечить централізоване зберігання інформації про запаси,

замовлення та поставки, що дозволить оператору швидко отримувати необхідні дані без ручного контакту з іншими підрозділами.

Додатково можна організувати регулярні наради та онлайн-зустрічі для координації роботи та обміну інформацією.

5) Розрив у мотиваційній системі між різними категоріями працівників. Виробничі працівники та менеджери з продажів мають фінансові стимули (відрядна оплата праці, бонуси), що позитивно впливає на їхню продуктивність.

Проте офісний персонал, який отримує лише фіксовану ставку, демонструє нижчу залученість і менше прагнення виконувати нові завдання.

У динаміці це створює нерівномірний рівень продуктивності серед підрозділів, що впливає на загальний результат роботи компанії.

Тож, для офісного персоналу, який вважає мотивацію до праці недостатньою, доцільно запровадити систему премій за досягнення ключових показників ефективності (KPI). Наприклад, через стимулювання працівників бонусами за швидке та якісне виконання завдань, участь у розробці проєктів чи оптимізації процесів.

Крім того, слід регулярно переглядати розмір заробітної плати відповідно до ринкових умов і забезпечувати прозорість системи винагород. Ці заходи сприятимуть зростанню мотивації та зниженню рівня незадоволення.

б) Несвоєчасний ремонт і відсутність планового технічного обслуговування в'язального обладнання призводять до його поломок у критичні моменти, що знижує обсяги виробництва, спричиняє простої і знижує доходи працівників, які отримують зарплату за відрядною формою. У динаміці це підвищує ризики втрати клієнтів і замовлень, особливо в умовах високої конкуренції на ринку.

Виявлено, що в інших підрозділах питання технічного обслуговування та забезпечення належного стану обладнання ефективно контролюються керівниками. Однак у цьому підрозділі спостерігається відсутність ініціативи з боку керівника, який, не порушує питання та не вирішує їх належним чином.

В'язальне виробництво потребує систематичного обслуговування обладнання для запобігання аварійним зупинкам у пікові періоди. Необхідно створити чіткий графік технічного обслуговування, який передбачає періодичний огляд, профілактичні роботи та заміну зношених частин. Також варто запровадити систему моніторингу стану обладнання, яка дозволить виявляти потенційні проблеми до їх виникнення, що дозволить уникнути простоїв, підвищити продуктивність та знизити витрати на аварійні ремонти.

Зазначені фактори мають акумулятивний вплив на продуктивність праці. Хоча сильні сторони компанії, такі як використання якісних матеріалів, сучасного обладнання на виробництві, підтримують загальний високий рівень якості. Разом з тим, системні недоліки, зокрема в організації праці, умовах праці та мотивації, поступово знижують ефективність. У періоди пікових навантажень визначені проблеми загострюються й призводять до падіння продуктивності. З метою забезпечення стабільного зростання продуктивності праці, підтримання високого рівня якості продукції, в умовах зростаючої конкуренції, компанії необхідно знайти шляхи для усунення зазначених недоліків.

Висновок до розділу 2:

1. Товариство з обмеженою відповідальністю «АКТИВТРЕЙД» є однією з провідних компаній в області виробництва домашнього текстилю України, яка має сучасну виробничу базу для створення високоякісних готових текстильних виробів, декору, трикотажного та в'язаного одягу. Головною метою компанії є постійне підвищення якості товарів та послуг для задоволення потреб споживачів.

2. За період 2020-2023 рр. на підприємстві відбулося розширення обсягів діяльності із точковим його зниженням у першому півріччі 2022р, що показано у динаміці основного показника результатів комерційної діяльності підприємства. Не зважаючи на спад у 2022 році, чистий дохід від реалізації продукції за три роки збільшився з 44547 тис. грн у 2020 році до 81246 тис. грн у 2023 році, або

на 72,86%. Зазначене свідчить про успішність стратегії підприємства в просуванні своєї продукції та розширенні ринків збуту.

3. Організаційна структура компанії є лінійно-функціональною, є однією з найпопулярніших моделей у сучасному бізнесі та забезпечує ефективну взаємодію між лінійними підрозділами, які виконують основні економічні завдання, та функціональними відділами, відповідальними за ключові управлінські функції у межах усієї організації.

4. SWOT- аналіз ТОВ "АКТИВТРЕЙД" показав, що компанія має значний потенціал завдяки сучасній виробничій базі, співпраці з відомими торговельними марками і лояльному ставленню до працівників. Виробничі приміщення відповідають нормам санітарії, умови праці створюють належний рівень комфорту для працівників (окрім офісних приміщень). Сучасне обладнання та використання якісних матеріалів забезпечують високий рівень продуктивності праці, підтримують відповідний рівень мотивації окремих категорій працівників (окрім обладнання в'язального виробництва через несвоєчасне проведення технічного огляду) створюють сприятливу атмосферу для досягнення результатів.

5. Разом з тим, проведений аналіз діяльності компанії виявив ряд проблем в системі організації праці. Зазначені фактори мають акумулятивний вплив на продуктивність праці. Хоча сильні сторони компанії підтримують її високий загальний рівень, проте недоліки, зокрема в умовах праці, мотивації та організації праці, поступово знижують ефективність її діяльності в цілому.

Для досягнення стійкого успіху ТОВ "АКТИВТРЕЙД" важливо не лише підтримувати позитивні аспекти діяльності, але й систематично усувати слабкі місця. В тому числі через покращення умов праці, актуалізацію системи мотивації праці персоналу та організацію робочих процесів.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ У ТОВ «АКТИВТРЕЙД»

3.1 Обґрунтування необхідності удосконалення організації праці у ТОВ «АКТИВТРЕЙД»

У сучасних умовах розвитку економіки підприємства стикаються з необхідністю постійного вдосконалення організації праці, що є одним із ключових чинників підвищення їх конкурентоспроможності. Для ТОВ «АКТИВТРЕЙД», яке працює у сфері текстильного виробництва, питання вдосконалення організації праці постає особливо актуально, оскільки від ефективності бізнес-процесів залежить якість продукції, задоволеність клієнтів та загальна рентабельність.

Для стабільного розвитку та забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «АКТИВТРЕЙД» важливо систематично вдосконалювати організацію праці. Проведений SWOT-аналіз виявив низку ключових проблем, які мають значний вплив на ефективність бізнес-процесів компанії. Основні проблеми, що потребують вирішення, тісно взаємопов'язані між собою, і їх комплексне усунення здатне створити синергетичний ефект, забезпечуючи довгострокові переваги для підприємства.

По-перше, використання застарілого програмного забезпечення (версія «1С:Підприємство 7.7») є фундаментальною проблемою, яка ускладнює оптимізацію всіх бізнес-процесів. Через обмежені функціональні можливості ця система не підтримує сучасні стандарти автоматизації, що сповільнює обробку замовлень, знижує продуктивність працівників і ускладнює інтеграцію з іншими системами (CRM, бухгалтерія тощо). Цей фактор також ускладнює координацію між підрозділами, спричиняючи затримки у виконанні замовлень і помилки.

По-друге, застаріла оргтехніка ще більше поглиблює проблему низької продуктивності, адже технічні збої створюють простої в роботі персоналу. Заміна цієї техніки в тандемі із впровадженням сучасного програмного забезпечення дозволить суттєво підвищити швидкість і якість виконання завдань.

По-третє, неналежні умови праці, зокрема низька температура в офісних приміщеннях, не лише негативно впливають на моральний дух команди, але й збільшують захворюваність співробітників, особливо у пікові періоди продажів. Відсутність комфортних умов праці перешкоджає максимальному розкриттю потенціалу персоналу, що, своєю чергою, впливає на загальну ефективність компанії.

Також виявлено проблеми низької фінансової мотивації офісного персоналу порівняно з іншими категоріями працівників. Нерівномірний підхід до стимулювання призводить до зниження рівня залученості співробітників, які виконують ключові функції в організації процесів, включаючи роботу із застарілими системами та технікою. Забезпечення прозорості та справедливої системи мотивації, орієнтованої на досягнення КРІ, стане важливим кроком до вирішення цієї проблеми.

Крім того, відсутність належного технічного обслуговування обладнання, особливо в'язального виробництва, створює ризики для безперебійного виробничого процесу. Аварійні зупинки під час пікових навантажень не лише знижують обсяг виробництва, але й негативно позначаються на репутації компанії. Чіткий графік технічного обслуговування та система моніторингу стану обладнання здатні знизити втрати часу й коштів, однак для їх реалізації необхідні сучасні інструменти управління.

Важливо зазначити, що всі перераховані вище проблеми ускладнюються відсутністю належної координації між підрозділами. Неefективна комунікація стає причиною збоїв у передачі інформації, затримок у виконанні замовлень і зростання кількості помилок. Ця проблема могла б бути вирішена за допомогою

централізованої ERP-системи, яка інтегрувала б усі підрозділи та забезпечила прозорість обліку.

Проблеми, виявлені у процесі аналізу, тісно взаємопов'язані між собою. Їх об'єднує залежність від застарілої інфраструктури та відсутності сучасних інструментів управління.

З метою усунення визначених проблем необхідно розробити проєкт удосконалення організації праці персоналу ТОВ «АКТИВТРЕЙД».

Мета проєкту: Підвищення ефективності організації праці в ТОВ «АКТИВТРЕЙД» шляхом модернізації управлінських процесів, умов праці, оснащення робочих місць, а також удосконалення системи мотивації персоналу для забезпечення стабільного розвитку підприємства та підвищення конкурентоспроможності на ринку.

Відповідно до обраної мети було поставлено наступні завдання:

1. Впровадження сучасного програмного забезпечення для автоматизації бізнес-процесів, кадрового документообігу та вдосконалення координації між підрозділами.
2. Розробка заходів щодо своєчасного технічного обслуговування та оновлення в'язального обладнання й офісної оргтехніки.
3. Поліпшення умов праці шляхом проведення ремонтних робіт та модернізації офісного приміщення для забезпечення комфортної робочої атмосфери.
4. Розробка системи фінансової мотивації для підвищення залученості та продуктивності працівників, зокрема офісного персоналу.
5. Створення комплексного плану реалізації змін із чітким розподілом ролей, джерел фінансування та часових рамок.
6. Забезпечення прозорості, відкритості та ефективності впровадження проєкту, а також контроль за досягненням запланованих результатів.

Визначені завдання спрямовані на ліквідацію виявлених недоліків, підвищення продуктивності праці та створення комфортних умов роботи для співробітників підприємства.

3.2 Проєкт удосконалення організації праці персоналу ТОВ «АКТИВТРЕЙД»

За результатами проведеного дослідження та визначення недоліків в системі організації праці на ТОВ «АКТИВТРЕЙД», найважливішими напрямками вдосконалення визначено:

- для підвищення ефективності управління персоналом – оновлення програмного забезпечення (вибір програмного продукту який дозволить досягти бажаного результату за умови фінансування), що сприятиме ефективному веденню кадрового документообігу, виконання облікових кадрових процедур, швидкому отриманню будь-якої інформації, формуванню звітності, удосконаленню бізнес процесів, кореляції взаємозв'язків між усіма структурними підрозділами, спрощенню процедур оперативного реагування на несприятливі події, тим самим, підвищуючи ефективність всієї інформаційної системи в цілому;

- для удосконалення оснащення робочого місць працівників – запровадження графіків обов'язкового технічного обслуговування виробничого обладнання, за умови належного фінансування – його оновлення; оновлення застарілої оргтехніки або її складових компонентів;

- для удосконалення умов праці – проведення ремонтних робіт з метою утеплення приміщення головного офісу (заміна вікон, утеплення підлоги, встановлення енергоефективних опалювальних систем), що сприятиме мінімізації ризиків сезонних захворювань та забезпечить стабільність робочого процесу в холодний період року;

- для підвищення рівня мотивації та зменшення плинності кадрів - актуалізація чинної системи стимулювання працівників (запровадження системи бонусів для працівників різних категорій та систему штрафів, визначивши умови і терміни їх застосування; постійно переглядати розмір заробітної плати відповідно до ринкових умов, забезпечуючи прозорість діючої системи

винагород).

З цією метою пропонується наступний алгоритм виконання етапів проєкту:

1. Комплексне дослідження системи організації праці ТОВ «АКТИВТРЕЙД» за визначеними напрямками;

2. Аналіз результатів та визначення відповідальних осіб щодо розробки заходів з удосконалення системи організації праці за визначеними напрямками;

3. Розробка заходів щодо підвищення ефективності управління персоналом;

4. Розробка заходів щодо поліпшення організації та обслуговування робочих місць;

5. Розробка заходів щодо поліпшення умов праці та створення сприятливої робочої атмосфери на підприємстві;

6. Розробка заходів щодо підвищення рівня мотивації та зниження плинності кадрів;

7. Узагальнення, систематизація матеріалів, складання комплексного плану та визначення часових рамок щодо впровадження заходів з удосконалення організації праці;

8. Визначення виконавців, джерел і обсягів фінансування та очікуваного ефекту;

9. Обговорення проєкту плану і його доопрацювання з урахуванням всіх зауважень учасників обговорення, узгодження плану щодо черговості виконання заходів;

10. Затвердження плану керівництвом підприємства;

11. Оприлюднення проєкту плану;

12. Початок реалізації запланованих заходів і контроль результатів.

Призначимо виконавців та тривалість робіт до запропонованих вище проєктних заходів (табл. 3.1) та побудуємо сітьовий графік (сітьову модель) який зображено на рис. 3.1.

Таблиця 3.1

Проектні заходи для удосконалення організації праці персоналу

Робота	Попередні роботи	Найменування робіт	Тривалість, дн.	Виконавець (посада)
1	2	3	4	5
1	-	Початок проєкту	0	-
2	1	Комплексне дослідження системи організації праці ТОВ «АКТИВТРЕЙД» за визначеними напрямками	22	Інспектор з праці; Економіст; Інженер з техніки безпеки
3	2	Аналіз результатів та визначення відповідальних осіб щодо розробки заходів з удосконалення системи організації праці за визначеними напрямками	5	Начальник відділу управління персоналом
4	3	Розробка заходів щодо підвищення ефективності управління персоналом	20	HR-спеціаліст; IT-спеціаліст
5	3	Розробка заходів щодо поліпшення організації та обслуговування робочих місць	14	Інженер з техніки безпеки; Начальник відділу виробництва
6	3	Розробка заходів щодо поліпшення умов праці та створення сприятливої робочої атмосфери на підприємстві	10	Інспектор з праці;
7	3	Розробка заходів щодо підвищення рівня мотивації та зниження плинності кадрів	15	Начальник відділу управління персоналом; Економіст
8	4;5;6;7	Узагальнення, систематизація матеріалів, складання комплексного плану та визначення часових рамок щодо впровадження заходів з удосконалення організації праці	6	Економіст; Начальник відділу управління персоналом; Начальник відділу виробництва
9	8	Визначення виконавців, джерел і обсягів фінансування та очікуваного ефекту	2	Економіст; Начальник відділу управління персоналом
10	8	Обговорення проєкту плану і його доопрацювання з урахуванням всіх зауважень учасників обговорення, узгодження плану щодо черговості виконання заходів	5	Начальник відділу управління персоналом; Начальник відділу виробництва
11	9;10	Затвердження плану керівництвом підприємства	2	Генеральний директор
12	11	Оприлюднення проєкту плану	2	HR-спеціаліст
13	12	Початок реалізації запланованих заходів і контроль результатів. Кінець проєкту	0	Відповідальні особи

Джерело: складено автором

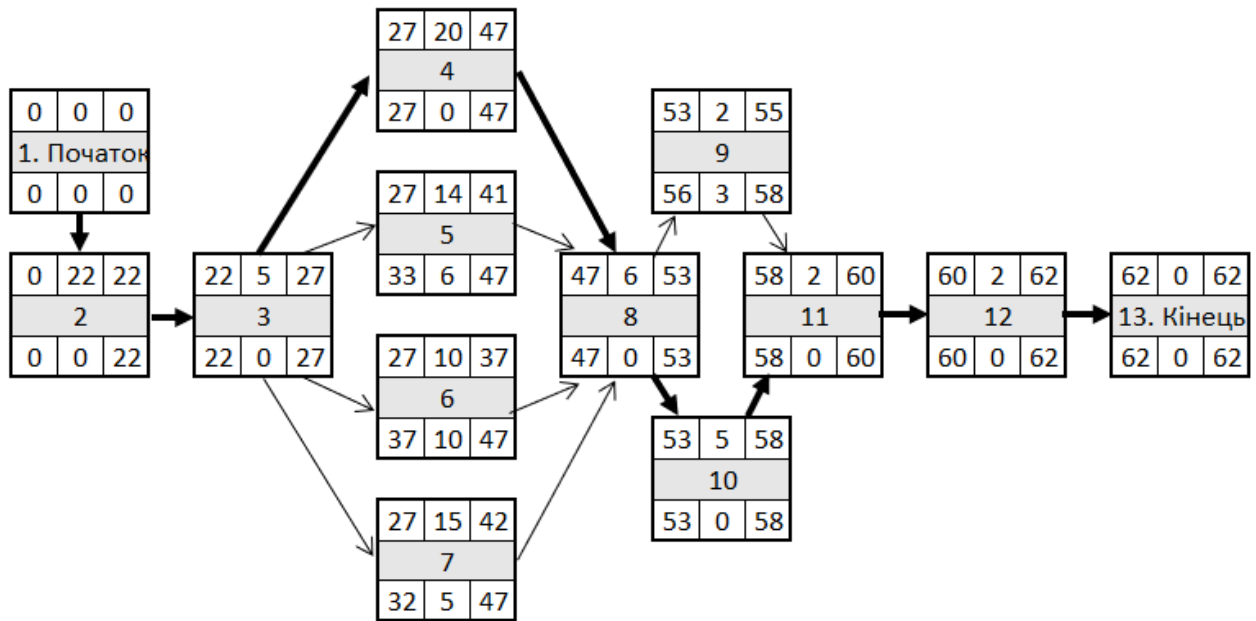


Рисунок 3.1 – Сітьовий графік проекту

Джерело: складено автором

Розрахуємо основні параметри сітьового графіка (сітьової моделі) – час раннього початку, час раннього закінчення, час пізнього початку, час пізнього закінчення, повний резерв у вигляді таблиці (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Основні параметри сітьової моделі

Номер роботи	Черговість (попередні роботи)	Очікуваний час виконання роботи, Т	Час раннього початку роботи, Трп	Час раннього закінчення роботи, Трз	Час пізнього початку роботи, Тпп	Час пізнього закінчення роботи, Тпз	Повний резерв часу, R
1	-	0	0	0	0	0	0
2	1	22	0	22	0	22	0
3	2	5	22	27	22	27	0
4	3	20	27	47	27	47	0
5	3	14	27	41	33	47	6
6	3	10	27	37	37	47	10
7	3	15	27	42	32	47	5
8	4;5;6;7	6	47	53	47	53	0
9	8	2	53	55	56	58	3
10	8	5	53	58	53	58	0
11	9;10	2	58	60	58	60	0
12	11	2	60	62	60	62	0
13	12	0	62	62	62	62	0

Джерело: складено автором

Тривалість запропонованого проєкту складає 62 дні.

Тож, розрахуємо можливі шляхи проєкту, а саме їх тривалість та резерви часу (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Повні шляхи графіка та параметри шляхів

Шлях	Топологія, шифровка за номерами робіт	Тривалість (днів)	Резерв часу шляху (днів)
L1	[1,2,3,4,8,9,11,12,13]	$22+5+20+6+2+2+2 = 59$	3
L2	[1,2,3,5,8,9,11,12,13]	$22+5+14+6+2+2+2 = 53$	9
L3	[1,2,3,6,8,9,11,12,13]	$22+5+10+6+2+2+2 = 49$	13
L4	[1,2,3,7,8,9,11,12,13]	$22+5+15+6+2+2+2 = 54$	8
L5	[1,2,3,4,8,10,11,12,13]	$22+5+20+6+5+2+2 = 62$	0
L6	[1,2,3,5,8,10,11,12,13]	$22+5+14+6+5+2+2 = 56$	6
L7	[1,2,3,6,8,10,11,12,13]	$22+5+10+6+5+2+2 = 52$	10
L8	[1,2,3,7,8,10,11,12,13]	$22+5+15+6+5+2+2 = 57$	5

Джерело: складено автором

Отже, критичний шлях проєкту $L_{кр} = L5 = 62$ дні.

Розрахунок коефіцієнтів напруженості робіт. Результат – у табл. 3.4.

Таблиця 3.3

Коефіцієнти напруженості робіт

Робота	Шляхи, що проходять через цю роботу	Шлях максимальної тривалості, що проходить через цю роботу	Тривалість максимального шляху	Коефіцієнт напруженості роботи K_n	Характер зони, до якої відноситься робота
1	Початок (вежа)				
2, 3, 4, 8, 10, 11, 12	Робота критичного шляху				
5	L2, L6	L6	56	$K_n = (56-42)/(62-42) = 0,7$	Підкритична
6	L3, L7	L7	52	$K_n = (52-42)/(62-42) = 0,5$	Резервна
7	L4, L8	L8	57	$K_n = (57-42)/(62-42) = 0,75$	Підкритична
9	L1, L2, L3, L4	L3	59	$K_n = (59-57)/(62-57) = 0,4$	Резервна
13	Кінець (вежа)				

Джерело: складено автором

Розроблено сітьову модель, яка відображає логіку виконання робіт, визначено критичний шлях та резерви часу, що дозволяє ефективно планувати

реалізацію проєкту протягом 62 днів. Прийнятий підхід сприяє підвищенню ефективності управління персоналом та забезпечує стабільність робочого процесу.

Проведені дослідження організації праці персоналу ТОВ «АКТИВТРЕЙД» дозволили виявити ключові проблеми та запропонувати комплексний проєкт вдосконалення. Основні напрями включають оптимізацію документообігу, технічне оновлення обладнання, покращення умов праці та впровадження сучасних мотиваційних систем. Варто зазначити, що даний проєкт не включає витрати на оновлення технічного обладнання, ремонтні роботи, впровадження програмного забезпечення та інші заходи.

3.3. Економічне обґрунтування проєкту

Економічне обґрунтування проєкту є важливим етапом, що дозволяє визначити доцільність його реалізації та оцінити можливі фінансові результати. Основна мета цього етапу – визначення витрат на впровадження запропонованих заходів та оцінка їхньої окупності у довгостроковій перспективі. У процесі аналізу враховуються витрати, пов'язані з виконанням робіт у нормальному та прискореному режимах, а також прогнозовані вигоди від підвищення ефективності праці, зменшення плинності кадрів і покращення умов роботи. Проведення такого аналізу дозволяє прийняти обґрунтовані управлінські рішення та мінімізувати ризики, пов'язані з реалізацією проєкту.

Таким чином, після виконання розрахунків необхідно провести оцінку вартості виконання робіт проєкту в грошовому еквіваленті. У цьому контексті визначаються витрати на виконання робіт у нормальному та прискореному режимах. Результати розрахунків представлені в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Бюджет проекту

Робота	Нормальний режим		Прискорений режим		Гранична вартість прискорення k , грн./день
	Очікуваний час виконання роботи, днів	Початкова вартість, грн.	Очікуваний час виконання роботи, днів	Вартість, грн.	
1	0	0	0	0	0
2	22	48 576	20	52 992	2208
3	5	2 040	5	2 040	0
4	20	21 600	17	24 840	1080
5	14	23 184	14	23 184	0
6	10	6 800	10	6 800	0
7	15	23 760	15	23 760	0
8	6	9 744	6	9 744	0
9	2	2 352	2	2 352	0
10	5	4 280	3	5 992	856
11	2	120	2	120	0
12	2	680	2	680	0
13	0	0	0	0	0
Σ	62	143 136	55	152 504	X

Джерело: складено автором

Оптимізація проекту за часом. Виходячи із нормальної тривалості робіт отримуємо наступні характеристики сітьової моделі:

- критичний шлях $L5 = 62$ дні;
- підкритичний шлях $L1 = 59$ днів;
- тривалість проекту $T = 62$ дні;
- загальні витрати на проект $C = 143\,136$ грн.

Починаємо скорочувати тривалість робіт, що знаходяться на критичному шляху. Робота 2:

- межа скорочення: $Z = 22 - 20 = 2$ дні;
- різниця між критичним та підкритичним шляхами: $\Delta T = 62 - 59 = 3$ дні.

Скорочуємо роботу 2 на $\min(Z; \Delta T) = 2$ дні. Сітьова модель прийме новий вигляд (рис. 3.2).

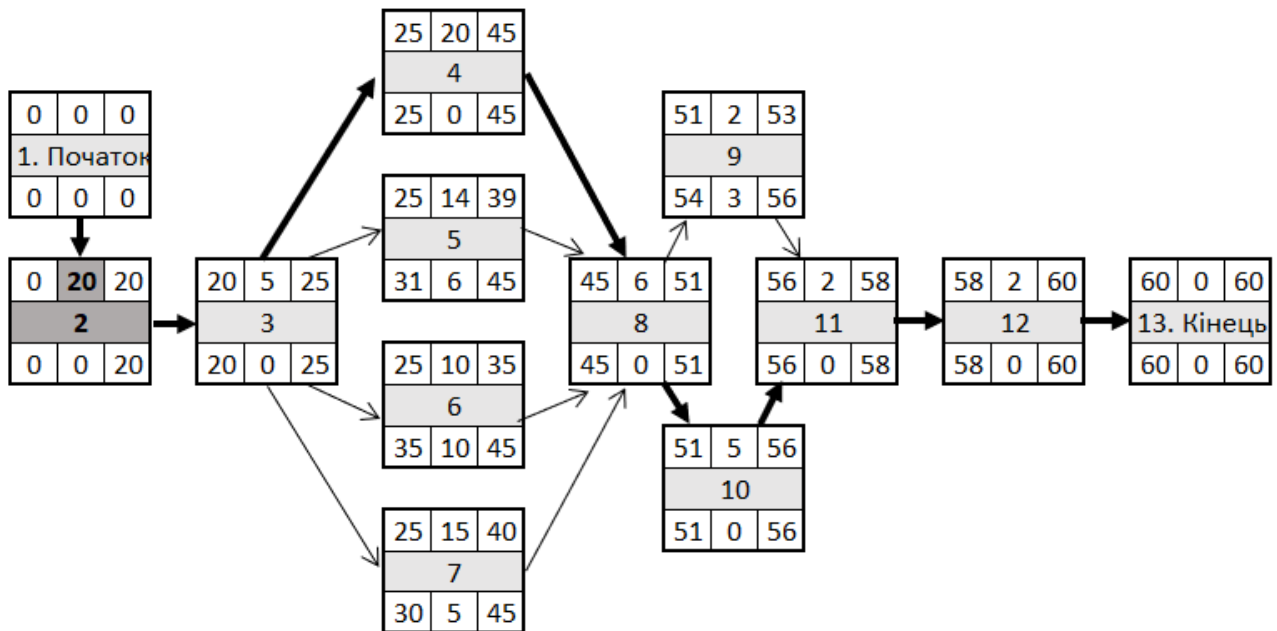


Рисунок 3.2 – Сітьовий графік після скорочення проєкту на 2 дні.

Джерело: складено автором

- шляхи нового проєкту:

$$L1[1,2,3,4,8,9,11,12,13] = 20+5+20+6+2+2+2 = 57 \text{ днів};$$

$$L2[1,2,3,5,8,9,11,12,13] = 20+5+14+6+2+2+2 = 51 \text{ день};$$

$$L3[1,2,3,6,8,9,11,12,13] = 20+5+10+6+2+2+2 = 47 \text{ днів};$$

$$L4[1,2,3,7,8,9,11,12,13] = 20+5+15+6+2+2+2 = 52 \text{ дні};$$

$$L5[1,2,3,4,8,10,11,12,13] = 20+5+20+6+5+2+2 = 60 \text{ днів};$$

$$L6[1,2,3,5,8,10,11,12,13] = 20+5+14+6+5+2+2 = 54 \text{ дні};$$

$$L7[1,2,3,6,8,10,11,12,13] = 20+5+10+6+5+2+2 = 50 \text{ днів};$$

$$L8[1,2,3,7,8,10,11,12,13] = 20+5+15+6+5+2+2 = 55 \text{ днів};$$

- критичний шлях $L5 = 60$ днів;

- підкритичний шлях $L1 = 57$ днів;

- нова тривалість проєкту $T = 60$ днів;

- гранична вартість прискорення: $k = 2208$ грн./день;

- витрати на роботу 2 зросли на $2 \cdot 2208 = 4416$ грн.;

- загальні витрати на проєкт $C = 143\,136 + 4416 = 147\,552$ грн.

Продовжуємо скорочувати тривалість робіт, що знаходяться на критичному шляху. Робота 4:

- межа скорочення: $Z = 20 - 17 = 3$ дні;

- різниця між критичним та підкритичним шляхами: $\Delta T = 60 - 57 = 3$ дні.

Скорочуємо роботу 4 на $\min(Z; \Delta T) = 3$ дні. Сітьова модель прийме новий вигляд (рис. 3.3):

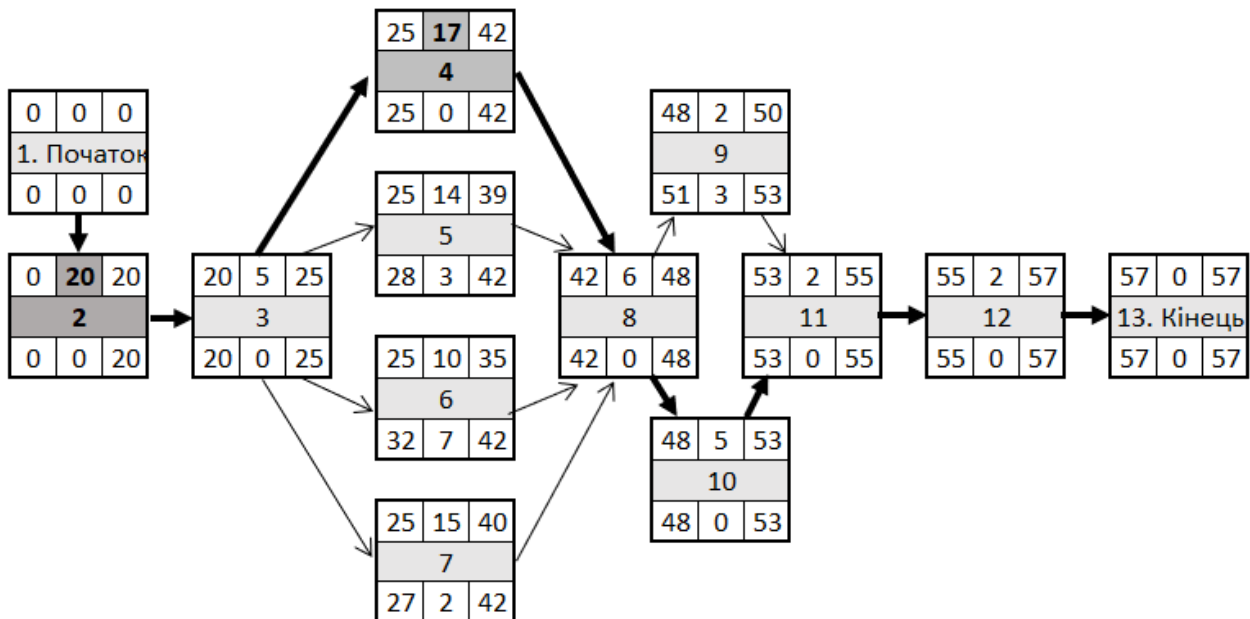


Рисунок 3.3 – Сітьовий графік після скорочення проекту на 5 днів.

Джерело: складено автором

- шляхи нового проекту:

$L1[1,2,3,4,8,9,11,12,13] = 20+5+17+6+2+2+2 = 54$ дні;

$L2[1,2,3,5,8,9,11,12,13] = 20+5+14+6+2+2+2 = 51$ день;

$L3[1,2,3,6,8,9,11,12,13] = 20+5+10+6+2+2+2 = 47$ днів;

$L4[1,2,3,7,8,9,11,12,13] = 20+5+15+6+2+2+2 = 52$ дні;

$L5[1,2,3,4,8,10,11,12,13] = 20+5+17+6+5+2+2 = 57$ днів;

$L6[1,2,3,5,8,10,11,12,13] = 20+5+14+6+5+2+2 = 54$ дні;

$L7[1,2,3,6,8,10,11,12,13] = 20+5+10+6+5+2+2 = 50$ днів;

$L8[1,2,3,7,8,10,11,12,13] = 20+5+15+6+5+2+2 = 55$ днів;

- критичний шлях $L5 = 57$ днів;

- підкритичний шлях $L8 = 55$ днів;

- нова тривалість проекту $T = 57$ днів;
- гранична вартість прискорення: $k = 1080$ грн./день;
- витрати на роботу 4 зросли на $3 \cdot 1080 = 3240$ грн.;
- загальні витрати на проєкт $C = 147\,552 + 3240 = 150\,792$ грн.

Продовжуємо скорочувати тривалість робіт, що знаходяться на критичному шляху. Робота 10:

- межа скорочення: $Z = 5 - 3 = 2$ дні;
- різниця між критичним та підкритичним шляхами: $\Delta T = 57 - 55 = 2$ дні.

Скорочуємо роботу 10 на $\min(Z; \Delta T) = 2$ дні. Сітьова модель прийме новий вигляд (рис. 3.4):

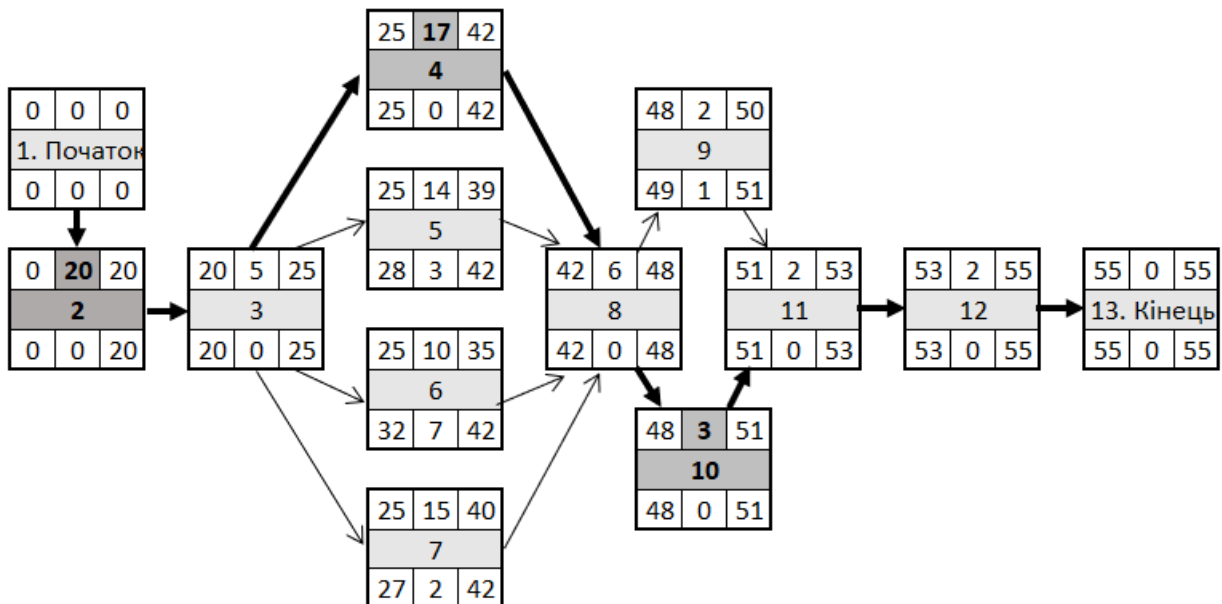


Рисунок 3.4 – Сітьовий графік після скорочення проєкту на 7 днів.

Джерело: складено автором

- шляхи нового проєкту:

- $L1[1,2,3,4,8,9,11,12,13] = 20 + 5 + 17 + 6 + 2 + 2 + 2 = 54$ дні;
- $L2[1,2,3,5,8,9,11,12,13] = 20 + 5 + 14 + 6 + 2 + 2 + 2 = 51$ день;
- $L3[1,2,3,6,8,9,11,12,13] = 20 + 5 + 10 + 6 + 2 + 2 + 2 = 47$ днів;
- $L4[1,2,3,7,8,9,11,12,13] = 20 + 5 + 15 + 6 + 2 + 2 + 2 = 52$ дні;
- $L5[1,2,3,4,8,10,11,12,13] = 20 + 5 + 17 + 6 + 3 + 2 + 2 = 55$ днів;
- $L6[1,2,3,5,8,10,11,12,13] = 20 + 5 + 14 + 6 + 3 + 2 + 2 = 52$ дні;

$$L7[1,2,3,6,8,10,11,12,13] = 20+5+10+6+3+2+2 = 48 \text{ днів};$$

$$L8[1,2,3,7,8,10,11,12,13] = 20+5+15+6+3+2+2 = 53 \text{ дні};$$

- критичний шлях $L5 = 55$ днів;

- підкритичний шлях $L8 = 54$ дні;

- нова тривалість проекту $T = 55$ днів;

- гранична вартість прискорення: $k = 856$ грн./день;

- витрати на роботу 10 зросли на $2 \cdot 856 = 1712$ грн.;

- загальні витрати на проєкт $C = 150\,792 + 1712 = 152\,504$ грн.

Всі заплановані скорочення робіт на критичному шляху проведено. Тривалість проєкту після прискорення робіт складе 55 днів. За рахунок використання праці в понаднормовий час бюджет проєкту збільшиться до 152 504 грн. Результати оптимізації проєкту за часом зображено на графіку (рис. 3.5).

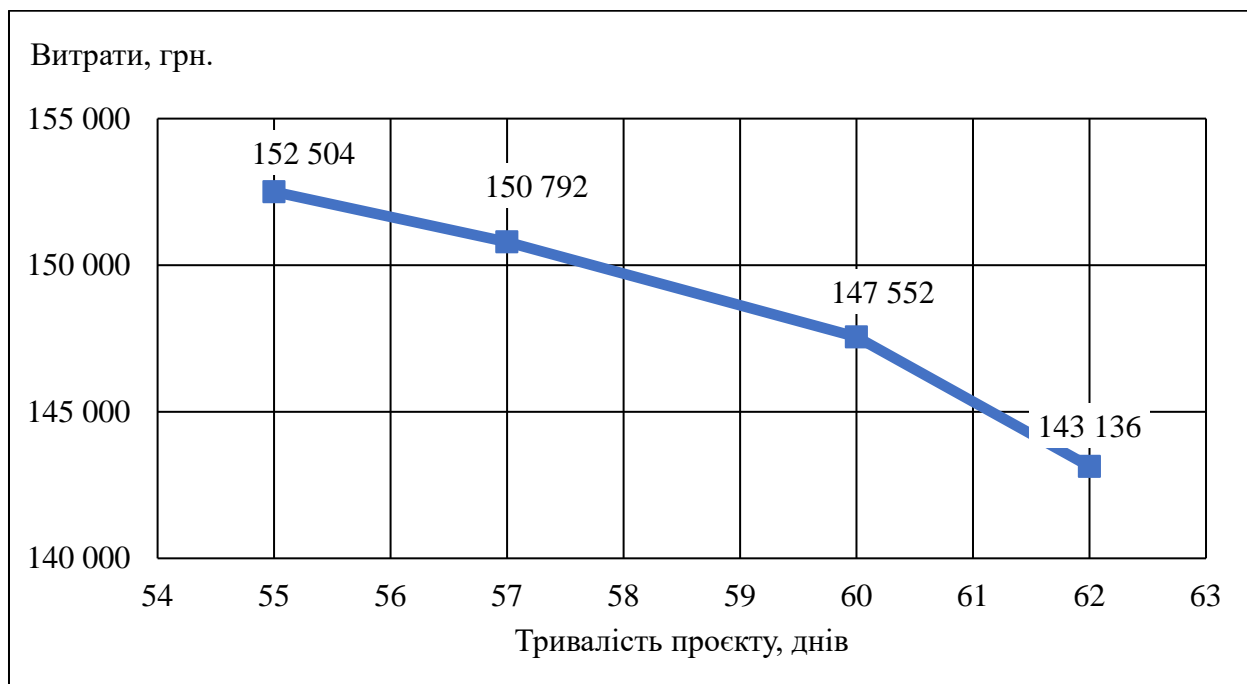


Рисунок 3.6 – Результати оптимізації проєкту за часом

Джерело: складено автором

Таким чином, тривалість проєкту вдосконалення організації праці персоналу ТОВ «АКТИВТРЕЙД» становить 62 робочі дні, при орієнтовній вартості запланованих заходів у 143 136 грн. У разі прискорення виконання робіт тривалість проєкту скорочується до 55 днів, однак це призводить до збільшення

загальної вартості проєкту до 152 504 грн. Зростання витрат обумовлене роботою працівників у понаднормовий час, який, згідно з чинним законодавством, оплачується в подвійному розмірі. У зв'язку з цим доцільно реалізовувати проєктні заходи без прискорення, відповідно до затвердженого графіка виконання робіт. Варто зазначити, що даний проєкт не включає витрати на оновлення технічного обладнання, ремонтні роботи, впровадження програмного забезпечення та інші заходи.

Побудову та розрахунок проєкту виконано за допомогою комп'ютерної системи управління проєктами Microsoft Office Project. Сітьовий графік, діаграма Ганта для розробленого проєкту з нормальним і прискореним режимом виконання робіт, а також загальні відомості про проєкт представлені в додатках А-Ж.

Висновки до розділу 3

1. Визначено ключові проблеми, що стримують ефективний розвиток підприємства, зокрема використання застарілого програмного забезпечення та оргтехніки, неналежні умови праці, низький рівень фінансової мотивації працівників та відсутність належної координації між підрозділами. Ці недоліки є взаємопов'язаними й суттєво впливають на продуктивність праці персоналу, якість виробничих процесів і конкурентоспроможність компанії.

2. Напрями вдосконалення праці на досліджуваному підприємстві включають оптимізацію всіх її складових, забезпечення їх відповідності технічним параметрам виробничого процесу, стратегічним цілям підприємства та встановленим критеріям ефективності.

3. Запропоновано впровадження проєкту, який передбачає: підвищення ефективності управління персоналом, удосконалення оснащення робочих місць працівників, удосконалення умов праці, підвищення рівня мотивації та зменшення плинності кадрів. Проєкт було побудовано та розраховано за допомогою комп'ютерної системи управління проєктами Microsoft Office Project.

Сітьовий графік, діаграма Ганта для розробленого проєкту в нормальному та прискореному режимах виконання робіт, а також загальні відомості стосовно проєкта наведено в додатках А-Ж.

Тривалість проєкту становить 62 робочі дні, при орієнтовній вартості запланованих заходів у 143 136 грн. У разі прискорення виконання робіт тривалість проєкту скорочується до 55 днів, однак це призводить до збільшення загальної вартості проєкту до 152 504 грн. Зростання витрат обумовлене роботою працівників у понаднормовий час, який, згідно з чинним законодавством, оплачується в подвійному розмірі. У зв'язку з цим доцільно реалізовувати проєктні заходи без прискорення, відповідно до затвердженого графіка виконання робіт. Варто зазначити, що даний проєкт не включає витрати на оновлення технічного обладнання, ремонтні роботи, придбання та впровадження програмного забезпечення та інші заходи.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволило сформулювати ряд висновків.

Динамічний інноваційний та соціально-економічний розвиток потребує постійного удосконалення організації праці як одного з дієвих заходів підвищення результативності діяльності підприємства.

Організація праці являє собою процес оптимального поєднання робочої сили із засобами та предметами праці, яке забезпечує їх ефективне використання та досягнення високих результатів за відповідних умов виробничого середовища.

Раціональна організація праці є фундаментальним чинником успішного функціонування підприємства. Вона забезпечує ефективне використання ресурсів, оптимізацію виробничих процесів, підвищення продуктивності праці та зниження витрат. Налагоджений розподіл і кооперація праці, правильна розстановка кадрів, безпечні умови праці та дієва система стимулювання створюють умови для стабільного розвитку підприємства, підвищення якості продукції та задоволення працівників своєю діяльністю. Удосконалення організації праці дозволяє підприємству бути конкурентоспроможним та досягати високих соціально-економічних результатів.

У свою чергу, визначення та застосування ефективних методів оцінки дозволяє досягти значних результатів у зниженні собівартості продукції, збільшенні прибутку та покращенні фінансових показників підприємства.

Методи оцінки, такі як розрахунок чистого економічного ефекту, чистого дисконтованого доходу, індексу рентабельності інвестицій, внутрішньої норми прибутковості та строку окупності, дозволяють отримати детальну картину економічної ефективності заходів, спрямованих на покращення організації праці. Оцінивши економічні результати зниження витрат, підвищення продуктивності праці, скорочення матеріальних витрат і покращення якості продукції, підприємство може оптимізувати свої виробничі процеси та отримати додаткові фінансові вигоди, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності та стабільності на ринку. Врахування цих методів оцінки є необхідним для

прийняття обґрунтованих управлінських рішень і забезпечення довгострокового успіху підприємства.

Товариство з обмеженою відповідальністю «АКТИВТРЕЙД» є однією з провідних компаній в області виробництва домашнього текстилю України, яка має сучасну виробничу базу для створення високоякісних готових текстильних виробів, декору, трикотажного та в'язаного одягу. Головною метою компанії є постійне підвищення якості товарів та послуг для задоволення потреб споживачів.

За період 2020-2023 рр. на підприємстві відбулося розширення обсягів діяльності із точковим його зниженням у першому півріччі 2022р, що показано у динаміці основного показника результатів комерційної діяльності підприємства. Не зважаючи на спад у 2022 році, чистий дохід від реалізації продукції за три роки збільшився з 44547 тис. грн у 2020 році до 81246 тис. грн у 2023 році, або на 72,86%. Зазначене свідчить про успішність стратегії підприємства в просуванні своєї продукції та розширенні ринків збуту.

Організаційна структура компанії є лінійно-функціональною, є однією з найпопулярніших моделей у сучасному бізнесі та забезпечує ефективну взаємодію між лінійними підрозділами, які виконують основні економічні завдання, та функціональними відділами, відповідальними за ключові управлінські функції у межах усєї організації.

SWOT- аналіз ТОВ "АКТИВТРЕЙД" показав, що компанія має значний потенціал завдяки сучасній виробничій базі, співпраці з відомими торговельними марками і лояльному ставленню до працівників. Виробничі приміщення відповідають нормам санітарії, умови праці створюють належний рівень комфорту для працівників (окрім офісних приміщень). Сучасне обладнання та використання якісних матеріалів забезпечують високий рівень продуктивності праці, підтримують відповідний рівень мотивації окремих категорій працівників (окрім обладнання в'язального виробництва через несвоєчасне проведення технічного огляду) створюють сприятливу атмосферу для досягнення результатів. Разом з тим, проведений аналіз діяльності компанії

виявив ряд проблем в системі організації праці. Зазначені фактори мають акумулятивний вплив на продуктивність праці. Хоча сильні сторони компанії підтримують її загальний рівень, проте недоліки, зокрема в умовах праці, мотивації та організації праці, поступово знижують ефективність її діяльності в цілому.

Для досягнення стійкого успіху ТОВ "АКТИВТРЕЙД" важливо не лише підтримувати позитивні аспекти діяльності, але й регулярно усувати слабкі місця. В тому числі через покращення умов праці, коригування системи мотивації праці персоналу та організацію робочих процесів.

З метою удосконалення організації праці ТОВ «АКТИВТРЕЙД» запропоновано впровадження проекту, який передбачає: підвищення ефективності управління персоналом, удосконалення оснащення робочих місць працівників, удосконалення умов праці, підвищення рівня мотивації та зменшення плинності кадрів.

Тривалість проекту становить 62 робочі дні, при орієнтовній вартості запланованих заходів у 143 136 грн. У разі прискорення виконання робіт тривалість проекту скорочується до 55 днів, однак це призводить до збільшення загальної вартості проекту до 152 504 грн. Зростання витрат обумовлене роботою працівників у понаднормовий час, який, згідно з чинним законодавством, оплачується в подвійному розмірі. У зв'язку з цим доцільно реалізовувати проектні заходи без прискорення, відповідно до затвердженого графіка виконання робіт. Варто зазначити, що даний проект не включає витрати на оновлення технічного обладнання, ремонтні роботи, придбання та впровадження програмного забезпечення та інші заходи.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азаренкова Г.М. Економіка праці та соціально-трудові відносини: посібник / Г.М. Азаренкова.-К.: «Ліра-К», 2010.
2. Балабанова Л. В. Управління персоналом / Л.В. Балабанова. – К.: ЦУЛ, 2011. – 468 с.
3. Бісвас П.Ч.Сучасні технології управління персоналом на вітчизняних підприємствах/ П.Ч. Бісвас // Маркетинг в Україні. – 2008.– № 3. – С. 36–39;
4. Виноградський М. Д. Управління персоналом. : навч. посібник / Виноградський М. Д. , Виноградська А. М., Шканова А. М. – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 502 с.
5. Герасименко О. Ефективність управління персоналом на малому підприємстві: індикатори стану та пріоритетні напрями підвищення/ О.Герасименко // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. - 2015. -№ 7 (172). - С. 29–37.
6. Гризовська Л.О. Актуальні проблеми управління розвитком персоналу / Л.О. Гризовська // Вісник Хмельницького національного університету. – 2011. – № 5. – Т. 2. – С. 192–196;
7. Гринчуцький В. І., Карапетян Е. Т., Погріщук Б. В. Г 85 Економіка підприємства: Навчальний посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2010. – 304 с.
8. Грішнова О.А. Економіка праці та соціально-трудові відносини: Підручник / О.А. Грішнова. — К.: «Знання», 209-390с.
9. Гріньова В.М., Шульга Г.Ю. Економіка праці та соціально-трудові відносини: Навч. посіб. / В.М. Гріньова, Г.Ю. Шульга - К.: «Знання», 210-310с.
10. Грузіна І. А. Проблеми розвитку персоналу в системі стратегічного управління підприємством: монографія / І. А. Грузіна, В. І. Дериховська. – Х.: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. – 252 с.
11. Довгань Л.Є., Г.А. Мохонько, І.П. Малик. Управління проектами: навчальний посібник. КПІ ім. Ігоря Сікорського. Київ, 2017. 10 с.

12. Довгань Л.Є., Г.А. Мохонько, І.П. Малик. Управління проектами: навчальний посібник. КПІ ім. Ігоря Сікорського. Київ, 2017. 17 с.
13. Економіка праці та соціально-трудові відносини: Навч. посіб. / За ред. Назарової. - К., 2010-573с.
14. Економіка праці та соціально-трудові відносини: Навч. посіб. / За ред. Акулов М.Г., Драбаніч А.В., Євась Т.В. — К.: Алерта, 2010 - 734с.
15. Економіка праці та соціально-трудові відносини: Навч. посіб. / За ред. Акіліна О.В., Ільїч Л.М. - К.: Центр учбової літератури, 2012 - 328с.
16. Етапи розвитку методів управління проектами. Основи управління проектами: конспект лекцій. Запорізький національний університет. Запоріжжя. 20 сл.
17. Єсінова Н.І. Е-83 Економіка праці та соціально-трудові відносини : навч.-метод. посібник / Н. І. Єсінова. – Х. : ХДУХТ, 2012. – 397 с.
18. Кальєніна Н. В. Сутність категорії «управління персоналом» / Н. В. Кальєніна // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. — 2018. — № 3. — С. 111—115.
19. Кичко І. М. Інновації в управлінні персоналом та сучасний ринок праці: аспекти взаємодії/Кичко І., Горбаченко// Проблеми і перспективи економіки та управління. . – 2017. – №5. – 5(71) – С. 139-147
20. Ковальська А.І. Економічна сутність персоналу та його роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства [Електронний ресурс] / А.І. Ковальська. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua>
21. Копчак, Юрій, Тетяна Лобунець, і Роман Луковський. 2024. «SWOT-АНАЛІЗ ЯК ВАЖЛИВИЙ ІНСТРУМЕНТ У РОЗРОБЦІ СТРАТЕГІЇ БІЗНЕСУ». Економіка та суспільство, вип. 61 (Березень). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-146>
22. Лаврова Ю.В. Методи оцінки ефективності інвестиційних проектів. Економіка підприємства та маркетинг. Конспект лекцій, Харків, 2012. веб-сайт. URL: <https://buklib.net/books/37224/>

23. Линенко А. В. Сутність й аналіз персоналу підприємства за показниками його ефективності / А. В. Линенко, О. Л. Шевченко // Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво. — 2008. — № 4. — С. 111— 116.
24. Лукашевич В.М. Економіка праці та соціально-трудоі відносини: навчальн 84 ний посібник / В.М. Лукашевич, 2-ге видання, перероб. та доповн.: рис., табл.; тестові завдання з дисципліни: с. 319 та електр. диск CD-R80. -Львів: «Новий Світ-2000», 2010.-424 с.
25. Мажура І.А. Стратегічне управління персоналом підприємств / І.А. Мажура, С.М. Невмержицька // Формування ринкових відносин в Україні. - 2014. - № 4 (155).-С . 203-206
26. Маслак О.О. Стратегічні аспекти управління персоналом / О. Маслак // Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. № 20/6.- С.123-129
27. Мельничук Д.П. Особливості оцінки персоналу на вітчизняних підприємствах; / Д.П. Мельничук // Вісник ЖДТУ. Економічні науки. – 2017. – № 4 (42). – С. 224-231.
28. Міжнародні та національні стандарти з управління проектами. Основи управління проектами: конспект лекцій. Запорізький національний університет. 35 сл.
29. Никифоренко В.Г Н Управління персоналом: Навчальний посібник. 2-ге видання, виправлене та доповнене. – Одеса: Атлант, 2013 р. – 275 с.
30. Нормування праці і організація робочого місця: Учбовий посібник / за ред. С.М. Погорелова // — Харків: НТУ „ХП”, 2018. - 400 с.
31. Олексенко Р.І. Управління персоналом у сучасних умовах господарювання / Р.І. Олексенко // АгроСвіт. – 2018. – № 14. – С. 41
32. Офіційна сторінка компанії ТОВ "АКТИВТРЕЙД" URL: <https://provenceshop.com.ua/>
33. Офіційний державний сайт «Опендатабот» / Реєстраційні дані та фінансова звітність ТОВ «АКТИВТРЕЙД». URL: <https://opendatabot.ua/c/36727920>

34. Офіційний державний сайт «YouControl — сервіс перевірки контрагентів» / ТОВ «АКТИВТРЕЙД» URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/36727920

35. Пархоменко Н.А. Теоретичні засади управління персоналом / Н.А. Пархоменко // Вісник Східноукр. нац. ун-ту імені В. Даля 2009. No 3 (133). – С.45-56

36. Полоус О.В. Принципи управління формуванням креативності персоналу на підприємстві / О.В. Полоус // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. – Полтава, 2013. - No1 (56). – С. 187-192.

37. Пелих А.С. Особливості сучасного управління персоналом на вітчизняних підприємствах / Пелих А.С.// Інноваційна економіка. – 2010. – No15. – С. 163-166. URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/inek/2010_1/163.pdf

38. Процак К.В. Креативність персоналу як важливий чинник інноваційного розвитку підприємства / К.В. Процак, О.П. Просович // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2016. – No 698. – С. 272-276.

39. Пузирьова П.В. Вдосконалення управління персоналом шляхом мінімізації економічного ризику / П.В. Пузирьова // Національний дослідний економічний інститут Міністерства економіки України «Формування ринкових відносин в Україні»: Зб. наук. праць. – Вип. No 11, 2008. - Київ: НДЕІ МЕРУ. – 2008. – С.43-46.

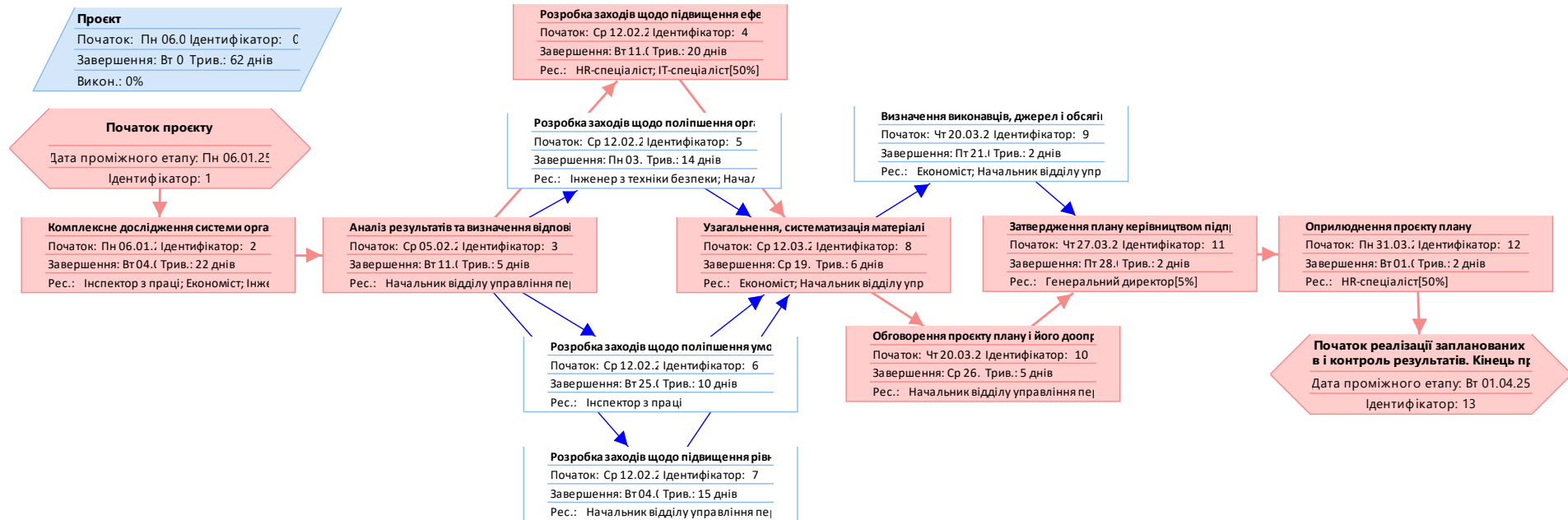
40. Пузирьова, П. В. Базові підходи до формування принципів і методів управління персоналом підприємства / П. В. Пузирьова // Формування ринкових відносин в Україні. – 2016. – No 1. – С. 158-162

41. Разинькова О. П. Управління персоналом підприємства в умовах нестабільного виробництва / О. П. Разинькова: монографія. Твер: ТДТУ, 2006. - 144 с.

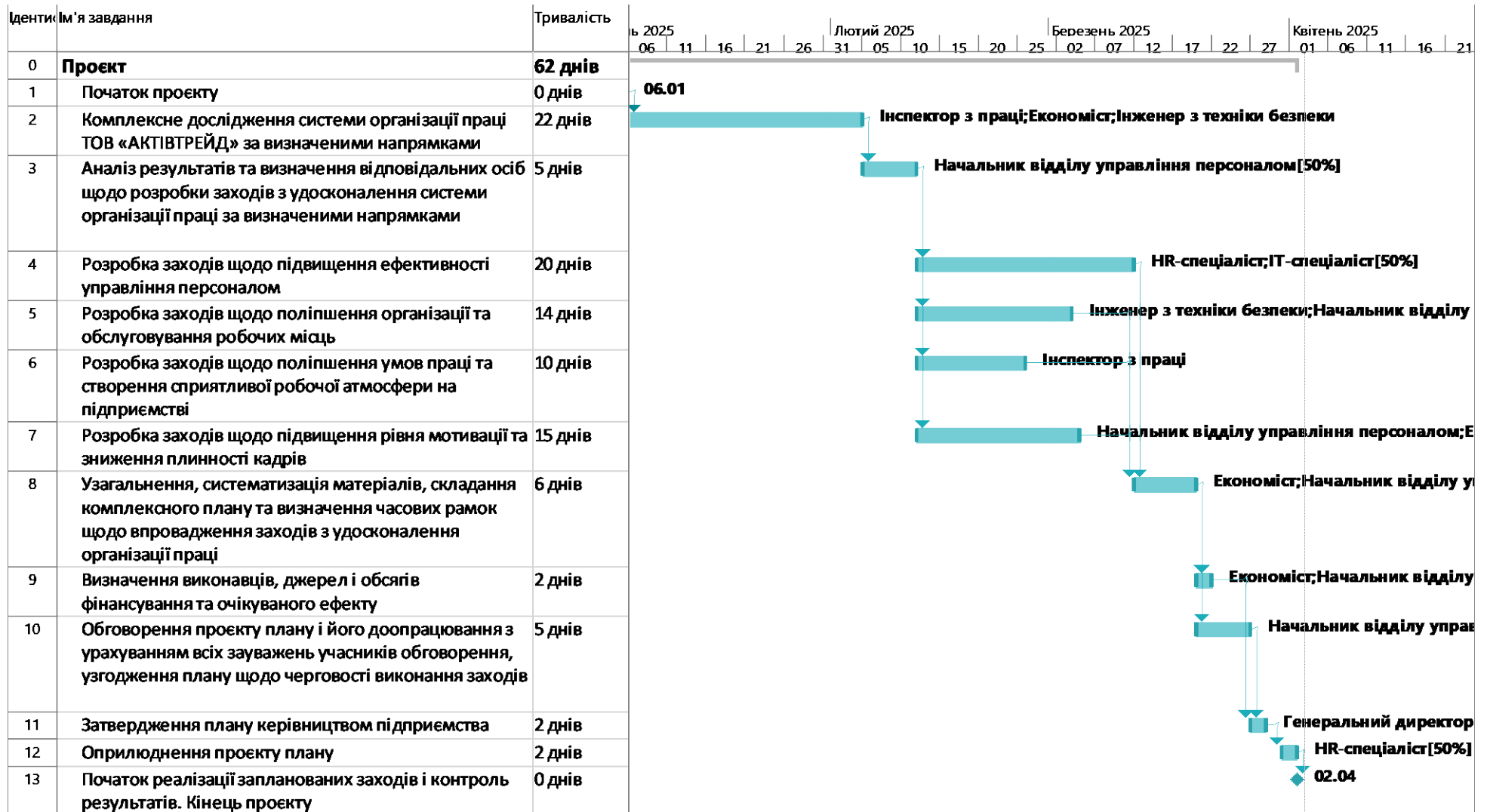
42. Смоляр Л.Г. Дослідження тенденції управління персоналом на поліграфічних підприємствах України / Л.Г. Смоляр, О.О. Грамотенко // Економіка та держава. – 2016. – No5. – С. 96 – 99.

ДОДАТКИ

Сітьовий графік побудований в системі MS Project



Діаграма Ганта



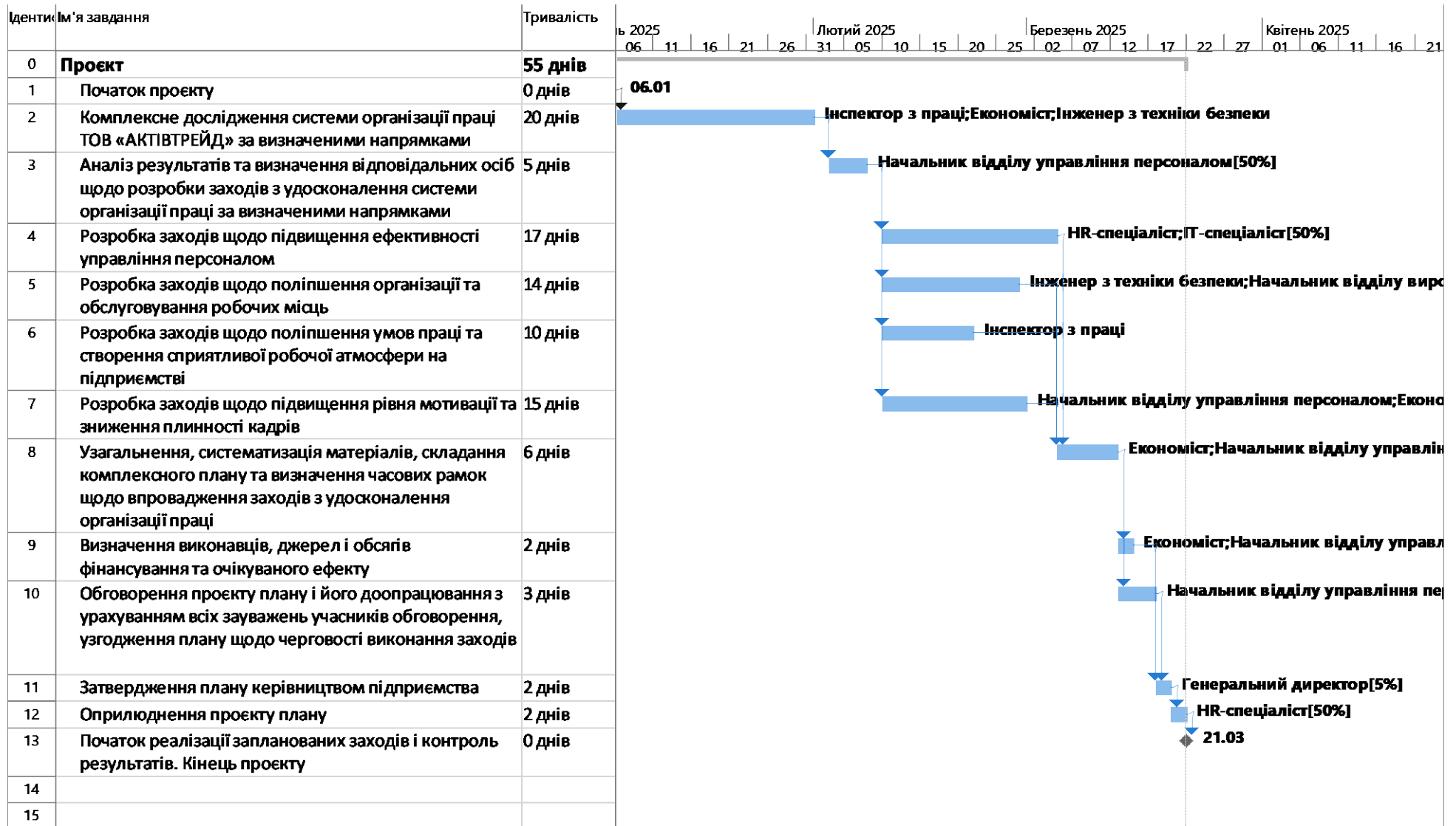
Лист завдань (робіт)

Ідентиф	Ім'я завдання	Тривалість	Робота	Витрати
0	Проект	62 днів	1 500,8 г	143 136,00 €
1	Початок проекту	0 днів	0 г	0,00 €
2	Комплексне дослідження системи організації праці ТОВ «АКТИВТРЕЙД» за визначеними напрямками	22 днів	528 г	48 576,00 €
3	Аналіз результатів та визначення відповідальних осіб щодо розробки заходів з удосконалення системи організації праці за визначеними напрямками	5 днів	20 г	2 040,00 €
4	Розробка заходів щодо підвищення ефективності управління персоналом	20 днів	240 г	21 600,00 €
5	Розробка заходів щодо поліпшення організації та обслуговування робочих місць	14 днів	224 г	23 184,00 €
6	Розробка заходів щодо поліпшення умов праці та створення сприятливої робочої атмосфери на підприємстві	10 днів	80 г	6 800,00 €
7	Розробка заходів щодо підвищення рівня мотивації та зниження плинності кадрів	15 днів	240 г	23 760,00 €
8	Узагальнення, систематизація матеріалів, складання комплексного плану та визначення часових рамок щодо впровадження заходів з удосконалення організації праці	6 днів	96 г	9 744,00 €
9	Визначення виконавців, джерел і обсягів фінансування та очікуваного ефекту	2 днів	24 г	2 352,00 €
10	Обговорення проекту плану і його доопрацювання з урахуванням всіх зауважень учасників обговорення, узгодження плану щодо черговості виконання заходів	5 днів	40 г	4 280,00 €
11	Затвердження плану керівництвом підприємства	2 днів	0,8 г	120,00 €
12	Оприлюднення проекту плану	2 днів	8 г	680,00 €
13	Початок реалізації запланованих заходів і контроль результатів. Кінець проекту	0 днів	0 г	0,00 €

Лист Ресурсів

Ідентифікатор	Ім'я ресурсу	Макс. одиниць	Підйом	Звич. ставка	Понад. ставка	Витрати	Робота
1	Інспектор з праці	100%	100%	85,00 є/г	170,00 є/г	21 760,00 є	256 г
2	Економіст	100%	100%	96,00 є/г	192,00 є/г	34 560,00 є	360 г
3	Інженер з техніки безпеки	100%	100%	95,00 є/г	190,00 є/г	27 360,00 є	288 г
4	Начальник відділу управління персоналом	100%	100%	102,00 є/г	204,00 є/г	19 584,00 є	192 г
5	HR-спеціаліст	100%	100%	85,00 є/г	170,00 є/г	14 280,00 є	168 г
6	ІТ-спеціаліст	100%	50%	100,00 є/г	200,00 є/г	8 000,00 є	80 г
7	Начальник відділу виробництва	100%	100%	112,00 є/г	224,00 є/г	17 472,00 є	156 г
8	Генеральний директор	100%	5%	150,00 є/г	300,00 є/г	120,00 є	0,8 г
9							

Діаграма Ганта прискореного за часом проекту



Лист завдань (робіт) прискореного за часом проєкту

Ідентиф	Ім'я завдання	Тривалість	Робота	Витрати
0	Проект	55 днів	1 500,8 г	152 504,00 €
1	Початок проєкту	0 днів	0 г	0,00 €
2	Комплексне дослідження системи організації праці ТОВ «АКТИВТРЕЙД» за визначеними напрямками	20 днів	528 г	52 992,00 €
3	Аналіз результатів та визначення відповідальних осіб щодо розробки заходів з удосконалення системи організації праці за визначеними напрямками	5 днів	20 г	2 040,00 €
4	Розробка заходів щодо підвищення ефективності управління персоналом	17 днів	240 г	24 840,00 €
5	Розробка заходів щодо поліпшення організації та обслуговування робочих місць	14 днів	224 г	23 184,00 €
6	Розробка заходів щодо поліпшення умов праці та створення сприятливої робочої атмосфери на підприємстві	10 днів	80 г	6 800,00 €
7	Розробка заходів щодо підвищення рівня мотивації та зниження плинності кадрів	15 днів	240 г	23 760,00 €
8	Узагальнення, систематизація матеріалів, складання комплексного плану та визначення часових рамок щодо впровадження заходів з удосконалення організації праці	6 днів	96 г	9 744,00 €
9	Визначення виконавців, джерел і обсягів фінансування та очікуваного ефекту	2 днів	24 г	2 352,00 €
10	Обговорення проєкту плану і його доопрацювання з урахуванням всіх зауважень учасників обговорення, узгодження плану щодо черговості виконання заходів	3 днів	40 г	5 992,00 €
11	Затвердження плану керівництвом підприємства	2 днів	0,8 г	120,00 €
12	Оприлюднення проєкту плану	2 днів	8 г	680,00 €
13	Початок реалізації запланованих заходів і контроль результатів. Кінець проєкту	0 днів	0 г	0,00 €

Лист Ресурсів прискореного за часом проекту

Ідентифікатор	Ім'я ресурсу	Макс. одиниць	Підйом	Звич. ставка	Понад. ставка	Витрати	Робота	Понаднормова робота
1	Інспектор з праці	100%	100%	85,00 є/г	170,00 є/г	23 120,00 є	256 г	16 г
2	Економіст	100%	100%	96,00 є/г	192,00 є/г	36 096,00 є	360 г	16 г
3	Інженер з техніки безпеки	100%	100%	95,00 є/г	190,00 є/г	28 880,00 є	288 г	16 г
4	Начальник відділу управління персоналом	100%	100%	102,00 є/г	204,00 є/г	20 400,00 є	192 г	8 г
5	HR-спеціаліст	100%	100%	85,00 є/г	170,00 є/г	16 320,00 є	168 г	24 г
6	ІТ-спеціаліст	100%	50%	100,00 є/г	200,00 є/г	9 200,00 є	80 г	12 г
7	Начальник відділу виробництва	100%	100%	112,00 є/г	224,00 є/г	18 368,00 є	156 г	8 г
8	Генеральний директор	100%	5%	150,00 є/г	300,00 є/г	120,00 є	0,8 г	0 г