

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

МУДРИЙ ДМИТРО ОЛЕКСАНДРОВИЧ

Допускається до захисту:  
завідувач кафедри  
підприємництва, корпоративної та  
просторової економіки  
канд.екон.наук, доцент  
\_\_\_\_\_ О.С. Трегубов  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2020 р.

**ОРГАНІЗАЦІЯ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТА МЕТОДИ  
ПІДВИЩЕННЯ ЇЇ ЕФЕКТИВНОСТІ  
(НА ПРИКЛАДІ ПрАТ «ВОЛОДАРКА»)**

Спеціальність 051 Економіка

Кваліфікаційна (магістерська) робота

Науковий керівник:

В. В. Біркентале, к.е.н., доцент,  
доцент кафедри підприємництва,  
корпоративної та просторової економіки

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Оцінка: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_  
(бали/за шкалою ЄКТС/за національною шкалою)

Голова ЕК: \_\_\_\_\_  
(підпис)

Вінниця 2020

## АНОТАЦІЯ

**Мудрий Д.О.** Організація праці на підприємстві та методи підвищення її ефективності (на прикладі ПрАТ «Володарка»). Спеціальність 051 Економіка, Освітня програма «Економіка підприємства». Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2020

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретико-методологічні основи організації праці на підприємстві, охарактеризовано основні елементи організації праці та фактори, що впливають на них. Проаналізовано фінансовий стан підприємства та показники організації праці на підприємстві. З метою удосконалення кадрової політики, закріплення кадрів і зниження плинності кадрів розроблено низку заходів. Запропоновано впровадження проекту створення навчально-виробничого комбінату на базі підприємства і проведення тренінгів. Розроблено анкету для працівників, що звільняються. Запропоновано удосконалення виробничих операцій і скорочення норми часу, що сприятиме підвищенню показників продуктивності праці, збільшенню випуску продукції і поліпшенню економічного положення підприємства.

Ключові слова: організація праці, плинність кадрів, нормування часу, виробничий процес, ефективність, продуктивність праці, тренінги.

Табл. 15 . Рис. 15. Формул 24. Бібліограф.: 58 найм.

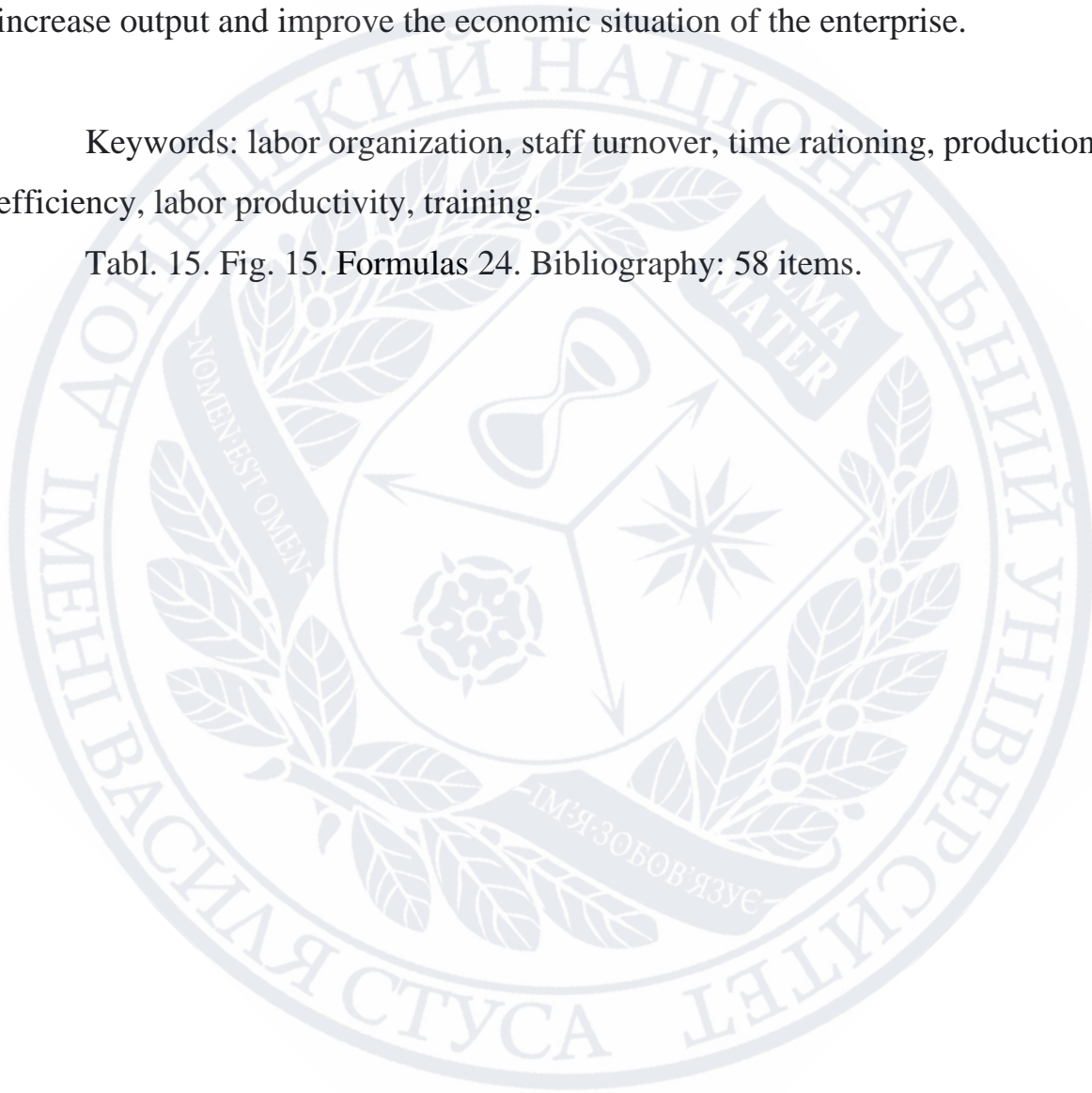
**Mudryi D.O.** Labour organization at the enterprise and methods for increasing its efficiency (on the basis of PrJSC “Volodarka”). Specialty 051 Economics, Programme «Economics of Enterprise». Vasyl’ Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2020,

In the qualification work the theoretical and methodological bases of the organization of work at the enterprise are investigated, the basic elements of the organization of work and the factors influencing them are characterized. The financial condition of the enterprise and indicators of the organization of work at the enterprise are

analyzed. A number of measures have been developed in order to improve personnel policy, consolidate staff and reduce staff turnover. It is proposed to implement the project of creating a training and production plant on the basis of the enterprise and conducting trainings. A questionnaire has been developed for dismissed employees. It is proposed to improve production operations and reduce the time rate, which will increase productivity, increase output and improve the economic situation of the enterprise.

Keywords: labor organization, staff turnover, time rationing, production process, efficiency, labor productivity, training.

Tabl. 15. Fig. 15. Formulas 24. Bibliography: 58 items.





## ЗМІСТ

ВСТУП .....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ..	8
1.1 Організація праці на підприємстві: сутність, структура та завдання .....	8
1.2 Адаптація персоналу –сучасні тренди та досвід зарубіжних країн .....	19
1.3 Показники ефективності організації праці та методи їх підвищення .....	24
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ ТА ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПрАТ «ВОЛОДАРКА».....	34
2.1 Організаційно-економічна характеристика ПрАТ «Володарка» .....	34
2.2 Аналіз фінансового стану підприємства.....	50
2.3 Аналіз показників організації праці на підприємстві .....	58
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ НА ПрАТ «ВОЛОДАРКА» .....	69
3.1 Впровадження проєкту створення навчального комбінату на базі підприємства ПрАТ «Володарка» .....	69
3.2 Рекомендації щодо удосконалення виробничого процесу на підприємстві ПрАТ «Володарка» .....	77
3.3 Визначення економічної ефективності запропонованих заходів.....	86
ВИСНОВКИ.....	90
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	92
ДОДАТКИ.....	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>

## ВСТУП

**Актуальність даної теми** полягає в тому, що проблема організації праці була раніше і є тепер предметом вивчення науки і щоденної практичної діяльності фахівців підприємств. У своїй основі вона несе в собі великі потенційні можливості підвищення ефективності національної економіки та конкретного виробництва з точки зору економічних і соціальних результатів функціонування робочої сили і техніко-технологічних засобів виробництва. Розвиток ринкових відносин і подолання державної форми організації праці призводять до необхідності дослідження можливих форм організації праці з метою ефективного використання наявних ресурсів.

**Об'єкт дослідження** – система організації праці підприємства ПрАТ «Володарка».

**Предмет дослідження** – теоретичні, методичні та практичні підходи організації праці підприємства ПрАТ «Володарка» та методи підвищення її ефективності.

**Метою дослідження** є обґрунтування теоретико-методичних засад і розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності організації праці на підприємстві.

Для досягнення зазначеної мети було поставлено наступні **завдання**:

- 1) дослідити теоретико-методологічні основи організації праці на підприємстві та розкрити сутність і роль організації праці в підвищенні конкурентоспроможності підприємства;
- 2) охарактеризувати основні елементи організації праці та фактори, що на них впливають; розглянути основні принципи наукової організації праці;
- 3) надати характеристику підприємства, вивчити динаміку основних техніко-економічних показників на основі звітної документації підприємства;

- 4) провести аналіз фінансового стану ПрАТ «Володарка» та показників організації праці;
- 5) розробити напрями підвищення ефективності організації праці на ПрАТ «Володарка»;
- 6) обґрунтувати запропоновані заходи з метою підвищення ефективності використання наявних ресурсів та покращення економічного стану підприємства на прикладі ПрАТ «Володарка».

**Методи дослідження.** Для економічного обґрунтування напрямів підвищення ефективності організації праці ПрАТ «Володарка» було використано логічний метод, графічний, коефіцієнтний та порівняльний методи, метод логічного узагальнення та порівняльний аналіз.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає у визначенні напрямків підвищення ефективності організації праці на ПрАТ «Володарка». Найбільш важливі результати дослідження полягають тому, що:

*удосконалено:*

- виробничий процес пошиття чоловічих брюк та жилетів через зміну і скорочення маршруту проходження напівфабрикату виробу проміж роочими місцями працівників, що дозволить знизити норму часу і сприяти підвищенню показників продуктивності праці;

*одержала подальший розвиток:*

- кадрова політика підприємства щодо скорочення плинності кадрів на підприємстві - через впровадження проєкту навчального комбінату, системи тренінгів для працівників, розробку і впровадження анкети для працівників, що звільняються.

**Практичне значення отриманих результатів** полягає у розробці й економічному обґрунтуванні напрямів та заходів підвищення ефективності організації праці на ПрАТ «Володарка», спрямованих на удосконалення виробничого процесу та кадрової політики підприємства. Зазначені заходи



дозволять зменшити плинність і підвищити показник стабільності кадрів, підвищити показники випуску продукції як основу стабілізації економічного положення підприємства.

**Апробація результатів дослідження:** Основні положення та висновки кваліфікаційної роботи були представлені та апробовані у вигляді публікації на IV Міжнародній науково-практичній конференції «Наука та перспективи»:

Мудрий Д.О. Організація праці на підприємстві – аналіз досвіду Німеччини та країн Скандинавії. *Праці IV Міжнар.наук.-практ. конф. «Наука та перспективи»* (м. Київ, 30-31 жовт. 2020 р.). Київ, 2020. С. 15-19.

**Структура та обсяг роботи.** Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг роботи становить 126 сторінок, з якого обсяг основної частини становить 91 сторінку комп'ютерного тексту. Робота містить 15 таблиць, 15 рисунків, 24 формули, список використаних джерел становить 58 найменувань.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

### **1.1 Організація праці на підприємстві – сутність, структура, завдання, фактори та чинники**

Важливим напрямом забезпечення соціальної направленості ринкової економіки є доцільно побудована організація праці на всіх рівнях управління. На сьогоднішній день керівники підприємств відзначають, що організована на науковій основі праця є ключовим чинником зростання її продуктивності і зниження витрат виробництва, що в подальшому становить підґрунтя для конкурентоспроможності господарюючих суб'єктів ринкової економіки. Але не всі керівники наважуються змінити прийняті принципи організації праці.

На думку М. Виноградського, причиною цього часто є недостатньо глибоке знання змісту категорії "організації праці", зазвичай керівники не володіють цілісною інформацією про історію розвитку організації праці, про специфічні особливості організації праці на підприємствах різних країн і про сучасні напрями вдосконалення організації праці. У результаті вони стикаються з проблемою вибору: яка модель організації праці краще і наскільки ймовірний успіх від її впровадження. Керівники багатьох підприємств прагнуть перейняти ефективні японські та американські методи організації праці, але при цьому не звертають уваги на відмінності в соціально-економічних, культурних та правових умовах, в яких функціонує іноземне та вітчизняне підприємство, що в підсумку перешкоджає досягненню бажаного результату [1, с. 58].

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



Таблиця 1.1 - Семантика поняття "організація праці"

Автори, 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. [3]	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. [1]	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. [4]	Організація праці – це впорядкована система взаємодії працівників із засобами виробництва та один з одним в єдиному виробничому процесі
Пашуто В. С. [5]	Організація праці – система заходів, спрямованих на підвищення ефективності використання трудових процесів шляхом їх впорядкування
Чигринов О. В. [6]	Організація праці – це спосіб поєднання безпосередніх виробників із засобами виробництва з метою створення сприятливих умов для одержання високих кінцевих соціально-економічних результатів

Джерело: створено автором на основі [1-6]

Отже, організація праці – це приведення трудової діяльності людей у систему, що забезпечує досягнення максимально можливого корисного ефекту з урахуванням конкретних умов цієї діяльності.

У сучасних умовах функціонування економіки необхідне уточнення поняття "організація праці", яке становить складний процес раціонального поєднання робочої сили з предметами і засобами праці, що забезпечує ефективне їх

використання і досягнення якісних результатів при відповідних умовах виробництва [50].

Далі буде розглянуто фактори, що визначають необхідність організації праці (рисунк 1.1).

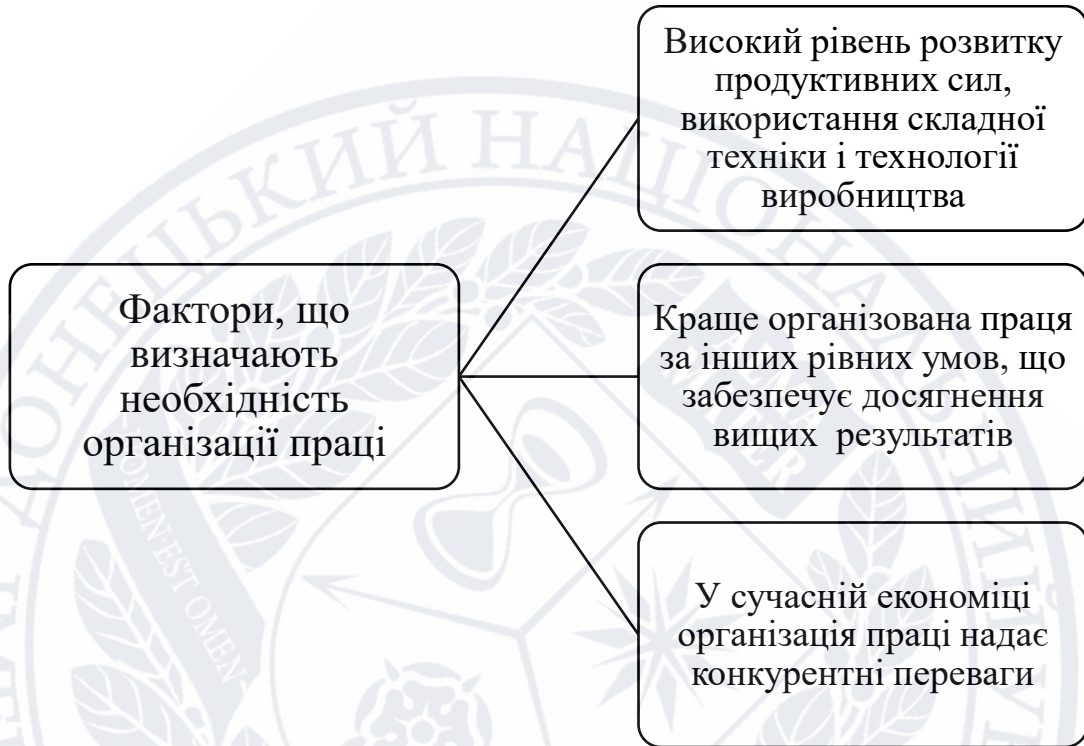


Рис. 1.1 Фактори, що визначають необхідність організації праці

Джерело: створено автором на основі [7]

Рациональна організація праці сприяє ефективному використанню устаткування і часу, підвищенню продуктивності праці, зниженню собівартості продукції, збільшенню рентабельності виробництва.

У змісті організації праці, виходячи з особливостей вирішуваних завдань, виділяють такі елементи [8]:

- поділ і кооперування праці, що передбачає науково обґрунтований розподіл працівників за систематизованими трудовими функціями, машинами, механізмами, робочими місцями, а також відповідне групування і комбінування працівників у виробничі колективи;

- нормування праці, що передбачає ретельний розрахунок норм витрат праці на виробництво продукції і послуг як основу для організації праці та визначення ефективності виробництва;
- організація й обслуговування робочих місць, що включає їх раціональне планування й оснащення у відповідності з антропометричними і фізіологічними даними та естетичними смаками людини; ефективну систему обслуговування робочих місць; їх атестацію та раціоналізацію;
- організація добору персоналу та його розвиток, що включає планування потреби в робочій силі, профорієнтацію і профдобр, наймання персоналу, розробку концепції розвитку персоналу та її реалізацію;
- покращання умов праці, що передбачає усунення шкідливості виробництва, надлишкових фізичних, психологічних емоційних навантажень, естетику виробництва, формування системи охорони і безпеки праці;
- ефективне використання робочого часу, оптимізація режимів праці й відпочинку;
- раціоналізація трудових процесів, впровадження оптимальних прийомів і методів праці;
- планування й облік праці;
- мотивація праці;
- зміцнення дисципліни праці.

Поділ праці в цілому – розподілення сукупного процесу праці на частини, відокремлення різних видів трудової діяльності за різними критеріями.

В економічній науці прийнято розрізняти загальний, частковий та одиничний поділ праці [9]:

- Під загальним поділом праці розуміється виділення таких великих сфер суспільного виробництва, як реальний сектор економіки, сфера фінансових послуг, соціальна сфера та ін.



- Частковим поділом праці означає формування всередині кожної сфери відособлених галузей і підгалузей.
- Одиничний поділ праці припускає відокремлення різних видів праці всередині підприємств, закріплення їх за конкретними підрозділами і працівниками (робітниками, службовцями, керівниками).

Кооперація праці – об'єднання часткових трудових процесів в один, який безупинно, плановірно, ритмічно й ефективно функціонує. Складність кооперації праці зумовлена глибиною всіх форм її поділу [9].

Поділ і кооперація праці є основою розміщення кадрів в організації. Розміщення кадрів – розподіл їх за підрозділами і робочими місцями — повинен забезпечувати: злагоджену діяльність з урахуванням складності, номенклатури, обсягу робіт; рівномірне і повне завантаження виконавців; відповідність їх професійно-кваліфікаційних характеристик вимогам виробництва; визначеність виконуваних функцій і відповідальності за їх виконання; взаємозамінність працівників за наявної виробничої необхідності; відповідність якостей та здібностей працівників роботі, яку вони виконують, і наявність перспектив професійного зростання, ротацію кадрів і створення резерву керівного складу [9].

До завдань раціональної організації праці належить створення умов, за яких працівник уміє, може і хоче працювати, тобто умов для безперервної високоефективної праці.

Обґрунтоване нормування праці є одним із дієвих засобів забезпечення конкурентоспроможності підприємств оскільки воно сприяє скороченню витрат праці, економії коштів на оплату праці, зниженню собівартості продукції та підвищенню ефективності господарювання. Проте, перед тим як розглянемо поняття, сутність та принципи нормування праці, варто надати визначення виробничому процесу та визначити їх види. Проте, для подальшого огляду організації праці, а саме нормування праці, розглянемо поняття виробничого процесу.

Виробничий процес – це цілеспрямоване, постадійне перетворення вихідної сировини та матеріалів у готову продукцію, яка призначена як для споживання, так і для подальшого перероблення [10].

Усі виробничі процеси на підприємстві поділяються на три види: основні, допоміжні та обслуговуючі процеси [10]:

- Основні процеси безпосередньо пов'язані з перетворенням предметів праці у готову продукцію. В результаті основних виробничих процесів випускається продукція, яка передбачена планом підприємства.
- Допоміжні процеси лише сприяють безперебійній роботі підприємства, але безпосередньої участі у виготовленні продукції не беруть. До них можна віднести ремонт обладнання, прибирання території тощо.
- Обслуговуючі процеси створюють умови для здійснення основних та допоміжних. До них належать транспортні та складські процеси.

Отже, описавши сутність виробничого процесу, розглянемо сутність, принципи і концепції нормування праці в деталях.

Нормування праці – це встановлення кількості та якості праці, необхідної для виконання конкретної роботи, виготовлення конкретної продукції за певних організаційно-технічних умов виробництва [11]. За Ведерніковим та Чернушкіною [12, с. 25], метою нормування праці є скорочення витрат на виготовлення продукції (послуг), підвищення продуктивності та якості праці, сприяння розширенню виробництва та зростанню доходів підприємства та працівників на основі впровадження технікотехнологічних нововведень і вдосконалення організації виробничих і трудових процесів.

Важливим завданням нормування праці є підвищення не тільки технічної, а й економічної обґрунтованості норм, їх фізіологічної доцільності [11].

Зміст роботи з нормування праці на підприємстві включає аналіз виробничого процесу; поділ його на частини; вибір оптимального варіанта технології й організації праці; проектування режимів роботи обладнання, прийомів і методів

роботи, систем обслуговування робочих місць, режимів праці і відпочинку; розрахунок норм згідно з особливостями технологічного і трудового процесів; їх впровадження і подальше коректування у зв'язку зі зміною організаційно-технічних умов трудової діяльності.

Варто зазначити, що при нормуванні праці робітників і службовців використовуються такі види норм праці:

- Норма часу — це величина затрат робочого часу, встановлена для виготовлення одиниці продукції робітником чи групою робітників (зокрема бригадою) відповідної кваліфікації у відповідних організаційно-технічних умовах.
- Норма виробітку — це встановлений обсяг роботи (кількість одиниць продукції), яку робітник чи група робітників (зокрема бригада) відповідної кваліфікації зобов'язані виконати (перевезти і т. д.) за одиницю робочого часу у певних організаційно-технічних умовах.
- Норма обслуговування — це кількість виробничих об'єктів (одиниць обладнання, робочих місць і т. д.), які робітник чи група робітників (зокрема бригада) відповідної кваліфікації зобов'язані обслужити протягом одиниці робочого часу в певних організаційно-технічних умовах. Норми обслуговування призначаються для нормування праці робітників, зайнятих обслуговуванням обладнання, виробничих площ, робочих місць тощо.
- Норма кількості — це встановлена кількість працівників певного професійно-кваліфікаційного складу, необхідна для виконання конкретних виробничих, управлінських функцій чи обсягів робіт.
- Нормоване завдання — це встановлений обсяг роботи, яку робітник чи група робітників (зокрема бригада) зобов'язані виконувати за робочу зміну, робочий місяць (відповідно змінне і місячне нормування завдання) або за іншу одиницю робочого часу на роботах, які оплачуються почасово.



Необхідність нормування праці обумовлена його роллю в системі економічної роботи на підприємстві як основи планування обсягів праці, чисельності персоналу і фонду заробітної плати.

За допомогою технічного нормування праці визначають зміст, раціональну структуру і тривалість робочих процесів у часі; уточнюють виробничі плани підприємства та його дільниць; створюють ефективну оплату праці персоналу; визначають науково обґрунтовану потребу підприємства та його підрозділів у працівниках різних категорій, в першу чергу – робітниках.

Організація робочого місця являє собою складний процес:

- визначення функціонального призначення і змісту праці, тобто спеціалізації робочого місця;
- панування робочого місця;
- оснащення робочого місця всім необхідним для ефективної роботи;
- створення сприятливих умов праці.

Планування робочого місця полягає у визначенні: площі під кожне робоче місце, взаємного розташування робочих місць у службовому приміщенні, розмірів проходів (зовнішнє планування), а також порядку взаємного розташування предметів оснащення в межах робочого місця (внутрішнє планування).

Робоче місце – це одна з найголовніших ланок виробничого циклу кожного підприємства, за участі якої здійснюються процеси виробництва, а також його обслуговування та управління. На робочому місці відбувається поєднання основних компонентів цього процесу, досягається головна мета – створення предметів праці, надання послуг або безпосереднє управління цими процесами [13].

Робоче місце складається з таких елементів [14]:

- виробнича площа;
- основне устаткування;
- пристрої для зберігання, готової продукції, заготовок, відходів та браку;
- пристрої для зберігання інструментів, пристосувань та оснастки;

- підйомно-транспортні пристрої;
- пристосування для безпеки і зручності роботи.

Щоб зробити комплексну оцінку організації робочих місць, для пошуку і приведення в дію резервів підвищення ефективності праці використовується механізм атестації і раціоналізації робочих місць. У ході цієї атестації виконується оцінка технічного й організаційного стану робочих місць, техніка безпеки й умови праці, розглядаються можливості зростання фондівіддачі, використання кваліфікаційного потенціалу працівників [15, с. 185].

Щодо ж підбору персоналу, то цей термін являє собою систему цілеспрямованих дій із залучення на роботу кандидатів, що володіють якостями, необхідними для досягнення цілей, поставлених організацією. Це пошук, оцінка та найм людей, які бажають і вміють працювати, володіють потрібними компетенціями та поділяють цінності компанії [16].

У процесі підбору персоналу виділяють такі етапи [51]: 1) опис вакансії; 2) визначення стандартів якостей, необхідних для майбутнього працівника; 3) вибір методу пошуку кандидатів; 4) створення резерву кандидатів; 5) аналіз резюме та анкетних даних; 6) оцінювання кандидатів; 7) аналіз даних; 8) прийом на роботу кращих кандидатів.

Умови праці – це сукупність чинників виробничого середовища, які впливають на функціональний стан організму працюючих, їх здоров'я і працездатність в процесі праці. Вони визначаються вживаним устаткуванням, технологією, предметами і продуктами праці, системою захисту робітників, обслуговуванням робочих місць і зовнішніми чинниками, які залежать від стану виробничих приміщень та виробничого середовища. Таким чином, виходячи з характеру виконуваних робіт, умови праці специфічні як для кожного виробництва, цеху і ділянки, так і для кожного робочого місця [17].

Робочий час – встановлена законодавством даної країни тривалість залучення працівника до виконання трудових функцій у технологічному процесі на робочому місці для виробництва конкретної продукції [18].

Робочий час повинен використовуватись робітниками і службовцями виключно для виконання своєї трудової функції. Рациональне використання робочого часу набуває великого значення саме тепер, в умовах розвитку ринкових відносин і ускладнення господарських зв'язків при необхідності збільшення масштабів виробництва. Підвищується значення кожної години, кожної хвилини робочого часу, суворого дотримання правил внутрішнього трудового розпорядку [19].

Далі розглянемо поняття трудового процесу. О.А. Грішнова визначає трудовий процес як матеріально і технічно обумовлений, організований процес прикладання людиною розумових та фізичних зусиль для одержання корисного результату, процес перетворення наявних ресурсів в потрібні (суспільно корисні) цінності та блага, що здійснюється і керується людиною [18].

Організація трудового процесу включає проектування і впровадження прогресивних методів, прийомів праці і раціональних умов його здійснення. Критеріями оптимальності трудових процесів є висока продуктивність праці при повному використанні устаткування, дотримання встановлених вимог до якості продукції, правильне поєднання елементів фізичної і розумової праці [20].

Мотивація праці - це сукупність енергетичних сил, що виникають як усередині, так і поза істотою людини, щоб ініціювати поведінку, пов'язану з роботою, і визначити її форму, напрямок, інтенсивність та тривалість [21, с. 11]. Отже, мотивація - це психологічний процес, що виникає внаслідок взаємодії особистості та середовища.

Відношення до праці характеризується прагненням (або відсутністю прагнення) людини максимально виявляти свої фізичні та духовні сили,



використовувати свій досвід і знання, здібності досягнення визначених кількісних і якісних результатів праці. Воно виявляється в поведінці, мотивації й оцінці праці.

Основні завдання мотивації [22]:

- формування в кожного співробітника розуміння сутності і значення мотивації в процесі праці;
- навчання персоналу і керівного складу психологічним основам внутріфінансового спілкування;
- формування в кожного керівника демократичних підходів до керування персоналом з використанням сучасних методів мотивації.

Останньою буде розглянуто сутність поняття «дисципліна праці». Трудова дисципліна виступає необхідною умовою для належної організації будь-якої колективної праці та являє собою сукупність не лише певних правил поведінки працівників, а й питань, пов'язаних із необхідністю дотримання встановленого порядку, методів його забезпечення.

Значення дисципліни праці як правової категорії полягає в тому, що вона [23]:

- по-перше, сприяє досягненню високої якості результатів праці окремо взятого працівника та всього виробництва в цілому;
- по-друге, створює умови для працівників працювати з повною віддачею, проявляти ініціативу й новаторство у праці;
- по-третє, підвищує ефективність виробництва й продуктивність праці кожного працівника;
- по-четверте, сприяє охороні здоров'я під час трудової діяльності, охороні праці кожного працівника й усього колективу в цілому.

Перейдемо до основних завдань організації праці та охарактеризуємо їх [8]:

1. Економічні - раціональне використання живої праці, ефективне використання потенційного сукупного фонду робочого часу, зниження трудомісткості продукції, поліпшення використання устаткування за часом і потужністю,

підвищення якості продукції, зростання продуктивності праці, рентабельності, прибутковості;

2. Організаційні – визначення порядку і послідовності виконання робіт, створення умов для високоефективної, безперервної роботи виконавців, забезпечення повної та рівномірної їх завантаженості, створення дієвої системи стимулювання праці, а також системи її нормування, що відповідає специфіці виробничої діяльності тощо;
3. Психофізіологічні – оздоровлення і полегшення праці, усунення зайвих витрат енергії працівників, забезпечення їх психологічної сумісності і відповідності їхніх психофізіологічних характеристик особливостям трудової діяльності;
4. Соціальні – підвищення змістовності і привабливості праці за рахунок подолання монотонності, насичення творчими елементами, підвищення кваліфікації працівників й розширення їх професійного профілю, реалізація трудової кар'єри і зростання добробуту.

## **1.2 Адаптація персоналу –сучасні тренди та досвід зарубіжних країн**

Успішна діяльність підприємств у жорстких умовах конкуренції та прискореного технічного прогресу потребує не тільки системного оновлення їх матеріально-технічної бази та її модернізації, а й належного забезпечення фаховим персоналом, здатним освоювати новітні технології в усіх сферах виробничої та управлінської діяльності.

Трактування адаптації як процесу пристосування працівника до умов функціонування підприємства свідчить про його багатогранність, яка охоплює організаційно-виробниче середовище, в якому оптимально повинні проявитися професійні риси працівника з тим, щоб в результаті його праці досягти поставлених перед підприємством цілей. Тобто процес адаптації та його результативність повинні ґрунтуватись на взаємній узгодженості інтересів працівника і

підприємства. Тільки в такий спосіб досягають результативності процесу адаптації працівника і поставлених перед підрозділом цілей [52].

За словами Bauer [44], успішна адаптація персоналу є ключовою частиною організації праці. Зважаючи на високу вартість найму, керівники підприємств повинні розуміти, що ефективна інтеграція нових працівників до організації є важливою для забезпечення їх успіху.

За словами Kauhanen [45], адаптація включає всі дії, які допоможуть працівникові дізнатися про свій робочий колектив, робоче місце та фактичні виробничі завдання. Сюди входять знання ідеї, бачення, цінностей компанії, а також інших людей, таких як нові колеги, клієнти та інші ключові зацікавлені сторони.

Організації мають власні програми, процеси та практики, за допомогою яких нові працівники вивчають необхідні аспекти роботи підприємства, знання, навички та поведінку. Менеджери можуть використовувати безліч різних процесів адаптації, які базуються на літературі та в мережі Інтернет. Однак один і той підхід підходить не для всіх, тому важливо розробити базис, який слугуватиме основою і є універсальним для усіх нових працівників. Крім того, потрібно визначити вміст, який потрібно пристосувати до потреб різних сегментів. Організаціям слід приділяти особливу увагу групам працівників, підбір яких є складним процесом [46].

Письмовий план з адаптації – це офіційний документ, в якому викладаються конкретні терміни, цілі, обов'язки та підтримка нового найму. Зазвичай, найефективніші плани інкорпорації складаються, повідомляються всім учасникам компанії, застосовуються та відстежуються послідовно з часом. Адаптація може проводитись як в Інтернеті, так і особисто. Технологія також може бути використана для відстеження процесів адаптації, автоматизації базових форм, відстеження прогресу на шляху розвитку та кар'єрних планів, а також допомагає зацікавленим сторонам контролювати нових співробітників, щоб побачити, коли може знадобитися додаткова підтримка. Через певні проміжки часу, ініціативні



організації часто створюють зустрічі з новими працівниками, щоб допомогти своєчасно отримувати необхідну інформацію [44].

Щоб виконати роботу, новому працівникові потрібні впевненість, ясність та навички. Потенційне навчання для нового персоналу включає тверді навички, м'які навички та навички навчання. Якщо на ранніх стадіях новий працівник має низький рівень самоефективності, навчання є ще більш необхідним для підвищення подальшої здатності справлятися з своїми обов'язками. Навчання може показати новачкам, як активно допомагати власному пристосуванню і тим самим заохочувати успішне приєднання [44].

Участь керівництва є одним ключових аспектів для успішної адаптації нових працівників, оскільки зацікавлені сторони можуть допомогти керувати новими особами та відповідати очікуванням. Не лише обмінюючись інформацією, але й слугуючи взірцями для наслідування, вони можуть впливати на нових працівників. Наставник може навчити організації нових співробітників, надати консультації, допомогти у навчанні на робочому місці та надати соціальну та політичну підтримку. Нові працівники можуть проконсультуватися з наставниками з питаннями, які вони соромляться задавати своїм керівникам, побоюючись бути сприйнятими як некомпетентні. Неформальні можливості взаємодії з колегами та адекватна інформація допоможуть новим працівникам легше адаптуватися до нового робочого середовища [44].

На думку Stein & Christiansen [46], процес адаптації може розглядатися як послуга новому працівникові, так і як інструмент для організацій, які в повній мірі використовують свої трудові ресурси.

Bauer [44] стверджує, що вчені визнали чотири ключові аспекти, пов'язані як з робочими ролями, так і із соціальним середовищем, які організації можуть використовувати, щоб допомогти новому персоналу максимізувати досягнення на практиці [44]:

- Самоефективність у виконанні роботи - це перший компонент для ефективного використання. У тій мірі, в якій новий працівник почуватиметься впевнено добре виконувати цю роботу, він чи вона будуть більш мотивованими та, зрештою, більш успішними, ніж колеги з меншою впевненістю. Підтримка довіри персоналу, коли вони працюють у свіжій організації, є надзвичайно важливою. Було показано, що самоефективність впливає на залученість, задоволеність та оборотність організації.
- Другий аспект - це чіткість ролі. Якщо очікування неоднозначні, результати постраждають. Корисним показником того, наскільки добре налаштований новий працівник, є чіткість ролі або її зворотна сторона, двозначність ролі. Вимірювання чіткості ролі може допомогти організаціям запобігти майбутнім проблемам продуктивності до того, як вони погіршать. Якщо нові працівники заявляють, що знають свої обов'язки, це свідчить про більшу чіткість їхньої ролі. Міри чіткості ролей є одними з найбільш послідовних предикторів задоволеності роботою та організаційної прихильності під час процесу навчання.
- Третій аспект ефективного включення - це соціальна інтеграція. Важливим елементом вивчення будь-якої організації є зустрічі та початок роботи з організаційними інсайдерами. Крім того, нові працівники повинні почуватись соціально комфортно і прийнято своїми однолітками та начальством. Дослідження давно виявили прийняття однолітків як індикатор коригування. Інтеграція у свою робочу групу суттєво пов'язана із залученням і оборотом. Якісні стосунки з керівниками та іншими членами команди також пов'язані з позитивними результатами, зокрема результатами та задоволенням від роботи.
- Четвертий елемент - знання організаційної культури, підкреслює важливість допомоги новим працівникам пізнати особливу культуру компанії. Розуміння політики, цілей та цінностей організації та вивчення самобутньої мови компанії - все це суттєві показники адаптації персоналу; Загалом, зобов'язання, задоволення та оборот пов'язані.

Bauer [44] приходить до висновку, що ефективність роботи співробітників можна покращити за допомогою ефективної інтернатури. Ключові операції адаптації, такі як чітке сповіщення про очікувані результати, пропозиція зворотного зв'язку, залучення колег та керівництва є важливими для підвищення продуктивності. Адаптація також дозволяє керівнику краще оцінити, як новий працівник включається в організацію та врешті-решт, чи є він підходящим для роботи.

Це особливо корисно під час випробувального терміну, оскільки згодом усунення слабких виконавців є більш проблематичним. Організації розглядають ефективну адаптацію як підвищений рівень утримання, час на продуктивність та задоволення споживачів загалом.

Щодо ж сучасних трендів, то більше половини всіх співробітників залишають місце праці протягом перших 12 місяців. За даними Forbes у 2017 році, все більше і більше підприємств приділяють увагу адаптації персоналу, спрямовують свої спроби на утримання працівників [47].

Журнал Forbes також наголошує на ролі наставництва та друзів. Співробітник із досвідом може бути призначений для планування «події першого робочого дня» для створення та підтримки зв'язку з новим працівником протягом початкового періоду. Для інтеграції нової людини до команд може бути створена програма наставництва. У нових співробітників повинен бути хтось, хто проведе їх через м'які навички роботи [47].

Згідно з Delgado, скринінг-перед-інтерв'ю описується як одна з тенденцій 2019 року. Це не тільки дозволяє роботодавцям побачити, як персонал використовує навички та уміння, але також дозволяє зрозуміти, Роботодавці можуть побачити, як працівник найімовірніше відреагує у певній ситуації, проводячи індивідуальний тест. Тоді співбесіда може бути розроблена для того, щоб задати конкретні питання про характер кандидата. Отже, інтерв'юер дійсно може побачити, де сильний і слабкий кандидат [48].



VR («Virtual reality» англ. – віртуальна реальність) - ще одна тенденція, що користується попитом серед зарубіжних компаній. Компанії, використовуючи свої процеси вбудовування, використовують VR для сприяння розвитку персоналу та збереження більшої кількості тренінгів. Підприємства можуть інформувати співробітників за допомогою інструктажів з безпеки та аварійних ситуацій, використовуючи VR з обладнанням. Це дозволяє співробітникам збільшити час реагування та вирішити проблеми в можливих небезпечних обставинах. Як показує практика, це значно зменшує травматизм, пов'язаний з робочим місцем [48].

Адаптація перед початком робочого контракту - це метод, за допомогою якого роботодавці інтегрують нових працівників до їх офіційної дати працевлаштування. Це стосується роботодавців, які звертаються до персоналу електронною поштою, телефонними дзвінками та запрошеннями на конференції, і ці процеси відбуватимуться після підписання угод. Дуже важливо найближчим часом залучити своїх співробітників, щоб вони могли зрозуміти культуру організації та почати будувати стосунки з колегами задля продуктивної праці [48].

### **1.3 Показники ефективності організації праці та методи її підвищення**

Стан організації праці характеризується сукупністю показників, які повинні охоплювати всі сторони об'єкту аналізу й відбивати вплив факторів на нього. Показники можуть бути виражені у відсотках, коефіцієнтах, балах. Найбільш прийнятними є коефіцієнти, тому що вони легко розраховуються й у достатній мірі відбивають стан організації праці.

У якості основних показників рівня організації праці використовується ступінь поділу й кооперації праці. На підприємствах поділ і кооперація праці здійснюється між цехами, ділянками, а усередині структурних підрозділів – між бригадами й окремими виконавцями. Основними цілями поділу й кооперації праці є найбільш раціональне розміщення й завантаження працівників, повне використання сукупного фонду робочого часу й в остаточному підсумку –

зростання продуктивності праці. Із соціальної точки зору поділ і кооперація праці повинні сприяти створенню умов для підвищення її змістовності й привабливості, прояву творчої активності, росту культурно-технічного рівня.

Розглянемо показники, що характеризують рівень організації праці на підприємстві.

1. Коефіцієнт поділу праці характеризує ступінь конкретизації функцій працівника, обумовлений видом поділу праці:

$$K_{\text{рт}} = 1 - \frac{\sum t_{\text{н.р.}}}{\sum \Phi_{\text{рв}}^{\text{р-х}}} \quad (1.1)$$

Де

$\sum t_{\text{н.р.}}$  – сумарний час виконання робітниками не передбачених завданням робіт протягом аналізованого періоду, людино-година;

$\sum \Phi_{\text{рв}}^{\text{р-х}}$  – сукупний фонд робочого часу робітників, людино-годин.

2. Коефіцієнт кооперації праці

Як відомо, кооперація праці полягає у встановленні погодженої роботи виконавців у рамках технологічних процесів підприємства і його підрозділів, а також у поєднанні професій і функцій.

Коефіцієнт кооперації праці визначається за формулою:

$$K_{\text{кт}} = 1 - \frac{\bar{\chi}_{\text{р.н.б.}}}{\bar{\chi}_{\text{р-х}}} \quad (1.2)$$

де

$\bar{\chi}_{\text{р.н.б.}}$  – чисельність робітників, неохоплених колективними формами організації праці, осіб;

$\bar{\chi}_{\text{р-х}}$  – загальна чисельність робітників, осіб;

3. Коефіцієнт раціональності прийомів праці визначається на основі порівняння даних про витрати часу при виконанні тих самих операцій усіма робітниками й передовиками.

$$K_{\text{рТ}} = 1 - \frac{\sum t_{\text{н.р.}} * K_{\text{вн}} - \sum t_{\text{шт.}}}{\sum t_{\text{ф}}} \quad (1.3)$$

де

$\sum t_{\text{шт}}$  – сумарний нормований час на виконання обсягу робіт, нормо-година;

$K_{\text{вн}}$  – відношення середнього відсотка виконання норм виробітку передовими робітниками до того ж показнику в цілому за ділянками;

$\sum t_{\text{ф}}$  – сумарний фактичний час роботи групи одержуваних робітників (сумарний змінний фонд робочого часу за винятком втрат), хв.

4. Коефіцієнт використання змінного фонду робочого часу характеризує рівень безпосередніх витрат робочого часу на виконання виробничого завдання:

$$K_{\text{в.р.ч.}} = \frac{T_{\text{п.з.}} + T_{\text{оп}} + T_{\text{о.б.с.}} + T_{\text{відп}}}{T_{\text{зм}}} \quad (1.4)$$

де

$T_{\text{п.з.}}$  – час підготовчо-заклучних операцій, годин;

$T_{\text{оп}}$  – оперативний час, годин;

$T_{\text{обс}}$  – час обслуговування, годин;

$T_{\text{відп}}$  – час на відпочинок і особисті потреби, годин;

$T_{\text{зм}}$  – час зміни, годин.

Час зміни складається з раціональних витрат часу й резервоутворюючих елементів (втрати, простої). Рівень останніх певною мірою може характеризувати й стан організації праці робітників. Розрахунки цього коефіцієнта можуть бути наведені тільки за наявності даних хронометражних спостережень.



## 5. Коефіцієнт поєднання професій

Він характеризує рівень виконання працівників, поряд з операціями з його професії, також роботи з іншої професії або декількох професій

$$K_{пп} = 1 - \frac{\bar{Ч}_{сп}}{\bar{Ч}_{заг}} \quad (1.5)$$

де

$\bar{Ч}_{сп}$  – чисельність працівників, що поєднують професії й функції, осіб;

$\bar{Ч}_{заг}$  – загальна чисельність працівників, осіб.

6. Коефіцієнт раціональності режимів праці робітників розраховується на основі зіставлення понаднормованого відпрацьованого часу із загальним відпрацьованим робочим часом

$$K_{рац.р.п.} = 1 - \frac{T_{нд}}{T_{заг}} \quad (1.6)$$

де

$T_{нд}$  – час, відпрацьований понаднормово, годин;

$T_{заг}$  – загальний час, відпрацьований робітниками, годин.

7. Коефіцієнт рівня організації робочих місць характеризує ступінь відповідності існуючої організації робочих місць типовим проектам:

$$K_{р.м.} = \frac{N_{тип}}{N_{заг}} \quad (1.7)$$

де

$N_{тип}$  – кількість робочих місць, відповідних до типових проектів;

$N_{заг}$  – загальна кількість робочих місць.

8. Коефіцієнт стабільності кадрів характеризує сталість кадрів, пов'язаних з їхньою особистістю причиною плинності:

$$K_{c.t.} = 1 - \frac{\chi_{т.к.}^{зв}}{\chi_{пб-в}^{п}} \quad (1.8)$$

де

$\chi_{т.к.}^{зв}$  – число працівників, що звільнилися із причин плинності (власне бажання, за порушення трудової дисципліни), осіб;

$\chi_{пб-в}^{п}$  – загальне число працівників на початок звітного періоду, осіб.

9. Коефіцієнт впровадження раціоналізаторських пропозицій може характеризувати рівень творчої активності членів виробничого колективу:

$$K_{рп} = 1 - \frac{\chi'}{\chi_{заг}} \quad (1.9)$$

де

$\chi'$  – чисельність працівників, що не подали жодної раціоналізаторської пропозиції, осіб;

$\chi_{заг}$  – загальне число працюючих, осіб

10. Коефіцієнт трудової дисципліни характеризує стан трудової дисципліни в колективі:

- за втратами часу через порушення трудової дисципліни:

$$K'_{т.д.} = 1 - \frac{\chi_{п.т.д.}}{\chi_{заг}} \quad (1.10)$$

де

$\chi_{п.т.д.}$  - число порушень трудової дисципліни, осіб;

$\chi_{зм}$  - середньоспискова чисельність працівників, осіб.

Результати проведеного аналізу організації праці за цими показниками дозволяє визначити наступні потенційні напрямки покращення організації праці на підприємстві:

- удосконалювання поділу й кооперації праці (розробка оптимальних варіантів поділу праці; використання поєднання професій і функцій, розширення зон обслуговування; сумісництва; багатOVERSTATNE обслуговування);
- удосконалювання організації робочих місць на основі їх атестації й раціоналізації (покращення спеціалізації, оснащення, планування й обслуговування робочих місць);
- впровадження передових методів і прийомів праці, що забезпечують більш високу продуктивність праці, покращення використання устаткування, організація навчання передовим методам праці;
- удосконалювання методів матеріального й морального стимулювання, покращення мотивації праці;
- підвищення змістовності й покращення умов праці;
- удосконалювання підготовки, перепідготовки працівників, що звільняються, підвищення кваліфікації робочих кадрів;
- розробка заходів щодо зміцнення дисципліни праці й порядку на виробництві;
- підвищення творчої активності працівників шляхом залучення їх до діяльності так званих бригад управління продуктивністю, гуртків якості;
- удосконалювання форм, методів організаційного проектування на підприємстві;
- складання річних і перспективних планів підвищення рівня організації праці на підприємстві.

Розглянемо *досвід країн зарубіжжя* за даним напрямком, аби отримати повнішу та сучасну інформацію про методики підвищення ефективності організації праці.

Однією з методик підвищення ефективності виробництва та вдосконалення трудових відносин є залучення працівників до управління виробництвом/підприємством. В країнах Європи, зокрема в Німеччині, широко використовується методика, сутність якої полягає в спільній участі працівників на нарадах з вищим керівництвом, існування системи «робітник–директор» та



створення виробничих рад. Таким чином відбувається рівноправна взаємодія та зворотній зв'язок між керівництвом та виробничим персоналом [23].

При порівнянні використання робочого часу на вітчизняних та іноземних підприємствах, варто відмітити використання деяких нововведень, а саме: рухомий графік робочого часу (Irregular Work Scheduling), трьох та чотирьохденний робочий тиждень (при збереженні 40 робочих годин), а також використання неповного робочого тижня.

Одне з поширених нововведень отримало назву “flexible working schedule” – можливість вибору виконавцями, на свій розсуд, часу початку й закінчення робочого дня. Сама організація та підготовка даного методу є нелегкою. Проте, при правильному та вдалому втіленні, вона сприяє суттєвій віддачі: покращується соціально-психологічний мікроклімат, зменшуються невиходи на роботу з поважних причин, знижуються витрати на оплату, підвищується задоволеність роботою та індивідуальна продуктивність праці. Про це свідчить досвід країн Європи. Варто зазначити, що у Німеччині цією системою охоплено близько 1 млн. працюючих [23].

Країни Скандинавії досить схожі між собою, оскільки розвиток відбувався за однаковим принципом, вони позиціонують себе як країни, де широко застосовуються ефективні методи організації праці.

Говорячи про Норвегію, Швецію та Фінляндію, можна сказати, що дані країни мають значний досвід в управлінні організацією праці на підприємствах. Наприклад, досвід Фінляндії зосереджує увагу на важливості неієрархічної практики, заснованої на діалозі та участі у лідерстві. Основна увага приділяється управлінню як діяльності, а не характеристикам окремих управлінців. Варто зазначити, що досвід фінських підприємств показує, що позитивне керівництво пов'язане не з особистими рисами, а скоріше з навичками, які можна розвинути.

У Норвегії задля ефективної організації праці та досягнення економічних цілей підприємств, постійного розвитку якості роботи, необхідно зосереджувати

увагу на керівниках вищої та середньої ланки. Менеджер повинен досконало знати аспекти діяльності підприємства при впровадженні змін. Під час процесу змін та адаптації організації праці, менеджер повинен підтримувати зміни, щоб досягти успіху [24].

Досвід шведських підприємств показує, що організація праці залежить від комунікативності керівництва, яка є обов'язковою умовою для розвитку успішної організації праці компаній. При цьому, керівники повинні бути спрямовані на налагодження відносин із працівниками та на супровід своїх замісників та працівників. Також, керівники мають створювати можливості для навчання в організації, створювати чіткі досяжні цілі, аби зменшувати стрес співробітників [25].

Аналіз організації праці на підприємстві завершується розрахунками економічної ефективності розроблених заходів. Для оцінки ефективності вдосконалювання організації праці можна використовувати наступні показники:

- рівень і темпи зростання продуктивності праці, зростання обсягу виробництва;
- економія витрат трудового ресурсу (зниження трудомісткості виготовлення продукції, скорочення чисельності тощо);
- річний економічний ефект, строк окупності витрат на впровадження заходів;
- показники соціальної ефективності.

## **Висновки до розділу 1**

Отже, організація праці – це приведення трудової діяльності людей у систему, що забезпечує досягнення максимально можливого корисного ефекту з урахуванням конкретних умов цієї діяльності. Поняття "організація праці" характеризує складний процес раціонального поєднання робочої сили з предметами і засобами праці, що забезпечує ефективне їх використання і досягнення якісних результатів при відповідних умовах виробництва.

Мета організації праці на підприємстві складається з двох взаємопов'язаних частин:

- підвищити дохідність підприємства або коефіцієнт корисної дії робочої системи, тобто виробляти більшу кількість продукції належної якості при більш низьких витратах;
- гуманізувати працю шляхом зниження високого навантаження на працівників та підвищення безпеки праці.

У першому розділі також охарактеризовано основні елементи організації праці, розглянуто термінологію щодо організації, фактори, що зумовлюють різноманітність форм праці. Охарактеризовано сучасну концепцію адаптації персоналу, яка поширюється у країнах Європи та Скандинавії, та переваги впровадження елементів даної концепції.

У підрозділі 1.3 виділено систему показників/коефіцієнтів для характеристики та аналізу ефективності організації праці, оскільки вони легко розраховуються й у достатній мірі відбивають стан організації праці та потенційні шляхи підвищення ефективності організації праці на підприємстві.

Отже, існують значні відмінності та різні нововведення на підприємствах зарубіжних країн в організації праці. В даній різноманітності виокремлюються схожі риси: колективізм, покращення умов праці для персоналу підприємств. Відбувається покращення умов праці для персоналу, насамперед, в покращенні фізичного та психічного здоров'я, використання гнучкого графіку роботи (флекс–тайм). Також чітко наводяться рекомендації щодо відкритого та постійного діалогу між керівництвом та працівниками, впровадження інноваційного підходу до нормування праці (рухомий графік робочого часу, використання неповного робочого тижня, тощо). Більш того, розвиток лідерських якостей керівництва є важливим аспектом щодо управління та організації виробничих процесів компаній. Вітчизняні підприємства мають досліджувати, запроваджувати та системно



використовувати прогресивні методи підвищення ефективності організації праці країн світу.



## **РОЗДІЛ 2**

### **АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ ТА ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПрАТ «ВОЛОДАРКА»**

#### **2.1 Організаційно-економічна характеристика ПрАТ «Володарка»**

Об'єктом дослідження є система організації праці на підприємстві ПрАТ «Володарка». Діяльність підприємства регулюється Господарським Кодексом України, Кодексом законів про працю України, та іншим чинним законодавством.

ПрАТ «Володарка» - це сучасне підприємство, що має в своєму розпорядженні необхідні ресурси для створення і просування власного виробничого бренду. Приватне акціонерне товариство «Володарка» (скорочене найменування – ПрАТ «Володарка») знаходиться за адресою: Україна, м. Вінниця, вул. Кошубинського 39.

ПрАТ «Володарка» створено згідно з рішенням засновника (засновників) від 18 березня 1993 року (код ЄДРПОУ: 05502381). Орган, що видав - Державний реєстратор виконавчого комітету Вінницької міської Ради. Термін діяльності Товариства - не визначений. Товариство має цивільні права та обов'язки, здійснює свою діяльність відповідно до статуту та закону.

Керівником/Директором підприємства є Касьяненко Михайло Іванович.

Статутний капітал товариства становить 4 005 866 гривень і поділений на 213 078 простих іменних акцій номінальною вартістю 18,80 гривень кожна.

ПрАТ «Володарка» створювалось з метою здійснення підприємницької діяльності для отримання прибутку в інтересах акціонерів підприємства, а також його працівників.

Предметом діяльності ПрАТ «Володарка» є наступне:

1. виробництво та реалізація товарів народного споживання;

2. розробка та реалізація конкурентоспроможних моделей швейних виробів та технічної документації;
3. виготовлення та вільна реалізація авторських зразків швейних виробів;
4. реалізація продукції та товарів через оптово-роздрібну мережу, через товарні біржі, аукціони, посередників, власний магазин.

Основними видами діяльності підприємства є:

- виробництво верхнього одягу;
- оптова торгівля одягом;
- роздрібна торгівля одягом у спеціалізованих магазинах [28].

Підприємство має в своєму розпорядженні виробничі площі, які займають підготовчо-розкрійний комплекс, чотири пошивочних цехи, експериментальний цех, котельню для виробництва технологічної пари і допоміжні приміщення.

ПрАТ "Володарка" займається пошиттям костюмів чоловічих, піджаків чоловічих, курток чоловічих, брюк чоловічих, брюк жіночих, жилетів чоловічих, пальт чоловічих, білизни постільної, краваток чоловічих.

Таблиця 2.1 - Обсяги виробництва основних видів продукції ПрАТ «Володарка», 2017-2019 рр.

Основний вид продукції	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Абсолютне відхилення 2019/2017	Відносне відхилення 2019/2017,%
Костюми чоловічі, тис.шт.	43,7	39,486	45,3	1,6	3,66
Піджаки чоловічі, тис.шт.	115,4	78,565	76,9	-38,5	-33,36
Брюки чоловічі, тис.шт.	142,9	127,158	140,0	-2,9	-2,03
Куртки чоловічі, тис.шт.	31,0	20,189	12,0	-19	-61,29
Пальто чоловіче, тис.шт.	57,8	74,394	84,1	26,3	45,50
Жилети, тис.шт.	3,3	1,181	1,4	-1,9	-57,58

Джерело: створено автором на основі даних підприємства



За даними таблиці 2.1 бачимо, що обсяги виробництва на підприємстві ПрАТ «Володарка» має нестабільну тенденцію, оскільки станом на 2018 р., загальна кількість виробленої продукції знизилась на майже 9% (або на 34,4 тис. шт.), у 2019 році – зросла на 18.6 тис. шт. Дані результати є наслідком впливу низки чинників на лише економічного характеру, а й соціально-психологічного (Рисунок 2.1). Так, після певного скорочення, у 2019 році практично відновилися обсяги пошиву товару «Брюки чоловічі» та «Костюми чоловічі». В той же час, скорочення виробництва курток, компенсується зростанням виробництва пальт, що обумовлено модними тенденціями. Суттєво у досліджуваному періоді скоротилося виробництво жилетів та піджаків.

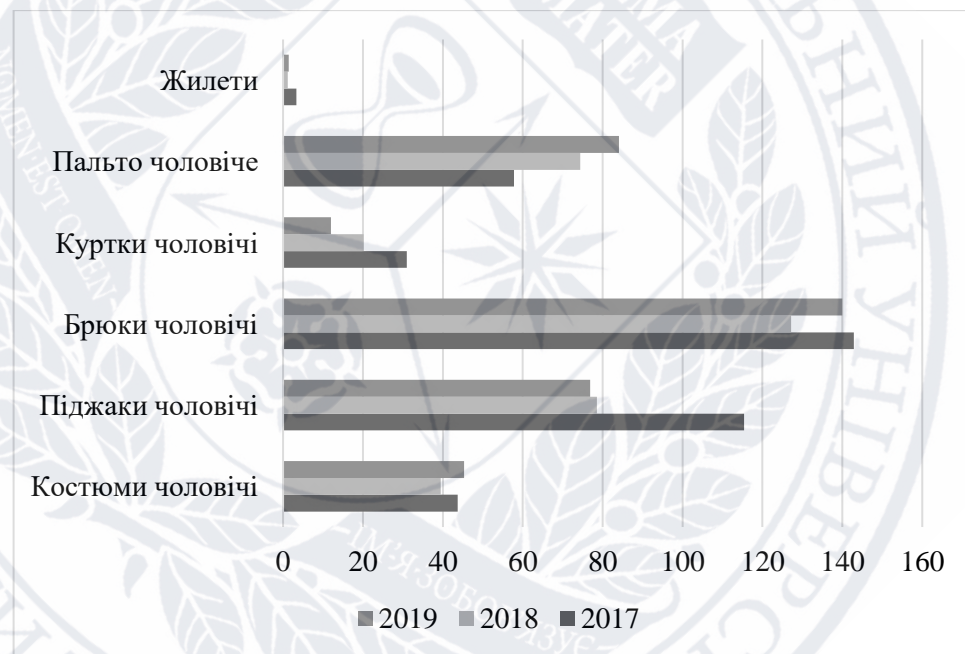


Рис. 2.1 Обсяги виробництва основних видів продукції ПрАТ «Володарка» за 2017-2019 рр., тис. шт.

Джерело: створено автором на основі даних підприємства

Рисунок 2.1 показує динаміку обсягів виробництва основних видів продукції на підприємстві ПрАТ «Володарка» за аналізований період.

Основними ринками збуту продукції та основними клієнтами ПрАТ «Володарка» є країни зарубіжжя та ринок Вінничини. Підприємство співробітничало з фірмами 2-х країн: Німеччина (70,2 %) та Румунія (29,8%).

Джерелами сировини є давальницька сировина з цих країн. З давальницької імпоротної сировини вироблено продукції в діючих оптових цінах на 145 905,3 тис.грн, що складає 99,1 % від обсягу в діючих оптових цінах. Рисунок 2.2 графічно показує структуру виробництва основних видів продукції ПрАТ «Володарка» станом на 2019 рік.

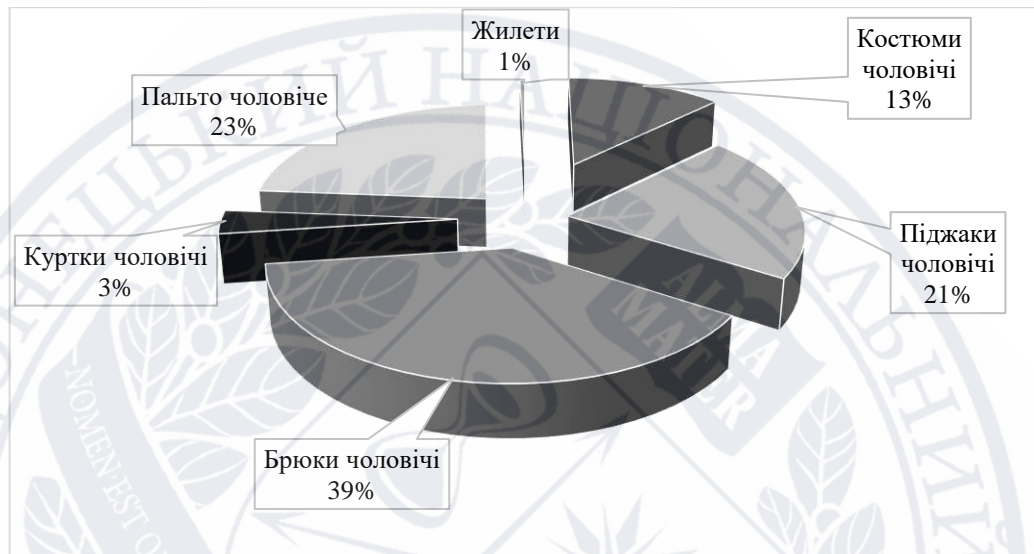


Рис. 2.2 Структура виробництва основних видів продукції ПрАТ «Володарка» за 2019 р.

Джерело: створено автором на основі даних підприємства

За рисунком 2.2 можна зробити висновок, що домінуючими видами продукції ПрАТ «Володарка» станом на 2019 рік є брюки чоловічі та пальто чоловічі.

Основними конкурентами в галузі є ТВД «Швейна фабрика «Поділля»» (м. Вінниця), ПрАТ «Хмільницька швейна фабрика «Лілея»», ТОВ «Жмеринська хутрова фабрика», ПАТ «Тулчинська швейна фабрика», Новоград-Волинська та Бердичівська швейні фабрики та інші, які працюють на давальницькій сировині.

Асортимент внутрішнього ринку з давальницької сировини у 2019 році є наступним:

- костюм чоловічий - 7,5 тис.шт.;
- піджак - 8,5 тис.шт.;

- пальто - 0,9 тис.шт.;
- брюки чоловічі - 22,1 тис.шт.;
- куртка - 0,4 тис. шт.;
- жилет - 0,8 тис.шт.;

Сумарна вартість представленого асортименту в грошову еквіваленті становить 1339,7 тис.грн.

Головним стратегічним завданням підприємства є випуск продукції з заданими фізичними та естетичними параметрами, яка відповідає вимогам замовників, задовольняє запити споживачів, відповідає вітчизняним і міжнародним стандартам та забезпечує стійкий прибуток підприємства [53, с. 211].

Перед тим, як провести SWOT-аналіз підприємства, варто дати характеристику основним конкурентам підприємства ПрАТ «Володарка».

Жмеринська хутрова фабрика заснована в 1906 році. У 2003 р. підприємство реорганізовано у ТОВ «Жмеринська хутрова фабрика». Основною діяльністю підприємства є переробка хутросировини, як власної, так і давальницької, та пошиття верхнього одягу з натурального хутра. На підприємстві постійно збільшується обсяг виробництва. Важливе значення надається вивченню ринку, оновленню моделей, впровадженню нових технологій. Виробничі цехи оснащені сучасним швейним та кушнірським устаткуванням та обладнанням для вичинки, обробки хутра, що забезпечує високу якість продукції і дозволяє виконувати вироби будь-якої складності.

Тульчинська швейна фабрика надає клієнтам послуги по пошиттю готового одягу для жінок та дівчат: одягу для міста, ділові костюми; костюми, що складаються з спідниці та жакета; пальто та напівпальто; брюки; блейзери. Готовий одяг для чоловіків та хлопців: пальто; жакети, піджаки, блейзери; брюки; костюми; шорти; куртки спортивні. Для підвищення якості швейних виробів провели реконструкцію розкрійного цеху фабрики для чого впровадили у виробництво настилочний комплекс, частково замінили універсальні машини на машини з



автоматичною обрізкою ниток, також з метою задоволення потреб вітчизняного споживача збільшили випуск продукції на внутрішній ринок до 10%.

Для виявлення можливостей та загроз зовнішнього середовища, сильних та слабких сторін внутрішнього середовища ПрАТ «Володарка» проведемо SWOT-аналіз (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2 – SWOT-аналіз підприємства ПрАТ «Володарка»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Значний досвід</li> <li>• Якісний продукт</li> <li>• Запобігає збанкрутуванню</li> <li>• Стабільна робота підприємства</li> <li>• Співпраця підприємства зі світовими брендами</li> <li>• Наявність державних замовлень із пошиття одягу (для Національної Поліції, наприклад)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Відсутність джерел дешевої сировини</li> <li>• Робота переважної більшості підприємств на давальницькій сировині</li> <li>• Нестача вітчизняної сировини</li> <li>• Плинність кадрів та низький притік молодих кадрів на підприємство через незадовільний рівень оплати праці</li> <li>• Недостатня налагодженість ринків збуту готових виробів через слабку маркетингову політику</li> </ul>
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Розширення асортименту з метою задоволення споживачів</li> <li>• Освоєння нових сегментів</li> <li>• Зміцнення позиції на внутрішньому ринку, зайняття своєї ніші</li> <li>• Збільшення експорту до країн Європи</li> <li>• Популяризація товарів вітчизняного виробництва</li> <li>• Впровадження інноваційних технологій виробництва</li> <li>• Розвиток модної індустрії України та виробництво тканин актуального дизайну</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Підвищення цін на сировину</li> <li>• Конкуренція з боку товаровиробників</li> <li>• Зростання інфляції</li> <li>• Нестабільність соціально-економічного середовища</li> <li>• Підвищення ціни на імпортну сировину</li> <li>• Збільшення тиску на внутрішній ринок із боку імпортерів (китайських та турецьких виробників)</li> <li>• Загострення конкуренції на зовнішньому ринку</li> <li>• Погіршення умов кредитування (удорожчання кредитних ресурсів)</li> </ul>

Джерело: створено автором на основі даних підприємства

Окрім аналізу конкурентного середовища підприємства, варто розглянути та провести аналіз господарської діяльності підприємства, який поширюється на досить широке коло показників, які розкривають суть економічних явищ з кількісного чи якісного боку в абсолютних або відносних величинах. Рушійні сили, умови та причини, які визначають той чи інший показник, називаються факторами. Кожен, без винятку, показник фінансово-господарської діяльності підприємства є результатом взаємодії дуже великої кількості факторів.

Техніко-економічні показники - система вимірів, що характеризує матеріально-виробничу базу підприємства і комплексне використання ресурсів. Для проведення аналізу буде наведено формули для розрахунку основних техніко-економічних показників, які потім використовуються в таблиці 2.3:

Коефіцієнт оборотності оборотних коштів =

$$\frac{\text{Чистий дохід від реал.прод.}}{\text{Середньорічна вартість оборотних коштів}} \quad (2.1)$$

Коефіцієнт завантаження оборотних засобів =

$$\frac{\text{Середньорічна вартість оборотних коштів}}{\text{Чистий дохід від реал.прод.}} \quad (2.2)$$

Тривалість обороту оборотних засобів =

$$\frac{\text{Середньорічна вартість оборотних коштів} \times 365 \text{ днів}}{\text{Чистий дохід від реал.прод.}} \quad (2.3)$$

Рентабельність продукції =

$$\frac{\text{Валовий прибуток} \times 100\%}{\text{Собівартість реал.прод.}} \quad (2.4)$$

На основі фінансової звітності (Додаток Б), проаналізуємо основні техніко-економічні показники ПрАТ «Володарка» та їх динаміку за 2017-2019 роки (Таблиця 2.3).

Таблиця 2.3 – Основні техніко-економічні показники діяльності  
ПрАТ "Володарка", 2017-2019 рр.

Показники	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Абсолютне відхилення, 2019/2017	Відносне відхилення 2019/2017, %
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	155972	169724,7	148160,6	-7811,4	-5,01
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	5015	1702,1	(3942,4)	(8957,4)	-78,6
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	(118009,8)	(133657,7)	(126585,1)	-8575,3	-6,77
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	6,42	6,64	6,21	-0,21	-4,3
Коефіцієнт завантаження оборотних коштів	0,16	0,15	0,16	0	0
Тривалість обороту оборотних засобів, днів	42	42	50	8	19
Валовий прибуток, тис. грн.	37962	36067	21575,5	-16386,5	-43,2
Рентабельність продукції, %	32,17	26,98	-3,11	-35,28	-109,66

Джерело: створено автором на основі даних підприємства

Проаналізувавши дані за період 2017-2019 рр. бачимо, що на підприємстві, протягом трьох років, чистий прибуток має негативну тенденцію - у 2019 р. порівняно з базовим роком чистий прибуток знизився на 8957,4 тис. грн., тобто на 78,6%. Собівартість реалізованої продукції за аналізований період збільшилась на майже 7%, в той же час як чистий дохід від реалізації продукції знизився на 7811 тис.грн. Собівартість реалізованої продукції зросла швидше, ніж чистий дохід від реалізації продукції, що, негативно впливає на темпи росту (приросту) прибутку.

Наступні показники характеризують ефективність використання оборотних коштів:



- Коефіцієнт оборненості оборотних коштів показує кількість обертів оборотних коштів за аналізований період. Чим він більший, тим краще використовуються оборотні кошти на підприємстві. Розглянувши дані, представлені в таблиці, зазначимо, що у 2019 р. коефіцієнт оборненості оборотних коштів знизився в порівнянні з 2017 р. на 0,21 обертів (4,3 %), що говорить про менш раціональне використання оборотних коштів.
- Коефіцієнт завантаження оборотних коштів характеризує участь оборотних коштів в кожній гривні реалізованої продукції, тобто він є обернено пропорційним до коефіцієнта оборненості оборотних засобів. Чим менше оборотних коштів приходить на 1 грн. виручки, тим краще вони використовуються. Протягом аналізованого періоду, коефіцієнт завантаження залишався незмінним
- Тривалість обороту оборотних коштів показує час, за який оборотні кошти здійснюють 1 оберт, чим він менший, тим краще використовуються оборотні засоби. В 2017 та 2018 рр. оборотні кошти здійснювали оберт за 42 днів, а в 2019 р. вже за 50 днів, тобто на 8 днів (або 14 %) більше, що говорить про певне погіршення використання оборотних засобів на підприємстві.

Розглянувши дані, представлені в таблиці 2.3, спостерігаємо зниження валового прибутку на 16 386,5 тис. грн. (або 43,2 % ) у 2019 р. порівняно з базовим роком. В 2019 р. рентабельність продукції за досліджуваний період зменшилась на майже 110 %.

Окрім аналізу основних техніко-економічних показників підприємства, важливим аспектом у аналізі господарської діяльності підприємства є аналіз стану активів підприємства. Дані про стан активів підприємства ПрАТ «Володарка» за основними показниками (стан та динаміка змін власного та статутного капіталів, необоротних та оборотних активів) за 2017 – 2019 рр. надані в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 - Динаміка активів підприємства ПрАТ «Володарка» за основними техніко–економічними показниками за 2017 – 2019 рр.

Показники	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Абсолютне відхилення у 2019/2017	Відносне відхилення у 2019/2017, %
Власний капітал, тис. грн.	31405,5	34454,55	33150,05	1744,55	5,55
Статутний капітал, тис. грн.	4005,9	4005,9	4005,9	0	0
Необоротні активи, тис. грн.	18514	20264	21185,75	2,671,75	14,43
Оборотні активи, тис. грн.	24284,5	25550,2	23853,55	-430,95	-1,77

Джерело: створено автором на основі даних підприємства

Власний капітал підприємства, збільшувався у аналізованому періоді. Він зріс на 5,55% у 2019 р. (або на 1744,55 тис. грн. в абсолютному значенні). Необоротні активи підприємства мали позитивний тренд, і 2019 р. Становили 21185,75 тис. грн. (або 14,43% у відносному значенні), проте показник оборотних активів має негативне значення станом на 2019 році. У порівнянні з 2017 р., він знизився на 430,95 тис. грн. Статутний капітал протягом аналізованого періоду склав 4 005 866,4 грн.

На ефективну діяльність будь–якого підприємства істотний вплив має структура основних виробничих фондів, що являє собою процентне співвідношення окремих складових елементів цих фондів у їх загальній вартості.

На основі класифікації та наявності основних виробничих фондів в господарстві проаналізуємо їх склад та структуру (таблиця 2.5), а також визначимо, чи відповідають розраховані дані середнім значенням по області та рівню спеціалізації самого господарства.

Таблиця 2.5 - Розрахунок середньорічної залишкової вартості основних засобів та вартості оборотних засобів ПрАТ «Володарка», 2017-2019 рр.

Актив	2017 р.		2018 р.		2019 р.
	На початок звіт. періоду	На кінець звіт. періоду	На початок звіт. періоду	На кінець звіт. періоду	На кінець звіт. періоду
<b>Основні засоби:</b>	17172	19084	21136	19293	20262,2
1. первісна вартість (тис. грн.)	55227	60015	74163,4	61074	67445,2
2. знос (тис. грн.)	38055	40931	53027,4	41781	47183
3. залишкова вартість (тис. грн.)	17172	19084	21136	19293	21235,5
Середньорічна залишкова вартість (тис. грн.)	18128		19777,6		20699,1
Коефіцієнт зносу (р.2/р.1)	0,689	0,682	0,715	0,684	0,699
Коефіцієнт придатності (р.3/р.1)	0,310	0,317	0,284	0,315	0,314
<b>Оборотні активи (тис. грн.)</b>	23546	25023	21629,7	25023	26077,4
Середньорічна вартість оборотних засобів (тис. грн.)	24284,5		25550,2		23853,55

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Так, за даними таблиці 2.5, бачимо, що зношуваність основних виробничих засобів ПрАТ «Володарка» поступово посилюється. Залишкова вартість основних засобів в кінці періоду 2019 р., у порівнянні з початком періоду (кінцем попереднього періоду), зменшилась на 99, 5 тис. грн. Зростають коефіцієнти зносу в динаміці і відповідно зменшуються коефіцієнти придатності.

Рисунок 2.3 представляє візуальну репрезентацію структури основних засобів підприємства ПрАТ «Володарка» станом на 2019 рік.



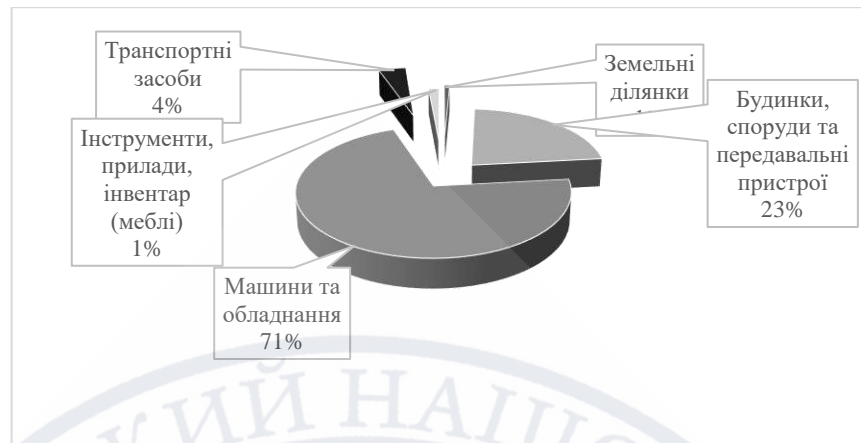


Рис. 2.3 Структура основних засобів (по первісній вартості) станом на 2019 р. [8]

Джерело: створено автором на основі даних підприємства

Так, за рисунком 2.3 можна скласти висновок, що у структурі основних засобів підприємства ПрАТ «Володарка» переважає саме категорія «Машини та обладнання», через специфіку виробництва підприємства.

Підсумовуючи сказане, можна водночас стверджувати, що на підставі коефіцієнтів зносу і придатності не завжди можна зробити точні висновки щодо технічного стану основних засобів, оскільки:

- на суму зносу основних засобів великий вплив має метод нарахування амортизації, що застосовується на підприємстві;
- вартісна оцінка основних засобів залежить від кон'юнктури ринку, а відтак вона може відрізнитися від оцінки, отриманої за допомогою коефіцієнта придатності;
- на законсервоване обладнання нараховується амортизація на повне відновлення, однак, фізично ці основні засоби, з певним застереженням, не зношуються, а загальна сума зносу зростає.

Екологічні питання не впливають на використання активів підприємства. Планів капітального будівництва, розширення або удосконалення основних засобів у товариства немає. Орендованих основних засобів немає.

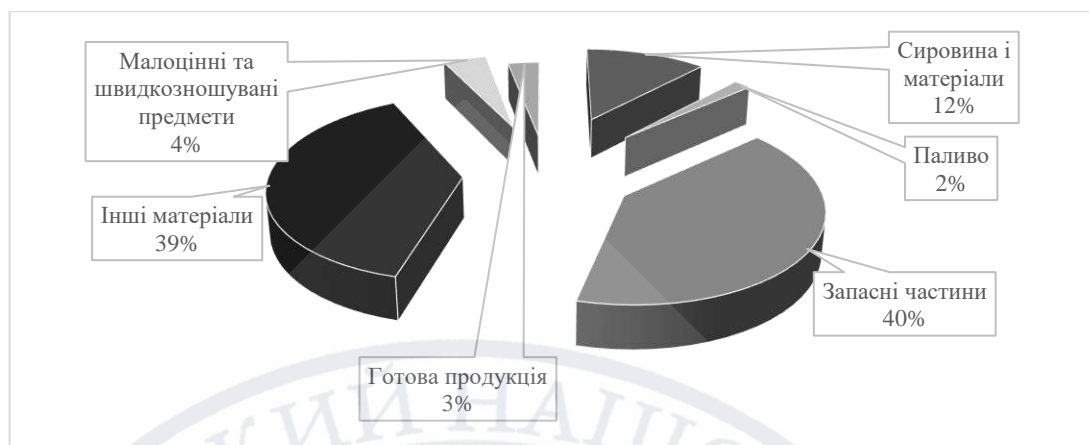


Рис. 2.4 Структура виробничих запасів підприємства ПрАТ «Володарка» станом на 2019 р.

Джерело: створено автором на основі даних підприємства

Рисунок 2.4 показує структуру виробничих запасів підприємства і варто зазначити, що у структурі виробничих запасів переважає саме сировина та запасні частини. Загалом, сума всіх виробничих запасів становить 9075,4 тис.грн.

Описуючи організаційно-економічну характеристику підприємства, варто зазначити, що окрім виробничого аспекту, не менш важливим є характеристика організаційної структури підприємства, оскільки саме ефективне керівництво є одним з ключових елементів на підприємстві.

Організаційна структура підприємства ПрАТ «Володарка» (рисунок 2.5) забезпечує встановлення чітких взаємозв'язків між окремими підрозділами організації, розподілу між ними прав і відповідальності. У ній реалізуються різні вимоги до удосконалювання систем управління, що знаходять вираження в тих чи інших принципах управління.

Адміністративні приміщення працюють за графіком 8:30-16.30, в той же час, як певні цехи працюють, або в дві зміни – 6:30 – 15:00 та 14:00 – 22:30 або тільки в одну – 10:00 – 19:00.

Організаційна структура організації і її управління не є чимось сталим, вони постійно змінюються, удосконалюються відповідно до мінливих умов.

Організаційні структури управління підприємствами відрізняються великою різноманітністю і визначаються багатьма об'єктивними факторами й умовами. До них можуть бути віднесені, зокрема, розміри виробничої діяльності організації (велика, середня, дрібна); виробничий профіль організації (спеціалізація на випуску одного виду продукції чи продукції широкої номенклатури виробів різних галузей); характер продукції, що випускається; сфера діяльності організації.

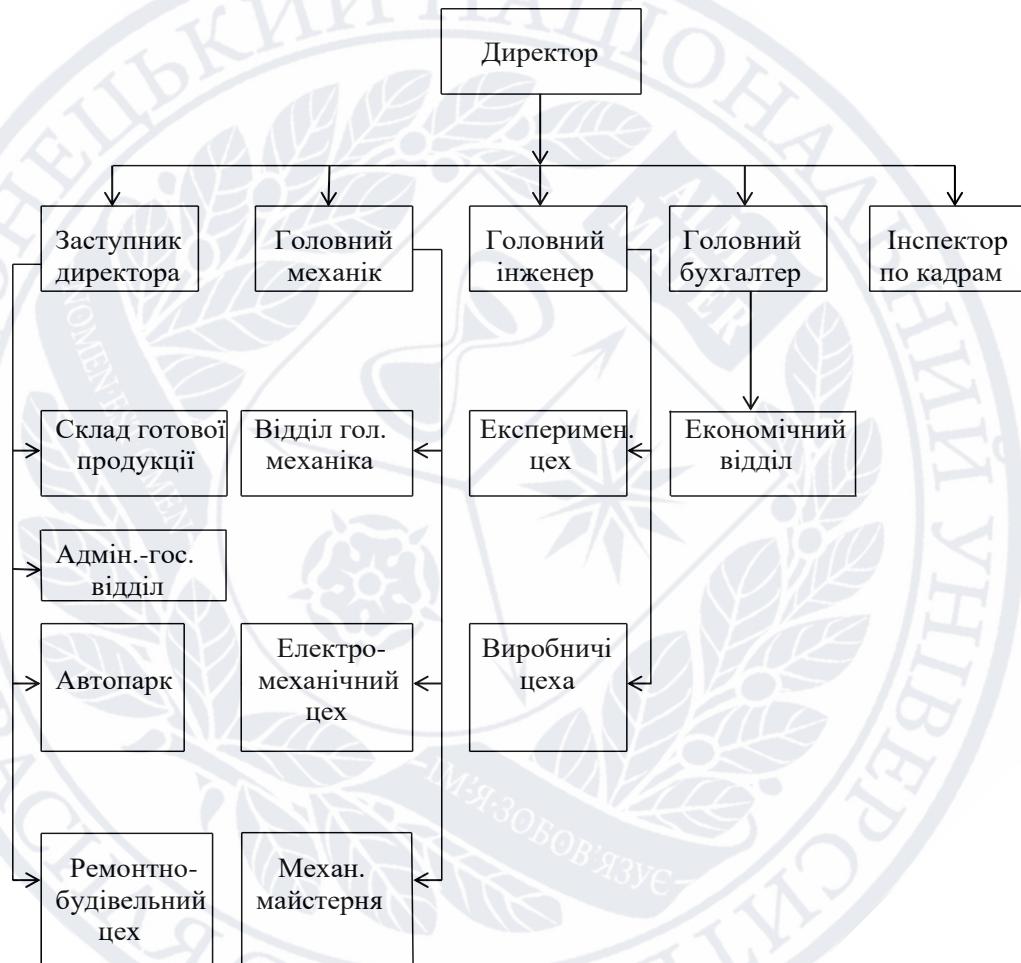


Рис. 2.5 Організаційна структура управління ПрАТ «Володарка»

Джерело: створено автором на основі даних підприємства

Даний рисунок репрезентує поточну організаційну структуру управління ПрАТ «Володарка». З рисунка 2.5 видно, що дана структура є лінійною, що в свою чергу характеризується, що в умовах даної структури кожен орган управління, а



також виконавець спеціалізуються на виконанні окремих видів управлінської діяльності. Створюється апарат фахівців, що відповідають тільки за визначену ділянку роботи.

На чолі підприємства є директор. Він вирішує самостійно всі питання діяльності фірми, без особливого на те доручення діє від імені фірми, представляє її інтереси у всіх вітчизняних підприємствах, фірмах і організаціях.

Також він розпоряджується в межах наданому йому права майном, укладає договори, у тому числі по найманню працівників. Видає накази й розпорядження, обов'язкові до виконання всіма працівниками підприємства. Директор несе в межах своїх повноважень повну відповідальність за діяльність фірми, забезпечення збереження товарно-матеріальних цінностей, коштів і іншого майна підприємства. Видає доручення, відкриває в банках рахунки, користується правом розпорядження засобами.

У підпорядкуванні директора знаходяться заступник директора, головний механік; головний інженер; головний бухгалтер; інспектор по кадрах. Головний бухгалтер – здійснює організацію бухгалтерського обліку господарсько фінансової діяльності підприємства й контроль за ощадливим використанням матеріальних, трудових і фінансових ресурсів. Організує облік грошових засобів, що надходять, товарно-матеріальних цінностей і основних засобів, облік витрат виробництва й звертання, виконання робіт, а також фінансових, розрахункових і кредитних операцій.

У підпорядкуванні в гол. бухгалтера знаходиться бухгалтер-касир. Він виконує роботу з різним ділянкам бухгалтерського обліку (облік основних засобів, витрат на виробництво послуг і ремонтів машин, розрахунки з постачальниками й замовниками). Здійснює прийом і контроль первинної документації по відповідним ділянках обліку і підготовлює їх до рахункової обробки. Відбиває в бухгалтерському обліку операції, зв'язані з рухом коштів.

У підпорядкуванні директора знаходиться інспектор по кадрах. Інспектор по кадрах виконує роботу із забезпеченню підприємства кадрами робітників та службовців необхідних професій, спеціальностей і кваліфікації відповідно до рівня й профілю отриманої ними підготовки і ділових якостей. Приймає трудящих із питань наймання, звільнення, перекладу, контролює розміщення й правильність використання працівників у підрозділах підприємства. Забезпечує прийом, розміщення молодих фахівців і молодого робітників відповідно до отриманого в навчальному закладі професією й спеціальністю.

Також підлеглим у директора знаходиться й головний інженер. Він здійснює організацію й удосконалювання технологічної діяльності підприємства, спрямованої на підвищення продуктивності праці, ефективності й рентабельності виробництва, якості продукції, що випускається, зниження її собівартості, досягнення найбільших результатів при найменших витратах матеріальних, трудових і фінансових ресурсів.

Головний інженер також суміщає посаду інженера з охорони праці та техніки безпеки. До його обов'язків як інженера по ОП та ТБ входить: систематичний контроль виконання трудового розпорядку; забезпечення належного утримання службових та виробничих приміщень; вчасно доводити до працівників накази та розпорядження, вказівки директора; повідомляти керівника підприємства про кожний нещасний випадок; забезпечувати робочі місця плакатами, попередженнями, знаками безпеки.

Несе відповідальність за додержання головних вимог техніки безпеки та охорони праці, якості та вчасності виконання робіт.

Має право: вносити пропозиції з питань, що відносяться до компетенції відділу; здійснювати добір та розміщення кадрів, надання пропозицій щодо заохочення працівників та накладення на них стягнень у відповідності з діючим законодавством; організовувати роботу відділу на виконання поставлених задач та дотримання високої якості роботи; створити сприятливі умови для

забезпечення високопродуктивної праці; забезпечити працівників інструментом та робочим одягом.

Далі в підпорядкуванні директора стоїть головний механік, в обов'язки якого входить організація і контроль виконання робіт по ремонту та обслуговуванню техніки, обладнання, устаткування та сервісне обслуговування і т.п.

До обов'язків головного механіка входить: знання правил техніки безпеки, знання принципових електронних схем, знання принципів роботи електронної техніки, обладнання та устаткування.

## 2.2 Аналіз фінансового стану підприємства

Аналіз джерел формування фінансових ресурсів ПрАТ “Володарка” будемо проводити на основі Балансу (форма №1) та Звіту про фінансові результати (форма №2) за період 2017 - 2019 рр. (Додаток Б). Кожне підприємство має джерела формування фінансових ресурсів, дане підприємство не є виключенням. Фінансові ресурси підприємства формуються із власних та залучених джерел.

До власних ресурсів ПрАТ “Володарка” відносяться: амортизаційні відрахування, статутний капітал, дохід та прибуток. Розглянемо детальніше власні фінансові ресурси ПрАТ “Володарка”, які представлені на рис. 2.6 (Додаток Б).

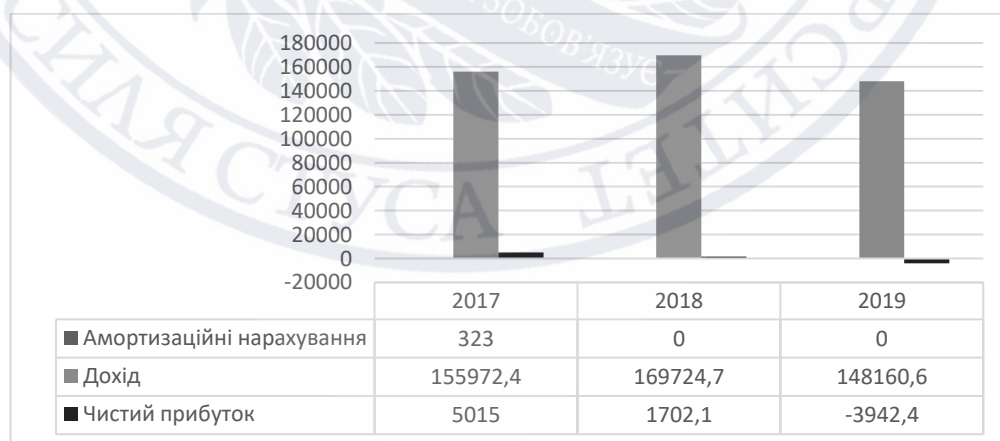


Рис. 2.6 Власні фінансові ресурси ПрАТ «Володарка» за 2017-2019 рр., тис.грн.

Джерело: створено автором на основі даних підприємства



Отже, за даними рисунку 2.6, можна спостерігати за значним спадом власних фінансових ресурсів ПрАТ «Володарка». З 2017 року до 2019 року сума власних фінансових ресурсів знизилась у 2,8 рази, що для даного підприємства є негативним явищем, так як спад цієї частини коштів говорить про те, що підприємство не досить добре функціонує, що в свою чергу становить загрозу для його діяльності. Спад власних фінансових ресурсів призводить до економічного занепаду самого підприємства.

Найбільша частка у структурі власних фінансових ресурсів належить доходам. За період 2017-2019 рр. сума доходу має нестабільний характер. Найбільше значення показника «чистий дохід від реалізації продукції» ПрАТ «Володарка» отримало у 2018 р. у сумі 169 724, 7 тис. грн. Дана ситуація щодо показника чистого доходу підприємства свідчить про певні перебої у його діяльності та нестабільній позиції на ринку. Вплив інфляції на зростання доходів не можна вважати позитивним явищем.

Також важливу частку у структурі власних фінансових ресурсів займають амортизаційні відрахування. У 2017 році, їх сума становить 323 тис. грн., а в подальші роки – підприємство не надало інформації по даній категорії.

За аналізований період прибуток також поступово йде на спад. З 2017 р. до 2018 р. можна спостерігати спад прибутку на 3 312,9 тис. грн. У 2019 р. прибуток скоротився у порівнянні з попереднім роком на 7 255,3 тис. грн. Прибуток знизився за рахунок зменшення кількості замовлень підприємства та збільшення витрат на виробництво та реалізацію продукції, а також за рахунок оподаткувань. Отже, зменшення прибутку може призвести до зниження рентабельності підприємства.

Також важливу роль у власних фінансових ресурсах відіграє статутний капітал. Розмір статутного капіталу у ПрАТ «Володарка» за аналізований період не змінюється. З 2017 по 2019 роки його сума складає 4 005,9 тис.грн. Статутний капітал відображає суму коштів, яка внесена учасниками до загального капіталу

підприємства. Використання цих коштів може бути спрямоване на покриття збитків та ризиків.

Отже, за період 2017–2019 рр. обсяг власних фінансових ресурсів ПрАТ «Володарка» загалом знизився майже на 22%, що свідчить про зниження фінансової стійкості підприємства.

У процесі діяльності підприємства власні фінансові ресурси можуть поповнюватися за допомогою залучених коштів. До залучених фінансових ресурсів ПрАТ «Володарка» належать короткострокові кредити банків та кредиторська заборгованість за товари, роботи і послуги. Одразу ж варто зазначити, що за аналізований період, підприємство не має жодних короткострокових банківських кредитів, так як підприємство ПрАТ «Володарка» не має потреби у великих сумах залучених коштів. Проведемо аналіз залучених джерел формування фінансових ресурсів ПрАТ «Володарка», які наведені на рисунку 2.7 (Додаток Б).

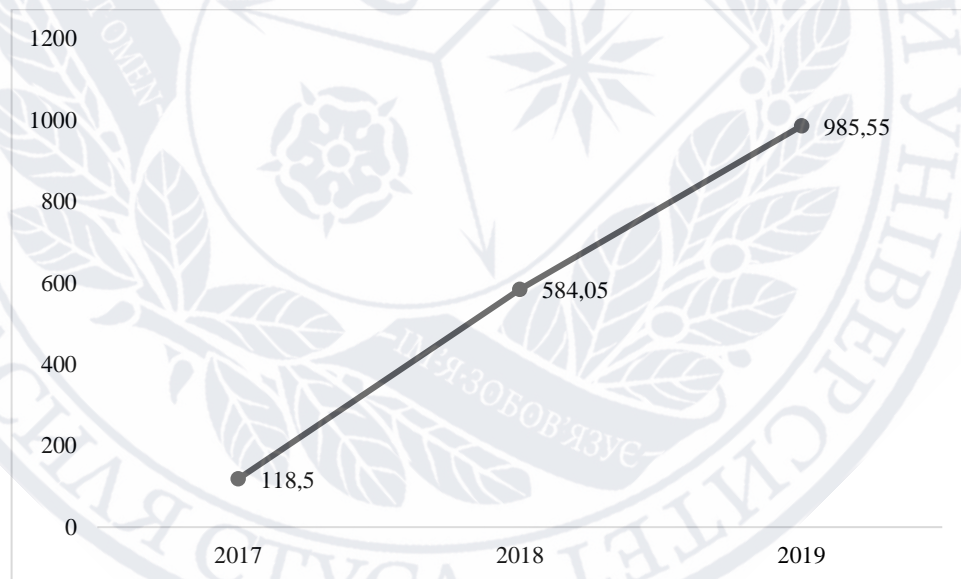


Рис. 2.7 Залучені фінансові ресурси ПрАТ «Володарка» за 2017- 2019 рр., тис. грн.

Джерело: створено автором на основі даних підприємства

Основну частину джерел формування фінансових ресурсів підприємства займає кредиторська заборгованість за товари, роботи і послуги. За період 2017 – 2019 рр., цей показник значно зростав, а саме на 867,05 тис. грн.. У 2017 р. сума

кредиторської заборгованості становить 118,5 тис. грн., а у 2018 р. уже на 465,55 тис. грн. більше. У 2019 р. кредиторська заборгованість зросла на 68,7 % (985,55 тис. грн.).

Усі кошти, які знаходяться у розпорядження підприємства, використовують за певним напрямками. Дане підприємство не є виключенням. Отже, розглянемо напрями використання фінансових ресурсів ПрАТ «Володарка» (Додаток Б). (таблиця 2.6)

Напрямами використання фінансових ресурсів даного підприємства є:

- поточна кредиторська заборгованість за розрахунками із бюджетом;
- поточна кредиторська заборгованість за розрахунками із страхування;
- поточна кредиторська заборгованість за розрахунками із оплати праці;

Таблиця 2.6 - Напрями використання фінансових ресурсів ПрАТ «Володарка» за період 2017-2019 рр. (тис.грн.)

№	Фінансовий ресурс	2017 р.	2018 р.	2019 р.
1.	Резервний капітал	0	0	0
2.	Витрати на придбання основних засобів	0	0	0
3.	Поточна кредиторська заборгованість в т.ч:			
3.1	розрахунками з бюджетом	1451,5	1024,2	927,55
3.2	розрахунками із страхування	1492,5	1062,5	1051
3.3	розрахунками з оплати праці	4249,5	4247,95	3933,95
4.	Поточні біологічні активи	0	0	0
<b>Всього:</b>		<b>7193,5</b>	<b>6334,65</b>	<b>5912,5</b>

Джерело: створено автором на основі даних підприємства

Отже, з таблиці 2.6 можна скласти висновок, що вагома частка коштів припадає також на витрати на поточну кредиторську заборгованість за розрахунками з оплати праці. За даний період цей показник характеризується



поступовим скороченням. Кредиторська заборгованість з оплати праці в аналізованому періоді знизилась на 315,55 тис. грн. З 2017 р. до 2018 р. спостерігається зниження від 4249,5 тис. грн. до 4247,95 тис. грн., що не є суттєвою зміною. Проте, у 2019 р. сума заборгованості скорочується на 314 тис.грн.

Поточна кредиторська заборгованість за розрахунки з бюджетом за період 2017 – 2019 рр. також скоротилася. У 2017 р. її сума складала 1451,5 тис. грн., а у 2019 р. тільки 927,55 тис. грн.

Ще одним напрямом використання коштів є кредиторська заборгованість за розрахунки із страхування. Станом на 2017 р., сума показника становила 1492,5 тис. грн., до 2018 р. вона скоротилася на 430,00 тис. грн. і становила 1062,50 тис. грн. У 2019 р. теж спостерігається скорочення сум розрахунків із страхування до 1051,00 тис. грн.

Перейдемо до аналізу фінансового стану підприємства ПрАТ «Володарка». Ніпіаліді О.Ю. фінансовий стан підприємства розглядає як забезпеченість підприємства власними і залученими коштами, ефективність та можливість їх використання у обороті підприємством в даних економічних умовах [9, с. 47].

Важливою характеристикою фінансового стану підприємства є його фінансова стійкість. Фінансова стійкість – це одна з важливих характеристик оцінки фінансового стану підприємства за якою визначається ефективність фінансового управління підприємством. Фінансово стійким вважається таке підприємство, яке за рахунок власних коштів покриває кошти, вкладені в активи, а також дебіторську та кредиторську заборгованість і розраховується за своїми зобов'язаннями в зазначений термін [10, с. 214].

Фінансова стійкість підприємства залежить від ефективного управління фінансовими ресурсами і визначається оптимальною структурою активів, співвідношенням оптимального рівня власних і позикових коштів, співставленням активів та джерел їх фінансування [11, с. 107].

Нижче представлено показники, за якими оцінюють фінансову стійкість підприємства. Основними з них є:

- 1) Коефіцієнт автономії. Цей показник характеризує ступінь залежності підприємства від зовнішніх запозичень. Визначається як відношення суми власних коштів до підсумку балансу. Оптимальне його значення більше 0,5.
- 2) Коефіцієнт фінансової залежності. Він обернений до коефіцієнту автономії. Збільшення цього показника призводить до збільшення частки позичених коштів у фінансуванні підприємства. Оптимальне значення менше 2.
- 3) Коефіцієнт маневреності власного капіталу. Даний коефіцієнт показує, яка частина власного капіталу використовується для фінансування поточної діяльності. Визначається відношення власного капіталу до оборотних активів. Оптимальне значення більше 0,4.
- 4) Коефіцієнт фінансової стійкості (коефіцієнт співвідношення власного і залученого капіталу). Цей коефіцієнт характеризує фінансову стійкість підприємства. Він показує скільки грн. власного капіталу припадає на 1 грн. залученого капіталу. Оптимальне значення більше 1.
- 5) Коефіцієнт фінансування. Даний коефіцієнт зворотний коефіцієнту фінансової стійкості і вказує скільки грн. залученого капіталу припадає на 1 грн. власного капіталу. Оптимальне значення менше 0,5 [12, с. 216 - 219].

Проведемо аналіз фінансових результатів підприємства. Дані, необхідні для аналізу фінансового результату підприємства взято зі Звіту про фінансові результати за 2017-2019 рр. (Додаток Б). (Таблиця 2.7)

Таблиця 2.7 - Фінансові результати ПрАТ «Володарка», 2017-2019 рр., тис.грн.

Показники	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Відхилення (+;-) 2019 р. від:		Темп зміни 2019 р. у % до:	
				2017 р.	2018 р.	2017 р.	2018 р.
1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	155972	169724,7	148160,6	-7811,4	-21546,1	-5,01	-12,70
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	(118010)	(133657,7)	(126585,1)	-8575,1	+7072,6	-6,77	+5,29
Валовий прибуток	37962	36067	21575,5	-16386,5	-14491,5	-43,16	-40,17
Інші операційні доходи	3525,5	3938,9	4642,8	+1117,3	+703,9	+31,69	+17,87
Інші операційні витрати	(36011,5)	(37658,4)	(28886,5)	+7125	+8771,9	+24,67	+30,36
Інші витрати	(474)	(212,8)	(110,4)	+363,6	+102,4	+329,34	+92,75
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн	6227,6	2179,7	(-3875,7)	-10103,3	-6055,4	-277,80	-56,24

Джерело: створено автором на основі даних підприємства

Чистий дохід від реалізації продукції з 2017 по 2018 рр., у порівнянні з 2019 рр. – знизився на 7 811,4 тис. грн та на 21 564,1 тис. грн. відповідно.

В 2019 р. порівняно з 2017 р. собівартість реалізованої продукції збільшилась на 8575,1 тис. грн., що у відносному порівнянні становить 6,77 %, а в 2018 – скоротилась на 7 072,6 тис. грн. (5,29 %). Причиною зменшення даного показника є скорочення обсягу виробництва.

Інші операційної доходи зростали протягом аналізованого періоду - на 1 117,3 тис. грн. та 703,9 тис. грн. у 2017 – 2018 рр., коли порівнювати з 2019 р., в той час як інші операційної витрати в 2018 р. зменшились 8771,9 на тис. грн. (або на 30,36%). Проте, валовий прибуток підприємства знижувався з кожним роком - на 16 386,5 тис. грн. та на 14 491,51 тис. грн. у 2017 р. та 2018 у порівнянні з 2019 р.



Фінансовий результат до оподаткування поступово спадав у період 2017-2019 рр., та у 2019 р. досяг крайньої точки 3 875,7 тис. грн (-56.24 % у порівнянні з 2018 р.), означаючи, що в даному році підприємство отримає збитки.

Також, оцінку ефективності використання фінансових ресурсів проводять за допомогою показників стійкості, платоспроможності та ділової активності, які розглядаються через коефіцієнти структури капіталу, ліквідності та оборотності.

У літературі виділяють такі основні групи коефіцієнтів:

- коефіцієнти ліквідності (Liquidity Ratios);
- коефіцієнти структури капіталу (Capital Structure Ratios);
- коефіцієнти оборотності активів (Asset Management Ratios);
- коефіцієнти прибутковості (Return Ratios);
- коефіцієнти ринкової вартості акцій (Market Value Ratios).

У кожній із груп виділяються спеціальні коефіцієнти, на підставі яких інформація розширюється й уточнюється. Тому за необхідності можна скласти понад 100 показників фінансового стану підприємства [13].

Здійснено аналіз фінансових показників за офіційними даними ПрАТ «Володарка» на основі фінансового звіту за останні 3 років у складі: Баланс Форма № 1-м, Звіт про фінансові результати Форма № 2-м (Додаток Б). (таблиця 2.8)

Таблиця 2.8 - Основні коефіцієнти для аналізу фінансового стану ПрАТ «Володарка»

Коефіцієнти	2017 р.	2018 р.	2019 р.
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,28	0,38	0,3
Коефіцієнт фінансової незалежності	0,76	0,74	0,6
Коефіцієнт покриття	2,37	2,39	2,14
Коефіцієнт рентабельності	42,79	37,08	-19,4
Коефіцієнт заборгованості	18,19	17,17	46,6

Джерело: вираховано автором на основі даних підприємства

З проведеного аналізу можна скласти наступні результати:

- 1) Коефіцієнт швидкої ліквідності набув найбільшого значення в 2018 році – 0,38, а найменшого в 2017 році 0,28. У 2019 році, даний показник знизився на 0,08 в порівняння з 2018 році. Це свідчить про те, що в 2019 році кількість ліквідних оборотних коштів для своєчасного розрахунку за зобов'язаннями зменшилася.
- 2) Коефіцієнт фінансової незалежності набув найбільшого значення у 2017 році – 0,76, а в найменшого в 2019 - 0,6. У 2017 році підприємство прореінвестувало прибуток, що отриманий за результатами фінансового року, цим самим збільшило показник. Адже даний показник важливий як і для власників, так і для кредиторів.
- 3) Коефіцієнт покриття визначається як відношення оборотних активи до поточних зобов'язань. Платоспрожність підприємства знаходиться на достатньому рівні. Найнижчий показник був у 2019 році – 2,14, а найбільший у 2018 році – 2,39. Нормативним є значення показника в рамках 1-3, однак більш бажаним є значення 2-3.
- 4) Коефіцієнт рентабельності визначається як відношення чистого прибуток (збиток) до середньорічної суми активів помножити на 100 %. Протягом даного дослідження ми спостерігаємо циклічну зміну показника рентабельності. У 2017 році він становив – 42,79 % , що є найбільшим. Найменше значення було 2019 році – (-19,4%).
- 5) Коефіцієнт заборгованості – у 2016 значно зріс аж до 38,19, що означає фінансування активів майже на 39% за рахунок зобов'язань. У 2018 році цей показник зменшився до 17,17, що стало більш привабливим для кредиторів підприємства.

Отже, Товариство «Володарка» працює з низькою ефективністю, яка виникла у зв'язку з поточною ситуацією на території України та у світі, про це свідчать результати основних фінансових показників з 01.01.2017 - 31.12.2019 р.

### **2.3 Аналіз показників організації праці на підприємстві**

Аналіз показників організації праці має важливе значення при плануванні економічного та соціального розвитку підприємств, так як саме дані показники прямо впливають на кінцеві результати підприємства. На основі інформації від підприємства, почнемо з кількості працівників підприємства, структури персоналу та основних показників пов'язаних з організацією праці на підприємстві (рисунк 2.8).

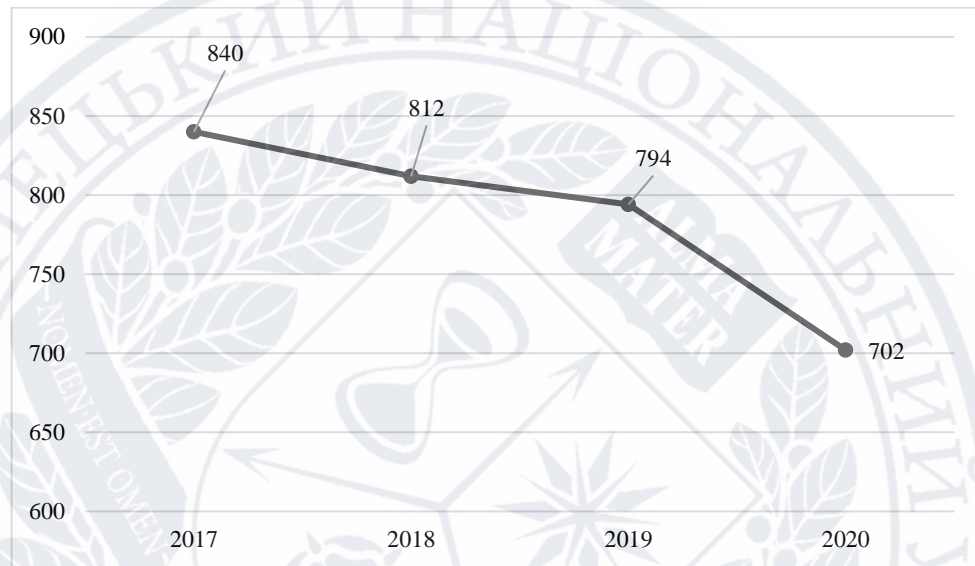


Рис. 2.8 Динаміка чисельності працівників ПрАТ «Володарка», осіб

Джерело: створено автором на основі даних підприємства

За аналізований період, кількість працівників на підприємстві поступово скорочувалась: з 840 у 2017 р. до 812 у 2018 р. та до 794 у 2019 р. та станом на 1 вересня 2020 року загальна чисельність працюючих на підприємстві становила 702 осіб (в тому числі 637 жінок). Тобто впродовж чотирьох років чисельність працівників зменшилась на 138 осіб, або на 16,43 %.



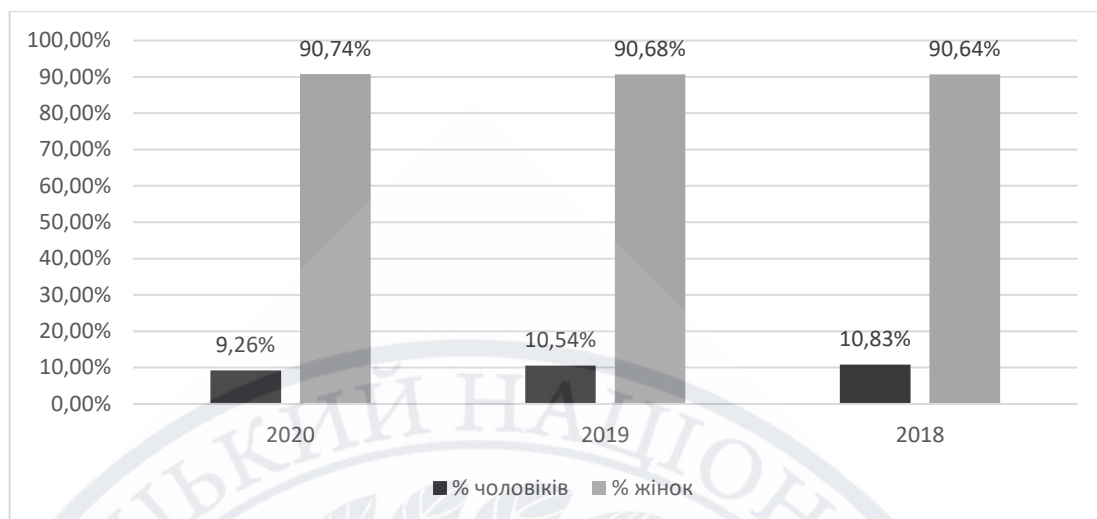


Рис. 2.9 Співвідношення працівників чоловічої та жіночої статей на ПрАТ «Володарка»

Джерело: створено автором на основі даних підприємства

З рисунку 2.9 складемо висновок, що на підприємстві ПрАТ «Володарка» домінуючою часткою є жіноча (90,64%). На підприємствах легкої промисловості така гендерна структура є традиційною, оскільки основна зайнятість щодо професій «Швачка», «Кравчиня» та «Вишивальниця» припадала на осіб жіночої статі. ПрАТ «Володарка» не є виключенням.

Трудові ресурси підприємства поділяються на наступні категорії: керівники – 30 осіб, спеціалісти та службовці – 59 осіб і робітники – 613 осіб. У таблиці 2.9 та на рисунках 2.10 та 2.11 проаналізовано склад та структуру працівників підприємства ПрАТ «Володарка».

За таблицею 2.9 можна скласти загальний висновок, що за аналізований період, по кожному елементу зі структури персоналу відбувалось зниження, що є підтвердженням плинності кадрів на підприємстві. Загалом, облікова чисельність працівників підприємства знизилась на 11% станом на 2020 рік.

Таблиця 2.9 – Склад та структура персоналу на підприємстві ПрАТ «Володарка», 2018-2020 рр.

Показники	2018 р.		2019 р.		2020 р.		Абсолютне відхилення, осіб		Відносне відхилення, %	
	Осіб	%	Осіб	%	Осіб	%	2019/2018	2020/2019	2019/2018	2020/2019
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
<b>Облікова чисельність штатних працівників:</b>	812	100	791	100	702	100	-21	-89	-2,58	-11,25
- керівники	37	4,6	33	4,2	30	4,3	-4	-3	-10,81	-9,09
- службоці	70	8,6	63	7,9	59	8,4	-7	-4	-10	-6,34
- робітники	705	86,8	695	87,9	613	87,3	-10	-82	-1,42	-11,79

Джерело: створено автором на основі даних підприємства



Рис. 2.10 Динаміка чисельності основних категорій працівників ПрАТ «Володарка», 2018-2020 рр., осіб

Джерело: створено автором на основі даних підприємства

На підприємстві відбувалося зниження чисельності персоналу по всіх категоріям, а найбільше працівників звільнилось з категорії «робітники» - загалом 92 особи.

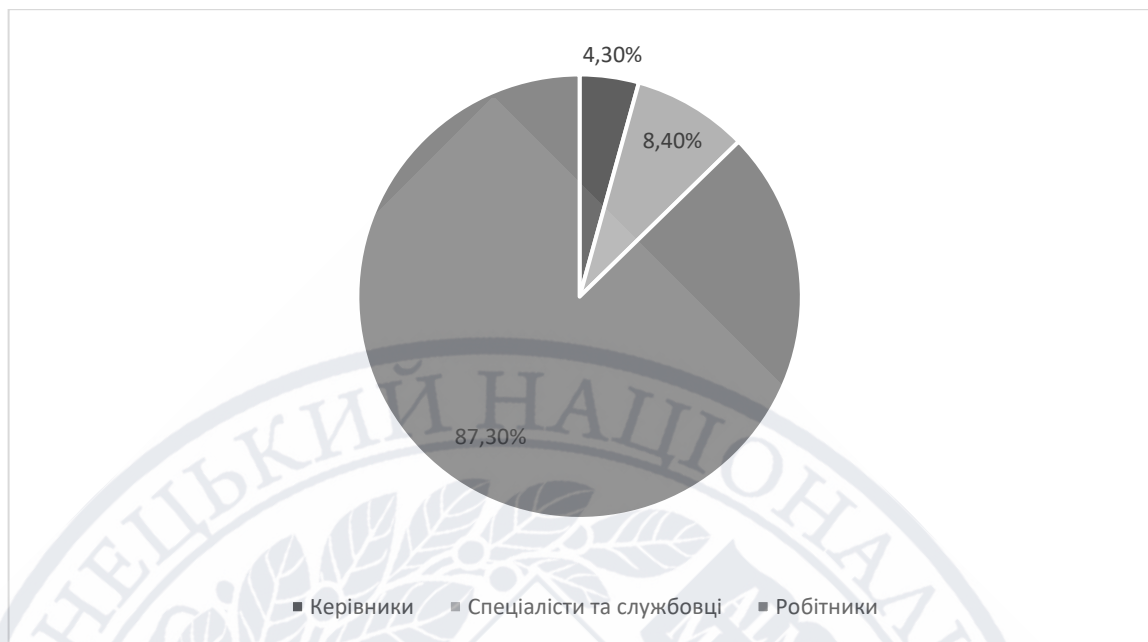


Рис. 2.11 Структура складу персоналу ПрАТ «Володарка» (станом на 2020 р.)

Джерело: створено автором на основі даних підприємства

Після проведеного аналізу складу, структури, динаміки чисельності працівників та співвідношення чоловіків та жінок на підприємстві, проаналізуємо основні показники трудових ресурсів підприємства ПрАТ «Володарка» (таблиця 2.10).

Таблиця 2.10 – Основні показники ефективності трудових ресурсів ПрАТ «Володарка»

Показник	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Абсолютне відхилення		Відносне відхилення, %	
				2018/ 2017	2019/ 2018	2018/ 2017	2019/ 2018
Обсяг реалізованої продукції товару «Жилети», тис. грн.	1113,7	299,6	188,3	-814,1	-111,3	-73,10	-37,15
Обсяг реалізованої продукції товару «Брюки чоловічі», тис. грн.	16851	17486,2	15462,8	635,2	- 2,023,4	3,77	-11,57

Продовження таблиці 2.10



Середньомісячна заробітна плата працівника-відрядника, грн.	9474,5	9631,4	9862,1	156,9	230,7	1,66	2,39
Середньорічний відпрацьований фонд робочого часу, люд.-год.	1581017	1507828	1439922	-73189	-67906	-4,66	-4,50
Середньорічна чисельність працівників, осіб	840	812	794	-38	-18	-3,33	-2,22
Річний фонд оплати праці, тис. грн.	95389,9	93788,8	93610,9	-1601,1	-177,9	-1,68	-0,19
Середньорічний виробіток по товару «Жилети», од.товару/особу	3	1	1	-2	0	-66,66	0
Середньорічний виробіток по товару «Брюки чоловічі», од.товару/особу	170	156	176	-14	20	-8,24	12,82
Середньодобовий виробіток по товару «Брюки чоловічі», од.товару/люд.-год.	0,69	0,62	0,70	-0,07	0,08	-10,14	12,90
Середньогодинний виробіток по товару «Брюки чоловічі», од.товару	0,09	0,081	0,091	-0,009	0,01	-10	12,34
Середня тривалість дня, год.	7,69	7,67	7,70	-0,02	0,03	-0,26	0,39
Середньорічний виробіток по товару «Жилети», тис. грн.	1,325	0,3689	0,2371	-0,9561	- 0,1318	-70,64	-35,73
Середньорічний виробіток по товару «Брюки чоловічі», тис. грн.	20,060	21,534	19,474	1,474	-2,06	7,35	-9,56

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Продуктивність праці вимірюється відношенням обсягу виробленої продукції (в натуральному або грошовому виразі) до затрат праці або середньооблікової чисельності персоналу. Залежно від прямого або зворотного відношення маємо два показники: виробіток і трудомісткість.

$$\text{Виробіток} = \frac{\text{Обсяг виробленої продукції}}{\text{Чисельність працівників/Затрати робочого часу}} \quad (2.5)$$

$$\text{Трудомісткість} = \frac{1}{\text{Виробіток}} \quad (2.6)$$

З таблиці 2.10 відомо, що середня заробітна плата працівника на підприємстві зростала протягом аналізованого періоду: у 2018 – на 1,66 % та у 2019 – на 2,39 %. Проте, відбувався спад з фондом праці на підприємстві – на 1 601,1 тис.грн. (або на 1,68%) у 2018 р. та приблизно на 0,2 % станом на 2019 році. Аналіз середньорічного виробітку відбувався по основним видам продукції.

Продуктивність праці, а саме виробіток та трудомісткість, на підприємстві мають нестабільний характер – виробіток по товару «Брюки чоловічі» з 2017 р. на 2018 р. відбулося збільшення на 14 одиниць (або на 8,24%), проте у 2019 р. відбулося збільшення на 12,82% у відносному порівнянні. Відповідно, така ж ситуація з іншими показниками по категорії «Брюки чоловічі».

Також, з таблиці 2.10 можна скласти висновок, що загальна тенденція по показникам виробітку товару «Брюки чоловічі» доволі нестабільна, оскільки у 2018 році відбувається невеликий спад по показникам у натуральних одиницях, проте станом на 2019 р. – спад по показникам виробітку у грошовому еквіваленті. Це може бути результатом через збільшення собівартості виробництва та недостатньої реалізації даного товару.

Виробничий календар ПрАТ «Володарка» показує норму тривалості робочого дня. Можна скласти висновок, що середньомісячна тривалість робочого часу для працівників підприємства становить 166,88 годин. Середньоквартальна тривалість робочого часу на 2020 рік є 500,5 годин.

За описаними пунктам у підрозділі 1.1, буде проаналізовано процес організації праці на підприємстві ПрАТ «Володарка».

#### 1. Поділ праці на ПрАТ «Володарка»

- а. технологічний, що являє собою поділення процесу пошиття одягу на стадії;
- б. кваліфікаційний - рівень кваліфікації працівників на розряди;

2. Організація робочих місць – на підприємстві відбувається спеціалізація робочих місць і концентрація схожих операцій, що забезпечує необхідні умови для ефективного використання оснащення:
  - a. механізовані;
  - b. напівавтоматизовані.
3. Обслуговування робочих місць – місця забезпечуються всіма складовими для повноцінного функціонування виробництва.
4. Атестація та раціоналізація робочих місць – ПрАТ «Володарка» на регулярній основі проводить аналіз збалансованості між кількістю робочих місць, трудовими ресурсами та обсягами виробництва задля більш раціональнішого використання резервів виробничого потенціалу та підвищення продуктивності праці:
  - a. регулярна перевірка умов праці та забезпечення техніки безпеки;
  - b. аналіз техніко-технологічних факторів
5. Методи та прийоми праці – технологічний процес пошиття йде за послідовним методом організації праці – в більшості випадків, дані трудові рухи, дії, прийоми та комплекси прийомів відбуваються між співробітниками одного цеху або споріднених за призначенням цехів.
6. Умови праці на підприємстві ПрАТ «Володарка»:
  - a. санітарно-гігієнічні умови – налаштовано оснащення, для фільтрації повітря; відбувається контроль щодо превентивних дій щодо COVID-19 за рекомендаціями МОЗ;
  - b. поєднання фізичної та розумової праці є одним з головних аспектів зниження рівня втоми працівників.

Планування та облік персоналу являється складовою частиною організації праці будь-якого підприємства, що служить передумовою для встановлення результативності праці, оплати та матеріального стимулювання. Організація праці на підприємстві підкріплюється трудовою дисципліною активністю і творчою



ініціативою трудящих. Підвищення рівня механізації виробництва здійснюється шляхом механізації ручних робіт, упровадження засобів малої механізації, комплексної механізації робіт на ділянках та в цехах.

За формулами коефіцієнтів, які були описані в підрозділі 1.3, проведемо аналіз стан організації праці на підприємстві ПрАТ «Володарка» (таблиця 2.11).

Таблиця 2.11 – Показники організації праці ПрАТ «Володарка»

Показник	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Абсолютне відхилення		Відносне відхилення, %	
				2019/ 2018	2020/ 2019	2019/ 2018	2020/ 2019
Коефіцієнт поділу праці	0,9072	0,885	0,884	-0,022	-0,001	-2,43	-0,11
Коефіцієнт кооперації праці	1	1	1	0	0	0	0
Коефіцієнт поєднання професій	0,13	0,14	0,17	0,01	0,03	7,69	21,42
Коефіцієнт раціональності режимів праці	0,952	0,948	0,967	-0,004	0,019	-0,42	2,00
Коефіцієнт рівня організації робочих місць	0,912	0,912	0,912	0	0	0	0
Коефіцієнт стабільності кадрів	0,663	0,9807	0,887	0,3177	-0,0937	47,91	-9,55
Коефіцієнт впровадження раціоналізаторських пропозицій	0,014	0,036	0,009	0,022	-0,027	157,14	-75
Коефіцієнт трудової дисципліни	0,972	0,969	0,979	-0,003	0,010	-0,31	1,03

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Отже, за таблицею 2.11, можна скласти висновок, що організація праці на підприємстві ПрАТ «Володарка» є низькою. Про це свідчать обраховані показники, що характеризують організацію праці. Коефіцієнт поділу праці має негативну тенденції та поступово знижувався протягом аналізованого періоду. У 2019 р., він становив 0,885, а станом на 2020 р. – знизився на 0,001. Щодо ж

коефіцієнту кооперації праці, то сміливо можна затвердити, що на підприємстві відбувається повна кооперація виконавців роботи у рамках технологічних процесів підприємства і його підрозділів, а також у поєднанні професій і функцій.

Коефіцієнт раціональності режимів праці станом на 2019 р., у порівнянні з 2018 р. знизився 0,42%, проте у 2020 р. – відбулося зростання на 2%, причиною чого є мікро-впровадження щодо кращої роботи певних цехів. На підприємстві, робочі місця відповідають типовим процесам роботи, про що і свідчить стабільність показника організації робочих місць.

Коефіцієнт стабільності кадрів у проаналізований період має нестабільний характер – станом на 2019 р., коефіцієнт збільшився на майже 50%, проте у 2020 р. – відбувався спад на майже 10%. Причиною даного спаду є початок та погіршення стану у Україні з світовою пандемією COVID-19 та спадом у обсягах виробництва підприємства, через що працівники підприємства звільнялися. Оскільки, робітники підприємства працюють на основі відрядної заробітної плати, а обсяги виробництва та замовлень на виробництво скорочувалися – відповідно працівники подавали заяви про звільнення за власним бажанням.

Коефіцієнт впровадження раціоналізаторських пропозицій протягом аналізованого періоду також має нестабільну тенденцію – оскільки всі технологічні послідовності створюються у «Експериментальному цеху», то досить мало можливостей залишається для робітників цехів внести свої рекомендації щодо поліпшення раціоналізації виробничого процесу. Стан трудової дисципліни на підприємстві знаходиться на відносно задовільному рівні – що свідчить про злагожденість колективу та наміри про співпрацю між собою задля отримання бажаного результату.

Перелік показників, що було наведено у підрозділі 1.3 є неповним, оскільки підприємство не веде в повній мірі документації по певним формам.

## **Висновки до розділу 2**

ПрАТ «Володарка» - це сучасне підприємство, що має в своєму розпорядженні необхідні ресурси для створення і просування власного виробничого бренду.

Показник власного капіталу підприємства збільшувався протягом аналізованого періоду. Він зріс на 5,55% у 2019 р. (або на 1744,55 тис. грн. в абсолютному значенні). Необоротні активи підприємства мали позитивний тренд, і у 2019 р., їх вартість становила 21 185,75 тис. грн. (або 14,43% у відносному значенні), проте показник оборотних активів станом на 2019 р. у порівнянні з 2017 р. знизився на 430,95 тис. грн.

В 2019 р. порівняно з 2017 р. собівартість реалізованої продукції збільшилась на 8575,1 тис. грн., що у відносному порівнянні становить 6,77 %.

В розділі також було проаналізовано основні елементи організації праці на підприємстві – структура та склад персоналу, проаналізовано оплату праці на підприємстві, % чоловіків та жінок на підприємстві, обраховано систему показників, що характеризують організації праці, яку було наведено в підрозділі 1.3.

Отже, за проведеним аналізом, можна скласти висновки, що стан організації праці на підприємстві ПрАТ «Володарка» має певні проблеми, а саме в аспектах продуктивності праці, нормування часу та плинності кадрів, тому наступними обраними методами щодо підвищення їх ефективності є проведення тренінгів для робітників підприємства, реорганізація виробничого процесу у плані затримок та зменшенні часу транспортування незавершених одиниць виробництва між операторами, впровадження анкетування при звільненні, що дасть важливу інформацію щодо причин звільнення та можливі потенційні рішення проблеми плинності кадрів. Також, однією з рекомендацій є впровадження та реалізація проєкту щодо створення навчального комбінату на базі підприємства ПрАТ «Володарка».



### **РОЗДІЛ 3**

## **ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ НА ПрАТ «ВОЛОДАРКА»**

### **3.1 Впровадження проєкту створення навчального комбінату на базі підприємства ПрАТ «Володарка»**

Актуальність проєкту навчального комбінату на базі підприємства ПрАТ «Володарка» - створення належних умов для задля розвитку молоді, яка бажає працювати в сфері виробництва одягу (швачка, кравчиня, вишивальниця), створення бази для майбутніх працівників, підвищення кваліфікації поточного персоналу, створення робочих місць, зниження плинності кадрів, створення попиту на якісні курси тощо.

Основна проблема проєкту – створення бази для комбінату та виділення приміщень задля подальшого використання у цілях комбінату

Соціальна спрямованість полягає у врахуванні думки, пропозицій та настроїв адміністрації підприємства, її працівників, а також зацікавлених у цьому громадян. Економічна спрямованість полягає в утриманні працівників на робочих місцях, а також зменшення витрат на підприємстві.

Процес створення навчального комбінату на базі ПрАТ «Володарка» є досить комплексним, тому варто зазначити передпроєктну інформації. Проте, реалізація даного проєкту може бути реалізовано після стабілізації ситуації щодо світової пандемії COVID-19. Дана пропозиція на даний момент не є пріоритетом, оскільки на даному етапі, підприємство функціонує за стратегією виживання.

Здобуття професійно-технічної та допрофесійної освіти у комбінаті здійснюється за денною, вечірньою формами за 5-ти денним режимом роботи.

Комбінат буде самостійно обирає форми та методи організації навчально-виробничого процесу, а педагогічні працівники самостійно, з урахуванням основ педагогіки, визначають засоби і методи навчання та виховання учнів, слухачів.

У процесі професійно-практичної підготовки учні, слухачі комбінату надають послуги населенню, виготовляють продукцію, товари широкого вжитку, що реалізуються в установленому порядку.

У комбінаті здійснюється допрофесійна підготовка учнів загальноосвітніх навчальних закладів. Учні загальноосвітніх закладів, починаючи з 8 класу, можуть поєднувати здобуття загальної середньої освіти з допрофесійною підготовкою в комбінаті.

Організовується навчання та професійно-технічна підготовка за такими профілями:

- кравець;
- швачка;
- вишивальниця.

Сам прийом громадян на професійне навчання до комбінату здійснюється відповідно до ліцензованого обсягу згідно з правилами прийому, розробленими комбінатом на основі Типових правил прийому до професійно-технічних навчальних закладів України, затверджених наказом Міністерства освіти і науки України від 14.05.2003 № 499. Також, для підприємства важливо отримати ліцензію на надання освітніх послуг у сфері професійно-технічної освіти, адміністративний збір якої визначається як разова плата в розмірі одного прожиткового мінімуму, виходячи з розміру прожиткового мінімуму для працездатних осіб, що діє на день прийняття органом ліцензування рішення про видачу ліцензії, якщо інший розмір плати не встановлений законом. Станом на 20.11.2020, сума одного прожиткового мінімуму становить 2270 грн.

Навчальний рік у комбінаті розпочинається 1 вересня і завершується в терміни, встановлені робочими навчальними планами.

Для деяких категорій учнів, слухачів, а також під час організації перепідготовки робітників і підвищення їх кваліфікації, заняття розпочинаються з урахуванням укомплектування навчальних груп або в терміни, погоджені із

замовниками кадрів. Навчальний час учня, слухача визначається обліковими одиницями часу, передбаченого для виконання навчальних програм професійно-технічної освіти.

Обліковими одиницями навчального часу є:

- a) академічна година тривалістю 45 хвилин;
- b) уроки виробничого навчання, тривалість яких не перевищує 6 академічних годин;
- c) навчальний день, тривалість якого не перевищує 8 академічних годин;
- d) навчальний тиждень, тривалість якого не перевищує 36 академічних годин;
- e) навчальний семестр, тривалість якого визначається навчальним планом;
- f) навчальний рік, тривалість якого не перевищує 40 навчальних тижнів.

Навчальний (робочий) час учнів в період проходження виробничого навчання та виробничої практики встановлюється залежно від режиму роботи підприємства, установи, організації згідно із законодавством України.

Навчальні групи теоретичної підготовки у комбінаті комплектуються чисельністю не більше як 30 осіб. Виробниче навчання проводиться у навчальних групах чисельністю не менше як 12 осіб.

У разі організації професійно-технічного навчання, перепідготовки та підвищення кваліфікації робітників за договорами з юридичними та фізичними особами, комбінат може встановлювати чисельність учнів, слухачів у навчальних групах, нижчу за встановлену.

Задля організації майбутньої роботи навчального комбінату, необхідно буде виділити площу на території підприємства, робочі приміщення, устаткування для практичної підготовки та навчання, та матеріалів виробництва.

Ресурсне планування проекту – це процес призначення ресурсів роботам проекту, а також пов'язане з ним коректування календарного графіка проекту.

Ресурсне планування дозволяє [49]:

- Оцінити потребу в ресурсах конкретного типу.



- Здійснити раціональний розподіл наявних ресурсів в часі.
- Визначити ділянки проекту, які є критичними з точки зору потреб в ресурсах.
- Оцінити сумарну вартість проекту.
- Контролювати розхід ресурсів при реалізації проекту.

В таблиці 3.1 представлення перелік ресурсів проекту, одиниці вимірювання, їх вартості за одиницю використання та обмежень по цим ресурсам, що встановлені в проекті.

Таблиця 3.1 – Характеристика ресурсів проекту

Код ресурсу	Ресурс	Одиниця вимірювання	Ціна за одиницю	Ліміт використання ресурсу
1.01	Паливо	л	25,94 грн.	По потребі
1.02	Трудові ресурси	год	-	4 або 8 год./роб. день
1.03	Готівка/фонди	Грн.	-	По потребі
1.04	Заробітна плата	Грн.	-	-
1.05	Навчальні роздаткові матеріали	Грн./шт.	-	По ходу навч. програми
1.06	Матеріали до практичних занять (тканина, нитки, біжутерія і т.д.)	Шт.,м,м <sup>2</sup>	-	По потребі
1.07	Обладнання	Шт.	-	-

Джерело: створено автором

Реальність виконання проекту ґрунтується на співпаданні інтересів як адміністрації підприємства, так і зацікавлених осіб в проектний спосіб вирішити проблему.

Передумовами є:

- спад обсягів виробництва через ситуацію з COVID-19;
- наявність готової проектно кошторисної документації на створення навчального комбінату;

Напрями інновацій полягають у створенні навчального процесу, викладачами якого є висококваліфікаційні майстри та реальний професійний досвід на підприємстві.

Перелік укрупнених заходів проекту:

1. вибір кадрів з наявного складу підприємства для роботи на комбінаті і укладання з ними додаткового договору;
2. проведення професійного навчання та професійної підготовки у комбінаті;
3. презентаційні та інформаційні заходи по демонстрації переваг реалізації проекту.

Очікувальні результати проекту:

- покращення умов виробничого процесу та виробітку, через приплив нових учнів-потенційних працівників;
- створення робочих місць, що частково вирішує проблему плінності кадрів.
- відкриття додаткового каналу доходів підприємства.

Характеристика матеріально-технічного забезпечення щодо проекту навчального комбінату на підприємстві буде наступною.

Для підготовки кваліфікованих робітників з професії «Швачка, Кравець» має бути створено відповідну матеріально-технічну базу, яка відповідає вимогам навчального плану, навчальних програм, нормативним документам.

Відповідно до Закону України «Про мову» навчально-плануюча документація ведеться українською мовою.

Навчання з професійно-теоретичного циклу проводиться у 2 навчальних приміщеннях/кабінетах: «Технології виготовлення швейних виробів, одягу, обладнання швейного виробництва, матеріалознавства, спеціального малювання» та «Охорони праці». Площа на 1 учня складає – 2 м<sup>2</sup>. Для здійснення професійно-практичної підготовки на ПрАТ «Володарка» буде відведено приміщення в одному з цехів підприємства. Площа на 1 учня складає 8 м<sup>2</sup>. Всі приміщення повинні мають

паспорти комплексно-методичного забезпечення, в яких передбачені переліки обладнання, дидактичний, роздатковий матеріал та інше.

Кабінет технології виготовлення швейних виробів, обладнання швейного виробництва, матеріалознавства, спеціального малювання загальною площею 60 м<sup>2</sup>, навчальних місць 30, площа на одного учня відповідає санітарним нормам і становить - 2 м<sup>2</sup>, нормативна відповідність площі складає 100%.

Кабінет «Охорона праці» загальною площею 60 м<sup>2</sup>, навчальних місць - 30, площа на одного учня відповідає санітарним нормам і становить – 2 м<sup>2</sup>, нормативна відповідність площі складає 100%. Професійно – практична підготовка з професії «Швачка, Кравець» здійснюється в швейній майстерні.

Швейна майстерня загальною площею 120 м<sup>2</sup>, площа на одного учня відповідає санітарним нормам і становить – 4 м<sup>2</sup>, нормативна відповідність площі складає 100%.

Працівники, які будуть обрані для переведення до роботи у навчальному комбінаті, буде переведено з відрядної заробітної плати до щомісячно-преміальної з фіксованим мінімумом. Задля реалізації даного проєкту, для підприємство також важливо отримати ліцензії на реалізацію та надання освітніх послуг.

Список витрат по впровадженню проєкту «Навчальний комбінат на базі підприємства ПрАТ «Володарка»» наведено в таблиці 3.2.

Можливі джерела коштів:

- кредитні кошти;
- кошти отримані за підготовку кадрів відповідно до укладених договорів;
- доходи від господарської діяльності;
- добровільні та благодійні внески юридичних та фізичних осіб.

Фінансово - господарська діяльність навчально - виробничого комбінату здійснюється на основі кошторису і ведеться за рахунок бюджетних та позабюджетних коштів.

Таблиця 3.2 – Потенційні витрати на реалізації проєкту



№	Витрати	Заплановано,грн.
1	Заробітна плата, на 1 особу	8000
2	Нарахування на заробітну плату	500
3	Оплата послуг (обов'язкове страхування, діагностика, телефон)	1323,67
4	Оплата електроенергії, грн./МВт	1 504,44
5	Оплата інших енергоносіїв (вугілля), грн./1 Гкал	1 375,27
6	Разовий адміністративний збір за ліцензування	2270
7	Матеріали до навчання	10000
Всього		~30000

Джерело: розроблено автором

Попередня вартість для навчання у комбінаті буде ~5000 грн. (враховуючи потенційні витрати). Форма оплати за навчання може проводитися разовим платежом або платежом у 2-і частини, проте тоді виконується додаткова оплата у розмірі 150 грн.

При оптимістичних поглядах, розраховується, що на перший рік навчання, чисельність студентів, що буду навчатися у комбінаті становить до 20 осіб. Плановий склад персоналу для роботи на комбінаті становить 5 осіб, проте дана чисельність може змінитися при верифікованій успішності проєкту. Таким чином, дана рекомендація може вирішити наростаючу проблему плинності кадрів.

Методи оцінки ефективності інвестицій пов'язані з приведенням інвестиційних ресурсів і доходів від інвестицій до одного моменту часу за допомогою ставки процентів. Отже, далі буде коротко описано кожний з прогнозованих показників ефективності проєкту та проведено розрахунок щодо ефективності проєкту. Передбачення, що проєкт буде приносити доходи (щомісячно) становить 35 тис. грн. Ставка дисконту була взята з онлайн ресурсу TradingEconomics, і становить 6% річних (0,06) або 0,5 % місячних [54].

Чистий приведений дохід (NPV) – це різниця між приведеною до теперішньої вартості шляхом дисконтування сумою грошового потоку за період експлуатації інвестиційного проєкту та сумою інвестованих у його реалізацію коштів [55].

Формула:

$$NPV = \sum_{k=1}^{n_1} \frac{F_k}{(1+j)^k} - \sum_{k=1}^{n_2} \frac{C_k}{(1+j)^k} \quad (3.1)$$

IRR – таке значення ставки дисконтування, при якому сума дисконтованих інвестиційних витрат дорівнює сумі дисконтованих чистих вхідних потоків коштів, або значення показника дисконту, при якому NPV проекту дорівнює нулю [56].

$$\frac{CF_t}{(1+IRR)^t} - \frac{I_t}{(1+IRR)^t} = 0 \quad (3.2)$$

Для врахування часового аспекту користуються критерієм дисконтованого періоду окупності інвестиції (DPP), при розрахунку якого беруть до уваги притоки коштів, дисконтованих за середньозваженою вартістю капіталу, яка властива даному підприємству [22]. DPP розраховують за формулою:

$$DPP = \min n, \text{ при якому } \sum_{k=1}^n \frac{F_k}{(1+j)^k} \geq \sum_{k=1}^l IC_k \quad (3.4)$$

Індекс доходності (рентабельності) інвестиції (PI) – це відношення суми грошових потоків у теперішній вартості та суми інвестованих коштів, які спрямовуються на реалізацію інвестиційного проекту [57].

$$PI = \frac{CF_t}{(1+IRR)^t} / \frac{I_t}{(1+IRR)^t} \quad (3.5)$$

Щодо ж економічної ефективності впровадження наступних рекомендацій, то на рисунку 3.1 представлено виконані розрахунки.

	Інвестиційні витрати на 1 місяць, грн.	Доходи 1 міс., грн.	Доходи 2 міс., грн.	Доходи 3 міс., грн.	Доходи 4 міс., грн.	Доходи 5 міс., грн.	Доходи 6 міс., грн.
	-65000						
		50000	50000	0	0	0	0
Cumulative Cash Flow	-65000	-15000	35000	35000	35000	35000	35000
Break-even-point	-	-	-	-	-	-	0.70

NPV	UAH 34,084.55	Сума доходів за 6 місяців
IRR	34%	
DPP	2 місяці	100000
PI	1.54	

Рис. 3.1. Розрахунки показників ефективності проєкту в MS Excel

Джерело: розраховано автором

### 3.2 Рекомендації щодо удосконалення виробничого процесу на підприємстві ПрАТ «Володарка»

Базуючись на аналізі організації праці на підприємстві ПрАТ «Володарка», для підприємства важливо виконати наступні кроки задля розробки та подальшого розвитку певних елементів організації праці:

- розробка кількісної оцінки персоналу організації та визначення рейтингу працівника;
- вжиття заходів з удосконалення нормування праці на підприємстві;
- проведення тренінгів на робочих місцях;
- використання переважно економічних і соціально-психологічних методів управління персоналом;
- залучення працівників до управління підприємством;
- грамотне введення нових працівників в колектив для забезпечення інтеграції співробітника в організацію і закріплення його намірів працювати тривалий час на підприємстві;



- контроль забезпечення стабільності заробітної плати, прозорості системи її нарахування та проведених утримань.

Реалізація запропонованих заходів не вимагає з боку адміністрації підприємства великих фінансових вкладень і не тягне за собою значного збільшення витрат часу, пов'язаних з удосконаленням організації праці на підприємстві.

В даний, досить динамічний період, варто розглянути наступні потенційні напрямки підвищення ефективності організації праці:

1. розвиток та проведення внутрішньо-цехових тренінгів на робочих місцях, які будуть проводитися співробітниками з великим досвідом праці на підприємстві, або створення навчального комбінату на базі підприємства;
2. створення навчального комбінату на базі підприємства – варто реалізовувати після стабілізації ситуації з світовою пандемією COVID-19;
3. удосконалення норм праці за рахунок визначення процесів, що утворюють втрати часу або є несуттєвими.
4. пропонується створення та впровадження анкети про звільнення, що сприятиме виявленню причин значної плинності кадрів.

Заходи щодо скорочення плинності кадрів, як правило, передбачають: удосконалення систем матеріального та нематеріального стимулювання, процедур прийому і звільнення працівників, запровадження системи управління кар'єрою, формування у працівників відповідального ставлення до праці, свідомої дисципліни, культури поведінки і удосконалення взаємин у колективі, покращення умов праці тощо.

Надалі буде розглянуто план реалізації заходів щодо впровадження внутрішньо-цехових тренінгів на підприємстві. Він включатиме такі етапи:

1. відбір потенційних майстрів для навчання;
2. організацію самого процесу навчання – пошук спеціалізованих курсів, планування та розрахунок можливих витрат;

3. пошук заміни даної особи на виробництві та направлення працівника на навчання;
4. рекрутинг робітників;
5. створення додаткового робочого плану і виділення часу на навчання без відриву від виробництва;
6. розрахунок щодо доплати майстру-тренеру за проведення навчання;
7. реалізація самого заходу;
8. післятренінгове наставництво та інтеграція нових співробітників у колектив.

Тренінги включають в себе використання новітніх технологій при підготовці та професійній перепідготовці працівників, використання нових методів організації і мотивації праці в управлінні персоналом, комплексне використання інформаційних, технологічних, інтелектуальних ресурсів, трудового потенціалу, застосування новаторських ідей у підвищенні якості товарів і послуг, запровадження інноваційного менеджменту в практику управління людським капіталом на підприємстві.

Після тренінгів, семінарів, участі у процесі навчання і самовдосконалення найбільш досвідчені, надійні та перспективні співробітники обіймають вищі та більш відповідальні посади → проводиться планування кар'єри, що сприяє бажанню співробітника залишитися працювати в організації. У процесі просування персоналу перевага при призначенні на вищі посади завжди надається заслуженим співробітникам організації. Працівники отримують задоволення потреб у стабільності, безпеці, соціальній захищеності.

Дані заходи являються вкрай важливими для підприємства, оскільки в подальшому, це дасть змогу на постійній основі поступово підвищувати ефективність операційних процесів, оптимізувати трудовозатрати персоналу та підготовка тренерів із числа персоналу підприємства для подальшого впровадження набутих ними знань у виробництво. Більш того, за допомогою

тренінгів, нові співробітники відчуватимуть себе частиною команди, що в свою чергу призводить до довготривалої праці.

Середня ціна за тренінг варіюється від 2000 грн. до 5000 грн. Проте є і інший варіант щодо даного напрямку. За даними сайту «УкрЛегПром», ПрАТ «Володарка» є учасником даної асоціації та має доступ до тренінгів та майстер-класів, які створюються та організовуються даною асоціацією. Тому, доцільним буде використовувати дану можливість, аби на регулярні основі оновлювати власні знання та поліпшувати ефективність роботи персоналу підприємства, як робітників, так і керівників зі службовцями. Як показує практика, працівникам більш вагомим є грошова мотивація, звідси ж можна сказати, що для робітників в пріоритеті є відпрацювання своєї норми, аби отримати заробітну плату. Тому, в даному випадку, підприємству необхідно запропонувати своїм працівникам певний важелі мотивації, аби стимулювати працівників відвідувати дані тренінги. Такими важелями можуть бути:

- на період тренінгу, працівник отримуватиме середньорічну годинну ставку або надбавку до своєї з/п;
- система грейдінга (розбивка співробітників за професійними категоріями з наявністю різних систем пільг і привілеїв у кожній категорії);
- підвищення якості трудового життя.

Дані рекомендації дають можливість підприємству поліпшити свою ефективність, в особливості елементів організації праці підприємства, оскільки в такі часи, для підприємства основною метою є вижити в такі складні часи. За рахунок проведення тренінгів, навчання на робочому місці, майстер класів, підприємство таким чином зможе підвищити виробіток та обсяги виробництва, за рахунок нематеріальної мотивації робітників. Більш того, за рахунок постійного оновлення знань та практикування даних знань, відповідно адаптується організація праці.



Щодо ж поліпшення нормування праці на підприємстві, у виробництві одягу, що базуються на поточних процесах, існують декілька операцій у технологічній послідовності у виробництві продукції підприємства, які потребують реорганізації.

Успішне виконання завдання удосконалення нормування праці на сучасному етапі розвитку економічних відносин можливе лише за умови поєднання зусиль в цьому напрямку як на рівні держави, так і на рівні підприємств. У виробництві одягу, що базуються на поточних процесах, існують декілька операцій у технологічній послідовності у виробництві продукції підприємства, які потребують реорганізації. Скорочення простоїв, затримок в виробничому процесі є одним з ключових рішень у вирішенні проблем виробничого процесу.

Для усунення проміжних процесів та непотрібних рухів у швейних цехах, потік операцій повинен базуватися на тривалості кожної роботи, доступної для кожної швачки. Це має на меті збалансувати операції для кожної моделі та уникнути затримок у виробничому процесі інших операцій. Щоб досягти цього, кожна операція буде виконана в одній послідовності, обчислений стандартний час був використаний як основа при визначенні виробничої потужності кожного оператора, необхідного на день виробітку на одного оператора та кількості устаткування, необхідного для виконання було визначено цільовий вихід. Таким чином, для кожної моделі можна легко зробити належне планування та розрахунок часу. Змішування деталей кожної моделі було усунено, а нецінні заходи зменшені, такі як перевезення, час очікування та проміжні процеси. Рисунок 3.2 показує схематичне зображення частини операцій по пошиттю товару «Жилети чоловічі». Можна зробити висновок, що існують затримки між процесами, що створює затримки у виробничому процесі.

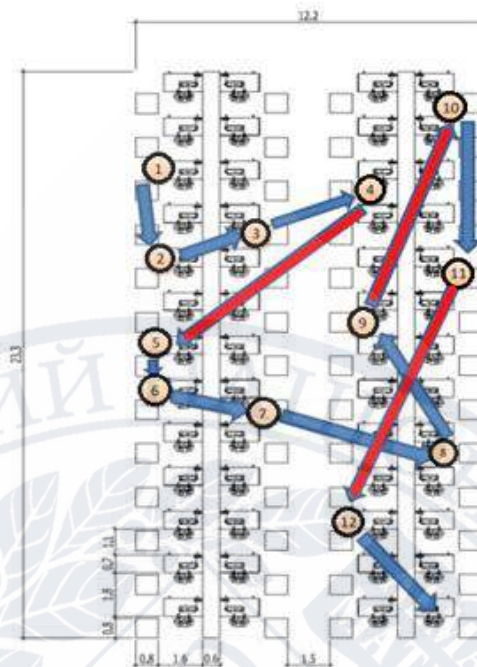


Рис. 3.2 – Схема поточного процесу виробництва одягу та транспортування між працівниками

Джерело: створено автором

В середньому, тривалість технологічної послідовності виробництва однієї одиниці готового товару (на прикладі – брюки чоловічі) становить 73,85 год – враховуючи всі процеси, які викладені в документі «Технологічна послідовність – Брюки чоловічі» (Додаток Г).

Проте, враховуючи схему, представлену на рисунку 3.1, час на створення однієї одиниці товару становитиме більше через транспортування даної одиниці між операціями, а саме – найбільший час транспортування між:

- операціями «4» та «5» - 2 хв.
- операціями «9» та «10» - 3 хв.
- операціями «10» та «11» - 5 хв.

Через дані затримки між операціями, несподівані несправності з обладнанням тощо, відбувається невиконання денної норми виробітку одиниць товарів, що веде по відпрацювання на наступний день, або ж понаднормово. Тому, аби зменшити час

простою товарів, потрібно використати зарубіжну модель «Бережливого виробництва».

У таблиці 3.3 представлено хронометраж часу у цеху з виробництва товару «Брюки чоловічі» станом на 9.10.2020 р. Одразу варто відмітити, що на дату заміру, працівник відпрацьовував понад норму робочого часу, яка є за регламентом 8 годин.

Таблиця 3.3 – Хронометраж часу під час виробництва товару «Брюки чоловічі»

Дата заміру	Об'єкт хронометража	Тривалість			У % від робочого дня тривалістю 8 годин
		годин	хвилин	секунд	
9.10.2020	Продублювати пояс брюк \ дві деталі \ тканина полоска, еластичка перфорлента		24		5.12%
	Продублювати мис під пресом		5		1.07%
	Обрізати залишки по краям		5		1.07%
	Настрочити корсаж на пояс		38		8.10%
	Продекатувати корсажну ленту		14		2.99%
	Обрізати залишки пояса с двух сторін, скласти в пачки		8		1.71%
	Розрізати корсаж і скласти пояса в пачки		5		1.07%
	Настрочити кромку 1 см корсажну ленту на пояс		19		4.05%
	Підрізати мис косою надсічкою		5		1.07%
	Підрізати шви обточування мису		5		1.07%
	Проутюжити перекант пояса		12		2.56%
	Порізати клійовку під крючком		5		1.07%
	Проклеїти прокладку в районі крючка		3		0.64%
	Проутюжити корсажну стрічку		13		2.77%
	Простій між операціями		2		0.43%
	Розмітити карман для копійок на боку		16		3.41%
	Розмітити обтачку кармана		10		2.13%
	Регламентована перерва		10		2.13%

Продовження таблиці 3.3



Опрацювати на версаті карман на боку		19		4.05%
Дорізати обтачку кармана на боку		3		0.64%
Простій між операціями		3		0.64%
Розрізати уголки кармана на боку		9		1.92%
Закріпити уголки на кармані-боку "рамка"		6		1.28%
Перерва для відпочинку та обіду	1	25		18.12%
Проутюжити карман для копійок		15		3.20%
Розмітити отделочную кармана на боку по конфігурації		17		3.62%
Регламентована перерва		5		1.07%
Прострочити строчку по образу кармана на боку		22		4.69%
Прострочити строчку на відміченій лінії		35		7.46%
Оснорувати припуски кармана для копійок		11		2.35%
Закріпити кінці кармана для копійок спец. закріпками		12		2.56%
Простій між операціями		4		0.85%
Продекатувати мішковину б\к і з\к		10		2.13%
Заутюжити бока		9		1.92%
Проутюжити подзори з,к		5		1.07%

Джерело: створено автором

Задля реалізації даної рекомендації буде використано методику «Бережливе виробництво». Перед викладенням суті, варто дати визначення методиці. Бережливе виробництво (англ. «Lean Production» - LP) - це модель організації, орієнтована на замовника та своєчасну доставку якісної продукції, матеріалів та інформації без жодних витрат, тобто діяльність, що не додає цінності продуктам. LP реалізовує це із залученням усіх людей у компанії таким чином, щоб не шкодити навколишньому середовищу. Бережливе виробництво означає "робити більше з меншим", де менше означає менше місця, зайнятого, менше транспорту, менше запасів, а головне, менше людських зусиль і менше природних ресурсів. LP виникла в компанії Toyota, яка спроектувала після Другої Великої війни виробничу систему, Toyota Production System (TPS) [37] та [38], яка використовувала деякі основи, такі як концепції виробництва та автономізації та деякі інструменти скорочення строків виконання та вартості продукції.

Базуючись на документах «Технологічна послідовність пошиття брюк чоловічих» та «Технологічна послідовність пошиття жилетів чоловічих» (Додаток Г), можна скласти висновок, що процеси пошиття є доволі таки деталізованими, проте все ж таки, під роботи на пошивом у цехах, товар переходить від одного працівника до іншого, аби виконати ту, чи іншу операцію, а це в свою чергу створює затримки в загальному процесі виробництва (рисунок 3.3).



Рис. 3.3. Схема маршруту процесу виробництва одягу та транспортування між працівниками після впровадження рекомендацій

Джерело: створено автором

Отже, наступними рекомендаціями щодо поліпшення нормування часу та виробничого процесу на підприємстві є:

- реорганізація розміщення працівників на робочих місцях таким чином, аби це відповідало самому технологічному процесу, що створить послідовність та налагодить роботу в цехах,

- проведення декількох операцій одним працівником відповідно до задокументованого процесу виробництва на підприємстві,
- задля зменшення часу на виробництво однієї одиниці товару, провести аналіз щодо процесів, що є несуттєвими, та в подальшому – їх поєднання з іншими процесами.

Останньої рекомендацією для підприємства буде введення анкетування працівників при їх звільненні. Співробітники, які залишають ПрАТ «Володарка», можуть запропонувати широкий огляд щодо стану працівників на підприємстві, виявити потенційні слабкі місця у процесах організації праці та корпоративній культурі підприємства, дати оцінку керівництву та дати ідеї щодо поліпшення утримання співробітників.

Часто співробітники почуваються комфортніше, коли відверто відгукуються, коли залишають організацію, і знають, що їх відповіді не вплинуть на їх становище на підприємстві. Це робить анкетування при звільненні вирішальним кроком у одно-іменному процесі. Приклад анкети при звільненні для впровадження на підприємстві ПрАТ «Володарка» прикріплено у додатках (Додаток В).

### **3.3 Визначення економічної ефективності запропонованих заходів**

Щодо ж реалізації проведення тренінгів, то варто зазначити, що їх доцільність заключається в підвищенні продуктивності праці робітників підприємства.

Посилаючись на дослідження у 2014 році, середнє підвищення продуктивності у результаті впровадження нового процесу/поліпшенні поточних процесів складає 20%. [39, с. 46 – 47].

Виходячи з цього, можна вирахувати, як може вплинути реалізація тренінгів для персоналу підприємства на продуктивність праці. Беремо показник виробітку за останній рік, як базовий аби виконати прогноз:

$$\text{Середньорічний виробіток}^{\text{брюки}} = 19,474 * 1,2 = 23,368 \text{ тис. грн.}$$



А отже, при таких прогнозах, показник виробітку збільшиться до од.тов., що є явним покращенням у продуктивності праці робітників підприємства.

Проте також, варто не забувати соціальний ефект, які можна розглядати з позиції трьох ефектів, зокрема розвитку персоналу, мотивуючого та стимулюючого ефектів, та психологічного ефекту.

В даній ситуації, наступні соціальні ефекти виникають при впровадженні тренінгів:

- підвищення компетентності працівників, керівників структурних підрозділів, старших працівників по цеху;
- розвиток оціночної компетентності оцінюваних, корегування їх самооцінки;
- створення сприятливих умов для самореалізації працівників.

Щодо ж вирішення проблеми з простоями незавершеної одиниці товару, то варто зазначити, що при реорганізації процесу роботи у цехах на послідовний зможе скоротити час простоїв та при цьому збільшити денний виробіток підприємства.

Перед представленням того, як впровадження даної рекомендації, автор детальніше проаналізує показники виробітку та хронометраж часу по виробництву одного з видів продукції за аналізований період.

Враховуючи динамічність виробництва та кількості процесів під час виконання роботи, вирахуємо як вплине дана рекомендація на виробіток товару «Брюки чоловічі» - прогнозуючи, що при введенні рекомендованих змін, середньогодинний виробіток може зрости на ~2%, а отже:

$$\text{Середньодобовий виробіток}_{2020}^{\text{Брюки}} = 0,7 * 1,02 = 0,714 \text{ од.}$$

$$\text{Середньорічний виробіток}_{2020}^{\text{Брюки}} = 0,714 * 249 = 177,78 \text{ од.}$$

Де,

«249» - кількість відпрацьованих днів.

$$\text{Кількість вир. прод.}_1^{\text{Брюки}} = 177 * 794 \text{ прац.} = 140\,538 \text{ од.}$$

$$\text{К. екон. ефекту} = \text{Кількість вир. прод.}_{1}^{\text{Брюки}} - \text{Кількість вир. прод.}_{\text{баз.}}^{\text{Брюки}}$$

$$\text{К. екон. ефекту} = 140\,538 - 140\,000 = 538 \text{ од.}$$

Як показано з розрахунків, при впровадженні рекомендації щодо реорганізації виробничого процесу, підприємство зможе підвищити виробництво товару «Брюки чоловічі» на 538 од./рік.

Побудуємо систему, задля обрахування коефіцієнта економічного ефекту в тис. грн.:

$$\begin{cases} 140\,000 \text{ од.} = 146\,800 \text{ тис. грн.} \\ 140\,538 \text{ од.} = X \end{cases} \quad (3.6)$$

Звідки, 
$$X = \frac{140\,538 \times 146\,800}{140\,000} = 147\,364,13 \text{ тис. грн.} \quad (3.7)$$

$$\text{К. екон. ефекту} = 147\,364,13 - 146\,800 = 564,13 \text{ тис. грн.} \quad (3.8)$$

Тобто, при введенні даної рекомендації щодо реорганізації виробничого процесу та модифікації нормування часу, отримується значний економічний ефект.

### Висновки до розділу 3

Отже, базуючись на проведеному аналізі у розділі 2 та 3, запропоновані рекомендації щодо підвищення ефективності певних елементів організації праці на підприємстві ПрАТ «Володарка» мають раціональність у реальному впровадженні, про що свідчить запронована інформація у підрозділі 3.1 та 3.2.

Актуальність проекту навчального комбінату на базі підприємства ПрАТ «Володарка» - створення належних умов для задля розвитку молоді, яка бажає працювати в сфері виробництва одягу (швачка, кравчиня, вишивальниця), створення робочих місць на підприємстві, підвищення кваліфікації працівників.

Основна проблема проекту – створення бази для комбінату та виділення приміщень задля подальшого використання у цілях комбінату.

При впровадженні тренінгів, наступні соціальні ефекти виникають:

- підвищення компетентності працівників, керівників структурних підрозділів, старших працівників по цеху;
- розвиток оціночної компетентності оцінюваних, корегування їх самооцінки;
- створення сприятливих умов для самореалізації працівників.

Проведений графічний та текстовий аналіз щодо виробітку товару «Брюки чоловічі», організації технологічного процесу показують недосконалість у організації розташування робочих місць та нормування часу. Запропонована реорганізація процесу на послідовний (на прикладі цеху з виробництва чоловічих брюк) допомагає частково вирішити проблему з простоями у ході виробничого процесу.

При впровадженні рекомендації щодо реорганізації виробничого процесу, підприємство зможе підвищити виробництво товару «Брюки чоловічі» на 538 од./рік, що у грошовому виразі становитиме 564, 13 тис. грн.



## ВИСНОВКИ

ПрАТ «Володарка» - це сучасне підприємство, що має в своєму розпорядженні необхідні ресурси для створення і просування власного виробничого бренду.

У ході дослідження було поставлено і вирішено такі завдання:

- 1) Досліджено теоретичні основи організації праці на підприємстві та виявлено сутність та роль організації праці в конкурентному середовищі.
- 2) Визначено основні елементи організації праці, фактори що впливають на різноманітність форм праці, розглянуто основні принципи наукової організації праці.
- 3) Досліджено характеристику підприємства, статистичну звітність та аналіз фінансового стану ПрАТ «Володарка». В 2019 р. порівняно з 2017 р. собівартість реалізованої продукції збільшилась на 8575,1 тис. грн., що у відносному порівнянні становить 6,77 %, а в 2018 – скоротилась на 7 072,6 тис. грн. (5,29 %). Причиною зменшення даного показника є скорочення обсягу виробництва.
- 4) Проведено аналіз організації праці на підприємстві ПрАТ «Володарка».
- 5) В розділі також було проаналізовано основні елементи організації праці на підприємстві – структура та склад персоналу, проаналізовано оплату праці на підприємстві, % чоловіків та жінок на підприємстві, обраховано систему показників, що характеризують організації праці, яку було наведено в підрозділі 1.3.
- 6) Розроблено шляхи підвищення ефективності організації праці на ПрАТ«Володарка»;
- 7) Проведено обґрунтування пропозицій щодо потреби в запропонованих заходах;
- 8) Досліджено ефективність використання розроблених заходів для підвищення ефективності організації праці підприємства ПрАТ «Володарка» внаслідок впровадження запропонованих заходів.

- 9) Проведений графічний та текстовий аналіз щодо виробітку товарів «Брюки чоловічі» та «Жилети чоловічі», організації технологічного процесу показують недосконалість у організації розташування робочих місць та нормування часу.
- 10) Запропонована реорганізація процесу на послідовний (на прикладі цеху з виробництва чоловічих брюк та жилетів) допомагає частково вирішити проблему з простоями у ході виробничого процесу та має позитивний економічний ефект на виробіток одного працівника за рік.
- 11) Реалізація проекту з відкриття навчального комбінату на базі підприємства ПрАТ «Володарка» може бути реалізовано після стабілізації ситуації щодо світової пандемії COVID-19. Дана пропозиція на даний момент не є пріоритетом, оскільки на даному етапі, підприємство функціонує за стратегією виживання.
- 12) Останньої рекомендацією для підприємства буде введення анкетування працівників при їх звільненні. Співробітники, які залишають ПрАТ «Володарка», можуть запропонувати інформацію щодо стану працівників на підприємстві, виявити потенційні слабкі місця у процесах організації праці та корпоративній культурі підприємства, дати оцінку керівництву та дати ідеї щодо поліпшення утримання співробітників.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Виноградський М. Д. Організація праці менеджера: навч. посібн. Кондор, 2002. 518 с.
2. Арон Е. И. Методы исследования и проектирования организации труда на предприятии – М.: Экономика, 2001. 112 с.
3. Білоконенко В. І. Організація праці: конспект лекцій. Вид. ХНЕУ, 2004. 136 с.
4. Золотарева Т. Н. Организация труда менеджера: Теория, методика, практика: монография. Донецк: ДГУЭТ, 2003. 100 с.
5. Пашуто В. С. Организация и нормирование труда на предприятии. Новое знание, 2001. 202 с.
6. Чигринов О. В. Организация производства: учебно-метод. пособ. – Х.: ХИБМ, 2001. 278 с.
7. Організація праці: навчально-наочний посібник для студентів вищих навчальних закладів / за наук. ред. д.е.н., проф. А.Г. Бабенка. Дніпропетровськ: Дніпр. держ. фін. акад., 2014. 228 с.
8. Скібіцька Л.І. Організація праці менеджера: навч. посібник. К. : Центр учбової літератури, 2010. 360 с.
9. Яковлев А.І., Сударкіна С.П., Ларка М.І. Організація виробництва : підручник Харків: НТУ "ХП", 2016. 436 с.
10. Гриньова В.М. Організація виробництва : підручник. К. : Знання, 2009. 582 с.
11. Ведерніков М. Д., Чернушкіна О. О. Нормування праці : навч. посіб. Львів: "Новий Світ-2000", 2010. 376 с.
12. Данюк В. М. Нормування праці. Збірник завдань і вправ: навч. посіб.; за заг. ред. В. М. Данюка. К. : КНЕУ, 2006. 268 с.
13. Федотова, Т.А., Колеченко Д.О. Ефективна організація робочих місць на підприємствах. *Глобальні та національні проблеми економіки*, 2016. № 10. С. 716–719.



- 14.Рофе А.І. Наукова організація праці. М. : Прогрес, 1998.
- 15.Іванілов О.С. Економіка підприємства : підручник. К. : Центр учбової літератури, 2009.
- 16.Гетьман О.О. Управління підбором і наймом персоналу на підприємстві (організації). *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. №21 . С. 536.
- 17.Новікова О.Ф. Формування умов гідної праці при подоланні виробничих небезпек у промисловості України. *Менеджмент персоналу - Економічний вісник Донбасу*. 2018. № 51 С. 97-108.
- 18.Грішнова О.А. Економіка праці та соціально-трудова відносини : підручник. К.: Знання, 2004. 535 с.
- 19.Васюта В. Б., Вісіч В. В. Ефективність використання робочого часу на підприємстві. *Економічний простір*. 2015. № 95. С. 180–188.
- 20.Каліцька А.В. Організація трудового процесу в умовах підприємства. *Матеріали всеукр. наук.-практ. конф. молодих учених і студентів ЖДТУ*. Житомир, 2015.
- 21.Pinder CC. 1998. Work Motivation in Organizational Behavior. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall
- 22.Васюта В.Б., Бульбаха Л.І. Мотивація праці персоналу на підприємстві в сучасних умовах господарювання. *Ефективна економіка*. 2016. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5041>
- 23.Бондалер, Я. Е. Зарубіжний досвід організації праці. *Наука – виробництву* : зб. тез доп. наук. конф. студ. і магістрантів (14 квіт. 2016 р., м. Кіровоград, 2016). Кіровоград, 2016. С. 180–182.
- 24.Thorvatn, H.Y.; Sorensen, O.H.; Talja, H. & Erikse, B. (2015). Good Nordic management practices. Print: Rosendahls-Schultz Grafisk. Denmark.
- 25.Ingvaldsen, J. A. (2013). Democratic lean?: Work systems in norwegian industry. (PhD, Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet). 2013:353, 1 b.
- 26.Eriksson, A., Jansson, B., Haglund, B. J., & Axelsson, R. (2008). Leadership, organization and health at work: a case study of a Swedish industrial company. *Health*

*promotion international*, 23(2), 127–133. URL:  
<https://doi.org/10.1093/heapro/dan015>

27. Кабаченко М. О. Методи забезпечення дисципліни праці: підходи до їх визначення. *Публічне право*. 2013. № 1. С. 395-398. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/pp\\_2013\\_1\\_56](http://nbuv.gov.ua/UJRN/pp_2013_1_56)
28. Калина А.В. Економіка праці та соціально-трудові відносини. К.: МАУП, 2005. С. 315.
29. ПрАТ «Володарка» - Smida.gov.ua. URL: <https://smida.gov.ua/db/prof/05502381>
30. Ніпіаліді О. Ю. Аналіз фінансового стану підприємства та шляхи його поліпшення в умовах ринкових відносин (на прикладі хлібоприймальних підприємств Тернопільської області) дис. на здобуття наукового ступеня канд. економ. наук : спец 08. 06.04. Тернопіль: ТАНГ, 2002. 208 с.
31. Павловська О. В. Фінансовий аналіз: Навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц.: КНЕУ, 2002. 388 с.
32. Базілінська О. Я. Фінансовий аналіз: теорія і практика : Навч. Посіб.: Центр учбової літератури, 2009. 328 с.
33. Тігова Г.М. Аналіз фінансової звітності. Центр учбової літератури, 2012. 268 с.
34. Доля В.Т. Економічний аналіз : теорія і практичні методики: Підручник. К: Кондор, 2003, С. 256-258.
35. Колот А.М. Економіка праці та соціально-трудові відносини: підручник / за наук. Ред. д-ра екон. наук, проф. А. М. Колота К.: КНЕУ, 2009. 711 с.
36. Нікіфорова Л.О. Основи організації праці: лекц. з дисц. «Економіка праці»: ВНТУ, 2015.
37. Шаповал О. А. Кадрова політика та шляхи її покращення. Економіка і суспільство. 2017. Вип. 9. С. 712–715
38. Закаблук, Г. О. Економічна ефективність удосконалення системи управління персоналом підприємства. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2015. № 2. С. 33–41.

39. Управление персоналом организации. Учебник / за ред. А.Я.Кибанова. 2-е вид., доп. и перераб. ИНФРА-М, 2002. 638 с.
40. Хміль Ф. І. Управління персоналом : підручник для студентів вищих навчальних закладів. К.: Видавничий центр «Академія», 2006. С. 488.
41. Monden, Y. (1983). Toyota Production System. Industrial Engineering and Management Press, Institute of Industrial Engineers.
42. Ohno, T. (1988). The Toyota Production System: beyond largescale production. Productivity Press.
43. Инновации и производительность предприятий : Доклад о переходном процессе за 2014 год. ЕБРР. 2014. С. 46 – 68.
44. Мудрий Д.О. Організація праці на підприємстві – аналіз досвіду Німеччини та країн Скандинавії : праця IV міжнар.наук.-практ. конф. «НАУКА ТА ПЕРСПЕКТИВИ» м. Київ, 30-31 жовт. 2020 р. Київ, 2020. С. 15-19.
45. Bauer, T. N. (2010). Onboarding new employees: Maximizing success. SHRM Foundation's Effective Practice Guideline Series, 7.
46. Kauhanen, J. (2010). Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10. p. Helsinki: WSOYpro Oy.
47. Christiansen, L., & Stein, M. A. (2010). Successful Onboarding. A Strategy to Unlock Hidden Value Within Your Organization, McGrawHill, New York.
48. Forbes. 2017. Seven new onboarding strategies you'll see this year. Retrieved from: <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2017/01/30/seven-new-onboardingstrategies-youll-see-this-year/#6991aadc7b4d>
49. Delgado, R. (2019, February 26). Three onboarding trends to look out for in 2019. Chief Human Resources Officer. Retrieved from <https://channels.theinnovationenterprise.com/articles/3-onboarding-trends-to-look-out-for-in-2019>
50. Управління ресурсами і витратами (вартістю) проектів. StudFiles.net, 2020. URL: <https://studfile.net/preview/5740648/page:35/>



- 51.Поступна Л. М. Сутність організації праці на підприємстві. 2013, № 12. URL: [http:// www.repository. hneu.edu. ua/ jspui/bitstream/ 123456789/. pdf](http://www.repository.hneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/.pdf).
- 52.Шолубко Д.І. сутність підбору персоналу в організації : 69–та студ. Наук.–тех. конф., м. Львів. Львів, 2011. С. 738–739.
- 53.Демкович, О.С. Сутність та основні чинники адаптації персоналу підприємств у ринкових умовах господарювання. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка», «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку»*. Львів, 2012. С. 46-48.
- 54.Довгань Л.Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. Стратегічне управління. К.: Центр учбової літератури, 2011. С. 440.
- 55.Ukraine Interest Rate – Trading Economics, 2020. URL: <https://tradingeconomics.com/ukraine/interest-rate> (дата звернення: 10.11.2020)
- 56.Клименко О.В. Методика оцінки ефективності реальних інвестицій в Excel. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2013. № 10. С.467–473.
- 57.Шаровська Т.С. Оцінка та аналіз реальних інвестицій. *Вісник Запорізького національного університету*. 2010. №1 (5). С. 67-76.
- 58.Стасюк Н.Р., Греськів І.Р. Методи оцінювання ефективності інвестиційних проектів: переваги та недоліки. *Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського*. 2015, №6. URL: <http://global-national.in.ua/archive/6-2015/62.pdf>

## ДОДАТКИ

ДОДАТОК А Статут підприємства ПрАТ «Володарка»

ДОДАТОК Б Фінансова звітність за 2017-2019 роки

ДОДАТОК В Анкета при звільненні працівників

ДОДАТОК Г Витяги з документації про технологічну послідовність та норми праці з виробництва швейних виробів

ДОДАТОК Д Дані про використання робочого часу на підприємстві ПрАТ «Володарка» 2017-2019 рр.

ДОДАТОК Е Матеріали з апробації основних положень дослідження

ДОДАТОК Ж Декларація щодо унікальності текстів роботи та невикористання матеріалів інших авторів без посилань

