

**ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ
ЗАКЛАД «МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ
ПЕРСОНАЛОМ»**

ДИПЛОМНА РОБОТА

на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр»
спеціальності 073 «Менеджмент»

на тему:

Економічне обґрунтування напрямів удосконалення системи управління
персоналом підприємства

здобувача вищої освіти
Мінкова Георгія Васильовича
групи Ф241-12-19-Б1УБ(4.6з)
науковий керівник роботи
к.е.н. доц. Дарушин Олександр Володимирович

дипломна робота допущена до захисту
рішенням засідання кафедри
протокол № _____ від «__» _____ 2024 р

завідувачка кафедри
к.е.н. доц. _____ Боденчук Л.Б.

Ізмаїл 2024 р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ	
ПЕРСОНАЛУ.....	6
1.1 Методичні аспекти організації діяльності персоналу.....	6
1.2 Визначення ефективності використання праці персоналу.....	10
Висновок по розділу 1.	19
РОЗДІЛ 2 ВИЗНАЧЕННЯ ПРОБЛЕМ ОРГАНІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ	
ПЕРСОНАЛУ НА ПРИКЛАДІ ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ	
ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ОРУС».....	
20	
2.1 Організація діяльності персоналу в товаристві з обмеженою відповідальністю «Орус».....	20
2.2 Ефективність праці як головний показник організації діяльності персоналу підприємства.....	35
Висновок по розділу 2.....	43
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВИРІШЕННЯ ПРОБЛЕМ ОРГАНІЗАЦІЇ	
ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ.....	
44	
3.1 Розробка методики оцінки персоналу підприємства.....	44
3.2 Інформаційна система управління підприємством як інструмент регулювання ефективності використання ресурсів підприємства.....	53
Висновок по розділу 3.....	63
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	64
ВИКОРИСТАНІ ДЖЕРЕЛА.....	67
ДОДАТКИ.....	76

ВСТУП

Актуальність теми «Економічне обґрунтування напрямів удосконалення системи управління персоналом підприємства» як специфічної функції діяльності, що включає наймання працівників, їхнє навчання, оцінку та оплату праці, є ключовою для успішного функціонування виробництва. Основна мета управління персоналом полягає у налагодженні такої організації діяльності персоналу, яка відповідає потребам конкретного підприємства.

Організація праці персоналу включає в себе формування, раціональне використання трудових ресурсів, регулювання та контроль трудового потенціалу, а також розробку новітніх методів покращення показників продуктивності праці.

Спад виробництва, який має місце у багатьох галузях практично по всій країні, призвів до зменшення кількості вакансій у виробничій сфері та зростання безробіття. Частина населення виїжджає за кордон через зміни в економіці та погіршення екологічної ситуації, що призвели до негативних змін у структурі та кількості трудових ресурсів і погіршили демографічну ситуацію.

Теоретичні та практичні аспекти управління персоналом у системі менеджменту організації висвітлюють у своїх наукових працях зарубіжні дослідники, такі як Амстронг М., Деслер Г., Стаут Л., Ульріх Д. та інші. Значний внесок у дослідження, пов'язані з управлінням персоналом, зробили також вітчизняні науковці: Виноградський М.Д., Кибанов А.Я., Линенко А.В., Пелих А.С., Ситник Н.І., Калюжна Н.Г. та інші. Однак досі не існує комплексного підходу до оцінки впливу різних факторів на рівень ефективності використання трудових ресурсів.

Об'єктом дослідження є процеси формування та ефективного використання трудових ресурсів Товариства з обмеженою відповідальністю «науково-виробнича фірма «Орус».

Дослідження спрямоване на аналіз методичних основ і практичних аспектів підвищення ефективності використання трудових ресурсів на

підприємстві ТОВ НВФ «Орус». Головною метою дипломної роботи є виявлення теоретичних та практичних проблем, пов'язаних з організацією діяльності персоналу підприємства.

Для досягнення цієї мети потрібно вирішити наступні завдання:

- узагальнення методичних та теоретичних засад організації діяльності персоналу;
- виявлення проблем організації діяльності персоналу на прикладі ТОВ НВФ «Орус»;
- розробка комплексу заходів для вирішення виявлених проблем організації діяльності персоналу.

Дослідження ґрунтувалося на аналізі вітчизняних та зарубіжних досліджень щодо підвищення ефективності організації діяльності персоналу, а також на законодавстві України та нормативних актах. Використано науково-методичну літературу та внутрішні дані ТОВ НВФ «Орус».

У процесі дослідження використовувалися такі методи:

- абстрактно-логічний для аналізу науково-теоретичних засад ефективного використання трудових ресурсів;
- економічний аналіз для оцінки сучасного стану ефективності використання трудових ресурсів на об'єкті дослідження;
- розрахунково-конструктивний для обґрунтування необхідності врахування комплексу елементів та факторів, що впливають на підвищення ефективності використання трудових ресурсів;
- графічний для узагальнення аналітичного матеріалу;
- економіко-математичне моделювання для побудови моделі ефективного використання трудових ресурсів тощо.

Дисертація складається зі вступу, трьох головних розділів, висновків та списку літератури, доповнена додатками.

У першому розділі визначено концепцію управління персоналом, обґрунтовано методичні аспекти організації діяльності персоналу та розглянуті методи визначення ефективності використання праці персоналу.

Другий розділ розглядає практичні проблеми організації діяльності персоналу на прикладі ТОВ ВКФ «Орус». Для цього аналізується організація праці персоналу на досліджуваному підприємстві, визначається її ефективність та інформаційні потоки в організації діяльності підприємства в різних підрозділах.

Третій розділ присвячений визначенню напрямів вирішення проблем організації діяльності персоналу в теоретичній (використання зарубіжного досвіду) і практичній (вдосконалення методики оцінки персоналу та покращення інформаційних систем) сфері.

Робота містить 8 рисунків, 12 таблиць, 4 додатка і перелік літературних джерел, що налічує 71 пункти.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ

1.1 Методичні аспекти організації діяльності персоналу

Згідно з поставленими завданнями розробляється система організації діяльності персоналу підприємства. Інструментарій для побудови такої системи включає різні методи, такі як системний аналіз, метод аналогій, експертно-аналітичний, параметричний, блочний, моделювання, функціонально-вартісний аналіз, структуризація цілей, творчі наради, колективний блокнот, контрольні питання, морфологічний аналіз та інші. Розглянемо кілька з них.

Системний аналіз є методичним інструментом системного підходу до вирішення проблем удосконалення системи управління персоналом. Цей підхід спрямовує дослідника на аналіз системи управління персоналом у цілому, включаючи її складові компоненти: цілі, функції, організаційну структуру, персонал, технічні засоби управління, інформацію, методи управління людьми, технології управління та управлінські рішення. Цей підхід також дозволяє виявити багатосторонні зв'язки між компонентами системи та з її зовнішнім середовищем, узагальнюючи їх в єдину цілісну картину.

Метод структуризації цілей організації передбачає ретельне обґрунтування цілей організації в цілому та цілей системи управління персоналом з урахуванням їх відповідності загальним цілям організації. Під час структуризації цілей важливо забезпечити їх взаємозв'язок, повноту та відповідність цілей різних рівнів управління персоналом [10,с.105].

Експертно-аналітичний метод удосконалення управління персоналом базується на залученні висококваліфікованих фахівців з управління персоналом. Цей метод дозволяє виявити основні напрями удосконалення управління персоналом, оцінити результати аналізу та визначити причини недоліків.

Зростає популярність параметричного методу, який полягає у

встановленні функціональних залежностей між параметрами елементів правової системи та системи управління персоналом для оцінки ступеня їх відповідності.

Останнім часом для поліпшення системи управління персоналом почали використовувати метод функціонально-вартісного аналізу. Цей підхід дозволяє обрати найефективніший варіант побудови системи управління персоналом, який потребує мінімальних витрат і дає найкращі результати в кінцевому підсумку. Він допомагає виявити надлишкові або дублюючі функції управління персоналом, а також функції, які не виконуються з різних причин.

Досвідчений метод ґрунтується на аналізі досвіду попереднього періоду роботи даної системи управління персоналом, а також на досвіді інших схожих систем. Один з найбільш розповсюджених методів у цьому напрямі - метод аналогій. Він полягає у застосуванні організаційних форм, що вже успішно використовуються у функціональних системах управління персоналом з аналогічними економіко-організаційними характеристиками, до системи, яка розглядається [18, с.70].

Метод творчих нарад включає в себе спільне обговорення групою фахівців і керівників шляхів розвитку системи управління персоналом. Його ефективність полягає в тому, що ідеї, висловлені однією людиною, спонукають інших учасників до нових думок, які, в свою чергу, породжують наступні ідеї, утворюючи таким чином потік нових концепцій. Основна мета цього методу - виявлення максимальної кількості можливих шляхів поліпшення системи управління персоналом.

Метод колективного блокноту (або банку ідей) дозволяє комбінувати незалежне висування ідей кожним експертом з підсумковою колективною оцінкою цих ідей під час наради щодо пошуку способів удосконалення системи управління персоналом.

Метод 6-5-3 використовується для систематизації процесу генерації ідей з розвитку системи управління персоналом. Найкращі результати досягаються, коли застосовуються різноманітні методи як комплекс. Поданий набір методів

дозволяє охопити об'єкт з різних кутів, що допомагає уникнути пропусків та помилок.

Крім методів формування системи управління, у менеджменті також існують методи управління персоналом - це стратегії впливу на колективи та окремих працівників для забезпечення координації їх діяльності під час виробництва. Ці методи дозволяють органам управління впливати як на окремих працівників, так і на підприємство в цілому.

Методи управління персоналом відображають функції управління, такі як планування, організація, мотивація та контроль. Відповідно до цього, методи управління персоналом можна поділити на три основні групи: адміністративні, економічні та соціально-психологічні. Ці групи мають взаємозалежність і тісний взаємозв'язок. Кожен метод має в собі елементи стимулювання та покарання. Організаційно-розпорядчі методи управління персоналом встановлюють чітке розподіл обов'язків у системі управління, дотримання правових норм і повноважень у вирішенні питань економічної діяльності, а також застосування заходів примусу та дисциплінарної відповідальності [23,с.77].

Отже, вони допомагають забезпечити систематизацію роботи та високий рівень дисципліни, спрямовуючи трудові зусилля працівників через пряме (адміністративне) стимулювання їх до дій, а також через нагляд за роботою підприємств, організацій та окремих працівників.

Адміністративні методи поділяються на методи організаційного, розпорядчого та дисциплінарного впливу.

Економічні методи управління персоналом базуються на впливі економічних факторів ринкової економіки. Вони відіграють провідну роль в системі управління персоналом та економічній діяльності підприємства загалом. Ці методи сприяють виконанню функцій планування, а також пов'язані з функціями мотивації та контролю. Для ефективної діяльності підприємств у нових умовах господарювання надзвичайно важливо стимулювати соціальну активність кожного працівника, таку як ініціативність,

творчу настановленість та самодисципліну. Цього можна досягти, спрямовуючи та використовуючи інтереси працівників. Соціально-психологічні методи управління персоналом сприяють цьому, створюючи сприятливі умови для переходу від адміністративного до економічного підходу в управлінні персоналом.

Мета соціально-психологічних методів управління персоналом полягає в аналізі та використанні законів психічної діяльності людей для оптимізації психологічних явищ та процесів у інтересах як суспільства, так і індивіда. Ці методи дозволяють керувати відносинами в колективах та між колективами, а також управляти поведінкою окремих працівників та міжособистісними взаєминами в колективі.

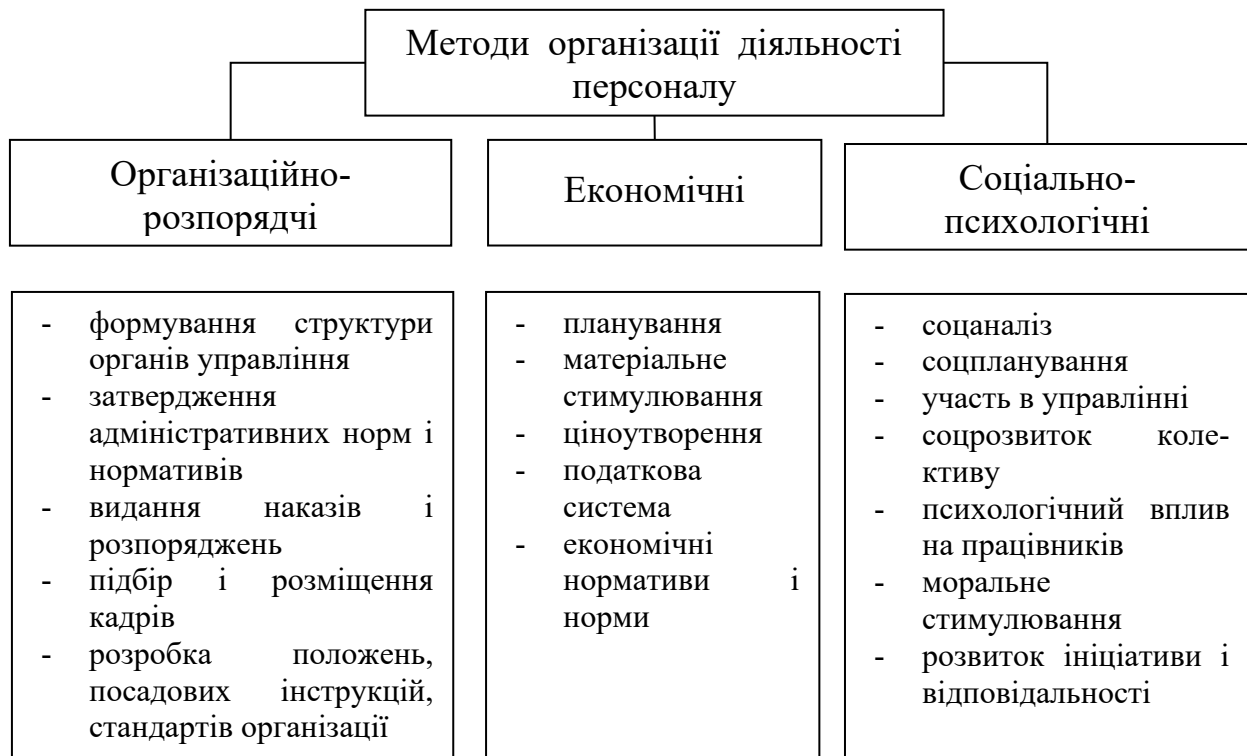


Рис 1.1. Методи організації діяльності персоналу [27,с.63]

Отже, з погляду системного підходу, теоретичні та методологічні аспекти управління персоналом вказують на необхідність систематизації та комплексного підходу до управління кадровими питаннями на вітчизняних підприємствах у перехідний період до ринкової економіки. Це означає впровадження нових форм і методів кадрової роботи разом із удосконаленням

вже існуючих.

У сучасному управлінні організацією важливо використовувати аудит персоналу як метод для оцінки ефективності системи управління персоналом та прийняття управлінських рішень.

Ефективним можна вважати метод, що дозволяє досягати результатів за мінімальний витрат часу і зусиль. Проте, важливо правильно застосовувати цей метод, оскільки неправильне його застосування може обмежити його ефективність.

1.2 Визначення ефективності використання праці персоналу

В літературі існує різноманітність підходів до тлумачення ефективності системи організації діяльності персоналу та управління персоналом. Тому, перш ніж розглядати дане питання, доцільно звернутися до загального розуміння ефективності.

Діагностичне дослідження ефективності має на меті формування та оптимізацію діяльності. Ефективність оцінюється шляхом співвідношення результатів затрат досягнень та витрат зусиль. Рівень ефективності є важливим показником, який завжди можна вдосконалювати. Поточний рівень ефективності діяльності служить стартовою точкою для її подальшого вдосконалення [38,с.22]. Оцінку ефективності можна провести за допомогою відповідної формули:

$$E = \frac{P}{B} \quad (1.1)$$

де, E – ефективність діяльності;

P – результати діяльності;

B – витрати при здійсненні діяльності.

Досягнення ефективності в діяльності також може бути оцінене за допомогою ресурсно-потенціального підходу. Це означає врахування рівня використання потенціалу системи, що може складатися з різних компонентів,

що визначають різні аспекти продуктивних сил: професійно-кваліфікаційний (персонал), техніко-технологічний (засоби праці), науково-методичний (методи діяльності) та нормативно-правовий (нормативи, що регулюють діяльність системи). Підхід з оцінки ефективності функціонування системи з використанням ресурсно-потенціального підходу може бути поданий наступним чином:

$$EC = F(ПМ - ВМ) \rightarrow \max PЗП \quad (1.2)$$

де, EC - ефективність функціонування системи;

F - функція;

ПМ - потенційні можливості системи;

ВМ - рівень використання можливостей системи;

PЗП - рівень задоволення потреб.

Виходячи з сутності, яка лежить в основі досягнення ефективності в діяльності (що краще відповідає потребам оптимізації), ми вважаємо, що ефективність може бути визначена як рівень відповідності системи потрібним результатам у відповідних ситуаціях, обсягів зусиль (витрат), виконаних за напрямками діяльності, методів здійснення зусиль і правильності їх застосування.

Існування організації, як об'єкта діагностичного дослідження, визначається наявністю у цій організації цілеспрямованої діяльності людей, які складають її. Діагностичне дослідження організації полягає в вивченні її ефективності, розглядаючи ступінь відповідності внутрішніх факторів управління зовнішнім умовам [31,с.25].

Ключовою складовою організації, що представляє собою загальну суму зусиль, спрямованих на досягнення результату, є управління організацією. Управління, у свою чергу, є конкретним типом діяльності, який визначається рівнем ефективності. Основна мета управління, що формує суть самого поняття «управління», полягає у досягненні ефективності керованої діяльності.

Ми вважаємо, що відсутність керованої діяльності автоматично вказує на її неефективність. Управління в цілому, а особливо управління персоналом, має

вирішальне значення для оптимального функціонування організації. Управління персоналом, у свою чергу, є формою керованої діяльності. Діагностичне дослідження системи організації може бути зосереджене на діагностиці ефективності її основного елемента - системи управління, коріння проблем якої лежить в системі управління персоналом.

Якщо розглядати організацію як систему, то ефективність всієї цієї системи залежить від ефективності роботи її окремих складових, які можна розглядати як підсистеми. Серед них важливе місце займає система управління персоналом. Сучасна література визначає ефективність управління персоналом в організації як економічну і соціальну. Це впливає з того, що управління персоналом часто має подвійну спрямованість, що вимагає одночасного досягнення економічних і соціальних результатів. На нашу думку, це пояснюється відсутністю чіткої зв'язку між економічною та соціальною місією організації у її функціонуванні. Рішення, пов'язані з управлінням персоналом, повинні враховувати як економічні аспекти (наприклад, витрати на утримання персоналу), так і потреби та інтереси працівників (наприклад, справедлива оплата праці, задовільні умови праці тощо) [32,с.47].

Економічна ефективність у сфері управління персоналом означає досягнення максимального рівня виконання цілей організації за рахунок оптимального використання обмежених людських та інших ресурсів, що забезпечують оптимальне використання трудового потенціалу організації.

Оскільки робота з управлінням персоналом впливає на загальну ефективність організації, показники економічної ефективності управління персоналом включають у себе весь комплекс показників ефективності діяльності організації. Це означає, що слід акцентувати увагу на таких аспектах, як чисельність персоналу, його структура, продуктивність праці, трудомісткість, рівень обладнаності та використання ресурсів. Залежно від рівня розвитку системи управління персоналом, її ефективність може впливати на загальну ефективність організації у різній мірі. Проте точно визначити, як саме характеристики управління персоналом впливають на показники

ефективності організації, є практично неможливо.

Показники, що відображають вклад персоналу в довгострокову економічну ефективність організації, включають стабільність, чутливість і гнучкість. Стабільність проявляється у постійстві або однаковості процесів та відображається в послідовності складу персоналу, надійності виконання ними доручених завдань, а також у стабільності обсягів і якості виконання роботи без напруження і конфліктів. Чутливість відображає здатність співробітників виявляти зміни та нові вимоги до їхньої роботи в умовах постійної зміни. Показник гнучкості пов'язаний з чутливістю і визначається здатністю працівників адаптувати свою роботу до нових умов під впливом зовнішніх змін. Гнучкість проявляється в здатності розробляти нові рішення для вирішення проблем, активному сприянні організаційним змінам і готовності вирішувати конфлікти під час впровадження інноваційних концепцій.

Центральним аспектом економічної ефективності організації є результат, досягнутий співробітниками у своїй роботі. Головними характеристиками цього результату є якість та кількість виконаної роботи, а також врахування необхідного часу для виконання завдання (наприклад, інтенсивність праці). Якість роботи набуває особливого значення для працівників на вищих рівнях організаційної ієрархії [54,с.57].

Щодо соціальної ефективності системи управління персоналом, це досягнення максимального задоволення очікувань, потреб та інтересів персоналу за мінімального використання ресурсів для цього в процесі управління персоналом. Проте, задоволеність працівників у організації не завжди відображає їхню продуктивність. Соціальна ефективність організації відрізняється від соціальної ефективності для самого працівника. У довгостроковій перспективі, результатом соціальної ефективності організації є її процвітання. До характеристик соціальної ефективності організації можна віднести ступінь вільності в діях і контрактах, плинність та задоволеність роботою.

Соціальна ефективність організації для її співробітників виявляється у

здатності до максимального задоволення їхніх потреб за умови мінімального негативного впливу, пов'язаного з їхнім працевлаштуванням. Для досягнення цих цілей соціальної ефективності розробляються каталоги потреб співробітників, в яких визначаються негативні аспекти трудової діяльності, які потребують уваги (наприклад, шкоди, пов'язані з незгодженими умовами праці, стресовими ситуаціями, невивідними графіками робочого часу, інтелектуальним та фізичним перевантаженням, загрози для здоров'я та особистості), а також переваги праці у відповідній організації, які слід надавати (забезпечене існування, належний рівень життя, можливості для особистого розвитку та зростання, свобода та самовираження, визнання, успіх, вплив, суспільний контакт і приємна атмосфера в офісі). З метою врахування індивідуальних інтересів окремих працівників у практиці управління персоналом, їх групують та враховують як колективні інтереси при визначенні конкретних цілей організації у сфері соціальної ефективності.

Відомі німецькі автори І. Хентце, А. Каммел і К.Ліндерт, розглядаючи ефективність як «досягнення мети або вирішення завдання з найменшими витратами», надають досить різноманітну характеристику економічної та соціальної ефективності. Згідно з їх трактуванням, економічна ефективність передбачає досягнення персоналом цілей організації, особливо щодо продуктивності праці та рентабельності, шляхом раціонального використання обмежених ресурсів [63,с.81].

Соціальна ефективність, згідно з їхнім розумінням, виявляється в ступені досягнення індивідуальних цілей працівників та відображає задоволення очікувань, бажань, потреб і інтересів співробітників під час управління. Крім того, соціальна ефективність має два основних аспекти: орієнтація на роботу та орієнтація на міжособистісні відносини.

Ураховуючи різні аспекти управління персоналом, опис загальної моделі ефективності цієї сфери діяльності повинен включати такі три параметри:

- 1) Виконання завдань (економічна ефективність): результативність виробничої діяльності та внесок у загальний успіх організації;

2) Сприйняття роботи (соціальна ефективність): задоволення від праці, низький оборот кадрів та мінімізація втрат часу на роботі;

3) Участь (соціальна ефективність): активна участь у групових процесах, готовність до спільного вирішення завдань та співпраці.

В науковій літературі активно досліджується питання операціоналізації ефективності управління персоналом, що означає процес перетворення абстрактних концепцій на конкретні терміни та показники, які можна емпірично перевірити. Є. Вітте ідентифікує п'ять груп таких показників, з яких перші три відображають економічну ефективність, а четвертий і п'ятий – соціальну:

1) ефективність в результаті діяльності (загальна економічна ефективність, що вимірюється за допомогою таких показників, як прибуток, рентабельність, продуктивність, обсяги обігу та якість задоволення попиту);

2) матеріальна ефективність виробничого процесу (індикатори включають відхилення від плану, витрати, рівень рекламаций, своєчасність поставок і якість продукції);

3) нематеріальна ефективність виробництва (індикатори охоплюють точність та час вирішення проблем, готовність до інновацій, адаптивність, усунення невизначеності, чіткість мети, а також точність та своєчасність інформації);

4) встановлення на роботу (задоволеність роботою, ініціативність, час, витрачений на роботу, кількість скарг, здатність до взяття на себе відповідальності і т. д.);

5) встановлення відносин з іншими особами (сприйняття впливу, готовність до співпраці, дружба, компроміс, повага, довіра, групова сплотність і т. д.).

Економічна та соціальна ефективність можуть взаємодоповнювати одна одну або протистояти одна одній. Важливим завданням управління персоналом є не лише підвищення їх обох, але й оптимізація їх взаємодії на основі передусім економічної ефективності та організаційних цілей [57,с.50].

Для оцінки ефективності та результативності за різними критеріями рекомендується створити систему показників. Хоча наразі можна виділити чимало таких показників, але складання цілісної системи є викликом. Це пов'язано з тим, що показники мають різний рівень важливості, вимірюються в різних одиницях, і час виявлення ефекту може варіюватись. Однак питання визначення та оцінки ефективності управління персоналом потребує швидкого вирішення, оскільки практика вимагає розвитку методології у цій сфері.

Тому серед проблем ефективного використання робочого потенціалу важливе розуміння сутності поняття «робочий потенціал» та факторів, які на нього впливають. Для успішного формування та реалізації будь-яких елементів потенціалу потрібні, передусім, належно підібрані кадри, якісна їх підготовка, організаційна культура, що сприяє співпраці, можливості для виявлення ініціативи, належна база знань, а також матеріальні та нематеріальні стимули.

Стратеги в управлінні, такі як А.А. Томпсон і А.Дж. Стрикленд, визначають: «Компетентні та досвідчені фахівці - це не просто ресурс, який допомагає досягати цілей ефективно, але і джерело конкурентної переваги». Цієї ж думки дотримується Колот А. М., Лопушняк Г., Брінцева О., Цимбалюк С.О.[16], відомі експерти у стратегічному управлінні, який зауважує, що «...основою будь-якої організації і її головним активом є люди. При цьому людина стає не лише найціннішим «ресурсом» організації, а й найціннішим. Якість робочих ресурсів безпосередньо впливає на конкурентні можливості компанії і є однією з найважливіших сфер створення конкурентних переваг» [16,с.251].

У даному контексті важливо розглядати людський фактор у контексті співвідношення якісних та кількісних характеристик персоналу, формування якого відбувається всередині підприємства, в умовах постійних змін функціонування. Це вимагає виділення категорії «трудоий потенціал», яка представляє собою сукупність здібностей і можливостей працівників досягати довгострокових цілей підприємства.

Зрозуміло, що чим вище рівень компетентності працівників та

синергетичний ефект їх взаємодії, тим більше загальний трудовий потенціал, і, відповідно, результативність діяльності підприємства на обраному ринковому сегменті. Зміна величини трудового потенціалу відбувається через:

- пересування кадрів;
- зміни в кваліфікації, як підвищення, так і зниження;
- зміни у мотивації працівників;
- створення умов, сприяючих розкриттю індивідуального потенціалу та професійних характеристик працівника;
- виникнення конфліктних ситуацій у колективі.

Ефективність управління персоналом визначає в значній мірі успіх господарювання на підприємстві. Проблеми теорії та практики поліпшення кадрової політики розглядались у працях Козенков Д.Є., Крамаренко А.В., Вишневська М.К., Альошина Т.В. [34] та інших авторів. При аналізі їхніх досліджень виявляється наступне. Першим кроком у забезпеченні продуктивної праці працівника є його професійна орієнтація та соціальна адаптація у колективі. Якщо керівництво прагне до успіху працівника, воно повинне постійно пам'ятати, що організація – це суспільна система, а кожен працівник – індивідуальність.

На наступному етапі адаптації людини до організації через соціальну адаптацію формується нове ставлення до роботи. Організації використовують різноманітні засоби, як офіційні, так і неофіційні, для того, щоб інтегрувати людину у свій колектив. Формально, під час процесу прийому на роботу, організація надає людині інформацію про себе з метою того, щоб очікування кандидата були реалістичними.

Третій етап включає постійну потребу організацій у підтримці високої продуктивності праці своїх працівників. Багато організацій стежать за загальною якістю своїх трудових ресурсів. Один з методів досягнення цієї мети - це набір і відбір найбільш кваліфікованих нових працівників. Керівництво також здійснює програми систематичного навчання і підготовки працівників. Наступним кроком є визначення рівня продуктивності кожного працівника. Це

важлива мета оцінки результатів діяльності, яку можна розглядати як продовження функції контролю. Процес контролю передбачає встановлення стандартів та вимірювання результатів для визначення відхилень від норм та, за необхідності, прийняття коригувальних заходів.

Оцінка результатів діяльності сприяє виконанню адміністративних, інформаційних і мотиваційних завдань. Ці функції оцінки трудової діяльності взаємодіють між собою, що означає, що інформація, яка використовується для прийняття адміністративних рішень, повинна стимулювати людину до більш ефективної праці[41,с.40].

Оцінка результатів трудової діяльності становить велику складність для будь-якого підприємства. Ефективність системи оцінки залежить від декількох факторів. Спочатку важливо зауважити, що часто робота підлеглого оцінюється його безпосереднім керівником. Тому керівник повинен мати здатність точно оцінювати роботу, уникаючи особистих упереджень. Багато вчених настійно підтримують оцінку трудової діяльності, що спрямована на результати праці. Вони стверджують, що традиційні методи не є ефективними, оскільки акцентують увагу на особистісних рисах, таких як ініціативність чи вміння співпрацювати з колективом. Це може змушувати керівника ставитися упереджено, а не об'єктивно. У сучасній підготовці керівних кадрів акцент зроблено на розвиток необхідних навичок та вмінь для ефективного виконання їхніх обов'язків чи завдань у майбутньому.

У літературі з економіки ефективність використання трудового потенціалу визначається відношенням досягнутого результату, який відображає ступінь досягнення цілей, до кількості і якості використаних здібностей персоналу для досягнення цих цілей. Ми рекомендуємо розглядати ефективність використання трудового потенціалу у двох аспектах: в першу чергу, як ефективність роботи прямого персоналу підприємства, а вдруге, з точки зору ефективності управління при формуванні та реалізації кадрового потенціалу.

На наш погляд, аналіз ефективності оцінки роботи персоналу та

управління ним потрібно проводити на основі таких концепцій, які відрізняються основною системою критеріїв, що використовуються для оцінки:

- система, що базується на фінальних показниках діяльності підприємства, включаючи такі метрики, як прибуток до оподаткування, оподаткований прибуток, чистий прибуток, витрати на виробництво, рівень рентабельності, обсяг продажів, якість продукції, строк окупності інвестицій, рентабельність інвестицій і інші.

- система, що ґрунтується на результативності, якості і складності праці, що включає такі показники, як продуктивність праці, темпи зростання продуктивності та заробітної плати, витрати на оплату праці в собівартості продукції, трудомісткість продукції, коефіцієнт складності праці, чисельність персоналу і т. д.

- система, що ґрунтується на методах та формах роботи з персоналом, що включає такі показники, як оборотність персоналу, рівень кваліфікації, дисципліна праці, структура професійних кваліфікацій, соціальна структура персоналу, витрати на одного працівника, привабливість роботи і інші.

Висновок по розділу 1.

Людина, учасник виробничого процесу, має свої власні цілі й інтереси. Вона є творцем нового і проявляє творчий підхід до роботи. Однак існує можливість, що вона може уповільнювати процес, не реалізуючи свій потенціал або відчуваючи незадоволення відносинами в колективі. Навіть працівники з однаковою кваліфікацією можуть відрізнитися у своєму ставленні до роботи і до підприємства.

Отже, можна висунути твердження, що управління трудовим колективом передбачає, що людина (персонал) може одночасно виступати як суб'єкт управління (приймаючи рішення) і об'єкт управління (виконуючи рішення вищого керівництва).

РОЗДІЛ 2 ВИЗНАЧЕННЯ ПРОБЛЕМ ОРГАНІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ НА ПРИКЛАДІ ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ОРУС»

2.1 Організація діяльності персоналу в товаристві з обмеженою відповідальністю «Орус»

Цілью даної дипломної роботи є дослідження Товариства з обмеженою відповідальністю «Орус». Основною галуззю діяльності цього підприємства є виробництво хлібобулочних та кондитерських виробів, які потім продаються споживачам через мережу торговельних закладів. На «Орусі» функціонує неперервний виробничий цикл, який охоплює весь процес від прийняття замовлення на виробництво до доставки продукції споживачам за допомогою власного автотранспорту.

Одним з основних пріоритетів підприємства є задоволення ростучих потреб споживачів якісною та смачною продукцією. Планування виробничо-господарської діяльності хлібокомбінату базується на загальних стратегічних планах, а також на урахуванні інтересів колективу, які відображені у колективному договорі. Комплектація персоналу комбінату включає висококваліфікованих фахівців, які працюють на різних етапах виробництва готової продукції. Наразі на підприємстві працює 180 осіб.

Хлібокомбінат складається з трьох цехів, що спеціалізуються на виробництві хлібобулочних та кондитерських виробів, лабораторії, допоміжних підрозділів і власного автотранспорту для доставки продукції споживачам (див. рисунок 2.1).

Головний технолог відповідає за керівництво виробництвом продукції. Він організовує розробку і впровадження передових, економічно обґрунтованих технологічних процесів і режимів виробництва; сприяє швидшому освоєнню виробництвом передових технологічних процесів і матеріалів; враховує та затверджує зміни в технічній документації, пов'язані з коригуванням

технологічних процесів і режимів виробництва та інші аспекти.

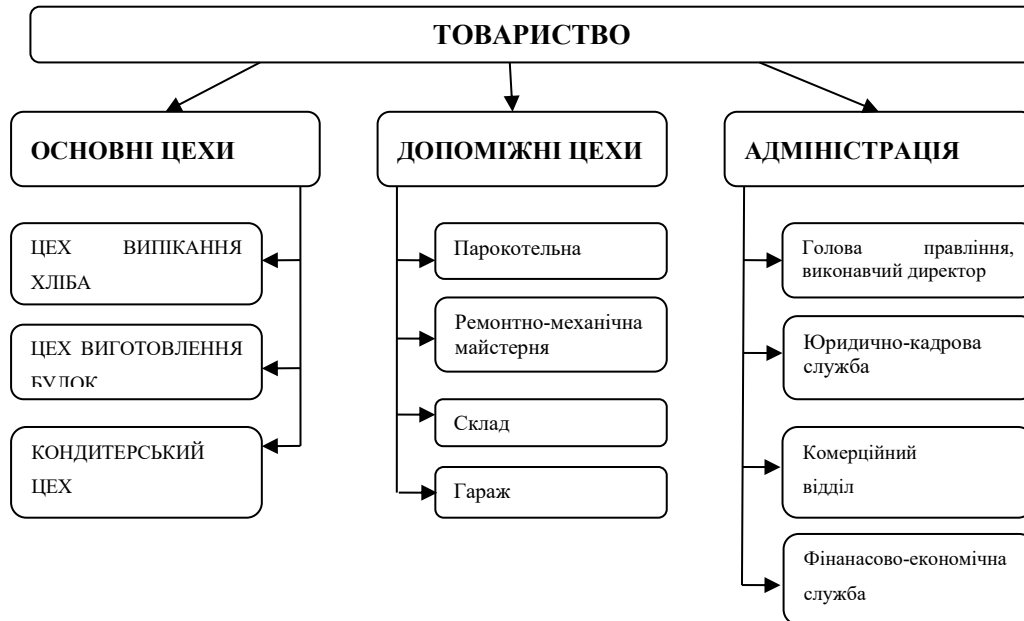


Рис 2.1. Організаційна структура ТОВ «НВФ «ОРУС»

Відділ збуту відповідає за реалізацію продукції, а його керівник організовує цей процес, розширює ринки збуту, відстежує оперативність доставки продукції, складає графіки доставки, контролює якість та своєчасність виконання замовлень, регулярно перевіряє оплату за поставлену продукцію та інші аспекти.

ТОВ «НВФ «ОРУС» спеціалізується на виробництві різноманітних хлібобулочних виробів, таких як хліб, булочні вироби з дріжджового тіста, сухарі та баранки. Вони виробляються за різними рецептами, що надає їм різноманітний смак і вагу. Компанія реалізує вироби виключно вищої якості, переважно оптовим шляхом. Технологи постійно розробляють та впроваджують нові найменування продукції, що дозволяє розширювати асортимент, покращувати якість і збільшувати обсяги виробництва. На даний момент у виробництві є 32 найменування хлібобулочних виробів і 14 інших, що дозволяє привертати увагу покупців на ринку. Хліб складає близько 60% загального обсягу виробництва (рис. 2.2).

Структура виробленої продукції
ТОВ «НВФ «ОРУС»

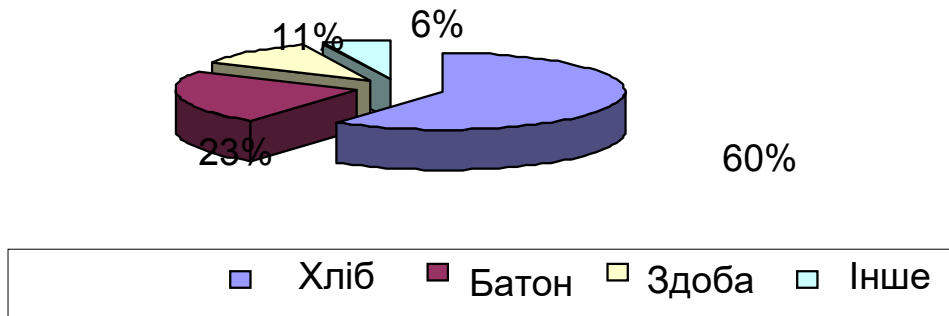


Рис. 2.2 Структура виробленої продукції за групами

Головний дохід підприємства ґрунтується переважно на виробництві високоякісного, конкурентоспроможного українського хліба, який є популярним серед покупців у всьому районі.

Асортимент хлібобулочних виробів підприємства можна розділити на кілька основних категорій: хліб із пшеничної муки, хліб із житньої муки, хліб із суміші житньої та пшеничної муки, а також булочні вироби. У зв'язку з ситуацією на ринку сировини, в асортименті хлібобулочних виробів акцентується на зміні: обсяги випуску пшеничного та житнього хліба скоротилися, тоді як зростає випуск хліба з суміші житньої і пшеничної муки (зростання на 10%-12% щорічно), булочних виробів (зростання на 5%-6% щорічно), дієтичних булочних виробів (зростання на 14%-16% щорічно). За ростом добробуту населення споживчі вподобання зсуваються у бік більш дорогих виробів, таких як, наприклад, здоба, що впливає на структуру продукції підприємства.

Хліб відіграє ключову роль у харчуванні населення України, становлячи 15% загального раціону і вважаючись продуктом першої необхідності. Оскільки це основний продукт, оператори ринку хлібобулочних виробів не часто вдаються до використання особливих маркетингових стратегій.

Вироби комбінату мають стандартний зовнішній вигляд, який відповідає стандартам України і підходить для масового виробництва та повсякденного

споживання. Однак, для збільшення обсягу продажів необхідно активніше використовувати маркетингові прийоми, які здатні залучити більше потенційних клієнтів. Наразі підприємство приділяє певну увагу цьому напрямку, але це недостатньо.

Наприклад, випуск хліба в привабливій, герметичній упаковці може не лише поліпшити зовнішній вигляд продукції, але й дозволить зберігати тепло і свіжість хліба на довший термін, що може призвести до зростання обсягів продажу.

Цінова стратегія на продукцію формується на основі встановлених цін на хлібобулочні вироби у регіоні, з урахуванням конкурентів, але без їх перевищення.

Головними ринками збуту продукції є оптові торгові підприємства та заклади громадського харчування. Для зручності покупців продукція хлібокомбінату продається у фірмовому магазині «Гарячий хліб» та 17 торгових кіосках, що розташовані у всіх мікрорайонах міста. Останнім часом, завдяки новій маркетинговій стратегії, ринок збуту розширився, з'явилися клієнти з інших суміжних районів. Проте їх частка поки недостатня, щоб суттєво вплинути на розширення виробництва.

Товар доставляється по місту за допомогою власного автотранспорту, оснащеного спеціальними хлібними фургонами. Організацією попиту на існуючу продукцію, аналізом цінової ситуації на ринку та відпуском продукції займається відділ збуту, який був створений у момент відкриття комбінату.

Ефективність виробництва великою мірою залежить від належного забезпечення ТОВ НВФ «Орус» необхідними трудовими ресурсами та їх раціонального використання. Це має значення для вчасного та повного виконання всіх видів робіт, ефективного використання обладнання, машин і механізмів, що в свою чергу впливає на обсяги виробництва, собівартість продукції, прибуток та інші економічні показники. На рис. 2.3 показано завдання аналізу забезпеченості ТОВ НВФ «Орус» трудовими ресурсами.

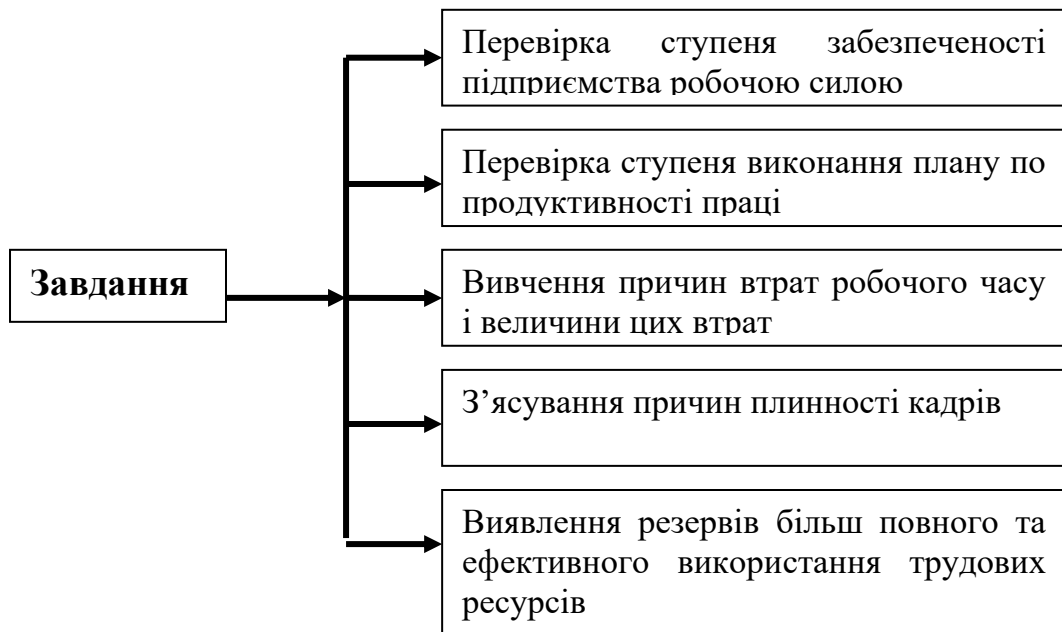


Рис. 2.3 Завдання аналізу використання трудових ресурсів

Проведений аналіз включає оцінку виконання плану з чисельності та складу персоналу. Перш ніж аналізувати забезпеченість підприємства робочою силою, ми оцінюємо виконання плану з чисельності та складу працюючих. Для цього необхідно:

а) проаналізувати загальну чисельність працівників за групами та категоріями;

б) визначити частку промислового персоналу та адміністративно-управлінського персоналу у загальній чисельності. Висока частка промислового персоналу може бути позитивним сигналом, оскільки він безпосередньо займається виробництвом, тоді як адміністративний персонал надає допоміжні послуги;

в) визначити різницю між фактичною та плановою чисельністю працівників за кожною групою та категорією.

Абсолютне відхилення визначається як різниця між фактичною та плановою чисельністю для кожної категорії промислово-виробничого персоналу (ПВП). Планування чисельності персоналу на підприємстві зазвичай здійснюється з урахуванням певного обсягу виробництва продукції. Зміни у цьому обсязі виробництва призводять до відповідних змін у чисельності

працюючих. Тому, важливо також обчислити відносне відхилення, яке коригується на відсоток виконання плану з обсягу виробництва. Відносне відхилення обчислюється лише для категорії робітників, оскільки саме вони беруть участь у виробництві. Його можна розрахувати, віднімаючи скориговану планову чисельність від фактичної. Абсолютне відхилення відображає стан виконання плану по чисельності тільки у випадку, якщо планований обсяг виробництва досягнуто на 100%. У випадку, якщо планований обсяг не досягнуто або перевищено, для оцінки використовується відносне відхилення (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Чисельність персоналу ТОВ «НВФ «Орус» за 2022-2023 роки

Групи та категорії працюючих	Середньоспискова чисельність працюючих		Відхилення, +,-
	За 2022 рік	За 2023 рік	
ПВП у тому числі	150	160	10
Робітники	102	103	1
Учні			
ІТП	30	38	8
Службовці	10	12	2
МОП	2	0	-2
Охорона	6	7	1
Непромисловий персонал	27	20	-7
Всього	177	180	3

За даними таблиці можна зазначити, що загальна кількість персоналу змінилася незначно - всього на 1,5%, але зміни в розподілі за типами персоналу виявилися різними.

Таблиця 2.2

Аналіз структури чисельності працюючих ТОВ «НВФ «Орус» за розміщенням персоналу у виробництві

Групи	Чисельність за 2022 рік		Чисельність за 2023 рік		Відхилення +,- %
	Чоловік	% до підсумку	Чоловік	% до підсумку	
ПВП	150	81,22	160	85,00	+3,78
Непромисловий	27	18,78	20	15,00	-3,78
Всього	177	100	180	100	-

За табл. 2.2 видно, що відсоткове співвідношення промислового персоналу зросло на 3,78%, тоді як непромисловий персонал скоротився на ту саму величину. Це свідчить про те, що підприємство активно займалося набором робочої сили, яка безпосередньо впливає на виробництво. Однак ці дані не розкривають, в яких категоріях спостерігалась абсолютна недостача робітників. Для її визначення необхідно розглянути зміни у чисельності працівників у кожній категорії та обчислити абсолютне відхилення.

Таблиця 2.3

Зміна чисельності працюючих в ТОВ «НВФ «Орус»

Групи та категорії працюючих	Чисельність		Відносне відхилення, %	Абсолютне відхилення, +,-
	За 2022 рік	За 2023 рік		
ПВП в тому числі	150	160	106,25	+10
Робітники	102	103	100,98	+1
Учні	-	-	-	-
ІТП	30	38	120,00	+8
Службовці	10	12	120,00	+2
МОП	2	-	-	-2
Охорона	6	7	116,67	+1
Непромисловий персонал	27	20	81,08	-7
Всього	177	180	101,52	+3

Згідно з таблицею 2.3, можна відзначити нерівномірну забезпеченість

персоналом у різних групах та категоріях працівників. Наприклад, забезпеченість ПВП становила 106,25%, що відповідає надлишку в 10 осіб, у той час як для непромислового персоналу цей показник склав 81,08%, що означає нестачу 7 осіб.

Більш висока забезпеченість ПВП, порівняно з непромисловим персоналом, може бути розглянута як позитивний фактор, оскільки ПВП є безпосереднім виробником продукції, тоді як непромисловий персонал лише допомагає в цьому процесі.

Розрахунок відносного відхилення робітників (інші категорії не враховуються, оскільки вони не причетні до виробництва продукції). Відносне відхилення за чисельністю обчислюється як різниця між фактичною та скоригованою плановою чисельністю (план, помножений на відсоток виконання обсягу випуску продукції, і поділене на 100). Для ТОВ «НВФ «Орус» обсяг випуску збільшився на 0,5%, отже, відносне відхилення за чисельністю працівників складає:

$$\left(102 - \frac{103 * 100.98}{100}\right) = 102 - 104.01 = -2$$

Отже, виявлено, що на виробництві дефіцит робочої сили становить 2 особи. Після визначення загальної забезпеченості підприємства робочою силою, необхідно забезпечити кожен цех та дільницю робочою силою.

Проведемо аналіз забезпеченості підприємства робочою силою для окремих професій, особливо тих, що впливають на виконання плану та виробничої програми.

Аналіз даних за 2023 рік порівнюється з даними за 2022 рік для кожної професії працівників окремо. Це робиться за допомогою інформації відділу кадрів та пояснювальної записки до річного звіту. Важливо встановити забезпеченість підприємства кваліфікованими робітниками.

Рівень кваліфікації працівників визначається середнім тарифним розрядом, який є середньозваженою арифметичною величиною.

Вихідні дані для аналізу кваліфікації робітників

Роки	Кількість основних робітників за розрядом						
	I	II	III	IV	V	VI	Всього
2022 рік	2	10	25	22	18	25	102
2023 рік	3	10	30	20	20	20	103

Середній тарифний розряд складає.

$$P_{\text{сер.2022}} = \frac{2 \times 1 + 10 \times 2 + 25 \times 3 + 22 \times 4 + 18 \times 5 + 25 \times 6}{102} = \frac{425}{102} = 4,17$$

$$P_{\text{сер.2023}} = \frac{3 \times 1 + 10 \times 2 + 30 \times 3 + 20 \times 4 + 20 \times 5 + 20 \times 6}{103} = \frac{413}{103} = 4,01$$

Середній тарифний розряд у 2023 році знизився порівняно з 2022 роком, що свідчить про недостатню кількість кваліфікованих кадрів на підприємстві. Це означає, що працівники, які були прийняті на роботу, можливо, не мають необхідної кваліфікації.

Під час аналізу досліджується також структура кадрів за віком та стажем роботи. Це вказує на потребу встановлення стабільності кадрів, що визначається часткою працівників з тривалим стажем роботи серед загальної чисельності працюючих (див. табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Аналіз структури кадрів ТОВ «НВФ «Орус» за віком і стажем

Стаж неперервної роботи	Число працюючих	Питома вага, %
До 1 року	58	34
Від 1-5	12	6
Від 5-10	14	7
Від 10-15	26	13
Від 15-20	25	12,5
Від 20-25	30	15
Більше 25 років	15	12,5
Разом	180	100

Дані з Таблиці 2.4 показують, що 47,5% працівників мають стаж роботи від 5 до 25 років, а 27,5% працюють на підприємстві понад 20 років. Підприємство залучило на роботу нових працівників, чий внесок становить 34%. Табл. 2.6 надає інформацію щодо динаміки доступності та використання робочих ресурсів у ТОВ «НВФ «Орус»».

Таблиця 2.6

Показники наявності, використання та руху трудових ресурсів на ТОВ НВФ «Орус»

Показники	Роки			Відхилення	
	2021	2022	2023	Середній абсолютний приріст	Середній темп приросту, %
1	2	3	4	5	6
Середньооблікова кількість усіх працівників, чол.	153	162	180	13,5	8,5
В тому числі: адміністративно-управлінський персонал	15	14	13	-1	-6,9
загальнопромисловий персонал	91	107	110	9,5	9,9
працівники збуту та водії	37	40	45	4	10,3
обслуговуючий персонал	10	11	12	1	9,5
Прийнято працівників, чол.	26	34	33	3,5	12,7
Вибуло працівників, чол.	24	22	23	-0,5	-2,1
У тому числі: за власним бажанням	20	18	20	0,0	0,0
Коефіцієнт обороту по прийому	0,170	0,210	0,183	-	-
Коефіцієнт обороту по вибуттю	0,157	0,136	0,128	-	-
Коефіцієнт загального обороту	0,327	0,346	0,311	-	-
Коефіцієнт плинності кадрів	0,131	0,111	0,111	-	-

Протягом аналізованого періоду кількість робітників зростала щорічно в середньому на 13 осіб або на 8.5%. Зазначено, що адміністративно-управлінський персонал скорочувався в середньому на 7% річно, тоді як інші категорії персоналу – загальновиробничий, працівники збуту та водії та обслуговуючий персонал – збільшувались на приблизно 10% щорічно. За даними щомісячних наказів керівництва за 2023 рік, можна зробити висновок, що підприємство має достатню кількість трудових ресурсів, оскільки протягом цього періоду майже щомісяця виплачувалися додаткові винагороди за перевищення плану у реалізації продукції.

Зміна чисельності працівників підприємства за аналізований період оцінюється за допомогою абсолютних і відносних показників. Інтенсивність руху працівників визначається через такі коефіцієнти, як коефіцієнт обороту прийому, коефіцієнт обороту вибуття, загальний коефіцієнт обороту, коефіцієнт плинності кадрів і коефіцієнт стабільності кадрів. Давайте розглянемо ці коефіцієнти за період з 2021 по 2023 рік.

За даними представленої у таблиці 2.5 інформації можна зробити такі висновки. Найвищий коефіцієнт обороту прийому зафіксовано у 2022 році – 21%. Найнижчий значення цього коефіцієнту спостерігалось у 2021 році – 17%. Проте у 2023 році він знову зросло порівняно з 2021 роком. Це можна пояснити тим, що в останні роки підприємство віддає перевагу прийняттю на роботу лише кваліфікованих фахівців.

Оборот по вибуттю зазнає тенденції до зменшення, що пов'язано зі зростанням середньомісячної заробітної плати, незважаючи на складні умови праці (наприклад, робота в нічний час, високі температурні показники у виробничих цехах і т. д.).

Аналіз динаміки основних показників економічної діяльності підприємства ТОВ НВФ «Орус» за період 2021-2023 років здійснено на підставі додатку А. Протягом кожного року в розглянутому періоді чистий прибуток в середньому зростав на 106,0%, собівартість реалізованої продукції – на 30,8%, дохід від реалізації продукції – на 36,0%, рентабельність діяльності – на 65,8%.

Детальний аналіз використання коштів на оплату праці в підприємстві є важливим етапом у його управлінні. Під час такого аналізу проводиться постійний моніторинг використання фонду оплати праці, виявлення можливостей зекономити кошти шляхом підвищення продуктивності праці та зменшення витрат на виробництво.

У ТОВ «НВФ «Орус» фонд оплати праці всіх працівників зростає на 36,5% (фонд основної зарплати – на 27,8%, а додаткової – на 50,7%), середня місячна заробітна плата збільшилася на 25,9%, а обсяг виробництва у цінах на ринку підвищився на 35,5% (переважно через зростання цін, а не обсягу продукції - лише на 1,4%). Зауважимо, що темпи зростання доходу підприємства майже на 1% відрізняються від темпів зростання фонду оплати праці, що свідчить про ефективну систему організації оплати праці на об'єкті дослідження. Крім того, середня частка фонду додаткової оплати праці у фонді оплати праці всіх працівників за розглянутий період становить 42%, а темпи зростання додаткової оплати праці суттєво перевищують темпи зростання основної заробітної плати. Це свідчить про те, що на підприємстві широко використовуються результати діяльності як додатковий стимул до праці у вигляді доплат.

У Колективному договорі між правлінням та трудовим колективом ТОВ НВФ «Орус» на 2022-2023 роки узгоджено, що на підприємстві використовується тарифна модель для формування заробітної плати, яка базується на почасовій-преміальній та відрядно-преміальній системі. Покладено особливий акцент на виплату доплат, які стосуються різних аспектів. Крім цього, працівникам надається додаткова винагорода за трудовий стаж, премії за результатами господарської діяльності, а також надбавки за зайнятість у роботах з важкими та шкідливими умовами. Розміри винагороди за трудовий стаж наведені у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Розміри винагороди за вислугу років працівникам ТОВ НВФ «Орус»

Стаж роботи, що дає право на одержання винагороди за вислугу років	Розмір надбавки в% від тарифної ставки, окладу
до 3 років	не виплачується
від 3 до 5 років	20%
від 5 до 10 років	25%
від 10 до 15 років	30%
від 15 до 20 років	35%
від 20 років і більше	40%

Посадові оклади керівників, спеціалістів, фахівців та технічних працівників визначаються відповідно до колективного договору на основі посадового окладу техника усіх професій.» «Мінімальні гарантовані годинні тарифні ставки для робітників у підприємствах хлібопекарської промисловості (встановлені з 1 січня 2023 року) наведені у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Мінімальні гарантовані розміри годинних тарифних ставок робітників

Види робіт, виробництв, діяльності	Розряди						Коефіцієнти співвідношень мінімальних гарантованих розмірів тарифних ставок робітників I розряду
	I	II	III	IV	V	VI	
1	2	3	4	5	6	7	8
Міжрозрядні тарифні коефіцієнти	1,00	1,06	1,17	1,31	1,50	1,75	-
Хлібопекарна промисловість	5,76	6,11	6,73	7,55	8,64	10,08	1,06

Необхідно доповнити аналіз динаміки фонду оплати праці оцінкою

основних чинників, які призвели до зміни його розміру. Оцінка впливу цих факторів на кількісному рівні є ключовою і включає такі аспекти:

1. Зміна кількості працівників на підприємстві.
2. Зміна середньомісячної заробітної плати.
3. Інфляційні процеси.
4. Зміни в структурі персоналу підприємства.

Для факторного аналізу зміни фонду заробітної плати на основі змін у середній заробітній платі та середньообліковій чисельності працівників застосовано метод ланцюгових підстановок, а отримані результати внесені до табл. 2.9. Для цього використана модель $\Phi = Z \times E$ (Φ - місячний фонд заробітної плати, Z - середня заробітна плата, T - середньоспискова кількість працівників).

Таблиця 2.9

Факторний аналіз фонду заробітної плати ТОВ НВФ «Орус» за 2022-2023 роки

Абсолютні зміни	Відносні зміни, %
У цілому	
$\Delta\Phi = \Phi_1 - \Phi_0 = 305,021 - 233,3 = 71,721(\text{тис.грн.})$	$\Delta'\Phi = i_\Phi - 1 = 0,307$
За рахунок зміни середньої заробітної плати	
$\Delta\Phi(Z) = (Z_1 - Z_0) \cdot T_1 = (1694,54 - 1440,10) \cdot 180 = 45799,2(\text{грн.})$	$\Delta'\Phi(Z) = i_\Phi - i_T = 0,196$
За рахунок змін у середньообліковій чисельності працівників підприємства	
$\Delta\Phi(T) = (T_1 - T_0) \cdot Z_0 = (180 - 162) \cdot 1440,10 = 25921,8(\text{грн.})$	$\Delta'\Phi(T) = i_T - 1 = 0,111$

Результати розрахунків свідчать про те, що зміна середньої заробітної плати має більший вплив на зміну місячного фонду оплати праці на підприємстві. Якщо загальна зміна фонду оплати праці у 2023 році порівняно з 2022 роком становить 30,7%, то зміна середньої заробітної плати припадає на 19,6%, а зміна середньооблікової кількості працівників підприємства – на 11,1%.

Формула ефективності витрат на оплату праці персоналу може бути виражена як відношення створеного продукту (результату, ефекту) до суми

заробітної плати, виплаченої за його виробництво.

Цей підхід до оцінки ефективності дозволяє визначити раціональність витрат фонду заробітної плати на виробництво суспільного продукту і оцінити її стимулюючу роль. Останнім часом в господарській практиці все більше застосовується оборотний показник - коефіцієнт витрат на оплату праці у виробництві продукції. Загальна методика розрахунку показників, що визначають ефективність використання коштів на заробітну плату персоналу, подана у додатку В. Далі представлені результати розрахунків цих показників для ТОВ НВФ «Орус» у 2023 році.

1. Зарплатовіддача:

$$ЗВ = \frac{11982,7}{3660,2} = 3,27$$

Це означає, що на 1 грн. заробітної плати припадає 3,27 грн. обсягу виробництва.

2. Питома вага заробітної плати в загальній сумі витрат виробництва:

$$ПЗВ = \frac{3660,2}{6770} \cdot 100\% = 54,1\% \quad (\text{відповідає європейським стандартам}).$$

3. Питома вага заробітної плати в об'ємі товарної продукції:

$$ПЗТ = \frac{3660,2}{11982,7} \cdot 100\% = 30,5\%$$

4. Рівень рентабельності оплати праці:

$$РЗП = \frac{398}{3660,2} \cdot 100\% = 10,9\%$$

У ТОВ НВФ «Орус» обсяг виробництва і рівень заробітної плати збільшуються із приблизно однаковими темпами. Однак витрати на заробітну плату становлять більшу частину загальних витрат на виробництво. Це обмежує можливості підприємства у збільшенні витрат на оновлення чи модернізацію основних активів, рекламу, розширення виробництва і т. д. Підприємство змушене тримати такий рівень заробітної плати, щоб наблизитись до середнього для галузі, оскільки ціни на його продукцію не можна вільно підвищувати через державне регулювання цін на необхідні товари. Хоча

частина витрат на заробітну плату у загальних витратах підприємства зростає, це ще не свідчить про ефективне використання цих коштів.

2.2 Ефективність праці як головний показник організації діяльності персоналу підприємства

Ключовим показником ефективності роботи персоналу є продуктивність праці. Заробітна плата та продуктивність праці взаємодіють між собою як показники ефективності діяльності підприємства. Підвищення рівня продуктивності праці створює реальні умови для збільшення оплати праці. У свою чергу, підвищення оплати праці сприяє підвищенню мотивації та продуктивності працівників. Неefективна система оплати праці може призвести до збитків у вигляді збільшення текучості кадрів на підприємстві, що призводить до значних витрат, пов'язаних як зі зниженням обсягів виробництва під час періоду заміни працівників, так і з прямими витратами на звільнених працівників та інші.

Продуктивність праці служить показником ефективного використання робочого потенціалу.

Рівень продуктивності праці визначається тим, скільки продукції виробляє один працівник за одиницю робочого часу (виробіток), або скільки часу потрібно на виготовлення одиниці продукції (трудомісткість).

Якщо виробіток є загальним, універсальним показником, то трудомісткість можна визначити для окремих видів продукції та для різних груп працівників, що дозволяє виявити специфічні можливості для підвищення продуктивності.

Натуральні показники найточніше відображають динаміку продуктивності праці, але застосовуються лише на підприємствах, де виробляється однорідна продукція.

Показники продуктивності праці вимагають систематизованої роботи з нормування та обліку. Вони застосовуються на робочих місцях і ділянках, де

великі залишки незавершеного виробництва не можуть бути виміряні у натуральних або вартісних вимірах. Вартісні показники є найбільш універсальними і використовуються для оцінки рівня та зміни продуктивності праці.

У ТОВ «НВФ «Орус» середня продуктивність праці загалом по підприємству практично залишилась стабільною (збільшувалась у середньому на 1% щорічно), а вартість 1 гривні реалізованої продукції зменшилась на 2,9%.

Оскільки зниження собівартості реалізованої продукції на 1 гривню та збільшення середньої заробітної плати не призводять до підвищення продуктивності праці, можливо, що існують завищені норми виробітку через недостатню автоматизацію та механізацію, або ж працівники не зацікавлені у підвищенні продуктивності праці (на підприємстві більше використовується почасово-преміальна форма оплати праці, а менше - відрядно-преміальна).

Аналіз зростання середньої заробітної плати і її співвідношення з темпами збільшення продуктивності праці є важливим.

Для оцінки взаємозв'язку розраховують коефіцієнт випередження, який вказує на те, чи швидше зростає продуктивність праці порівняно зі зростанням середньої заробітної плати. Цей коефіцієнт розраховується як співвідношення між темпами зростання обох показників: продуктивності праці та середньої заробітної плати. Приріст середньої заробітної плати на 1% приросту продуктивності праці або приріст продуктивності праці на 1% приросту середньої заробітної плати також використовуються для розрахунку. Зміна цього співвідношення може вказувати на економію або перевитрати фонду оплати праці:

$$\Delta\Phi ОП = \Phi ОП \cdot \frac{I_{зн} - I_{пн}}{I_{зн}}, \quad (2.1)$$

де $I_{зн}$ и $I_{пн}$ - індекси зростання середньої заробітної платні і продуктивності праці працівників.

В компанії ТОВ «НВФ «Орус» відбулися відносні перевитрати фонду оплати праці за роками: у 2022 році

$$\Delta\Phi ОП = 1964,4 \cdot \frac{1,346 - 1,063}{1,346} = 413,02(\text{тис.грн.})$$

у 2023 році

$$\Delta\Phi ОП = 2799,6 \cdot \frac{1,177 - 0,961}{1,177} = 513,78(\text{тис.грн.})$$

Ставиться під сумнів виправданість зростання заробітної плати на підприємстві, а також її роль у стимулюванні працівників, що підтверджується відношенням динаміки середньої заробітної плати та продуктивності праці. Це співвідношення дозволяє оцінити можливості підвищення ефективності витрат на оплату праці. Збільшення зарплати одного працівника має відбуватися паралельно з ростом обсягу виробленої продукції на кожного працівника.

У цьому контексті необхідно, щоб темпи зростання продуктивності праці перевершували темпи зростання заробітної плати (на об'єкті дослідження ситуація навпаки: темпи зростання продуктивності праці – 1%, а темпи зростання середньомісячної заробітної плати – 25,9%). Співвідношення середньогодинної заробітної плати і продуктивності праці працівників на ТОВ НВФ «Орус» за роками таке: у 2021 році – 0,127; у 2022 році – 0,160; у 2023 році – 0,196.

Спостерігається тенденція до зростання цього співвідношення, що свідчить про те, що підвищення заробітної плати не заохочує підвищення продуктивності праці, що вказує на його необґрунтованість.

Створення ефективної системи оплати праці є надзвичайно важливим завданням. Недостатня ефективність цієї системи може негативно вплинути на загальні результати діяльності підприємств. Тому пошук потенціалу для підвищення продуктивності праці має відбуватися у двох напрямках: у вдосконаленні організаційної структури підприємства, поліпшенні управління персоналом, а також у покращенні економічної діяльності, підвищенні стимулюючої ролі заробітної плати та підвищенні її ефективності з метою залучення працівників до досягнення кінцевих цілей. Це передбачає використання більш прогресивних або нетрадиційних (за необхідності) систем

оплати праці та методів розрахунку зарплати.

Наступним кроком було проведено аналіз основних проблем, що перешкоджають підвищенню продуктивності праці та ефективному управлінню персоналом на об'єкті дослідження. На рис. 2.4 наведено загальну схему потоків інформації на підприємстві у процесі виробництва та збуту продукції.

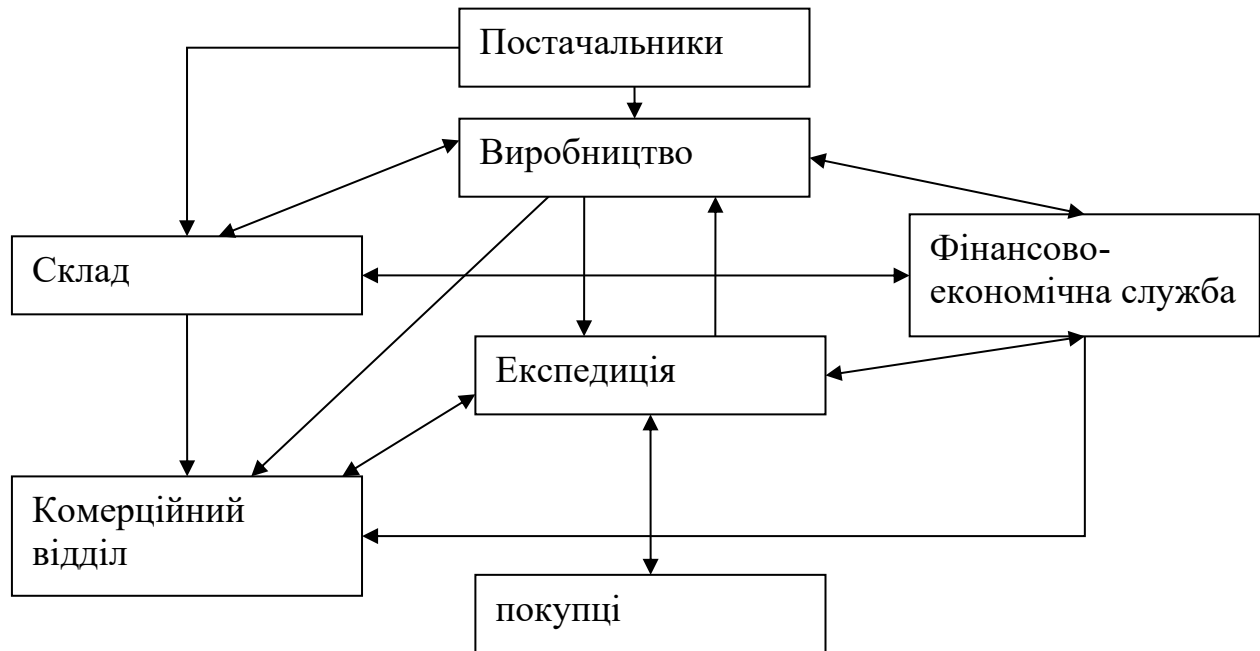


Рис. 2.4. Схема інформаційних потоків виробництва і реалізації продукції ТОВ «НВФ «Орус»

Потенційні покупці здійснюють замовлення на конкретні види продукції, вказуючи їх кількість та асортимент оператору експедиції. Ці замовлення записуються в спеціальний реєстр даних, де вони накопичуються протягом певного періоду. Такі замовлення приймаються та фіксуються на паперовому носії інформації у спеціальному журналі. Крім того, до цього журналу додаються інформація про постійних покупців, з якими укладені угоди на постачання продукції. Двічі на добу зібрана інформація групується за видами продукції, і обчислюється загальна кількість замовленої продукції. Згідно з нормами, передбаченими в рецептурах кожного виду продукції, розраховується необхідна кількість сировини для виробництва. Складські працівники завчасно перевіряють наявність сировини на складі за допомогою складських карток і подають звіт начальнику виробництва про наявну сировину. У випадку

відсутності необхідної сировини замовлення на продукцію скасовується, і замовник повідомляється про це. Пакет замовлень аналізується та затверджується відповідними службами.

Даний процес має свої проблеми. По-перше, він призводить до зменшення обсягу виробництва, що спричиняє зниження завантаженості обладнання, яке вже працює на половину своєї потужності. По-друге, замовник продукції втрачає довіру до підприємства через відмову, що може негативно вплинути на прибуток. З урахуванням таких можливих проблем адміністрація наказує плановому відділу підготувати спеціальні прайс-листи, де буде вказано припустимий асортимент продукції на кожен день. Ці заходи допомагають зменшити кількість конфліктних ситуацій, але не виключають можливості їх виникнення в будь-який час. У таких умовах виникають складнощі, що гальмують процес прийняття рішень про виробництво: нарахування на папері займає певний час, розрахунок кількості сировини не передбачуваний, можливі помилки у ручних підрахунках, а майстру зміни важко орієнтуватися у наданій інформації, оскільки вона не систематизована.

Після затвердження та коригування пакету замовлень його передають на виконання у виробничі підрозділи. Зі складу виписується необхідна кількість сировини та передається у виробництво, де розпочинається процес виробництва. Оскільки цей процес не входить у наше завдання дослідження, ми не будемо зупинятися на ньому.

Готова продукція у виробничих цехах пакується та готується для передачі у відділ збуту. Вона розміщується на спеціальних візках (вагонетках) у лотках або ящиках. Кожному візку додається спеціальний ордер, в якому зазначаються параметри виготовленої продукції: номер вагонетки, дата та час виготовлення, номер печі, номер бригади, кількість лотків та кількість виготовленої продукції.

Після затвердження та коригування пакету замовлень його передають на виконання у виробничі підрозділи. Зі складу виписується необхідна кількість сировини та передається у виробництво, де розпочинається процес виробництва. Оскільки цей процес не входить у наше завдання дослідження, ми

не будемо зупинятися на ньому.

Готова продукція у виробничих цехах пакується та готується для передачі у відділ збуту. Вона розміщується на спеціальних візках (вагонетках) у лотках або ящиках. Кожному візку додається спеціальний ордер, в якому зазначаються параметри виготовленої продукції: номер вагонетки, дата та час виготовлення, номер печі, номер бригади, кількість лотків та кількість виготовленої продукції.

Процес збуту включає відвантаження замовленої продукції та оформлення відповідних супровідних документів, які виписуються за допомогою інформаційної системи «Реалізація продукції». Проте ця система не забезпечує достатньої інформації персоналу та керівництву про виконання замовлень. Наприклад, хоча можна отримати інформацію про кількість відвантаженої продукції в будь-який час, кількість залишених невиконаних замовлень залишається невідомою. Також іноді трапляються ситуації, коли замовлення залишаються невиконаними.

Продукція може бути доставлена споживачам або транспортом хлібокомбінату, або транспортом замовника. Однак, при власній доставці продукції виникає кілька проблем, які потребують вирішення. Одна з основних проблем - оптимальне формування маршрутів доставки. Головна мета - мінімізувати витрати на доставку і забезпечити точність доставки в оговорені терміни.

Наразі це завдання частково вирішується на підприємстві. Маршрути доставки вже створені, проте транспорт не завжди повністю завантажений. Оперування великою кількістю та різноманітною інформацією виявляється досить складним. Це можна пояснити на прикладі. На певний маршрут щодня може бути замовлена різна кількість хлібопродуктів, і для кожної доставки потрібно оптимально завантажити автомобіль, щоб економити паливо.

Існує недостатньо автомобілів з оптимальним завантаженням для всіх маршрутів, особливо з урахуванням того, що автотранспорт може виходити з ладу. Це призводить до конфлікту щодо термінів доставки, і потрібно вводити додаткові рейси, що призводить до неочікуваних витрат на паливо та

амортизацію транспортних засобів. Ця актуальна проблема зараз вирішується вручну, і кожного дня створюється карта маршрутів, на її створення витрачається значна кількість часу. Протягом цього періоду транспортний засіб залишається у стані невизначеності, і доставка припиняється. Вирішення цієї проблеми може значно знизити собівартість, підвищити якість доставки, підвищити продуктивність праці персоналу і зменшити ризик транспортування виробів.

Споживачі розраховуються за отриману продукцію протягом кількох днів після відвантаження, відповідно до умов, викладених у контрактах. Оплата може бути здійснена готівкою в касі підприємства або шляхом переказу на розрахунковий рахунок. Бухгалтер з реалізації відповідає за проведення оплати продукції. Кожного дня формується відомість заборгованості споживачів, яка направляється в відповідні відділи для контролю. У випадку перевищення строку оплати, визначеного у контракті, здійснюється телефонний звінок споживачеві для нагадування про необхідність проведення оплати.

Служби, відповідальні за контроль за розрахунками, виявляють певні недоліки у своїй роботі. Відсутність централізованої бази даних щодо розрахунків призводить до непорозумінь. Наприклад, продукція може бути відвантажена споживачеві, хоча у нього є значна заборгованість, оскільки відсутній контроль за цим під час складання витратних документів. Інколи споживач, який вже розрахувався, отримує нагадування про погашення заборгованості.

Також відсутність контролю за технічним станом основних засобів та плановим обслуговуванням створює значні труднощі. Неможливо вчасно відслідковувати нормативну технічну заміну чи профілактичний ремонт важливого обладнання. Це може призвести до непередбачуваної зупинки виробничих ліній або іншого обладнання у невідповідний момент, коли потрібно виконати відвантаження замовлень. Це порушує графік доставки, зменшує прибуток та погіршує взаємовідносини з клієнтами.

Слід приділити увагу організації роботи в плановому відділі, який готує

аналітичну інформацію для керівництва. Відсутність доступу до оперативної інформації від бухгалтерії, виробництва та збуту гальмує швидкість та ефективність процесу прийняття рішень. Наприклад, для отримання інформації про збут продукції та заборгованість споживачів необхідно запитати роздруківки відповідних звітів у бухгалтерії та відділу збуту, узагальнити отримані дані, внести їх в електронну таблицю у презентабельному вигляді та роздрукувати. Для сучасного підприємства такий підхід неприпустимий. Виявлені проблемні ситуації під час дослідження процесу управління та прийняття рішень на підприємстві було зібрано в таблицю, проте це лише частина проблем (див. Додаток Г).

При перегляді таблиці проблемних ситуацій можна визначити певну складність у процесі прийняття та узгодження рішень на ТОВ «НВФ «Орус»». Детальний аналіз господарської діяльності підприємства дозволив виявити перелік проблем, які значно підірвують ефективність його функціонування та утруднюють швидке ухвалення обґрунтованих рішень.

Наведемо цей перелік проблем, які, на нашу думку, мають найбільш негативний вплив:

- зберігання інформації у різних базах даних без взаємозв'язку;
- складність та висока трудомісткість отримання необхідної інформації;
- важкість проведення додаткових розрахунків;
- недостатня кількість обчислювальної техніки;
- відсутність інформаційної системи для аналізу та планування;
- нестача інформації для оперативного управління;
- розрізненість потоків інформації.

Всі ці проблеми можна звести до двох основних, вирішення яких раптово змінить стан господарської діяльності підприємства:

- відсутність єдиного інформаційного середовища, єдиної інформаційної системи;
- відсутність системи інформаційної підтримки для прийняття рішень.

У наступному розділі буде розглянуто рекомендовані заходи для

вирішення актуальних питань, а саме створення єдиної інформаційної системи підтримки прийняття рішень.

Висновок по розділу 2

У висновку щодо розділу 2 слід зазначити, що ТОВ НВФ «Орус» налічує 180 працівників. Аналіз забезпеченості працівниками виробництва показав відносну нестачу у кількості 2 осіб. Проте, згідно з щомісячними наказами керівництва за 2023 рік, можна зробити висновок, що забезпеченість підприємства робочими ресурсами є достатньою, оскільки протягом цього періоду практично кожного місяця видавались додаткові оплати за перевиконання плану реалізації продукції.

Для ТОВ НВФ «Орус» надзвичайно важливим є створення ефективної системи організації оплати праці. Низька ефективність оплати праці недостатньо впливає на кінцеві результати діяльності підприємства.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВИРІШЕННЯ ПРОБЛЕМ ОРГАНІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ

3.1 Розробка методики оцінки персоналу підприємства

Один з ключових шляхів підвищення продуктивності роботи ТОВ ВНФ «Орус» полягатиме у вдосконаленні системи атестації персоналу, яка практично відсутня на підприємстві. Атестація є формою комплексної оцінки працівників, за результатами якої приймаються рішення про їхній подальший службовий ріст, переміщення чи звільнення. Мета атестації полягає у раціональному використанні потенціалу фахівців, підвищенні ефективності їхньої праці та відповідальності за виконання покладених обов'язків. Вона сприяє поліпшенню процесів підбору, розміщення та розвитку персоналу, підвищенню їхньої кваліфікації, визначенню професійних якостей працівників та їхньої відповідності посаді, виявленню сильних і слабких сторін, а також створенню кадрового резерву для подальшого розвитку.

Існує різноманітні методи атестації управлінського персоналу, такі як «мозковий штурм», анкетування, порівняльний аналіз, соціологічні опитування та експертні оцінки.

Запропонована методика атестації є результатом експериментальної розробки і передбачає оцінку результатів праці та професійних якостей працівника за допомогою шестибальної системи, яка базується на 10 критеріях. Кожен критерій містить в собі 10-15 показників.

Кожен з цих критеріїв має визначену вагу в загальній системі оцінки, що відображає його вплив на оцінку загальних результатів роботи фахівця. Вагу кожного критерію визначають керівники підприємства враховуючи специфіку роботи як підприємства, так і кожного окремого працівника. У табл. 3.1 і 3.2 наведені критерії оцінки персоналу та керівників підприємства.

Ці критерії можуть використовуватись як основа, а вагу кожного з них можна коригувати залежно від коефіцієнта виправлення (КВП), який

розраховується для кожної посади відповідно до її характеру.

Експерти з різних підрозділів підприємства беруть участь у процесі оцінки працівників, які проходять атестацію за кожним із десяти критеріїв. Наприклад, для персоналу даного підприємства оцінка проводиться наступним чином: за першим критерієм «Виконання виробничих завдань» використовується показник у вигляді відсотка виконання робіт за звітний період. Оцінка за цим показником залежить від ступеня досягнення виробничих завдань.

Таблиця 3.1.

Питома вага критеріїв оцінки результатів праці і ділових якостей персоналу

№	Критерій	Питома вага критерію, КЗН
1	Виконання виробничих завдань	0,16
2	Оперативність виконання	0,16
3	Якість виконання робіт (бездефектність праці)	0,16
4	Професійно важливі якості і навички	0,1
5	Компетентність, професійні знання і практичний досвід	0,1
6	Освіта	0,1
7	Стаж роботи зі спеціальності	0,07
8	Трудова дисципліна	0,05
9	Інноваційна діяльність	0,05
10	Соціально-психологічний фактор	0,05
	Всього	1

У цьому випадку існують наступні варіанти оцінки:

- Якщо заплановані роботи та завдання виконані на рівні 95-100% протягом оцінюваного періоду, оцінка буде «добре».
- Якщо заплановані роботи виконані на рівні 90-95%, оцінка буде «задовільно».
- Якщо виконано менше 90% запланованого обсягу робіт, оцінка буде «погано».

За кожен відсоток перевиконання роботи оцінка підвищується, а за невиконання - знижується на 0,2 бали. Наприклад, якщо працівник виконав

завдання на 98%, оцінка буде розрахована як 3,6 бали (3 бали за 95% та 0,6 балів за перевиконання).

Оцінки якості показників та критеріїв у балах перетворюються на відносні величини, які відомі як коефіцієнти відповідності (Кв). Принцип розрахунку цих коефіцієнтів такий: якісна оцінка «добре» розглядається як оптимальний рівень вимог до працівника за всіма критеріями та показниками його оцінки, і встановлюється коефіцієнт відповідності, який дорівнює одиниці. Інші значення коефіцієнтів визначаються відношенням відповідної якісної оцінки у балах до 4 (оцінка «добре»). Наприклад, за першим критерієм оцінка 4 відповідає коефіцієнту 1, оцінка 3,6 - 0,9, оцінка 3,7 - 0,925, оцінка 3,8 - 0,95, оцінка 3,9 - 0,975, оцінка 4,1 - 1,025, оцінка 4,2 - 1,05, оцінка 4,3 - 1,075, оцінка 4,4 - 1,10 і так далі.

За другим критерієм – “Оперативність виконання” – показником оцінки є відсоток робіт, виконаних у чи термін достроково (Пв):

$$P_B = \frac{V_B}{V_O} \cdot 100\%, \quad (3.1.)$$

де V_B – обсяг робіт, виконаних у чи термін достроково за звітний період;

V_O – загальний обсяг робіт, виконаних працівником за звітний період.

У залежності від отриманого результату ставляться оцінки.

Таблиця 3.2

Питома вага критеріїв оцінки результатів праці і ділових якостей керівників підрозділів

№	Критерій	Питома вага критерію, КЗН
1	2	3
1	Рівень організації робіт у підрозділі	0,16
2	Виконання посадових і функціональних обов'язків	0,12
3	Оперативність виконання	0,12
4	Якість виконання	0,12
5	Професійно важливі якості і навички	0,1
6	Компетентність, професійні знання і досвід роботи	0,1
7	Освіта	0.09

Продовження таблиці 3.2.

1	2	3
8	Стаж роботи зі спеціальності	0.09
9	Інноваційна діяльність	0,05
10	Соціально-психологічний фактор	0,05
	Всього	1

За третім критерієм, який стосується «Якості виконання робіт (бездефектність праці)», оцінка залежить від часу, який витрачається на виправлення помилок чи доробку робіт.

У четвертому критерії, «Професійно важливі якості та навички», оцінка залежить від ступеня відповідності цих якостей і навичок працівника прийнятним вимогам. Для визначення таких важливих характеристик і навичок на кожній посаді корисно розробити професіонограми. Перша частина цих професіонограм - посадова характеристика - відображає суть посади, обов'язки працівників, їх функції, права, місце в системі управління та зміст роботи.

Друга частина професіонограми описує структуру вимог до працівника. Залежно від сукупності цих вимог до працівника на кожній посаді, розумно розробити систему тестів для оцінки відповідності професійно важливих якостей і навичок працівника еталонним стандартам якості.

Наприклад, для менеджера ТОВ НВФ «Орус» доцільно виділити дев'ять основних груп вимог: розумові здібності, організаційні здібності, морально-психологічні якості, стресостійкість, працездатність, володіння усною і письмовою мовою, темперамент, відсутність шкідливих звичок та стан здоров'я.

Кожній групі вимог встановлюється оцінка в балах в залежності від результатів тестування та порівняння з еталоном. Кожна група вимог має свою вагу в загальній системі вимог. Загальна оцінка (ПРО4) для цього критерію визначається за формулою:

$$O_4 = \sum_{i=1}^9 K_i \cdot O_i, \quad (3.2.)$$

де K_i – питома вага відповідної групи; $ПРО_4$ – оцінка по групі.

Для оцінки за п'ятим критерієм - «Компетентність, професійні знання і практичний досвід» - рекомендується розробити одне-два контрольних завдань, що враховують специфіку конкретної діяльності. Наприклад, для менеджера зі збуту це може бути проведення маркетингового аналізу нових ринків збуту і 100-150 контрольних питань. Для спрощення процесу оцінки за цим критерієм рекомендується використовувати комп'ютерну програму, яка складається з блоків питань і відповідей (для кожної посади).

Кожне питання має п'ять варіантів відповідей, розташованих у випадковому порядку, з однією правильною відповіддю. За правильну відповідь присвоюється оцінка «п'ять» (або, у залежності від рівня неправильності, «4», «3», «2», «1»). Кожне питання має свою вагу в загальній групі питань. Загальна оцінка (O_5) обчислюється за певною формулою:

$$O_5 = \sum_{i=1}^{150} K_i \cdot O_i, \quad (3.3.)$$

де O_5 – питому вагу кожного питання;

K_i – питома вага кожного питання;

O_i – оцінка по результаті відповіді.

За шостим критерієм, що стосується «Освіти», оцінка визначається згідно з рівнем отриманої освіти. Наприклад, наявність вищої освіти та магістратури може бути оцінена як «відмінно», у той час як відсутність фахової освіти може призвести до оцінки «незадовільно».

За сьомим критерієм, що стосується «Стажу роботи зі спеціальності», оцінка залежить від кількості років роботи у відповідній сфері. Наприклад, стаж роботи від 5 до 10 років може бути оцінений як «відмінно».

За восьмим критерієм, «Трудовою дисципліною», оцінка визначається кількістю порушень трудової дисципліни.

За дев'ятим критерієм, «Інноваційною діяльністю», оцінка залежить від кількості винаходів, раціоналізаторських пропозицій і публікацій. Загальна

оцінка (ПРО9) обчислюється за певною формулою:

$$O_9 = \sum_{i=1}^2 K_i \cdot O_i, \quad (3.4.)$$

де K_i ; – питома вага (наприклад,

$K_1 = 0,8$ – питома вага раціоналізаторських пропозицій і винаходів;

$K_2 = 0,2$ – питома вага публікацій.

O_i – оцінка по кожному з показників, що залежить від кількості раціоналізаторських пропозицій, винаходів і публікацій працівника за оцінюваний період).

Десятий критерій, «Соціально-психологічний фактор», враховує кількість конфліктних ситуацій, що виникли через дії працівника. Доцільно враховувати в цьому критерії характеристики як керівників, так і підлеглих, щоб отримати повну картину його взаємодії з колегами.

Критерії для оцінки керівників функціональних підрозділів та служб, хоча мають схожість з критеріями для оцінки всього персоналу підприємства, все ж мають свої відмінності. Керівник, по суті, є працівником, проте він несе відповідальність не лише за свої власні результати, а й за організацію роботи в своєму підрозділі.

Так, перший критерій для оцінки керівника, що стосується «Рівня організації робіт у керованому підрозділі», включає в себе вісім компонентів:

1. Обсяг виконання виробничих завдань у колективі.
2. Швидкість реагування працівників.
3. Якість виконання завдань.
4. Підвищення кваліфікації персоналу.
5. Інноваційна активність у колективі.
6. Участь колективу у суспільних заходах.
7. Дотримання трудової дисципліни.
8. Знання робочих процесів та вміння працівників інтерпретувати законодавчі та нормативно-технічні документи в підрозділі.

На основі цих показників можна оцінити ефективність роботи керівника функціонального підрозділу. Оцінки проставляються відповідно до реальної ситуації з оперативним виконанням запланованого обсягу робіт і дисципліною праці в колективі.

Давайте розглянемо детальніше восьмий показник - «Знання роботи та вміння інтерпретувати законодавчі та нормативно-технічні документи». Цей показник визначається результатами тестування співробітників за певною формулою:

$$P_{\text{ПР}} = \frac{K_{\text{ПР}}}{K_{\text{ОБ}}} \cdot 100\%, \quad (3.5.)$$

де $P_{\text{ПР}}$ – відсоток правильних відповідей;

$K_{\text{ПР}}$ – кількість правильних відповідей підлеглих,

$K_{\text{ОБ}}$ – загальна кількість питань.

Якщо ППР становить від 95% до 100%, керівник отримує оцінку «відмінно»; від 90% до 95% - «добре»; від 85% до 80% - «задовільно»; менше 80% - «незадовільно». Цей показник відображає здатність керівника передати підлеглим необхідні знання для виконання їх посадових обов'язків і функцій, а також здатність їх до правильного трактування нормативно-технічної та законодавчої документації, необхідної для роботи відділу.

За критерієм «Рівень організації робіт у керованому колективі» розраховується загальна оцінка (ПРО1):

$$O_1 = \sum_{i=1}^8 A_i \cdot K_{\text{зн}i}, \quad (3.6.)$$

де A_i – оцінка по кожному з показників;

$K_{\text{зн}i}$ питома вага кожного показника в залежності від його значимості.

Після оцінки за кожним критерієм обчислюється підсумковий коефіцієнт

відповідності посаді ($K_{взп}$):

$$K_{СЗД} = \sum_{i=1}^{10} K_{зи} \cdot K_{ci}, \quad (3.7.)$$

де $K_{взп}$ – питома вага кожного критерію (див. табл. 3.1 і 3.2);

K_{ci} – коефіцієнт відповідності, принцип розрахунку якого описаний вище.

На підставі результатів оцінки ділових якостей працівників рекомендується розподілити їх на наступні категорії:

- 1) Ті, чиї ділові якості ідеально відповідають займаній посаді ($K_{СЗД}$ = від 0,85 до 1,05).
- 2) Ті, чиї ділові якості перевищують вимоги, виражені у $K_{СЗД}$ більше 1,05.
- 3) Ті, чиї ділові якості знаходяться на нижньому рівні відповідності, з $K_{СЗД}$ від 0,75 до 0,85.
- 4) Ті, чиї ділові якості не відповідають вимогам, з $K_{СЗД}$ менше 0,75.

Таблиця 3.3

Результати вибіркової оцінки персоналу ТОВ НВФ «Орус»

Працівник відділу	Значення коефіцієнту відповідності займаній посаді
1	2
1-й працівник - комерційний відділ	0,763
2-й працівник - експедиція	0,812
3-й працівник - комерційний відділ	0,912
4-й працівник - виробничий підрозділ	0,962
5-й працівник - фінансово-економічний відділ	1,120
6-й працівник – гараж	0,714
7-й працівник - склад	0,692

На основі вибіркової оцінки ефективності праці та ділових якостей персоналу можна зробити наступні рекомендації:

- 2-й та 4-й працівник відповідають своїй посаді;
- 3-му працівнику рекомендується підвищити ефективність на своїй посаді;
- 1-й та 7-й працівники можуть бути розглянуті для звільнення;
- 5-му працівникові рекомендується переглянути рівень оплати праці та премій;
- 6-й працівник може бути позбавлений премії.

З урахуванням коефіцієнтів відповідності працівників на своїх посадах можна скласти сітку виплати премій та дати рекомендації щодо подальшої участі працівника на своїй посаді:

Якщо коефіцієнт відповідності займаній посаді ($K_{сзд}$) менше 0,75, працівник може бути розглянутий для звільнення або пониження по службі, при умові проходження курсів підвищення кваліфікації на новій посаді. У такому випадку премія не виплачується.

Якщо $K_{сзд}$ знаходиться в діапазоні від 0,75 до 0,85, працівника можна залишити на поточній посаді, рекомендуючи йому пройти курси підвищення кваліфікації. У разі відсутності покращення результатів роботи після цього заходу, може бути прийняте рішення про його пониження по службі. За кожні 0,1 падіння $K_{сзд}$ відносно нормативного коефіцієнта (у даному випадку він складає від 0,85 до 1,01), розмір премії працівника зменшується на 4% від запланованої суми.

Якщо $K_{сзд}$ знаходиться в діапазоні від 0,85 до 1,01, працівник залишається на своїй посаді і може просуватися по службі, якщо пройде курси підвищення кваліфікації на новому робочому місці. Такий працівник також може бути включений у резерв на підвищення. Премія виплачується в повному обсязі.

Якщо $K_{сзд}$ дорівнює 1,02 або більше, рекомендується підвищення по службі. Якщо немає вільних місць, працівника можна включити до резерву на підвищення. За кожні 0,1 збільшення $K_{сзд}$ розмір премії зростає на 2%.

3.2 Інформаційна система управління підприємством як інструмент регулювання ефективності використання ресурсів підприємства

Створення інформаційної системи управління підприємством допоможе забезпечити повноцінну інформацію про процеси управління та підвищити ефективність управління підприємством. Це значно посилить контроль за використанням робочого часу працівників, які працюють за почасово-преміальною формою оплати праці. Також така система допоможе оптимізувати штат працівників, збільшити швидкість нарахування та планування заробітної плати, зменшити собівартість продукції, збільшити фонд заробітної плати, зменшити кількість ручної праці та прискорити отримання необхідної інформації на підприємстві.

Ця система сприятиме оптимізації використання трудових ресурсів, завантаженню виробничого обладнання та запасів товарно-матеріальних цінностей на складах і транспорті. Вона знизить рівень простою устаткування і висококваліфікованих фахівців, прискорить оперативність виконання замовлень, що сприятиме зменшенню експлуатаційних витрат завдяки ефективному розподілу людських та товарно-матеріальних ресурсів. Також вона сприятиме зменшенню дебіторської та кредиторської заборгованості, економії загальних витрат, збільшенню обігових коштів та прибутку.

Автоматизація всіх потоків інформації сприятиме систематизації та структуруванню даних, зробить інформацію більш логічною й прозорою для всіх рівнів керівництва. Це підвищить ефективність роботи й зменшить до мінімуму можливість помилки через виключення повторного введення (дублювання) однієї й тієї ж інформації на різних робочих місцях, а також знизить залежність потоків інформації від окремих користувачів.

Впровадження інформаційної системи вирішить ряд завдань, включаючи бухгалтерський і податковий облік, нормування праці, оперативний облік відносин з контрагентами і управління складом, а також створення та зберігання товарно-фінансових документів, техніко-економічне планування,

фінансове планування і бюджетування. Вона забезпечить виробничий облік фактичних витрат на сировину і допоміжні матеріали на всіх етапах виробничого процесу для розрахунку прямих витрат, включаючи втрати, брак та незавершене виробництво. Також буде формуватися фактична собівартість для кожного виду готової продукції і проводитися планово-фактичний аналіз.

Це підвищить ефективність управління підрозділами підприємства. Керівництво підприємства, користуючись сучасними інтернет-технологіями, зможе отримувати в реальному часі віддалений доступ до повного обсягу оперативних та статистичних даних виробництва, що дозволить швидко приймати ефективні рішення на основі оперативної інформації. Буде активно використовуватися механізм віддаленого управління підприємством.

Впровадження системи в ТОВ НВФ «Орус» дозволить детально врахувати специфіку виробництва, автоматизувати виробничу, збутову та закупівельну діяльність, а також забезпечити повний фінансовий і управлінський облік. Це підвищить ефективність компанії у наступних ключових аспектах:

- Ретельний аналіз бізнес-процесів.
- Контроль операційної діяльності.
- Формування своєчасних та достовірних фінансових та управлінських звітів.
- Гнучке управління асортиментом продукції та оптимізація асортименту.
- Планування трудових та виробничих ресурсів.
- Ефективне управління витратами.
- Контроль якості та термінів придатності.
- Збір та аналіз інформації про ринок.
- Контроль наявності продукції на складі та управління резервами.
- Налагодження та використання гнучких механізмів ціноутворення.
- Оптимізація завантаження виробничих потужностей.

Система автоматизації управління «Хлібокомбінат» має включати набір модулів, спрямованих на автоматизацію окремих аспектів виробничої діяльності підприємства, при цьому база даних має бути єдиною для всіх модулів. Чітке визначення та деталізація функцій кожного модуля дозволить успішно вирішувати місцеві завдання на рівні модулів та максимально ефективно використовувати загальні можливості системи для стратегічного прийняття рішень.

Інформатизація діяльності підприємства передбачає виконання наступних завдань:

- задачі „Облік договорів співробітництва”;
- задачі „Управління збутом продукції”;
- задачі „Управління закупками”;
- задачі „Управління запасами”;
- задачі „Управління виробництвом”;
- задачі „Управління фінансовими розрахунками з покупцями та постачальниками ”;
- задачі „Бухгалтерський облік”;
- задачі „Собівартість продукції, аналіз виробництва, планування, ціноутворення ”;
- задачі „Аналітично-довідкова інформація керівника”.

Перша задача стосується «Обліку договорів співробітництва». Ця задача призначена для створення та підтримки бази даних, що містить інформацію про угоди, укладені з контрагентами, а також реєстрацію будь-яких змін, які можуть виникнути протягом терміну співробітництва.

Це завдання включає в себе наступні аспекти:

- ведення бази даних, яка включає договори, додаткові угоди, зміни до угод та специфікації товарів;
- контроль за своєчасним виконанням умов договорів, угод з урахуванням термінів, асортименту, цін і т. д.;
- моніторинг фінансових розрахунків за укладеними угодами.

У плановому відділі усно узгоджуються всі основні аспекти співробітництва з контрагентом. Після цього розробляється проект договору або надсилається готовий варіант договору (щодо постачання продукції), який переглядається та коригується обома сторонами. Правильність договору перевіряє юрист. Після усунення будь-яких неполадок цей проект договору оформлюється як чинний документ, який підписують обидві сторони та вносять до бази даних договорів. Починаючи з цього моменту, цей договір стає доступним для перегляду відповідним підрозділам та вищому керівництву підприємства, де можна переглянути його особливості, строк виконання, тенденції виконання і т. д. Редагувати будь-який договір може лише схвалений працівник планового відділу. Загальна схема інформаційних потоків для обліку договорів подана на рис. 3.1.

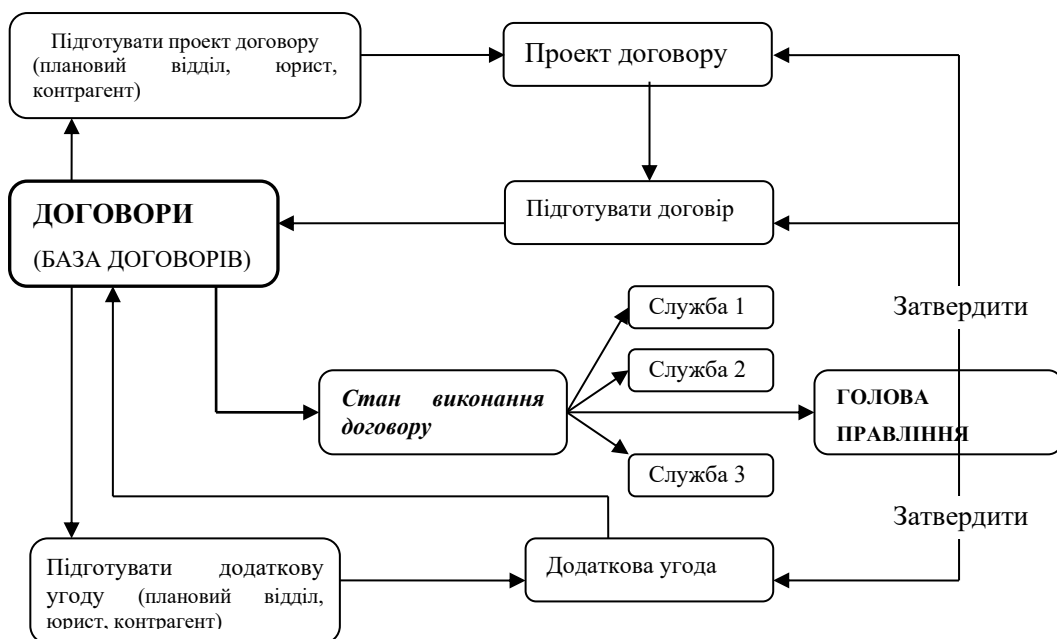


Рис. 3.1. Загальна схема інформаційних потоків організації діяльності персоналу із супроводу договорів

Протягом усього періоду співпраці, у всіх документах, пов'язаних з даним контрагентом, обов'язково має бути зазначене посилання на відповідний договір. Це є обов'язковою умовою для оперативного отримання результатів виконання умов договору, контролю суми заборгованості та внесення відповідних коригувань.

У випадку виникнення змін у співпраці, сторони мають можливість укласти додаткову угоду, яка буде підпорядкована основному договору. Після узгодження та затвердження такої додаткової угоди вона також повинна бути внесена до бази даних договорів. У всіх господарських документах обов'язково має бути зазначене посилання на цю додаткову угоду.

Завершивши діючий договір (угоду), протягом одного календарного місяця до завершення, система має повідомити відповідального працівника. Після вирішення всіх питань, пов'язаних з подальшою співпрацею, відповідальний працівник має вибрати або продовження договору, або його припинення.

Після виконання умов договору або закінчення терміну дії, жоден господарський документ не може посилатися на цей договір. Договір вважається закритим і переходить у архівний статус.

Задача 2 «Управління виробництвом» спрямована на облік виробленої продукції, планування виробничих процесів і матеріальних потоків, а також на розробку нормативної системи управління виробництвом. Серед основних функцій цієї задачі:

- загальний облік виготовленої продукції;
- реєстрація виробництва з урахуванням змін, автоматизація обліку постачання сировини за змінами у виробництві;
- автоматичний розрахунок витрат сировини та допоміжних матеріалів у виробництві за нормативами, враховуючи рецептури та вологість муки;
- ведення рецептур та норм витрат сировини, варіантів замін;
- облік фактичних витрат сировини у виробництві;
- контроль над браком, призначеним для повторної переробки;
- використання паспортів продукції під час випуску готової продукції;
- моніторинг відхилень між нормативними та фактичними витратами сировини.

На виробництві діє дві зміни, кожна триває 12 годин, і 4 бригади. Перша зміна починається о 8:00 і закінчується о 20:00, друга зміна розпочинається о 20:00 і закінчується о 8:00 наступного дня. Цей цикл повторюється для наступних двох бригад.

Пакет документів для виробництва продукції має бути сформований не пізніше, ніж за одну годину до початку зміни.

Робота кожної зміни розпочинається з реєстрації в автоматизованій системі. Реєстрацію проводить майстер зміни або начальник цеху. Без реєстрації заборонено виконувати операції з отримання сировини та передачі продукції.

Після реєстрації майстер повинен прийняти залишки сировини та незавершеного виробництва від попередньої зміни та скласти спеціальні документи (акт-передачі).

Потім на екрані монітора відображається список замовленої продукції на зміну та перелік потрібної сировини за нормативними показниками рецептури. На цьому етапі можна вносити корективи до деяких параметрів сировини, наприклад, замінювати номенклатуру товарів іншою припустимою, змінювати кількість сировини, вказувати вологість муки тощо. Скоригований перелік сировини можна роздрукувати.

Перед початком виробничого процесу майстер зміни отримує відкоригований та затверджений пакет документів на виробництво певного асортименту продукції та кількості сировини та додаткових матеріалів. Вказаний перелік товарів та сировини автоматично передається на головний склад, де готується пакет видаткових документів, і відбувається передача товарів для виробництва. Усі отримані товари та сировина, разом із залишками сировини в цеху згідно нормативів, направляються на виробництво.

Готову продукцію упаковують та розміщують у вагонетках, кожна з яких має свій унікальний ідентифікатор. Продукція складається лише на вагонетки одного типу, у будь-якій кількості, і оформлена для відправлення на експедицію. Під час цього процесу оператор або відповідальний майстер

реєструє вагонетку у базі даних виробництва; передача продукції без такої реєстрації заборонена. Оператор експедиції підтверджує факт передачі і вводить спеціальний код підтвердження.

На завершення зміни майстер готує пакет документів звіту про роботу зміни та виконує процедуру закриття зміни. Цей пакет автоматично готується автоматизованою системою. Загальна схема інформаційних потоків у завданні управління виробництвом продукції подана на рис. 3.2.

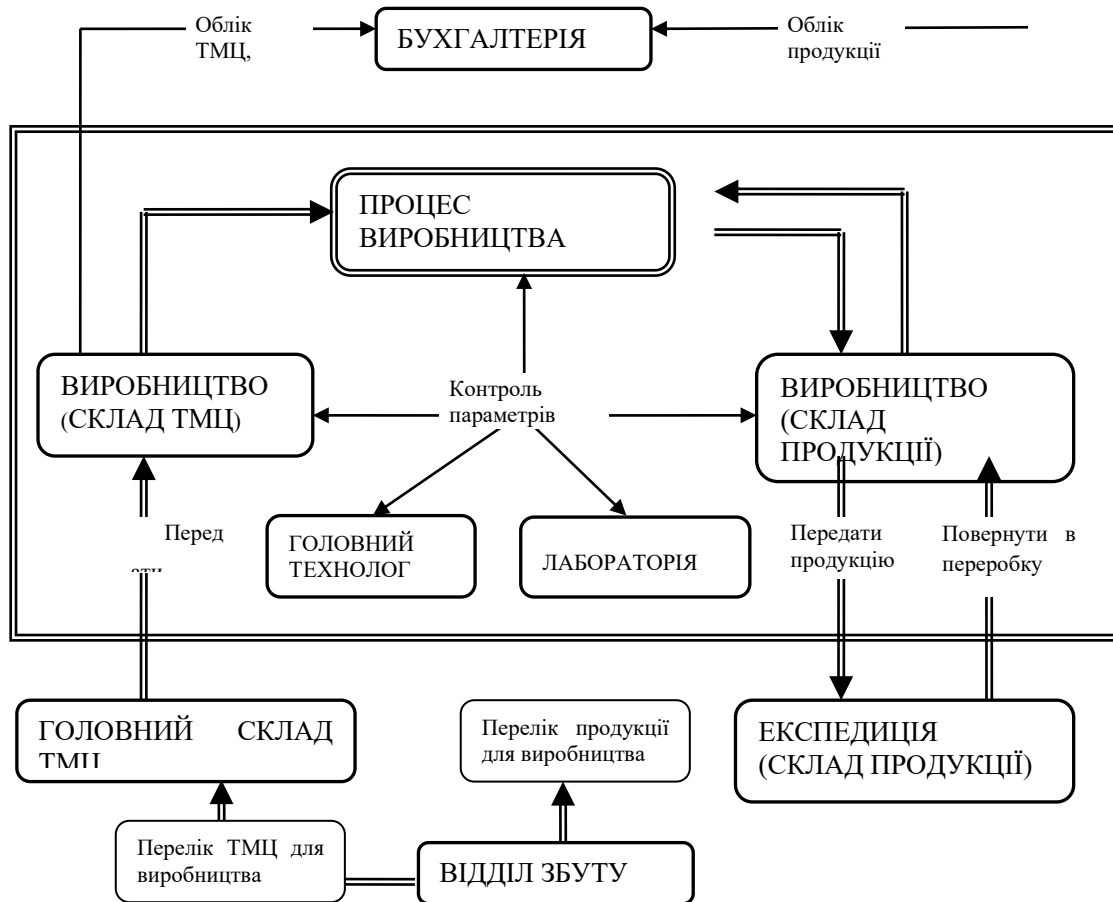


Рис. 3.2. Загальна схема інформаційних потоків задачі організації діяльності персоналу у виробництві

Задача 3 «Управління збутом продукції» має на меті автоматизацію процесу продажів товарів. Ця підсистема повинна включати засоби для планування та контролю продажів, а також здатність вирішувати завдання управління замовленнями покупців. Вона також має підтримувати різні схеми продажу, такі як експедиція, продаж зі складу, під замовлення, власним транспортом або самовивозом, а також продаж через давальників та інші.

Клієнт може зв'язатися з оператором експедиції та зробити замовлення на придбання продукції через засоби комунікації. При прийомі замовлення оператор повинен отримати інформацію про те, хто робить замовлення, який товар та в якій кількості бажає придбати клієнт. Решта даних, таких як тип цін та вид доставки, повинна вводитися автоматично системою, а оператор має лише підтвердити ці дані. Програма повинна автоматично перевіряти правильність введення інформації. Крім того, система повинна автоматично відображати будь-які заборгованості, якщо вони є. Оператор може оперативно попередити покупця про наявність заборгованості. Якщо заборгованість перевищує встановлене максимально допустиме значення, що повинно бути вказане для кожного покупця індивідуально, система має заблокувати можливість введення нового замовлення. Введення замовлення можливе лише після часткової або повної оплати.

При потребі можна встановити графіки доставки для покупців. Замовлення можна приймати згідно з графіком або без нього, зазначаючи час доставки. Для створення графіків необхідно мати спеціальний модуль, який оптимально розподілить наявний автотранспорт за маршрутами та складе графік доставки з можливістю коригування менеджером.

При введенні номенклатурного списку система автоматично перевірятиме, чи можна замовляти продукцію для певного покупця, і заповнюватиме список рекомендованої продукції з можливістю подальшого коригування оператором.

Також система повинна передбачати механізм коригування замовлення з відображенням причин відхилення. Причини відхилення можна аналізувати в звітах, якщо потрібно. Основна вимога до замовлень - кожне замовлення повинно бути виконане точно в строк і залишатися прозорим під час виконання. Результати виконання замовлень доступні кожній зацікавленій службі.

Вся вироблена продукція має бути оприбуткована в експедиції з виробництва у реальному часі, з інформацією, яка передається з облікової системи виробництва через локальну мережу. Заборонено відвантажувати

продукцію без оприбуткування з виробництва. Це сприятиме формуванню відповідального ставлення працівників до введення інформації в виробничих цехах і забезпечить швидкість отримання інформації іншими службами.

Відвантаження продукції здійснюється за вказівкою начальника відділу збуту. Одночасно для кожного покупця складається комплект документів на автомобіль, який включає:

1. Товарно-транспортні накладні - 3 шт.
2. Рахунки-фактури - 2 шт.
3. Посвідчення якості товару - 1 шт. (при необхідності).

Також на автомобіль виписується загальний реєстр-перепустка, що містить інформацію про завантажену продукцію, розбиту на кожен вид продукції, у кількості 3 штук, для перевірки охороною при виїзді з підприємства.

Особливістю виписки документів є можливість блокування зміни параметрів будь-якого документа після його друку. Змінити вказаний документ може тільки особа, яка має відповідне дозвіл від керівника служби або іншого вищого керівника.

Ще однією особливістю виписки товарно-транспортної накладної та рахунку є автоматичне формування на основі попередніх замовлень, що суттєво прискорює процес підготовки видаткових документів. Також потрібно передбачити можливість введення документів без використання миші, виключно за допомогою клавіатури.

При доставці продукції може виникнути ситуація, коли покупець відмовляється від частини замовленої продукції. У такому випадку ця частина продукції разом з відповідними документами повертається в експедицію для подальшого перерозподілу і доставки іншому покупцю. Загальна схема інформаційних потоків управління збутом продукції наведена на рис. 3.3.

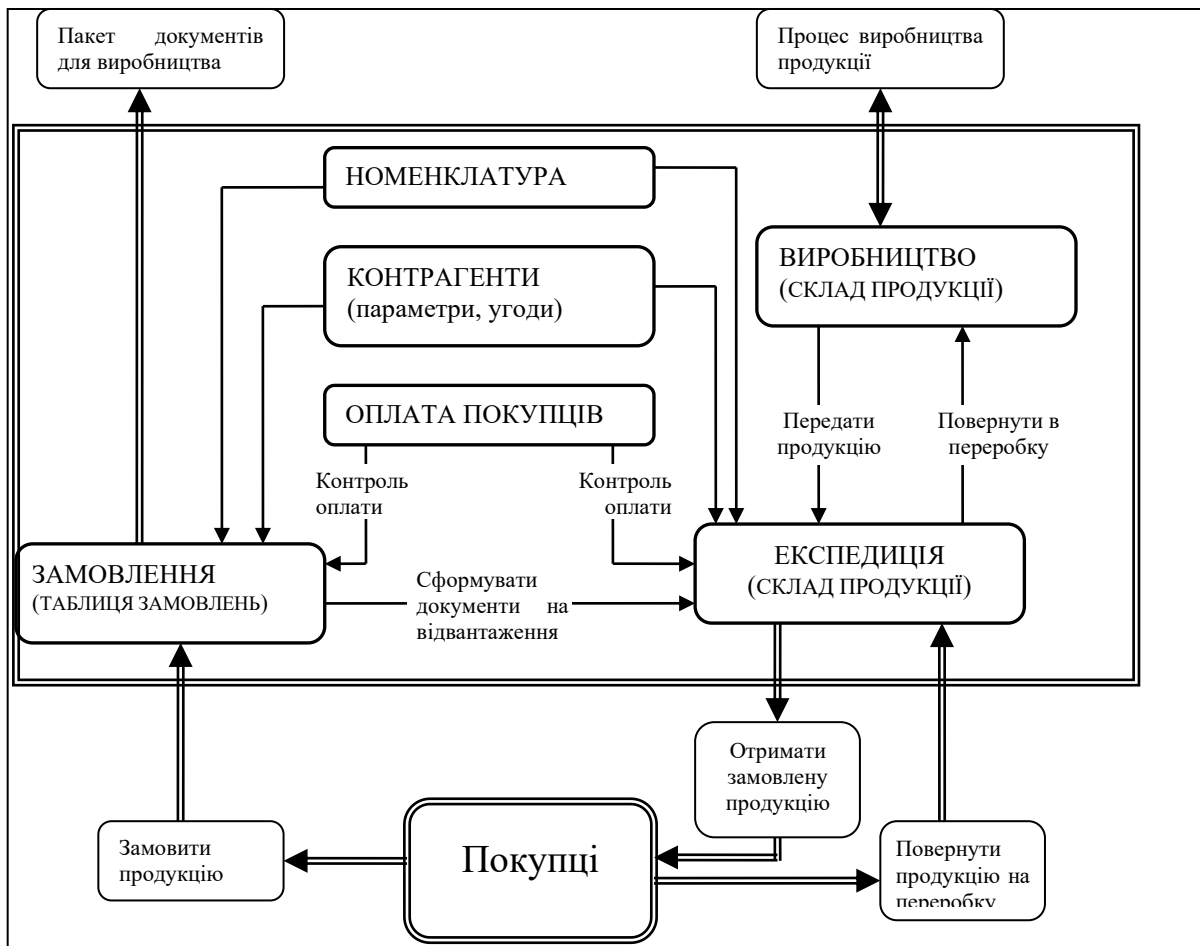


Рис. 3.3. Загальна схема інформаційних потоків задачі організації діяльності персоналу із супроводу процесу відвантаження

Також необхідно в системі врахувати можливість коригування замовлення з обов'язковим вказанням причин. Після цього можна проаналізувати причини відхилення замовлення і виявити закономірності.

Під час транспортування продукції до споживачів частина товарів може втратити товарний вигляд з будь-яких причин. Ці товари повертаються виробництву, де складається акт повернення браку.

Аналогічно розв'язуються питання автоматизації інших завдань. Така автоматизована система управління підприємством вже проектується, і після її впровадження в виробництво буде можливо оцінити економічний ефект від її запровадження.

Висновок по розділу 3

Створення ефективної системи організації оплати праці є вкрай важливим. Неefективна система оплати праці негативно впливає на кінцеві результати діяльності підприємства. Тому пошук способів підвищення продуктивності праці має бути спрямований на вдосконалення організаційної структури підприємства, поліпшення кадрової роботи та оптимізацію економічної діяльності. Це може включати посилення стимулюючої ролі заробітної плати та підвищення її ефективності для збільшення зацікавленості працівників у досягненні кінцевих результатів. Для цього можна використовувати більш прогресивні або нетрадиційні системи оплати праці та методи нарахування зарплати.

Один із ключових способів підвищення ефективності праці у ТОВ НВФ «Орус» - впровадження системи атестації персоналу. Методика атестації, розроблена на експериментальній основі, передбачає оцінку результатів праці та професійних якостей працівників за допомогою шестибальної системи, враховуючи 10 критеріїв. Кожен критерій включає 10-15 показників.

Іншим шляхом удосконалення організації діяльності персоналу у ТОВ НВФ «Орус» є модернізація інформаційної системи управління. Ця система сприятиме оптимізації використання трудових ресурсів, навантаження виробничого обладнання та запасів товарно-матеріальних цінностей на складах і транспорті. Такий крок допоможе знизити простой устаткування та висококваліфікованих спеціалістів, прискорить виконання замовлень, що зменшить експлуатаційні витрати через ефективний розподіл людських та матеріальних ресурсів. В результаті очікується зменшення дебіторської та кредиторської заборгованості, економія загальних витрат, збільшення оборотних коштів та прибутку.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Ефективна організація роботи персоналу є ключовим аспектом успішної діяльності підприємства. Крім того, управління людськими ресурсами є важливою складовою процесу управління розвитком держави.

Аналізуючи теоретичні основи організації роботи персоналу, приходимо до висновку, що в економічній теорії використовуються різні терміни, які відображають участь людей у суспільному виробництві: трудові ресурси, людські ресурси, людський фактор, організаційна поведінка, організація праці, управління персоналом, кадрова політика, колектив, команда, міжособистісні відносини та інші.

Ці терміни розкривають різні аспекти проблеми управління персоналом і підходи до її вирішення. Основним елементом цієї системи управління є сам персонал, який одночасно може виступати як об'єктом, так і суб'єктом управління.

На прикладі компанії «Науково-виробнича фірма «Орус», що діє у галузі хлібопекарської промисловості, було проведено аналіз практичних проблем управління персоналом. За даними на кінець 2023 року, середня чисельність працівників на підприємстві становила 180 осіб, із них 160 - робітничий персонал, а 20 - адміністративний.

Забезпеченість персоналом в різних категоріях є нерівномірною. Наприклад, забезпеченість промислово-виробничим персоналом (ПВП) становила 106,25%, що перевищує норму на 10 чоловік, тоді як забезпеченість невиробничим персоналом була на рівні 81,08%, що призвело до дефіциту в 7 осіб.

Вища забезпеченість промислово-виробничого персоналу є позитивним аспектом, оскільки цей персонал здійснює прямий виробничий процес, у той час як невиробничий персонал надає допоміжні послуги.

Рівень кваліфікації працівників характеризується середнім тарифним розрядом, який визначається як середньозважена арифметична величина.

У ТОВ «НВФ «Орус» фонд оплати праці всіх працівників зростає на 36,5%, де основна зарплата збільшилася на 27,8%, а додаткова на 50,7%. Середньомісячна заробітна плата підвищилася на 25,9%, а обсяг виробництва в діючих цінах збільшився на 35,5% (преимуществами цін, оскільки у натуральному вираженні – лише на 1,4%). Важливо відзначити, що темпи зростання доходу підприємства майже на 1% менше, ніж темпи зростання фонду оплати праці. Це свідчить про ефективну систему організації оплати праці на об'єкті дослідження.

Для оцінки обґрунтованості зростання заробітної плати та її стимулюючої функції важливо розглянути співвідношення динаміки середньої заробітної плати та продуктивності праці працівників.

Співвідношення між середньогодинною заробітною платою та продуктивністю праці працівників на ТОВ НВФ «Орус» за роками складає: у 2021 році – 0,127; у 2022 році – 0,160; у 2023 році – 0,196. Спостерігається тенденція зростання цього співвідношення, що свідчить про те, що підвищення заробітної плати не стимулює підвищення продуктивності праці, і, отже, не є виправданим.

Створення ефективної системи організації оплати праці є критично важливим. Низька ефективність системи оплати праці негативно впливає на кінцеві результати діяльності підприємства.

Тому пошук резервів для підвищення продуктивності праці має бути спрямованим на удосконалення організаційної структури підприємства, поліпшення кадрової роботи, а також на удосконалення економічної діяльності. Це може включати посилення стимулюючої ролі заробітної плати та підвищення її ефективності з метою збільшення зацікавленості працівників у досягненні кінцевих результатів діяльності. Для цього можуть бути використані більш прогресивні або нетрадиційні системи оплати праці та методи нарахування зарплати.

Для поліпшення організації діяльності персоналу підприємства «Орус» пропонується наступне:

1. Один із ключових способів підвищення ефективності праці у ТОВ НВФ «Орус» - це впровадження системи атестації персоналу. Методика атестації, розроблена на експериментальній основі, передбачає оцінку результатів праці та професійних якостей працівників за допомогою шестибальної системи, враховуючи 10 критеріїв. Кожен критерій включає в себе 10-15 показників.

Іншим шляхом удосконалення організації діяльності персоналу у ТОВ НВФ «Орус» є модернізація інформаційної системи управління. Ця система сприятиме оптимізації використання трудових ресурсів, навантаження виробничого обладнання і запасів товарно-матеріальних цінностей на складах і транспорті. Такий крок допоможе знизити простій устаткування і висококваліфікованих спеціалістів, прискорить виконання замовлень, що, у свою чергу, зменшить експлуатаційні витрати через ефективне розподіл людських та товарно-матеріальних ресурсів. В результаті очікується зменшення дебіторської та кредиторської заборгованості, економія загальних витрат, збільшення оборотних коштів та прибутку.

ВИКОРИСТАНІ ДЖЕРЕЛА

1. Кодекс законів про працю [Електронний ресурс] : Кодекс України від 10 груд. 1971 р., № 322-VIII. - Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/322-08>. - Назва з екрана.
2. Про професійний розвиток працівників [Електронний ресурс] : Закон України від 12 січ. 2012 р., № 4312-VI (із змінами і доповненнями від 5 лип. 2012 р., № 5067-VI). - Режим доступу: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/T124312.html. - Назва з екрана.
3. Національний класифікатор України. Класифікатор професій ДК 003:2010 [Електронний ресурс] : наказ М-ва екон. розвитку і торгівлі України від 16 серп. 2012 р., № 923. - Режим доступу: http://hrliga.com/index.php?module=norm_base&op=view&id=433. - Назва з екрана.
4. Амеліна І. В. Шляхи удосконалення системи управління персоналом на вітчизняних підприємствах / І. В. Амеліна, К. П. Біланенко // Економіка і регіон. - 2021. - № 4. - С. 31-37.
5. Бабіна О. В. Щодо оцінювання роботи служби управління персоналом компанії / О. В. Бабіна, Т. С. Морщенок, К. О. Круглов, М. В. Іоффе // Інвестиції: практика та досвід. - 2022. - № 19-20. - С. 59-65.
6. Балановська Т.І., Михайліченко М.В., Троян А.В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466 с.
7. Бившева Л. О. Шляхи формування ефективної системи управління персоналом організації в умовах сучасного етапу розвитку менеджменту в Україні / Л. О. Бившева, О. О. Кондратенко, А. Г. Моховіков, О. А. Шапаренко // Економічний вісник Донбасу. - 2023. - № 1. - С. 18-25.
8. Богацька Н. М. Управління персоналом як елементом ресурсного потенціалу підприємства / Н. М. Богацька. // Ефективна економіка. - 2023. - № 8. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_8_14 (дата

звернення: 12.01.2024)

9. Бондарчук О. М. HR-бюджетування як інструмент управління персоналом / О. М. Бондарчук, К. О. Астаф'єва, Г. В. Нікульнікова, О. Ю. Астаф'єв // Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія : Економічні науки. - 2023. - № 4(1). - С. 45-51.
10. Брич., Борисяк О., Білоус Л., Галиш Н. Трансформація управління персоналом підприємств: монографія / В. Брич, О. Борисяк, Л. Білоус, Н. Галиш. – Тернопіль: ВПЦ «Економічна думка ТНЕУ», 2020. – 212 с.
11. Валінкевич Н. В. Організація та управління персоналом підприємницьких структур / Н. В. Валінкевич, Г. М. Атаманюк, М. В. Любарський, О. С. Яковенко // Агросвіт. - 2023. - № 13. - С. 46-53.
12. Ватаманюк-Зелінська У. З. Підбір кадрів та управління персоналом казначейства / У. З. Ватаманюк-Зелінська, А. З. Петрович // Проблеми системного підходу в економіці. - 2021. - Вип. 3. - С. 60-66.
13. Вінтоняк А. М. Інформаційні технології у системі управління персоналом: підхід до кадрового управління / А. М. Вінтоняк // Економіка. Фінанси. Право. - 2023. - № 6. - С. 56-59.
14. Волянська-Савчук Л. В. Розвиток трендів використання Digital-технологій в управлінні персоналом / Л. В. Волянська-Савчук, О. В. Кошонько, О. В. Горбатюк, Т. В. Глушко // Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки. - 2023. - Вип. 68. - С. 112-120.
15. Гапєєва О. М. Система мотивації персоналу в сучасному управлінні організацією / О. М. Гапєєва, В. В. Скакун // Вісник Дніпропетровського науково-дослідного інституту судових експертиз Міністерства юстиції України. Економічні науки. - 2021. - Вип. 2. - С. 20-26.
16. Гідна праця: імперативи, українські реалії, механізми забезпечення: монографія. Колот А. М , Лопушняк Г. , Брінцева О., Цимбалюк С.О. та ін.; К. : КНЕУ, 2017. 504 с.
17. Глущенко, Л., Пілявоз, Т., & Коваль, Н. Управління персоналом у

- сучасній структурі управління підприємством. Економіка та суспільство, 2022 (35). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-41> (дата звернення: 12.01.2024)
18. Гой Н. Модель управління системою мотивації персоналу в закладах освіти / Н. Гой, О. Жук, В. Басараб // Освітні обрії. - 2021. - № 2. - С. 67-72.
19. Голобородько Т. В. Етичні аспекти лідерства в управлінській практиці: роль інформаційного забезпечення та менеджменту персоналу в умовах розвитку цифрового суспільства / Т. В. Голобородько, Л. А. Буркова // Інвестиції: практика та досвід. - 2023. - № 14. - С. 47-54.
20. Гонтарева І. В. Особливості стратегічного управління персоналом організації в сучасних умовах / І. В. Гонтарева, В. А. Євтушенко, В. І. Ковальова // Східна Європа: економіка, бізнес та управління. - 2022. - Вип. 3. - С. 50-56.
21. Дашко І. М. Формування стратегії управління персоналом як напрям розвитку підприємств промисловості / І. М. Дашко, Л. А. Бехтер, Л. В. Михайліченко. // Ефективна економіка. - 2023. - № 6. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_6_15
22. Довгань Л.Є., Ведута Л.Л., Мохонько Г.А. Технології управління людськими ресурсами: навчальний посібник. Київ: КПП ім. Ігоря Сікорського, 2018. 512 с.
23. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом : навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). – Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288 с
24. Жернова Є. В. Детермінанти управління персоналом на підприємствах в умовах повоєнного відновлення економіки / Є. В. Жернова // Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2022. - № 80. - С. 186-193.
25. Жолонко Т. В. Нематеріальна мотивація в системі управління персоналом: зарубіжний досвід та українські реалії / Т. В. Жолонко, О. М. Гребінчук // Наукові праці Міжрегіональної академії управління

- персоналом. Економічні науки. - 2021. - Вип. 2. - С. 23-28.
26. Жук О.П. Управління людськими ресурсами : навч. посібник. Львів: Видавець ФОП Марченко Т.В., 2021. 338 с
27. Зачосова Н. В. Розвиток персоналу та кадрового потенціалу як елементи стратегічного управління фінансово-економічною безпекою суб'єкта господарювання / Н. В. Зачосова, О. В. Коваль, М. В. Байкер // Науковий погляд: економіка та управління. - 2022. - № 1. - С. 61-66
28. Ігнатович Л. С. Оцінювання персоналу в системі управління стратегією суб'єкта економічної діяльності на ринку страхових послуг / Л. С. Ігнатович, М. М. Іванов // Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління. - 2021. - Т. 32(71), № 4. - С. 41-52.
29. Карпінський Б. А. Стратегіологія формування й розвитку методів управління та оцінювання персоналу в органах публічного адміністрування України / Б. А. Карпінський, О. В. Живачук, Д. О. Хоміч // Нотатки сучасної науки. - 2023. - № 7. - С. 20-21.
30. Кириченко Н. В. Характерні риси, складові та методи оцінювання лідерських компетенцій управлінського персоналу / Н. В. Кириченко, Л. О. Алещенко // Агросвіт. - 2023. - № 12. - С. 48-55.
31. Клименко І. С. Особливості управління персоналом із врахуванням правового аспекту / І. С. Клименко, А. А. Белятинська, А. А. Белятинська // Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління. - 2022. - Т. 33(72), № 1. - С. 21-27.
32. Кліпкова О. І. Інноваційні компоненти процесу управління персоналом у сфері послуг / О. І. Кліпкова // Підприємництво та інновації. - 2022. - Вип. 25. - С. 46-50.
33. Козак Л. В. Формування ефективної системи управління персоналом підприємств ІТ-галузі / Л. В. Козак, С. Ю. Дорош // Наукові записки Національного університету "Острозька академія". Серія : Економіка. -

2023. - № 29. - С. 19-24.
- 34.Козенков Д.Є., Крамаренко А.В., Вишневська М.К., Альошина Т.В. Стратегічне управління персоналом промислового підприємства / монографія. – Дніпро: Поліграфцентр «Формат», 2022. – 116 с
- 35.Козирєва О. В., Овсієнко О. В. Організація праці менеджера: навч. посіб. Харків: Видавництво Іванченка І. С., 2019. 203 с
- 36.Кокорєва О. В. Управління креативним потенціалом персоналу туристичного підприємства на засадах інноваційних і комунікативних технологій / О. В. Кокорєва, Л. О. Корчевська, А. Є. Глинська // Бізнес-навігатор. - 2021. - Вип. 4. - С. 72-75.
- 37.Корольков В. В., Бабенко Д. О. Удосконалення мотиваційного механізму управління персоналом підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 11. – URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8345> (дата звернення: 12.01.2024).
- 38.Кустріч Л. О. Управління персоналом: тренди та інноватика / Л. О. Кустріч // Інвестиції: практика та досвід. - 2023. - № 12. - С. 20-25.
- 39.Левицька І. В. Управління персоналом готельно-ресторанної сфери в умовах воєнного стану / І. В. Левицька, А. О. Климчук // Економіка і управління бізнесом. - 2022. - Т. 13, № 3. - С. 40-51.
- 40.Лобач А. М. Трансформація організаційної структури та управління ефективності персоналу виробничого підприємства / А. М. Лобач, В. В. Скриль, Д. А. Лобач // Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки. - 2022. - Вип. 1. - С. 61-71.
- 41.Лозова, О. В. Система управління персоналом як важлива складова ефективного функціонування підприємства в ринкових умовах господарювання / Український журнал прикладної економіки. – 2017. – Том 2. – № 4. – С. 37-45
- 42.Мазур В. С. Інноваційні технології управління персоналом в готельно-ресторанному бізнесі / В. С. Мазур // Стратегія економічного розвитку України. - 2023. - Вип. 52. - С. 46-58.

- 43.Махмудов Х. З. Вплив стратегічного управління персоналом на підвищення конкурентного потенціалу підприємства / Х. З. Махмудов, В. Є. Чухліб // Економічний простір. - 2021. - № 176. - С. 79-82.
- 44.Новальська Н. І. Управління трудовим потенціалом авіаційного персоналу / Н. І. Новальська, В. В. Клименко, І. М. Герасименко, С. В. Пронь // Бізнес Інформ. - 2023. - № 6. - С. 134-139.
- 45.Обелець Т. В. Аналіз трансформації системи управління персоналом під час воєнних дій / Т. В. Обелець, В. В. Наверська // Інвестиції: практика та досвід. - 2023. - № 5. - С. 80-85.
- 46.Олійник Н. Ю. Організація системи управління діловою кар'єрою персоналу / Н. Ю. Олійник // Науковий погляд: економіка та управління. - 2022. - № 2. - С. 86-91.
- 47.Олійник О. С. Управління персоналом туристичних підприємств / О. С. Олійник // Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво. - 2021. - № 5. - С. 14-22.
- 48.Осовська Г. В. Удосконалення системи управління персоналом підприємства / Г. В. Осовська, А. М. Волківська, О. В. Аксьонова, О. А. Осовський, А. В. Демчук. // Ефективна економіка. - 2023. - № 6. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_6_40 (дата звернення: 12.01.2024)
- 49.Павлюк Т. С. Удосконалення системи управління персоналом у ТОВ "Елсі" в період реструктуризації / Т. С. Павлюк, В. О. Шишкін, А. В. Виноградова // Причорноморські економічні студії. - 2021. - Вип. 72(1). - С. 144-148.
- 50.Паламарчук О. Ефективне управління університетами за участі академічного персоналу (досвід України) / О. Паламарчук // Університети і лідерство. - 2019. - № 2. - С. 49-62. -
- 51.Паловські Ю.О. Методологічні основи управління процесами емоційного вигорання персоналу в організації: рекомендації для менеджерів / Ю.О. Паловські // Вчені записки Таврійського національного університету імені

- В. І. Вернадського. Серія : Психологія. - 2023. - Т. 34(73), № 1. - С. 54-63.
52. Персональний розвиток менеджера в контексті ідейної кризи управлінських концепцій / Н. І. Шашкова // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Економічні науки. - 2021. - Вип. 43. - С. 65-71.
53. Перчук О. В. Організація військового обліку в системі управління персоналом підприємства / О. В. Перчук, О. О. Артюх // Економічний вісник університету. - 2023. - Вип. 57. - С. 69-77.
54. Писаревська Г. І. Тенденції розвитку використання Digital-технологій в управлінні персоналом / Г. І. Писаревська // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Економічні науки. - 2021. - Вип. 41. - С. 54-60.
55. Поліщук О. Ю. Управління розвитком персоналу / О. Ю. Поліщук, К. Ю. Поляк // Інтелект ХХІ. - 2021. - № 4. - С. 19-22.
56. Райко Д. В. Особливості формування маркетингового персоналу щодо людського капіталу осіб з особливими потребами у системі управління персоналу / Д. В. Райко, І. В. Кролівець. // Ефективна економіка. - 2023. - № 8. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_8_7 (дата звернення: 12.01.2024)
57. Руденко В. О. Управління персоналом: організаційні та економічні аспекти в умовах цифрової економіки / В. О. Руденко // Соціально-гуманітарний вісник. - 2023. - Вип. 43. - С. 49-52.
58. Сазонова Т. О. Особливості управління поведінкою персоналу в сучасних умовах / Т. О. Сазонова, А. Д. Курченко, Т. М. Заліпа // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. - 2022. - Вип. 42. - С. 125-129.
59. Синиціна Ю. П., Шпортько Г. Ю. Дослідження елементів сучасної системи управління персоналом : монографія. Дніпро : Формат, 2022. 116 с.

- 60.Смєсова В. Л. Аналіз корпоративної культури підприємства та її вплив на управління персоналом / В. Л. Смєсова, Н. В. Яшкіна, Л. О. Аніщенко. // Ефективна економіка. - 2023. - № 7. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_7_19 (дата звернення: 12.01.2024)
- 61.Сугак Т. О. Управління персоналом в інформаційно-аналітичному забезпеченні фінансової складової системи економічної безпеки підприємств / Т. О. Сугак // Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка. - 2022. - Т. 27, Вип. 3. - С. 84-87.
- 62.Технології управління персоналом: монографія / О. А. Гавриш, Л. Є. Довгань, І. М. Крейдич, Н. В. Семенченко. – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 528 с
- 63.Токмакова І. В. Управління розвитком персоналу підприємств залізничного транспорту в умовах цифровізації / І. В. Токмакова, В. О. Овчиннікова, М. В. Корінь, Б. Б. Остапюк // Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2021. - № 74. - С. 139-149.
- 64.Труніна І. М. Особливості управління персоналом у медичній галузі / І. М. Труніна, Р. А. Сербін, М. С. Андрієнко // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Економічні науки. - 2021. - Вип. 43. - С. 51-56.
- 65.Управління персоналом в умовах знаннєвої економіки: колективна монографія / під ред. д.е.н., професора Г.Г. Савіної. – Херсон: ФОП Вишемирський В.С., 2019. – 129 с.
- 66.Фурман Д. Г. Імперативи стратегічного управління персоналом підприємства / Д. Г. Фурман. // Ефективна економіка. - 2023. - № 4. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_4_21 (дата звернення: 12.01.2024)
- 67.Черчик Л. Внутрішня атестація в системі управління розвитком персоналу закладів охорони здоров'я / Л. Черчик, А. Каленюк // Економічний форум. - 2022. - № 3. - С. 89-96.
- 68.Чикуркова А. Д. Науково-практичні аспекти управління персоналом

- підприємств: проблеми, тенденції і перспективи вирішення / А. Д. Чикуркова, Д. Г. Фурман // Інвестиції: практика та досвід. - 2023. - № 3. - С. 10-18.
- 69.Шашкова Н. І. Шуканова А. Соціально-психологічні чинники управління персоналом в контексті розвитку туристичних підприємств / А. Шуканова, Л. Вішнікіна, О. Володько, С. Дудник // Галицький економічний вісник. - 2022. - № 3. - С. 42-47.
- 70.Шулла Р. С. Можливість впровадження концепції центрів відповідальності як інструментів структурного управління персоналом на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу / Р. С. Шулла, Г. М. Колісник, М. М. Попик // Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі. - 2022. - № 5. - С. 75-90.
- 71.Ягодзінський С. М. Стратегія удосконалення системи управління персоналом підприємства / С. М. Ягодзінський, А. О. Козинець // Підприємництво і торгівля. - 2023. - Вип. 36. - С. 44-50.

ДОДАТКИ

Додаток А

Основні показники економічної діяльності ТОВ НВФ «Орус»

Показники, тис. грн.	Роки			Відхилення	
	2021	2022	2023	Середній абсолютний приріст	Середній темп приросту, %
Обсяг виробництва у порівнянних цінах,	13693,7	15500,2	16085,2	1195,75	8,4
Обсяг виробництва у діючих цінах відповідних років, тис. грн.	6526,2	9198,0	11982,7	2728,25	35,5
Обсяги виробництва хлібобулочних виробів у натуральному виразі	5495	5553	5652	78,5	1,4
Доходи від реалізації товарів, робіт, послуг, тис. грн.	6993,5	9839,0	12939,0	2972,75	36,0
Чистий прибуток, тис. грн.	93,8	273,0	398,0	152,1	106,0
К покриття власними коштами	0,44	0,25	0,52	0,04	8,7
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	3958,4	4994,6	6770,0	1405,8	30,8
Собівартість 1 грн. реалізованої продукції	0,71	0,69	0,67	-0,02	-2,9
Рентабельність діяльності	1,2	3,1	3,3	1,05	65,8
Фонд оплати праці усіх працівників, тис. грн.	1964,4	2799,6	3660,2	847,9	36,5
В тому числі:					
фонд основної заробітної плати	1255,6	1502,0	2049,8	397,1	27,8
фонд додаткової заробітної плати	708,8	1297,6	1610,4	450,8	50,7
Фонд робочого часу, за який нарахована заробітна плата штатним працівникам, людино-годин	285179	302765	321801	18311	6,3
Середньомісячна заробітна плата, грн.	1069,93	1440,10	1694,54	312,3	25,9
Середня продуктивність праці, тис. грн	0,048	0,051	0,049	0,0005	1,0

Додаток Б

Витяг з Колективного Договору ТОВ НВФ «Орус» за 2023 рік

Проводити доплату за професійну майстерність робітникам, ІТП та службовцям в розмірі до 50% посадового окладу, тарифної ставки згідно з Галузевою угодою на 2022 рік:

- ІТП – до 50% посадового окладу;
- робітники III розряду – 12%;
- робітники IV розряду – 16%;
- робітники V розряду – 20%;
- робітники VI розряду – 24%.

Надбавки можуть бути зменшені або повністю скасовані в залежності від результатів роботи працюючого з урахуванням записів у листку оцінки якості праці виконавців та при наявності фінансових можливостей підприємства.

Згідно з результатами атестації робочих місць проводити виплату диференційованих надбавок (доплат) працівникам, зайнятим на роботах з важкими та шкідливими умовами праці в залежності від часу зайнятості працівника в цих умовах згідно додатку № 6.

Встановити доплати:

За сумісництво – до 50% тарифної ставки, посадового окладу, та за розширення зони обслуговування або збільшення обсягу робіт.

За виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника - до 100% тарифної ставки (окладу) відсутнього працівника, згідно Галузевої угоди.

Згідно з Галузевою тарифною угодою на 2022 рік передбачається:

- оплата роботи в нічний час – в розмірі 75% тарифної ставки (окладу);
- за роботу в святкові дні – в подвійному розмірі;
- за роботу в неробочі дні (неділі) – 50% тарифної ставки (окладу), що є робочими днями за графіком.

Згідно з Галузевою угодою на 2022 рік встановити надбавки за високі досягнення в праці та виконання особливо важливих робіт в розмірі до 50% тарифної ставки (окладу) в межах економії фонду заробітної плати.

Показники ефективності використання коштів на заробітну плату

№ з/п	Показники	Алгоритм розрахунку	Умовні позначення
1	Зарплатовіддача	$ЗВ = Q / ЗП$	ЗВ — зарплатовіддача, грн. Q — об'єм товарної продукції ЗП — фонд оплати праці працівників
2	Питома вага заробітної плати в загальній сумі витрат виробництва	$ПЗВ = (ЗП / В) * 100\%$	ПЗВ — питома вага заробітної плати у загальній сумі витрат виробництва, % В — витрати виробництва
3	Питома вага заробітної плати в об'ємі товарної продукції	$ПЗТ = (ЗП / Q) * 100\%$	ПЗТ — питома вага заробітної плати в об'ємі товарної продукції, %
4	Рівень рентабельності оплати праці	$РЗП = (Р / ЗП) * 100\%$	РЗП — рівень рентабельності заробітної плати, % Р — кінцевий результат діяльності (чистий прибуток)

Зведена таблиця основних проблемних ситуацій в інформаційній системі ТОВ НВФ «Орус»

Опис проблемної ситуації	Місце виникнення
Складність у визначенні кількості сировини для виготовлення продукції та оптимального завантаження обладнання	Експедиція, виробничий цех
Розбіжність у кількості замовленої продукції та реально виготовленої, наявність лишків які необхідно терміново збувати	Експедиція, комерційний відділ
Відсутність оптимального формування маршрутів доставки продукції, невизначеність із повним завантаженням транспорту, розбіжність у графіку доставки, складність у прийнятті рішення при створенні графіка доставки	комерційний відділ, гараж
Відсутність контролю за плановим технічним оглядом та профілактичним ремонтом основних засобів	Виробничі цехи, головний інженер
Складність у визначенні ціни на вироблену продукцію та відсутність розрахунку оптимального асортименту	комерційний відділ
Громіздкість ведення підсумкових нормативних розрахунків собівартості продукції та кількості виготовленої продукції	комерційний відділ
Відсутність оперативної аналітичної інформації у вищого керівництва, що призводить до складнощів при прийманні тактичних та стратегічних рішень	комерційний відділ, плановий відділ, бухгалтерія
Непорозуміння під час контролю за розрахунками споживачів	комерційний відділ, бухгалтерія
Велика трудомісткість операцій пов'язаних із плануванням виробництва продукції, розрахунку оптимального об'єму виробництва, проведення порівняльних характеристик збуту за роки, за групами споживачів і т.д.	Фінансово-економічний відділ

Чинники зростання продуктивності праці на підприємстві ТОВ НВФ
«Орус»

Структурні зрушення у виробництві	- зміна питомої ваги окремих видів продукції (послуг) та виробництв
Підвищення технічного рівня виробництва	- заміна діючих технічних засобів прогресивнішими, модернізація обладнання; - запровадження систем машин; - механізація та автоматизація виробництва; - застосування прогресивних технологій; - використання економічних видів сировини та енергії
Удосконалення управління, організації виробництва та праці	- удосконалення структур та раціональний розподіл функцій управління; - запровадження раціонального розподілу та організації праці робітників; - збільшення реального фонду робочого часу; - поліпшення ергономічних характеристик праці
Збільшення обсягів виробництва	- відносне зменшення чисельності промислово-виробничого персоналу завдяки зростанню обсягів виробництва
Наведення та освоєння нових виробничих об'єктів	- диверсифікація виробництва та введення в дію нових цехів.