

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ЕКОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет навчально-
консультаційний
центр заочної освіти
Кафедра публічного управління та
менеджменту природоохоронної
діяльності

Бакалаврська кваліфікаційна робота

на тему: Організація праці на підприємстві та її вдосконалення в
ринкових умовах

Виконав студент 5 року навчання
групи У- 51
напряму 6.030601 «Менеджмент»,
Камилов Рамазан Хошбала огли

Керівник асистент
Андрущенко Олеся Сергіївна

Консультант к.е.н., доц.
Розмарина Альбіна Леонідівна

Рецензент к.ф-м.н., доц.
Серга Інга Миколаївна

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ
ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ЕКОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет навчально-консультаційний центр заочної освіти
Кафедра публічного управління та менеджменту природоохоронної діяльності

Рівень вищої освіти бакалавр

Напрямок 6.030601 «Менеджмент»

(шифр і назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

Павленко О.П.

“06” квітня 2020 року

З А В Д А Н Н Я
НА БАКАЛАВРСЬКУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Камилову Рамазану Хошбала огли

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Організація праці на підприємстві та її вдосконалення в ринкових умовах

керівник роботи Андрущенко Олеся Сергіївна, асистент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом закладу вищої освіти від “03” квітня 2020 року № 36-С

2. Строк подання студентом роботи 2 червня 2020 року

3. Вихідні дані до роботи Господарський Кодекс України, Кодекс законів про працю, підручники, посібники, періодичні видання, наукові публікації, форми звітності (форма №1 Баланс; форма №3 Звіт про рух грошових коштів; форма №4 Звіт про власний капітал; форма №2 Звіт про фінансові результати та Примітки до річної фінансової звітності; форма №1-П (термінова) «Терміновий звіт про виробництво промислової продукції (робіт, послуг)»; форма №1-ПВ «Звіт з праці»; форма №3-ПВ «Звіт про використання робочого часу»)

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) _____

1. Теоретичні аспекти організації праці на підприємстві

2. Оцінка організації праці на підприємстві ПП «Авіст»

3. Напрями удосконалення організації праці на ПП «Авіст»

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

1. Фактори впливу на організацію праці на підприємстві

2. Завдання організації праці

3. Типи кадрової політики підприємства

4. Інструменти кадрової політики

5. Виробнича структура ПП «Авіст»

6. Динаміка кадрового забезпечення та використання персоналу підприємства за 2017-2019 рр.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 06 квітня 2020 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Оцінка виконання етапу	
			у %	за 4-х бальною шкалою
1.	Робота з літературними джерелами	06.04-14.04.20	70	задовільно
2.	Робота над розділом 1 « <u>Теоретичні аспекти організації праці на підприємстві</u> »	15.04-25.04.20	68	задовільно
3.	Робота над розділом 2 « <u>Оцінка організації праці на підприємстві ПП «Авіст»</u> »	25.04-12.05.20	72	задовільно
4.	Рубіжна атестація	11.05-16.05.20		
5.	Робота над розділом 3 « <u>Напрями удосконалення організації праці на ПП «Авіст»</u> »	13.05-24.05.20	74	добре
6.	Оформлення роботи	25.05-31.05.20	66	задовільно
7.	Здача роботи на кафедрі	02.06.20		
8.	Перевірка на плагіат	07.06.20		
	Інтегральна оцінка виконання етапів календарного плану (як середня по етапам)		70	задовільно

Студент _____ Камілов Р.Х. огли
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____ Андрущенко О.С.
(підпис) (прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	7
1.1. Поняття та значення організації праці в ринкових умовах.....	7
1.2. Принципи та колективні форми організації праці.....	12
1.3. Механізми кадрового забезпечення організації.....	16
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПП «АВІСТ».....	26
2.1. Характеристика системи управління персоналом на підприємстві.....	26
2.2. Аналіз використання робочого часу на ПП «Авіст».....	36
2.3. Нормування праці на підприємстві.....	40
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ НА ПП «АВІСТ».....	48
3.1. Шляхи удосконалення процесу праці на підприємстві.....	48
3.2.Пропозиції щодо підвищення ефективності використання робочого часу та нормування праці.....	58
ВИСНОВКИ.....	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	64

ВСТУП

Актуальність теми. Одним із заходів підвищення результативності діяльності працівників є підвищення рівня організації праці на дільницях, підрозділах, підприємствах в цілому. Практика показує, що недосконала організація праці неодмінно призводить до зниження кінцевих результатів діяльності підприємства. Зважаючи на це, удосконалення організації праці на вітчизняних підприємствах є актуальною проблемою в сучасних умовах господарювання. Оскільки організація праці на підприємстві є вкрай складним і затратним процесом, вона має велике значення для ефективності виробництва, а тому потребує системного забезпечення, чіткого регламентування і постійного контролю з боку вищого керівництва.

Актуальність вивчення основ організації праці зумовлена тим, що сучасне виробництво не може розвиватися інтуїтивно, без наукового підходу та ігноруючи закони економіки праці, організації виробництва тощо.

Зміна техніки і технології виробництва вимагають відповідної зміни або вдосконалювання організації праці. Крім того, наука про організацію праці збагачується новими даними, виникає передовий досвід нових організаційних рішень.

Питання, пов'язані з розвитком організації праці, знайшли відображення у працях Бадюкової С.В., Беззубкіної О.О., Решміділова С.Л., Вареника О.Ф., Грішнєвої О.А., Дробот Є.О., Дяченко Н.М., Завіновської Г.Т., Зеленої Н.І., Кузьмича О.І., Стасюк В. О., Матріюшиної О.О., Шпака В.А. та багатьох інших.

Мета написання роботи – дослідження теоретичних та практичних аспектів організації праці на підприємстві та розробка основних методів її вдосконалення.

Виходячи з поставленої мети, *завданнями* роботи є:

- дослідження сутності, ролі і значення організації праці та її завдань;

- характеристика основних напрямів організації праці на підприємстві;
- проведення загальної характеристики та аналізу організації праці на ПП «Авіст»;
- визначення шляхів вдосконалення робочого часу та організації праці на ПП «Авіст».

Об'єктом дослідження виступає діяльність ПП «Авіст».

Предметом дослідження є питання, що стосуються організації праці на підприємстві та її вдосконалення в ринкових умовах.

При написанні роботи були використані такі *методи* аналізу:

- аналіз відносних показників (коефіцієнтів);
- монографічний;
- статистичний;
- аналітичний;
- порівняльний.

Інформаційною базою роботи є: Господарський Кодекс України, Кодекс законів про працю, підручники, посібники, періодичні видання, наукові публікації, форми звітності (форма №1 Баланс; форма №3 Звіт про рух грошових коштів; форма №4 Звіт про власний капітал; форма №2 Звіт про фінансові результати та Примітки до річної фінансової звітності; форма №1-П (термінова) «Терміновий звіт про виробництво промислової продукції (робіт, послуг)»; форма №1-ПВ «Звіт з праці»; форма №3-ПВ «Звіт про використання робочого часу»).

Результати, отримані після проведення даного дослідження, можуть бути використані підприємством з метою підвищення ефективності організації праці на ПП «Авіст», а також для раціонального використання робочого часу та нормування праці.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Поняття та значення організації праці в ринкових умовах

Щоб забезпечити виконання встановлених перед працівниками промислового підприємства конкретних завдань, необхідно відповідним чином організувати працю людей, зокрема:

- визначити функції кожного працівника;
- розробити форми кооперації праці;
- визначити робочі місця;
- вказати методи виконання роботи.

Характер організації праці в колективі визначається мірою прогресивності техніки і технології, що застосовуються, а також рівнем кваліфікації працівників. Наукова організація праці передбачає систематичне впровадження досягнень науки і передового досвіду та дозволяє найкращим чином поєднувати техніку і людей в єдиному виробничому процесі, забезпечує найбільш ефективне використання матеріальних і трудових ресурсів, безперервне підвищення продуктивності праці [13, с. 98].

На сьогодні існує чимало визначень організації праці. Найбільш ґрунтовними є визначення В.М. Данюка [15, с. 35]:

1. Організація праці – це процес економічно й соціально обґрунтованого поєднання в оптимальних пропорціях робочої сили, знарядь і предметів праці та створення умов для їх ефективного використання і досягнення мети виробництва.

2. Організація праці на рівні підприємства – це приведення трудової діяльності людей до системи, що забезпечує досягнення максимально можливого корисного ефекту з урахуванням конкретних умов цієї діяльності та рівня відповідальності.

В сучасних умовах функціонування економіки необхідне уточнення поняття «організація праці», яке являє собою складний процес раціонального поєднання робочої сили з предметами та засобами праці, що забезпечує ефективне їх використання і досягнення якісних результатів при відповідних умовах виробництва.

Організація праці на підприємствах здійснюється в конкретних формах, різноманітність яких залежить від таких основних чинників (рис.1.1.).

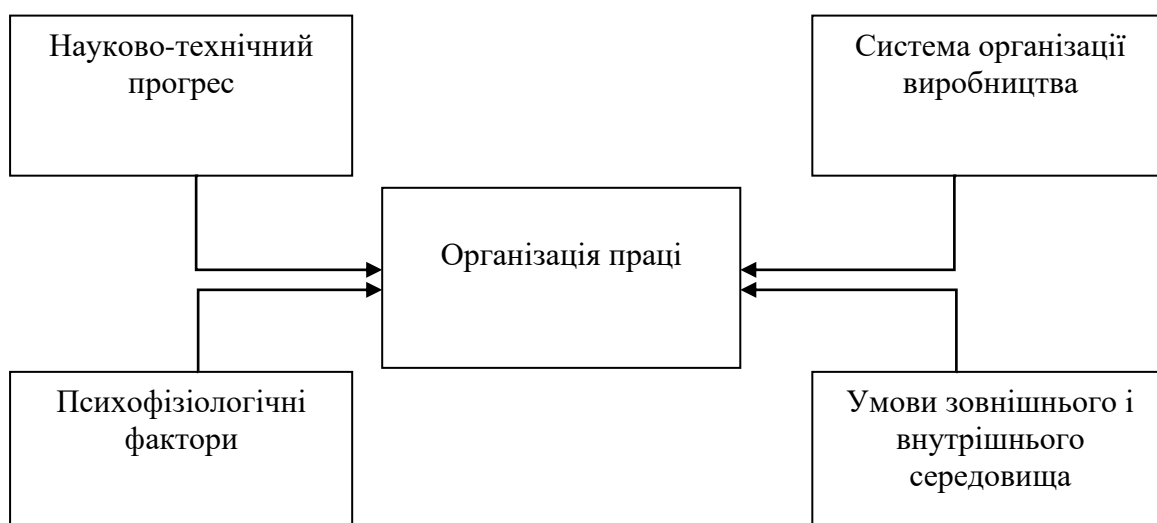


Рис.1.1. Фактори впливу на організацію праці на підприємстві.

Примітка. Джерело: [26, с.67].

Організація праці змінюється і вдосконалюється залежно від зміни цих чинників. Розвиток науково-технічного прогресу призводить до удосконалення засобів виробництва і, відповідно, методів управління персоналом. Тому організація праці повинна постійно удосконалюватися, використовуючи набутий досвід і сучасні технології.

Важливим фактором є система організації виробництва, яка включає в себе оптимізацію і координацію всіх матеріальних і трудових ресурсів в просторі і часі. Тобто система організації виробництва виступає засобом організації праці на підприємстві. Такі психофізіологічні фактори, як збереження в процесі праці здоров'я людини, підвищення культури та

естетики праці, позитивно впливають на покращення організації праці на підприємстві. Вагомими факторами впливу на організацію праці є умови зовнішнього і внутрішнього середовища. До внутрішніх умов відносять освітленість, виробничий шум, вібрацію, забруднення повітря та інші чинники, нормування яких призводить до покращення організації праці на підприємстві. До зовнішніх умов середовища належить нестабільність економіки, зміни у законодавчій базі, від яких залежать теоретичні основи організації праці.

В масштабах ринкової економіки країни та на конкретному робочому місці вирішуються певні завдання організації праці (рис.1.2).



Рис.1.2. Завдання організації праці.

Примітка. Джерело: [27, с.211].

Для вирішення завдань організації праці в масштабах економіки країни застосовуються прямі і непрямі регулятори, що враховують міру

розвитку ринкових відносин. В межах підприємства головне значення для організації праці мають питання правильної розстановки працівників у виробництві на основі раціонального поділу праці і суміщення професій, спеціалізації і розширення зон обслуговування [36, с. 79].

В умовах ринкової економіки на всіх рівнях управління можна виділити економічні та соціально-психологічні завдання щодо поліпшення організації праці.

Економічні завдання передбачають досягнення максимальної економії живої та уречевленої праці, підвищення продуктивності, зниження витрат у процесі виробництва продукції і надання послуг належної якості.

Соціально-психологічні завдання передбачають створення таких умов праці, які б забезпечували високий рівень працездатності зайнятих у виробництві. Крім того, працівники мають одержувати задоволення від роботи, яку виконують.

До основних елементів організації праці на підприємстві належать:

1. Добір, підготовка, перепідготовка і підвищення кваліфікації працівників.
2. Поділ праці, тобто розподіл працівників по робочих місцях і закріплення за ними визначених обов'язків.
3. Кооперація праці, тобто встановлення системи виробничого взаємозв'язку між працівниками.
4. Організація робочих місць.
5. Організація обслуговування робочих місць.
6. Розробка раціональних прийомів і методів праці.
7. Встановлення обґрунтованих норм праці.
8. Створення безпечних і здорових умов праці.
9. Організація оплати і матеріального стимулювання праці.
10. Планування й облік праці.
11. Виховання дисципліни праці [50, с. 67].

Основними напрямками організації праці є:

1. Поділ і кооперація праці, що передбачають науково обґрунтований розподіл працівників за певними трудовими функціями, робочими місцями, а також об'єднання працівників у виробничі колективи.

2. Організація і обслуговування робочих місць, що сприяють раціональному використанню робочого часу.

3. Раціоналізація трудових процесів, прийомів і методів праці на основі узагальнення прогресивного досвіду.

4. Нормування праці, що передбачає визначення норм затрат праці на виробництво продукції і надання послуг як основу для організації праці і визначення ефективності виробництва.

5. Організація підбору персоналу та його розвиток, що передбачає планування персоналу, профорієнтацію і профвідбір, наймання персоналу, підвищення його кваліфікації, планування кар'єри тощо.

6. Забезпечення сприятливих умов праці, розробка та впровадження науково обґрунтованих режимів праці та відпочинку.

7. Зміцнення дисципліни праці, підвищення творчої активності працівників.

8. Удосконалення форм та систем мотивації та стимулювання праці [54, с. 111].

Організація праці повинна розглядатися з двох боків: по-перше, як стан системи, що складається з конкретних взаємопов'язаних елементів і відповідає цілям виробництва; по-друге, як систематична діяльність людей по впровадженню нововведень у існуючу організацію праці для приведення її у відповідність з досягнутим рівнем розвитку науки, техніки і технології.

Праця людей в процесі виробництва організується під впливом розвитку продуктивних сил і виробничих відносин. Тому організація праці завжди має дві сторони: природно-технічну і соціально-економічну. Ці сторони тісно пов'язані між собою, постійно взаємодіють і визначають зміст організації праці.

Отже, організація праці - це, з одного боку, система виробничих взаємозв'язків працівників із засобами виробництва й один з одним, що утворює певний порядок трудового процесу, який складається з поділу праці та її кооперації між працівниками, організації робочих місць та організації їх обслуговування, раціональних прийомів і методів праці, обґрунтованих норм праці, її оплати та матеріального стимулювання, планування та обліку праці, який забезпечується підбором, підготовкою, перепідготовкою та підвищенням кваліфікації кадрів, створенням безпечних для здоров'я умов праці, а також вихованням дисципліни праці.

Організація праці з іншого боку - це дії по встановленню, впорядкуванню або зміни порядку здійснення трудового процесу і пов'язаних з ним виробничих взаємодій працівників із засобами виробництва й один з одним.

1.2. Принципи та колективні форми організації праці

Діяльність в галузі організації праці повинна здійснюватися на основі певних загальних і приватних організаційних принципів. Сфера дії загальних принципів не обмежується лише проблемами організації праці, вони універсальні і ним необхідно слідувати і при проведенні наукових досліджень та в практичній діяльності, зокрема, щодо вдосконалення організації праці [17, с. 34].

До загальних принципів належать:

- комплексність,
- системність,
- науковість,
- безперервність,
- нормативність,
- економічність.

Приватні принципи поділяються на:

- принципи, що застосовуються до окремих елементів і напрямів організації праці (принципи розподілу праці, кооперації праці, організації робочих місць, оптимізації умов праці, раціоналізації прийомів і методів праці тощо);

- принципи, специфічні для окремих сфер, галузей діяльності або окремих робочих місць;

- принципи, що діють в обмеженій області всередині якого-небудь елемента організації праці (наприклад, принципи економії рухів, компонування обладнання на робочому місці і т.д.) [14, с. 67].

В основу наукової організації праці можуть бути покладені такі принципи: науковість, комплексність, оптимальність, економічна ефективність.

Принцип науковості. Найважливішою умовою для одержання об'єктивних даних про організацію праці є дослідження та аналіз трудових процесів. Зокрема, складанню операційних науково-технічних карт передують велика дослідницька робота з метою вибору оптимальних прийомів та методів режимів праці, широко вивчається досвід передовиків. Щоб глибоко вивчити окремі операції, їх поділяють на більш дрібні елементи процесу праці – прийоми, дії, рухи. Використовують такі методи дослідження, як хронографія робочого дня та хронометраж. Все це дає змогу виявити більш раціональні прийоми роботи, встановити оптимальні умови праці.

Принцип комплексності. Ефект від заходів наукової організації праці досягається тоді, коли робота з впровадження наукової організації праці проводиться одночасно за всіма напрямками: поділ та кооперація праці; удосконалення організації трудових процесів, робочих місць, методів і прийомів праці; нормування, поліпшення умов праці; підвищення кваліфікації кадрів тощо.

Принцип оптимальності. Вибір найкращого варіанту організації трудового процесу. Цей принцип безпосередньо впливає з принципу науковості, який передбачає попереднє вивчення й аналіз організації

трудових процесів. Оптимальний варіант повинен відповідати вимогам таких принципів як економічність, гуманність і т.д.

Принцип економічної ефективності. Розробка будь-яких заходів наукової організації праці повинна підкріплюватись розрахунками їхньої економічної ефективності, порівнянням показників до і після впровадження їх. При цьому враховується і соціальний ефект, тобто позитивні результати від впровадження заходів внаслідок поліпшення умов праці, взаємних відносин у колективі.

В економічній літературі при розгляді такого питання як форми організації праці, пропонується класична класифікація: поділ на індивідуальні та колективні форми.

Колективні форми організації праці мають найбільше поширення, оскільки найчастіше виробничий план доводиться до якого-небудь підрозділу, і за результатами виконання цього плану нараховується заробітна плата всьому підрозділу, з подальшим розподілом між окремими працівниками. В залежності від місця, займаного в ієрархії організації, колективні форми організації праці, в свою чергу, діляться на групові, віддільні, секторні, цехові і т.п.

Залежно від способу поділу виділяють підрозділи [17, с. 35]:

- з повним поділом праці (виконання тільки своїх обов'язків на своєму робочому місці),
- з частковою взаємозамінністю (володіння кількома спеціальностями і виконання функції суміщення),
- з повною взаємозамінністю (будь-який працівник підрозділу може в будь-який момент замінити будь-якого іншого працівника даного підрозділу).

Також підрозділи можуть бути з повним самоврядуванням, коли після встановлення завдання, підрозділ своїми силами, самостійно його вирішує, мобілізуючи саме ті ресурси, які потрібні для досягнення поставлених цілей. Часткове самоврядування передбачає делегування частини функцій і

централізації іншій частині. Якщо всі функції централізовані, мова йде про колективну форму без самоврядування.

За способами оплати та матеріального стимулювання розрізняють організацію праці:

- з індивідуальною оплатою праці;
- з колективною оплатою праці на основі тарифної системи;
- з колективною оплатою праці на основі тарифної системи і застосуванням різних коефіцієнтів для розподілу заробітку (КТУ — коефіцієнт трудової участі; КТВ — коефіцієнт трудового внеску та ін.);
- з безтарифною оплатою праці;
- з комісійною оплатою праці.

За способом взаємодії з вищим керівництвом виділяють форми організації праці, засновані на [22, с.68]:

- прямому підпорядкуванні;
- договорі підряду;
- договорі оренди;
- контракті.

У процесі спільної праці, як правило, виокремлюють різні види діяльності, робіт або операцій, які доповнюють одна одну, тобто один або група працівників виконують певну частину загального обсягу роботи. Якщо розглядати форми організації праці по взаємодії з керівництвом організації, тоді можна виділити форми, засновані на прямому підпорядкуванні, що діють на підставі договору оренди, підряду або контракту.

Використовуючи різні форми організації праці на підприємстві, потрібно стежити за тим, щоб це підвищувало ефективність роботи і привабливість праці на підприємстві. Наприклад, не рекомендується поєднувати такі трудові операції, які сильно розрізняються за кваліфікацією використовуваної праці працівника (наприклад, підсобні роботи та висококваліфікована праця).

Для того, щоб обрана програма поєднання пройшла успішно, потрібно розробити карту організації праці на конкретному підприємстві. Поєднання різних професій, розширення зони обслуговування і заміна відсутнього працівника - це прогресивні форми організації праці. Під суміщенням мається на увазі виконання своїх посадових обов'язків плюс додаткова робота за іншою спеціальністю. Розширення зони обслуговування - це збільшення обсягу робіт з основної спеціальності працівника. Заміна відсутнього працівника - це виконання додаткових обов'язків цього працівника на час відпустки, хвороби, відрядження і т.д.

Такі форми направлені на скорочення числа працюючого персоналу, зниження витрат на виплату заробітної плати, зростання продуктивності праці без вкладення додаткових інвестицій. Ці форми організації праці можна застосовувати лише за письмової згоди працівника і не повинні призводити до погіршення якості продукції, що випускається. У працівника має бути невикористований час протягом робочого дня, коли у нього є можливість виконувати додаткову роботу [2, с. 56].

Потрібно обов'язково стежити за тим, щоб працівник не був надмірно перевантажений і був в змозі виконувати роботу за суміщенням якісно протягом свого робочого дня. В іншому випадку суміщення може спричинити за собою погіршення результативності роботи.

1.3. Механізми кадрового забезпечення організації

Кадрова політика організації - це підбір, розставлення кадрів у трудовому процесі, адекватне рішення поставлених завдань, а також управління персоналом, його поведінкою.

Кадрова політика - один з найважливіших інструментів дії на всі процеси, що відбуваються в колективі, в тому числі на розвиток економіки країни [1, с. 184]. Ефективна кадрова політика сприяє вирішенню багатьох господарчих питань підприємства. Робота з персоналом в сучасних умовах

має не тільки організаційно-адміністративне, але й широке соціально-економічне значення.

Таблиця 1.2

Варіанти визначення поняття «кадрова політика»

Автори	Визначення
Балабанова Л.В., Сардак О.В.	система принципів, ідей, вимог, що визначають основні напрямки роботи з персоналом, її форми і методи.
Скімова О.О.	основні напрямки, форми, методи та критерії роботи з персоналом, спрямовані на підвищення ефективності його використання і діяльності підприємства в цілому
Крушельницька О.В. Мельничук Д. П.	сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму з формування, відтворення, розвитку та використання персоналу, створення оптимальних умов праці, його мотивації і стимулювання.
Маслов Є.	головний напрямок в роботі з кадрами; набір принципів, що реалізуються кадровою службою підприємства.
Мица В. П.	складний організаційно-економічний процес, який включає низку важливих заходів і процедур з пошуку і формування кадрового потенціалу; забезпечення умов його розвитку і вдосконалення; становлення соціальної інфраструктури тощо
Саакян А.К.	система цілей, принципів і форм, методів і критеріїв роботи з кадрами, причому розповсюджується це положення на весь колектив зайнятих, в межах якого здійснюється управління
Федулова Л.І.	система роботи з персоналом, що об'єднує різні форми діяльності й має на меті створення згуртованого й відповідального високопродуктивного колективу для реалізації можливостей підприємства адекватно реагувати на зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищах.
Хміль Ф.І.	основні напрями, форми, методи і критерії роботи з персоналом, спрямовані на підвищення його використання і діяльності організації загалом.
Щокін Г.В.	цілісна кадрова стратегія, яка об'єднує різні форми кадрової роботи, стиль її проведення в організації та плани по використанню робочої сили
Яремчук Р.Я.	система управлінських рішень, за допомогою яких формуються, розподіляються ролі засобів та способів системи управління людськими ресурсами, забезпечують реалізацію національних інтересів, цілей і завдань в конкретних умовах функціонування механізму кадрового менеджменту.

Примітка. Складено за даними: [3, с. 178; 30, с. 25; 63, с. 103].

Термін «кадрова політика» може розглядатися у широкому та вузькому змісті:

- у широкому - це система принципів і норм, згідно з якими поєднуються людські ресурси та стратегія розвитку країни, регіону,

підприємства, обумовлюючи всі заходи роботи з персоналом: підбір, прийом, оцінку, навчання, планування кар'єри;

- у вузькому - це система конкретних правил, побажань, обмежень у взаємозв'язках працівників, які можуть бути використані для вирішення конкретної проблеми у сфері менеджменту персоналу [8, с. 71].

Щоб глибше зрозуміти роль кадрової політики організацій, варто звернутися до самого поняття дефініції «кадрова політика», інтерпретованого в різних варіантах (табл. 1.2).

З таблиці 1.2 бачимо, що у науковців відсутнє єдине розуміння сутності кадрової політики. Проте, у всіх визначеннях чітко виділяються основні складові цього поняття: мета і зміст, реалізація стратегії організації (підприємства), систематизація засобів управління персоналом, що реалізується через діяльність кадрових служб, соціальний та економічний контекст.

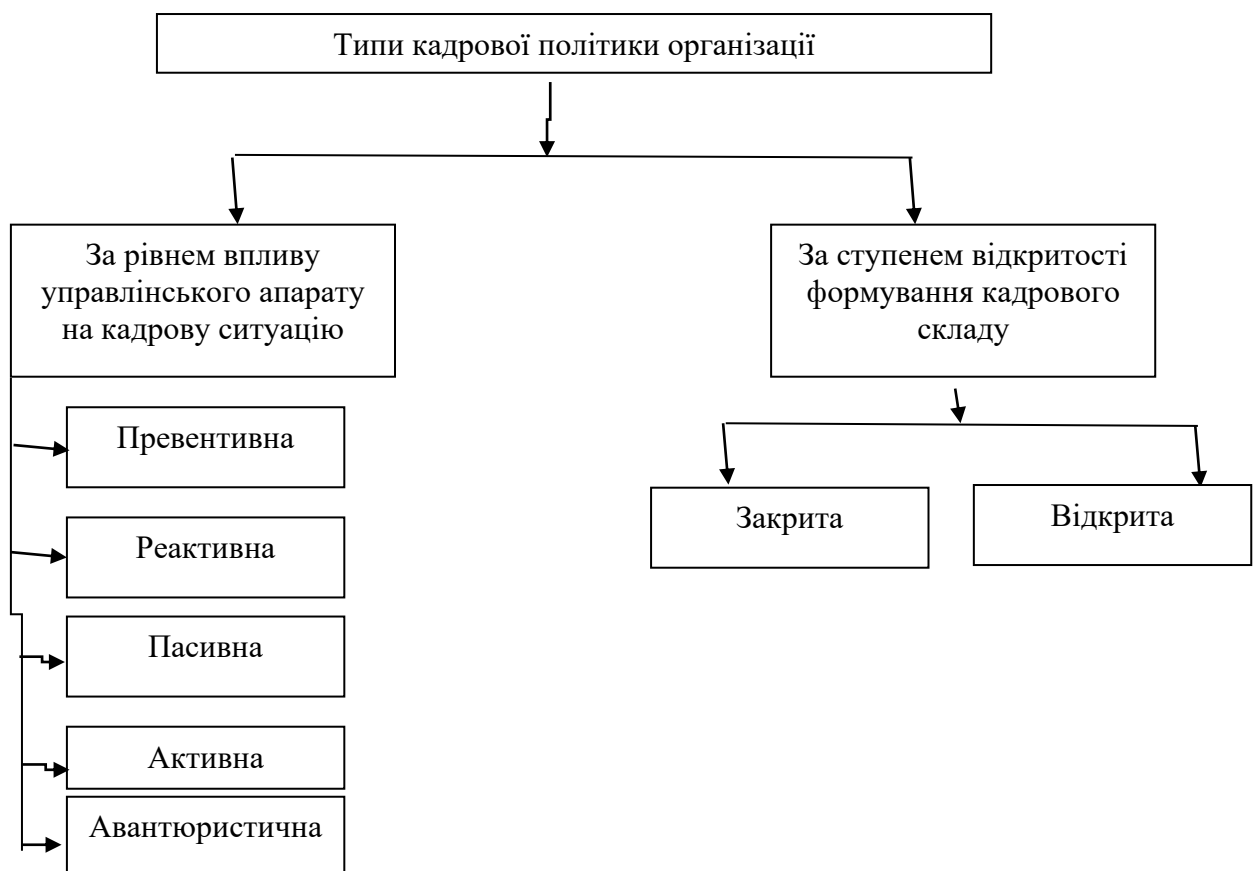


Рис. 1.2 Типи кадрової політики підприємства.

Примітка. Джерело: [12, с. 56].

Ще однією спільною рисою вище наведених визначень є сприйняття персоналу як об'єкта, на який потрібно здійснювати певний вплив для досягнення стратегічних цілей.

Вибір механізму кадрового забезпечення підприємства залежить від спрямування кадрової політики (рис.1.2).

Перший напрям пов'язаний із рівнем усвідомленості тих правил і норм, які є підґрунтям кадрових заходів та безпосереднього впливу управлінського апарату на кадрову ситуацію на підприємстві. За цим напрямом виділяють такі типи кадрової політики:

1. Пасивна політика управління персоналом проявляється тоді, коли організація не має чітко вираженої програми дій стосовно персоналу; коли кадрова робота зводиться до ліквідації негативних наслідків, особливо в конфліктних ситуаціях, коли керівництво, працюючи в режимі екстреного реагування, прагне загасити конфлікт будь-якими засобами без спроб зрозуміти причини та можливі наслідки; коли немає прогнозу кадрових потреб, оцінювання праці та персоналу, а також діагностики кадрової ситуації в цілому.

2. Реактивна політика управління персоналом використовується керівництвом підприємств, у яких здійснюється контроль за симптомами негативного стану в роботі з персоналом, причинами розвитку кризи: виникнення конфліктних ситуацій, відсутність достатньо кваліфікованої робочої сили й мотивації до високопродуктивної праці. У руслі такої політики керівництво організацій здійснює заходи щодо локалізації кризи, виявляє причини, що призвели до виникнення кадрових проблем, діагностує поточні ситуації та використовує заходи екстреної допомоги.

3. Превентивна політика управління персоналом застосовується тоді, коли керівництво організації має обґрунтовані прогнози розвитку ситуації, проте не має засобів для впливу на неї. Кадрові служби при цьому здійснюють діагностику персоналу, прогнозують кадрові ситуації на середньостроковий період, потребу в кадрах, розробляють цільові кадрові

програми.

4. Активна політика управління персоналом використовується керівництвом, яке має не тільки прогноз, але й засоби впливу на ситуацію, а кадрова служба здатна розробляти антикризові кадрові програми відповідно до параметрів внутрішньої та зовнішньої ситуації.

Залежно від того, що є основою для прогнозів та програм, активна політика управління персоналом може бути або раціональною (усвідомленою), або нераціональною (мало підлягати алгоритмізації та опису).

Використовуючи раціональну політику управління персоналом, керівництво та кадрова служба мають не тільки якісний діагноз та обґрунтований середньостроковий та довгостроковий прогноз розвитку ситуації, але й володіє засобами для впливу на неї.

5. За авантюристичної (нераціональної) політики управління персоналом керівництво організації не має якісного діагнозу та обґрунтованого прогнозу розвитку ситуації, але прагне впливати на неї. Кадрова служба організації, як правило, не володіє засобами прогнозування кадрової ситуації та діагностики персоналу, проте вносить у програми розвитку організації плани кадрової роботи, орієнтовані на досягнення цілей, хоч і важливих для організації, але не проаналізованих з погляду зміни ситуації.

Другий напрям пов'язаний із визначенням ступеня відкритості до зовнішнього середовища та орієнтований на власний або залучений персонал. За цим напрямом виділяють два типи кадрової політики - відкриту і закриту.

Відкриту політику управління персоналом застосовують молоді підприємства, які ведуть, як правило, агресивну політику завоювання ринку та орієнтуються на швидке зростання та стрімкий вихід на передові позиції у певній галузі. Їхня політика стосовно набору персоналу характеризується прозорістю для потенційних співробітників на будь-якому рівні управління.

Така організація використовує переважно бюрократичну модель системи менеджменту персоналу. Вона готова й навіть прагне прийняти або переманити будь-якого працівника іншої організації, якщо він має відповідну кваліфікацію.

Закрита політика управління персоналом можлива на підприємствах, які орієнтовані на створення певної корпоративної атмосфери, формування особливого духу приналежності, а також якщо вони вірогідно працюють в умовах дефіциту кадрів.

Таблиця 1.3

Порівняння механізму відкритої та закритої кадрової політики

Кадрові процеси	Механізм кадрової політики	
	Відкрита	Закрита
Набір персоналу	Ситуація високої конкуренції на ринку праці	Ситуація дефіциту робочої сили, відсутність припливу нових працівників
Адаптація персоналу	Можливість швидкого включення в конкурентні відносини, упровадження нових для організації підходів, запропонованих новачками	Ефективна адаптація за рахунок інституту наставників, високої згуртованості колективу. Приєднання до традиційних підходів
Навчання та розвиток персоналу	Частіше здійснюється в зовнішніх центрах, сприяє запозиченню нового	Частіше проводиться у внутрішньо-корпоративних центрах, сприяє формуванню єдиного погляду, загальних технологій, адаптовано до діяльності банківської установи
Просування персоналу	Обмежена можливість кар'єрного зростання, тому що переважає тенденція набору персоналу ззовні	Перевага під час призначення на вищі посади завжди віддається співробітникам установи, здійснюється планування кар'єри
Мотивація та стимулювання праці	Перевага віддається стимулюванню (зовнішня мотивація)	Перевага віддається мотивації (задоволення потреби в стабільності, безпеці, соціальному сприйнятті)
Упровадження інновацій	Постійний інноваційний вплив з боку нових співробітників. Основний механізм інновацій - контракт, визначення відповідальності співробітників та установи	Необхідність спеціально ініціювати процес розроблення інновацій, високе почуття причетності та відповідальності за зміни ситуації на краще за рахунок усвідомлення єдності цілей працівника та установи

Примітка. Складено автором за даними: [20, с.66].

Така організація орієнтується на приймання нових працівників тільки з низового посадового рівня, а заміщення посад середнього та вищого рівнів

управління здійснюється з-поміж співробітників організації [43, с. 646].

Порівняння відкритої та закритої політики управління персоналом організації стосовно використання різних механізмів подано у табл. 1.3.

Таким чином, відкрита кадрова політика є більш дієвою для управління персоналом підприємств, оскільки націлена на розвиток працівників, розкриття їх здібностей та потенціалу у повній мірі, що сприяє більш ефективній реалізації функцій у будь-якій сфері діяльності підприємства.

Кадрова політика є складовою стратегічно орієнтованої політики підприємства, що визначає характер взаємовідносин керівництва з персоналом і потребує використання різних інструментів (рис. 1.3).

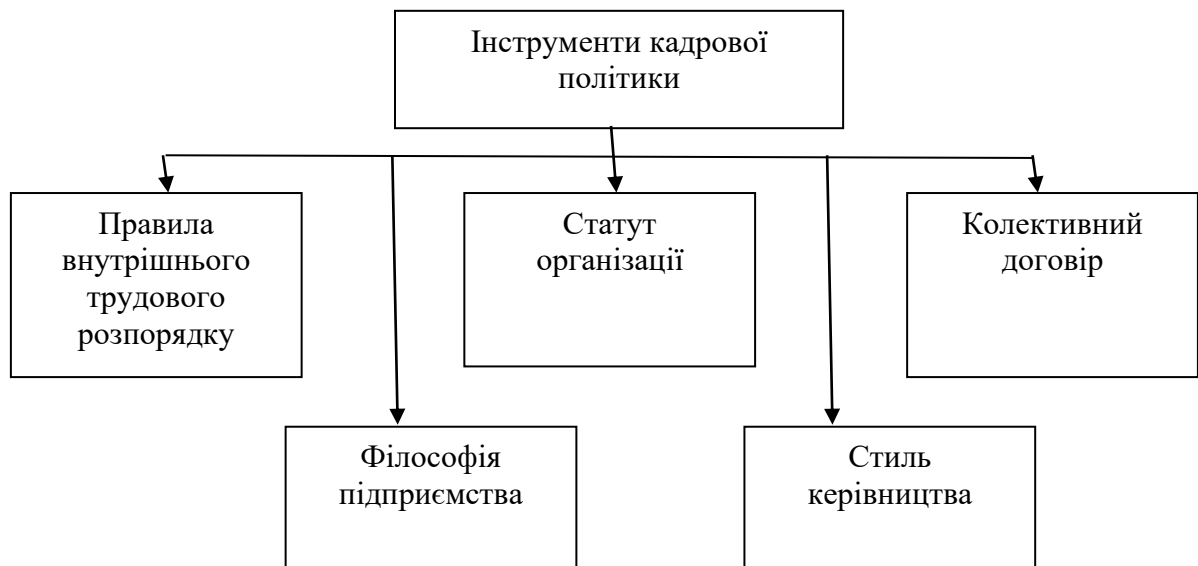


Рис. 1.3 Інструменти кадрової політики.

Примітка. Складено автором за даними: [48, с. 192].

Філософія (кредо) підприємства - це сукупність моральних та адміністративних норм і правил взаємовідносин персоналу, підпорядкованих досягненню стратегічної мети підприємства. Філософія підприємства має такі складові: цілі і завдання підприємства, ділові, моральні якості персоналу; умови праці, робоче місце, оплата й оцінка праці; соціальні цінності та

соціальні гарантії.

Правила внутрішнього трудового розпорядку працівників і службовців є важливим нормативним документом, що регламентує найм та звільнення працівників, робочий час, порядок вирішення трудових спорів. Це внутрішній нормативний документ, який повинен відповідати Кодексу законів про працю України і Типовим правилам та враховувати специфіку підприємства.

Колективний договір - це будь-яка письмова угода про умови праці та найму, яка укладається, з одного боку, підприємцем, групою підприємців або однією чи декількома організаціями підприємців, а з другого боку, однією або декількома представницькими організаціями трудящих або, за відсутності таких організацій, представниками самих трудящих, які належним чином обрані й уповноважені відповідно до законодавства країни[51, с. 37].

Значною мірою кадрова політика залежить від стилю керівництва, який сформувався у взаємовідносинах керівництва з персоналом. Стиль управління - це типові для менеджера пріоритети в управлінні, виборі форм і методів розв'язання управлінських завдань, управлінської взаємодії та ділової комунікації з підлеглими, колегами і вищим керівництвом [55, с. 180].

У суспільстві сформувалися три основних та один комбінований стилі керівництва. Авторитарний стиль виявляється в тому, що керівник при прийнятті рішень орієнтується на власні цілі, критерії та інтереси, практично не зважаючи на думку колективу, обмежуючись вузьким колом однодумців. При втіленні у життя власних рішень такий керівник займає жорстку позицію, активно використовує методи адміністративного і психологічного впливу. Він не визнає опозицію, звільняє «неугодних працівників», завжди впевнений у собі, спирається на власні знання та зв'язки з державними органами влади. Керівник такого типу може досягнути високих успіхів, але може й довести свою організацію до банкрутства.

Демократичний стиль управління базується на поєднанні принципу

одноосібного керівництва і самоврядування. Керівник підприємства, що дотримується такого стилю управління, вибирається членами трудового колективу відкрито на зборах, повинен відстоювати і виражати його інтереси. Зазвичай він може успішно виявляти, приймати та реалізовувати стратегічні цілі розвитку підприємства, поєднуючи групові інтереси. У роботі спирається на групу однодумців, є добрим «дипломатом», стратегом, політиком.

Ліберальний стиль управління характеризується тим, що керівник при прийнятті рішень орієнтується на цілі та інтереси окремих груп трудового колективу, постійно маневрує, щоб зберегти паритет інтересів, часто займає різні позиції сторін. Переваги ліберального стилю полягають у груповому прийнятті управлінських рішень, проте часто ліберальний керівник не має сильної волі, чіткої цілі, глибоких знань. Це досить нестійкий стиль керівника і походить від охлократії. Змішаний стиль передбачає поєднання названих вище типів керівництва. Таким чином, очевидно, що у кожного керівника складаються певні стереотипи управлінської діяльності, які називають стилем керівництва.

Отже, кадрова політика організації в сучасних умовах повинна:

- бути тісно пов'язана із стратегією розвитку (або виживання) підприємства. В цьому відношенні вона є кадровим забезпеченням реалізації цієї стратегії;

- бути достатньо гнучкою. Це означає, що вона повинна бути, з одного боку, стабільною, оскільки саме із стабільністю пов'язані певні очікування працівника, з іншої - динамічною, тобто коректуватися відповідно до зміни тактики підприємства, виробничій і економічній ситуації. Стабільними повинні бути ті її сторони, які орієнтовані на облік інтересів персоналу і мають відношення до організаційної культури підприємства;

- бути економічно обґрунтованою, тобто виходити з реальних фінансових можливостей підприємства;

- забезпечувати індивідуальний підхід до своїх працівників.

Таким чином, кадрова політика організації формується з різних

механізмів та інструментів, що направлені на формування такої системи роботи з кадрами, яка орієнтувалася б на отримання не тільки економічного, але і соціального ефекту за умови дотримання чинного законодавства, нормативних актів і урядових рішень.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПП «АВІСТ»

2.1. Характеристика системи управління персоналом на підприємстві

Приватне підприємство «Авіст» пропонує послуги з розробки та виробництва картонної упаковки, етикетки, а також поліграфічної продукції (буклетів, плакатів, листівок тощо). За 10 років роботи працівники підприємства придбали багатий досвід у виробництві поліграфічної продукції різних напрямків.

Період з 2000 по 2002 рік можна вважати періодом становлення ПП «Авіст», як поліграфічного підприємства нового типу.

Поступово друкарня закупила цілий ряд поліграфічного обладнання різного типу і призначення. Робота на новому обладнанні надала можливість прискорити і спростити друк, зробити його більш якісним, по-новому оформити продукцію для замовників.

Завдяки постійному підвищенню якості надання послуг і дотримання всіх технологічних вимог і норм, в типографії «Авіст» з 2003 року стали пропонуватись свої напрацювання з конструювання, дизайну, виробництва рекламної продукції, періодики, а також картонної упаковки та етикетки для будь-якого підприємства.

Головною метою діяльності компанії є надання якісної і надійної поліграфічної продукції, а також надання ряду послуг, для задоволення потреб замовників та розвитку самої компанії.

Основні види продукції та послуг:

- якісний друк;
- лакування масляним, водо-дисперсійним, ультрафіолетовим лаками;
- ламінація
- висікання

- тиснення (гарячіше, конгрев)
- клейка віконць
- склеювання
- фальцювання
- підбірка листів.

Для виготовлення продукції і надання послуг використовуються такі матеріали, як: офсет, етикеточний папір, крейдований папір, картонки (целюлозний, макулатурний); при цьому, більшість операцій виконуються в форматах від А3 до В1.

Для вирішення складних виробничо-технічних завдань на підприємстві роботу проводять на потужному обладнанні кращих світових виробників: Heidelberg, MAN Roland, Miller, Mitsubishi Diamond 3000 LS, WUPA і інші.

Виробництво і центральний офіс компанії знаходяться в м. Одеса, офіси з продажу в м.Київ, Житомир, Вінниця.

Маючи в своєму розпорядженні виробництвом на периферії, компанія пропонує дуже конкурентоздатні ціни з урахуванням доставки на склад замовника.

Завдяки потужному різнопрофільному обладнанню підприємство має дуже велику кількість замовників, серед них є представники східного, західного, центрального і південного регіонів України.

Під структурою будь-якого підприємства розуміють його внутрішній устрій, який характеризує склад підрозділів і систему зв'язків, підпорядкованості та взаємодії між ними.

Структура – це є певне кількісне та якісне співвідношення елементів цілого, що визначають життєдіяльність підприємства. При розробленні положень про структуру підрозділів підприємства необхідно попередньо вивчити зміст та визначити обсяг виконуваних ними функцій, з'ясувати особливості даного підприємства та вивчити досвід організації роботи аналогічних підрозділів споріднених підприємств [6, с.58].

Виробнича структура як і структура управління персоналом має велике значення для підприємства, оскільки взаємозв'язок усіх підрозділів, вдалий розподіл обов'язків та повноважень керівників визначає безперервне та ефективне функціонування підприємства. Виробнича структура є сукупністю усіх елементів виробничого процесу підприємства і має бути побудована таким чином, щоб керівник міг оперативно справлятися з своїми обов'язками та міг забезпечити контроль за рівнем продуктивності праці.

Виробнича структура підприємства складається з таких підрозділів, де виконуються виробничі процеси для виготовлення продукції (рис. 2.1).

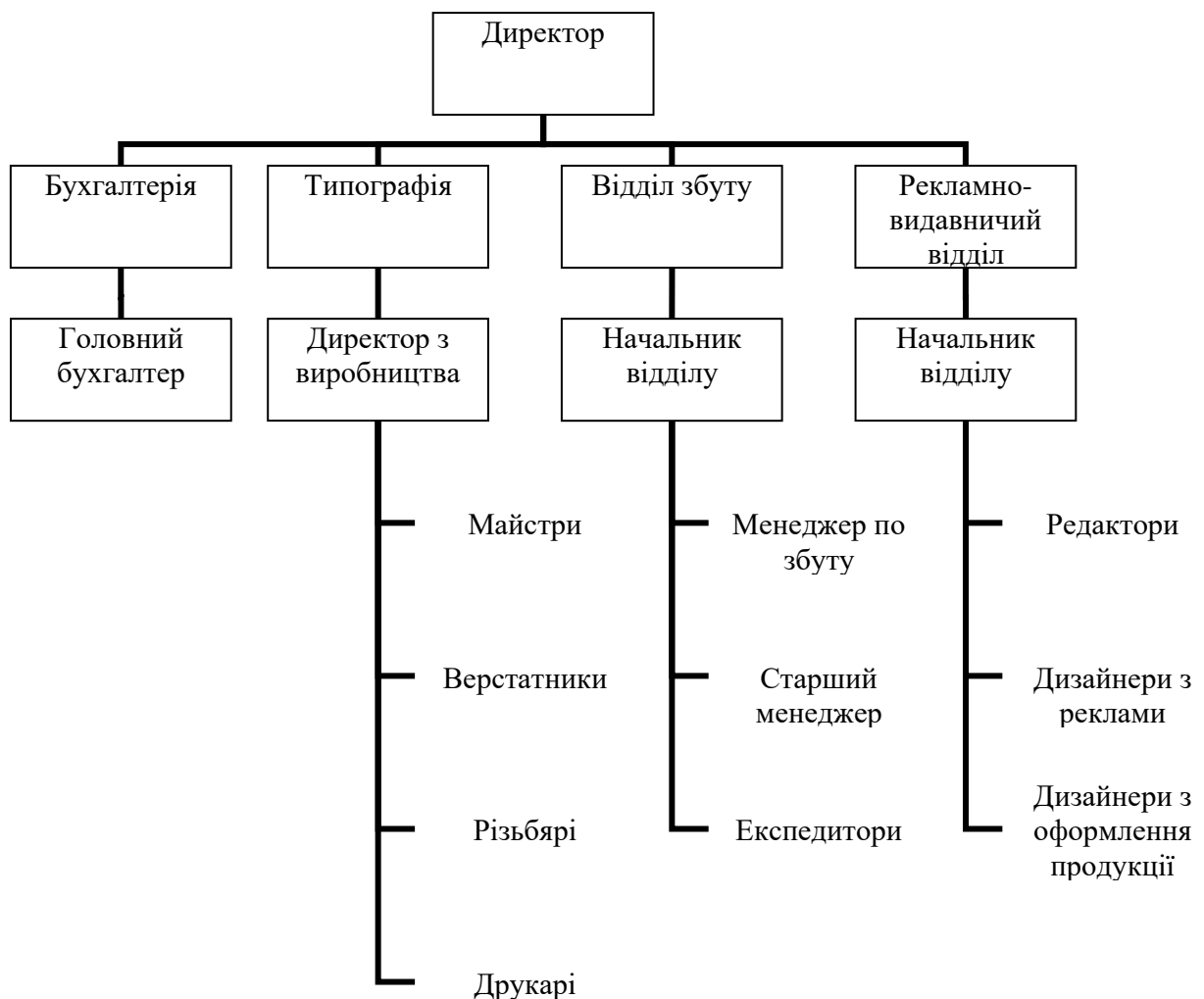


Рис.2.1. Виробнича структура ПП «Авіст».

Примітка. Складено автором.

На підприємстві діє одноособовий виконавчий орган – директор, який керує всіма видами діяльності підприємства. Він організовує роботу і

ефективну взаємодію підприємницьких одиниць, направляє їхню діяльність на досягнення високих темпів розвитку підприємства в цілях найбільш повного задоволення потреб споживачів у відповідних видах продукції. Директор забезпечує досягнення підприємством поставлених цілей, розроблення програми оновлення продукції, плану капітального будівництва, а також виконання всіх обов'язків перед державним бюджетом, постачальниками, замовниками та банками. Йому безпосередньо підпорядковані підрозділи апарату управління.

Бухгалтерія на ПП «Авіст» є службою, яка здійснює роботи по обліку усіх внутрішніх та зовнішніх господарських операцій. Так, головний бухгалтер відповідає за облік виробництва, контроль за використанням засобів і дотриманням фінансової дисципліни, складання балансів і порівняльного аналізу, економічне прогнозування, розрахунки з робітниками та службовцями тощо.

Начальник відділу збуту здійснює керівництво одним з найважливіших напрямків діяльності підприємства – реалізацією продукції та послуг, вивченням ринкової ситуації та потреб клієнтів.

Велика кількість працівників входить до рекламно-видавничого відділу, що включає в свій склад таких працівників як:

- редактори
- дизайнери з реклами
- дизайнери з оформлення продукції.

Найбільшу кількість робітників входить до типографії, де головну роль відіграє директор з виробництва, який керує: майстрами, верстатниками, друкарями, різьбярами.

Отже, на ПП «Авіст» сформовано 3 рівнів управління, що відповідають лінійному типу організаційної структури управління.

В залежності від характеру виконуваних функцій у процесі виробництва персонал підприємства поділяється на робітників та

службовців, тобто керівників, спеціалістів й інших працівників (власне службовці).

Керівники – це працівники, що займають посади керівників підприємств та їх структурних підрозділів. До них належать директори, начальники, завідувачі, керуючі, виконроби, майстри на підприємствах; головні спеціалісти (головний бухгалтер, головний механік тощо), а також їх заступники [4, с.145].

Спеціалістами вважаються працівники, що виконують спеціальні інженерно-технічні, економічні та інші роботи: інженери, економісти, бухгалтери, нормувальники, адміністратори, юрисконсульти тощо.

До службовців належать працівники, що здійснюють підготовку та оформлення документації, облік та контроль, господарське обслуговування (тобто виконують суто технічну роботу), зокрема – діловоди, обліковці, агенти, секретарі.

Робітники – це персонал, безпосередньо зайнятий у процесі створення матеріальних цінностей [3, с. 149]. В аналітичних цілях усіх робітників можна поділити на основних – тих, що беруть участь у процесі створення продукції, та допоміжних – тих, які виконують функції обслуговування основного виробництва.

Детальніше про склад та структуру персоналу підприємства можна побачити з таблиці 2.1.

З даних таблиці видно, що чисельність персоналу поступово зростає від 95 осіб у 2017 році до 106 осіб у 2019р. З них у 2017 році 49 осіб – основні робітники, 11 осіб – допоміжні робітники, у 2018 році 54 осіб – основні робітники, 11 осіб – допоміжні робітники та у 2019 році 58 осіб – основні робітники, 11 осіб – допоміжні робітники. Кількість керівників та службовців залишилася сталою і становлять 16 і 5 осіб відповідно. А кількість спеціалістів збільшилась на 2 особи у 2019 році у порівнянні з 2017 р. Отже, на підприємстві проблеми з працівниками немає і протягом років, що аналізується чисельність персоналу поступово зростає.

Таблиця 2.1

Динаміка кадрового забезпечення та використання персоналу
підприємства за 2017-2019 рр.

Категорії персоналу	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2019 р. у % до 2017 р.
Чисельність персоналу, всього, осіб.	95	101	106	111,6
з них:				
– керівники	16	16	16	100
– спеціалісти	14	15	16	114,3
– службовці	5	5	5	100
виробничий персонал, усього				
з них:	60	65	69	115
– основні робітники	49	54	58	118,4
– допоміжні робітники	11	11	11	100

Примітка: складено автором.

Далі проаналізуємо показники руху персоналу. Для цього використовують наступні коефіцієнти:

1) обороту по прийому, який визначається як відношення чисельності прийнятих на роботу за відповідний період до середньооблікова чисельності персоналу;

2) обороту по звільненню, що визначається як відношення загальної чисельності звільнених за відповідний період з будь-яких причин до середньооблікова чисельності персоналу;

3) коефіцієнту плинності кадрів, що визначається як відношення чисельності звільнених за власним бажанням, за порушення трудової дисципліни або з інших причин не пов'язаних з виробництвом до середньооблікова чисельності персоналу.

Детальніше це можна побачити за даними таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Дані про рух робочої сили на підприємстві

№ з/п	Показники	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Відхилення 2019 р. до 2017 р., (+/-)
1	2	3	4	5	6
1.	Прийнято працівників, осіб	16	32	10	-6
2.	Вибуло працівників, всього, осіб з них	7	8	9	2
	– за власним бажанням	2	8	9	7
	– з причин скорочення штатів	-	-	-	-
	– за порушення трудової дисципліни	5	-	-	-
3.	Коефіцієнт обороту по прийому	0,17	0,32	0,09	-0,07
4.	Коефіцієнт обороту по вивільненню	0,07	0,08	0,08	0,01
5.	Коефіцієнт плинності кадрів	0,07	0,08	0,08	0,01

Примітка. Складено автором.

Як бачимо, кількість прийнятих на роботу найбільша у 2018 році, і становить 32 особи. У 2019 році на роботу було прийнято лише 10 осіб, а звільнено 9 осіб. Також підприємство залучає крім штатних працівників позаштатних робітників на короткі періоди. На основі цих даних розраховуємо коефіцієнти обороту по прийому та звільненню, які у 2019 р. відповідно дорівнюють 0,09 та 0,08.

Коефіцієнт плинності кадрів у відносному вираженні у порівнянні 2019 р. до 2017 р. збільшився на 0,01, що свідчить про те, що на підприємстві плинність кадрів є незначною. Це є позитивним для підприємства, оскільки не потрібно використовувати додаткових коштів на навчання нових працівників і є можливість більш правильного використання трудових ресурсів та їх робочого часу.

Таблиця 2.3

Аналіз основних техніко-економічних показників підприємства на
2017-2019 рр.

№ з/п	Показники	Одиниця виміру	2017 р.	2018 р.		2019 р.	
				абсолютне значення	у % до попереднього року	абсолютне значення	у % до попереднього року
1	2	3	4	5	6	7	8
1.	Обсяг товарної продукції	тис. грн.	26406	34503,6	130,7	39092,4	113,3
2.	Чистий дохід від реалізації продукції, робіт, послуг	тис. грн.	18338	23961	130,4	27147	112,3
3.	Середньоспискова чисельність: - працівників - робітників	осіб	95 60 35	101 65 36	106,3 108,3 102,9	106 69 37	105 106,2 102,8
4.	Середньорічний виробіток: - одного працівника - одного робітника	тис. грн.	305,6 523,9	368,6 665,6	120,6 127,04	393,4 733,7	106,7 110,2
5.	Фонд оплати праці	тис. грн.	959,4	1115,3	116,2	1753,6	157,2
6.	Середньомісячна зарплата	грн.	4841,6	4920,2	109,3	5378,6	149,8
7.	Витрати всього	тис. грн.	16870	23772	140,9	28248	118,8
8.	Чистий прибуток (збиток) всього	тис. грн.	-6535	-8791	-	-1067	-
9.	Витрати на 1 грн. товарної продукції	грн.	0,64	0,69	107,8	0,72	104,3
10	Рентабельність продукції, робіт, послуг,	%	108,7	100,7	92,6	96,1	95,4
11	Рентабельність витрат	%	-38,7	-4,49	-	-31,1	-
12	Середньорічна вартість основних фондів	тис. грн.	10777	9798	90,9	7320,5	74,7
13	Фондовіддача	грн./грн.	2,45	3,52	143,7	5,34	151,7

Примітка. Складено автором.

Таким чином, дане підприємство в достатній кількості забезпечене трудовими ресурсами (як основним так і допоміжним персоналом) для здійснення своєї діяльності. Більш детальну інформацію про діяльність підприємства ми отримаємо здійснивши аналіз основних техніко-економічних показників за даними, які наведені в таблиці 2.3.

Отже, дані таблиці показують, що обсяг товарної продукції (робіт, послуг) з кожним роком зростає від 26406 тис.грн. у 2017 році до 39092,4 тис.грн. у 2019 р. Це впливає і на розмір чистого доходу. У період з 2017 року по 2018 він зріс на 30,4 %, а з 2018 року по 2019 рік – на 12,3 %. Середньооблікова чисельність працюючих у 2017р. становила 95 особи, у 2018 р. – зросла на 6 осіб, а у 2019р. становила 106 осіб. Зростання виробітку одного працівника у 2019 р. до 733,7 тис.грн. порівняно з 523,9 тис. грн. у 2017 р. сприяло збільшенню обсягів виробленої товарної продукції.

Фонд оплати праці у 2018р. збільшився порівняно з 2017р. на 16,2%, а у 2019р. на 57,2% порівняно з 2018 роком.

Чистий прибуток (збиток) за ці роки змінювався. Так, у 2017р. підприємство отримало збиток у розмірі 6535 тис.грн., а у 2019 році розмір збитку становив 1067 тис.грн. Витрати на 1 грн. товарної продукції коливаються в межах від 0,64 до 0,72 грн. Рентабельність продукції з кожним роком зменшується. Так у 2017 році вона становила 108,7%, а у 2019р. 96,1%, що є негативним явищем для підприємства. Середньорічна вартість основних фондів у 2017 р. становить 10777 тис. грн., що на 9,1% більше ніж у 2018р. У 2019р. величина даного показника зменшилась на 25,3% відносно попереднього року і становить 7320,5 тис.грн. Фондовіддача зростає, і у 2019 році становить 5,34 грн.

Також детальну інформацію про діяльність підприємства ми отримаємо здійснивши аналіз виробництва і реалізації основних видів продукції та послуг за даними, які наведені в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Динаміка обсягу та структури виробництва основних видів продукції
(послуг) на підприємстві за 2017-2019 рр. (тис.грн.)

Назва продукції (послуг)	2017 р.		2018 р.		2019 р.		Відхилення 2019р. від 2017р. (+, -), тис. грн..	Відхилення 2019 р. до 2017 р., %
	обсяг продукції, тис. грн.	питома вага, %	обсяг продукції, тис. грн.	питома вага, %	обсяг продукції, тис. грн	питома вага, %		
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Друк	5700	21,6	12000	34,8	13400	34,2	7700	235,1
Лакування масляним, водо-дисперсійним, ультрафіолетовим лаками	7887	29,9	8112	23,5	9879	25,3	2002	125,3
Ламінація	3433	13	3500	10,1	3776	9,7	343	110
Висікання	1298	4,9	1345	3,9	1588	4,1	290	122,3
Вклейка віконцець	2477	9,4	2666	7,7	3099	7,9	622	125,1
Склеювання	1009	3,8	1567	4,5	2033	5,2	1024	201,4
Фальцювання	4602	17,4	5313,6	15,5	5317	13,6	715,4	115,5
Всього товарна продукція (роботи, послуги)	26406	100	34503	100	39092	100	12686	148

Примітка. Складено автором.

З даних, наведених у таблиці 2.4 можна зробити висновок, що ПП «Авіст» надає широкий спектр послуг та випуск продукції. Протягом 2017-2019рр. кількість продукції та послуг постійно зростає.

Показник товарної продукції змінювався протягом трьох останніх років, так у 2017р. він становив 26406 тис.грн., у 2018р. цей показник збільшився порівняно з попереднім роком і становить 34503,6 тис.грн., а у 2019р. відбулося знову збільшення даного показника до 39092,4 тис.грн. Найбільшу частку в обсягу товарної продукції (робіт, послуг) займає друк та лакування масляним, водо-дисперсійним, ультрафіолетовим лаками.

Провівши аналіз загальної характеристики підприємства ПП «Авіст» та основних напрямків його діяльності можна сказати, що підприємство

працює в позитивному напрямі, оскільки отримує стабільний дохід, який збільшується з кожним роком.

Для загальної оцінки фінансового стану підприємства складають ущільнений баланс, у якому об'єднують у групи однорідні статті. При цьому скорочується число статей балансу, що підвищує його наочність і дозволяє порівнювати з балансами інших підприємств. Основні статті балансу наведені в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Актив порівняльного аналітичного балансу за 2019 р. (тис. грн.)

Статті активу	Абсолютні величини		Питома вага,%		Зміни			
	на початок звітного періоду	на кінець звітного періоду	на початок звітного періоду	на кінець звітного періоду	в абсолютних величинах	у питомій вазі	у % до величин на початок періоду	у % до зміни підсумку балансу
I. Необоротні активи	-	-	-	-	-	-	-	-
II. Оборотні активи, у тому числі:	2151	4210	22	37,5	2059	49,7	95,6	21
– виробничі запаси	467	125	4,8	1,1	-342	-	-73,2	-3,5
– готова продукція	-	-	-	-	-	-	-	-
– незавершене виробництво	-	-	-	-	-	-	-	-
– товари	-	4	-	0,03	4	0,09	-	-0,04
– дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1391	3766	14,2	33,5	2375	57	170,7	24,3
– дебіторська заборгованість за розрахунками	-	-	-	-	-	-	-	-
– грошові кошти в національній та іноземній валюті	50	93	0,5	0,8	43	1,03	86	0,4
III. Витрати майбутніх періодів	-	2	-	0,01	2	0,05	-	0,02
Баланс	9768	11236	100	100	4141	100	-	-

Примітка. Складено автором.

Таблиця 2.6

Пасив порівняльного аналітичного балансу за 2019 р.

Пасив	Абсолютні величини		Питома вага, %		Зміни			
	на початок звітного періоду	на кінець звітного періоду	на початок звітного періоду	на кінець звітного періоду	в абсолютних величинах	у питомій вазі	у % до величин на початок періоду	у % до зміни підсумку балансу
Власний капітал	-15242	-13932	-156	-124	1310	32,7	-8,6	13,4
Забезпечення наступних витрат і цільове фінансування	-	-	-	-	-	-	-	-
I. Довгострокові зобов'язання	22269	20017	227,9	178,2	-2252	-	-10,1	-23
II. Поточні зобов'язання, у тому числі:	2741	5151	28,06	45,8	2410	60,3	87,9	24,7
короткострокові кредити банків	-	-	-	-	-	-	-	-
кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	2706	5009	27,7	44,6	2303	57,7	85,1	23,6
поточні зобов'язання за розрахунками:	35	152	0,35	1,35	117	2,9	334	1,2
з бюджетом	4	3	0,04	0,02	-1	-	-25	-0,01
зі страхування	-	31	-	0,27	31	0,8	-	0,3
з оплати праці	-	56	-	0,5	56	1,4	-	0,6
інші	31	52	0,3	0,46	21	0,5	67,7	0,2
Доходи майбутніх періодів	-	-	-	-	-	-	-	-
Баланс	9768	11236	100	100	3995	100	100	100

Примітка. Складено автором.

Як видно з даних таблиці, у підприємства немає необоротних активів, сума оборотних активів за рік зросла на 2059 тис.грн. Найбільша сума коштів на кінець звітного періоду припадає на дебіторську заборгованість за товари, роботи і послуги і складає 3766 тис.грн.

Пасиви підприємства за рік також змінились, а саме: власний капітал зріс на 1310 тис.грн. Довгострокові зобов'язання значно зменшилися і становлять 20017 тис.грн., тоді коли на початку звітнього періоду склали 22269 тис.грн.

Поточні зобов'язання зросли. На початок періоду вони становили 2741 тис.грн. а на кінець періоду 5151 тис.грн.

В цілому сума балансу ПП «Авіст» на кінець звітнього періоду зросла на 1468 тис.грн. і становить 11236 тис.грн.

Отже, на даному підприємстві відбувся ріст оборотних активів та власного капіталу, а також збільшення забезпечення наступних витрат і цільове фінансування.

Крім цих абсолютних показників для оцінки фінансових станів застосовують ряд відносних показників і коефіцієнтів.

Таблиця 2.7

Аналіз фінансових результатів (тис. грн.)

№ з / п	Показники	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Темп росту 2019 р. до 2017 р., %
1	2	3	4	5	6
	Дохід (виручка) від реалізації	26406	34503,6	39092,4	148
2.	Непрямі податки та інші відрахування з доходу	3667	4792	5430	148,1
3.	Чистий дохід (виручка) від реалізації	18338	23961	27147	148
4.	Собівартість реалізованої продукції	16870	23772	28248	167,4
5.	Валовий прибуток (збиток)	1468	189	-1104	-
6.	Інші операційні доходи	2	1	259	12950
7.	Адміністративні витрати	93	71	127	136,6
8.	Витрати на збут та інші операційні витрати	143	56	37	25,9

Продовження табл. 2.7

1	2	3	4	5	6
9.	Результати від операційної діяльності: прибуток (+), збиток (-)	+1234	+63	-1006	-
10	Фінансові доходи	-	-	-	-
11	Фінансові витрати	2451	8439	5	0,2
12	Інші доходи	-	67	-	-
13	Інші фінансові витрати	5215	482	-	-
14	Результати від звичайної діяльності до оподаткування: прибуток (+), збиток (-)	-6432	-8791	-1011	115,7
15	Податок на прибуток	103	-	56	54,4
16	Результати від звичайної діяльності: прибуток (+), збиток (-)	-6535	-8791	-1067	-
17	Надзвичайні доходи	-	-	-	-
18	Надзвичайні витрати	-	-	-	-
19	Чистий прибуток (+), збиток (-)	-6535	-8791	-1067	-

Примітка. Складено автором.

Як бачимо, дохід (виручка) від реалізації у 2017 р. становив 26406 тис.грн., у 2018 р. – 34503,6 тис.грн., а у 2019 р. зріс на 48% по відношенню до 2017 р. і становить 39092,4 тис.грн. Це пов'язано в першу чергу із збільшенням обсягів реалізації продукції. Пропорційно до росту доходу відбувається ріст непрямих податків та інших відрахувань з доходу в сумі 3667 тис.грн. у 2017 р., у 2018 р. – 4792 тис.грн., а у 2019 р. – 5430 тис.грн.

Величина інших операційних доходів коливаються по роках. Так, у 2017 р. вони дорівнювали 2 тис. грн., у 2018р. їх величина зменшилась до 1 тис. грн. і 2019р. зросла до 259 тис. грн.

Адміністративні витрати також зросли у 2019 році порівняно з 2017 роком на 36,6 %.

В процесі своєї діяльності підприємство сплачує також податок на прибуток, який у 2017 р. дорівнював 103 тис. грн., тоді як у 2019 р. його величина зменшилась до суми 56 тис. грн.

За даний період ПП «Авіст» не здійснювало діяльність пов'язану з виникненням надзвичайних подій, тому не отримувало жодних надзвичайних доходів і не мало ніяких надзвичайних витрат.

Як бачимо дане підприємство всі три роки не отримувало чистий прибуток, а отримувало збиток, який у 2019 році становив 1067 тис.грн.

Отже, з проведеного аналізу видно, що дане підприємство є неприбутковим, але величина його збитку зменшується протягом 2017-2019 рр. в результаті чого можна надіятись, що підприємство у майбутньому почне отримувати прибуток.

2.2. Аналіз використання робочого часу на ПП «Авіст»

Раціональне використання робочої сили багато в чому залежить від економного і ефективного використання робочого часу. Аналіз використання робочого часу проводиться за даними статистичної звітності — форма №3-ПВ «Звіт про використання робочого часу» (піврічна) [7, с. 203].

Далі проведемо оцінку використання робочого часу за допомогою даних таблиці 2.8.

З даних таблиці 2.8 видно, що загальний фонд робочого часу значно збільшується. Так, у 2019 р. він склав 211211 людино-годин, а це на 41698 людино-годин більше ніж у 2017 р. Відпрацьовано всього годин у 2019 р. - 195296 людино-годин, тоді як у 2018 р. - 174816 людино-годин, а у 2017 р. лише 154315 людино-годин. Не відпрацьовано всього 12198 людино-годин у 2017 р., що на 3717 менше ніж у 2019 році. Це пов'язано із збільшенням щорічних відпусток, відповідно на 4173 людино-годин у 2019 р.

Таблиця 2.8

Дані для аналізу використання робочого часу
(людино-годин)

Показники	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Відхилення 2019 р. від 2017 р.,(+, -)
Фонд робочого часу, всього	169513	187932	211211	+41698
Відпрацьовано часу, всього у т.ч.:	154315	174816	195296	+40981
- надурочно	-	-	-	-
Невідпрацьовано часу, всього	12198	13116	15915	+3717
у т.ч.:				
- щорічні відпустки;	9667	10928	13840	+4173
- тимчасова непрацездатність;	2531	2188	2075	-456
- навчальні відпустки та інші неявки, передбачені законодавством;	-	-	-	-
- неявки з дозволу адміністрації;	-	-	-	-
- відпустки за ініціативою адміністрації;	-	-	-	-
- простої;	-	-	-	-
- прогули;	-	-	-	-
- масові невиходи;	-	-	-	-
- інші причини.	-	-	-	-

Примітка. Складено автором.

Аналіз використання робочого часу може проводитись як для окремої працездатної особи, так і для усього персоналу підприємства.

Показники робочого часу однієї працездатної особи:

Загальний щорічний фонд робочого часу працездатної особи, в годинах = $24 \times 365 = 8760$. год.

Максимальний часовий простір активної свідомої життєдіяльності людини, год. = $(24 - 10) \times 365 = 5110$

Як вважають фізіологи, використання приблизно 40% загального обсягу життєвого часу (тобто в середньому 10 годин із 24 на добу) працездатної людини знаходиться за межами її свідомого вибору і витрачається на так звані невідкладні фізіологічно-гігієнічні потреби (сон, особиста гігієна, харчування).

Календарний нормативний фонд робочого часу працездатної особи, год. = нормативна тривалість робочого часу на протязі дня × кількість календарних днів.

При восьмигодинному робочому дні цей фонд буде складати 2920 годин (8×365). Таким чином, при умові, що найманий працівник на протязі року працював би без вихідних днів, свят та відпусток, то він міг би відпрацювати максимум 2,9 тис. годин.

Табельний нормативний фонд робочого часу працездатної особи, год. = календарний фонд робочого часу працездатної особи – загальне число годин, які припадають на вихідні та святкові дні.

Показник дає уяву про той максимум робочих годин, які могла б відпрацювати працездатна особа, відпочиваючи в свята та вихідні дні, але без щорічних відпусток.

Реальний (тобто можливий для використання) нормативний фонд робочого часу працездатної особи, год. = табельний нормативний фонд робочого часу працездатної особи – кількість годин, які припадають на щорічну відпустку.

До показників робочого часу персоналу підприємства належать [27, с.78]:

1) Календарний фонд робочого часу :

$КФ = \text{сума явок на роботу (людино-годин)} + \text{сума неявок на роботу (людино-годин)}$.

$КФ_{2017} = 154315 + 12198 = 166513$ людино-годин;

$КФ_{2018} = 174816 + 13116 = 187932$ людино-годин;

$КФ_{2019} = 195296 + 15915 = 211211$ людино-годин;

2) Табельний фонд робочого часу:

$ТФ = КФ - \text{святкові та вихідні дні (людино-годин)}$.

Святкових днів – 10, а вихідних протягом року – 104 днів.

$T\Phi_{2017} = 166513 - 912 = 165601$ людино-годин;

$T\Phi_{2018} = 187932 - 912 = 187020$ людино-годин;

$T\Phi_{2019} = 211211 - 912 = 210299$ людино-годин.

3) Максимально можливий фонд робочого часу:

$MM\Phi = T\Phi - \text{чергові відпустки (людино-днів)}$.

Протягом року на ПП «Авіст» кожен працівник має право на відпустку – 24 календарних дні.

$MM\Phi_{2017} = 165601 - 192 = 165409$ людино-годин;

$MM\Phi_{2018} = 187020 - 192 = 186828$ людино-годин;

$MM\Phi_{2019} = 210299 - 192 = 210107$ людино-годин.

Отже, персонал на ПП «Авіст» ефективно використовує фонд робочого часу, так як незафіксовані масові прогули, простой чи невиходи на роботу з інших причин.

2.3. Нормування праці на підприємстві

Нормування праці — це основа її організації на підприємстві. В загальному визначенні нормування праці — це вид діяльності з управління підприємством, спрямований на встановлення оптимальних співвідношень між витратами та результатами праці, а також між чисельністю працівників різних груп та кількістю одиниць обладнання [10, с. 213].

Нормування праці — процес визначення об'єктивно необхідних витрат робочого часу в усіх сферах діяльності людини [9, с. 115].

Мета нормування праці в ринкових умовах полягає в тому, щоб на основі зростання технічної озброєності та удосконалення організації праці у виробництві, поліпшення її умов максимально скоротити витрати виробництва за рахунок щільного використання робочого часу, скорочення його непродуктивних витрат.

Завдання нормування праці полягає у наступному [22, с.69]:

- встановлення нормативу часу на одиницю продукції;
- впровадження найбільш раціонального режиму використання устаткування, машин і механізмів;
- розробка найбільш раціональної структури виробничого процесу;
- впровадження ефективної організації праці робітника на робочому місці.

Відповідно до мети, завдань та принципів зміст процесу нормування праці на підприємстві включає:

- вивчення та аналіз змісту і характеру праці відповідної категорії персоналу в реальних організаційно – технічних і санітарно – гігієнічних умовах;
- вивчення передового науково – технічного, організаційного, виробничого вітчизняного та закордонного досвіду, аналіз можливостей впровадження його в умовах підприємства;
- вибір оптимального варіанта технології і організації праці;
- проектування режимів роботи обладнання, прийомів і методів роботи, системи обслуговування робочих місць, режимів праці і відпочинку;
- розрахунок норм у відповідності з особливостями технологічного і трудового процесів;
- апробація норм, оцінка їх економічної ефективності, аналіз тенденцій змін організаційно – технічних умов, уточнення норм;
- впровадження норм на конкретні роботи у виробничому процесі і подальше коректування у зв'язку зі зміною організаційно – технічних умов трудової діяльності.

Значення нормування праці в ринкових умовах полягає в тому, що воно стає одним із найдійовіших засобів забезпечення конкурентоздатності підприємства, оскільки сприяє скороченню затрат праці, економії коштів на оплату праці, зниженню собівартості продукції, підвищенню продуктивності праці, ефективності виробництва.

Нормування праці є основою для планування чисельності персоналу, їх доцільної розстановки, найбільш ефективного використання техніки і трудового потенціалу підприємства [8, с.214].

Взагалі основою більш раціонального використання часу і подолання його втрат є нормування, тобто визначення норм і нормативів його витрат. Під нормою часу розуміється його регламентований розмір, необхідний для виробництва одиниці продукції, її партії, або виконання тієї або іншої роботи одним або групою виконавців відповідної кваліфікації у визначених організаційно-технічних і природно-кліматичних умовах.

Встановлюється норма в людино-хвилинах, людино-годинах або людино-днях і включає такі елементи: норму підготовчо-заключного часу, норми основного і допоміжного часу, норми часу на організаційно-технічне обслуговування устаткування й інших виробничих об'єктів, перерви, обумовлені технологією й організацією виробництва, на відпочинок і особисті потреби.

Підсумовування норм часу по окремих операціях дає комплексну норму часу, що характеризує його сукупні затрати на виконання корисного обсягу робіт у передбачені терміни.

При нормуванні ручних і машинно-ручних робіт в основу норм кладуться нормативи часу, тобто його затрати що регламентуються на виконання окремих виробничих операцій, установлені для звичайних умов з урахуванням застосування передових прийомів і методів праці виконавцями відповідної кваліфікації, сучасного устаткування.

Крім норм і нормативів часу на виробництво, визначаються норми затрат часу на відпочинок, що знаходяться в залежності від ступеня стомлюваності робітника, при виконанні окремих видів робіт.

Перегляд норм доволі складний процес як для організації в цілому, так і для окремих працівників.

З боку спеціалістів вимагається пошук «вузьких місць», тобто застарілих, помилкових, «не напружених» норм, які гальмують зростання продуктивності праці.

З боку робітників має місце недовіра до нових норм, занепокоєність можливим зниженням заробітної плати.

Варто відмітити, що успішний перегляд норм праці на ПП «Авіст» полягає у тому, що він не супроводжується зменшенням середньої заробітної плати. На ПП «Авіст» досягається це за рахунок реального зростання продуктивності праці, реального зниження її трудомісткості.

Таблиця 2.9

Динаміка темпів росту продуктивності праці
і заробітної плати по підприємству за 2017-2019 рр.

Показники	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Темп росту, 2019 р. до 2017 р., %	Відхилення 2019 р. від 2017 р., (+, -)
1. Обсяг товарної продукції (робіт, послуг) , тис. грн.	26406	34503,6	39092,4	148	12686,4
2. Фонд оплати праці, тис. грн.	959,4	1115,3	1753,6	182,8	794,2
3. Середньооблікова чисельність працівників, осіб	95	101	106	111,6	11
4. Середній виробіток на одного працівника, тис. грн.	305,6	368,6	393,4	128,7	87,8
5. Середньорічна ЗП одного працівника, грн.	100099,2	110042,4	160543,2	163,8	6444
6. Зарплата на 1 грн. послуг і продукції, грн.	0,04	0,03	0,05	125	0,01

Примітка. Складено автором.

З даних таблиці видно, що обсяг товарної продукції з кожним роком змінюється. Так, у 2017 р. він становив 26406 тис.грн., у 2018 р. – 34503,6 тис.грн., а у 2019 р. його обсяг досяг рівня 39092,4 тис.грн. Аналогічно змінюється фонд оплати праці, який у 2019 р. зріс на 794,2 тис.грн. по відношенню до 2017 р.

Середньооблікова чисельність працюючих поступово зростає і становить 106 особи у 2019 р. В зв'язку з цим і збільшується середній виробіток на одного працівника, який визначається як відношення обсягу реалізованої продукції до середньооблікової чисельності працюючих та визначається в гривнях. Наприклад, у 2017 р. середній виробіток на одного працівника 305,6 тис. грн., у 2018р. - 368,6 тис.грн., а у 2019р. він становить 393,4 тис.грн. Разом з тим і відбувається ріст середньорічної заробітної плати одного працівника, яка у 2019 р. становить 16543,2 грн., що на 63,8% більше 2017 р.

В розрахунку зарплата на 1 грн. продукції можна зазначити, що істотних змін не відбулося і вона коливається в межах 0,04 – 0,05 грн.

Отже, після наведених даних можна сказати, що середній виробіток на одного працівника постійно зростає і середньомісячна заробітна плата персоналу також має тенденцію до зростання.

На робочих місцях створюються всі організаційно-технічні умови, передбачені під час розробки нових норм праці. Успішна робота щодо перегляду і впровадження норм досягається за участю майстра, бригадира, технолога, нормувальника і конкретного робітника. За допомогою виробничого інструктажу робітник краще засвоює запроектований технологічний процес, оволодіває необхідними трудовими навичками.

Взагалі вся робота з перегляду і впровадження нових норм супроводжується організацією дієвого матеріального стимулювання як робітників, так і спеціалістів.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ НА ПП «АВІСТ»

3.1. Шляхи удосконалення процесу праці на підприємстві

Напрями вдосконалення організації праці на підприємстві передбачають оптимізацію всіх її елементів, забезпечення їх відповідності технічним параметрам виробництва, цілям діяльності, критеріям її ефективності.

До основних напрямів вдосконалення організації праці на ПП «Авіст» можна віднести:

- 1) найбільш раціональне розміщення виробничих приміщень з метою забезпечення зручного зв'язку між цехами та підсобними приміщеннями;
- 2) проектування раціональних трудових процесів і методів праці;
- 3) удосконалення нормативної бази виробництва, застосування науковообґрунтованих норм праці, використання системи мікроелементних нормативів;
- 4) визначення необхідного оснащення робочого місця засобами і предметами праці відповідно до заданого технологічного процесу, розробка найбільш раціонального їхнього розміщення, створення ефективних систем обслуговування, що відповідають сучасному рівню розвитку техніки і організації виробництва;
- 5) оптимізація форм кооперації та поділу праці в соціальному, техніко-організаційному відношенні з урахуванням характеру і конструктивно-технологічних особливостей продукції, що випускається, рівня механізації й автоматизації, технологічної і трудової однорідності робіт;
- 6) кваліфікований підбір, безперервний процес навчання і розвитку персоналу, оцінка персоналу, використання креативних методів та інноваційних технологій навчання;

7) забезпечення гнучкої системи матеріального заохочення і доповнення її системою заходів з мотивації підвищення результатів діяльності;

8) використання сучасних систем безпеки і охорони праці, зниженню монотонності праці, проведення у відповідність до санітарних норм факторів виробничого середовища, гуманізація умов праці на виробництві [26, с.68].

Для реалізації запропонованих напрямків удосконалення організації праці на ПП «Авіст» доцільно створити єдиний кадровий центр, до складу якого необхідно включити відділи кадрів, організації та оплати праці, соціальної роботи, розвитку персоналу. Узгоджена робота кожного з підрозділів даного центру дозволить забезпечити ефективність процесу організації праці на підприємстві.

Практичну організацію праці на ПП «Авіст» можна наблизити до рівня наукової, якщо створити в апараті управління потужну спеціалізовану службу вдосконалення організації управління і праці з безпосереднім підпорядкуванням її вищому керівництву. Головними завданнями такої служби мають бути:

- підвищення кваліфікації працівників підприємства у галузі організації управління і праці;
- постійний моніторинг стану управління та організації праці на підприємстві і в структурних підрозділах, інформування керівників;
- вивчення передового досвіду організації управління і праці; розроблення комплексних планів і окремих заходів щодо підвищення рівня організації управління і праці.

Для проведення науково-дослідної роботи і розробки науково обґрунтованих пропозицій і рекомендацій з удосконалення організацій праці на підприємстві можуть створюватися також лабораторії з наукової організації праці та управління.

Існує багато шляхів вдосконалення існуючої організації на підприємстві:

- удосконалення розподілу і кооперації праці: поліпшення технологічного, функціонального і кваліфікаційного розподілу праці; впровадження багатостатного (багатоагрегатного) обслуговування, суміщення професій та функцій; впровадження прогресивних форм і видів бригадної організації праці, тобто удосконалення кооперації праці;

- удосконалення організації та обслуговування робочих місць: правильне планування робочих місць відповідно до логічного процесу; організаційно-технічна оснащеність робочих місць та розширення типізації у їх плануванні; забезпечення ефективного використання робочого часу основних і допоміжних робітників;

- удосконалення добору, підготовки і підвищення кваліфікації кадрів: розробка планів підготовки і перепідготовки кадрів відповідно до потреб виробництва; організація менеджерами персоналу системи професійної орієнтації та професійного відбору кадрів; впровадження;

- удосконалення нормування праці: розробка і впровадження технічно обґрунтованих норм часу; їх перегляд за виробничою необхідністю; удосконалення організації нормувальної роботи та поліпшення стану нормування праці робітників;

- поліпшення умов праці: нормалізація санітарно-гігієнічних умов праці; дотримання вимог охорони праці та упорядкування побутової сфери виробництва; передбачення в колективних договорах процесу механізації важких і шкідливих робіт; усунення емоційно негативних чинників праці.

Для впровадження наведених заходів в дію необхідний механізм управління організацією праці на підприємстві, який би включав інформаційне, нормативно-правове та кадрове забезпечення, політику та інструменти управління.

Механізм управління повинен відповідати наступним вимогам:

1. налаштованість кожного елемента механізму на виконання властивого йому навантаження;

2. зворотний зв'язок усіх елементів механізму різних вертикальних і горизонтальних рівнів;
3. своєчасність реакції елементів механізму вищого рівня на зміни, які відбуваються під впливом елементів нижчого рівня.

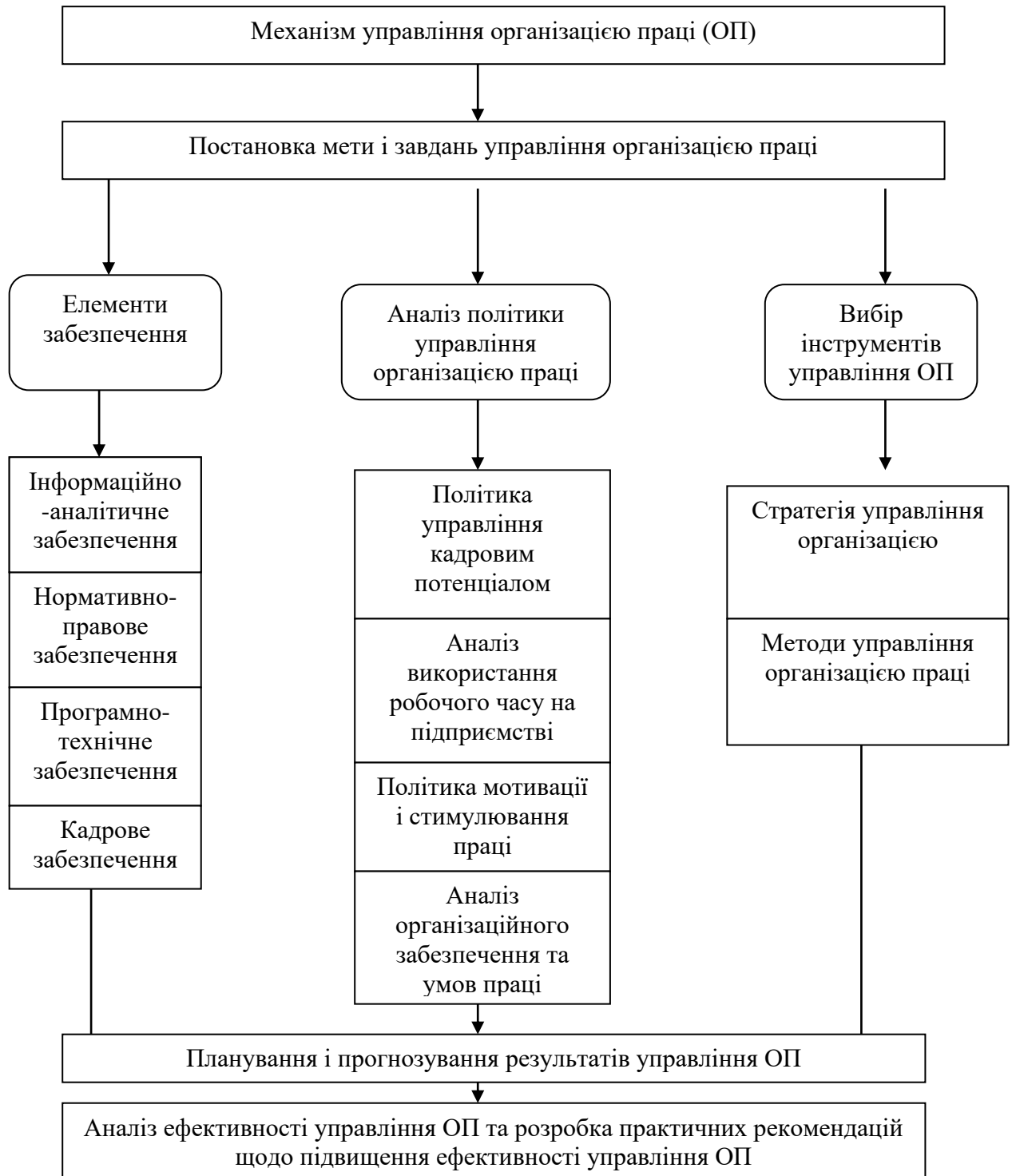


Рис. 3.1. Рекомендована модель управління організацією праці на ПП «Авіст».

Примітка. Складено автором.

Виходячи з наведених вище вимог можна розробити наступну модель механізму управління організацією праці на ПП «Авіст» (рис.3.1.).

Отже, для підвищення рівня організації праці на підприємстві необхідно чітко визначити напрями її вдосконалення та розробити механізм реалізації зазначених напрямів.

З розвитком і ускладненням виробництва, прискоренням науково-технічного прогресу змінюються вимоги до кадрів. Підвищуються вимоги до загальноосвітньої, економічної, технічної, технологічної підготовки робітників та службовців, до рівня їхньої кваліфікації. Виникають питання раціонального використання трудових ресурсів, оптимальної оцінки діяльності кадрів.

Значну частину кадрової роботи на підприємстві веде безпосередньо керівник. Саме керівник зобов'язаний організувати роботу кадрової служби по підбору і розміщенню кадрів так, щоб забезпечити виконання задач, що стоять перед підприємством.

В обов'язок керівника також входить піклування про підвищення ролі кадрового діловода, удосконалення його роботи та підвищення кваліфікації.

Першою проблемою кадрового забезпечення на ПП «Авіст» є підвищення кваліфікації співробітників. Підвищення кваліфікації спрямоване на послідовне удосконалення професійних знань, умінь і навиків, зростання майстерності. Сучасні програми ставлять за мету навчити працівників вирішувати комплексно проблеми, працювати командою.

Конкретними завданнями підвищення кваліфікації є:

- забезпечення ефективного виконання нових завдань;
- підвищення гнучкості управління і придатності до інновацій;
- просування по посаді або в горизонтальному переміщенні;
- освоєння нових професій;
- підвищення розряду і адаптація працівників до нової техніки та технології.

Для того, щоб підвищити кваліфікацію працівників їм потрібно пройти виробничо-технічні курси, курси цільового призначення, навчання на факультетах підвищення кваліфікації при вузах або за кордоном.

Підвищення кваліфікації робітників ПП «Авіст» є досить дешевою, цілеспрямованою, менш тривалою формою професійного навчання, ніж нова підготовка.

Недосконало вивчена мотивація персоналу являється другою проблемою, що впливає на продуктивність праці працівників підприємства. Головний показник професійної майстерності доброго керівника організації - знання того, чому люди роблять те, що вони роблять, вміння бачити в кожному працівникові його індивідуальність, створення умов для розкриття особистісного потенціалу, усвідомлення своїх бажань і впровадження задуманого.

Кожна людина має свої інтереси та потреби, цінності, у задоволенні яких полягає зміст людського життя. Проблема вивчення мотивацій лише з психологічного аспекту, не дає можливості чітко визначити, що ж спрямовує людину до діяльності. Виникає необхідність постійного проведення спеціальних операцій по мотивації і стимулюванню. Виявлення конкретних потреб робітників та їх задоволення. Мотивами, що спонукають до трудової активності, можуть бути:

- статусні мотиви, пов'язані із суспільним визнанням плідності трудової діяльності;
- мотиви одержання матеріальних благ;
- мотиви, орієнтовані на визначену інтенсивність роботи;
- мотиви суспільної корисності праці.

Одним із заходів вирішення даної проблеми може слугувати створення «банку ідей», що дозволить працівникам проявити ініціативу, а керівнику прислухатися до побажань, ідей співробітників. Також облаштування зручних робочих місць для забезпечення безпеки праці та продуктивної роботи підлеглих.

Не менш важливою проблемою для ПП «Авіст» є потреба у спеціалістах вищої та середньої кваліфікації, висококваліфікованих та малокваліфікованих робітниках.

Планування потреби в персоналі - частина загального процесу планування в організації. Для перспективного планування потреби людських ресурсів необхідно використовувати різні комп'ютерні моделі. На основі інформації, яку представляють лінійні менеджери, спеціалісти з людських ресурсів будують комп'ютерний прогноз потреби в персоналі. Використання комп'ютерних моделей дозволяє одночасно використовувати різні методи прогнозування, що дає змогу отримати достовірну інформацію.

Удосконалення роботи з керівними кадрами включає прогнозування і планування потреб у них, формування резерву на підготовку, розстановку і використання кадрів, забезпечення потрібної кваліфікації кадрів, використання ефективних методів вивчення й підбору кадрів, оцінки праці, особистих і ділових якостей, періодичну переатестацію працівників, що вимагає встановити більш чітку відповідальність за добір, ріст і просування кадрів, увести в дію комп'ютеризовану інформаційну систему кадрового забезпечення.

Сьогодні при доборі кадрів і, насамперед, спеціалістів широко використовують метод відповідності формальним критеріям (освіта, виробничий стаж, досвід роботи в конкретній галузі діяльності та ін.).

Перш за все на ПП «Авіст» потрібно впровадити Положення «Про підбір та оцінку персоналу». Ціль цього положення стандартизувати всю діяльність по підборі персоналу відповідно до вимог законодавства та інтересам підприємства через подання своєчасних і якісних послуг з підбору персоналу.

Процедура підбору кадрів повинна мати наступний вигляд. На початку року керівник відділу кадрів разом з керівниками структурних підрозділів і директором підприємства аналізують існуючу чисельність і визначають потреби у постійному персоналі на майбутній рік, бюджет на

утримання персоналу. Спільно розроблений план з підбору персоналу (окладу, чисельності, складу і графіку заповнення вакансій), оновлений бюджет схвалюється директором.

За підсумками півріччя даний план коригується у відповідності з планами по персоналу (при відкритті нової позиції), що формується керівником відділу кадрів, результатом якого є план заповнення вакансій на місяць, який затверджується директором. Протягом року, якщо виникають вакансії, не затвержені в плані по підборі персоналу, то необхідно затвердження нової позиції директором підприємства. Підбір персоналу доцільно починати з ініціативи керівників структурних підрозділів, через надання заповненої і затвердженої форми запиту на постійних працівників.

Застосування на підприємстві автоматизованої інформаційної системи «Відділ кадрів» дозволяє застосувати чисельні модулі.

Модуль «Оцінка персоналу» дозволяє автоматизувати процес проведення атестацій, організувати управління по цілях, а також планувати розвиток персоналу на основі результатів оцінки.

Вирішуються:

- автоматизація оцінки персоналу за компетенціями;
- автоматизація процедур оцінки та планування діяльності;
- отримання зворотного зв'язку за методом «360°»;
- тестування;
- оцінка і ранжування посад;
- підготовка аналітичних звітів за результатами оцінки;

Ефективною формою роботи з кадрами є їх атестація, яку проводять один раз на 3-5 років. У процесі атестації роблять висновки про подальшу роботу працівника (готовий до зайняття більш високої посади і висування; зможе зайняти вищу посаду в перспективі; добре підготовлений для своєї роботи, а до зайняття вищої посади поки що не готовий; посада, яку займає працівник, перевищує його можливості і, щоб залишитися на цій посаді, йому потрібно працювати над собою). У процесі проведення атестації кадрів

поряд з оцінкою професійно-кваліфікаційного рівня й ділових якостей працівників, складностей і результативності їх праці, слід урахувувати ефективність практичного застосування економічних знань в організаційних та виробничо-технічних умовах.

Атестація персоналу являє собою форму комплексної оцінки кадрів, за результатами якої приймаються рішення про подальший службовий ріст працівника, його переміщення чи звільнення. Атестація проводиться з метою найбільш раціонального використання потенціалу фахівців, підвищення ефективності їхньої праці й відповідальності за доручені їм справи. Вона сприяє подальшому поліпшенню добору, розміщення і виховання кадрів, підвищенню їхньої кваліфікації, допомагає визначити ділові якості працівника й установити чи відповідає він займаній посаді, виявити його слабкі і сильні сторони, а також створити резерв кадрів на підвищення.

Практично кожна кадрова перестановка, пов'язана з підвищенням того, на кого вона спрямована, (в його очах, а не об'єктивно) його професійного та посадового статусу, дає позитивний ефект. Насамперед це пов'язано з актуалізацією мотивації досягнення, задоволення потреб у визнанні (позитивної оцінки зі сторони вагомих людей), потребі в ризику. При цьому обов'язково будуть враховуватися встановлені відносини у колективах та намагатися проводити кадрову перестановку якнайбезболісніше для працівників.

Ротація кадрів на підприємстві дозволить організувати людей, задовольняти певні їхні інтереси, потреби в позитивній оцінці та мотивації досягнень, потреби в ризику та самореалізації, заставляючи працівника прагнути на новому місці бути нічим не гіршим за іншого.

Наявність кар'єрних планів, що постійно корегуються, в поєднанні з індивідуальними бесідами на цю тему зі співробітниками дозволить швидко та безболісно провести дані процеси.

Впровадження чіткої системи підпорядкування спрямована перш за все на попередження дублювання виробничих та управлінських функцій, а

також на встановлення контролю за роботою кожного підрозділу. Крім того, це дозволить поступово ліквідувати такі негативні прояви як перекидання відповідальності одним працівником на іншого та обхід безпосереднього керівника при вирішенні проблем, що виникають в ході роботи.

Важливе значення для працівників має залучення їх до процесу управління. Чим більше поточної інформації про діяльність підприємства, про причини прийняття тих чи інших управлінських рішень отримує працівник, тим більш зрозумілою стає для нього його діяльність.

Делегування повноважень як фактор, що забезпечує участь працівника в управлінні, варто спрямувати на звільнення керівників від рутинної та повсякденної роботи, що дасть змогу приділяти більше уваги пошуку шляхів удосконалення підприємства, а працівників забезпечити можливістю брати участь в управлінні.

Особливу увагу варто приділити формуванню організаційної культури на підприємстві. Керівники та працівники підприємства повинні усвідомити той вагомий факт, корпоративна культура не створює проблеми, а слугує ресурсом підприємства, тому необхідно розвивати її елементи (традиції, цінності, історію, символіку), які працюють на потребі в стабільності, потребі в приналежності до певної соціальної групи.

Цінності компанії показують у що вірить компанія; якої поведінки вона чекає від співробітників; якими є її безкомпромісні стандарти; якими є принципи взаємозв'язку з клієнтами, партнерами, конкурентами, державними органами.

Головні цінності підприємства: споживачі, працівники та імідж підприємства.

Для впровадження в дію запропонованих заходів буде використано організаційну технологію інтеграції підрозділів в інноваційному процесі, яка базується на паралельній роботі тісно співпрацюючих команд, що формуються із представників різних функціональних підрозділів.

Таким чином, впровадження заходів по вдосконаленню кадрової роботи підприємства дозволить йому вийти на якісно новий рівень діяльності, в основі якої лежить задоволення потреб споживачів і як наслідок ведення прибуткового соціально спрямованого бізнесу.

3.2. Пропозиції щодо підвищення ефективності використання робочого часу та нормування праці

Для підвищення ефективності роботи підприємства необхідно удосконалювати структуру використання робочого часу.

Необхідно скоротити внутрішньозмінні і цілоденні втрати робочого часу:

- ввести організаційні заходи;
- підвищити трудову дисципліну;
- дотримуватися правил техніки безпеки;
- поліпшити умови праці;
- проводити заходи з охорони праці;
- знизити захворюваність;
- ліквідувати прогули і простої обладнання;
- скоротити невиходи з дозволу адміністрації до запланованого рівня;
- скоротити невиходи, дозволені законом до запланованого рівня

Всі ці заходи будуть сприяти зниженню втрат робочого часу, а, отже, буде досягнута економія чисельності персоналу фірми.

В умовах розвитку ринкових відносин поглиблення економічної самостійності підприємств нормування праці набуває великого значення як засіб скорочення затрат живої праці, зниження собівартості продукції, підвищення продуктивності праці тощо.

Подальше вдосконалення нормування праці на підприємстві ПП «Авіст» передбачає:

- максимальне охоплення нормами праці різних видів робіт з обслуговування виробництва та управління ним;

- широке впровадження технічно обґрунтованих норм, тобто розроблення норм виробітку, часу, обслуговування з урахуванням можливостей сучасної техніки й технології виробництва, передових методів праці тощо;

- підвищення не тільки технічної, а й економічної та фізіологічної обґрунтованості норм. Якщо технічне обґрунтування полягає у виявленні виробничих можливостей робочих місць, то економічне — у виборі найдоцільнішого варіанта виконання роботи, а фізіологічне — у виборі раціональних форм поділу і кооперації праці, визначенні правильного чергування робочого навантаження і відпочинку тощо;

- поліпшення якості нормування на основі науково-технічних рекомендацій;

- широке застосування методів прямого нормування, що дає змогу визначити трудомісткість робіт і нормованих завдань, установлювати оптимальне завантаження працівників, ширше використовувати прогресивні форми матеріального стимулювання;

- формування єдиної системи нормування праці, в основі якої мають бути норми й нормативи, що охоплюють весь комплекс технологічних процесів;

- створення автоматизованих робочих місць для нормувальників;

- комп'ютеризація проектування технологічної та організаційної документації, а також норм затрат часу;

- підвищення кваліфікаційного рівня нормувальників.

Мета нормування праці в нових умовах господарювання полягає в тому, щоб на основі зростання технічної озброєності та удосконалення організації виробництва і праці, поліпшення її умов скоротити затрати на випуск продукції, підвищити продуктивність, що, у свою чергу, сприятиме розширенню виробництва і зростанню реальних доходів працівників.

Система управління нормуванням праці персоналу організації на ПП «Авіст» охоплює:

- структуру органів та підрозділів, що займаються нормуванням праці;
- організацію розробки, затвердження та впровадження методичних та нормативних матеріалів;
- організацію роботи з установлення, перегляду, обліку виконання норм;
- планування роботи з нормування праці;
- планування, облік та аналіз трудомісткості продукції;
- аналіз використання робочого часу;
- організацію вивчення та розповсюдження сучасного досвіду в галузі нормування праці;
- організацію підготовки та підвищення кваліфікації кадрів, зайнятих нормуванням, праці;
- аналіз стану нормування праці у організації;
- звітність питань нормування праці.

Стан нормування праці у організації характеризують наступні показники [8, с.349]:

1. відповідність інформаційної та нормативної бази сучасним умовам;
2. середній коефіцієнт (відсоток) виконання норм аналізованою сукупністю працівників, їх розподіл за даним показником, рівень використання ЕОМ у нормуванні праці;
3. наявність автоматизованих робочих місць нормувальників;
4. загальна кількість норм, що застосовуються;
5. питома вага технічно обґрунтованих норм у цілому по організації та за групами працівників;
6. частота перегляду норм;
7. економія від зниження трудомісткості продукції у результаті удосконалення нормування праці.

Управління нормуванням праці персоналу організації у сучасних умовах набуває все більшого значення у зв'язку з тим, що ці питання тепер повністю стали прерогативою організації. На державному, галузевому рівнях залишилися тільки функції з методичної допомоги, обліку та загального контролю.

Незважаючи на надану підприємству самостійність, нормування праці в умовах розвитку ринкової економіки є одним із важливіших факторів забезпечення конкурентоспроможності виробництва, яке повинно ґрунтуватися на жорстких, науково-обґрунтованих системах нормування матеріальних, енергетичних, фінансових, а також трудових витрат. Нормування праці залишається важливішим елементом управління економічним, технічним і соціальним розвитком підприємства незалежно від організаційно-правової форми власності.

Отже, як свідчить досвід, раціональне використання робочого часу й нормування праці традиційно вважаються важливими складовими внутрішньовиробничого управління. Підприємству необхідно приділити значну увагу вирішенню питань, що підвищують ефективність не лише організації праці на підприємстві, а й прибутковість діяльності усього підприємства.

ВИСНОВКИ

Сутність організації праці полягає у створенні оптимальної взаємодії працюючих людей, знарядь і предметів праці на основі доцільної організації робочих систем (робочих місць) з урахуванням продуктивності і потреб людини. Організація праці спрямована на створення найсприятливіших умов праці, збереження та підтримку на високому рівні працездатності працівників, підвищення ступеня привабливості їх праці та досягнення повного використання засобів виробництва.

Організація праці — сукупність технічних, організаційних, санітарно-гігієнічних заходів, що забезпечують ефективніше використання робочого часу, устаткування, виробничих навичок і творчих здібностей кожного члена колективу, усунення важкої ручної праці і здійснення сприятливих впливів на організм людини.

Організація праці на будь якому підприємстві, грає важливу роль в рішенні економічних і соціальних завдань як засіб ефективного використання трудового потенціалу, підвищення діяльності господарського механізму, доведення його принципів до первинних ланок виробництва, кожного робочого місця, забезпечення відповідності розмірів заробітної плати трудовому внеску працівників. Тому структура організації праці і система її управління на підприємстві повинна бути високоефективною, що дозволить забезпечити мобілізацію резервів зростання продуктивності праці, підвищення ефективності виробництва.

На ПП «Авіст» сформовано 3 рівнів управління, що відповідають лінійному типу організаційної структури управління. На підприємстві діє одноособовий виконавчий орган — директор, який керує всіма видами діяльності підприємства. Бухгалтерія на ПП «Авіст» є службою, яка здійснює роботи по обліку усіх внутрішніх та зовнішніх господарських операцій. Начальник відділу збуту здійснює керівництво одним з найважливіших

напрянків діяльності підприємства – реалізацією продукції та послуг, вивченням ринкової ситуації та потреб клієнтів.

Підприємство в цілому забезпечене трудовими ресурсами. Про це свідчить чисельність персоналу, яка поступово зростає від 95 осіб у 2017 році до 106 осіб у 2019р.

Позитивним для підприємства є і коефіцієнт плинності кадрів у відносному вираженні у порівнянні 2019 р. до 2017 р. він збільшився на 0,01, що свідчить про те, що на підприємстві плинність кадрів є незначною і не виникає потреба використовувати додаткові кошти на навчання нових працівників.

Персонал на ПП «Авіст» ефективно використовує фонд робочого часу, так як незафіксовані масові прогули, простої чи невиходи на роботу з інших причин.

Важливою характеристикою ефективної діяльності організації є нормування праці, що видом діяльності з управління підприємством, спрямованим на встановлення оптимальних співвідношень між витратами та результатами праці, а також між чисельністю працівників різних груп та кількістю одиниць обладнання.

Взагалі вся робота з удосконалення нормування праці супроводжується організацією дієвого матеріального стимулювання як робітників, так і спеціалістів, а також пошуку нових напрямків удосконалення організації праці. Вони передбачають оптимізацію всіх елементів організації праці, забезпечуватимуть їх відповідності технічним параметрам виробництва, цілям діяльності, критеріям її ефективності.

Для підвищення рівня організації праці на ПП «Авіст» необхідно чітко визначити напрями її вдосконалення та використати розроблений механізм реалізації зазначених напрямів.

Отже, раціональне використання робочого часу й нормування праці на ПП «Авіст» є найважливішими складовими удосконалення процесу організації праці та діяльності підприємства в цілому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акулов М.Г. Економіка праці та соціально-трудова відносини / М.Г. Акулов. - К.: КНЕУ, 2002. – 366 с.
2. Бадюкова С.В. Організація праці – невід'ємна складова її культури / С.В. Бадюкова // Економіка України. – 2019. - № 2. - С.56-65.
3. Балабанова Л.В. Організація праці менеджера: Підручник. – 2-ге вид., перероб. та доп. / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. – К.: ВД «Професіонал», 2007. – 416 с.
4. Балабанова Л. В. Управління персоналом: навч. посіб. / Л. В. Балабанова, О.В. Сардак. – К.: Центр учбової літератури, 2019. – 468 с.
5. Беззубкіна О.О. Наукова організація праці / О.О. Беззубкіна // Вісник ТНЕУ. – 2019. - № 6. – С. 23-30.
6. Вареник О.Ф. Удосконалення системи матеріального стимулювання праці персоналу підприємства / О.Ф. Вареник // Вісник СНЕУ. – 2018. - №6. – С. 56-65.
7. Васильков В.Г. Організація виробництва: Підручник / В.Г. Васильков. – К.: Цент учбової літератури, 2003. – 367 с.
8. Виноградський М. Д. Менеджмент в організації: навч. посіб. [для студ. екон. спец. вузів] / М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О. М. Шканова. – К.: «КОНДОР», 2004. – 598 с.
9. Гавкалова Н.Л. Соціально-економічні аспекти забезпечення ефективності кадрового менеджменту: монографія / Н.Л. Гавкалова, Т.В. Кайнова. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2017. – 236 с.
10. Гетьман О.О. Економіка підприємства: Навч. посібник / О.О. Гетьман, В.М. Шаповал. – 2-ге вид. – К.: Центр навчальної літератури, 2017. – 488 с.
11. Грабовецький Б.Є. Економічний аналіз: навч. посіб. / Б.Є. Грабовецький. – Львів: Освіта, 2007. – 378 с.

12. Гриньова В.М. Економіка праці та соціально-трудові відносини: навч. посіб. / В.М. Гриньова. - К.: КНЕУ, 2017. – 351 с.
13. Гриньова В.М. Організація виробництва: Підручник. / В.М. Гриньова. – К.: КНЕУ, 2007. –646 с.
14. Грішнова О.А. Економіка праці та соціально-трудові відносини: навч. посіб. / О.А. Грішнова. - К.:КНЕУ, 2008. – 456 с.
15. Данюк В.М. Організація праці менеджера: навч. посіб. / В.М. Данюк. – К.: КНЕУ, 2006. – 267 с.
16. Дармиць Р.З. Кадрове забезпечення діяльності підприємства в умовах розвитку міжнародної конкурентоспроможності / Р.З. Дармиць, Г.П. Горішна // Науковий вісник Харківського державного університету. – 2014. - №17. – С. 26-34.
17. Дробот Є.О. Вдосконалення організації праці на підприємстві / Є.О. Дробот // Вісник ХНЕУ. - 2018. - № 5. – С.34-39.
18. Егоршин А.П. Управление персоналом: ученик для вузов / А.П. Егоршин. - Н. Новгород: НИМБ, 2008. - 346 с.
19. Економіка праці і соціально-трудові відносини:вузлові питання та практикум: навч. посібник / [Г.З. Шевцова, В.О. Грицишин, Т.А. Петешова та ін.]. – Луганськ: Вид-во СНУ ім. Даля, 2018. – 384 с.
20. Завадський І.С. Менеджмент: навч. посіб. / І.С. Завадський. - К.: УФІМБ, 2004. – 542 с.
21. Завіновська Г.Т. Економіка праці / Г.Т. Завіновська. - К.: КНЕУ, 2003. – 300 с.
22. Зелена Н.І. Організація праці на підприємстві: основні завдання та напрями вдосконалення / Н.І. Зелена, Н.А. Мул, С.Л. Решміділова // Вісник ХНУ. – 2019. - № 9. – С.66-69.
23. Зятковський І.В. Фінанси підприємств: навч. посіб. / І. В. Зятковський. – 2-ге вид., перероб. та доп. – К.: Кондор, 2003. – 364 с.
24. Івахненко В.М. Курс економічного аналізу. – Навч. посіб. – 3-те вид., перероб. і доп. / В.М. Івахненко. – К.: Знання – Прес, 2008. – 190 с.

25. Іващенко В.І. Економічний аналіз господарської діяльності: Навчальний посібник / В.І. Іващенко, М.А. Болюх.- К.: «НІЧЛАВА», 2005.- 204с.
26. Іляш О.І. Економіка праці та соціально-трудові відносини: навч. посіб. / О.І. Іляш. - К.: КНЕУ, 2017. – 344 с.
27. Колесник В.В. Социально-экономические аспекты организации и нормирования управленческого труда / В.В. Колесник, Н.Н. Сердюк // Социально-эконом. аспекты промышл. политики: зб. наукових праць. Управление человеческими ресурсами: государство, регион, предприятие. – Донецк, 2006. Т.3. – С. 211-218.
28. Котельникова Ю.Н. Формування кадрового забезпечення як стратегічного напрямку розвитку підприємств / Ю.Н. Котельникова // Економіка. – 2014. - № 3. – С. 17-22.
29. Красноносова О.М. Кадрове забезпечення як ефективний елемент стратегічного управління підприємством / О.М. Красноносова // Управління підприємством: проблеми та шляхи їх вирішення. Матеріали міжнародної науково-практичної конференції. Т. 2. – Донецьк: ДонДУЕТ, 2005. – 344 с.
30. Крушельницька О.В. Управління персоналом: Навч. посібник. / О.В. Крушельницька. – К.: Кондор, 2003. – 296 с.
31. Кузьмич О.І. Теоретичні основи організації праці в умовах економічних перетворень / О.І. Кузьмич // Вісник КНУТШ. – 2019. - № 27. – С.48-52.
32. Кузьмін О.Є. Основи менеджменту: Підручник. / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. - К.: Академ. видав., 2007. - 416 с.
33. Курінний О.В. Кадрове забезпечення формування організаційного потенціалу підприємства / О.В. Курінний. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/knp/14.pdf.
34. Лизанець А.Г. Оцінка ефективності організації праці / А.Г. Лизанець // Вісник НЛУУ. - 2019. - № 8. – С.34-43.

35. Мартиненко М.М. Основи менеджменту: Підручник. / М.М. Мартиненко. - К.: «Каравелла», 2005. - 341 с.
36. Матріюшина О.О. Наукова організація праці та її вплив на підвищення продуктивності праці / О.О. Матріюшина // Економічні науки. – 2018. - С.79-82.
37. Михайлова Л.І. Управління персоналом: Навч. посібник. / Л.І. Михайлова. - К.: Центр учбової літератури, 2017. - 248 с.
38. Мних Є. В. Економічний аналіз: Підручник. / Є. В. Мних. – Київ: Центр навчальної літератури, 2006. – 412с.
39. Новікова М.М. Формування організаційного механізму забезпечення продуктивної зайнятості персоналу: монографія / М.М. Новікова, А.В. Діоба. – Х.: Вид. ХНЕУ, 2019. – 248 с
40. Осовська Г.В. Основи менеджменту: Навчальний посібник / Г.В. Осовська. - К: «Кондор», 2003. – 664 с.
41. Пашуто В.П. Організація і нормування праці на підприємстві: Підручник. / В.П. Пашуто. - Харків: Нове знання, 2012. - 304 с.
42. Петрова І.Л. Стратегічне управління персоналом: реалії та перспективи / І.Л. Петрова // Формування ринкової економіки: зб. наук. Праць. – т. 2: Управління персоналом в організаціях. – К.: Вид-во КНЕУ, 2005. – С. 214-223.
43. Петрова І.Л. Управління персоналом у процесі організаційних перетворень / І.Л. Петрова // Формування ринкової економіки: Зб. наук. праць. Управління людськими ресурсами: проблеми теорії та практики. Т.1., Ч.1. – К.: КНЕУ, 2017. – С. 646-655.
44. Петюх В.М. Управління персоналом: Навчально-метод. посібник для самост. вивч. дисц. / В.М. Петюх. - К.: КНЕУ, 2000. - 124 с.
45. Пилипенко С.М. Менеджмент: Навч. посіб. / С.М. Пилипенко, А.Л. Пилипенко, В.І. Отенко. - Х.: ХДЕУ, 2008. - 208 с.
46. Покропивний С.Ф. Економіка підприємства. Підручник. – Вид. 2-ге, перероб. та доп./ С.Ф. Покропивний – К.: КНЕУ, 2006. – 528 с.

47. Про відпустки: Закон України від 15 листопада 1996 р. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/504/96-вр>.
48. Пучкова С.І. Методичні підходи щодо забезпечення кадрової безпеки підприємства / С.І. Пучкова // Економіка. – 2019. - №12. – С. 192-195.
49. Пучкова С.І. Проблеми кадрової політики підприємств в умовах ринкової трансформації економіки / С.І. Пучкова // Управління бізнесом. – 2015. – №11. – С. 23-31.
50. Решміділова С.Л. Організація праці на підприємстві: основні завдання та напрямки удосконалення / С.Л. Решміділова, Н.А. Мул // Вісник Хмельницького національного університету. – 2019. - № 4. – С.66-69.
51. Рудченко О.О. Підвищення ефективності використання трудового потенціалу на підприємствах різних форм власності в умовах роздержавлення / О.О. Рудченко // Україна: аспекти праці. - 2014. - № 1.- С. 35-40.
52. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу: навч. посібн. / В.А. Савченко. - К.: КНЕУ, 2017. - 351 с.
53. Севастьянов Р.В. Кадрова політика підприємства та напрями її вдосконалення / Р.В. Севастьянов, С.А. Ткаченко // Вісник Львівського Політехнічного університету. – 2014. - №6. – С. 177-187.
54. Сибір'ова А.Ю. Використання робочого часу та аналіз його ефективності на підприємстві / А.Ю. Сибір'ова, К.К. Юдіна // Економічні науки. Облік та аудит: збірник статей – Донецьк: Донец. нац. ун-т економіки та торгівлі ім. М. Туган-Барановського, 2017. – 245 с.
55. Скібіцька Л.І. Менеджмент: Підручник. / Л.І. Скібіцька, О.М. Скібський. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 412 с.
56. Скрипко Т.О. Менеджмент: Навч. посібник / Т.О. Скрипко, О.О. Ланда. - К.: Центр навчальної літератури, 2006. - 176 с.
57. Стасюк В.О. Використання робочого часу та аналіз його ефективності на підприємстві / В.О. Стасюк // Науковий вісник. - 2019.- №4(28).- С. 22-26.

58. Травин В.В. Менеджмент персонала предприятия: учебн.-практич. пособие / В.В. Травин, В.А. Дятлов. - 3-е изд. - М.: Дело, 2007. - 272 с.
59. Турчіна С.Г. Кадрове забезпечення інноваційного розвитку сільськогосподарських підприємств / С.Г. Турчіна // Вісник Хмельницького національного університету. – 2015. - № 3. – С. 118-121.
60. Тюрина Н.М. Економіка праці: навч. посіб. / Н.М. Тюрина . – К.: МАУП, 2004. - 228с.
61. Федорусь М.Ю. Проблеми кадрового забезпечення підприємств Волинської області / М.Б. Федорусь, Л.Ю. Матвійчук // Вісник Луцького національного технічного університету. - 2015. - №6. – С. 51-59.
62. Філімоненков О.С. Фінанси підприємств: Навч. посіб. – 2-ге вид., переробл. і допов./ О.С. Філімоненков – К.: МАУП, 2004. – 328 с.
63. Хміль Ф.І. Основи менеджменту: Підручник / Ф.І. Хміль. – К.: Академвидав, 2005. – 608 с.
64. Череп А.В. Економічний аналіз: Навчальний посібник./ А.В. Череп – К.: Кондор, 2008.- 160с.
65. Шегда А.В. Менеджмент: навч.посіб. / А.В. Шегда. - К:«Знання», 2004. – 501 с.
66. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации: Учебно-практическое пособие. / С.В. Шекшня. - М.: ЗАО Бизнес школа «Интел-синтез», 2018. - 336 с.
67. Шпак В.А. Організація праці облікового персоналу / В.А. Шпак // Актуальні проблеми економіки. - 2018. - №5. – С.22-30.