

Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра економіки підприємства та виробничого менеджменту

Магістерська кваліфікаційна робота

на тему:

**«Тайм-менеджмент як інструмент організаційного розвитку та управління
приватного акціонерного товаристві «Вінницька кондитерська фабрика»»**

Виконав студент 2-го курсу, групи МПОУ-21м
спеціальності 073 – «Менеджмент»

Бадя Я.В.

Керівник: к.т.н., доцент кафедри ЕПВМ

Ратушняк О.Г.

«12» 2022 р.

Опонент: в. о. декана ФМІБ, д.е.н., професор

Спіфанова І.Ю.

«12» 2022 р.

Допущено до захисту

Завідувач кафедри ЕПВМ

к.е.н., проф. Лесько О.Й.

Підпис
«12» 2022 р.

Вінниця ВНТУ – 2022 рік

Вінницький національний технічний університет
 Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
 Кафедра економіки промисловості та виробничого менеджменту
 Рівень вищої освіти II-й (магістерський)
 Галузь знань 07 Управління та адміністрування
 Спеціальність 073 «Менеджмент»
 Освітньо-професійна програма Менеджмент підприємств, організацій та установ

Затверджую
 Завідувач кафедри ЕПВМ
 Лесько О. Й.
 “ 01 ” вересня 2022 року

ЗАВДАННЯ НА МАГІСТЕРСЬКУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТКИ Баді Яни Вікторівни

Тема дипломної роботи: «Тайм-менеджмент як інструмент організаційного розвитку та управління приватного акціонерного товаристві «Вінницька кондитерська фабрика»»

Керівник роботи: к. т. н., доцент Ратушняк Ольга Георгіївна

затверджені наказом по ВНТУ від “ 14 ” вересня 2022 року № 203

Строк подання студентом роботи: до 05 грудня 2022 року.

1. Вихідні дані до работ: статут підприємства, фінансова звітність підприємства ПрАТ «Володарка», навчальні посібники, підручники, монографія, періодичні видання.

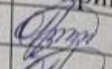
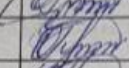

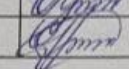
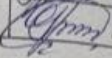
2. Зміст текстової частини:

В роботі потрібно розкрити теоретико-методологічні основи тайм-менеджменту, проаналізувати систему тайм-менеджменту як інструменту організаційного розвитку на ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика», розробити рекомендації та пропозиції щодо покращення тайм-менеджменту як інструменту організаційного розвитку ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика».

3. Перелік ілюстративного матеріалу:

принципи тайм-менеджменту; технології тайм-менеджменту в організації; наглядний лист фотографії робочого дня; фактичний баланс робочого часу керівника (фахівця); поглиначі часу; динаміка основних економічних показників діяльності ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика»; основні показники балансу підприємства (тис. грн.); показники рентабельності діяльності підприємства; динаміка зміни основних фінансових коефіцієнтів підприємства з 2018 – 2020 рік.; кадровий склад ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика»; аналіз використання робочого часу заступника головного бухгалтера; характеристика системи винагород, що застосовується на ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика»; SWOT-аналіз ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика»; цілі ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» і можливі стратегії їх досягнення; змакетована організаційна ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика»; основні напрямки вдосконалення тайм-менеджменту на ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика»; план рекомендацій з покращення результатів діяльності ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика».

4. Консультування розділів работ:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1	к. т. н., доцент Ратушняк О. Г.	 01.09.22 р.	 05.12.22 р.
2	к. т. н., доцент Ратушняк О. Г.	 01.09.22 р.	 05.12.22 р.
3	к. т. н., доцент Ратушняк О. Г.	 01.09.22 р.	 05.12.22 р.

5. Дата видачі завдання «01» вересня 2022 р.

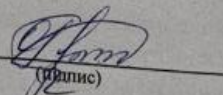
КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів магістерської кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Формування та затвердження теми магістерської кваліфікаційної роботи (МКР)	2022 р.	
2.	Виконання спеціальної частини МКР Перший рубіжний контроль МКР (1-й розділ МКР)	вересень 2022 р.	
3.	Виконання спеціальної частини МКР Другий рубіжний контроль МКР (2-й розділ МКР)	вересень-жовтень 2022 р.	
4.	Виконання спеціальної частини МКР Третій рубіжний контроль МКР (3-й розділ МКР)	листопад 2022 р.	
5.	Нормоконтроль. Попередній захист МКР	14 грудня 2022	
6.	Рецензування МКР	грудень 2022	
7.	Захист МКР	20 грудня 2022р.	

Студент


(підпис)Бадя Я.В.
П.І. Б.

Керівник роботи


(підпис)Ратушняк О. Г.
П.І. Б.

АНОТАЦІЯ

УДК 331.31:331.108.26

Бадя Я.В. Тайм-менеджмент як інструмент організаційного розвитку на приватному акціонерному товаристві «Вінницька кондитерська фабрика. Магістерська кваліфікаційна робота зі спеціальності 073 - менеджмент, освітня програма – менеджмент підприємств, організацій і установ, Вінниця : ВНТУ, 2022. 106 с.

На укр. мові. Бібліогр.: 64 назв; рис.: 14; табл. : 19.

У магістерській кваліфікаційній роботі розкрито сутність і значення тайм-менеджменту для підприємств. Визначено класифікацію та зміст таких понять як робочий час керівника та спеціаліста. Описано методичні підходи щодо оцінювання тайм-менеджменту як інструменту організаційного розвитку підприємств.

Охарактеризовано ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» та виконано аналіз основних показників його діяльності. Досліджено тайм-менеджмент як інструмент організаційного розвитку підприємства. Проаналізовано системи управління ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика». Розроблено та обґрунтовано базові стратегії розвитку ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика». Виконано макетування організаційної структури управління підприємством.

Розроблено рекомендацій з удосконалення тайм-менеджменту як інструменту організаційного розвитку на підприємстві. Змодельовано результати діяльності ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика».

Ключові слова: самоменеджмент, тайм-менеджмент, саморозвиток, підприємство, управління.

A B S T R A C T

UDC 331.31:331.108.26

Badya Y.V. Time management as a tool of organizational development at the private joint-stock company "Vinnytsia Confectionery Factory. Master's thesis on specialty 073 - management, educational program - management of enterprises, organizations and institutions, Vinnytsia: VNTU, 2022. 106 p.

In Ukrainian language Bibliogr.: 64 titles; Fig.: 14; table : 19.

The master's qualification work reveals the essence and significance of time management for enterprises. The classification and content of such concepts as the working hours of a manager and a specialist have been defined. Methodical approaches to evaluating time management as a tool for organizational development of enterprises are described.

Private limited liability company "Vinnytsia Confectionery Factory" was characterized and the main indicators of its activity were analyzed. Time management as a tool of organizational development of the enterprise was studied. The management systems of PLLC "Vinnytsia Confectionery Factory" were analyzed. The basic development strategies of PLLC "Vinnytsia Confectionery Factory" have been developed and substantiated. The layout of the organizational structure of the enterprise's management was made.

Recommendations for improving time management as a tool of organizational development at the enterprise have been developed. The results of the activity of PLLC "Vinnytsia Confectionery Factory" were simulated.

Key words: self-management, time management, self-development, enterprise, management, etc.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ ЯК ІНСТРУМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ	7
1.1 Сутність і значення тайм-менеджменту як інструменту організаційного розвитку підприємства.....	7
1.2 Робочий час керівника та спеціаліста: класифікація та зміст.....	14
1.3 Методичні підходи щодо оцінювання тайм-менеджменту як інструменту організаційного розвитку підприємства.....	19
1.4 Висновки до першого розділу.....	29
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ ЯК ІНСТРУМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ НА ПРАТ «ВІННИЦЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА»	31
2.1 Характеристика ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» та аналіз основних показників його діяльності.....	31
2.2 Дослідження тайм-менеджменту як інструменту організаційного розвитку підприємства.....	41
2.3 Аналіз системи управління ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика».....	47
2.4 Висновки до другого розділу.....	55
РОЗДІЛ 3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ТА ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПОКРАЩЕННЯ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ ЯК ІНСТРУМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПРАТ «ВІННИЦЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА»	56
3.1 Розробка та обґрунтування базової стратегії розвитку ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика».....	56
3.2 Макетування організаційної структури управління підприємством.....	58
3.3 Розробка рекомендацій з удосконалення тайм-менеджменту як інструменту організаційного розвитку на підприємстві.....	59
3.4 Моделювання результатів діяльності підприємства.....	67
3.5 Висновки до третього розділу.....	75

ВИСНОВКИ	77
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	80
Додаток А (обов'язковий) Протокол перевірки навчальної (кваліфікаційної) роботи.....	87
Додаток Б (обов'язковий) Технічне завдання.....	88
Додаток В. (довідниковий) Фінансова звітність підприємства.....	90
Додаток Г (довідниковий) Фотографія робочого часу заступника головного бухгалтера.....	102
Додаток Д (обов'язковий) Організаційна структура ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика».....	105

ВСТУП

В економіці XXI століття у зв'язку зі зростанням темпів змін і ступеня невизначеності економічного середовища у сучасній організації збільшується необхідність оперативно реагувати на середовище, що динамічно змінюється. У процесі управління постійно виникають загрози, пов'язані з неефективністю здійснення трудових процесів, будь-якому рівні управління організації.

В даний час кожен менеджер повинен прагнути організувати свій час і час працівників організації таким чином, щоб у найкоротші терміни та з найменшими витратами досягти поставленої мети. Ці завдання успішно вирішуються на основі теоретичних підходів та практичних методів тайм-менеджменту. Тайм-менеджмент дозволяє керувати робочим часом, планувати, організовувати та оцінювати трудові витрати на всіх стадіях бізнес-процесів та мінімізувати витрати організації. Тому тайм-менеджмент, як інструмент організаційного розвитку підприємства, є актуальним напрямком дослідження.

Метою магістерської кваліфікаційної роботи є аналіз теоретичних і методологічних аспектів тайм-менеджменту та розробка рекомендацій з підвищення ефективності управління підприємством за рахунок впровадження методів тайм-менеджменту.

Для вирішення поставленої мети необхідно вирішити наступні *завдання*:

- дослідити сутність і значення тайм-менеджменту як інструменту організаційного розвитку підприємства;
- розкрити сутність робочого часу керівника та спеціаліста;
- визначити методичні підходи щодо оцінювання тайм-менеджменту як інструменту організаційного розвитку підприємства;
- проаналізувати основні економічні і фінансові показники діяльності ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» за 2018-2020 роки;
- дослідити тайм-менеджмент як інструменту організаційного розвитку ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика»;

- проаналізувати систему управління ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика»;
- обґрунтувати вибір базової стратегії розвитку ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика»;
- удосконалити існуючу організаційну структуру управління підприємством;
- розробити рекомендації з удосконалення тайм-менеджменту як інструменту організаційного розвитку на підприємстві;
- зробити моделювання отриманих результатів.

Об'єктом дослідження є система тайм-менеджменту на підприємстві.

Предметом дослідження є розробка рекомендації з покращення тайм-менеджменту як інструменту організаційного розвитку ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика».

В роботі використовувалися такі наукові *методи*: при вивченні економічних явищ і процесів – метод системного аналізу і синтезу; при встановленні взаємозв'язків між теоретичними узагальненнями та зробленими висновками – абстрактно-логічний метод; для ілюстрації висновків – табличний та графічний методи; для визначення показників, що характеризують ефективність діяльності підприємства, – методи порівняння та узагальнення. В роботі також використовувалися методи економічного та монографічного аналізу та інші.

Інформаційною базою для виконання магістерської кваліфікаційної роботи є навчальні підручники та посібники; монографії та статті у наукових журналах, матеріали наукових конференцій, бухгалтерська звітність ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика», інформаційні ресурси Інтернет тощо.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в тому що:

- удосконалено трактування поняття «Тайм-менеджмент», що на відміну від існуючих такий підхід до трактування поняття є глибше і розкриває його сутність та важливість;
- розроблено структурно-логічну модель управління тайм-менеджментом на підприємстві, використання якої дозволить підвищити продуктивність праці та ефективність діяльності підприємства в цілому.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що розроблені здобувачем теоретичні висновки та запропоновані рекомендації можуть бути використані іншими вітчизняними підприємствами для покращення організаційного розвитку підприємства за рахунок тайм-менеджменту.

Апробація результатів. Результати роботи апробовані на I Всеукраїнській науково-практичній конференції присвяченій пам'яті проф. Войнаренка Михайла Петровича «Фінансово-економічна платформа парадигмальних змін повоєнного розвитку України» 27-28 жовтня 2022 року м. Хмельницький [1], Всеукраїнській науково-практичній конференції «Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи» [63], опубліковано статтю у фаховому журналі України «Innovation and Sustainability» [64]

Пояснювальна записка МКР складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури, який налічує 62 джерел, та 3-х додатків. Текст пояснювальної записки викладений на 106-ти сторінках, в 19 таблицях та на 14 рисунках. Магістерська кваліфікаційна робота виконана відповідно до рекомендацій ВНТУ [2] та методичних вказівок кафедри ЕПВМ [3].

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ ЯК ІНСТРУМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ

1.1 Сутність і значення тайм-менеджменту як інструменту організаційного розвитку підприємства

У ХХІ столітті виняткову важливість набуває управління таким невловимим і при цьому непоправним ресурсом, як час. Особливе місце раціональне використання часу посідає у діяльності керівника. Це зумовлено, по-перше, необхідністю, мати можливість зосередити свою увагу на вирішенні стратегічних питань, а по-друге, прагненням оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, що має високу динамічність. Одним із інструментів, який дозволяє адаптуватися є корпоративне впровадження технологій тайм-менеджменту як дієвого елементу системи управління організацією.

Термін "тайм-менеджмент" походить від англійського time-management, що в перекладі означає "керування часом".

Термін «тайм-менеджмент» є одним з найбільш розповсюдженим визначенням сфери управлінської діяльності, що оформилася у самостійний напрямок менеджменту організації до 70-х р.р. ХХ ст. Тайм-менеджмент включає в себе усі можливі технології планування роботи працівника в організації, які робітник використовує самостійно для зростання ефективності використання робочого часу і забезпечення ефективного контролю за виконанням великої кількості завдань. Іноді позначення таких технологій застосовуються також терміни, як «самоменеджмент», «персональна (особиста) організація праці», на відміну загального менеджменту (корпоративної організації праці) [4-14].

На перших етапах розвитку тайм-менеджмент розглядався як практична дисципліна, яка розроблялася консультантами з управління, ніж науковцями. Вітчизняні та західні фахівці з управління базуючись на своєму досвіді розробили практичні технології планування, які запропонували менеджерам-практикам у вигляді книг та навчальних курсів. Серед вітчизняних робіт у цій галузі варто

відзначити як дослідження, що отримали найбільш широке поширення, технології Ст. Кові (США) [15], Л. Зайверта (Німеччина) [16], К. Меллера (Данія). Зусиллями цих та інших дослідників тайм-менеджмент до 70-х р.р. XX ст. оформився як самостійна дисципліна, що пропонує менеджеру-практику широкий вибір систем планування та самоорганізації.

Як правило, застосування чи незастосування технологій тайм-менеджменту залишалось за менеджерами організації, чи потрібно їх застосовувати в своїй діяльності або ні, вирішувалось самостійно. Тому в науковому менеджменті доволі рідко піднімались питання самоменеджменту та персональної організації праці як менеджерів так і співробітників. Ф. У. Тейлор, який є класиком наукового менеджменту, вперше порушили питання централізованому впровадженні технологій персональної організації праці, розглядаючи у своїй переважно фізичну працю [17]. Директор Центрального Інституту Праці О.К. Гастев механістичному підходу у такому впровадженні «зверху» протиставив ідею «організаційно-трудова бацили», яка спонукає співробітника організації самостійно вдосконалювати робочі процеси [18]. Голова Ліги "Час" П. М. Керженцев із спільної організації праці переніс акцент на якийсь час і почав розглядати його як один з найвагоміших ресурсів організації та співробітника [19]. Зрештою, П. Друкер, звернувши увагу на складність управління творчою та управлінською працею «згори», без залучення самостійної ініціативи співробітника, окреслив завдання підвищення ефективності управлінської та творчої праці як ключову для менеджменту у XXI столітті [20].

В останні роки дедалі більша кількість організацій усвідомлює необхідність в централізованому впровадженні технологій тайм-менеджменту на корпоративному рівні. Ця потреба обумовлена низкою чинників. Насамперед це зростаючі темпи змін середовища, які вимагають передачі співробітникам організації великих повноважень, розробка та прийняття ними самостійних рішень, самостійна організація та здійснення планування своєї роботи. Особливо це актуально для промислових підприємств.

Необхідно виділити основні принципи побудови системи тайм-менеджменту. Стівен Кови пропонує шість принципів побудови системи тайм-менеджменту (ТМ) [21]:

1. Когерентність (узгодженість) – взаємозв'язок, єдність усіх елементів індивідуальної системи тайм-менеджменту (по Кові, єдність між впливом і місією, ролями та цілю, пріоритетами та планами, бажаннями і дисципліною;

2. Збалансованість – під «балансом» Кові розуміє гармонійний розподіл часу таким чином, щоб його було достатньо для досягнення важливих цілей в різних сферах життєдіяльності (сім'я, робота, здоров'я і т. д.);

3. Зосередженість – необхідно постійно пам'ятати про ключове значення видів активності «другого кадру» для свого життя і концентруватися в першу чергу саме на тих справах. Для цього Кові пропонує основну увагу приділяти не щоденному плануванню (що характерно тайм-менеджменту третьої «хвили»), а тижневому. Тижневе планування дозволяє резервувати достатньо більші відрізки часу (півдня-день) для важливих, але не термінових справ;

4. Людяність – в відносинах з іншими людьми тайм-менеджмент третьої «хвили» орієнтований на «точність» в розкладі і субординацію. Для тайм-менеджменту четвертого покоління «ефективність» значно важливіше, ніж дотримання «ритуалів». Якщо ваше спілкування з людиною вийшло за встановлені розкладом рамки, але при цьому допомагає встановлювати глибоких і повноцінних відносин, не потрібно відчувати провини;

5. Гнучкість – ваші плани являються вашими помічниками але не господарями! Плани повинні бути зручними для вас, відповідаючи вашим звичкам, стилю роботи та ін. За потреби ви можете легко змінити заплановане;

6. Компактність – інструменти тайм-менеджменту (наприклад, органайзер) повинні бути максимально компактними і зручними для роботи в будь-яких «польових» умовах. Подібна портативність допоможе вам не загубити жодної важливої ідеї, вчасно зафіксувавши її.

Поняття «тайм-менеджменту» науковці розглядають з кількох сторін, як: науку, мистецтво, сукупність набутих вмінь та комплекс методик (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – «Сутність поняття «тайм-менеджмент» [22-34].

Визначення	Джерело
Тайм-менеджмент – це мистецтво управління часом з урахуванням ефективної методики управління власним часом	Б. Трейсі
Тайм-менеджмент – це комплекс методик для успішного управління часом, заснований на чотирьох китах: планування, розподіл, керування, контроль	І. Халан
Розглянув поняття як вміння балансувати між роботою та особистим життям	Ф. О'Конел
Вважають тайм-менеджмент наукою, що допомагає змінити ставлення до власного часу	Дж. Клеменс
Тайм-менеджмент – набір принципів, навичок, інструментів і систем, які працюють разом, щоб допомогти отримати більше користі від часу з метою поліпшення якості життя.	Сьюзен Уорл
Тайм-менеджмент – це управління перерозподілом обсягу роботи, усіх ресурсів, які необхідні для діяльності та зміни її змісту в заданому часі і просторі	Бронський А. І.

Узагальнюючі вище наведені визначення можна стверджувати, що тайм-менеджмент – це управління часом за допомогою планування, розподілу та контролю над своїм особистим і професійним життям для досягнення поставлених цілей.

Особливе значення ефективний тайм-менеджмент має для керівників, оскільки вони управляють не тільки своїм власним часом, але й робочим часом своїх підлеглих. Менеджер розподіляє цілі й задачі, які він ставить перед людьми, за ознакою «важливість - терміновість» для того, щоб якомога швидше та ефективніше досягати поставленої цілі. Саме він планує загальний час (ресурс, що відводиться на досягнення конкретної мети) і обирає задачі, котрі краще делегувати підлеглим.

До управління часом необхідно підходити цілісно, враховуючи як емоційну й інтуїтивну, так і інтелектуальну й раціональну природу людини. Управління часом має включати планування робочого дня (тижня, місяця, року тощо) з урахуванням душевного стану, переконань та особливостей вашої особистості.

Тайм-менеджмент складається з основних принципів, які наведені на рис. 1.1.

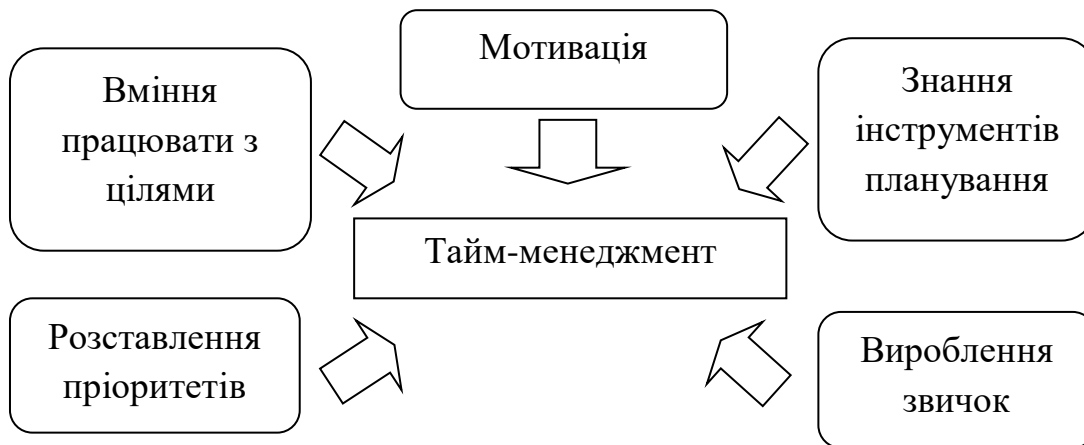


Рисунок 1.1 – Принципи тайм-менеджменту [24].

Використання принципів тайм-менеджменту має певні плюси та мінуси (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Плюси та мінуси застосування тайм-менеджменту [24].

Плюси	Мінуси
<p>Контроль над результатами. Можливість планування робочого часу. Дозволяє досягти встановлених цілей на основі повсякденного розв'язання основних завдань, інші – делегувати підлеглим або співробітникам. Дає можливість визначити пріоритети, при виконанні всіх видів робіт раціонально використовувати свій час. Допомагає розвивати в собі більш гнучке та спокійне ставлення до змін за рахунок оперативного корегування плану дій. Тайм-менеджмент може відігравати роль своєрідної психотерапії у складні етапи життя, оскільки інтенсивна робота та чіткий розпорядок не дозволяють концентруватися на негативних думках і невдачах.</p>	<p>Не кожен вміє об'єктивно оцінювати свою діяльність і переадресувати частину справи колегам або підлеглим. У зазначеній практиці питання "як встигнути?" превалює над питанням "для чого це робити?". Незважаючи на те, що першим етапом тайм-менеджменту є цілепокладання, часто після тривалого періоду жорсткого планування часу та виконання безлічі завдань первинні цілі відходять на задній план. Сам процес планування часу, дотримання розпорядку стає важливішим, ніж початкова мета. Планування часу перетворюється на самоцінність. Частина людей при цьому стає ловцями часу, а не ловцями сенсу. Жорстке планування часу перешкоджає саморефлексії, людина може перестати осмислювати своє життя, аналізувати поведінку, слова та вчинки.</p>

Розглянемо основні принципи тайм-менеджменту детальніше. Перший принцип – це мотивація. У людини, яка не здатна організувати власний час, відсутня мотивація для цієї організації. Якщо немає мотивації, ми починаємо відтягувати початок якоїсь справи, уникаємо вирішення проблем, обходимо питання, які давно мають бути вирішені, тому необхідно знаходити плюси, які пришвидшать виконання даної справи.

При роботі з цілями, необхідно розуміти, що мета повинна бути реальною, конкретною, вимірною і мати термін реалізації.

Уміння розставити пріоритети – основна частина тайм-менеджменту, бо якщо кожна справа або роботу вважати невідкладними і найбільш важливими, то ефективно спланувати час не вдасться.

Асортимент інструментів планування досить широкий та різноманітний, головне – вибрати з них найбільш зручний. Це можуть бути записи в щоденнику або календарі, спеціально складений план справ на певний період часу, який повинен постійно коректуватися, поповнюватися новими завданнями.

Звички є показником того, що мистецтво тайм-менеджменту нарешті освоєно. Вони будуть проявлятися в розвиненому почутті часу, яке допоможе виконувати всі справи.

Узагальнюючи вище наведене можна сказати, що тайм-менеджмент – це дія або процес тренування свідомого контролю над кількістю часу, витраченого на конкретні види діяльності, при якому спеціально збільшується ефективність і продуктивність, він входить в систему управління знаннями в організації. При цьому необхідно задіяти вольові можливості і облік вольових параметрів особистості, так і орієнтація на її темперамент, оскільки не усі типи особистості однаково здатні до навчання і зміни своїх пріоритетів. Управління часом може допомогти рядом навиків, інструментів і методів, які використовуються при виконанні конкретних задач, проектів і цілей. Цей набір включає в себе широкий спектр діяльності, а саме: планування, розподіл, постановку цілей, делегування, аналіз часових затрат, моніторинг, організацію, складання списків і розстановку пріоритетів. Головною ціллю тайм-менеджменту є розстановка пріоритетів серед

задач, які стоять перед особистістю і виконання в першу чергу найбільш важливих з них.

Одним із інструментів підвищення адаптивності являється корпоративне впровадження технологій тайм-менеджменту. Для успішного функціонування організації і досягнення ефективних результатів, менеджер повинен грамотно здійснювати тайм-менеджмент, враховуючи характер виконуваних робіт і, особливо, стратегію управління персоналом, яка реалізується в даний період часу (табл.1.3).

Таблиця 1.3 Технології тайм-менеджменту в організації

Стратегія управління персоналом	Напрямок реалізації технологій управління	Технології, які застосовуються для управління часом	Галузь застосування в процесі управління	Результати реалізації
Стратегія примушення	Організація роботи системи	Тотальне управління якістю, реінжиніринг бізнес-процесів, проектний менеджмент	Чітке слідування вказівкам керівника і виконання посадових інструкцій	Мінімізація часових затрат
Стратегія переконання	Організація особистої роботи керівника і підлеглих	Особистий тайм-менеджмент, корпоративний тайм-менеджмент	Творча ініціатива, прийняття самостійних рішень, гнучка реакція на зміни	Підвищення особистої і організаційної ефективності

Дані таблиці 1.3 наглядно демонструють, що реалізація технологій тайм-менеджменту в організації, дозволяє керівництву зв'язати цілі робітника, тим самим направити його трудові умови в потрібному напрямку і при цьому підвищити конкурентоздатність підприємства.

1.2 Робочий час керівника та спеціаліста: класифікація та зміст

Якщо розглядати тайм-менеджмент як управління робочим часом то на сьогоднішній день в чинному Кодексі законів про працю України нема визначення поняття, що таке «робочий час» та «робочий день» [35]. В інших законодавчих документах робочий час трактується по-різному. В листі Міністерства праці та соціальної політики України «Про режим роботи, тривалість робочого часу і відпочинку» робочий час трактується як час, протягом якого працівник повинен виконувати обов'язки за трудовим договором [36]. В Положенні про робочий час і час відпочинку водіїв колісних транспортних засобів, затвердженого 07.06.2010 р. № 340 робочий час водія - час, протягом якого водій зобов'язаний виконувати свої обов'язки, визначені трудовим договором і правилами внутрішнього трудового розпорядку [37].

Довгаль Ю. М. пише, що «робочий час – це встановлений законом, колективним договором чи угодою сторін період, протягом якого працівники зобов'язані виконувати роботу, обумовлену трудовим договором» [38].

Згідно Трудового права України «робочий час – невід'ємна та одна з головних умов праці, яка представляє собою відрізок календарного часу, протягом якого найманий працівник згідно із законодавством, колективним і трудовим договором, з підпорядкуванням правилам внутрішнього трудового розпорядку повинен виконувати свої трудові обов'язки безпосередньо в обумовленому робочому місці на підприємстві, в установі, організації або у фізичної особи – роботодавця» [39, с. 268]

Робочий час ділиться на час роботи та час перерв. Розглянемо цю класифікацію докладніше.

Час роботи є період часу, протягом якого керівник виконує роботу, передбачену чи непередбачену посадовими обов'язками. Тобто, під час роботи керівника відбувається обробка, інтерпретація, передача інформації.

Залежно від змісту виконуваних завдань, час роботи поділяється на час виконання посадових обов'язків та час виконання невласливої роботи.

Час виконання посадових обов'язків – це час, протягом якого керівник виконує роботу, передбачену посадовими обов'язками. Наприклад, до такої роботи керівника з персоналу відноситься розробка та впровадження системи мотивації на підприємстві, оскільки дана робота входить до його посадових обов'язків.

Виконання робіт не передбачених посадовими обов'язками (непродуктивна та невласлива робота) – це час, протягом якого керівник виконує роботу, не передбачену його посадовими обов'язками. Наприклад, виконання керівником з персоналу завдання від генерального директора з підготовки презентації компанії.

У свою чергу час виконання посадових обов'язків включає основний і допоміжний час [40-41].

Допоміжний час - це час, що забезпечує виконання основної роботи. До допоміжного часу належить підготовчо-заключний час та час обслуговування робочого місця.

Підготовчо-заключний час – це час, який керівник витрачає на підготовку або завершення будь-якої роботи. Наприклад, до попереднього часу відноситься ввімкнення/вимкнення комп'ютера.

Обслуговування робочого місця – це час, що витрачається на підтримку робочого місця у нормальному стані. Наприклад, прибирання робітника ставитиметься до даних видів витрат.

Основний час – це час, що витрачається на безпосередню зміну, пошук, перетворення, інтерпретацію, передачу інформації. Основний час включає витрати на виконання наступної роботи [42-43]:

- Організаційно-адміністративна робота;
- Творча робота;
- Технічна робота;
- Вироблення рішень;
- Планування;
- Формально-логічна робота;
- Телефонні розмови.

Організаційно-адміністративна робота - це робота, пов'язана з управлінською діяльністю. Вона містить в собі [44]:

- Адміністрація. Наприклад, підписання документів;
- Проведення розмов. Наприклад, проведення співбесіди із потенційним співробітником;
- Контроль. Наприклад, перевірка виконання завдання підлеглим;
- Контакти ділового характеру. Наприклад, зустріч із постачальниками продукції;
- Наради. Наприклад, щоденна нарада керівників.

Творча робота - це робота, що включає в себе елементи планування, проектування, інтерпретацію інформації, тобто елементи евристичної праці.

Основні види творчої роботи:

- підготовка проектів ухвал, наказів, інструкцій та інших директивних документів, доповідей, оглядів, довідок;
- розгляд пропозицій, планів, звітів, а також підготовка щодо них висновків, відгуків, зауважень;
- складання різноманітних планів, звітів, графіків, переліків, заявок;
- підготовка відповідей на листи;
- вивчення та узагальнення матеріалів передового досвіду;
- аналіз виконання плану за минулий період;
- інженерно-економічні розрахунки.

Технічна робота – робота, пов'язана зі збором та передачею інформації, а також з використанням різної оргтехніки (комп'ютери, калькулятори, факс тощо). Ця робота є досить простою і призначена для виконання фахівцями низької кваліфікації.

До технічної роботи можна віднести:

- Ксерокопіювання документів;
- Виконання розрахунково-математичних операцій;
- Пошук інформації в Інтернеті;
- Передача факсу;

- Підшиття документів.

Вироблення рішень є робота з пошуку оптимальних управлінських рішень, вкладених у досягнення цілей організації. Результатом виконання цієї роботи є кінцеве вироблене управлінське рішення. Наприклад, ухвалення рішення про прийом на роботу співробітника.

Планування – це робота, пов'язана із прогнозуванням майбутнього. Наприклад, планування продажу наступного місяця.

Формально-логічна робота пов'язана з перетворенням інформації за встановленими методиками, правилами, алгоритмами. Наприклад, аналіз рівня продажів.

Телефонні розмови включає витрати часу на обговорення робочих питань за допомогою засобів телефонного зв'язку. Наприклад, делегування завдання генеральним директором лінійному керівнику.

Отже, ми розглянули робочий час, а точніше, одну з його складових – час роботи. Тепер вивчимо, що є час перерв та його складові [45].

Час перерв – це частина робочого дня, протягом якого керівник не виконує свої посадові обов'язки. Це саме ті перерви, що виникають безпосередньо протягом робочого процесу. Тому обідня перерва до цих перерв не відноситься. У свою чергу час перерв включає регламентовані і нерегламентовані перерви.

Регламентовані перерви – це перерви, передбачені організацією праці з виробництва. Різновидом регламентованих перерв є перерва на відпочинок та особисті потреби. Дані перерви надаються працівникам відновлення особистої продуктивності, особистої гігієни, і навіть особистих потреб.

Нерегламентовані перерви – це перерви, які передбачені у трудовому процесі. Нерегламентовані перерви поділяються на перерви спричинені порушенням трудової дисципліни та перерви, спричинені порушенням режиму роботи.

Перерви, спричинені порушенням трудової дисципліни – ці перерви виникають внаслідок запізнь на робоче місце, передчасного виходу з робочого місця, частих перекурів тощо.

Перерви, викликані порушенням режиму роботи, є перерви, що виникають через погану організацію праці. До таких перерв можна віднести: поломку оргтехніки, без якої неможливо виконувати роботу надалі; очікування керівника у приймальні та ін.

Витрати робочого часу діляться на нормовані та ненормовані.

До нормованих витрат відносяться витрати, необхідні для виконання своїх посадових обов'язків.

До ненормованих витрат робочого дня відносяться перерви, спричинені порушенням трудової дисципліни.

Для деталізації класифікації ми даємо характеристику робочого дня за елементами витрат управлінського персоналу [46].

1. Оперативний (продуктивний час) - час основної та допоміжної роботи, протягом якого триває процес управління виробництвом.
2. Основний час - якісна чи кількісна зміна складу чи змісту інформації.
3. Допоміжний час - час на збирання та реєстрацію первинної інформації.
4. Разова (випадкова) робота – робота, не властива для кваліфікації чи посади працівника.
5. Підготовчо-заключний час - Час на постановку мети, підготовку до роботи та завершення розв'язання задачі.
6. Отримання завдання - час отримання завдання від керівника.
7. Підготовка до роботи - час на аналіз інформації, інструкції та документації.
8. Здача роботи - здавання документації, технічних засобів та результуючої інформації.
9. Час на обслуговування робочого місця – час на технічне та організаційне обслуговування робочого місця.
10. Технічне обслуговування – обслуговування технічних засобів управління; Організаційне обслуговування - підготовка кабінету, письмового столу, відкриття та закриття сейфа, шаф тощо.

11. Час на відпочинок та особисті потреби - перерви протягом робочого дня, необхідні для підтримки нормальної працездатності.

12. Регламентований внутрішньозмінний відпочинок – перерви усередині робочої зміни на відпочинок, гімнастику, провітрювання приміщень, чайні перерви.

13. Особиста гігієна та потреби - час на особисту гігієну та природні потреби.

14. Технологічні перерви - перерви, зумовлені процесом управління: узгодження та затвердження рішень.

15. Організаційні перерви - перехід від одного робочого місця до іншого, очікування на прийом у керівника, переїзд від офісу до підрозділів.

16. Порушення та відхилення у виробництві – час на ремонт несправного обладнання, очікування погодження рішень, повторна підготовка проектів рішень.

17. Втрати робочого дня - безповоротні втрати робочого дня, коли управлінська інформація не обробляється і рішення приймаються.

18. Порушення трудової дисципліни - час перерв через запізнення на роботу, самовільне звільнення з робочого місця, сторонні розмови протягом зміни, зайняття особовими справами.

19. Перерви з поважних причин – відсутність працівника з дозволу адміністрації, раптове захворювання, травма.

Таким чином, робочий час керівника та спеціаліста на підприємстві – це встановлена в законодавчому порядку тривалість робочого дня, з такими закономірностями, як: розумовий характер діяльності, наявність творчих елементів у її здійсненні, необхідність використання великої наукової інформації, значна питома вага витрат часу на її пошук, аналіз та узагальнення, висока відповідальність за якість виконуваних робіт та правильність прийнятих рішень.

1.3 Методичні підходи щодо оцінювання тайм-менеджменту як інструменту організаційного розвитку підприємства

Для побудови ефективної системи управління часом керівнику необхідно визначити структуру витрат свого робочого часу. При визначенні яких витрат яку

частку робочого часу займають, керівник повинен раціоналізувати їх, тобто усунути небажані витрати, які не дозволяють досягати цілей.

Вивчення витрат робочого дня проводиться з метою [47-48]:

- Виявлення структури витрат робочого часу, усунення витрат та витрат робочого часу шляхом повного використання можливостей використання обладнання, технології, організації праці та виробництва;
- Виявлення та оцінки застосовуваних методів та прийомів праці;
- Визначення оптимального варіанта змісту та послідовності виконання окремих елементів операцій;
- Розрахунки норм та нормативів;
- Виявлення причин невиконання чи значного виконання норм.

Вивчення витрат робочого часу керівників можливе за допомогою різних методів [49-53]:

1. Фотографія робочого дня;
2. Самофотографія робочого дня;
3. Метод моментних спостережень;
4. Хронометраж.

Далі розглянемо кожен із методів вивчення витрат робочого часу докладніше.

1. Фотографія робочого дня- вид спостереження, у якому проводяться виміри всіх витрат робочого дня.

Основна мета проведення фотографії робочого часу полягає у виявленні витрат робочого часу і розробки рекомендацій щодо їх усунення, розробки норм і нормативів витрат часу, що найчастіше повторюються, а також причин невиконання поставлених завдань.

Незалежно від виду спостережень, проведення кожного з них складається з наступних етапів:

- Підготовка до спостереження: постановка мети спостереження, вибір об'єкта спостереження, вибір суб'єкта виходячи з мети спостереження, ознайомлення з організаційно-технічними умовами роботи та умовами праці на вибраних об'єктах, заповнення спостережних листів та перевірка технічних засобів вимірювання часу

або реєстрації процесів, а також роз'яснення виконавцям досліджуваних робіт цілей та завдань спостереження;

- Проведення спостереження: фіксація послідовності елементів виконання роботи, виявлення відповідності фактичних режимів роботи обладнання рекомендованим технологіям, визначення тривалості перерв та їх причин, заповнення спостережної документації;

- Обробка даних спостереження: розшифровка та перевірка правильності фіксації, при кінозйомці – прояв матеріалів, обчислення тривалості кожного з елементів виконуваної роботи та тривалості кожного з них, визначення тривалості перерв та їх причин, заповнення спостережної документації;

- Заключний етап: аналіз матеріалів, виявлення можливостей раціоналізації процесів, розробка заходів щодо усунення збоїв у роботі, пропозиції щодо покращення робочих місць.

Методика проведення цього способу: з початку робочого дня і по моменту його закінчення, дослідник спостерігає за піддослідним, відзначаючи тривалість всіх витрат робочого дня. Потім всі витрати робочого часу вносяться до спостережного листа фотографії робочого дня (таблиця 1.4).

Таблиця 1.4. Наглядний лист фотографії робочого дня

№ п/п	Робота, що виконується	Поточний час	Тривалість виконання роботи, хв	Індекс

До спостережного листа фотографії робочого дня вноситься інформація про роботу, тобто вказується робота, яка виконується випробуваним, поточний час – початок виконання роботи, тривалість виконання роботи – визначається як різниця між двома виконаними операціями та індекс – визначається для кожної роботи відповідно до класифікатора трудових витрат

Для отримання більш точних результатів фотографії робочого дня її необхідно проводити від 5 до 15 днів.

Головною перевагою даного методу вивчення витрат робочого дня є його простота. Тобто від спостерігача не вимагається високої кваліфікації щодо його проведення.

Головним недоліком є можливе одержання необ'єктивних результатів. Якщо випробуваний обізнаний з проведення дослідження, багато втрати робочого дня може бути штучно усунуто для отримання хороших результатів.

Виділяють індивідуальну та групову фотографію робочого дня.

При індивідуальній фотографії робочого дня досліджуються витрати робочого дня одного працівника (є найбільш поширеною), а при груповому об'єкті дослідження є група працівників підприємства. При використанні групової фотографії робочого дня дослідник по чергово оминає кожного випробуваного та фіксує їх дії. Головним недоліком групової фотографії робочого дня стосовно індивідуальної є недостатня повнота та детальність дослідження. Однак головною перевагою є можливість одночасно проводити дослідження кількох людей [52].

2. Самофотографія робочого дня – вид спостереження, у якому дані про витрати робочого дня працівник фіксує самостійно.

Мета використання даного методу та ж, що й у фотографії робочого дня – виявлення втрат робочого часу та раціоналізація його використання.

Однак цей метод має принципову відмінність від фотографії робочого дня – працівник фіксує лише втрати робочого часу. Потім керівник виявляє причини нераціонального використання робочого дня і розробляє шляхи їх усунення.

Ефективність даного методу досягається при систематичному його застосуванні, оскільки необхідно виявити втрати, що спостерігаються в динаміці, забирають багато часу у керівника та усунути їх для підвищення використання робочого часу.

У ході проведення самофотографії робочого дня керівник записує всі свої перерви у фотокартку, потім їх аналізує та розробляє заходи щодо їх усунення.

3. Метод моментних спостережень є процес фіксації однойменних витрат робочого дня у випадково обрані проміжки часу.

Техніка проведення методу моментних спостережень: спостерігач переміщається за певним заздалегідь заданим маршрутом і фіксує всі процеси, які працівники виконують на даний момент [54].

Переваги методу моментних спостережень:

- Один дослідник може спостерігати майже необмежену кількість об'єктів;
- Є можливість переривати спостереження;
- Невисока трудомісткість спостереження;
- Психологічну дію на об'єкт (працівника) зведено до мінімуму.

Недоліки методу моментних спостережень:

- В результаті виходять усереднені дані;
- Не може бути розкрито структуру витрат робочого часу;
- Немає даних про послідовність операцій, неможливо безпосередньо фіксувати причини простоїв, нераціональних витрат робочого часу та ін.

4. Хронометраж є методом спостереження, у якому відбувається фіксація циклічно повторюваних елементів роботи.

Основна мета проведення даного методу полягає у виявленні тривалості операцій, що повторюються, для розробки норм і нормативів, а також виявленні систематичних «поглиначів» робочого часу та розробки заходів щодо їх усунення.

Для забезпечення сумісності вимірів при підготовці до хронометражу спостерігач встановлює фіксажні точки - моменти включення та вимкнення секундоміра, пов'язані з початком та закінченням виконання спостерігається елемент операції.

Спостереження необхідно проводити двічі протягом робочого дня – через годину після початку роботи та дві години до закінчення роботи. Отримані результати необхідно внести до хронокартки для подальшого аналізу отриманих результатів.

Отже, ми розглянули основні методи вивчення витрат робочого дня. Після безпосереднього проведення спостереження слідує етап обробки отриманих даних. Однак найбільш значущим є етап аналізу одержаних результатів, оскільки облік даних без подальшого аналізу не дасть жодних результатів. При аналізі можна

виявити основні втрати робочого дня і розробити рекомендації щодо їх усунення підвищення особистої ефективності керівника.

Для аналізу робочого дня ми використовуємо методику, розроблену Ситниковой Т.В., [55] яка є синтезом вже розроблених раніше методик.

Дана методика включає 6 послідовних етапів.

Етап 1. За підсумками отриманих первинних даних складається фактичний баланс робочого дня (таблиця 1.5).

Таблиця 1.5. Фактичний баланс робочого часу керівника (фахівця)

Група витрат робочого часу	Витрати часу кожен день, хв.					Разом	Уд. вага витрат, %	Серед. витрати за 1 день
	1	2	3	4	5			
Час виконання посадових операцій:								
Допоміжна робота: - підготовчо-заклучний час								
...								
Разом								

До цієї таблиці вносяться дані фактичної тривалості робочого дня за 5 робочих днів за групами витрат. Потім розраховуються середні витрати на 1 день, шляхом поділу загальної суми витрат за групами на кількість днів спостереження. Завершальним моментом на даному етапі є розрахунок питомої ваги витрат за групами у загальній сумі витрат, шляхом розподілу суми витрат за групами на загальну суму всіх витрат та множення на 100%.

Етап 2. На цьому етапі розраховується коефіцієнт переробки (таблиця 1.6).

Таблиця 1.6. Коефіцієнт переробки

	1 день	2 день	...	Разом	Середнє значення
Фактична тривалість робочого дня					
Нормативна тривалість робочого дня					
Коефіцієнт переробки					

Щоб визначити коефіцієнт переробки, необхідно знати значення фактичної і нормативної тривалості робочого дня. Фактичну тривалість робочого дня ми беремо з балансу робочого дня. Нормативну тривалість робочого дня встановлено правилами внутрішнього розпорядку підприємства за мінусом обідньої перерви.

Коефіцієнт переробки перебуває шляхом розподілу фактичної тривалості робочого дня нормативну.

Етап 3. На цьому етапі розраховуються такі показники [55]:

Показники, що характеризують використання робочого дня

- Коефіцієнт екстенсивного використання робочого часу:

$$K_1 = \frac{\Phi - \Pi}{\Phi} = 1 - \frac{\Pi}{\Phi}, \quad (1.1)$$

де Π – регламентовані та нерегламентовані перерви у роботі (хв);

Φ – фонд робочого дня (хв).

- Коефіцієнт втрат робочого дня, які від працівника:

$$K_2 = \frac{\Pi P}{\Phi}, \quad (1.2)$$

де ΠP – втрати робочого дня, залежні від керівника (хв).

- Коефіцієнт втрат робочого дня, незалежних від працівника (втрат з організаційно-технічних причин);

$$K_3 = \frac{\Pi O}{\Phi}, \quad (1.3)$$

де ΠO – втрати робочого дня, які від працівника.

- Коефіцієнт, що характеризує величину витрат часу на регламентовані перерви:

$$K_4 = \frac{OTЛ}{\Phi}, \quad (1.4)$$

де ОТЛ - час на відпочинок та особисті потреби.

Показники, що характеризують структуру витрат робочого дня:

- Коефіцієнт виконання невластивих робіт:

$$K_5 = \frac{НС}{\Phi}, \quad (1.5)$$

де НС - витрати часу на виконання невластивих робіт;

Р – повсякчас роботи.

- Коефіцієнт виконання робіт, передбачених трудовими обов'язками:

$$K_6 = 1 - K_5, \quad (1.6)$$

Показники, що характеризують витрати часу виконання посадових обов'язків:

- Коефіцієнт, що характеризує витрати на виконання підготовчо-заключних операцій:

$$K_7 = \frac{ПЗ}{\Phi}, \quad (1.7)$$

де ПЗ - витрати часу на підготовчо-заключну роботу.

- Коефіцієнт, що характеризує витрати на основну (оперативну) роботу:

$$K_8 = \frac{O}{\Phi}, \quad (1.8)$$

де O – витрати часу виконання основний (оперативної) роботи.

- Коефіцієнти творчої, організаційно-адміністративної, формально-логічної, виконавчої роботи:

$$K_9 = \frac{TB}{O}, \quad (1.9)$$

$$K_{10} = \frac{OA}{O}, \quad (1.10)$$

$$K_{11} = \frac{\PhiЛ}{O}, \quad (1.11)$$

$$K_{12} = \frac{И}{O}, \quad (1.12)$$

де ТБ, ОА, ФО, І – витрати часу на творчу, організаційно-адміністративну, формально-логічну, виконавську роботу.

- Коефіцієнт, що характеризує витрати часу обслуговування робочого місця:

$$K_{13} = \frac{OM}{\Phi}, \quad (1.13)$$

де ОМ – витрати часу обслуговування робочого місця.

Етап 4. На даному етапі оцінюється доцільність та необхідність виконуваної роботи.

Кожній виконаній роботі виду діяльності необхідно дати оцінку за такими критеріями:

А – чи була ця робота необхідною? ТАК НІ

Б – чи принесла робота бажані результати? ТАК НІ

В – чи правильно було визначено часовий інтервал виконання роботи? ТАК НІ

Відповіді, що відповідають кожному виду діяльності, заносять в окрему колонку. Визначається загальна тривалість роботи дня (Р). Вважається за кожною колонкою тривалість робіт, за якими дана відповідь «НІ» ()

Розраховуються такі співвідношення:

$$\frac{\sum A_{nem}}{P} \times 100\%, \quad (1.14)$$

Якщо виявиться, що більш ніж на 10% діяльність не була обов'язковою, це означає, що є проблеми з дорученням справ та встановленням пріоритетів.

$$\frac{\sum B_{нет}}{P} \times 100\% , \quad (1.15)$$

Якщо виявиться, що у понад 10% випадків діяльність не принесла очікуваних результатів, то це означає приділити увагу плануванню, організації та самоорганізації[55].

$$\frac{\sum B_{нет}}{P} \times 100\% , \quad (1.16)$$

Якщо виявиться, що у понад 10% випадків часовий інтервал виконання робіт було визначено неправильно, то є проблеми з плануванням робочого дня.

Етап 5. На цьому етапі складається «аркуш денних перешкод».

До «перешкод» відносять різного роду втрати часу через об'єктивну нестачу ресурсів (інформації, техніки, інструментів), організаційних нестиківок та управлінської неефективності керівництва (нечіткість постановки завдань, дублювання функцій відсутність повноважень), власної ліні та некомпетентності, а також незаплановані зустрічі , відвідувачі, спілкування.

Далі складається таблиця (таблиця 1.7).

Таблиця 1.7. Листок денних перешкод

Перешкода	Час	Причина	Як усунути

Необхідно визначити, які перешкоди були найдорожчими, які телефонні дзвінки виявилися непотрібними, хто часто й без користі відволікав від роботи і т.д.

Етап 6. На заключному етапі відбувається аналіз поглиначів (зовнішніх та внутрішніх). Основні поглиначі представлені у таблиці (таблиця 1.8) [55-61].

Таблиця 1.8. Поглиначі часу

Внутрішні поглиначі часу	Зовнішні поглиначі часу
<p>Відсутність усвідомлених цілей. Розмитість, нечіткість цілей. Невміння ставити пріоритети. Нестача знань, досвіду, навичок. Відсутність плану роботи. Фізична втома чи хвороба. Невміння відпочивати. Слабка воля, відсутність самодисципліни</p>	<p>Невідомість місії та цілей організації. Слабке планування. Відсутність чи нечіткість посадових інструкцій. Слабке керівництво (постановка завдань, інструктаж, контроль, суперечливість, неузгодженість). Відсутність ресурсів, інструментів тощо. Відсутність системи делегування. Низька згуртованість у колективі, відсутність взаємодопомоги.</p>

Виділяють 5 найважливіших причин тимчасових втрат, які регулярно повторюються, і намічаються способи їх усунення.

Отже, ми визначили основні методи вивчення витрат робочого дня керівників. А також розглянули методику аналізу витрат робочого часу, без якого проведення безпосередньо спостережень було б непотрібним. Ми вивчили методику аналізу витрат робочого дня, запропоновану Ситниковою Т.В. Дана методика складається з 6 етапів та дозволяє керівнику провести комплексний аналіз його робочого часу, виявити безпосередні втрати робочого часу та розробити заходи, які дозволять підвищити ефективність використання робочого часу та підвищити особисту ефективність.

1.4 Висновки до першого розділу

Поняття тайм-менеджменту є відносно новим поняттям, про яке спочатку почали говорити консультанти з управління ніж науковці. Аналіз літературних джерел дав можливість узагальнити поняття «тайм-менеджменту» трактуючи його як управління часом за допомогою планування, розподілу та контролю над своїм особистим і професійним життям для зростання ефективності використання часу та досягнення поставлених завдань.

Розглянуто, що тайм-менеджмент складається з основних принципів, таких як: розстановка пріоритетів, вміння працювати з цілями, мотивація, знання інструментів планування, вироблення звичок, які в свою чергу мають плюси і мінуси.

Висвітлено поняття робочого часу керівника та спеціаліста. Розглянуто його види. Проаналізовано, що в себе включають організаційно-адміністративні роботи, творча робота, технічна робота, вироблення рішень, планування, формально-логічна робота. Наведено поняття «час перерв» та його складові, а саме регламентовані перерви, нерегламентовані, перерви, спричинені порушенням трудової дисципліни, перерви, викликані порушенням режиму роботи.

Наведено методичні підходи щодо оцінювання тайм-менеджменту як інструменту організаційного розвитку підприємства. Вивчення витрат робочого часу керівників можливе за допомогою різних методів: фотографії робочого дня; самофотографії робочого дня; методу моментних спостережень; хронометражу.

Для аналізу робочого дня та аналізу застосування «тайм-менеджменту» на підприємстві було методичку Ситникової Т.В., яка включає в себе складання фактичного балансу робочого дня, розрахунку коефіцієнта переробки, визначення показників екстенсивності використання робочого часу, витрат робочого дня які залежать та не залежать від робітника, коефіцієнта, що характеризує величину витрат часу на регламентовані перерви, коефіцієнта виконання невластивих робіт, показників, що характеризують структуру витрат робочого дня, показники, що характеризують витрати часу виконання посадових обов'язків, доцільність та необхідність виконуваної роботи, аналіз денних перешкод, аналіз поглиначів часу.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ РЕАЛІЗАЦІЇ ТЕХНОЛОГІЙ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПРАТ «ВІННИЦЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА»

2.1 Характеристика ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» та аналіз основних показників його діяльності

Дана фабрика кондитерських виробів була заснована ще у 1929 році. За рішенням РВ ФДМУ по Вінницькій області від 07.08.1995 року №146-П державне підприємство «Вінницька кондитерська фабрика» внаслідок приватизації перетворилася на Відкрите акціонерне товариство «Вінницька кондитерська фабрика» за Указом Президента України «Про заходи щодо забезпечення прав громадян на використання приватизаційних майнових сертифікатів» від 26.11.1994 року № 699/94.

Згідно з вимогами Закону України «Про акціонерні товариства» в 2010 році рішення про зміну найменування Товариства з Відкритого акціонерного товариства «Вінницька кондитерська фабрика» на Публічне акціонерне товариство «Вінницька кондитерська фабрика» прийняли акціонери на Загальних зборах.

Згодом, 24 квітня 2017 року Загальні збори акціонерів прийняли важливе керівницьке рішення про зміну найменування Товариства з Публічного акціонерного товариства «Вінницька кондитерська фабрика» на Приватне акціонерне товариство «Вінницька кондитерська фабрика».

Основними напрямками діяльності Підприємства є: виробництво какао-продуктів, різного виду шоколаду, кондитерських виробів з вмістом цукру та виготовлення борошняних кондитерських виробів з давальницької сировини, яке мало орієнтир на одного вітчизняного замовника ДП «КК Рошен». Додатковий вид діяльності даного Підприємства - це передання нерухомості Підприємства в операційну оренду, але цей вид діяльності не є основним, тому є не надто прибутковим порівняно з виробництвом продукції [62].

Метою діяльності Товариства є одержання прибутку в інтересах Товариства та його акціонерів від провадження основної та інших видів діяльності та здійснення інших операцій, відповідно до законодавства та вимог Статуту Товариства.

На сьогодні «Вінницька кондитерська фабрика» - одна з лідерів серед українських підприємств, які займаються виробництвом кондитерської продукції.

Підприємство надає робочі місця близько 2 тисячам осіб. Фабрика має сучасне та ефективне обладнання, яке дає змогу виготовляти понад 300 видів кондитерських виробів, загальний обсяг виробництва яких становить близько 220 тис. т. на рік.

ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» орієнтується на виробництво широкого спектру асортименту: шоколаду, борошняних виробів, цукерок. Також підприємство спеціалізується на випуску новорічних наборів для дітей, чисельність налічує вже понад 40 видів. Відповідно, уся продукція, яка входить у новорічні подарунки, виготовляється на усіх підприємствах, що належать корпорації [62].

Асортимент виробництва шоколадної продукції дивує наявністю широкого спектру майже усіх сортів шоколаду. Великий асортимент борошняних виробів фабрики представлені різноманітними видами цукрового та здобного печива, тортами, рулетами з різними наповнювачами, глазурованим чи неглазурованим зефіром, вафлями та трубочками з них. Виготовлення цукрової продукції також входить в асортимент кондитерської фабрики (рис. 2.1).

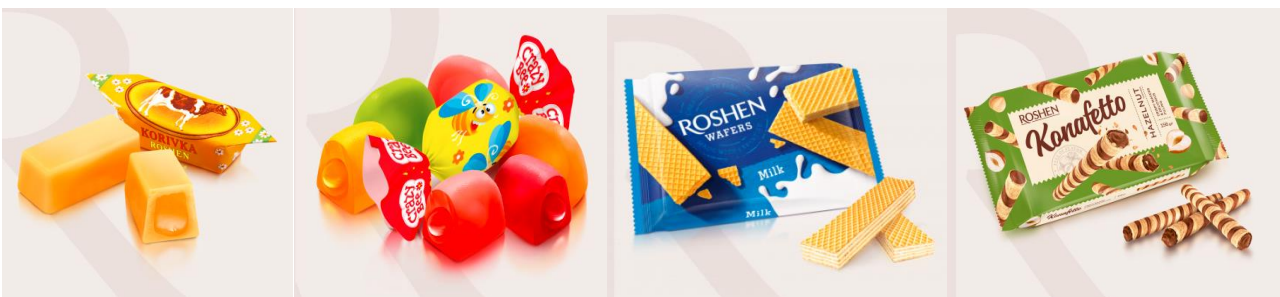


Рисунок 2.1 – Елементи асортименту продукції ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика»

«Вінницька кондитерська фабрика ROSHEN» має сертифікати вимог міжнародних стандартів якості безпеки продуктів харчування IFS Foodver. 6.1.

Фінансова звітність Товариства складається згідно з вимогами Міжнародних стандартів фінансової звітності (Додаток В) [62].

Статутний капітал Товариства на 31.12.2020 становить 1 026 876 000 гривень він сформувався грошовими коштами та/або майном за рахунок внесків аукціонерів, які вносяться як оплата за придбані акції Товариства. Конкурентами даного заводу «ROSHEN» є такі ж гіганти на ринку кондитерських виробів як: «АВК», «Konti» та «Світоч».

Оцінка діяльності підприємства здійснювалася показниками за 2018-2020 роки, а саме: обсяг реалізованої продукції, чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), чистий прибуток, собівартість реалізованої продукції, вартість основних виробничих фондів, власний капітал, залучений капітал, середньооблікова чисельність працівників, фонд оплати праці (табл. 2.1). Дані з таблиць використовуватимуться при для дослідження специфічних показників інвестиційної привабливості підприємства.

Таблиця 2.1 – Динаміка основних економічних показників діяльності ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика»

Показники	Роки			Відхилення			
	2018	2019	2020	2019 від 2018 року		2020 від 2019 року	
				абсол. знач.	%	абсол. знач.	%
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації, тис.грн.	1199526	1413796	1651450	214270	17,86	237654	16,81
2. Чистий прибуток, тис.грн.	4237	9972	4956	5735	135,36	-5016	-50,30
3. Собівартість реалізованої продукції, тис.грн.	1103827	1305491	1534681	201664	18,27	229190	17,56
4. Середньооблікова чисельність працівників, осіб	1825	1914	2094	89	4,88	180	9,40
5. Фонд оплати праці, тис.грн.	480019	623146	772989	143127	29,82	149843	24,05

При аналізі даних таблиці 2.1 бачимо, що ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» швидко нарощує темпи виробництва, але 2020 року чистий прибуток Підприємства скоротився в 2 рази. За даний період можемо спостерігати зростання чистого доходу від реалізації в 2019 році на 17,86%, а в 2020 році на 16,81 % порівняно з попереднім періодом. Відповідно, відбулося і зростання собівартості реалізованої продукції в 2019 році на 18,27%, а в 2020 році на 17,56 зіставляючи з попереднім періодом. Не дивлячись, що чистий дохід зростав від реалізації продукції, чистий прибуток не зумів та зрости. В 2019 році чистий прибуток зріс на 135,36 % порівняно з попереднім періодом і склав 9972 тис. грн., а в 2020 році скоротився на 50.30 % і склав 4956 тис. грн. така ситуація склалася за рахунок значного збільшення фінансових витрат в звітний період.

В обраний для аналізу період можемо спостерігати зростання середньооблікової чисельності працівників в 2019 році на 89 осіб або на 4,88 % зіставляючи з попереднім періодом, а в 2020 році на 180 осіб або на 9,4% порівняно з попереднім періодом. Відповідно до зростання чисельності працівників маємо зрозуміле зростання фонду оплати праці в 2019 році на 29,82%, а в 2020 році на 24,05%.

Динаміку зміни основних показників діяльності ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» наведено на рис. 2.2.

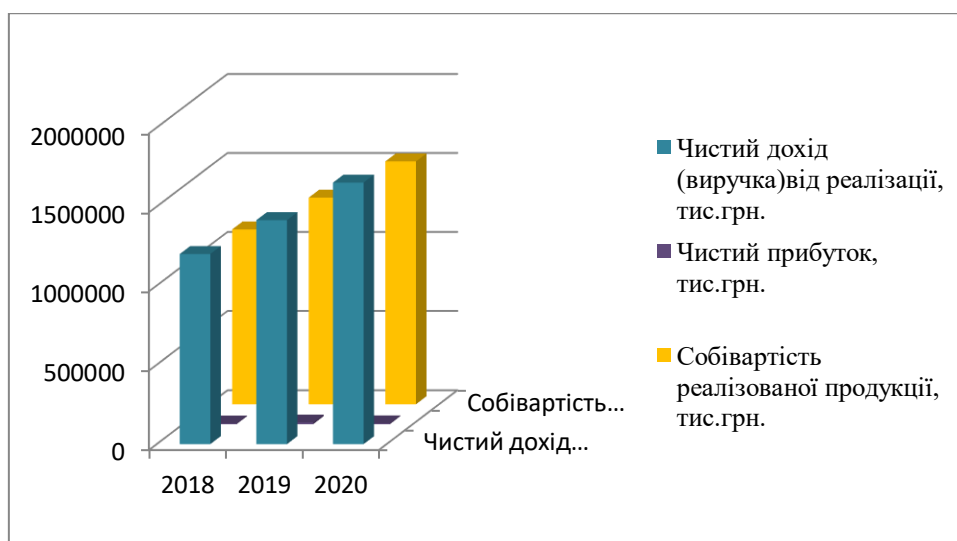


Рисунок 2.2 – Динаміка зміни основних показників ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика»

Для аналізу формування джерел для здійснення діяльності підприємства, їх структури та визначення цілей витрат коштів, проведемо аналіз стану балансу ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика».

Показники балансу ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» наведені в таблиці 2.2.

Таблиця 2. 2 – Основні показники балансу підприємства (тис. грн.)

Показники	Роки			Відхилення			
	2018	2019	2020	2019 від 2018 року		2020 від 2019 року	
				абсол. знач.	%	абсол. знач.	%
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Власний капітал	4015377	4023221	4027938	7844	0,20	4717	0,12
2. Актив (Пасиви)	4109328	4705056	4521838	595728	14,50	-183218	-3,89
3. Вартість основних засобів, тис. грн.	3769734	4276742	4083603	507008	13,45	-193139	-4,52
4. Оборотні активи	211687	272243	280581	60556	28,61	8338	3,06
5. Поточні зобов'язання	67733	658136	480969	590403	871,6 6	-177167	-26,92
6. Довгострокові зобов'язання	26218	23699	12931	-2519	-9,61	-10768	-45,44

Аналізуючи таблицю 2.2 бачимо, що активи ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» за досліджуваний період зменшуються. В 2019 році вони збільшились на 14,5 % (595728 тис. грн.) зіставляючи з 2018 роком, а в 2020 році вони зменшились на 3,89 % (183218 тис. грн.) зіставляючи з попереднім періодом. Вартість основних засобів також має тенденцію в 2019 році до зростання на 13,45 % (507008 тис. грн.) порівняно з 2018 роком, а в 2020 році зменшилась на 4,52% (193139 тис. грн.) порівняно до попереднього періоду. Слідкуючи за даною динамікою, можна припустити, що основні засоби на підприємстві відновилися.

Тенденція до зростання власного капіталу і зменшення поточних і довгострокових зобов'язань є позитивною ознакою. В 2019 році величина власного капіталу зросла на 7844 тис. грн. (0,2 %), а в 2020 році на 4717 тис. грн. (0,12 %) порівняно до попереднього періоду. Величина поточних зобов'язань в 2019 році зросли на 871 % (590403 тис. грн.), а в 2020 році вони зменшились на 26,92 %

(177167 тис. грн.) зіставляючи з попереднім періодом. Таке зменшення відбулося за рахунок зменшення інших поточних зобов'язань. Також спостерігається зменшення довгострокових зобов'язань. В 2019 році вони зменшились на 9,61 % порівняно з 2018 роком, а в 2020 році зменшилось на 45,44 % (10768 тис. грн.) відповідно до попереднього періоду. За рахунок погашення відстрочених податкових зобов'язань маємо дану від'ємну тенденцію.

Динаміка зміни основних показників балансу наведена на рис. 2.3.

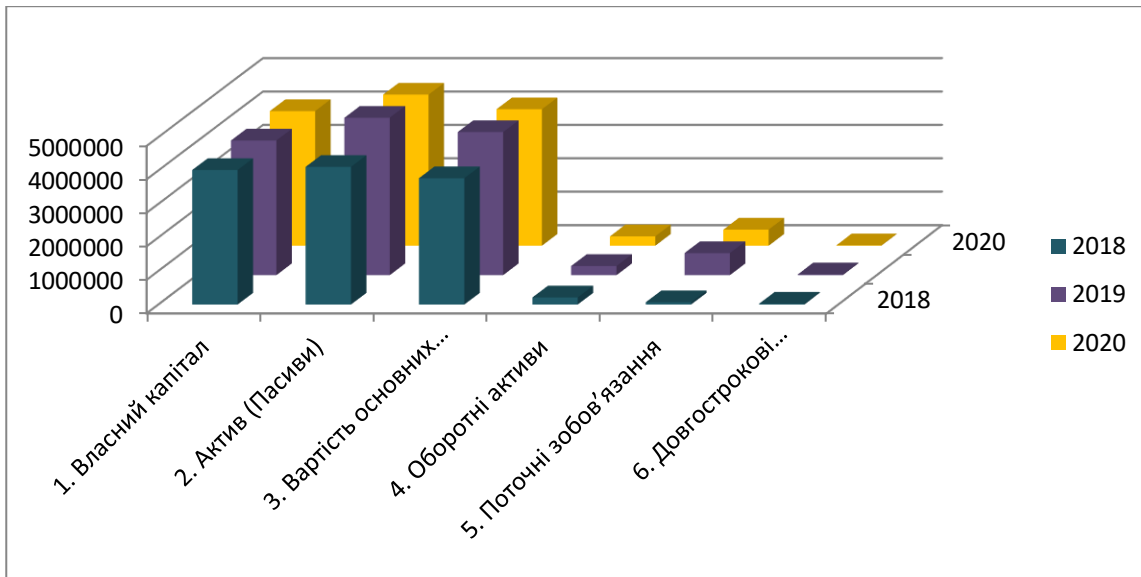


Рисунок 2.3 – Динаміка зміни основних показників балансу ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика»

Аби охарактеризувати рентабельність окремих сторін діяльності підприємства [1] проаналізуємо певні показники.

Для розрахунку витрати підприємства в розрахунку на 1 грн. чистого доходу В використовуємо формулу:

$$B = \frac{(ЧД - ПРДО)}{ЧД}, \quad (2.1)$$

де ЧД – чистий дохід підприємства в даному році;

ПРДО – прибуток підприємства від звичайної діяльності до оподаткування.

Для розрахунку витрати рентабельності активів підприємства R_a використовуємо формулу:

$$P_a = \frac{\text{ВП(ПРДО, ЧП)}}{A} \cdot 100\% \quad (2.2)$$

де ВП – валовий прибуток підприємства в даному році;

ЧП – чистий прибуток підприємства в даному році.

Для розрахунку рентабельності власного капіталу підприємства $P_{\text{вк}}$ використовуємо формулу:

$$P_{\text{вк}} = \frac{\text{ВП(ПРДО, ЧП)}}{\text{ВК}} \cdot 100\% \quad (2.3)$$

де ВК – величина власного капіталу підприємства.

Для розрахунку рентабельність основних засобів підприємства $P_{\text{ок}}$ використовуємо формулу:

$$P_{\text{ок}} = \frac{\text{ВП(ПРДО, ЧП)}}{\text{ОК}} \cdot 100\% \quad (2.4)$$

де ОК – величина основного капіталу підприємства в даному році.

Дані розрахунки систематизуємо у таблицю (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Показники рентабельності діяльності підприємства

Показники	Роки			Відхилення			
	2018	2019	2020	2019 від 2018 року		2020 від 2019 року	
				абсол. знач.	%	абсол. знач.	%
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Витрати підприємства в розрахунку на 1 грн. чистого доходу, В	0,99	0,99	0,99	0	0	0	0
2. Рентабельність активів підприємства, P_a	0,1	0,02	0,03	-0,08	-80	0,01	50
3. Рентабельність власного капіталу підприємства, $P_{\text{вк}}$	0,12	0,03	0,03	-0,09	-75	0	0
4. Рентабельність основного капіталу підприємства, $P_{\text{ок}}$	0,03	0,03	0,03	0	0	0	0

Аналізуючи таблицю 2.3, бачимо, що незмінні витрати на 1 гривню доходу ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» за період з 2018 по 2020 рік, рентабельність активів в 2019 році зменшилась на 80%, а в 2020 році зросла на 50 % порівняно з попереднім періодом, рентабельність власного капіталу в 2019 році скоротилась на 75%, а в 2020 році не змінився, стабільною, за досліджуваний період, була лише рентабельність основного капіталу. Динаміку змін показників рентабельності підприємства відображено на рис. 2.4

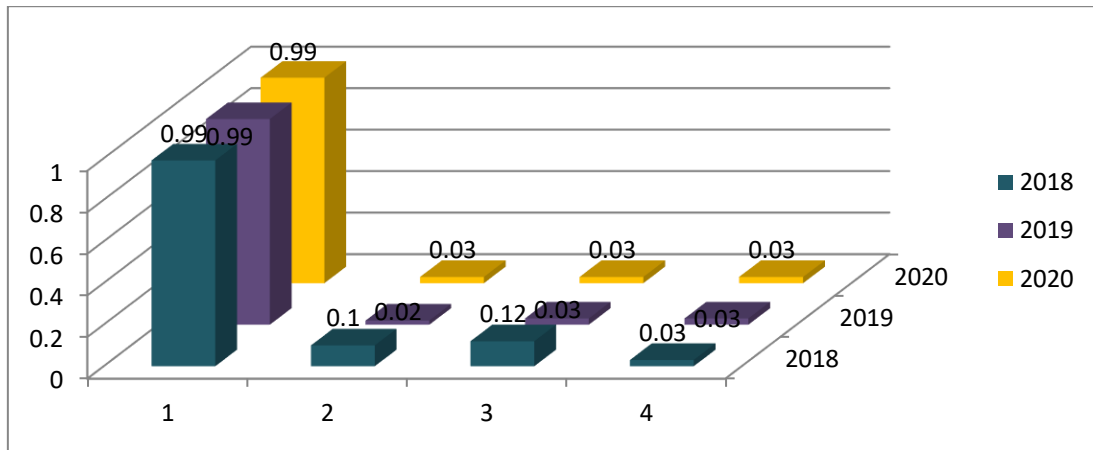


Рисунок 2.4 – Динаміка зміни показників рентабельності підприємства, %
(1 – В; 2 – Р_а; 3 – Р_{вк}; 4 – Р_{ок})

Для оцінки основних фінансових коефіцієнтів, які характеризують діяльність ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» проведемо аналіз таких показників: коефіцієнт поточної ліквідності, коефіцієнт платоспроможності, коефіцієнт фінансової незалежності, коефіцієнт фінансової заборгованості.

Для розрахунку коефіцієнта поточної (або загальної) ліквідності підприємства $K_{пл}$ використовуємо формулу:

$$K_{пл} = \frac{ПА}{ПЗ}, \quad (2.5)$$

де ПА – величина поточних активів підприємства в даному році;

ПЗ – величина поточних зобов'язань підприємства в даному році.

Для розрахунку коефіцієнта платоспроможності підприємства $K_{плат}$ використовуємо формулу:

$$K_{\text{плат}} = \frac{BK}{ПЗ + ДЗ}, \quad (2.6)$$

де BK – величина власного капіталу підприємства в даному році;

ПЗ – величина поточних зобов'язань підприємства в даному році;

ДЗ – величина довгострокових зобов'язань в даному році.

Для розрахунку коефіцієнта фінансової незалежності $K_{\text{фн}}$ використовуємо формулу:

$$K_{\text{фн}} = \frac{BK}{П}, \quad (2.7)$$

де BK – величина власного капіталу підприємства в даному році;

П – величина пасивів підприємства в даному році.

Для розрахунку коефіцієнта фінансової заборгованості $K_{\text{заб}}$ використовуємо формулу:

$$K_{\text{заб}} = \frac{ПЗ + ДЗ}{A}, \quad (2.8)$$

де ПЗ – величина поточних зобов'язань підприємства в даному році;

ДЗ – величина довгострокових зобов'язань в даному році.

Розраховані коефіцієнти вносимо в таблицю (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Фінансові коефіцієнти, що характеризують діяльність підприємства

Показники	Роки			Відхилення			
	2018	2019	2020	2019 від 2018 року		2020 від 2019 року	
				абсол. знач.	%	абсол. знач.	%
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Коефіцієнт поточної (або загальної) ліквідності підприємства, $K_{\text{пл}}$	60,67	7,1	9,4	-53,57	-88,30	2,3	32,39
2. Коефіцієнт платоспроможності підприємства, $K_{\text{плат}}$	42,74	5,9	8,1	-36,84	-86,20	2,2	37,29
3. Коефіцієнт фінансової незалежності, $K_{\text{фн}}$	0,98	0,85	0,9	-0,13	-13,27	0,05	5,88
4. Коефіцієнт фінансової заборгованості, $K_{\text{заб}}$	0,02	0,14	0,11	0,12	600,00	-0,03	-21,43

Аналізуючи дані таблиці 2.4, бачимо суттєве скорочення коефіцієнта ліквідності в 2019 році на 88,2 % за рахунок стрімкого зростання поточних зобов'язань підприємства, в 2020 році даний показник зріс на 32,39 %. Коефіцієнт платоспроможності показує, що в 2019 році у підприємства збільшилися борги за поточними зобов'язаннями, а саме з кредиторською заборгованістю, даний показник зменшився на 86,20% порівняно з 2018 роком. В 2020 році даний показник зріс на 37,29% зіставляючи з попереднім періодом. Позитив бачимо у тому, що коефіцієнт ліквідності $K_{пл} > 1,0$, тобто перевищує нормативне значення. Вважається прийнятним, коли $K_{плат} > 2,0$. Ця умова на підприємстві також виконується.

Аналіз зміни коефіцієнта фінансової незалежності з 0,85 до 0,9 в 2019 та 2020 році говорить про позитивну динаміку фінансування активів підприємства, воно становить близько 90%.

Зміна коефіцієнта фінансової заборгованості з 0,14 до 0,11 підтверджує зменшення боргових зобов'язань, що забезпечує високий рівень фінансової стійкості підприємства.

Динаміка зрушень основних фінансових коефіцієнтів підприємства наведено на рис. 2.5.

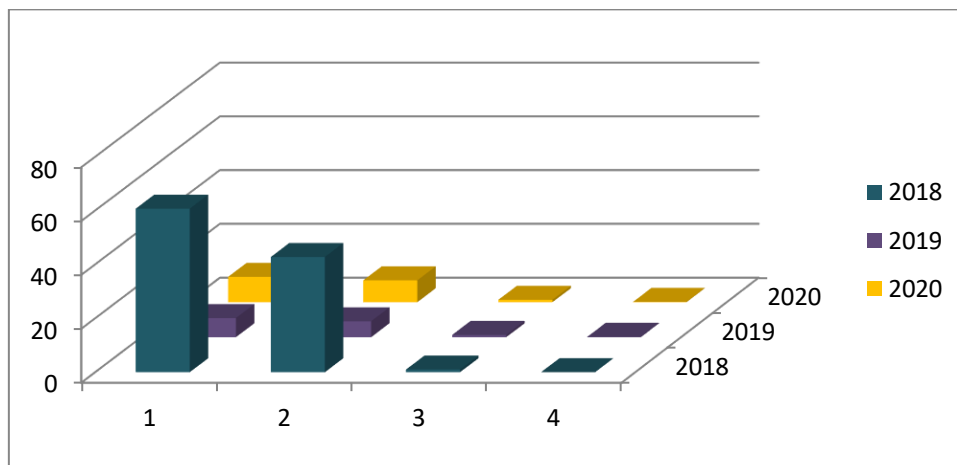


Рисунок 2.5 – Динаміка зміни основних фінансових коефіцієнтів підприємства з 2018 – 2020 рік.

(1 – Коефіцієнт поточної (або загальної) ліквідності; 2 – Коефіцієнт платоспроможності підприємства; 3 – Коефіцієнт фінансової незалежності; 4 – Коефіцієнт фінансової заборгованості)

2.2 Дослідження тайм-менеджменту як інструменту організаційного розвитку підприємства

Для виявлення проблем та особливостей використання робочого часу на ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» було проведено дослідження. Для того щоб отримати повні дослідження необхідно мати уявлення про склад і структуру кадрів, які є на підприємстві (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5 – Кадровий склад ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика»

Показники	Роки			Відхилення			
	2018	2019	2020	2019 від 2018 року		2020 від 2019 року	
				абсол. знач.	%	абсол. знач.	%
1	2	3	4	5	6	7	8
За гендерним складом (осіб)							
чоловіки	1176	1264	1350	88	7,48	86	6,80
жінки	625	649	669	24	3,84	20	3,08
За гендерним балансом у розподілі керівних посад (осіб)							
чоловіки	42	48	47	6	14,29	-1	-2,08
жінки	38	38	37	0	0,00	-1	-2,63
Співвідношення працівників за віком:							
до 30 років	392	411	407	19	4,85	-4	-0,97
від 31 до 40	743	800	848	57	7,67	48	6,00
від 41 до 50	403	431	483	28	6,95	52	12,06
старше 50	263	271	307	8	3,04	36	13,28
Чисельність працівників з обмеженими можливостями	78	72	84	-6	-7,69	12	16,67
Середній вік працівників	38	38	38	0	0,00	0	0,00
Всього працівників	1801	1913	2019	112	6,22	106	5,54

Джерело: складено автором на основі внутрішньої звітності ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика»

Всього на ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» в 2020 році працювало 2019 чоловік, що на 5,5% вище ніж в 2019 році. За гендерним складом кількість чоловіків перевищує кількість жінок на 34% (рис. 2.6).

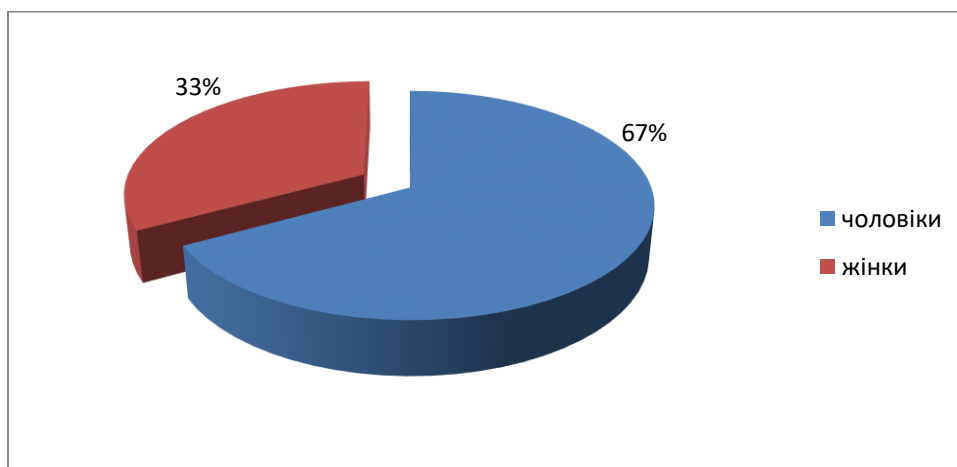


Рисунок 2.6 – Гендерний склад працівників ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» в 2020 році.

Віковий склад працівників ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» представлено на рис. 2.7

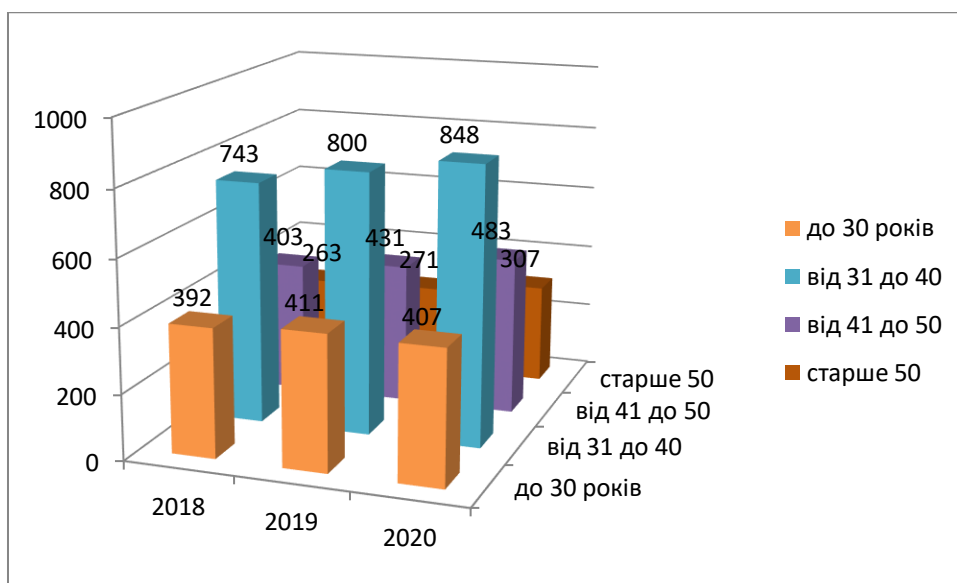


Рисунок 2.7 – Вікова структура персоналу ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» за 2018-2020 роки.

Отже більшість працівників ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» в віці від 31 до 40 років, що свідчить про енергійну команду, оскільки до пенсії ще далеко

і в персоналу є можливості для ефективної і продуктивної праці, що призводить до розвитку підприємства.

Проведемо аналіз використання робочого часу заступника головного бухгалтера на ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика». Для проведення аналізу застосовуюся метод фотографії робочого часу. Спостереження здійснювалось п'ять робочих днів (робочий тиждень) (Додаток Г). Під час спостереження фіксувався час початку і завершення роботи, час відпочинку, перерв тощо. Усі результати спостереження занесені в таблицю 2.6.

З проведено аналізу в таблиці 2.6 видно, що заступник головного бухгалтера використовує час конструктивно. Найбільшу частку витрат складають адміністративні роботи (15,4%). Заступник головного бухгалтера забезпечує координацію діяльності безпосередньо сектору роботи з бухгалтерії та інших дільниць підприємства, а також керівництво колективами виконавців. Даний керівник для підприємства охоплює всі сфери діяльності, оскільки всі відділи однак пов'язані з бухгалтерією.

На другому місці за витратами часу знаходиться час брати участь у розмовах, нарадах, звітах, обговореннях – 13,1%.

Технічна робота займає 10,8% від усього робочого часу заступника головного бухгалтера, оскільки заступник головного бухгалтера виконує безліч доручень. Це великий показник у структурі витрат робочого дня. В основному, це діяльність, пов'язана зі збиранням та передачею інформації, роботою на комп'ютері, копіюванням, розмноженням та зберіганням документів. На даний момент комп'ютер, наприклад, є зручним та ефективним засобом зберігання, обробки та передачі інформації (електронна пошта). Досліджуваний бухгалтер у своїй діяльності постійно працює на комп'ютері і на це витрачається багато часу, оскільки програми для бухгалтерії складні і великі за обсягом інформації, що заноситься; причому дуже часто відбувається оновлення та зміна параметрів даних програм.

Таблиця 2.6 – Аналіз використання робочого часу заступника головного бухгалтера

Група витрат робочого часу	Витрати часу за кожен день, хв.					Всього	Питома вага витрат, %	Серед. витр. за 1 день
	1	2	3	4	5			
Адміністрація	140	95	10	60	65	370	15,4	74
Проведення розмов	20	60	115	60	60	315	13,1	63
Розробка рішень	-	-	-	60	-	60	2,5	12
Контроль	-	-	-	-	45	45	1,9	9
Контакти ділового характеру	20	20	-	25	-	65	2,7	13
Відпочинок та особисті потреби	40	15	10	10	-	75	3,1	15
Планування	-	30	-	-	-	30	1,3	6
Підготовчо-заключний час	40	35	25	30	40	170	7	34
Нарада	25	-	45	90	-	160	6,6	32
Обслуговування робочого місця	-	15	-	-	-	15	0,6	3
Телефонні розмови	40	20	30	40	45	175	7,3	35
Творча робота	60	30	15	-	40	145	6	29
Перерви через порушення дисципліни	45	5	55	-	15	120	5	24
Технічна робота	-	30	10	75	145	260	10,8	52
Керівництво людьми	-	15	-	-	-	15	0,6	3
Формально-логічна робота	-	-	20	-	30	50	2,1	10
Дорога	10	15	-	-	-	25	1	5
Інші втрати	40	15	40	20	5	120	5	24
Читання	-	45	65	-	-	110	4,6	22
Разом	480	480	480	480	480	2400	100	480

Телефонні переговори численні та різні за тривалістю, становлять 7,3% часу.

На підготовчо-заключну роботу доводиться – 7% робочого дня.

Час для відпочинку та особистих потреб склав 3,1%.

Читання преси в часі становить 4,6% робочого дня. Заступнику головного бухгалтера необхідно досить істотний час витратити на прочитання спеціальної

літератури, оскільки він повинен бути в курсі питань, що постійно змінюються, і особливостей бухгалтерського обліку.

Втрати часу становили 5% часу (розмови на абстрактні теми) - це удвічі більше, ніж в головного інженера.

У діяльності заступника головного бухгалтера не переважають роботи з виконання контролю – 1,9%, оскільки він не є безпосереднім керівником. На обслуговування робочого місця пішов 0,6% і незначні витрати часу на обмірковування проблем - 5% робочого часу.

На основі даних таблиці 2.6 та даних підприємства складемо фактичний і нормативний баланс робочого часу (таблиця 2.7).

Таблиця 2.7 – Баланс робочого часу заступника головного бухгалтера ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» за 5 робочих днів

Витрати часу	Показник	Фактичний баланс		Нормативний баланс	
		Тривалість		Тривалість	
		хвилин	%	хвилин	%
Підготовчі та заключні дії	ПЗД	34	7	7	1,5
Оперативна трудова діяльність	ОД	380	79,3	403	83,9
Підготовка робочого місця	ПРМ	3	0,6	10	2,1
Відпочинок і особисті потреби	В	15	3,1	60	12,5
Вимушені організаційні простой	ВОП	24	5	-	-
Втрати через порушення трудової дисципліни (запізнення, несанкціоновані затримки з мікро і макропауз)	ПТД	24	5	-	-
Разом баланс	Тсм	480	100	480	100

В розрахунку нормативного балансу робочого часу не передбачено час на перерви, які пов'язані з порушенням нормального технологічного процесу та перерви з порушенням трудової дисципліни.

На основі даних фактичного балансу робочого часу заступника головного бухгалтера розрахуємо наступні показники:

1. Коефіцієнт використання робочого часу:

$$K_{\text{вик}}=(T_{\text{ПЗД}}+T_{\text{ОД}}+T_{\text{ПРМ}}+T_{\text{В}})/T_{\text{СМ}}, \quad (2.1)$$

$$K_{\text{вик}}=(34+380+3+15)/480=0,9 \times 100\%=90\%.$$

Як бачимо з проведених розрахунків робочий час використовується ефективно на 90%, що є позитивним в роботі головного бухгалтера

2. Коефіцієнт витрат з організаційно-технічних причин можна розрахувати за формулою 2.2:

$$K_{\text{втр}}=T_{\text{ВОП}}/T_{\text{СМ}}, \quad (2.2)$$

$$K_{\text{втр}}=24/480=0,05 \times 100\%=5\%.$$

3. Коефіцієнт втрат робочого часу в зв'язку з порушенням трудової дисципліни розраховується згідно формули 2.3:

$$K_{\text{ПТС}}=T_{\text{ПТД}}/T_{\text{СМ}}, \quad (2.3)$$

$$K_{\text{ПТС}}=24/480=0,05 \times 100\%=5\%.$$

4. Коефіцієнт можливого підвищення продуктивності праці за умови усунення прямих втрат робочого часу:

$$П_{\text{ПП}}=(T_{\text{ВОП}}+T_{\text{ПТД}})/T_{\text{СМ}} \times 100\% \quad (2.4)$$

$$П_{\text{ПП}}=(24+24)/480 \times 100\% = 10\%$$

Продуктивність праці можна підвищити на 10% за рахунок усунення не ефективного використання часу, а саме краще готуватись до робочого дня, перевіряти справність усієї техніки, не відволікатись на особисті розмови, чай тощо.

Також в робочому часі заступника головного бухгалтера були виявлені різні «перешкоди», а саме відсутність потрібної інформації, нечітка постановка завдань вищого керівництва, некомпетентність підлеглих, які відволікали від виконання поставлених завдань. Дуже важливо вміти аналізувати й ефективно витратити час відсікаючи непотрібні телефонні розмови тощо.

Крім того в роботі будь якого працівника на ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» є багато поглиначів часу, які не дають ефективно використовувати робочий час працівника. До таких поглиначів відносяться: особисті розмови не пов'язані з робочими питаннями, пиття чаю та кави, відсутність чітко поставлених цілей та завдань, які необхідно виконати протягом дня, тижня, місяця, відсутність необхідних навичок та досвіду для вирішення поставлених завдань тощо.

Аналіз використання робочого часу фахівця нашого підприємства можна вказати на низку існуючих проблем:

1. Невміння планувати робочий час.
2. Недоліки делегування.
3. Незнання особистого трудового ритму та графіка активності.
4. Нераціональне витрачання часу проведення розмов, нарад.
5. Невміння справлятися із перешкодами.
6. Невміння працювати з інформацією.
7. Неорганізованість колег та особиста неорганізованість.

Виходячи з вище проведеного аналізу робочого часу на підприємстві є над чим працювати та є потреба у впровадженні ефективних методів тайм-менеджменту.

2.3 Аналіз системи управління ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика»

Для дослідження системи управління даним підприємством слід визначити та проаналізувати певні її складові. Доцільним вважаємо обрати саме такі: організаційну структуру, рівень централізації, стиль керівництва, систему підбору та просування кадрів, віковий та кваліфікаційний склад кадрів, систему оплати праці та мотивації персоналу на підприємстві.

Організаційна структура ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» являє собою цехи та служби для виконання певних функцій, а також забезпечують вчасне виконання планів поставлених керівництвом. Структура побудована так, аби управління здійснювалося за лінійною схемою, а функціональні підрозділи були задіяні у вирішенні відповідних управлінських функцій, так званий лінійно-функціональний принцип (Додаток Д).

Дана організаційна структура передбачає ієрархічне управління. Тобто так звані ланки управління у вигляді самостійних структурних підрозділів, що виконують визначені функції (відділ праці і заробітної плати, бухгалтерія) і лінійних керівників (начальник цеху, майстер тощо) розподіляються за рівнями управління. Чіткий розподіл функцій управління й забезпечення ефективного керування кожною ланкою забезпечується завдяки структурі даного виду.

Для ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» характерна складна система організації. Загальні збори та наглядова рада – це найвищі ланки менеджменту підприємства, наступна ланка - директор. Директору підпорядковуються заступники, один з яких управляє двома виробничих майданчика, один керує персоналом та іншими соціальними справами підприємства, головний інженер, виробничі відділи, адміністративно-господарські відділи, відділ персоналу, служба якості, дільниці постачання та відвантаження продукції.

Технічна підготовка лежить на плечах головного інженера, а також обслуговування виробництва, підвищення якості продукції тощо. Усі виробничі цехи, дільниця електропостачання, дільниця вентиляції і кондиціонування, відділ головного механіка, відділ автоматизованих систем управління та метрологічного забезпечення керуються наказами головного інженера.

Заступнику з персоналу та соціальних справ підпорядковані бухгалтерія, юристи, охорона праці, IT відділ, референт, медпункт, відділ цивільного захисту та пожежної безпеки. Завдання головного бухгалтера - здійснювати організацію бухгалтерського обліку та господарсько-фінансової діяльності підприємства. А також він організовує облік грошових засобів, ТМЦ і основних засобів, облік витрат

виробництва, фінансових, розрахункових і кредитних операцій. Відповідно всі інші бухгалтери підпорядковуються головному бухгалтеру.

Бюрократична структура управління на ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» впроваджує чіткий розподіл праці, забезпечує наявність на кожній посаді кваліфікованих фахівців, ієрархічність управління, наявність формальних правил та норм. Саме така структура допомагає менеджерам забезпечувати однорідність виконання своїх задач і обов'язків та наймати на роботу працівників, які відповідають кваліфікаційним вимогам до даної посади. Суб'єктивні оцінки у такому форматі виключені.

Керівництво підприємства застосовує департаменталізацію, тобто групує працівників, що виконують однакові чи схожі види діяльності в один відділ. Департаменталізація застосовується і до продуктів, тобто виробничий процес розподіляється по групах видів діяльності і ресурсів в залежності від типів продукції, яка випускається та групування й розподіл по розмірах, таким чином відбувається орієнтація щодо кількості працівників, які виконують один і той же вид діяльності.

Помірний рівень централізації притаманний ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика». Менеджери нижчого рівня мають достатньо свободи в прийнятті певних рішень, аби мати змогу задовольнити власні прагнення в участі і прийнятті управлінських рішень, а також тримати під контролем даний процес, щоб мінімізувати будь-які можливі відхилення від планів. Окремий менеджер чи певний підрозділ оцінює сумарно досягнуті результати.

Фабрика керується політикою співучасті у прийнятті управлінських рішень керівників усіх рівнів вищої та нижчої ланок управління. Таким чином досягається підвищення ефективності управління, працівники відчують більшу відповідальність за втілення управлінських рішень.

На ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» делегування повноважень – це основний спосіб розвантаження вищого керівництва та навчання і мотивації персоналу. Виконується класична модель делегування: передача певних функцій від керівників вищих ланок управління керівникам ланок, які йдуть нижче.

Поєднання автократичного то демократичного стилів дало основу стилю управління, який широко використовується на підприємстві. Автократичний стиль управління фабрикою характеризується чіткістю виконання вказівок вищого керівництва без додаткових обговорень. Демократичний стиль керівництва на фабриці проявляється в турботі керівників підрозділів про персонал, відношення до підлеглих з повагою, вони прислуховуються до колективних проблем, вирішують їх, а також інформують колектив про стан справ та перспективи розвитку підприємства. Делегування другорядних питань, що зв'язано з технологічним процесом, при цьому продовжується. Такий стиль керівництва спонукає співробітників брати на себе ініціативу, сприяє поліпшенню морально-психологічного клімату в колективі та підвищує задоволення працівників роботою.

Проаналізуємо систему підбору, підвищення кваліфікації та просування кадрів, яка діє на підприємстві, а також віковий та кваліфікаційний склад кадрів.

На даному підприємстві існує система розвитку кадрів, в задачу якої входить постійне підвищення якості трудових ресурсів (рис.2.6).

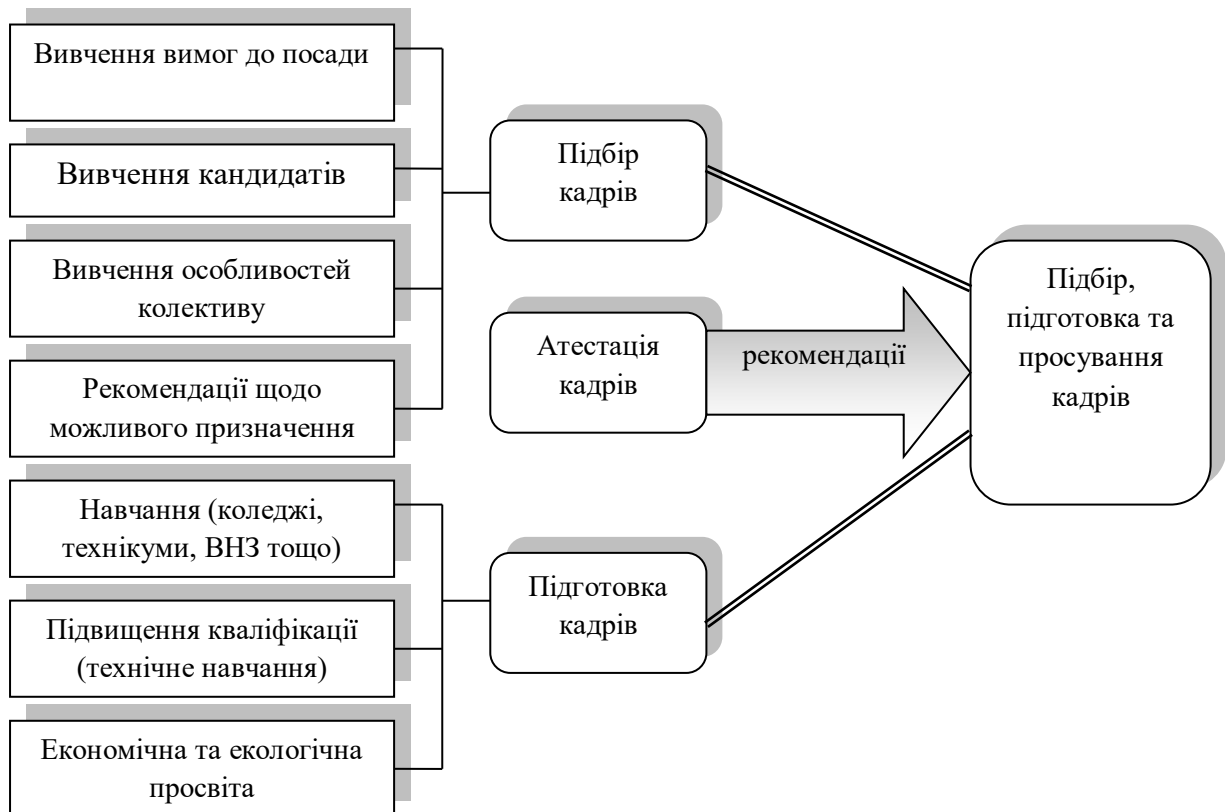


Рисунок 2.6 – Підбір, підготовка та просування кадрів на підприємстві

Відділ кадрів на чолі з начальником займається підбором кадрів на даному підприємстві. Для відбору кадрів застосовуються різні види співбесід, іспити, випробовування. Оцінка потенціалу працівника при прийомі на роботу включає оцінку професійних знань, умінь, ділових та особистісних якостей, ціннісних орієнтацій, працездатності та загального рівня культури працівника, наявного досвіду. На підприємство також залучаються робітники, які пройшли курс в системі професійно-технічного навчання. На посади інженерно-технічних працівників приймають спеціалістів з вищою або середньою спеціальною освітою.

Оцінка управлінського персоналу на ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» здійснюється методами експертної оцінки та тестування шляхом атестації працівників усіх підрозділів. Атестація проводиться, аби підтвердити відповідність працівника займаній ним посаді та для визначення перспектив його росту. Така перевірка проводиться щороку. Для атестації робітників на фабриці береться за основу тарифно-кваліфікаційний довідник робіт і професій. Присвоєння певного тарифного розряду ґрунтується на наявності в робітника відповідних професійних знань та трудових навичок, необхідних для виконання робіт цього розряду. Обов'язково формується атестаційна комісія для організації та проведення атестації на фабриці. Атестацію проводять у форматі засідань, де розглядають всі матеріали, обговорюють їх, формують висновки і рекомендації щодо кожного конкретного робітника, все це відбувається за участю самих атестантів та їх безпосередніх керівників. Вся інформація щодо оцінок атестованих осіб та наданих ним рекомендацій знаходяться в контрольно-оціночному листі. Керівництво бере на себе відповідальність про переведення протягом 2-х місяців працівників, які не пройшли атестацію на займаній посаді, на іншу роботу за його згодою, або розірвати з ним трудовий договір.

Загальна чисельність працюючих на ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» на 31 грудня 2020 року складає 2019 осіб. Співробітники компанії, незалежно від посади, віку, статті та національності, мають можливість брати участь в усіх внутрішніх подіях та мотиваційних програмах, користуватися рівними пільгами та

претендувати на кар'єрне зростання. Гендерне співвідношення (осіб): чоловіки – 1350, жінки – 669. Гендерний баланс у розподілі керівних посад (осіб): чоловіки – 47, жінки – 37. Співвідношення працівників за віком: < 30 – 407, від 31 до 40 – 848, від 41 до 50 – 483, >50 – 307. Середній вік працівників – 38 років. Чисельність працівників з обмеженими можливостями – 84 особи. На підприємстві практикується харчування працівників. Сума компенсації обідів у 2020 році – 29009624.73грн. Також підприємство дбає про медичне страхування своїх підлеглих. У 2020 році на медичне страхування витрачено 5705270,73 грн.

ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» приділяє особливу увагу розвитку професійних знань і навичок, адже вони вважаються важливою частиною корпоративної культури. Для різних груп співробітників розроблені навчальні програми, де заплановано як аудиторні заняття, так і електронні курси, які передбачають самостійне освоєння матеріалу. Електронні платформи стали невід'ємними складовими для навчання, зберігання та оновлення даних з історії навчання кожного співробітника. Система внутрішнього навчання включає адаптацію нових співробітників, розвиток професійних навичок, підвищення особистої ефективності і розвиток лідерства. В рамках навчального каталогу об'єднані навчальні програми, розвиваючі функціональні навички і лідерські якості, тому з нього можна вибрати саме той курс, який необхідний. Сума, витрачена на навчання співробітників у 2020 році – 64041 грн.

Для збереження «кадрового ядра» на ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» будуть актуальні такі методи: проведення періодичних нарад із підлеглими не тільки для прийняття стратегічних рішень, а й для обговорення поточних питань; підтримка неформальних відносин в колективі, які не завдають збитків роботі; створення умов для активного життя працівників поза організацією; створення атмосфери, що сприяє відкритому вирішенню всіх конфліктів; запровадження моральних цінностей, які допоможуть співробітникам встановити для себе певні принципи поведінки; впровадження стимулу працівників до творчої ініціативи; ротація робочих місць.

Залежно від характеру робіт на підприємстві функціонують дві системи оплати праці: відрядно-преміальна та погодинна. Відрядно-преміальна система – це система оплати праці, коли робітник одержує не тільки відрядний заробіток, але і премію. Премія зазвичай установлюється за досягнення визначених показників: виконання плану виробництва продукції, належної якості продукції або економії матеріальних та інших видів ресурсів. Розмір премій працівникам установлюється у відсотках до заробітку, визначеному за відрядними розцінками. Більшість кондитерських фабрик характеризуються відрядно-преміальною системою оплати праці, як і ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика». Погодинна оплата праці - за відпрацьований час, тобто кількість праці визначається відпрацьованим часом. Таким чином оплачуються роботи, які виконуються дуже рідко та мають особливий характер.

Система мотивації працівників та винагород на ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» є доволі розвиненою, що забезпечує підвищення їх продуктивності праці. Використовуються як матеріальні, так і нематеріальні винагороди та заохочення. Види винагород, які застосовуються на підприємстві детально описані у таблиці 2.6.

Таблиця 2.8 – Характеристика системи винагород, що застосовується на ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика»

Вид винагороди	Характеристика	Приклад застосування в організації	Категорії працівників, для яких застосовується	Ефект від застосування винагороди
1	2	3	4	5
Зовнішні				
Прямі	Базова заробітна плата	Фіксований платіж робітнику за виконану роботу	Весь персонал	Впевненість персоналу в стабільності доходу від виконання своїх функцій
	Премії	Швидке і якісне виконання дорученого завдання	Робітники і управлінці	Стимулює до сумлінної праці і відповідальності за результати роботи

Продовження таблиці 2.8

1	2	3	4	5
	Плата за понаднормову роботу і роботу в святкові дні	Робота в вихідний день внаслідок аварії на виробництві	Робітники цехів і дільниць	Заохочення виходу на роботу в позаурочний час, впевненість у компенсації використання часу на відпочинок
Непрямі	Програми соціального захисту	Виробнича травма	Весь персонал	Впевненість в тому, що працівник необхідний організації, оскільки остання оплачує його травмування
Нефінансові	Індивідуальний режим роботи та відпочинку	Член наглядової ради має індивідуальний графік роботи.	Члени ради правління	Відчуття самореалізації та поваги працівником
Внутрішні	Самостійність у роботі	Делегування повноваження щодо прийняття рішень	Менеджери	Відчуття працівником своєї значущості для організації і як наслідок підвищення продуктивності праці
	Можливість професійного зростання	Підвищення з майстра цеху до начальника дільниці	Керівники всіх рівнів	Стимулювання до більш ефективного і творчого виконання трудових функцій
	Участь у прийнятті рішень	Висування власної ідеї щодо вирішення проблеми	Спеціалісти різних рівнів	Відчуття працівником за собою певних обов'язків, тобто врахування його думки при прийнятті рішень, підвищення самооцінки

З вищеперерахованого бачимо, що на досліджуваному підприємстві застосовується широкий спектр різних видів винагород. Саме така розгалужена система задовольняє матеріальні й нематеріальні потреби працівників фабрики.

Отже, система менеджменту, яка існує на заводі впродовж багатьох років досить розвинена та ефективно працює увесь цей час. Але можемо підкреслити, що для вдосконалення немає меж, тому основним завданням для даного підприємства залишається – зробити персонал та саме підприємство єдиним цілим, нерозривно

поєднаним механізмом, який вмотивовано працюватиме на досягнення всіх цілей організації, виконання її місії.

2.4 Висновки до другого розділу

В результаті виконання аналітичного розділу магістерської роботи нами було проаналізовано діяльність ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика», яка займається виробництвом какао, шоколаду, цукрових кондитерських виробів та виробництвом борошняних кондитерських виробів з давальницької сировини, яке орієнтовано на діяльність ДП «КК Рошен».

Аналіз основних економічних показників діяльності підприємства за 2018 по 2020 рр. показав, що підприємство розвивається з 2018 по 2019 рік спостерігається тенденція до зростання усіх економічних показників, однак в 2020 році порівняно з 2019 роком чистий прибуток скоротився в два рази, активи підприємства зменшилися на 3,89% але є і позитивна тенденція поточні зобов'язання зменшились на 26,92%, а довгострокові зобов'язання на 45,44%.

В результаті аналізу фінансових показників виявлено, що ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» є ліквідною і платоспроможною.

Проаналізовано тайм-менеджмент як інструмент організаційного розвитку підприємства. Чисельність працівників на ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» щороку зростає в 2019 на 6,22%, а в 2020 році на 5,54% порівняно до попереднього періоду. За гендерним складом на підприємстві переважають чоловіки майже в 2 рази. За віком на підприємстві працюють молоді кадри, які є енергійними і продуктивними, найбільша кількість працівників в віці від 31 до 40 років. За результатами аналізу використання робочого часу фахівця виявлено, що ефективно використовується 90% часу, інші 10% витрат часу були пов'язані з вирішенням організаційно-технічних проблем та трудовою дисципліною. В цілому можна стверджувати, що тайм-менеджмент на підприємстві використовується ефективно але потребує вдосконалення.

РОЗДІЛ 3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ТА ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПОКРАЩЕННЯ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ ЯК ІНСТРУМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПРАТ «ВІННИЦЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА»

3.1 Розробка та обґрунтування стратегії розвитку ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика»

Інфляція, бойові дії, передкризова економічна ситуація, матеріальні втрати населення й держави загалом, спричинені повномасштабним вторгненням агресора на територію нашої країни стали причиною банкрутства або кризи багатьох великих підприємств. Вони втратили свої виробничі потужності, через брак працівників, яких забрали на фронт або ж, які виїхали закордон, шукаючи порятунку та кращого життя. Ці фактори, а також масове безробіття вплинули і на попит кондитерських виробів. Хоча й дослідженнями [43, 44] ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» має найбільшу частку кондитерських виробів на ринку 22,5 %, проте спад попиту на дану продукцію відобразився й на діяльності фабрики. Тому, аби вижити на ринку, потрібно впроваджувати такі інноваційні рішення, які дозволять мати конкурентні переваги й повернути попередні показники попиту на кондитерські вироби навіть у такі важкі часи.

Для визначення нової стратегії розвитку ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» та вдосконалення системи управління інноваційною діяльністю підприємства проведемо SWOT-аналіз (табл. 3.1).

Проаналізувавши сильні й слабкі сторони ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика», а також його можливості й загрози обрали оптимальною для розвитку підприємства стратегію зростання. Вона полягає у збільшенні масштабів виробництва та покращення діяльності підприємства. Дана стратегія дозволить збільшити обсяги продажу через розширення товарного асортименту, збільшити прибутки та продуктивність праці за рахунок впровадження ефективних методів тайм-менеджменту та методів управління підприємством. З недоліків маємо: можливість звуження цільового сегмента, зростання конкуренції та збільшення

витрат на ноу-хау та маркетинг. Сформулюємо основні цілі ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» і можливі стратегії їх досягнення, які представлені в табл. 3.2

Таблиця 3.1 – SWOT-аналіз ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика»

Внутрішнє середовище	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Пізнаваність бренду 2. Сильна маркетингова програма 3. Високоякісна продукція 4. Переверені постачальники сировини найвищої категорії 5. Модернізоване оснащення цехів 6. Інновації у всіх етапах виробництва 7. Удосконалення продукції, що випускається, на постійній основі 8. Збереження принципу випуску інноваційного продукту 9. Внесення інвестицій в модернізацію міста 10. Велика кількість фірмових магазинів 	<p>Залежність від постачальників. Оперативні витрати на високому рівні. Слабка диверсифікація продукції. Втрата товарів при неякісному транспортуванні. Неявність підробок.</p>
Зовнішнє середовище	Можливості (O)	Загрози (T)
	<p>Збільшення виробничих цехів Виробництво продукції із застосуванням ноу-хау. Розширення частки продукції на ринку Вихід на закордонні ринки. Вдосконалення системи збуту, впровадження інноваційних технологій. Постачання товарів для виробництва з інших регіонів. Збільшення кількості якісного та цікавого для покупців асортименту</p>	<p>Поява нових конкурентів. Інфляція. Зростаючий конкурентний тиск. Погіршення репутації. Банкрутство. Ризики пов'язані із впровадженням інновацій у виробництві. Недостатність коштів для самофінансування. Низький рівень патентного захисту. Низький рівень збереження комерційних таємниць. Бойові дії в нашому регіоні</p>

Таблиця 3.2 – Цілі ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» і можливі стратегії їх досягнення

Компоненти бізнесу	Мета	Стратегія
Ринок	Збільшення обсягів продажу	Розширення ринків збуту, пошук нових внутрішніх ринків та експорт продукції закордон
Персонал	Кваліфіковані, креативні працівники	Тренінги з тайм-менеджменту та інші, курси підвищення кваліфікації, міжнародне стажування
Цінова політика	Забезпечення доступності продукції	Розширення маркетингових стратегій ціноутворення та введення ефективної маркетингової політики
Виробництво	Покращення якості продукції, оновлення асортименту	Впровадження нових видів продукції та автоматизація системи контролю якості продукції

3.2 Макетування нової організаційної структури управління підприємством

В результаті дослідження та оцінки організаційної структури ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» в другому розділі магістерської роботи не було виявлено недоліків оскільки система менеджменту на підприємстві організована на високому рівні. Організаційна структура на підприємстві є лінійно-функціональною і відповідає потребам та масштабам виробничої діяльності підприємства, тому вона не потребує її зміни. Але, враховуючі непростий час для економіки нашої держави та економіки підприємства, є пропозиція об'єднати відділ персоналу та відділ організації і оплати праці, скоротивши при цьому витрати на одного начальника відділу.

Нижче наведена змакетована організаційна структура ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» (рис. 3.1).



Рисунок 3.1 – Змакетована організаційна структура ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика»

Отже, така організаційна структура не потребує додаткових витрат, а навпаки підприємство отримає економію коштів від скорочення витрат на начальника відділу з персоналу. Але оскільки відбудеться об'єднання двох відділів, пропонується існуючому керівнику збільшити зарплату на 50% за покладені на нього додаткові функції. Збільшення заробітної плати на 50% відбудеться за рахунок скорочення однієї посади і підприємство отримає економію від одного посадового окладу відповідно 50 %. Крім того новий начальник повинен займатися постійним підвищенням кваліфікації персоналу в тому числі і з тайм-менеджменту.

3.3 Рекомендації та пропозиції з удосконалення тайм-менеджменту як інструменту організаційного розвитку підприємстві та підвищення ефективності управління ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика»

Підвищення ефективності використання робочого часу працівника є дуже важливим для підприємства, оскільки роботодавець зацікавлений щоб працівник вмів планувати та організовувати свій час краще ніж середньостатистичний співробітник. Одним з найважливіших напрямків вдосконалення ефективного використання робочого часу є застосування методів та технологій тайм-менеджменту.

Для покращення тайм-менеджменту на ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» необхідно здійснювати заходи, які наведені на рис. 3.2.



Рисунок 3.2 – Основні напрямки вдосконалення тайм-менеджменту на ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика»

Організація робочого місця передбачає звільнення його від усього непотрібного при виконанні поточних завдань. Якщо на робочому місці працівника є предмети, якими він не користується протягом 30 днів, їх необхідно утилізувати, продати, перемістити в архів, тощо, головне щоб вони не заважали і не забирали час в пошуку потрібних речей. Усі інші речі, якими постійно користується співробітник повинні раціонально розташовані, щоб в потрібний момент їх було зручно діставати.

Важливою проблемою є небажання делегувати справи. Причина, швидше за все, криється в особистостях фахівців. Це, наприклад, недооцінка як такого делегування або недостатнє володіння технікою делегування.

Побоюючись незадовільного виконання доручень, спираючись лише на власні сили, фахівці, самі того не бажаючи, створюють горезвісну плинність - лавину дрібних питань, через які не залишається часу на справді важливі справи, гідні керівників.

Для керівної ланки є хороше правило: «Вам не слід робити те, що можуть зробити Ваші підлеглі. Якщо Ви це робите, то Ви – зайвий, замість Вас можна взяти працівника з меншим окладом».

Керівник має обов'язково делегувати:

- рутинну роботу;
- спеціалізовану діяльність;
- приватні питання (віднести документ тощо);
- підготовчу роботу (підготовка документа, листи).

Найкраще можна побачити справи, які необхідно делегувати під час складання списку справ та проведення аналізу АБВ (А – важливі і термінові справи, Б – середні за важливістю і менш термінові, В – неважливі справи).

Але також фахівець повинен знати і перелік завдань, які не підлягають дорученню і необхідно виконувати самостійно:

- встановлення цілей, прийняття організаційних рішень, контроль результатів (встановлення термінів виконання робіт, виконавців);
- керівництво співробітниками, їхня мотивація (розподіл робіт серед підлеглих);

- завдання особливої важливості та відповідальності (забезпечення якості результатів);
- незвичайні виняткові відносини;
- актуальні, термінові відносини (підготовка зведень, видача інформації).

Інша важлива проблема - незнання свого трудового ритму та невміння розподіляти справи протягом дня відповідно до свого індивідуального графіка працездатності. Не можна забувати про те, що разом з працездатністю змінюється і якість роботи, що виконується.

Отже, з'ясувалося, що фахівець у години активності вирішує важливі завдання, а прояв творчості збігається з рішенням менш важливих завдань, що дуже сприятливо з погляду прийняття рішень. Слід зазначити, що вирішення важливих завдань також посідає кінець робочого дня, а у цей період фахівець перебуває у стані розслаблення. Тому найважливіші завдання слід перенести в першу половину дня коли підвищена продуктивність роботи.

Інший важливий напрямок покращення використання робочого часу - усунення нераціональної витрати часу на проведення бесід, нарад співробітників підприємства. Слід усвідомити, що наради необхідно збирати лише за наявності двох умов:

- без нього не обійтися;
- воно підготовлене.

Наради (збори) займуть менше часу і стануть ефективнішими при виконанні, зокрема, таких умов:

- цілі наради сформульовані конкретно, і порядок денний доведено до учасників заздалегідь;
- заздалегідь визначено загальну тривалість наради та відведено час на розгляд кожного питання;
- директор підприємства суворо стежить регламент, не допускає відхилень від теми, забезпечує активність учасників.

Наступний важливий напрямок покращення використання робочого часу - раціоналізація телефонних переговорів. Адже саме телефон є найчастіше

використовуваним і стомлюючим засобом комунікації і тим самим найчастішим джерелом перешкод у діловому житті.

А саме, слід зазначити, що для всіх керівників підприємства нераціональні телефонні переговори є найбільшою проблемою. Причому особисті телефонні переговори є основними поглиначами робочого часу як з вини всіх керівників, так і з вини родичів та близьких, особливо це властиво директору підприємства; що, безперечно, відволікає від роботи, а отже, знижує його ефективність.

Зайверт Л. виділяє низку порад, що сприяють правильному веденню телефонних переговорів. Раціональна структура телефонних переговорів включає чотири обов'язкові елементи:

- 1) взаємне уявлення (20 секунд);
- 2) введення співрозмовника курс справи (40 секунд);
- 3) обговорення ситуації (100 секунд);
- 4) заключне слово (20 секунд).

При дотриманні цієї формули будь-яка телефонна розмова вклатиметься лише у три хвилини.

Основним моментом є підбиття підсумків розмови. Таким чином, керівник зможе зафіксувати отриману інформацію і матиме важливий документ для подальшої роботи.

Використовуючи ці рекомендації, керівники зможуть досягти значної раціоналізації телефонних переговорів. Витрати часу скоротяться, при тому, що якість отриманої інформації покращиться. Керівник зможе всього за кілька хвилин отримати всі потрібні дані, нічого не прогавивши.

І останній основний напрямок покращення використання робочого часу працівниками – вміння ставити цілі. Без цього будь-яка діяльність здійснюватиметься стихійно, час витратиметься нераціонально. Обов'язково потрібно встановлювати цілі, причому як особисті, так і професійні. Крім того, необхідно зіставити засоби досягнення цілей (тимчасові, фінансові ресурси) з реальною ситуацією.

Управління тайм-менеджментом на підприємстві можна представити у вигляді структурної моделі (рис 3.3).

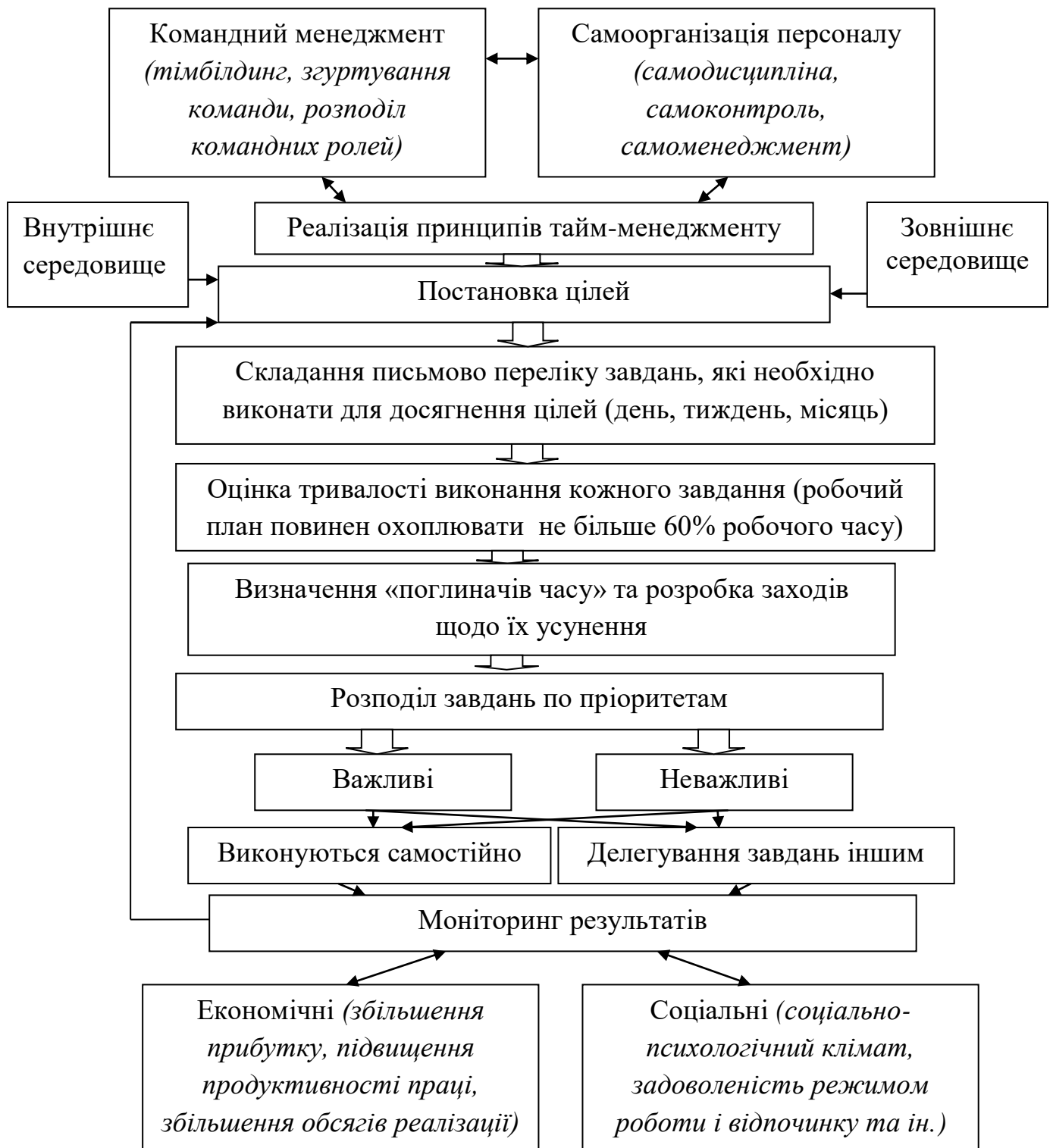


Рисунок 3.3 – Структурна-логічна модель тайм-менеджменту на підприємстві
(власна розробка)

Таким чином, запропоновані заходи щодо покращення використання робочого часу можуть реально допомогти керівникам та фахівцям. Дані рекомендації

застосовуються не тільки до працівників підприємства. Вони є загальними, але кожен керівник та фахівець, залежно від своїх проблем, може заглибитись у рамках одного або кількох напрямків і досягнути позитивних результатів.

Для покращення продуктивності праці і креативності в роботі пропонуємо постійно підвищувати кваліфікацію персоналу мінімум раз на три роки. Підвищення кваліфікації може відбуватись у вигляді міжнародного стажування, відвідування тренінгів, читання професійної літератури та її обговорення на нарадах тощо.

Для покращення роботи ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» пропонуємо оновити асортимент їхньої продукції в фірмових магазинах, а саме ввести: торттики в стаканчиках в новому форматі, так звані “Cake to go” (бісквіти з різними начинками), їх собівартість близько 100 грн, націнка - 180%. Переваги: зручність, доступна вартість, цікавий формат. Вартість готового виробу в магазині - 280 грн. Крім того пропонуємо торттики у форматі Vento вагою приблизно 500 г (в еко ланчбоксах). Це міні бісквіти з різними начинками та тематичними надписами під замовлення. Собівартість - 230-250 грн в залежності від начинки. Вартість готового виробу в магазині 500 грн.

В результаті аналізу економічних показників в другому розділі було виявлено, що на підприємстві спостерігається динаміка зносу основних фондів то керівництву необхідно замислитись щодо їх оновлення в тих цехах де використовують застарілі технології. Тому нами пропонується частину коштів виділити на оновлення основних фондів.

Всі пропозиції з покращення тайм-менеджменту ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» та підвищення ефективності його управління наведено в таблиці 3. 3.

Таблиця 3.3 – План рекомендацій з покращення результатів діяльності ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика»

Найменування заходу, що пропонується та його зміст	Виконавці	Терміни виконання	Витрати, тис. грн.	Економічний ефект, тис. грн.	Інші результати
1. Відправлення персоналу на тренінги та підвищення кваліфікації	Відділ кадрів, керівник, начальник цеху	Постійно	30 щорічно	80	Підвищення продуктивності праці, якості продукції
2. Впровадження конкурсу «Найкращий кондитер року»	Відділ кадрів, керівник	постійно	2 щорічно	10	Підвищення продуктивності праці
3. Розробка і застосування ефективної системи матеріального стимулювання працівників за своєчасне та якісне виконання завдань	Фінансовий відділ, бухгалтерія	Постійно	100 щорічно	10	Підвищення продуктивності праці
4. Впровадження тортів “Cake to go” (тортики в стаканчиках)	Виробничий відділ	Постійно	720 щорічно	1296	Збільшення прибутку
5. Впровадження тортиків у форматі Bento вагою 500 г в еко упаковці	Виробничий відділ	Постійно	450 щорічно	500	Залучення нових споживачів, збільшення прибутку
6. Часткове оновлення основних фондів	Виробничий відділ	Постійно	150 щорічно	240	Зменшення собівартості продукції
Підсумок			1452		

Розрахуємо ефективність вкладених коштів у розроблені рекомендації, які приносять ефект підприємству протягом 3-х років.

Якщо рекомендації приносять ефект протягом декількох років, то необхідно визначити теперішню вартість всіх економічних ефектів $E_{\Phi(\text{зар})}$, які отримає підприємство протягом всього періоду дії впроваджених рекомендацій. Для цього користуються формулою:

$$E_{\Phi(\text{зар})} = \sum_{i=1}^T \frac{E_{\Phi i}}{(1 + \alpha)^i}, \quad (3.1)$$

де $E_{\text{фi}}$ – щорічна величина прогнозованого економічного ефекту, грн;

a – ставка дохідності, яка враховує середню депозитну ставку, темпи інфляції, рівень ризику тощо, у відносних одиницях. Для розрахунків можна брати ставку комерційних банків за кредитними операціями;

T – термін дії впровадженої рекомендації, тобто скільки часу впроваджена рекомендація буде давати економічний ефект, в роках;

t – час від моменту впровадження певної рекомендації до моменту отримання економічного ефекту від її впровадження, який визначається на кінець кожного року, років.

Далі, розраховують:

- норму дохідності витрат на впровадження запропонованих рекомендації – D ;
- період окупності витрат – $ПО$.

Норма дохідності D витрат на впровадження запропонованих рекомендацій розраховується за формулою:

$$D = \sqrt[T]{\frac{E_{\text{фзаг}}}{B} + 1} - 1, \quad (3.2)$$

де $E_{\text{ф(заг)}}$ – загальна величина теперішньої вартості всіх економічних ефектів від впровадження запропонованих рекомендацій, грн;

B – загальна величина витрат, на впровадження запропонованих рекомендацій, грн;

T – термін дії впровадженої рекомендації, тобто скільки часу впроваджена рекомендація буде давати економічний ефект, в роках.

Впровадження запропонованих рекомендацій вважається економічно доцільним, якщо показник $D \geq (0,2 \dots 0,33)$.

Період окупності $ПО$ витрат на реалізацію запропонованих рекомендацій розраховується за формулою:

$$ПО = \frac{B}{E_{\text{фзаг}}}. \quad (3.3)$$

Впровадження запропонованих рекомендацій вважається економічно доцільним, якщо показник ПО $\leq (3...5)$ років.

Середня ставка комерційних банків за кредитними операціями в 2022 році близько 20 %. Загальний розрахований ефект по рокам (з урахуванням прогностичних змін його величини по роках) становитиме $E_{\phi 1} = 2126$; $E_{\phi 2} = 2950$; $E_{\phi 3} = 3540$ тис. грн, визначаємо $E_{\phi \text{заг}}$:

$$E_{\phi \text{заг}} = \frac{2126}{(1 + 0,20)^1} + \frac{2950}{(1 + 0,20)^2} + \frac{3540}{(1 + 0,20)^3} = 5868,89 \text{ тис. грн}$$

Оскільки продисконтовані витрати на розробку та впровадження розроблених рекомендацій протягом трьох років складуть близько 1452 тис. грн.

Тоді,

$$D = \sqrt[3]{\frac{5868,89}{1452} + 1} - 1 = 0,71,$$

що перевищує мінімально необхідний рівень показника.

ПО = $1452 / 5868,89 = 0,3$, що також задовольняє мінімальним умовам.

Отже розроблені рекомендації є економічно доцільними для впровадження на ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика».

3.4 Моделювання результатів діяльності підприємства

Проведемо моделювання чистого прибутку ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» для одного з основного виду продукції – шоколад Ласті молочний з цілим лісовим горіхом, що в загальному обсязі випущеної продукції займає 0,3 % загального обсягу виробленої продукції підприємством в 2021 році. В результаті реалізації запропонованих нами рекомендацій прогнозовано такі результати діяльності ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика»:

- прогнозований обсяг продажу шоколаду Ласті молочний з цілим лісовим горіхом N за рік – 100000 шт;
- ціна реалізації однієї шоколадки Ц (без врахування ПДВ) – 28 грн.;

- прямі витрати на виробництво 1 плитки шоколаду – 15 грн.;
- непрямі витрати на виробництво 1 плитки – 7 грн;
- ставка податку на прибуток у 2022 р. – 18%.

Практичне впровадження розроблених рекомендацій проводиться за рахунок власних коштів підприємства.

Розрахуємо основні показники діяльності підприємства. Загальний обсяг продажу шоколадок складе [3]:

$$\text{ЗОП} = \text{Ц} \cdot \text{N} = 28 \cdot 100000 = 2800000 = 2800 \text{ (тис. грн.)}$$

Величина прямих та непрямих витрат в розрахунку на один виріб складе:

$$\text{ПНВ} = \text{ПР}_1 + \text{ОВ}_1 = 15 + 7 = 22 \text{ (грн.)}$$

Загальна величина прямих та непрямих витрат в розрахунку на весь обсяг продажу шоколадок складе:

$$\text{ПНВ} = (\text{ПР}_1 + \text{ОВ}_1) \cdot \text{N} = 22 \cdot 100000 = 2200 \text{ (тис. грн.)}$$

З них прямі витрати складають 1500 тис. грн., а непрямі – 700 тис. грн.

Величина операційного прибутку підприємства складе:

$$\text{ПО} = \text{ЗОП} - \text{ПНВ} = 2800 - 2200 = 600 \text{ (тис. грн.)}$$

Величина податку на прибуток складе:

$$\text{ПП} = \text{ПО} \cdot \frac{\lambda}{100} = 600 \cdot \frac{18}{100} = 108 \text{ (тис. грн.)}$$

Чистий прибуток підприємства складе:

$$\text{ЧП} = \text{ПО} - \text{ПП} = 600 - 108 = 492 \text{ (тис. грн.)}$$

Вважатимемо, що найбільше впливають на величину чистого прибутку ПрАТ “Вінницька кондитерська фабрика” такі показники як [3]:

- обсяг продажу продукції;
- ціна реалізації одиниці продукції;
- прямі та непрямі витрати на виробництво одиниці продукції.

Межі зміни обраних показників виберемо в діапазоні $\pm 20\%$.

Відповідно доцільно визначити чутливість чистого прибутку від зміни обсягу продажу чоловічих брюк. Розрахуємо величину чистого прибутку підприємства для крайніх значень зміни обсягу продажу.

Відповідно для нижнього значення обсягу продажу:

$$N_H = 0,8 \cdot 100000 = 80000 \text{ шт загальний обсяг продажу, який складе:}$$

$$\text{ЗОП} = \text{Ц} \cdot N_H = 28 \cdot 80000 = 2240 \text{ (тис. грн.)}$$

Загальна величина прямих та непрямих витрат в розрахунку на весь обсяг продажу складе:

$$\text{ПР} + \text{ОВ} = 15 \cdot 80000 + 7 \cdot 80000 = 1760 \text{ (тис. грн.)}$$

З них прямі витрати складають 1200 тис. грн., а непрямі – 560 тис. грн.

Величина операційного прибутку підприємства складе:

$$\text{ПО} = 2240 - 1760 = 480 \text{ тис. грн}$$

Величина податку на прибуток складе:

$$\text{ПП} = \text{ПО} \cdot \frac{\lambda}{100} = 480 \cdot \frac{18}{100} = 86,4 \text{ (тис. грн.)}$$

Чистий прибуток підприємства складе:

$$\text{ЧП} = \text{ПО} - \text{ПП} = 480 - 86,4 = 393,6 \text{ (тис. грн)}$$

Для верхнього значення обсягу продажу $N_B = 1,2 \cdot 100000 = 120000$ шт, отримаємо загальний обсяг продажу товарів:

$$\text{ЗОП} = \text{Ц} \cdot N_B = 28 \cdot 120000 = 3360 \text{ (тис. грн.)}$$

Загальна величина прямих та непрямих витрат в розрахунку на весь обсяг продажу складе:

$$\text{ПР} + \text{ОВ} = 15 \cdot 120000 + 7 \cdot 120000 = 2640 \text{ (тис. грн.)}$$

З них прямі витрати складають 1800 тис. грн., а непрямі – 840 тис. грн.

Величина операційного прибутку підприємства складе:

$$\text{ПО} = 3360 - 2640 = 720 \text{ (тис. грн.)}$$

Величина податку на прибуток складе:

$$\text{ПП} = \text{ПО} \cdot \frac{\lambda}{100} = 720 \cdot \frac{18}{100} = 129,6 \text{ (тис. грн.)}$$

Чистий прибуток підприємства складе:

$$\text{ЧП} = \text{ПО} - \text{ПП} = 720 - 129,6 = 590,4 \text{ (тис. грн.)}$$

Можна зробити певний висновок: при зміні обсягу реалізації шоколаду Ласті молочний з цілим лісовим горіхом (в межах $\pm 20\%$) чистий прибуток

ПрАТ “Вінницька кондитерська фабрика” коливатиметься в межах від 393,6 до 590,4 тис грн. Відповідно на рис. 3.4 відображено результати проведеного моделювання чутливості чистого прибутку підприємства залежно від зміни обсягу продажів шоколаду Ласті молочний з цілим лісовим горіхом.

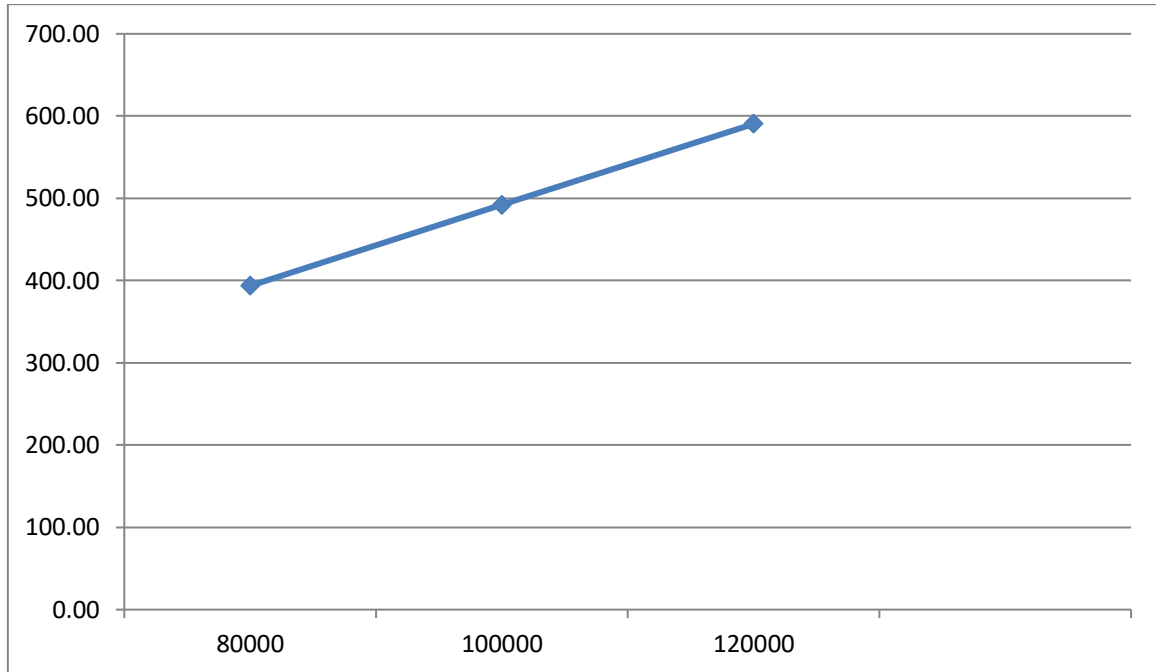


Рисунок 3.4 – Графік моделювання чутливості чистого прибутку ПрАТ “Вінницька кондитерська фабрика” залежно від зміни обсягу продажу

На наступному кроці моделювання доцільно визначити чутливість чистого прибутку досліджуваного прибутку залежно від зміни ціни продукції. Відповідно нами проведено розрахунки величини чистого прибутку для крайніх значень ціни реалізації шоколаду Ласті молочний з цілим лісовим горіхом.

Для нижнього значення ціни реалізації шоколадок:

$$Ц_{н} = 28 * 0,8 = 22,4 \text{ грн}$$

Загальний обсяг продажу товару складе:

$$ЗОП = Ц_{н} \cdot N = 22,4 \cdot 100000 = 2240 \text{ (тис. грн.)}$$

Величина операційного прибутку підприємства складе:

$$ПО = 2240 - (2200) = 40 \text{ (тис. грн.)}$$

Величина податку на прибуток складе:

$$\text{ПП} = \text{ПО} \cdot \frac{\lambda}{100} = 40 \cdot \frac{18}{100} = 7,2 \text{ (тис. грн)}$$

Чистий прибуток підприємства складе:

$$\text{ЧП} = \text{ПО} - \text{ПП} = 40 - 7,2 = 32,8 \text{ (тис. грн)}$$

Для верхнього значення ціни реалізації шоколадок:

$$\text{Ц}_в = 28 * 1,2 = 33,6 \text{ грн}$$

Загальний обсяг продажу товару складе:

$$\text{ЗОП} = \text{Ц}_в \cdot N = 33,6 \cdot 100000 = 3360 \text{ (тис. грн)}$$

Величина операційного прибутку підприємства складе:

$$\text{ПО} = 3360 - (2200) = 1160 \text{ (тис. грн)}$$

Величина податку на прибуток складе:

$$\text{ПП} = \text{ПО} \cdot \frac{\lambda}{100} = 1160 \cdot \frac{18}{100} = 208,8 \text{ (тис. грн)}$$

Чистий прибуток підприємства складе:

$$\text{ЧП} = \text{ПО} - \text{ПП} = 1160 - 208,8 = 951,2 \text{ (тис. грн)}$$

Відповідно чистий прибуток підприємства буде коливатись в межах від 32,8 тис. грн до прибутку в розмірі 951,2 тис. грн (при базовому рівні 492 тис. грн). На рис. 3.5 відображено результати проведеного моделювання чутливості чистого прибутку досліджуваного підприємства залежно від зміни ціни реалізації одиниці продукції (шоколаду Ласті молочний з цілим лісовим горіхом).

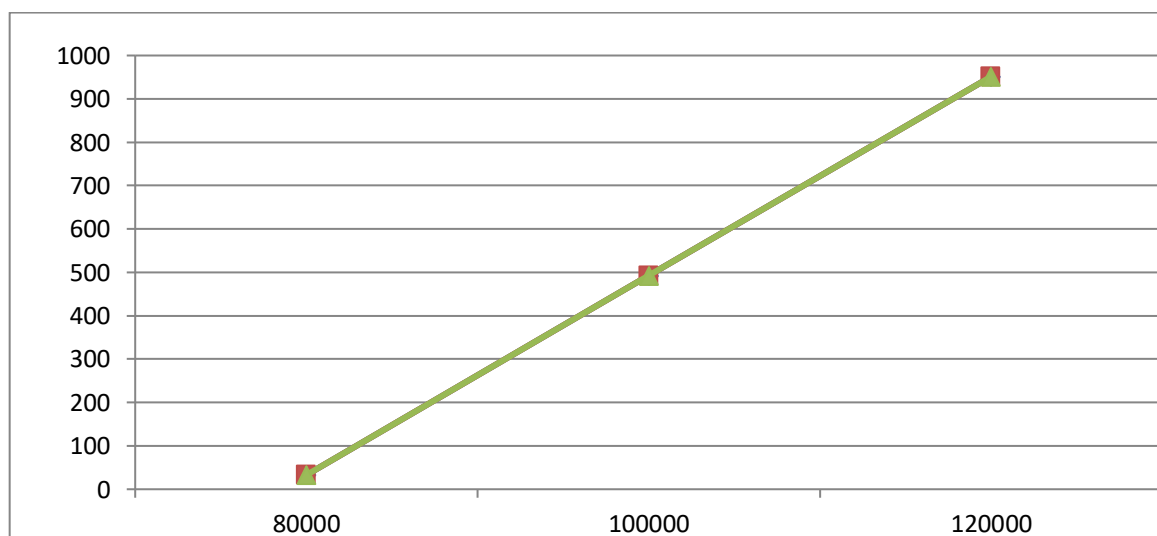


Рисунок 3.5 – Графік моделювання чутливості чистого прибутку ПрАТ “Вінницька кондитерська фабрика” залежно від зміни ціни на одиницю продукції

Наступним кроком є визначення чутливості чистого прибутку досліджуваного підприємства залежно від зміни прямих витрат на виробництво продукції. Відповідно проведемо розрахунки величини чистого прибутку саме для крайніх значень зміни прямих витрат.

Для нижнього значення рівня прямих витрат:

$$ПР_{н} = 15 \cdot 0,8 = 12 \text{ грн}$$

Загальний обсяг продажу товару складе:

$$ЗОП=Ц \cdot N=28 \cdot 100000= 2800 \text{ (тис. грн)}$$

Загальна величина прямих та непрямих витрат в розрахунку на весь обсяг продажу продукції складе:

$$ПР_{н}+ОВ=12 \cdot 100000+7 \cdot 100000 =1900 \text{ (тис. грн)}$$

З них прямі витрати складають 1200 тис грн, а непрямі – 700 тис грн.

Величина операційного прибутку підприємства складе:

$$ПО=2800-1900=900 \text{ (тис. грн)}$$

Величина податку на прибуток складе:

$$ПП=ПО \cdot \frac{\lambda}{100}=900 \cdot \frac{18}{100}=162 \text{ (тис. грн)}$$

Чистий прибуток підприємства складе:

$$ЧП=ПО-ПП=900 -162=738 \text{ (тис. грн)}$$

Для верхнього значення рівня прямих витрат $ПР_{в} = 15 * 1,2 = 18$ грн. загальний обсяг продажу товару складе:

$$ЗОП=Ц \cdot N=28 \cdot 100000= 2800 \text{ (тис. грн)}$$

Загальна величина прямих та непрямих витрат в розрахунку на весь обсяг продажу продукції складе:

$$ПР_{н}+ОВ=18 \cdot 100000+700000 =2500 \text{ (тис грн)}$$

З них прямі витрати складають 1800 тис грн, а непрямі – 700 тис грн.

Величина операційного прибутку підприємства складе:

$$ПО=2800-2500=300 \text{ (тис грн)}$$

Величина податку на прибуток складе:

$$\text{ПП} = \text{ПО} \cdot \frac{\lambda}{100} = 300 \cdot \frac{18}{100} = 54 \text{ (тис. грн)}$$

Чистий прибуток підприємства складе:

$$\text{ЧП} = \text{ПО} - \text{ПП} = 300 - 54 = 246 \text{ (тис. грн)}$$

В результаті проведених розрахунків ми прийшли до висновків, що при зміні прямих витрат на виробництво шоколадок Ласті молочний з цілим лісовим горіхом в межах $\pm 20\%$ величина чистого прибутку підприємства буде коливатись в межах від 246 тис. грн до 738 тис. грн (при базовому рівні 492 тис. грн). Моделювання чутливості чистого прибутку ПрАТ “Вінницька кондитерська фабрика” залежно від зміни прямих витрат на виробництво одиниці товару зображено на рис. 3.6.

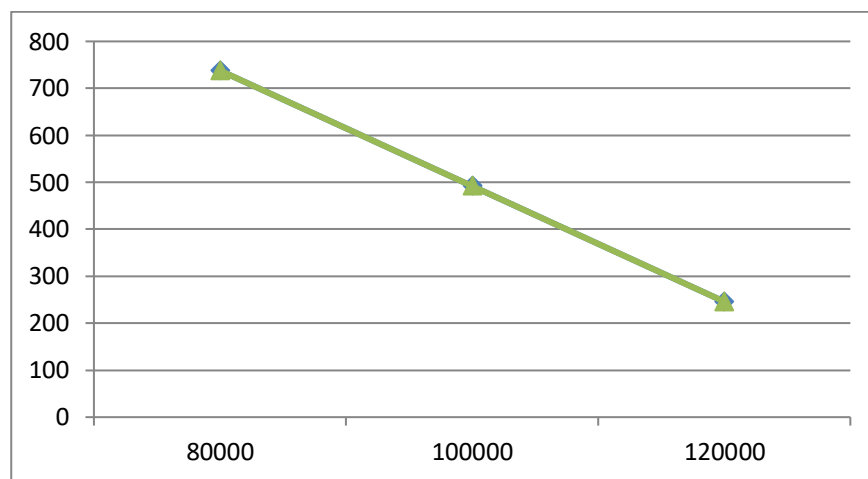


Рисунок 3.6 – Графік моделювання чутливості чистого прибутку ПрАТ “Вінницька кондитерська фабрика” залежно від зміни прямих витрат на виробництво одиниці продукції

Проаналізуємо чутливість чистого прибутку досліджуваного підприємства залежно від зміни непрямих витрат на виробництво шоколаду Ласті молочний з цілим лісовим горіхом. Розрахуємо величину чистого прибутку для крайніх значень непрямих витрат.

Для нижнього значення рівня непрямих витрат:

$$\text{ОВ}_н = 7 \cdot 0,8 = 5,6 \text{ грн.}$$

Загальний обсяг продажу товару складе:

$$\text{ЗОП} = \text{Ц} \cdot \text{N} = 28 \cdot 100000 = 2800 \text{ (тис. грн)}$$

Загальна величина прямих та непрямих витрат в розрахунку на весь обсяг продажу складе:

$$ПР+ОВ_{н}=15 \cdot 100000+5,6 \cdot 100000=1500+560=2060 \text{ (тис грн)}$$

З них прямі витрати складають 1500 тис грн, а непрямі – 560 тис. грн.

Величина операційного прибутку підприємства складе:

$$ПО=2800 - 2060=740 \text{ (тис. грн)}$$

Величина податку на прибуток складе:

$$ПП=ПО \cdot \frac{\lambda}{100}=740 \cdot \frac{18}{100}=133,2 \text{ (тис. грн)}$$

Чистий прибуток підприємства складе:

$$ЧП=ПО-ПП=740-133,2=606,8 \text{ (тис. грн)}$$

Для верхнього значення рівня непрямих витрат $ОВ_{в}=7 \cdot 1,2 = 8,4$ грн. загальний обсяг продажу товару складе:

$$ЗОП=Ц \cdot N=28 \cdot 100000= 2800 \text{ (тис. грн)}$$

Загальна величина прямих та непрямих витрат в розрахунку на весь обсяг продажу складе:

$$ПР+ОВ_{н}=15 \cdot 100000+8,4 \cdot 100000=2340 \text{ (тис. грн)}$$

З них прямі витрати складають 1500 тис. грн, а непрямі – 840 тис. грн.

Величина операційного прибутку підприємства складе:

$$ПО=2800 - 2340=460 \text{ (тис. грн)}$$

Величина податку на прибуток складе:

$$ПП=ПО \cdot \frac{\lambda}{100}=460 \cdot \frac{18}{100}=82,8 \text{ (тис. грн)}$$

Чистий прибуток підприємства складе:

$$ЧП=ПО-ПП=460 - 82,8=377,2 \text{ (тис. грн.)}$$

Отже, можна зробити висновок, що при зміні непрямих витрат на виробництво одиниці товару в межах $\pm 20\%$ величина чистого прибутку підприємства буде коливатись в межах від 377,2 тис. грн до 606,8 тис. грн. (при базовому рівні 492 тис. грн). Моделювання чутливості чистого прибутку фабрики залежно від зміни непрямих витрат на виробництво одиниці товару зображено на рис. 3.7.

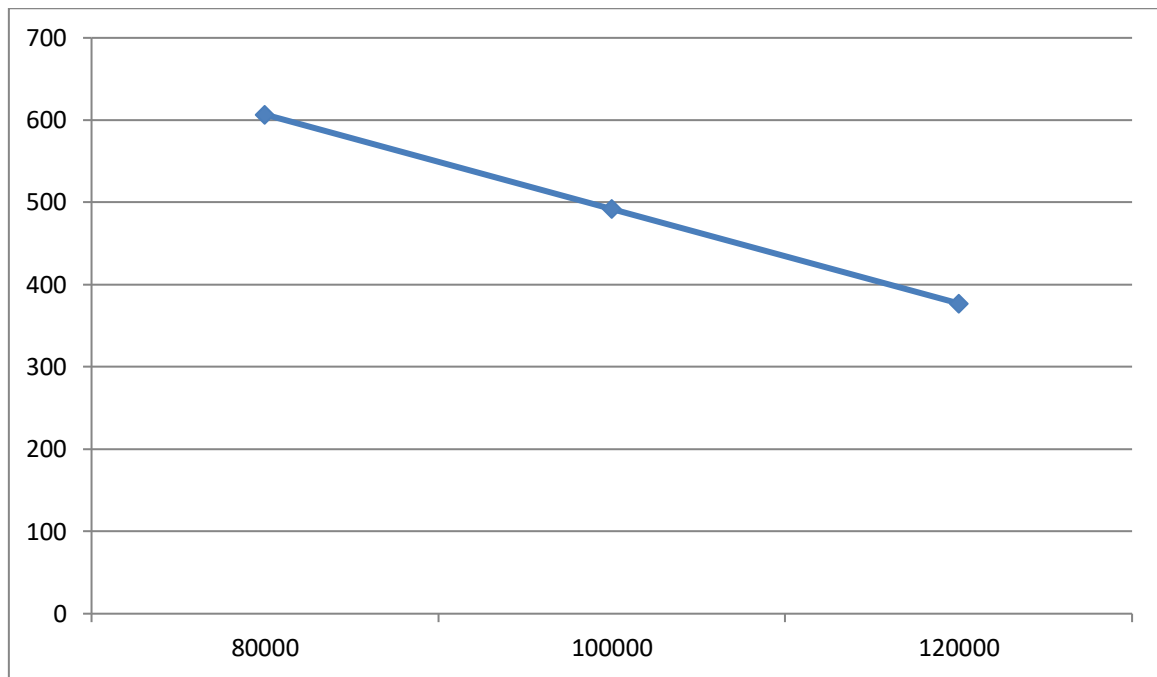


Рисунок 3.7 – Графік моделювання чутливості чистого прибутку ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» залежно від зміни непрямих витрат на виробництво одиниці продукції

3.5 Висновки до третього розділу

В результаті здійснення SWOT - аналізу ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» виявлено сильні і слабкі сторони підприємства, а також можливості і загрози на основі яких було обрано стратегію зростання, яка спрямована на ефективний розвиток підприємства та персоналу зокрема.

Здійснено макетування організаційної структури управління. Суттєвих змін щодо організаційної структури не було запропоновано оскільки існуюча організаційна структура відповідає сьогоднішнім потребам підприємства, але було запропоновано, враховуючи непростий час для економіки нашої держави та економіки підприємства, об'єднати відділ персоналу та відділ організації і оплати праці, скоротивши при цьому витрати на одного начальника відділу.

Для покращення тайм-менеджменту на підприємстві було запропоновано проведення тренінгів з тайм-менеджменту, які спрямовані на організацію робочого місця, на встановлення цілей та планування робочого дня, на вміння делегування

повноважень. На основі цього було розроблено структурну модель управління тайм-менеджментом на підприємстві. Для покращення результатів роботи ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» було запропоновано: відправляти регулярно персонал на підвищення кваліфікації та тренінги, мотивувати персонал для продуктивної роботи, розширити асортимент продукції за рахунок впровадження міні тортів (формат Bento) та тортів в стаканчиках (“Cake to go”) та частково оновити основні фонди підприємства. Планується, що запропоновані заходи збільшать прибутки підприємства та підвищать продуктивність праці. Витрати на реалізацію запропонованих заходів складуть 1452 тис. грн. прогнозований економічний ефект 2126 тис. грн.

Проведене моделювання результатів діяльності підприємства також підтвердило доцільність та ефективність здійснення розроблених рекомендацій.

ВИСНОВКИ

Мета магістерської кваліфікаційної роботи – аналіз теоретичних і методологічних аспектів тайм-менеджменту та розробка рекомендацій з підвищення ефективності управління підприємством за рахунок впровадження методів тайм-менеджмент була досягнута.

В роботі було розкрито сутність і значення тайм-менеджменту як інструменту організаційного розвитку. Проаналізовано різні тлумачення тайм-менеджменту на основі яких було удосконалено його визначення. Тайм-менеджмент слід розуміти як управління часом за допомогою планування, розподілу та контролю над своїм особистим і професійним життям для досягнення поставлених цілей.

В теоретичній частині було наведено основні принципи тайм-менеджменту, його плюси та мінуси, технології тайм-менеджменту в організації. Розглянуто класифікацію робочого часу керівника і спеціаліста, а саме поняття робочого часу, основний і допоміжний час, підготовчий і заключний. Наведено методичні щодо оцінювання тайм-менеджменту як інструменту організаційного розвитку підприємства, які включають фотографію та самофотографію робочого дня, метод моментних спостережень, хронометраж. Для аналізу робочого дня було обрано методичку, яка є синтезом існуючих методик і включає аналіз робочого часу, розрахунку коефіцієнту використання робочого часу та ін. показників, виявлення причин перешкод та поглиначів робочого часу.

В аналітичній частині магістерської кваліфікаційної роботи було проведено аналіз реалізації технологій тайм-менеджменту на ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика». Основним напрямком діяльності ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» є виробництво какао-продуктів, різного виду шоколаду, кондитерських виробів з вмістом цукру та виготовлення борошняних кондитерських виробів з давальницької сировини, яке мало орієнтир на одного вітчизняного замовника ДП «КК Рошен».

В результаті аналізу основних економічних показників ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика», що підприємство є прибутковим, однак в 2020 році прибуток зменшився на 50% порівняно з 2019 роком, при цьому чистий дохід зріс на

16,81%, собівартість реалізованої продукції на 17,56% порівняно з попереднім періодом. Показники балансу ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» в 2020 році свідчать про зростання власного капіталу, зменшення поточних зобов'язань на 26,92%, довгострокових зобов'язань на 45,44%, негативним є зменшення вартості основних засобів, що свідчить про їх застарілий фонд. Аналіз показників рентабельності свідчать, про рентабельність та платоспроможність підприємства.

Для отримання повноти даних щодо тайм-менеджменту на ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» було визначено кадровий склад підприємства. На підприємстві працює чоловіків майже в два рази більше ніж жінок, середній вік працівників 38 років, основною частиною персоналу є молодь, яка є енергійною і продуктивною. Було проведемо аналіз використання робочого часу заступника головного бухгалтера на ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика». За результатами аналізу виявлено, що найбільшу частку витрат складають адміністративні роботи (15,4%), на другому місці витрати часу на розмови, наради, звіти, обговорення – 13,1%, технічна робота займає 10,8% від усього робочого часу заступника головного бухгалтера. На основі даних фактичного балансу робочого часу заступника головного бухгалтера було визначено, що він використовує робочий час на 90%, що є ефективно, а інші 10 % пов'язані з організаційно-технічними причинами та порушенням трудової дисципліни. Також були виявлені основні проблеми пов'язані з неефективним використанням робочого часу фахівця.

Система управління ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» на підприємстві є досить ефективною. На підприємстві діє лінійно-функціональна організаційна структура, яка є для нього оптимальною. Також на підприємстві впроваджена бюрократична структура управління з чітким розподілом праці, існує помірний рівень централізації, діє система співучасті у прийнятті управлінських рішень, стиль керівництва, що склався на ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика», є поєднанням автократичного то демократичного стилів, розвинута організаційна культура підприємства, постійно здійснюється підвищення кваліфікації працівників. На підприємстві використовуються дві системи оплати праці в залежності від характеру робіт, що виконуються - відрядно-преміальна та погодинна.

Для покращення тайм-менеджменту як інструменту організаційного розвитку підприємства було проведено SWOT-аналіз ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» виявлено його сильні, слабкі сторони, а також можливості та загрози. За результатами SWOT-аналізу було обрано стратегію зростання, яка спрямована на розширення діяльності підприємства та оновлення асортименту продукції. Крім того на основі обраної стратегії було сформульовано цілі ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» і можливі стратегії їх досягнення.

В результаті макетування організаційної структури ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» було запропоновано об'єднати відділ персоналу та відділ організації і оплати праці скоротивши при цьому витрати на одного начальника відділу.

Для покращення тайм-менеджменту на ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» було запропоновано проводити тренінги для персоналу на яких вони зможуть краще організовувати робоче місце, розвивати навички делегування повноважень, визначати трудовий ритм і вміти розподіляти справи протягом дня, удосконалювати витрати часу на проведення бесід, вміти встановлювати цілі тощо.

Було розроблено структурно-логічну модель управління тайм-менеджментом на підприємстві реалізація якої дозволить краще використовувати та планувати як особистий час так і час усіх працівників підприємства.

Для покращення результатів діяльності ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» було запропоновано: підвищувати кваліфікацію персоналу та відправляти їх на тренінги, впровадити конкурс «Найкращий кондитер року», який буде стимулювати працівників працювати ефективніше, розширити асортимент продукції за рахунок впровадження тортів “Cake to go” (тортики в стаканчиках) та тортиків у форматі Vento вагою 500 г в еко упаковці, оновити основні фонди. Витрати на реалізацію запропонованих заходів складають 1452 тис. грн., прогнозований ефект 2126 тис. грн, термін окупності до року.

Проведене моделювання результатів діяльності підприємства також підтвердило доцільність та ефективність здійснення розроблених рекомендацій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ратушняк О. Г., Бадя Я. В. Тайм-менеджмент як основа ефективної діяльності підприємства *«Фінансово-економічна платформа парадигмальних змін повоєнного розвитку України»*: І Всеукраїнська науково-практична конференція присвячена пам'яті проф. Войнаренка Михайла Петровича 27-28 жовтня 2022 року м. Хмельницький
2. Положення «Про кваліфікаційні роботи на другому (магістерському) рівні вищої освіти». Затверджене Наказом ВНТУ № 203 від 29.06.2021 р. Режим доступу : [<https://iq.vntu.edu.ua/repository/getfile.php/3091.pdf>]. (Дата звернення 18 вересня 2021 р). Назва з екрана.
3. Методичні вказівки до виконання магістерської кваліфікаційної роботи студентами спеціальності «Менеджмент організацій» освітньої програми «Менеджмент підприємств, організацій і установ» / Уклад. В. О. Козловський, О. Й. Лесько, 3-є видання, переробл. і доповнене. Вінниця : ВНТУ, 2021. 63 с.
4. Алюшина Н. О. Тайм-менеджмент посадовця: мистецтво управляти своїм часом. URL: <http://alyushina.com/content/presentation/TM.pdf>
5. Бабчинська О.І., Вараниця В.С. Шляхи підвищення ефективності роботи підприємства за допомогою тайм-менеджмента. *«Молодий вчений»*. 2015. № 12 (27). Частина 1. С. 112-115.
6. Білявська Ю.В., Микитенко Н.В. Тайм-менеджмент як метод управління часом категорійного менеджера. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія “Економічні науки”*. 2018. Вип. 30. Ч. 3. С. 83–87.
7. Білявський В.М., Богач К.В. Особливості впровадження тайм- менеджменту як інструменту управління робочим часом. *Інноваційні фактори підвищення потенціалу розвитку сучасних підприємств*. 2018. С. 192-194
8. Білявський В.М., Литвин Д.В. Тайм-менеджмент як інструмент організаційного розвитку підприємства. *Проблеми обліково-аналітичного забезпечення управління підприємницькою діяльністю: III міжнар. наук.-практ. конф.*, м. Полтава, 21 квітня 2021 р. Полтава : Полтавська державна аграрна академія, 2021. С. 747–750.

9. Буняк Н.М. Тайм-менеджмент як інструмент підвищення ефективності діяльності підприємства. *Економіка і суспільство : електронне наукове фахове видання Мукачівського державного університету*. 2018. Вип. 14. С. 279–283. URL: http://economyandsociety.in.ua/journal/14_ukr/39.pdf (дата перегляду: 28.09.2022)
10. Гаврилюк А. М., Плещан Х. В. Тайм-менеджмент як складова успішної комунікативної взаємодії в індустрії туризму України. *Ефективна економіка*. 2016. № 1. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf /1_2016/14.pdf (дата перегляду: 28.09.2022)
11. Євтушевська О. Тайм-менеджмент як вияв світогляду сучасної людини. *Вісник Київського національного університету ім. Т. Шевченка. Серія “Економіка”*. 2017. № 3(192). С. 15–18.
12. Ізюмцева Н.В., Недождій В.В. Тайм-менеджмент як основа ефективного функціонування сучасного підприємства. *Інфраструктура ринку : електронний науково-практичний журнал*. 2018. № 25. С. 305–309. URL: <http://dspace.ubs.edu.ua/jspui/ handle/123456789/1696> (дата перегляду: 28.09.2022)
13. Колесов О.С., Вацьківська А.В. Тайм-менеджмент – управління часом. *Збірник наукових праць ВНАУ. Серія “Економічні науки”*. Вінниця: Вінницький національний аграрний університет, 2011. № 2(53). Т. 3. С. 61–69.
14. Kennedy D. *Time Management for Entrepreneurs: The Ultimate No Holds Barred Kick Butt Take No Prisoners (Second Edition)*. Published by Entrepreneur Press. 2013. 190 p.
15. Stephen R. Covey’s *First Things First*. 2015. 284 с.
16. Lothar Seiwert *Simplify your time. Einfach Zeit haben*. Campus Verlag (13. September 2010) . 178 с.
17. Менеджмент і адміністрування: в 2 ч. Ч. 1. Історія менеджменту. Теорія організацій: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / [О. В. Баєва, Л. В. Лазоренко, Н. І. Новальська та ін.]; за ред. О. В. Баєвої, Н. І. Новальської. — К.: ДП “Вид. дім “Персонал”, 2017. 336 с
18. Руденко Р. В., Гастєв О. К. *Енциклопедія Сучасної України: електронна версія [онлайн]* / гол. редкол.: І. М. Дзюба, А. І. Жуковський, М. Г. Желєзняк та ін.;

НАН України, НТШ. Київ: Інститут енциклопедичних досліджень НАН України, 2007. URL: https://esu.com.ua/search_articles.php?id=25507 (дата перегляду: 28.09.2022)

19. Лазоренко Т.В., Дідченко Ю.О., Михайлова Є.Д. Правила успішного використання тайм-менеджменту. *Молодий вчений*. 2017. № 1(41). С. 632–635. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2017/1/151.pdf> (дата перегляду: 28.09.2022)

20. Пітер Ф. Друкер Виклики для менеджменту XXI століття. КМ-БУКС. 2020. 240 с.

21. Стівен Кові 7 звичок надзвичайно ефективних людей. Книжковий клуб "Клуб Сімейного Дозвілля". 2012. 384 с.

22. Кіреєва З.О. Психологія ефективного управління часом: метод. рек. до самост. роботи студентів третього освітньо-наукового рівня вищої освіти / З. О. Кіреєва ; Одес. нац. ун-т ім. І. І. Мечникова, фак-т психології і соціальної роботи. – Одеса : ОНУ, 2021. – 20 с.

23. Ратушняк О. Г. Самоменеджмент / О. Г. Ратушняк, О. Г. Лялюк. – Вінниця : ВНТУ, 2021. – 177 с.

24. Гаврилюк А. М., Плецан Х.В. Тайм-менеджмент як складова успішної комунікативної взаємодії в індустрії туризму України. *Ефективна економіка*. 2016. № 1. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/1_2016/14.pdf (дата перегляду: 28.09.2022)

25. Маслюківська А.О. Значення тайм-менеджменту для підвищення персональної ефективності. *Молодий вчений*. 2018. № 11(63). С. 467–471.

26. Калініченко Л.Л., Гаврилова А.О. Особливості впровадження тайм-менеджменту на підприємстві. *Молодий вчений*. № 44.4. 2017. С. 60-63

27. Петрушенко М.М., Бондар Т.В. Управління часом як засіб досягнення стратегічного розвитку підприємства. *Вісник Сумського державного університету. Серія "Економіка"*. 2009. № 1. С. 10–18.

28. Писаревська Г.І. Використання тайм-менеджменту для підвищення ефективності управління персоналом. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія "Економічні науки"*. 2016. Вип. 20. Ч. 1. С. 148–153.

29. Причепя І.В., Соломонюк І.Л., Лесько Т.В. Тайм-менеджмент як дієвий інструмент ефективного використання часу успішного менеджера за сучасних умов. *Ефективна економіка: електронне наукове фахове видання*. 2018. № 12. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6781> (дата перегляду: 28.09.2022)
30. Тарасова Н.Є., Чиркова О.В. Тайм-менеджмент як спосіб підвищення ефективності управління компанією. *Економіка. Управління. Фінанси*. 2019. № 1 (15). С. 58-64.
31. Харук К.Б., Скриньковський Р.М., Крукевич Н.М. Діагностика тайм-менеджменту підприємств на засадах бізнес-індикаторів: ефективність та продуктивність. *Економіка та держава*. 2015. № 1. С. 56–59. 82.
32. Холодницька А.В. Застосування технологій тайм-менеджменту в управлінні підприємством. *Вісник Чернігівського державного технологічного університету. Серія “Економічні науки”*. 2013. № 4. С. 261–268.
33. Tracy B. Time management (The Brian Tracy Success Library). АМАСОМ. 2014. 112 р.
34. Tracy B. Eat That Frog!: 21 Great Ways to Stop Procrastinating and Get More Done in Less Time. Oakland: Berrett-Koehler Publishers, Incorporated. 2017. 144 р.
35. Кодекс законів про працю України. Закон України від 10.12.1971 № 322–VIII. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/322-08>
36. Лист Мінсоцполітики України «Про режим роботи, тривалість робочого часу і відпочинку» від 22.06.2007 р. № 199/13/116–07. URL: <http://planeta-inform.com.ua/rezhimy-raboty-irabochee-vremya> (дата перегляду: 28.09.2022)
37. Положення про робочий час і час відпочинку водіїв колісних транспортних засобів. Наказ Міністерства транспорту та зв'язку України від 07.06.2010 № 340. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0811-10> (дата перегляду: 28.09.2022)
38. Модернізація українського суспільства в умовах євроінтеграції: [збірник наукових робіт] / за заг. ред. Т.В. Семенюк, С.М. Коляденко, Н.П. Павлик. Житомир : Вид-во Житомирського державного університету імені Івана Франка, 2016. С. 69-72.

39. Трудове право України : підручник / Ю.П. Дмитренко. К.: Юрінком. Інтер, 2009. 624 с.
40. Балабанова Л. В., Сардак О. П. Організація праці менеджера : навч. посіб. Київ: Професіонал, 2007. 407 с.
41. Дубоносова А.Н. Нормування праці: облік робочого часу основних виробничих робітників. *Довідник економіста*. Вип. № 2. 2016 URL: https://www.profiz.ru/se/2_2016/normirovanie_truda/ (дата перегляду: 28.09.2022)
42. Євтушенко Г.І., Дерев'янка В.М. Аналіз стану управління робочим часом та шляхи підвищення ефективності застосування “Тайм-менеджменту” в організації. *Збірник наукових праць Національного університету державної податкової служби України*. 2014. № 1. С. 88–96.
43. Острячко Т.С. Критерії, показники та рівні сформованості часової компетентності майбутніх соціальних працівників. *Збірник наукових праць Херсонського державного університету. Серія “Педагогічні науки”*. 2017. Вип. 80(1). С. 235–239.
44. Багрова І.В. Нормування праці: Навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2003. 212 с.
45. Буряченко О.Є., Яроміч С.А. Часова організація діяльності державних службовців. *Приазовський економічний вісник : електронний науковий журнал*. 2018. Вип. 1(06). С. 44–49. URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2018/1_06_uk/10.pdf (дата перегляду: 28.09.2022)
46. Древаль О.Ю. Планування діяльності підприємства: конспект лекцій. Суми: Вид-во СумДУ, 2008. 146 с..
47. Іваницька С.Б., Галайда Т.О., Толочій Р.М. Впровадження європейських методик тайм-менеджменту в Україні. *Глобальні та національні проблеми економіки: електронне наукове фахове видання*. 2018. Вип. 21. С. 288–292. URL: <http://global-national.in.ua/archive/21-2018/58.pdf> (дата перегляду: 28.09.2022)
48. Матукова Г.І., Макаренко В.О. Тайм-менеджмент у системі управління персоналом: теорія та практика впровадження. *Вісник Одеського національного університету. Серія “Економіка”*. 2018. Т. 23. Вип. 6(71). С. 58–63.

49. Острянюк Т.С. Критерії, показники та рівні сформованості часової компетентності майбутніх соціальних працівників. *Збірник наукових праць Херсонського державного університету. Серія "Педагогічні науки"*. 2017. Вип. 80(1). С. 235–239.

50. Турило А. М., Адаменко М.В. Методичні засади економічної оцінки розвитку робочої сили. *Академічний огляд*. 2003. № 2. С. 84–87.

51. Черненко Н. М. Тайм-менеджмент як засіб удосконалення професійної діяльності державних службовців. *Публічне адміністрування: теорія та практика*. 2011. Вип.2(6). URL: [www.dridu.dp.ua/zbirnik/2011-02\(6\)/](http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2011-02(6)/) (дата перегляду: 28.09.2022)

52. Янковська Л. А. Менеджмент персоналу. Підготовка та перепідготовка працівників підприємства : навч. посіб. Львів: Вид. Національного університету "Львівська політехніка", 2005. – 196 с.

53. Ярцева С.І. Управління персоналом: текст лекцій: ГІУ 89. SCADA РЕЛСІС. Офіційний веб-сайт компанії URL: <https://reلسis.ua/produksiya/asu-tp/scada> (дата перегляду: 28.09.2022)

54. Дмитренко Г. А., Шарапатова Е.А., Максименко Т.М. Мотивация и оценка персонала : учеб. пособ. К. : МАУП, 2002. 248 с.

55. Методики анализа использования рабочего времени менеджера. URL: https://studwood.net/1048674/menedzhment/metodiki_analiza_ispolzovaniya_rabochego_vremeni_menedzhera (дата перегляду: 28.09.2022)

56. Covey S. The 7 Habits of Highly Effective People. Published by Free Press. 1990. 358 p.

57. Küstenmacher W.T., Seiwert L.J. Simplify Your Life. Einfacher und glücklicher Leben. German. Published by Campus. 2008. 448 p.

58. Лукашевич Н. П. Теория и практика самоменеджмента: учеб. пособие. 2-е изд., испр. Киев: МАУП, 2013. 360 с.

59. Лугова В. М., Голубев С. М. Основи самоменеджменту та лідерства: навчальний посібник. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 212 с.

60. Нетепчук В. В. Самонеджмент: навч. посібник. Рівне: НУВПГ. 2013. 354 с.

61. Nightingale R. Time Blocking – the secret weapon for better focus. 2021. URL: <https://www.makeuseof.com/tag/time-blocking-secret-weapon-better-focus/>. (дата перегляду: 28.09.2022)

62. Приватне акціонерне товариство «Вінницька кондитерська фабрика» URL: <http://vcf.roshen.com/> (дата перегляду: 02.10.2022)

63. Ратушняк, О., Бадя, Я., Гірник, М. Тайм-менеджмент як інструмент організаційного розвитку підприємства в сучасних умовах господарювання. Всеукр. науку-практ. інтернет-конференція. Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи (МН-2023)», Вінниця, 2022. [Електронний ресурс]. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/mn/mn2023/schedConf/presentations> (дата перегляду: 28.11.2022)

64. Ратушняк, О., Бадя, Я., Гірник, М. (2022). Тайм-менеджмент як основна складова ефективної діяльності підприємства в сучасних умовах господарювання. *Innovation and Sustainability*, (3), 186–192. <https://doi.org/10.31649/ins.2022.3.186.192> (дата перегляду: 02.11.2022)

Додаток А
(обов'язковий)

ПРОТОКОЛ
ПЕРЕВІРКИ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ
НА НАЯВНІСТЬ ТЕКСТОВИХ ЗАПОЗИЧЕНЬ

Назва роботи: Тайм-менеджмент як інструмент організаційного розвитку та управління приватного акціонерного товариства «Вінницька кондитерська фабрика»

Тип роботи: магістерська кваліфікаційна робота
(БДР, МКР)

Підрозділ: факультет менеджменту та інформаційної безпеки, кафедри економіки підприємства та виробничого менеджменту
(кафедра, факультет)

Показники звіту подібності Unischek

Оригінальність 95,5 % Схожість 4,5 %

Аналіз звіту подібності (відмітити потрібне):

1. Запозичення, виявлені у роботі, оформлені коректно і не містять ознак плагіату.
2. Виявлені у роботі запозичення не мають ознак плагіату, але їх надмірна кількість викликає сумніви щодо цінності роботи і відсутності самостійності її виконання автором. Роботу направити на розгляд експертної комісії кафедри.
3. Виявлені у роботі запозичення є недобросовісними і мають ознак плагіату та/або в ній містяться навмисні спотворення тексту, що вказують на спроби приховування недобросовісних запозичень.

Особа, відповідальна за перевірку

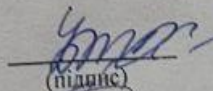

(підпис)

Нікіфорова Л.О.

(прізвище, ініціали)

Ознайомлені з повним звітом подібності, який був згенерований системою Unischek щодо роботи.

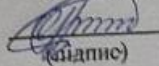
Автор роботи


(підпис)

Бадя Я.В.

(прізвище, ініціали)

Керівник роботи


(підпис)

Ратушняк О.Г.

(прізвище, ініціали)

Додаток Б
(обов'язковий)
Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра економіки підприємства і виробничого менеджменту
Спеціальність 073 «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри ЕПВМ
к.е.н., професор

Лесько О.Й.

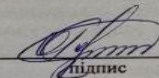
" 01 " 09 2022 року

**ТЕХНІЧНЕ ЗАВДАННЯ
НА ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ
НА ТЕМУ:**

«Тайм-менеджмент як інструмент організаційного розвитку та управління
приватного акціонерного товаристві «Вінницька кондитерська фабрика»»

08-41.МКР.203.02.000 ТЗ

Керівник


Підпис

к.т.н., доцент кафедри ЕПВМ

Ратушняк О. Г.

" 01 " 09 2022 р.

Виконавець: студентка 2 курсу
магістратури групи МПОУ-21 м
спеціальності 073 «Менеджмент»


Підпис Бадя Я. В.

" 01 " 09 2022 р.

Вінниця ВНТУ 2022

1. Підстава для виконання роботи

Підставою для виконання роботи є наказ № 103 по ВНТУ від «4» 09 2022 р. та індивідуальне завдання на виконання дипломної роботи, затверджене протоколом № 21 засідання кафедри ЕПВМ від «27» 06 2022 р.

2. Мета та призначення роботи

Метою магістерської кваліфікаційної роботи є аналіз теоретичних і методологічних аспектів тайм-менеджменту та розробка рекомендацій з підвищення ефективності управління підприємством за рахунок впровадження методів тайм-менеджменту.

Для вирішення поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання:

- дослідити сутність і значення тайм-менеджменту як інструменту організаційного розвитку підприємства;
- розкрити сутність робочого часу керівника та спеціаліста;
- визначити методичні підходи щодо оцінювання тайм-менеджменту як інструменту організаційного розвитку підприємства;
- проаналізувати основні економічні і фінансові показники діяльності ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» за 2018-2020 роки;
- дослідити тайм-менеджмент як інструменту організаційного розвитку ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика»;
- проаналізувати систему управління ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика»;
- обґрунтувати вибір базової стратегії розвитку ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика»;
- удосконалити існуючу організаційну структуру управління підприємством;
- розробити рекомендації з удосконалення тайм-менеджменту як інструменту організаційного розвитку підприємства;
- зробити моделювання отриманих результатів.

3. Вихідні дані для проведення роботи

Фінансова звітність ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» за 2018–2020 рр.; статистичні дані, методичні вказівки, підручники, посібники, наукові статті тощо.

4. Методи дослідження та аналізу

У процесі дослідження застосовувались методи системного аналізу та синтезу, узагальнення, порівняльно аналізу динаміки економічних показників, розрахунково-аналітичні методи, графоаналітичний метод та інші.

5. Етапи та терміни виконання

1. Вибір напрямку дослідження-добір, вивчення та узагальнення науково-економічної інформації та статистичної інформації; розгляд можливих напрямків досліджень та їх оцінювання; обґрунтування прийнятого напрямку дослідження; розроблення, погодження і затвердження ТЗ: вересень 2022р.
2. Теоретичне дослідження – вивчення теоретичних засад тайм-менеджменту на підприємстві : вересень 2022
3. Аналітична частина дослідження - аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика», аналіз тайм-менеджменту на підприємстві та системи менеджменту підприємства: вересень 2022 р.
4. Розробка рекомендацій та пропозицій - рекомендації щодо вибору стратегії розвитку ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика», удосконалення тайм-менеджменту на підприємстві та покращення результатів діяльності підприємства, складання загального плану рекомендацій: жовтень 2022 р.
5. Узагальнення результатів дослідження - оформлення пояснювальної і графічної частини МКР, складання висновків за результатами досліджень: листопад 2022 р.

6. Очікувані результати

В результаті виконання МКР очікується одержання ґрунтовних рекомендацій та пропозицій щодо удосконалення тайм-менеджменту як однієї з умов підвищення ефективності управління підприємством .

7. Вимоги до розробленої документації:

Згідно «Методичних вказівок до виконання магістерської кваліфікаційної роботи студентами спеціальної програми «Менеджмент підприємств, організацій і установ» / Уклад. В. О. Козловський, Й. Лесько. Вид. 3-є, переробл. і допов. Вінниця : ВНТУ, 2021. 64 с.

8. Порядок приймання роботи

Засідання екзаменаційної комісії в грудні 2022 р.
 Попередній захист, захист перед ЕК – 14 грудня 2022 р.
 Початок розробки: 01.09.2022 р.
 Граничний термін виконання: 05.12.2022 р.
 Розробив: Бадя Я. В.
 Науковий керівник: Ратушняк О. Г.
 “ 01 ” 09 2022 року

Додаток В Фінансова звітність (довідниковий)

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"

Підприємство **Приватне акціонерне товариство "Вінницька кондитерська фабрика"**
 Територія **ВІННИЦЬКА**
 Організаційно-правова форма господарювання **Акціонерне товариство**
 Вид економічної діяльності **Виробництво цуква, шоколаду та цукрових кондитерських виробів**
 Середня кількість працівників **1 825**
 Адреса, телефон **вулиця ГЛІБА УСПЕНСЬКОГО, буд. 8, м. ВІННИЦЯ, ВІННИЦЬКА обл., 21001**
 Одиниця виміру: тис. грн. без десятичного знаку (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про суцільний дохід) (форми №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)
 Складено (зробити позначку "✓" у відповідній клітинці):
 за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку
 за міжнародними стандартами фінансової звітності

Дата (рік, місяць, день)	Код
за СДРЧОУ	00382013
за КОАТУУ	0510100000
за КОПФІ	230
за КВЕД	10.82

ДОКУМЕНТАЛЬНИЙ

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на **31 грудня 2018** р.

Форма №1 Каз за ДКУД **1801001**

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	581	613
первісна вартість	1001	1 797	2 186
накопичена амортизація	1002	1 216	1 573
Незвершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Особливі засоби	1010	3 801 480	3 769 734
первісна вартість	1011	4 953 769	5 164 235
знос	1012	1 152 289	1 394 501
Інвестиційна нерухомість	1015	23 996	23 466
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	26 523	26 523
Знос інвестиційної нерухомості	1017	2 527	3 057
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відраховані податкові активи	1043	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відраховані активи/зділні вирази	1060	-	-
Залишок коштів у децентралізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	3 826 057	3 793 813
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	58 218	70 475
Виробничі запаси	1101	56 656	68 943
звернене виробництво	1102	555	582
Готова продукція	1103	-	-
Товари	1104	1 007	950
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестраховування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	244 051	102 995
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за відділами/завантаженням	1130	4 865	22 679
з бюджетом	1135	-	13 932
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	118	548
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	20	88
Готівка	1166	-	-
Рахунки в банках	1167	20	88
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Частка перестраховування у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в: резервах довгостроковим зобов'язанням	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-
резервах незароблених премій	1183	-	-

інших страхових резервах	1184	-	-
Інші обороти аквізи	1190	394	970
Усього за розділом II	1195	307 646	211 687
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибутті	1200	54 846	103 828
Баланс	1300	4 188 549	4 109 328

Пасив	Код радики	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1 026 876	1 026 876
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у довідниках	1403	-	-
Додатковий капітал	1410	2 269 400	2 269 400
Емісійна доода	1411	2 269 400	2 269 400
Накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	35 428	35 607
Передподіляний прибуток (мінокритий збиток)	1420	679 436	683 494
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Видуваний капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	4 011 140	4 015 377
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	39 767	26 218
Повсякденні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
Благодійна допомога	1528	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань	1532	-	-
резерв збитків або резерв надзвичайних витрат	1533	-	-
резерв незароблених премій	1534	-	-
інші страхові резерви	1535	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату дивідендів	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	39 767	26 218
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська зборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	81 267	13 785
розрахунками з бюджетом	1620	22 534	8 151
у тому числі з податку на прибуток	1621	5 793	3 158
розрахунками зі страхувальників	1625	4 604	4 435
розрахунками з оплати праці	1630	16 515	16 426
Поточна кредиторська зборгованість за одержаними авансами	1635	13	-
Поточна кредиторська зборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська зборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська зборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	12 089	21 662
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені компенсації доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	620	1 274
Усього за розділом III	1695	137 642	67 733
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибутті	1700	-	-
V. Чиста зарплатна частина недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	4 188 549	4 109 328

Керівник
Головний бухгалтер

ЕП
Гуськов Сергій Олександрович
Чемчериська Ірина Борисівна
ФІЛІА
«ВІННИЦЬКА
КОДИТЕРСЬКА
ФАБРИКА»
код 00357012
Україна м. Вінниця

Гуськов Сергій Олександрович
Чемчериська Ірина Борисівна

1. Віднесено до податку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

Підприємство Приватне акціонерне товариство "Вінницька кондитерська фабрика"
(найменування)

Дата (рік, місяць, число)
за СДРПЮУ

КОДИ
2019 01 01

01282010
ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за Рік 2018 Р.

Форма N2 Код за ДКУД 1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 199 526	913 705
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
<i>премії підписані, валова сума</i>	2011	-	-
<i>премії, передані у перестрахування</i>	2012	-	-
<i>зміна резерву незароблених премій, валова сума</i>	2013	-	-
<i>зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій</i>	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(1 103 827)	(841 662)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	95 699	72 043
збиток	2095	(-)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
<i>зміна інших страхових резервів, валова сума</i>	2111	-	-
<i>зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах</i>	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	13 016	28 386
у тому числі:	2121	-	-
<i>дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>			
<i>дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2122	-	-
<i>дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування</i>	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(78 415)	(63 949)
Витрати на збут	2150	(4 343)	(2 464)
Інші операційні витрати	2180	(20 566)	(20 923)
у тому числі:	2181	-	-
<i>витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>			
<i>витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	5 391	13 093
збиток	2195	(-)	(-)
Доход від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	-	-
Інші доходи	2240	-	-
у тому числі:	2241	-	-
<i>дохід від благодійної допомоги</i>			
Фінансові витрати	2250	(-)	(-)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(-)	(2)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-

Продовження додатка

Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	5 391	13 091
збиток	2295	(-)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(1 154)	(9 496)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	4 237	3 595
збиток	2355	(-)	(-)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	4 237	3 595

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	278 772	211 978
Витрати на оплату праці	2505	480 019	322 232
Відрахування на соціальні заходи	2510	101 833	68 089
Амортизація	2515	275 569	266 481
Інші операційні витрати	2520	70 651	59 616
Разом	2550	1 206 844	928 396

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	4107504000	4107504000
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	4107504000	4107504000
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0,00103	0,00088
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0,00103	0,00088
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Керівник

Головний бухгалтер

Гуськов Сергій Олександрович

Чемериська Ірина Борисівна

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"

Підприємство	Приватне акціонерне товариство "Вінницька кондитерська фабрика"	Дата (рік, місяць, число)	КОДН	
Територія	ВІННИЦЬКА	за ЄДРПОУ	2020	01 01
Організаційно-правова форма господарювання	Акціонерне товариство	за КОАТУУ	00382013	
Вид економічної діяльності	Виробництво какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів	за КОПФГ	0510100000	
Середня кількість працівників	1 914	за КВЕД	230	
Адреса, телефон	вулиця ГЛІБА УСПЕНСЬКОГО, буд. 8, м. ВІННИЦЯ, ВІННИЦЬКА обл., 21001		10.82	

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку "V" у відповідній клітинці):
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку
за міжнародними стандартами фінансової звітності

	V
--	---

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на **31 грудня 2019** р.

Форма №1 Код за ДКУД: **1801001**

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	613	658
первісна вартість	1001	2 186	2 114
накопичена амортизація	1002	1 573	1 456
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби	1010	3 769 734	4 274 742
первісна вартість	1011	5 164 235	5 937 404
знос	1012	1 394 501	1 662 662
Інвестиційна нерухомість	1015	23 466	25 726
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	26 523	29 425
Знос інвестиційної нерухомості	1017	3 057	3 699
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	3 793 813	4 301 126
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	70 475	98 270
Виробничі запаси	1101	68 943	97 153
Незавершене виробництво	1102	582	164
Готова продукція	1103	-	-
Товари	1104	950	953
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестраховування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	102 995	161 947
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	22 679	10 998
з бюджетом	1135	13 932	-
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	548	490
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	88	63
Готівка	1166	-	-
Рахунки в банках	1167	88	63
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-
резервах незароблених премій	1183	-	-

інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	970	475
Усього за розділом II	1198	211 687	272 243
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	103 828	131 687
Баланс	1300	4 109 328	4 705 056

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1 026 876	1 026 876
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	2 269 400	2 269 400
Емісійний дохід	1411	2 269 400	2 269 400
Накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	35 607	35 607
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	683 494	691 338
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	4 015 377	4 023 221
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	26 218	16 255
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	7 444
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
Благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	26 218	23 699
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	15 785	27 921
розрахунками з бюджетом	1620	8 151	35 312
у тому числі з податку на прибуток	1621	3 458	3 547
розрахунками зі страхування	1625	4 435	10 679
розрахунками з оплати праці	1630	16 426	39 746
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	-	30
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	21 662	28 121
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	1 274	516 327
Усього за розділом III	1695	67 733	658 136
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	4 109 328	4 705 056

Керівник _____ **Архипенко Павло Васильович**

Головний бухгалтер _____ **Чемериська Ірина Борисівна**

¹ Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

Підприємство	Приватне акціонерне товариство "Вінницька кондитерська фабрика"	Дата (рік, місяць, число) за ЄДРПОУ	КОДИ		
			2020	01	01
			00382013		

(найменування)
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за Рік 2019 р.

Форма N2 Код за ДКУД 1801003

І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 413 796	1 199 526
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
<i>премії підписані, валова сума</i>	2011	-	-
<i>премії, передані у перестраховування</i>	2012	-	-
<i>зміна резерву незароблених премій, валова сума</i>	2013	-	-
<i>зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій</i>	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(1 305 491)	(1 103 827)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	108 305	95 699
збиток	2095	(-)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
<i>зміна інших страхових резервів, валова сума</i>	2111	-	-
<i>зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах</i>	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	4 999	13 016
у тому числі:	2121	-	-
<i>дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>			
<i>дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2122	-	-
<i>дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування</i>	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(80 644)	(78 415)
Витрати на збут	2150	(4 681)	(4 343)
Інші операційні витрати	2180	(21 492)	(20 566)
у тому числі:	2181	-	-
<i>витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>			
<i>витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	6 487	5 391
збиток	2195	(-)	(-)
Доход від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	20 002	-
Інші доходи	2240	-	-
у тому числі:	2241	-	-
<i>дохід від благодійної допомоги</i>			
Фінансові витрати	2250	(15 484)	(-)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(1 033)	(-)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-

Продовження додатка 2

Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	9 972	5 391
збиток	2295	(-)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(2 128)	(1 154)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	7 844	4 237
збиток	2355	(-)	(-)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	7 844	4 237

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	290 135	278 772
Витрати на оплату праці	2505	623 146	480 019
Відрахування на соціальні заходи	2510	131 994	101 833
Амортизація	2515	291 775	275 569
Інші операційні витрати	2520	75 460	70 651
Разом	2550	1 412 510	1 206 844

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	4107504000	4107504000
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	4107504000	4107504000
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0,00191	0,00103
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0,00191	0,00103
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Керівник _____ Архипенко Павло Васильович

Головний бухгалтер _____ Чемериська Ірина Борисівна

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"

Підприємство	Приватне акціонерне товариство "Вінницька кондитерська фабрика"	Дата (рік, місяць, число)	КОДИ	
Територія	ВІННИЦЬКА	за СДРПОУ	2021	01 01
Організаційно-правова форма господарювання	Акціонерне товариство	за КОАТУУ	00382013	
Вид економічної діяльності	Виробництво какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів	за КОПФГ	0510100000	
Середня кількість працівників	¹ 2 094	за КВЕД	230	
Адреса, телефон	вулиця ГЛІБА УСПЕНСЬКОГО, буд. 8, м. ВІННИЦЯ, ВІННИЦЬКА обл., 21001		10 82	
Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)				
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):				
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку				
за міжнародними стандартами фінансової звітності				

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2020 р.

Форма №1 Код за ДКУД: 1801001

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	658	965
первісна вартість	1001	2 114	2 249
накопичена амортизація	1002	1 456	1 284
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби	1010	4 274 742	4 083 603
первісна вартість	1011	5 937 404	6 083 581
знос	1012	1 662 662	1 999 978
Інвестиційна нерухомість	1015	25 726	25 002
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	29 425	29 425
Знос інвестиційної нерухомості	1017	3 699	4 423
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції, які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	4 301 126	4 109 570
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	98 270	89 991
Виробничі запаси	1101	97 153	88 720
Незавершене виробництво	1102	164	198
Готова продукція	1103	-	-
Товари	1104	953	1 073
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестраховування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	161 947	183 499
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	10 998	5 192
з бюджетом	1135	-	-
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	490	752
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	63	68
Готівка	1166	-	-
Рахунки в банках	1167	63	68
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в:			
резервах довгострокових зоб'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-
резервах незароблених премій	1183	-	-

інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	475	1 079
Усього за розділом II	1195	272 243	280 581
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	131 687	131 687
Баланс	1300	4 705 056	4 521 838

Пасив	Код района	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (паювий) капітал	1400	1 026 876	1 026 876
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	2 269 400	2 269 400
Емісійний дохід	1411	2 269 400	2 269 400
Накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	35 607	35 819
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	691 338	695 843
Неовзначений капітал	1425	(-)	(-)
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	4 023 221	4 027 938
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	16 255	5 692
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	7 444	7 239
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
Благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	23 699	12 931
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	27 921	45 036
розрахунками з бюджетом	1620	35 312	35 462
у тому числі з податку на прибуток	1621	3 547	766
розрахунками зі страхування	1625	10 679	12 678
розрахунками з оплати праці	1630	39 746	46 449
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	30	-
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	5
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	28 121	19 748
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	516 327	321 591
Усього за розділом III	1695	658 136	480 969
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	4 705 056	4 521 838

Керівник

Архипенко Павло Васильович

Головний бухгалтер

Чемериська Ірина Борисівна

¹ Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

Підприємство	Приватне акціонерне товариство "Вінницька кондитерська фабрика"	Дата (рік, місяць, число) за ЄДРПОУ	КОДИ		
			2021	01	01
			00382013		

(найменування)
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за Рік 2020 р.

Форма N2 Код за ДКУД 1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 651 450	1 413 796
<i>Чисті зароблені страхові премії</i>	2010	-	-
<i>премії підписані, валова сума</i>	2011	-	-
<i>премії, передані у перестраховання</i>	2012	-	-
<i>зміна резерву незароблених премій, валова сума</i>	2013	-	-
<i>зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій</i>	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(1 534 681)	(1 305 491)
<i>Чисті понесені збитки за страховими виплатами</i>	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	116 769	108 305
збиток	2095	(-)	(-)
<i>Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань</i>	2105	-	-
<i>Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів</i>	2110	-	-
<i>зміна інших страхових резервів, валова сума</i>	2111	-	-
<i>зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах</i>	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	4 530	4 999
<i>у тому числі:</i>	2121	-	-
<i>дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>			
<i>дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2122	-	-
<i>дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування</i>	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(82 176)	(80 644)
Витрати на збут	2150	(4 984)	(4 681)
Інші операційні витрати	2180	(23 082)	(21 492)
<i>у тому числі:</i>	2181	-	-
<i>витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>			
<i>витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	11 057	6 487
збиток	2195	(-)	(-)
Доход від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	45 354	20 002
Інші доходи	2240	-	-
<i>у тому числі:</i>	2241	-	-
<i>дохід від благодійної допомоги</i>			
Фінансові витрати	2250	(51 099)	(15 484)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(356)	(1 033)
<i>Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті</i>	2275	-	-

Продовження додатка 2

Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	4 956	9 972
збиток	2295	(-)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(239)	(2 128)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	4 717	7 844
збиток	2355	(-)	(-)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	4 717	7 844

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	282 813	290 135
Витрати на оплату праці	2505	772 989	623 146
Відрахування на соціальні заходи	2510	165 011	131 994
Амортизація	2515	342 243	291 775
Інші операційні витрати	2520	82 043	75 460
Разом	2550	1 645 099	1 412 510

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	4107504000	4107504000
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	4107504000	4107504000
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0,00115	0,00191
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0,00115	0,00191
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Керівник _____ Архипенко Павло Васильович

Головний бухгалтер _____ Чемериська Ірина Борисівна

Додаток Г
(обов'язковий)

Фотографія робочого часу заступника головного бухгалтера

№ п/п	Найменування робіт	Поточний, час, хв.	Тривалість, хв	індекс
	День перший			
1	Початок робочого дня	08.00		
2	Увімкнення комп'ютера та підготовка робочого місця	08.00-08.10	10	ПЗ
3	Підготовка документів	08.10-08.20	10	ПЗ
4	Підготовка документів для погодження з директором	08.20 -08.30	10	А
5	Нарада	08.30-08.55	25	С
6	Підпис договорів	08.55-09.05	10	А
7	Розмова із секретарем	09.05-09.10	5	Б
8	Дорога до юриста	09.10-09.30	20	Др
9	Очікування юриста	09.30-09.35	5	Д
10	Відвідування юриста	09.35-09.55	20	Кдх
11	Розмова із секретарем	09.55 -10.00	5	Б
12	Очікування колеги з особистого питання	10.00-10.20	20	Д
13	Дорога до офісу	10.20-10.40	20	Др
14	Роздягається, готує стіл для роботи	10.40-10.50	10	ПЗ
15	Тестування працівника	10.50-11.20	30	А
16	Робота з документами, оформлення наказів	11.20-11.30	10	А
17	Прийом дзвінків	11.30-11.40	10	Т
18	Чаювання	11.40-11.45	5	ОТЛ
19	Очікування через поломку принтера	11.45-11.50	5	Д
20	Ранній ухід на обід	11.50-11.55	5	ПНД
21	Обід	11.55-12.30	35	
22	Початок другої половини дня, пізніше початок роботи	12.30-13.05	5	ПНД
23	Робота з документацією	13.05-13.30	25	А
24	Розмова із колегою (на службову тему)	13.30-13.40	10	Б
25	Аналіз інформації щодо конкурентного середовища підприємства	13.40-14.40	60	Тв
26	Чаювання з колегами в кімнаті відпочинку	14.40-14.55	15	ОТЛ
27	Робота з документами	14.55-15.50	55	А
28	Розмова по телефону з потенційними замовниками	15.50-16.20	30	Т
29	Забирає стіл, закриває шафи, сейф, прибирає документи	16.20-16.30	10	ПЗ
	День другий			
31	Початок робочого дня	08.00		
32	Увімкнення комп'ютера та підготовка робочого місця	08.00-08.15	15	ПЗ
33	Розмова по телефону (службова розмова)	08.15-08.20	5	Т
34	Підпис документів	08.20-08.30	10	А
35	Складає звіт директору	08.30-09.00	30	Тв
36	Друкує звіт	09.00-09.05	5	Тех
37	Вносить інформацію до бази даних по	09.05-09.30	25	Тех

	співробітникам			
38	Дорога до юриста	09.30-10.00	30	ДР
39	Відвідування юриста	10.00 -10.25	25	Б
40	Чекає на прийом у посадової особи (в адміністрації)	10.25-10.30	5	Д
41	Прийом посадової особи	10.30 -10.50	20	КДХ
42	Іде назад до офісу	10.50-11.10	20	ДР
43	Розмовляє у холі з директором	11.10-11.25	15	Б
44	Розмова з колегою на особисті теми	11.25-11.35	10	Д
45	Консультує офіс – менеджера	11.35-11.55	20	Б
46	Одягається перед відходом на обід	11.55-12.00	5	ПЗ
47	Обід	12.00-12.30	30	
48	Приходить з обіду	12.30-12.35	5	ПНД
49	Вивчає пошту та пресу	12.35-13.20	15	Ч
50	Віддає розпорядження бухгалтеру про нарахування заробітної плати нового працівника	13.20-13.35	15	РЛ
51	Складає зразок гарантійного листа для клієнта	13.35-14.00	25	А
52	Чаювання з колегами в кімнаті відпочинку	14.00-14.15	15	ОТЛ
53	Розмовляє по телефону (службова розмова)	14.15-14.30	15	Т
57	Планує роботу наступного дня	14.30-16.00	90	П
58	Наводить лад на робочому столі	16.00-16.15	15	ОРМ
59	Одягається, вимикає комп'ютер, йде	16.15-16.30	15	ПЗ
	День третій			
60	Початок робочого дня	08.00		
61	Включає комп'ютер та готує робоче місце	08.00-08.05	5	ПЗ
62	Розгляд накопичених документів	08.05-08.10	5	А
63	Дослідження ринку реклами	08.10-08.25	15	Тв
64	Розмова із секретарем	08.25-08.30	5	Б
65	Складання стратегічного плану з директором	08.30-08.45	15	Тв
66	Присутня на нараді	08.45-08.50	5	С
67	Підписує документи	08.50-08.55	5	А
68	Аналізує пакет документів для дня підприємця	08.55-09.15	20	ВР
69	Підшиває документи	09.15-09.25	10	Тех
70	Одягається, прибирає стіл	09.25-09.30	5	ПЗ
71	Іде по особистих справах у робочий час	09.30-10.20	50	Д
73	Розмова із клієнтами	10.20-10.55	35	Б
74	Розмова з бухгалтером	11.55-11.20	25	Б
75	Розмова по телефону (особисте)	11.20-11.30	10	Д
76	Телефонна розмова з директором	11.30-12.00	30	Т
77	Обід	12.00-12.30	30	
78	Читає журнал «Професійний бухгалтер»	12.30-13.00	30	Ч
80	Нарада з директором	13.20 -14.00	40	С
81	Розмова з бухгалтером на сторонні теми	14.00-14.30	30	Д
82	Ухід за особистими потребами	14.30-14.40	20	ОТЛ
83	Читає пресу	14.40-15.10	30	Ч
84	Розмова із працівником відділу реклами	15.10-16.00	50	Б
85	Вимкнення комп'ютера, наведення порядку, підготовка документів на завтра	16.00-16.25	15	ПЗ
86	Вихід з роботи	16.25-16.30	5	Д
	День четвертий			
87	Початок робочого дня	08.00		
88	Прихід працювати, включення комп'ютера, підготовка робочого місця	08.00-08.10	10	ПЗ
89	Складання документів для погодження з	08.10-08.30	20	А

	директором			
90	Нарада	08.30-09.00	30	С
91	Узгодження документів із директором	09.00-09.25	25	КДХ
92	Розмова із секретарем	09.25-09.30	5	Б
93	Ухід за особистими потребами	09.30-09.40	10	ОТЛ
94	Перегляд вхідної електронної пошти	09.40-10.10	30	Тех
95	Розмова телефоном із постійними клієнтами	10.10-10.20	10	Т
96	Вивчення інформації щодо конкурентів	10.20-11.00	40	А
97	Нарада у відділі маркетингу	11.00-12.00	60	С
98	Обід	12.00-12.30	30	
100	Прийом дзвінків	12.30-13.00	30	Т
101	Вирішення проблем з нестачі кадрів	13.00-14.00	60	ВР
102	Прийом співробітника	14.00-14.15	15	Б
103	Робота з комп'ютерною базою даних	14.15-15.00	45	Тех
104	Простой через поломку сканера	15.00-15.10	10	Д
105	Розмова із працівником	15.10-15.20	10	Б
106	Телефонна розмова з особистих питань	15.20-15.30	10	Д
107	Прийом клієнтів щодо співпраці	15.30-16.00	30	Б
109	Вимкнення комп'ютера, наведення порядку та звільнення з роботи	16.00-16.30	30	ПЗ
	День п'ятий			
110	Початок робочого дня	08.00		
112	Включає комп'ютер та готує робоче місце	08.00-08.10	10	ПЗ
113	Розмова телефоном з директором	08.10-08.15	5	Т
114	Розмовляє по телефону (службова розмова)	08.15-08.20	5	Т
115	Підпис документів у директора	08.20-08.30	10	А
116	Складає презентацію для нових клієнтів	08.30-09.10	40	Тв
117	Друкує звіт	09.10-09.15	5	Тех
118	Вносить інформацію до бази даних по клієнтам	09.15-09.45	30	Тех
119	Контроль за діяльністю відділу реклами	09.45-10.30	45	К
120	Зустріч із клієнтами	10.30-10.45	15	Б
121	Обговорення клієнта з відділом реклами	10.45-11.15	30	Б
122	Обговорення справ із працівником відділу маркетингу	11.15-11.30	15	Б
123	Телефонна розмова з директором	11.30-11.45	15	Т
124	Підпис наказів	11.45-12.00	15	А
125	Обід	12.00-12.30	30	
126	Оформлення розрахункових листків для надання відпустки, розрахунок днів відпустки	12.30-13.00	30	ФЛ
127	Надсилання документів електронною поштою	13.00-13.30	30	Тех
128	Робота на комп'ютері	13.30-14.40	70	Тех
129	Телефонні розмови (службові)	14.40-15.00	20	Т
130	Розгляд комерційних пропозицій	15.00-15.40	40	А
131	Телефонна розмова (особистий)	15.40-15.45	5	Д
132	Підбиття підсумків роботи за тиждень	15.45-16.15	30	ПЗ
134	Закінчення роботи Вимкнення комп'ютера, звільнення з роботи (раніше часу)	16.15-16.30	15	ПНД

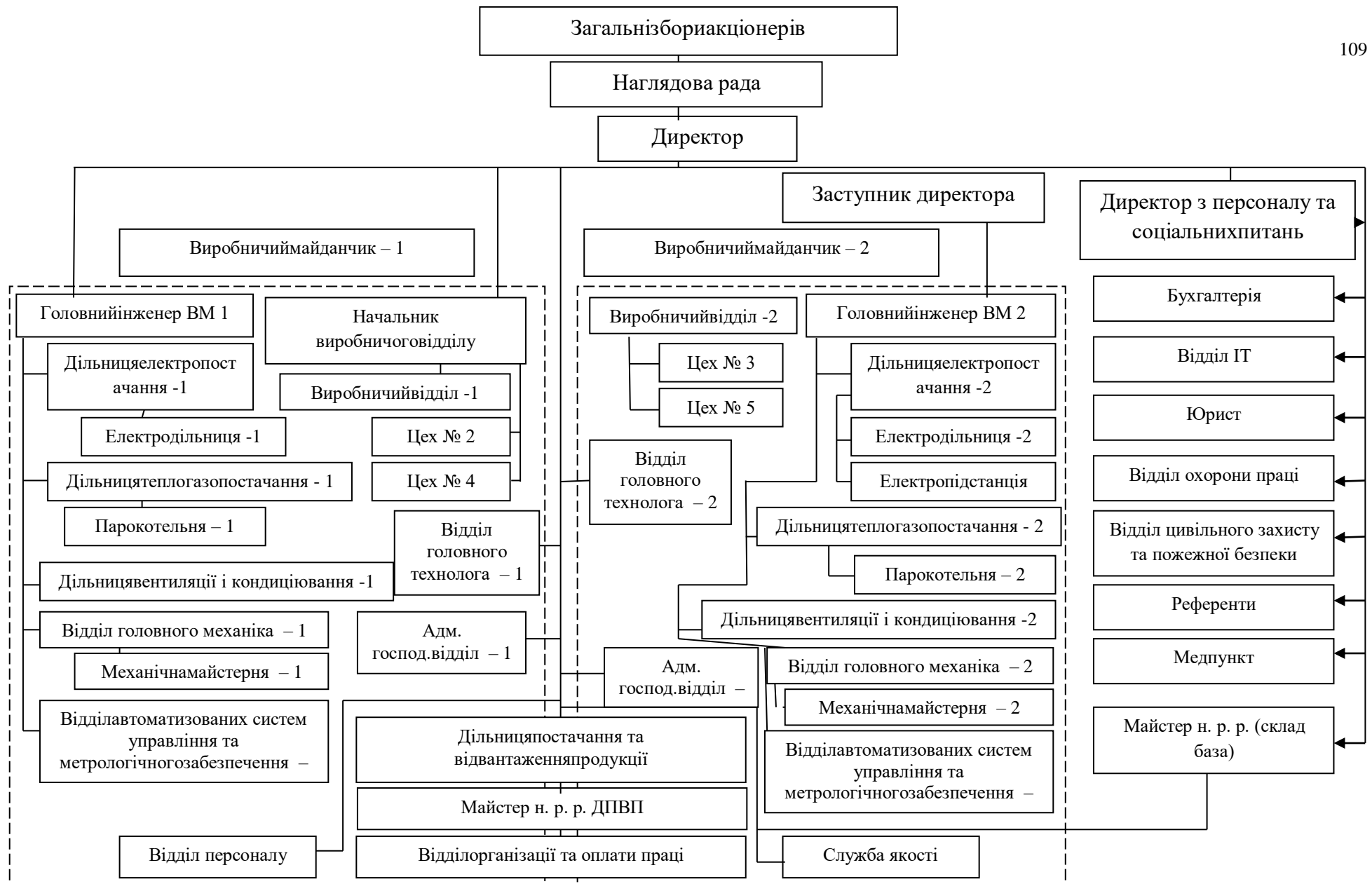


Рисунок Д. 1 – Організаційна структура ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика»

ТЕМА: ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ НА ПРИВАТНОМУ АКЦІОНЕРНОМУ ТОВАРИСТВІ «ВІННИЦЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА»

Виконав студент 2-го курсу, групи МПОУ-21м
спеціальності 073 – «Менеджмент»
Бадя Я.В.
Керівник: к. т. н., доцент Ратушняк О. Г.



В економіці XXI століття у зв'язку зі зростанням темпів змін і ступеня невизначеності економічного середовища у сучасній організації збільшується необхідність оперативно реагувати на середовище, що динамічно змінюється. У процесі управління постійно виникають загрози, пов'язані з неефективністю здійснення трудових процесів, будь-якому рівні управління організації.

В даний час кожен менеджер повинен прагнути організувати свій час і час працівників організації таким чином, щоб у найкоротші терміни та з найменшими витратами досягти поставленої мети. Ці завдання успішно вирішуються на основі теоретичних підходів та практичних методів тайм-менеджменту. Тайм-менеджмент дозволяє керувати робочим часом, планувати, організовувати та оцінювати трудові витрати на всіх стадіях бізнес-процесів та мінімізувати витрати організації. Тому тайм-менеджмент, як інструмент організаційного розвитку підприємства, є актуальним напрямком дослідження.

Метою магістерської кваліфікаційної роботи є аналіз теоретичних і методологічних аспектів тайм-менеджменту та розробка рекомендацій з підвищення ефективності управління підприємством за рахунок впровадження методів тайм-менеджмент.

Для вирішення поставленої мети необхідно вирішити наступні **завдання**:

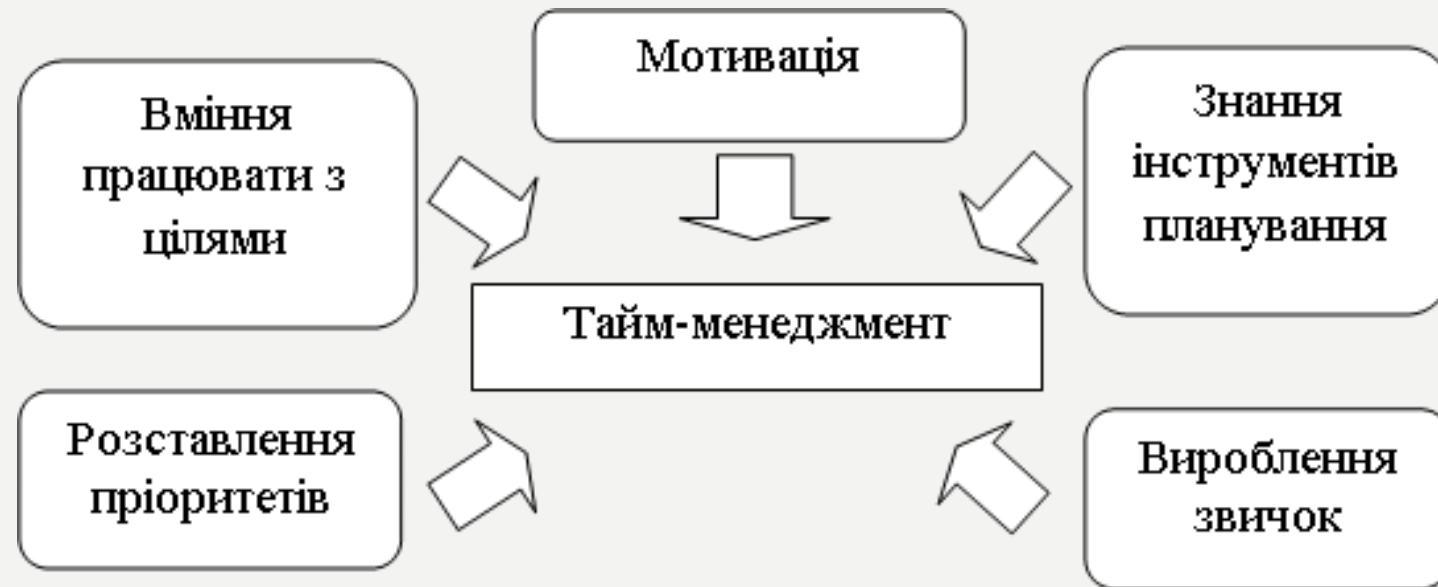
- дослідити сутність і значення тайм-менеджменту як інструменту організаційного розвитку підприємства;
- розкрити сутність робочого часу керівника та спеціаліста;
- визначити методичні підходи щодо оцінювання тайм-менеджменту як інструменту організаційного розвитку підприємства;
- проаналізувати основні економічні і фінансові показники діяльності ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» за 2018-2020 роки;
- дослідити тайм-менеджмент як інструмент організаційного розвитку ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика»;
- проаналізувати систему управління ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика»;
- обґрунтувати вибір базової стратегії розвитку ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика»;
- удосконалити існуючу організаційну структуру управління підприємством;
- розробити рекомендації з удосконалення тайм-менеджменту як інструменту організаційного розвитку на підприємстві;

зробити моделювання отриманих результатів.

Таблиця 1.1 – «Сутність поняття «тайм-менеджмент»

Визначення	Джерело
Тайм-менеджмент – це мистецтво управління часом з урахуванням ефективної методики управління власним часом	Б. Трейсі
Тайм-менеджмент – це комплекс методик для успішного управління часом, заснований на чотирьох китах: планування, розподіл, керування, контроль	І. Халан
Розглянув поняття як вміння балансувати між роботою та особистим життям	Ф. О'Конел
Вважають тайм-менеджмент наукою, що допомагає змінити ставлення до власного часу	Дж. Клеменс
Тайм-менеджмент – набір принципів, навичок, інструментів і систем, які працюють разом, щоб допомогти отримати більше користі від часу з метою поліпшення якості життя.	Сьюзен Уорл
Тайм-менеджмент – це управління перерозподілом обсягу роботи, усіх ресурсів, які необхідні для діяльності та зміни її змісту в заданому часі і просторі	Вронський А. І.

ПРИНЦИПИ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ



ПЛЮСИ ТА МІНУСИ ЗАСТОСУВАННЯ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ

Плюси	Мінуси
<ul style="list-style-type: none">➤ Контроль над результатами.➤ Можливість планування робочого часу.➤ Дозволяє досягти встановлених цілей на основі повсякденного розв'язання основних завдань, інші – делегувати підлеглим або співробітникам.➤ Дає можливість визначити пріоритети, при виконанні всіх видів робіт раціонально використовувати свій час.➤ Допомагає розвивати в собі більш гнучке та спокійне ставлення до змін за рахунок оперативного корегування плану дій.➤ Тайм-менеджмент може відігравати роль своєрідної психотерапії у складні етапи життя, оскільки інтенсивна робота та чіткий розпорядок не дозволяють концентруватися на негативних думках і невдачах.	<ul style="list-style-type: none">➤ Не кожен вміє об'єктивно оцінювати свою діяльність і переадресувати частину справи колегам або підлеглим.➤ У зазначеній практиці питання "як встигнути?" превалює над питанням "для чого це робити?". Незважаючи на те, що першим етапом тайм-менеджменту є цілепокладання, часто після тривалого періоду жорсткого планування часу та виконання безлічі завдань первинні цілі відходять на задній план. Сам процес планування часу, дотримання розпорядку стає важливішим, ніж початкова мета. Планування часу перетворюється на самоцінність. Частина людей при цьому стає ловцями часу, а не ловцями сенсу.➤ Жорстке планування часу перешкоджає саморефлексії, людина може перестати осмислювати своє життя, аналізувати поведінку, слова та вчинки.

ТЕХНОЛОГІЇ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ В ОРГАНІЗАЦІЇ

Стратегія управління персоналом	Напрямок реалізації технологій управління	Технології, які застосовуються для управління часом	Галузь застосування в процесі управління	Результати реалізації
Стратегія примушення	Організація роботи системи	Тотальне управління якістю, реінжиніринг бізнес-процесів, проектний менеджмент	Чітке слідування вказівкам керівника і виконання посадових інструкцій	Мінімізація часових затрат
Стратегія переконання	Організація особистої роботи керівника і підлеглих	Особистий тайм-менеджмент, корпоративний тайм-менеджмент	Творча ініціатива, прийняття самостійних рішень, гнучка реакція на зміни	Підвищення особистої і організаційної ефективності

ОСНОВНІ МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ЩОДО ОЦІНЮВАННЯ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ ЯК ІНСТРУМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Для побудови ефективної системи управління часом керівнику необхідно визначити структуру витрат свого робочого часу. При визначенні яких витрат яку частку робочого часу займають, керівник повинен раціоналізувати їх, тобто усунути небажані витрати, які не дозволяють досягати цілей.

Вивчення витрат робочого дня проводиться з метою:

- Виявлення структури витрат робочого часу, усунення витрат та витрат робочого часу шляхом повного використання можливостей використання обладнання, технології, організації праці та виробництва;
- Виявлення та оцінки застосовуваних методів та прийомів праці;
- Визначення оптимального варіанта змісту та послідовності виконання окремих елементів операцій;
- Розрахунки норм та нормативів;
- Виявлення причин невиконання чи значного виконання норм.

Вивчення витрат робочого часу керівників можливе за допомогою різних методів:

1. Фотографія робочого дня;
2. Самофотографія робочого дня;
3. Метод моментних спостережень;
4. Хронометраж.

МЕТОДИКА АНАЛІЗУ ВИТРАТ РОБОЧОГО ДНЯ

Етап 1. За підсумками отриманих первинних даних складається фактичний баланс робочого дня.

Етап 2. На цьому етапі розраховується коефіцієнт переробки.

Етап 3. На цьому етапі розраховуються показники, що характеризують використання робочого дня.

Етап 4. На даному етапі оцінюється доцільність та необхідність виконуваної роботи.

Етап 5. На цьому етапі складається «аркуш денних перешкод».

Етап 6. На заключному етапі відбувається аналіз поглиначів (зовнішніх та внутрішніх).

Основні поглиначі представлені у таблиці:

Внутрішні поглиначі часу	Зовнішні поглиначі часу
Відсутність усвідомлених цілей. Розмитість, нечіткість цілей. Невміння ставити пріоритети. Нестача знань, досвіду, навичок. Відсутність плану роботи. Фізична втома чи хвороба. Невміння відпочивати. Слабка воля, відсутність самодисципліни	Невідомість місії та цілей організації. Слабке планування. Відсутність чи нечіткість посадових інструкцій. Слабке керівництво (постановка завдань, інструктаж, контроль, суперечливість, неузгодженість). Відсутність ресурсів, інструментів тощо. Відсутність системи делегування. Низька згуртованість у колективі, відсутність взаємодопомоги.

ОБ'ЄКТ ДОСЛІДЖЕННЯ – ПРАТ «ВІННИЦЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА»



«Вінницька кондитерська фабрика» - одна з лідерів серед українських підприємств, які займаються виробництвом кондитерської продукції.

Підприємство надає робочі місця близько 2 тисячам осіб. Фабрика має сучасне та ефективне обладнання, яке дає змогу виготовляти понад 300 видів кондитерських виробів, загальний обсяг виробництва яких становить близько 220 тис. т. на рік.

ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» орієнтується на виробництво широкого спектру асортименту: шоколаду, борошняних виробів, цукерок.



ДИНАМІКА ОСНОВНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ПОКАЗНИКІВ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «ВІННИЦЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА»

Показники	Роки			Відхилення			
	2018	2019	2020	2019 від 2018 року		2020 від 2019 року	
				абсол. знач.	%	абсол. знач.	%
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації, тис.грн.	1199526	1413796	1651450	214270	17,86	237654	16,81
2. Чистий прибуток, тис.грн.	4237	9972	4956	5735	135,36	-5016	-50,30
3. Собівартість реалізованої продукції, тис.грн.	1103827	1305491	1534681	201664	18,27	229190	17,56
4. Середньооблікова чисельність працівників, осіб	1825	1914	2094	89	4,88	180	9,40
5. Фонд оплати праці, тис.грн.	480019	623146	772989	143127	29,82	149843	24,05

ОСНОВНІ ПОКАЗНИКИ БАЛАНСУ ПІДПРИЄМСТВА

Показники	Роки			Відхилення			
	2018	2019	2020	2019 від 2018 року		2020 від 2019 року	
				абсол. знач.	%	абсол. знач.	%
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Власний капітал	4015377	4023221	4027938	7844	0,20	4717	0,12
2. Актив (Пасиви)	4109328	4705056	4521838	595728	14,50	-183218	-3,89
3. Вартість основних засобів, тис. грн.	3769734	4276742	4083603	507008	13,45	-193139	-4,52
4. Оборотні активи	211687	272243	280581	60556	28,61	8338	3,06
5. Поточні зобов'язання	67733	658136	480969	590403	871,66	-177167	-26,92
6. Довгострокові зобов'язання	26218	23699	12931	-2519	-9,61	-10768	-45,44

Кадровий склад ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика»

Показники	Роки			Відхилення			
	2018	2019	2020	2019 від 2018 року		2020 від 2019 року	
				абсол. знач.	%	абсол. знач.	%
1	2	3	4	5	6	7	8
За гендерним складом (осіб)							
чоловіки	1176	1264	1350	88	7,48	86	6,80
жінки	625	649	669	24	3,84	20	3,08
За гендерним балансом у розподілі керівних посад (осіб)							
чоловіки	42	48	47	6	14,29	-1	-2,08
жінки	38	38	37	0	0,00	-1	-2,63
Співвідношення працівників за віком:							
до 30 років	392	411	407	19	4,85	-4	-0,97
від 31 до 40	743	800	848	57	7,67	48	6,00
від 41 до 50	403	431	483	28	6,95	52	12,06
старше 50	263	271	307	8	3,04	36	13,28
Чисельність працівників з обмеженими можливостями							
	78	72	84	-6	-7,69	12	16,67
Середній вік працівників							
	38	38	38	0	0,00	0	0,00
Всього працівників	1801	1913	2019	112	6,22	106	5,54

АНАЛІЗУ ВИКОРИСТАННЯ РОБОЧОГО ЧАСУ ПЕРСОНАЛУ

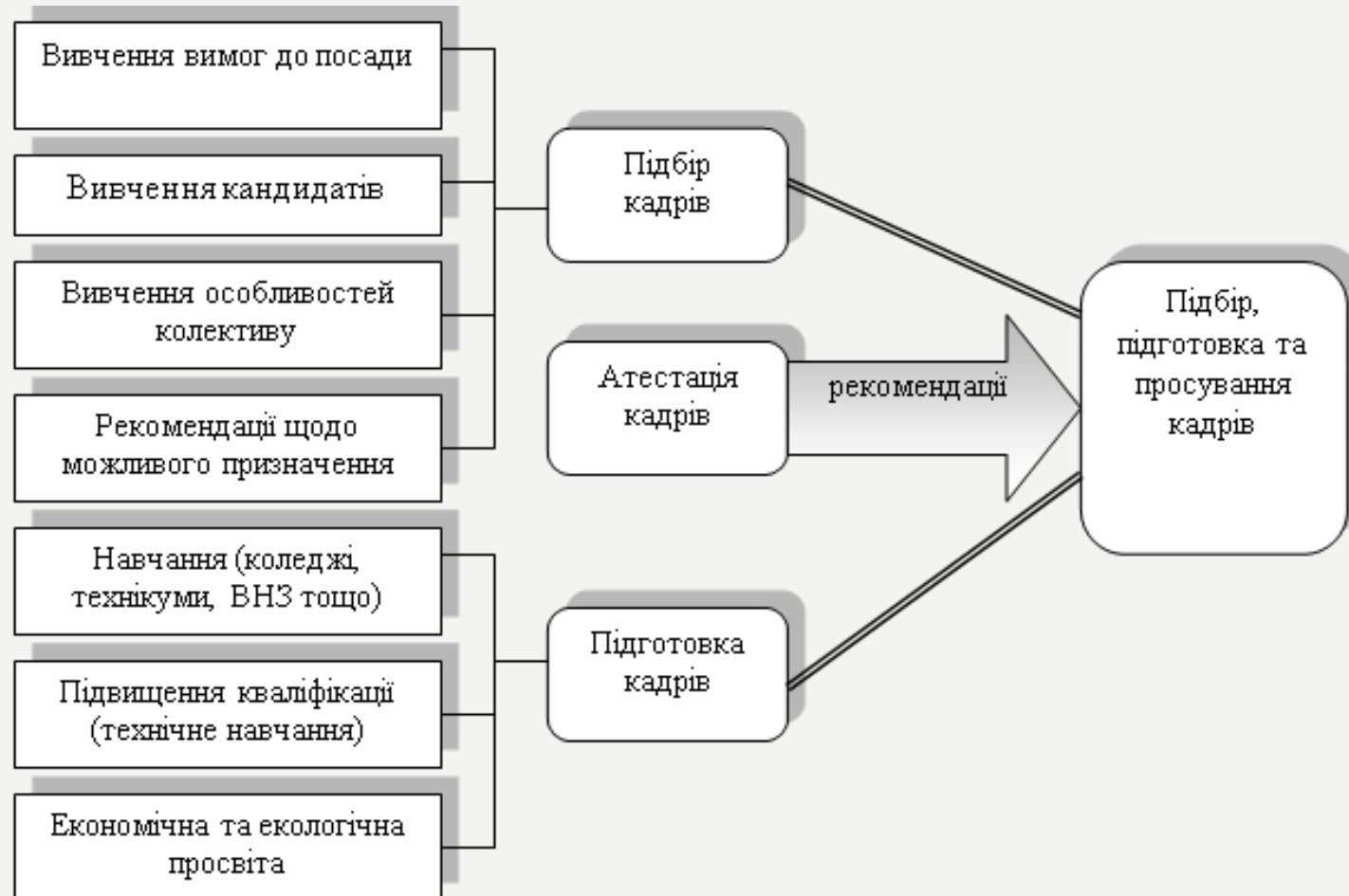
В роботі будь якого працівника на ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» є багато поглиначів часу, які не дають ефективно використовувати робочий час працівника. До таких поглиначів відносяться: особисті розмови не пов'язані з робочими питаннями, пиття чаю та кави, відсутність чітко поставлених цілей та завдань, які необхідно виконати протягом дня, тижня, місяця, відсутність необхідних навичок та досвіду для вирішення поставлених завдань тощо.

Аналіз використання робочого часу фахівця нашого підприємства можна вказати на низку існуючих проблем:

1. Невміння планувати робочий час.
2. Недоліки делегування.
3. Незнання особистого трудового ритму та графіка активності.
4. Нераціональне витрачання часу проведення розмов, нарад.
5. Невміння справлятися із перешкодами.
6. Невміння працювати з інформацією.
7. Неорганізованість колег та особиста неорганізованість.

Виходячи з вище проведеного аналізу робочого часу на підприємстві є над чим працювати та є потреба у впровадженні ефективних методів тайм-менеджменту.

ПІДБІР, ПІДГОТОВКА ТА ПРОСУВАННЯ КАДРІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ



SWOT-АНАЛІЗ ПРАТ «ВІННИЦЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА»

	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Внутрішнє середовище	<ol style="list-style-type: none"> 1. Пізнаваність бренду 2. Сильна маркетингова програма 3. Високоякісна продукція 4. Перевірені постачальники сировини найвищої категорії 5. Модернізоване оснащення цехів 6. Інновації у всіх етапах виробництва 7. Удосконалення продукції, що випускається, на постійній основі 8. Збереження принципу випуску інноваційного продукту 9. Внесення інвестицій в модернізацію міста 10. Велика кількість фірмових магазинів 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Залежність від постачальників. 2. Оперативні витрати на високому рівні. 3. Слабка диверсифікація продукції. 4. Втрата товарів при неякісному транспортуванні. 5. Наявність підробок.
Зовнішнє середовище	Можливості (O)	Загрози (T)
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Збільшення виробничих цехів 2. Виробництво продукції із застосуванням ноу-хау. 3. Розширення частки продукції на ринку 4. Вихід на закордонні ринки. 5. Вдосконалення системи збуту, впровадження інноваційних технологій. 6. Постачання товарів для виробництва з інших регіонів. 7. Збільшення кількості якісного та цікавого для покупців асортименту 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Поява нових конкурентів. 2. Інфляція. 3. Зростаючий конкурентний тиск. 4. Погіршення репутації. 5. Банкрутство. 6. Ризики пов'язані із впровадженням інновацій у виробництві. 7. Недостатність коштів для самофінансування. 8. Низький рівень патентного захисту. 9. Низький рівень збереження комерційних таємниць. 10. Бойові дії в нашому регіоні

ЦІЛІ ПРАТ «ВІННИЦЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА» І МОЖЛИВІ СТРАТЕГІЇ ЇХ ДОСЯГНЕННЯ

Компоненти бізнесу	Мета	Стратегія
Ринок	Збільшення обсягів продажу	Розширення ринків збуту, пошук нових внутрішніх ринків та експорт продукції закордон
Персонал	Кваліфіковані, креативні працівники	Тренінги з тайм-менеджменту та інші, курси підвищення кваліфікації, міжнародне стажування
Цінова політика	Забезпечення доступності продукції	Розширення маркетингових стратегій ціноутворення та введення ефективної маркетингової політики
Виробництво	Покращення якості продукції, оновлення асортименту	Впровадження нових видів продукції та автоматизація системи контролю якості продукції

ПЛАН РЕКОМЕНДАЦІЙ З ПОКРАЩЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «ВІННИЦЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА»

Найменування заходу, що пропонується та його зміст	Виконавці	Терміни виконання	Витрати, тис. грн.	Економічний ефект, тис. грн.	Інші результати
Відправлення персоналу на тренінги та підвищення кваліфікації	Відділ кадрів, керівник, начальник цеху	Постійно	30 щорічно	70	Підвищення продуктивності праці, якості продукції
Впровадження конкурсу «Найкращий кондитер року»	Відділ кадрів, керівник	постійно	2 щорічно	10	Підвищення продуктивності праці
Розробка і застосування ефективної системи матеріального стимулювання працівників за своєчасне та якісне виконання завдань	Фінансовий відділ, бухгалтерія	Постійно	80 щорічно	110	Підвищення продуктивності праці
Впровадження тортів “Cake to go” (тортики в стаканчиках)	Виробни-чий відділ	Постійно	720 щорічно	1256	Збільшення прибутку
Впровадження тортиків у форматі Bento вагою 500 г в еко упаковці	Виробни-чий відділ	Постійно	470 щорічно	490	Залучення нових споживачів, збільшення прибутку
Часткове оновлення основних фондів	Виробни-чий відділ	Постійно	150 щорічно	200	Зменшення собівартості продукції
Підсумок			1452	2126	

ДЯКУЮ ЗА УВАГУ!