

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

## МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

Удосконалення менеджменту системи підвищення ефективності праці на  
приватному акціонерному товаристві "Маяк"

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

Керівник: д.е.н., проф. кафедри ЕПВМ  
Загородня Ю.Т.  
Буреннікова Н.В.

06.06. 2023 р.

Опонент: к.е.н., доцент кафедри фінансів  
та інноваційного менеджменту ВНТУ

Ткачук Л.М.

07.06 2023 р.

Допущено до захисту  
Завідувач кафедри ЕПВМ  
к.е.н., проф. Лесько О.Й.

07.06 2023 р.



Вінницький національний технічний університет  
Факультет менеджменту і інформаційної безпеки  
Кафедра економіки підприємства та виробничого менеджменту  
Освітній ступень магістр  
Спеціальність 073 «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ  
Завідувач кафедри ЕПВМ  
к.е.н., професор

Лесько О.Й.

«31» 01 2023 р.

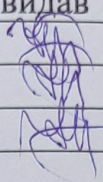
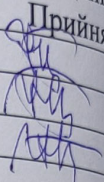
**ЗАВДАННЯ**  
**НА МАГІСТЕРСЬКУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ**  
*Загородній Ю.Т.*

- 1. Тема роботи:** «Удосконалення менеджменту системи підвищення ефективності праці на приватному акціонерному товаристві «Маяк»».  
керівник роботи: Буреннікова Наталя Вікторівна, д.е.н., професор каф. ЕПВМ  
затверджені наказом вищого навчального закладу від «20» 03 2023 року № 68
- 2. Строк подання студентом роботи:** до «05» 06 2023 р.
- 3. Вихідні дані до роботи:** фінансова звітність ПрАТ «Маяк» за 2017-2020 рр.; методичні вказівки, підручники, навчальні посібники, статті, електронні ресурси.
- 4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки:** вступ, сутність, функції, основні елементи праці та основні види її класифікації, обґрунтування методичних підходів до аналізу ефективності управління працею на підприємстві, оцінювання ефективності використання відповідної ІТ в управлінні працею, методи оцінки ефективності праці на підприємстві, аналіз структурно-логічної факторної моделі продуктивності праці, розроблення стратегії розвитку підприємства, розроблення моделі оцінювання ефективності праці персоналу на підприємстві, розрахунок економічного ефекту та економічної ефективності запропонованих рекомендацій.
- 5. Перелік графічного матеріалу:** Основні функції та характеристики праці. Вимоги створення ефективної системи управління праці на рівні підприємства. Аналіз ІТ щодо управління персоналом. Ріст ринку ІТ управління працею 2016-2023 р.р. Методи вимірювання продуктивності праці. Структурно-логічна факторна модель продуктивності праці. Види продукції, що її виготовляє ПрАТ «Маяк». Основні фінансові показники діяльності ПрАТ «Маяк». Організаційна структура управління підприємством та структура управління підприємством. Основні функції ІТ Софтпроект-Кадри. SWOT-аналіз та збутова стратегія підприємства. Структурно-логічна модель процесу визначення продуктивності



праці. Модель оцінювання ефективності праці персоналу на підприємстві. План рекомендацій з підвищення ефективності збутової діяльності підприємства. Моделювання чистого прибутку підприємства від впровадження запропонованих пропозицій.

### 6. Консультанти розділів роботи:

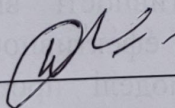
Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Розділ 1	Буреннікова Н.В., професор каф. ЕПВМ		
Розділ 2	Буреннікова Н.В., професор каф. ЕПВМ		
Розділ 3	Буреннікова Н.В., професор каф. ЕПВМ		

7. Дата видачі завдання 31.01.2023 р.

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

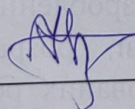
№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Розділ 1 Теоретико-методологічні передумови удосконалення менеджменту системи підвищення ефективності праці на підприємстві	березень 2023	
2	Розділ 2 Аналіз економічної діяльності та системи менеджменту праці на ПрАТ «Маяк»	квітень 2023	
3	Розділ 3 Рекомендації та пропозиції	травень 2023	
4	Здача оформленої роботи на кафедрі		

Студентка



Загородня Ю.Т.

Керівник роботи



Буреннікова Н.В.

## АНОТАЦІЯ

УДК 331

Загородня Ю.Т. «Удосконалення менеджменту системи підвищення ефективності праці на приватному акціонерному товаристві «Маяк»».

Магістерська кваліфікаційна робота зі спеціальності 073 – менеджмент, освітня програма – менеджмент підприємств, організацій і установ, Вінниця : ВНТУ, 2023. 105 с.

На укр. мові. Бібліогр.: 55 назв; рис. : 17; табл. : 18.

У магістерській кваліфікаційній роботі розглянуто теоретичні і практичні питання менеджменту системи підвищення ефективності праці на підприємстві; проаналізовано базові аспекти підвищення ефективності управління працею; розглянуто питання удосконалення оцінювання ефективності праці на основі розробленої моделі з використанням ІТ та запропоновано шляхи удосконалення менеджменту системи підвищення ефективності праці на підприємстві.

Досліджено економічну діяльність підприємства ПрАТ «Маяк», розраховано економічну ефективність діяльності підприємства та досліджено менеджмент системи оцінювання ефективності праці на підприємстві.

Розроблено рекомендації з удосконалення менеджменту системи підвищення ефективності праці на ПрАТ «Маяк».

Ключові слова: ефективність, праця, менеджмент, модель, факторна модель, продуктивність, система, інформаційні технології, підприємство, удосконалення, моделювання тощо.

## A B S T R A C T

Zagorodnya Y.T. «Improving the management of the labor efficiency improvement system at the private joint-stock company «Mayak»».

Master's thesis on specialty 073 - management, educational program - management of enterprises, organizations and institutions, Vinnytsia: VNTU, 2023. 105 p.

In Ukrainian. Bibliography: 55 titles; Fig. : 17; table : 18.

In the master's qualification work, the theoretical and practical issues of the management of the system of increasing labor efficiency at the enterprise are considered; the basic aspects of improving the efficiency of labor management were analyzed; the issue of improving labor efficiency assessment based on the developed model with the use of IT is considered and ways of improving the management of the labor efficiency improvement system at the enterprise are proposed.

The economic activity of the PJSC «Mayak» enterprise was studied, the economic efficiency of the enterprise was calculated, and the management of the labor efficiency evaluation system at the enterprise was studied.

Recommendations for improving the management of the labor efficiency improvement system at PJSC "Mayak" have been developed.

Keywords: efficiency, labor, management, model, factor model, productivity, system, information technology, enterprise, improvement, modeling, etc.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
<b>РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ПЕРЕДУМОВИ</b>	
<b>УДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ СИСТЕМИ ПІДВИЩЕННЯ</b>	
<b>ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ</b>	
1.1 Сутність, функції, основні елементи праці та основні види її класифікації.....	9
1.2 Обґрунтування методичних підходів до аналізу ефективності управління працею на підприємстві.....	18
1.3 Оцінювання ефективності використання відповідної інформаційної технології в управлінні працею.....	24
1.4 Методи оцінки ефективності праці на підприємстві.....	28
Висновок до розділу 1.....	35
<b>РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СИСТЕМИ</b>	
<b>МЕНЕДЖМЕНТУ ПРАЦІ НА ПрАТ «МАЯК»</b>	
2.1 Характеристика та аналіз основних фінансово-економічних показників ПрАТ «МАЯК».....	37
2.2 Аналіз системи менеджменту праці підприємстві.....	49
2.3 Аналіз структури управління на ПрАТ «Маяк».....	55
Висновок до розділу 2.....	60
<b>РОЗДІЛ 3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ТА ПРОПОЗИЦІЇ</b>	
3.1 Обґрунтування вибору базової стратегії розвитку підприємства ПрАТ «Маяк».....	62
3.2 Розробка моделі оцінювання ефективності праці персоналу на підприємстві .....	65
3.3 Розрахунок економічного ефекту та моделювання чистого прибутку підприємства.....	75
Висновок до розділу 3.....	80
Висновки.....	81

Список використаних джерел .....	85
Додаток А. Перевірка на антиплагіат.....	90
Додаток Б. Технічне завдання .....	91
Додаток В. Баланс ПрАТ «Маяк» за 2019-2020 р.р.....	93
Додаток Г. Річний звіт про фінансові результати за 2019-2020 р.р.....	97
Додаток Д. Баланс ПрАТ «Маяк» за 2020-2021 р.р .....	99
Додаток Е. Річний звіт про фінансові результати за 2020-2021 р.р.....	103

## ВСТУП

В сучасних умовах господарювання для формування позитивного відношення до праці треба створювати такі умови, щоб працівники сприймали працю як таку діяльність, яка є джерелом їх самовдосконалення та основою професійного і службового зростання. Правильне відношення до праці визначається системою цінностей працівника, умовами його праці та ефективними стимулами, і все це має бути враховано при моделюванні системи підвищення ефективності праці на підприємстві. Адже від рівня ефективності праці значною мірою залежить і кінцевий фінансовий результат підприємства, отриманий ним прибуток або збиток. Саме тому питання моделювання системи підвищення ефективності праці на підприємстві є актуальним та потребує окремої уваги.

*Актуальність* удосконалення менеджменту системи підвищення ефективності праці полягає в необхідності досягнення більш високих рівнів продуктивності та результативності на підприємстві. Зростання конкуренції, швидкі зміни в економічному середовищі та технологічний прогрес вимагають від підприємств ефективного управління працею, щоб забезпечити оптимальне використання ресурсів, підвищення якості продукції/послуг і зниження витрат. Удосконалення менеджменту системи підвищення ефективності праці дозволяє підприємствам впроваджувати ефективні стратегії, процеси та інструменти, що сприяють досягненню конкурентної переваги, збільшенню прибутковості та стійкому розвитку.

Питання ефективності праці та окремими аспектами моделювання системи підвищення ефективності праці досліджували такі фахівці, як Азарова А.О., Данюк В.М., Завіновська Г.Т., Калина А. В. Кредисов А. І., Кредисов В.А., Крушельницька О. В., Кузьмин О. Є., Мала Н.Т., Мельник О.Г., Мельничук Д. П., Мороз О. О., Мурашко М., Панченко С. Т. та ін.

*Метою* даної роботи є обґрунтування теоретичних та практичних засад щодо необхідності удосконалення моделювання системи підвищення ефективності праці на підприємстві.

В рамках поставленої мети вирішувалися наступні завдання:

1. Дослідити теоретико-методологічні передумови моделювання системи підвищення ефективності праці на підприємстві.
2. Провести фінансово-економічний аналіз діяльності підприємства з метою визначення його фінансового стану.
3. Провести аналіз ефективності праці на підприємстві ПрАТ Вінницький завод “Маяк”.
4. Розробити рекомендації щодо удосконалення системи підвищення ефективності праці на досліджуваному підприємстві.
5. Розрахувати економічний ефект від розроблених пропозицій.
6. Провести моделювання отриманих результатів.

Об’єктом дослідження являється процес моделювання системи підвищення ефективності праці на підприємстві.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні засади менеджменту системи підвищення ефективності праці на підприємстві.

*Наукова новизна* проведених нами досліджень полягає в тому, що було розроблено модель оцінювання ефективності праці персоналу на підприємстві, яка на відміну від існуючих складається з шести взаємопов’язаних етапів, які базуються на чіткій алгоритмічній послідовності з використанням процесуального, якісного та результативного аспекту праці та сучасних інформаційних технологій.

*Методи дослідження.* 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 дослідження – таблицний та графічний методи; для визначення показників стану та ефективності збутової діяльності на підприємстві – методи порівняння та



узагальнення. В роботі також використовувалися методи економічного аналізу, монографічні методи, методи зіставлення та інші.

*Інформаційною базою* для виконання магістерської кваліфікаційної роботи є навчальні підручники та посібники, Закони України, нормативні документи Кабінету Міністрів України та інших міністерств і відомств, матеріали наукових конференцій, монографії та статті у наукових журналах, виступи науковців на конференціях, бухгалтерська та фінансова звітність ПрАТ «Маяк», інформаційні ресурси Інтернет.

Безпосередньо *практичне значення* отриманих результатів полягає в тому, що вони становлять як науково-теоретичний, так і практичний інтерес щодо покращення використання методів моделювання системи ефективності праці на підприємства. Сформульовані положення, пропозиції, рекомендації та висновки можуть бути використані у практичній діяльності ПрАТ «Маяк».

*Самостійність виконання роботи.* Робота виконана автором самостійно під керівництвом наукового консультанта, якого призначила кафедра ЕПВМ, і є завершеною працею. Теоретична частина роботи зроблена з використанням наукових праць інших дослідників та матеріалів Інтернет. Практична частина роботи зроблена на матеріалах досліджуваного підприємства.

*Апробація результатів.* За результатами виконаної магістерської кваліфікаційної роботи підготовлена доповідь на ІІ Науково-технічна конференція підрозділів Вінницького національного технічного університету НТКП ВНТУ [1].

*Пояснювальна записка* магістерської кваліфікаційної роботи складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури, який налічує 60 джерел та 6 додатків. Текст пояснювальної записки викладений на 105-ти сторінках (основний – на 82 сторінках), в 17 таблицях та на 18 рисунках.

Магістерська кваліфікаційна робота виконана відповідно до методичних вказівок Вінницького національного технічного університету ВНТУ [2] та кафедри економіки підприємства та виробничого менеджменту ЕПВМ [3].

## РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ПЕРЕДУМОВИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ СИСТЕМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

### 1.1 Сутність, функції, основні елементи праці та основні види її класифікації

Вивчення проблем розвитку суспільства неможливе без дослідження сутності праці, ставлення до неї, тому що все, що є необхідним для життя людини створюється працею. Праця виступає основою функціонування та розвитку суспільства, незалежно від будь-яких соціальних форм, умов існування. Праця це постійна необхідність, без якої неможливе життя людини [1].

Праця є фундаментальною формою діяльності людини, яка спрямована на створення матеріальних, нематеріальних та культурних цінностей, а також надання різноманітних послуг. За класичним підходом до розгляду праці як фактору виробництва, процес праці містить декілька обов'язкових елементів: засоби праці, предмети праці та власне саму працю [2].

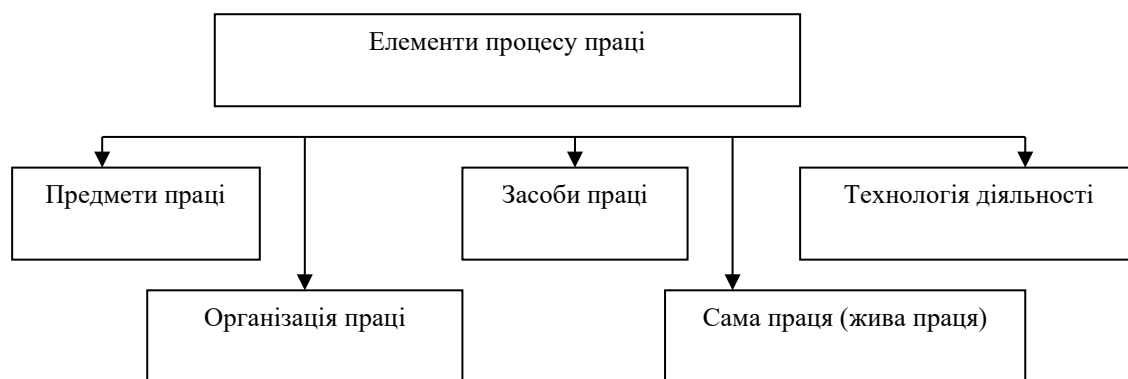


Рисунок 1.1 – Чинники процесу праці

Насьогодні економічна наука розглядає працю як комплекс факторів (рисунок 1.1) [3]:

- Засоби праці - це знаряддя або комплекс речей, які людина використовує для впливу на предмети праці.
- Предмети праці - це речі, які створює людина з метою задоволення своїх потреб.
- Організація праці - це система виробничих взаємозв'язків між працівниками та засобами виробництва.
- Технологія діяльності - це порядок виробничих процесів, які використовуються для впливу на предмети праці для надання їм нових властивостей.
- Сама праця - це процес впливу працівника на предмети праці з метою досягнення певного результату. [4].

Сутність праці виявляється в її функціях. Найголовніші з них наведені на рис. 1.2 [5, 6].

При аналізі соціальної природи праці потрібно враховувати, що праця - це процес між людиною та природою, за допомогою якого людина опосередковує, регулює та контролює одержання природних благ. У процесі праці людина створює матеріальні та духовні блага, розвиває свої здібності, формує необхідні соціальні якості та створює себе як особистість [7]. Проте, праця також відіграє важливу роль у взаємодії між людьми та встановлює трудові відносини. Суспільна та індивідуальна праця мають загальні ознаки, праця завжди має суспільну форму, оскільки люди працюють один на одного. Удосконалення праці може здійснюватися як через удосконалення засобів виробництва та впровадження прогресивних технологій, так і через впровадження нових методів та трудових операцій.

Суспільна праця виступає загальним підґрунтям та джерелом усіх соціальних явищ. Детально соціальне значення праці розкривається в термінах "характер праці" та "зміст праці" (рис. 1.3) [6, 8].



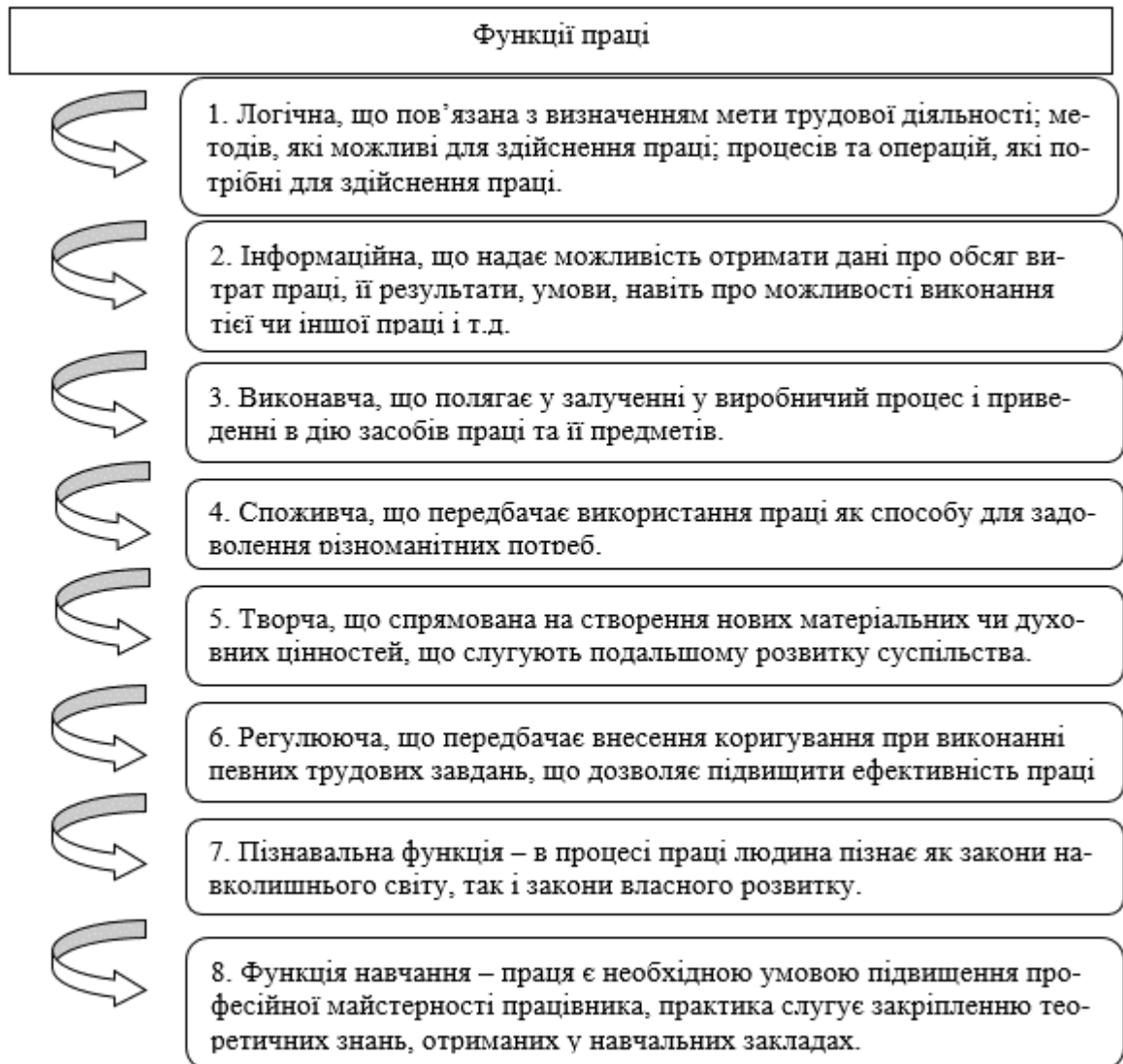


Рисунок 1.2 – Основні функції праці

Основні характеристики праці визначають особливості функціональності певного виду праці, які залежать від предмету роботи, засобів праці та організації виробничого процесу. Поняття "зміст роботи" включає відповідальність та складність роботи, творчі можливості, виконавські та управлінські функції, технічне обладнання, різноманітність трудових функцій, монотонність, самостійність тощо. Конкретний вид праці вимагає певних вимог до освіти, кваліфікації та здібностей працівника. Це головний чинник, який визначає можливості розвитку особистості під час праці, спрямованість трудових навичок та реалізацію творчих, фізичних та інших здібностей працівника. Він також

впливає на ставлення до праці, задоволеність роботою, інтерес до роботи, плинність кадрів та продуктивність праці [9].

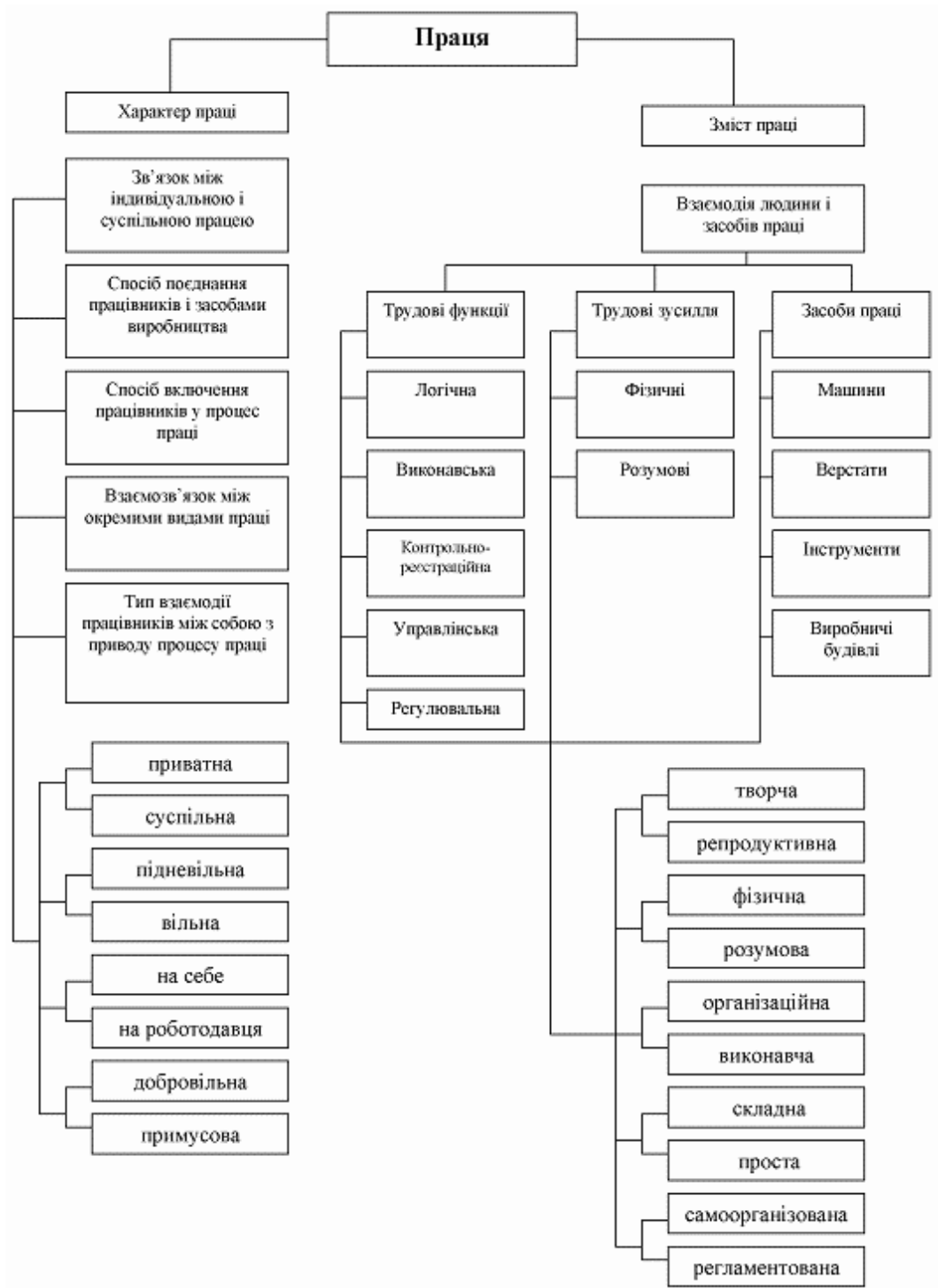


Рисунок 1.3 – Основні характеристики праці

Прогресивна зміна змісту роботи відбувається за рахунок розвитку матеріально-технічної бази виробництва та впровадження науково-технічного прогресу. Це призводить до зміни структури трудових функцій: функції, які безпосередньо впливають на предмет праці, переходять від працівника до машин, зростає час, витрачений на управління та технічне обслуговування обладнання, а також частка складної кваліфікованої роботи зростає, вдосконалюється її змістовність, підвищується самостійність та відповідальність працівників.

Соціальний зміст праці - це те, як праця впливає на соціальні відносини між людьми. Він визначається тим, як праця організована в суспільстві, який її статус та які відносини між працівниками та роботодавцями склалися. Соціальний зміст праці також включає в себе відносини працівників між собою, наприклад, взаємодію в колективі, співпрацю та конкуренцію.

Функціональний зміст праці - це те, які завдання та обов'язки потрібно виконувати в конкретній роботі, які навички та знання потрібні для її виконання. Він включає в себе такі аспекти, як обсяг та складність роботи, відповідальність, рівень творчості та самостійності в роботі, а також технічну оснащеність та різноманітність трудових функцій.

Обидва аспекти взаємодіють між собою: соціальний зміст праці визначає, які роботи потрібні у даному суспільстві, а функціональний зміст праці визначає, які конкретні завдання потрібно виконувати, щоб забезпечити ефективну та продуктивну працю.

Характер праці визначається комплексом ознак, що включає різні аспекти праці, такі як її зміст, умови виконання, тривалість, відповідальність та інші фактори, що впливають на працюючого.

Характер праці залежить від науково-технічного прогресу та ступеня розвитку продуктивних сил.

Соціально-економічна сутність праці відображається у тому, що праця є важливим елементом економічної системи суспільства і має великий вплив на соціальний прогрес. Вона передбачає використання людських ресурсів для



створення матеріальних і нематеріальних благ, що задовольняють потреби людей і суспільства в цілому.

Крім того, соціально-економічна сутність праці включає такі питання, як зайнятість, оплата праці, умови праці, соціальний захист та інші аспекти, що пов'язані з працею. Вона відображає те, як праця організовується та функціонує в рамках економічної системи, як вона впливає на соціальну структуру та розподіл ресурсів в суспільстві. [11].

Показникам, що характеризують характер праці вважають [12]:

1. Вид продукції, що виготовляється.
2. Ступінь складності технологічного процесу виготовлення продукції.
3. Рівень кваліфікації робітників, що задіяні в процесі праці.
4. Рівень механізації та автоматизації виробничого процесу.
5. Рівень організації праці.
6. Умови праці та соціальний захист працівників.
7. Економічні показники продуктивності праці, такі як витрати на одиницю продукції та рівень прибутку.

Дамо більш детальну характеристику вищезначеним показникам [13]:

Вид продукції, що виготовляється - цей показник вказує на специфіку виробництва, а також на складність технологічних процесів. Виготовлення складних технічних засобів вимагає високої кваліфікації робітників та складних технологічних процесів.

Ступінь складності технологічного процесу виготовлення продукції - цей показник вказує на рівень складності технічних процесів, які використовуються в виробництві. Наприклад, виготовлення автомобілів вимагає від робітників високої кваліфікації та використання складних технологічних процесів.

Рівень кваліфікації робітників, що задіяні в процесі праці - цей показник вказує на кваліфікаційний рівень робітників, які беруть участь у виробництві. Наприклад, виготовлення меблів вимагає високої кваліфікації столярів та інших робітників.

Рівень механізації та автоматизації виробничого процесу - цей показник вказує на рівень автоматизації та механізації виробничого процесу. Наприклад, виготовлення автомобілів потребує використання високоавтоматизованого обладнання.

Рівень організації праці - цей показник вказує на те, наскільки ефективно організовано виробництво та якість управління виробництвом. Він включає в себе питання про відповідність виробництва вимогам технологічних процесів, про раціональний вибір засобів виробництва, про організацію працівників та раціональне використання робочого часу.

Умови праці та соціальний захист вказують на те, наскільки безпечно та здорове робоче середовище для працівників та який рівень захисту їх прав та інтересів.

Економічні показники охоплюють витрати на виробництво однієї одиниці продукції та прибуток, який дозволяє оцінити ефективність виробництва та прийняти рішення щодо його оптимізації.

Відношення роботодавців до працівників вказують на ставлення роботодавців до працівників та їхній підхід до організації робочого процесу, що може відображати відносини в колективі та ефективність роботи в цілому.

Характер людської праці обумовлений двома компонентами:

1. змістом операцій, які працівник виконує у процесі своєї праці.
2. суспільними відносинами, в яких відбувається процес праці.

Праця, як правило, є одночасно розумовою та фізичною діяльністю. І не можна провести чітку межу, оскільки будь-яка професійна діяльність так чи інакше пов'язана з інтелектуальною та фізичною активністю. Поділ на творчу та фізичну працю може здійснюватися враховуючи те, наскільки працівник докладає свої творчі чи фізичні зусилля для здійснення своєї трудової діяльності та для отримання прибутку за свою виконану роботу [14].

Класифікація видів праці за її характером та за її змістом наводиться у двох аспектах: соціальному та структурному.

Соціальний характер праці визначається тим, як праця взаємодіє з соціальними відносинами в суспільстві. Це означає, що праця є важливим фактором у формуванні соціальної структури суспільства і має великий вплив на соціальні відносини між людьми.

Структурний характер праці визначається організацією праці в конкретній галузі або підприємстві. Він охоплює такі аспекти, як розподіл праці між робітниками, ступінь спеціалізації робіт, організація виробничих процесів, використання технологій, рівень механізації та автоматизації, умови праці та інше. Структурний характер праці залежить від конкретної галузі і підприємства, тому він може суттєво відрізнятись у різних сферах виробництва.

З сучасної наукової точки зору [2, 15], праця проста та складна характеризуються не тільки рівнем фізичної чи розумової напруги, але й ступенем включення людини у виробничий процес.

Проста праця зазвичай пов'язана з рутинними операціями та не потребує великої кількості знань чи кваліфікації, тоді як складна праця вимагає високого рівня знань, кваліфікації та творчого мислення [16].

Праця творча є основою інноваційного розвитку та передбачає використання креативних здібностей та інтелектуального потенціалу людини для створення нових продуктів, технологій та ідей [7].

Репродуктивна праця, у свою чергу, пов'язана з підтриманням та відтворенням життєвого циклу людини та суспільства, таких як виховання дітей, догляд за хворими та літніми людьми [17].

Класифікація видів праці за її предметом базується на функціональному, професійному і галузевому розподілі.

Функціональний розподіл праці визначає, які функції та обов'язки потрібні для реалізації конкретної діяльності чи процесу. Наприклад, в одній компанії функціональний розподіл праці може включати в себе діяльність менеджера, фінансиста, маркетолога тощо.

Професійний розподіл праці означає розподіл робіт між працівниками залежно від їх професії, освіти, кваліфікації та спеціалізації. Наприклад, лікарі



відповідають за медичне лікування, а програмісти за розробку програмного забезпечення.

Галузевий розподіл праці відбувається між різними галузями економіки та ринків праці. Наприклад, одна галузь економіки може бути спеціалізована на виробництві харчових продуктів, тоді як інша галузь - на виробництві електроніки.

У реальному житті ці розподіли часто переплітаються між собою. Наприклад, у компанії, що розробляє програмне забезпечення, можуть бути програмісти (професійний розподіл), які працюють над розробкою певних функцій (функціональний розподіл) для використання у галузі банківських послуг (галузевий розподіл).

Класифікація видів праці залежно від ступеня та рівня сприятливості та несприятливості умов праці передбачає поділ праці на три групи:

Легка праця - виконується в комфортних умовах без важких фізичних навантажень або впливу шкідливих факторів (наприклад, робота в офісі, дизайнер, програміст).

Середньої важкості праця - характеризується помірним фізичним навантаженням і відсутністю значних шкідливих умов (наприклад, робота автомеханіка, кухаря, медичної сестри).

Важка праця - пов'язана зі значним фізичним навантаженням, шкідливими умовами праці або підвищеним ризиком виникнення професійних захворювань (наприклад, робота на будівництві, гірник, зварювальник).

Така класифікація дає змогу оцінити ризики для здоров'я та безпеки працівників, визначити рівень їх захисту та необхідність додаткової охорони праці. Крім того, вона може бути використана для визначення категорій професій та розміру зарплат для працівників різних категорій.

Отже, можна зробити наступний висновок про основні функції та елементи праці. Основними функціями праці є виробнича та соціальна. Виробнича функція полягає в створенні матеріальних благ і послуг, які задовольняють потреби суспільства. Соціальна функція полягає в задоволенні потреб індивіда в

самореалізації, самопізнанні, соціальній ідентифікації та інтеграції в суспільство.

Основними елементами праці є робоча сила, засоби виробництва та об'єкт праці. Робоча сила - це людина, яка виконує працю. Засоби виробництва - це матеріальні ресурси, необхідні для виконання роботи, такі як машини, інструменти, сировина, матеріали тощо. Об'єкт праці - це те, на що спрямована праця, наприклад, продукція, об'єкти побутового вжитку тощо.

Класифікація видів праці дозволяє систематизувати і описати різноманітні види праці в залежності від різних критеріїв. Це дозволяє зробити більш детальний та конкретний аналіз праці, спростити планування виробництва та підвищити ефективність використання ресурсів. Класифікація видів праці залежно від ступеня та рівня сприятливості та несприятливості умов праці дозволяє оцінювати ризики для здоров'я та життя працівників та приймати відповідні заходи щодо їхньої безпеки.

## **1.2 Обґрунтування методичних підходів до аналізу ефективності управління працею на підприємстві**

Сучасна модель ефективної системи управління праці повинна враховувати такі аспекти діяльності підприємства, які дозволили б поєднати стратегічні цілі підприємства з потребами й інтересами робітників, взаємопов'язуючи різноманітні форми стимулювання із складністю та результативністю праці, об'єктивно оцінюючи працездатність, знання, досвід, можливості працівників, створюючи умови реалізації і розвитку трудового потенціалу персоналу, наближення інтересів керівників підприємства до інтересів працівників, і навпаки [18, 19, 20]. Ефективна система управління праці на рівні підприємства має базуватись на певних вимогах, основними з яких є (рис. 1.4).

Ефективність мотиваційного механізму управління праці визначається за загальними результатами діяльності підприємства: рівнем продуктивності праці,

ефективності діяльності, якістю послуг. Трудовий потенціал персоналу являє собою сукупність здібностей і можливостей членів колективу в поєднанні з умовами їх реалізації і відтворення. Вирішення цього завдання ускладнюється тим, що кожна людина є індивідуальністю зі своїми властивостями – рисами характеру, світоглядом, психотипом, знаннями, досвідом тощо.

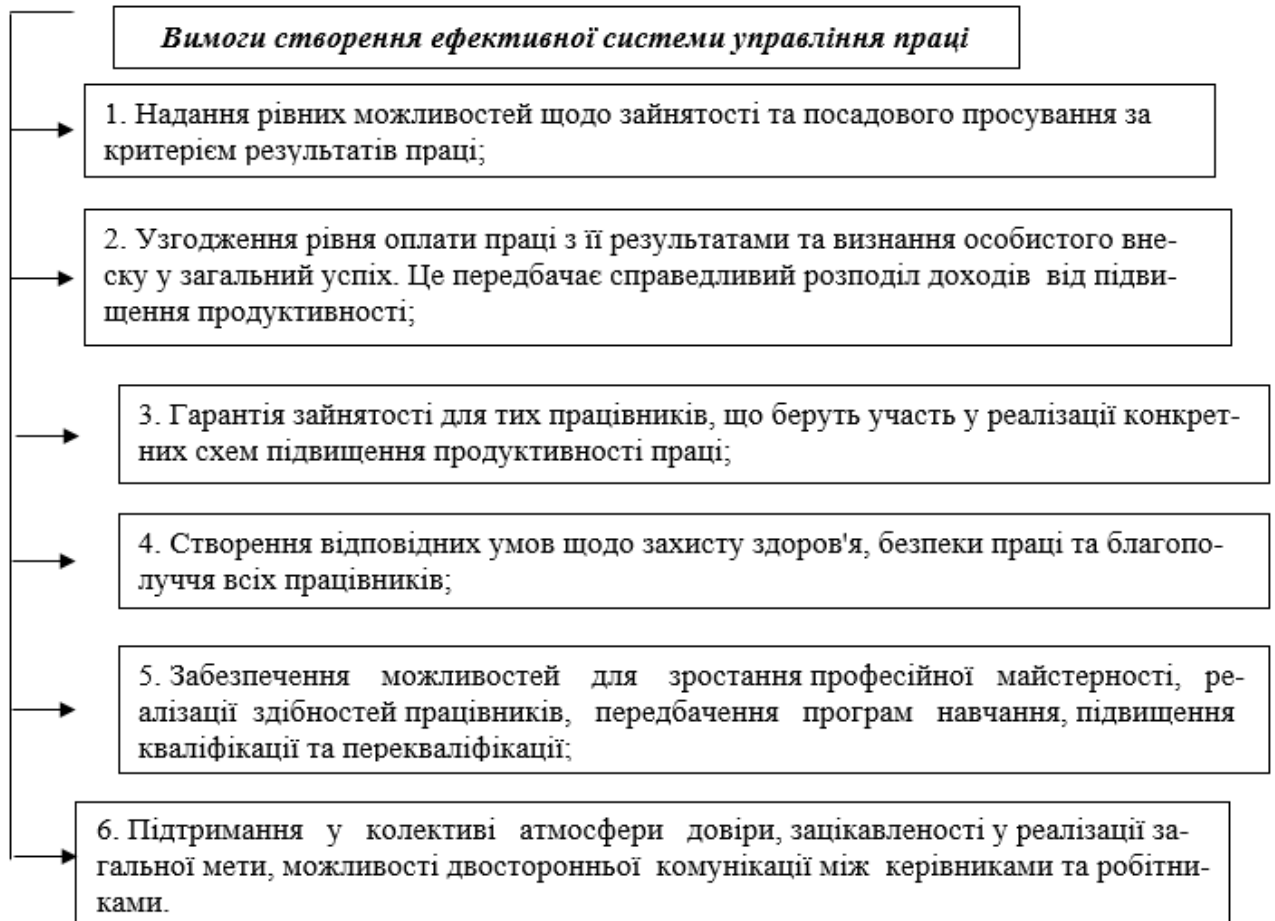


Рисунок 1.4 – Вимоги створення ефективної системи управління праці на рівні підприємства

Оцінка ефективності системи управління праці на підприємстві вимагає комплексного підходу, який враховуватиме як економічні результати діяльності персоналу взагалі й кожного працівника окремо, так і соціально-психологічні аспекти вивчення мотивації. Мотивація праці в системі управління персоналом – це створення умов, при яких людина зацікавлена у високо результативній праці, а цілі підприємства відповідають її особистим інтересам і намірам.

Підґрунтям комплексної системи управління праці є мотиваційний механізм як механізм реалізації мотивації до високопродуктивної праці. За суттю це комплексний інструментарій перетворення потенційної мотивації на реальну мотивацію яка призводить до дії.

Для побудови економіко-математичної моделі системи дослідники ефективності мотивації часто використовують метод аналізу ієрархій Т. Сааті [21-24], який дозволяє оцінити вплив чинників на різні процеси, в тому числі і соціально-економічні за умови відсутності їх кількісних характеристик. Метод полягає у розділенні складної проблеми на її прості складові з подальшим обробленням послідовності цих складових попарно. Він включає синтез множинних оцінок, визначення пріоритетності критеріїв і пошуку альтернативних рішень. За методом елементи задачі порівнюються попарно стосовно їхньої інтенсивності впливу на загальну характеристику. Результати порівнянь розміщуються у вигляді матриці, для якої визначаються власні вектори та значення. Для процедури обчислення власних векторів доцільно користуватися методом середнього геометричного [24]. Спочатку обчислюються оцінки компонентів власного вектора по рядках, а потім отриманий результат нормалізується для одержання оцінки вектора пріоритетів. Після цього можна оцінити ступінь важливості кожного елемента як результат множення матриці на вектор пріоритетів. Такі обчислення здійснюються способом кількісного визначення порівняльної важливості факторів або результатів у проблемній ситуації. Після формування набору локальних пріоритетів, вони об'єднуються, починаючи з другого рівня вниз за класичним принципом синтезу.

Економічна ефективність управлінської діяльності  $П_{ep}$  являє собою показник, що розраховується з метою визначення ефективності витрат на управлінський штат працівників, зокрема визначення величини доходу від реалізації продукції, що припадає на одну гривню управлінських витрат [25-28]:

$$П_{ep} = \frac{TO}{B_{av}}, \quad (1.1)$$

де:  $TO$  – виручка від реалізації продукції;

$B_{ав}$  – адміністративні/управлінські витрати.

Показник  $K_{yn}$  – це співвідношення кількості управлінських працівників і середньооблікової кількості працюючих, яке розраховується для визначення частки управлінського персоналу серед загальної кількості працівників і середню міру навантаження керівника підлеглими:

$$K_{yn} = \frac{Ч_{yn}}{Ч_{скп}}, \quad (1.3)$$

де:  $Ч_{yn}$  - кількість управлінського персоналу;

$Ч_{скп}$  - середньооблікова кількість працівників підприємства.

Продуктивність праці персоналу  $П_{np}$  розраховується з метою визначення суми коштів виручки від реалізації продукції, що розподіляється на одного працівника за весь рік. Такі розрахунки в динаміці дають змогу відображення ефективності праці колективу:

$$П_{np} = \frac{TO}{Ч_{скп}}, \quad (1.4)$$

Рентабельність використанні персоналу  $R_{пер}$  розраховується для визначення суми чистого прибутку, що припадає на одного працівника за рік, і показує скільки коштів кожний працівник приніс для підприємства виконуючи доручену йому роботу:

$$R_{пер} = \frac{ЧП}{Ч_{скп}}, \quad (1.5)$$

де:  $ЧП$  – чистий прибуток підприємства.

Заробітна плата на одного працівника розраховується за формулою [26, 50]:

$$X = \frac{\Phi}{N} \quad (1.6)$$

де  $X$  - середня заробітна плата за один рік;

$\Phi$  - річний фонд заробітної плати;

$N$  - чисельність працівників (середньооблікова).

Співвідношення продуктивності праці та середньої заробітної плати розраховується за формулою [26, 29]:

$$K = \frac{W}{X} \quad (1.7)$$

Де  $K$  - коефіцієнт випередження (відставання);

$W$  - виробіток (продуктивність) одного працівника;

$X$  - середньорічна заробітна плата.

Більшість авторів [25-29] відносить до найбільш значущих критеріїв ефективної мотивації персоналу відносять показник плинності кадрів як сума звільнених працівників за власним бажанням до загальної середньооблікової чисельності. Висока плинність кадрів знижує ефективність роботи організації чи фірми. Залучення ж нових працівників коштує набагато дорожче, ніж моніторинг причин плинності кадрів та її дій щодо її зменшення [27].

Під час управління плинністю кадрів зростає роль соціальної інформації, а саме: правової, соціологічної, соціально-психологічної і педагогічної усвідомленості керівників компанії та працівників служб управління, що сприятиме цілеспрямованому та постійному впливові на процеси, які відбуваються у колективі, і вихованню дисципліни у працівників. Даний показник ( $K_n$ ) розраховується таким чином [27]:

$$K_n = \frac{U_{36}}{U_{скп}}, \quad (1.8)$$

де:  $U_{36}$  - чисельність працівників, звільнених із причин плинності.



Плинність є однією з найпоширеніших організаційних форм оцінки руху кадрів. На практиці до показника плинності кадрів прийнято відносити і звільнених за власним бажанням, і звільнених за ініціативи адміністрації. У будь-якому випадку висока плинність кадрів свідчить про неефективну мотиваційну систему, призводить до збитків як компанії, так і суспільства загалом.

Компанії можуть знизити рівень плинності за допомогою таких заходів: поліпшення організації праці і покращення умов виробництва, скорочення монотонної та некваліфікованої праці, поліпшення умов праці, усунення невідповідності змісту на робочому місці кваліфікації працівника, індивідуальним здібностям та інтересам працівників, організації професійного просування кадрів, розроблення ефективної системи підвищення кваліфікації, поліпшення житлових та інших побутових умов, вдосконалення системи оплати та стимулювання праці, впровадження спеціальних заходів щодо адаптації молодих працівників [25].

На даний час не існує єдиного розуміння поняття якості праці. В результаті тривалих дискусій з цих питань в економічній літературі автори виділили лише основний перелік параметрів, що визначають це поняття (табл. 1.1):

Таблиця 1.1 – Параметри, що визначають якість праці

№	Група параметрів	Параметри
1	Економічні	складність праці, кваліфікація працівника, галузева приналежність, умови праці, виробничий стаж
2	Особистісні	дисциплінованість, наявність навичок, сумлінність, оперативність, творча активність
3	Організаційно-технічні	привабливість праці, насиченість устаткуванням, рівень технологічної організації виробництва, раціональна організація праці
4	Соціально-культурні	соціальна активність, загальнокультурний і моральний розвиток [30]

Структурна характеристика трудових ресурсів (персоналу) компанії визначається кількісним співвідношенням різних категорій працівників підприємства.

Професійно-кваліфікаційна структура кадрів формується на основі професійного та кваліфікаційного поділу праці, де під професією розуміється вид трудової діяльності, що вимагає певних теоретичних знань та практичних навичок. Спеціальність, у свою чергу, визначається як вид діяльності в межах однієї професії зі специфічними особливостями та вимогами до спеціальних знань та навичок. Рівень класифікації працівника визначається ступенем володіння професією та спеціальністю, і відображається у кваліфікаційних розрядах та категоріях [19-25].

Професійно-кваліфікаційна структура підприємства відображається у штатному розкладі, який містить перелік посад службовців за відділами та службами з вказівкою розряду робіт та посадового окладу. Штатний розклад підлягає перегляду протягом року згідно з наказом керівника підприємства. Структура персоналу за освітнім рівнем включає працівників з вищою, середньою спеціальною, незакінченою вищою та середньою освітами [26-31].

Отже, формування ринкових механізмів та системи державного регулювання ринку праці потребують урахування цих та інших об'єктивних тенденцій, їхнього позитивного та негативного впливу на функціонування економіки загалом та окремих компаній [32].

### **1.3 Оцінювання ефективності використання відповідної інформаційної технології в управлінні працею**

Управління трудовими ресурсами, забезпечення їхнього ефективного використання та високопродуктивної праці потребує обов'язкового використання програмних засобів табл. 1.2 [34].

У період з 2016 по 2021 роки світовий ринок основних ІТ щодо управління персоналом зріс і буде зростати у 2022 та 2023 р.р. при CAGR 8,8% з 6,47 млрд. доларів до 9,89 млрд. доларів [34, 35], рис. 1.5.

Таблиця 1.2 – Аналіз ІТ щодо управління персоналом

<i>Назва ІТ (ПЗ)</i>	<i>Сутність ІТ</i>	<i>Особливості ІТ</i>
1) BambooHR	BambooHR збирає та упорядковує всю необхідну інформацію протягом усього життєвого циклу працівника в компанії. Завдяки вдосконаленим функціям, таким як аналітика людей, обробка даних, компенсація та управління вигодами, інструмент надає все необхідне для ефективного управління всім вашим персоналом.	<ol style="list-style-type: none"> <li>Єдина та безпечна база даних із потужними цікавими звітами.</li> <li>Повний набір автоматизованих бортових інструментів.</li> <li>Просте відстеження часу самообслуговування, оплачуваний час відпочинку та відстеження переваг.</li> <li>Сучасне мобільне відстеження заявників.</li> <li>Найновіші інструменти для вимірювання залучення.</li> </ol>
2) Системи оплати праці HR	Системи оплати праці HR спрощують та оптимізують управління людськими ресурсами для малих компаній. Він добре працює з вашим апаратом і допомагає ефективно управляти діловими операціями, одночасно підтримуючи своїх співробітників щасливими та підвищуючи продуктивність праці.	<ol style="list-style-type: none"> <li>Адміністрація пільг</li> <li>Огляд продуктивності</li> <li>Відстеження заявників</li> <li>Управління навчанням</li> </ol>
3) Bullhorn	Bullhorn - це акуратна система відстеження заявників, що пропонує декілька функцій для набору та підбору персоналу. Незважаючи на те, що спеціалізується на HR та підборі персоналу, він також надає своїм користувачам додаткові функції для CRM, включаючи продажі та управління рахунками.	<ol style="list-style-type: none"> <li>Відстеження заявників</li> <li>Вербування</li> <li>Кадрове агентство</li> <li>Кадрове агентство</li> </ol>
4) Workkable	Workkable пропонує надійне, настроюване, зручне для користувачів рішення для клієнтів усіх рівнів. Це надає малим та середнім підприємствам інтуїтивно зрозумілий інструмент відстеження та набору заявників із декількома чудовими функціями.	<ol style="list-style-type: none"> <li>Форми заявки, зручні для мобільних пристроїв</li> <li>Синхронізація електронної пошти та календаря</li> <li>Набори для співбесіди та картки показників</li> <li>70+ сторонніх інтеграцій</li> </ol>
5) Zenefits	Zenefits надає малому бізнесу ідеальний набір інструментів для масштабування у міру зростання бізнесу та збереження своєї робочої сили щасливою та продуктивною.	<ol style="list-style-type: none"> <li>Найм та інкорпорація</li> <li>Управління працівниками</li> <li>Час відстеження</li> <li>Бізнес-аналітики</li> <li>Управління документацією</li> </ol>
6) LanterianHR	LanterianHR надає користувачам широкий спектр функцій управління працівниками, роблячи тим самим управління працівниками ефективним та простим. Використовуючи цей інструмент, ви можете встановити кар'єрні шляхи для співробітників та узгодити їх з організаційними цілями.	<ol style="list-style-type: none"> <li>360 градусів зворотного зв'язку</li> <li>Управління компенсацією</li> <li>Спеціальні шкали рейтингу</li> <li>Настроювані шаблони</li> <li>Індивідуальні плани розвитку</li> </ol>

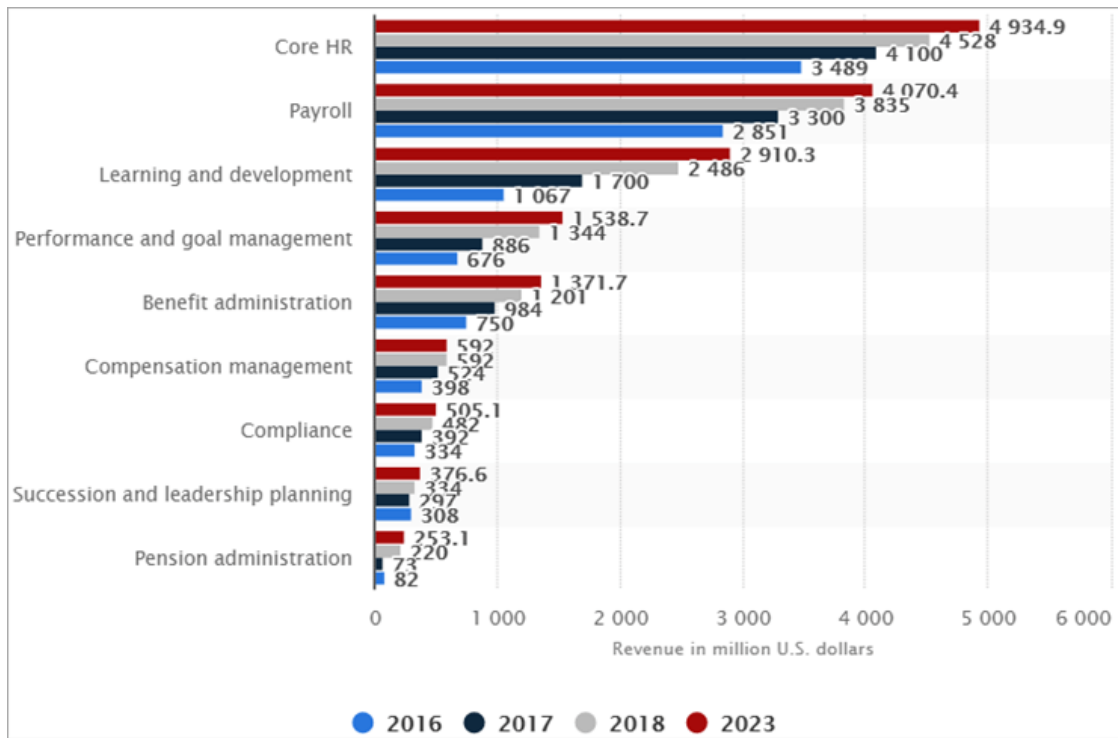


Рисунок 1.5 – Ріст ринку ІТ управління працею  
2016-2023 р.р.

Система управління працею, як частина системи управління персоналом - це багатофункціональна інформаційна технологія. Тому слід бути гранично обережним, перш ніж вибрати її своєї компанії. Основна мета будь-якого ІТ для персоналу - допомогти менеджеру у процесі інкорпорації, а також у плануванні та аналізі роботи. Окрім цього, оптимальне рішення HRIS має бути мобільним та зручним для користувачів, а також пропонувати інструменти для набору та оплати праці. Однак критерії найкращого програмного забезпечення HRIS можуть змінюватися залежно від того, що насправді потрібно організації. Тому керівництво підприємства повино ретельно продумати цілі та завдання, які воно ставить перед ІТ.

Щодо ефективності управління працею, то у практиці управління виділяють загальні принципи, тобто правила, якими зобов'язані керуватися всі суб'єкти управління незалежно від їхнього статусу; і галузеві принципи, що

діють на галузевих, інституційних, групових рівнях. Найбільш поширеними серед відомих компаній представлені на рис. 1.6



Рисунок 1.6 – Принципи успішного управління працею

У світовій практиці менеджменту є правила, які забороняють певні дії керівників, які порушують етичні або морально-психологічні вимоги до спілкування. Основні з них, представлені в табл. 1.3.

Таблиця 1.3 – Правила для керівників у відносинах із підлеглими

1	Не можна впливати на підлеглих нищівною критикою;
2	Не слід шукати винних, краще шукати причини і шляхи подолання недоліків;
3	Не можна принижувати гідність людини, треба аналізувати її дії;
4	Не можна висувати претензії до працівника у присутності інших, краще висловлювати їх наодинці;
5	Не слід боятися хвалити підлеглого, бо успіх окрилює;
6	У разі негативної оцінки мову слід вести лише про результати діяльності працівника, а не про його особистість;
7	Не варто обмежувати самостійність і свободу людей, слід довіряти їм і сприяти розвитку у них ініціативи, бажанню генерувати ідеї та ін. [35].

Отже, ефективність, успіх роботи компанії багато в чому залежить від її керівників, визначаються їх поведінкою і моральними якостями [27, 33, 36], їх умінням ретельно формувати та управляти персоналом, а також від обраної ІТ управління працею і персоналом в цілому, так як основна мета будь-якого ІТ для персоналу - допомогти менеджеру у процесі інкорпорації, а також у плануванні та аналізі роботи. Окрім цього, оптимальне рішення має бути мобільним та зручним для користувачів, а також пропонувати інструменти для набору та оплати праці.

#### 1.4 Методи оцінки ефективності праці на підприємстві

Оцінювання ефективності праці працівника спрямовано на реалізацію трьох цілей (рисунок 1.7):

- адміністративної,
- інформаційної,
- мотиваційної.

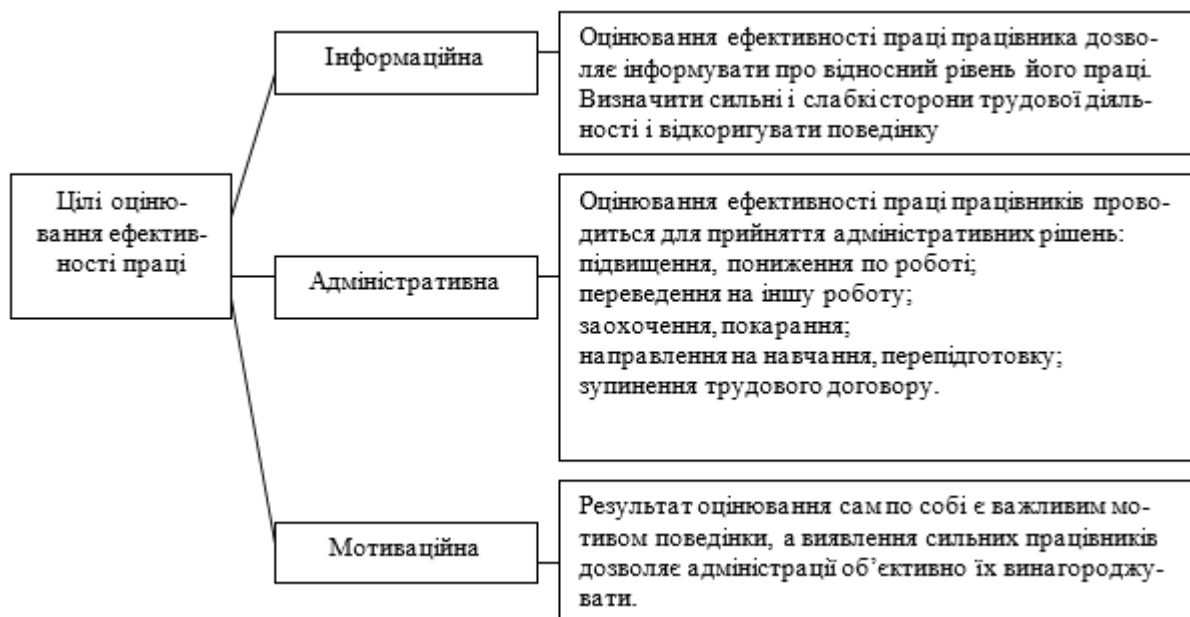


Рисунок 1.7 - Основні цілі оцінювання ефективності праці



Також, важливою передумовою визначення результативності праці є правильне обчислення рівня і динаміки ефективності та, як одного з її вимірників, продуктивності праці в усіх сферах економіки.

Методи вимірювання продуктивності праці зображено на рисунку 1.8.



Рисунок 1.8 - Методи вимірювання продуктивності праці

Виріток — це «кількість виробленої продукції за одиницю часу або кількість продукції, яка припадає на одного середньооблікового працівника чи робітника за рік, квартал, місяць» [26-28, 40-45]. Він вимірюється відношенням кількості виробленої продукції до величини робочого часу, витраченого на його виробництво:

$$B = \frac{Q}{T}, \quad (1.9)$$

де  $B$  — виробіток;

$Q$  — обсяг виробленої продукції;

$T$  — затрати робочого часу.

В сучасних умовах найбільш поширеним методом вимірювання продуктивності праці є вартісний (грошовий). Цей метод базується на використанні вартісних показників, таких як обсяг продукції (валова, товарна продукція, валовий оборот, нормативна вартість обробки, чиста, нормативно-чиста й умовно-чиста продукція, валовий дохід). Вартісний метод має свою перевагу, яка полягає в можливості порівняння різномірної продукції з витратами на її виготовлення як на окремому підприємстві або в галузі, так і в економіці в цілому. Завдяки цьому вартісний метод застосовується на всіх етапах планування й обліку як на галузевому, так і на територіальному рівнях [27].

Для оцінювання інтенсивності використання персоналу, як правило, застосовують систему узагальнюючих і додаткових показників продуктивності праці. Структурно – логічна факторна модель продуктивності праці наведена на рисунку 1.9.

Згідно представленої моделі, до узагальнюючих показників можна віднести середньорічний, середньоденний і середньогодинний виробіток на одного працюючого як у трудовому, так і у вартісному вираженні.

Щодо індивідуальних показників, то це витрати часу на виробництво одиниці продукції певного виду в натуральному вираженні на 1 людино-день або на 1 людино-годину.

Основним узагальнюючим показником ПП є середньорічний виробіток продукції на 1 працівника. Його величина залежить не лише від виробітку робітників, а й від частки останніх у загальній чисельності промислово-виробничого персоналу, а також від кількості днів, які вони відпрацювали, і від тривалості робочого дня.

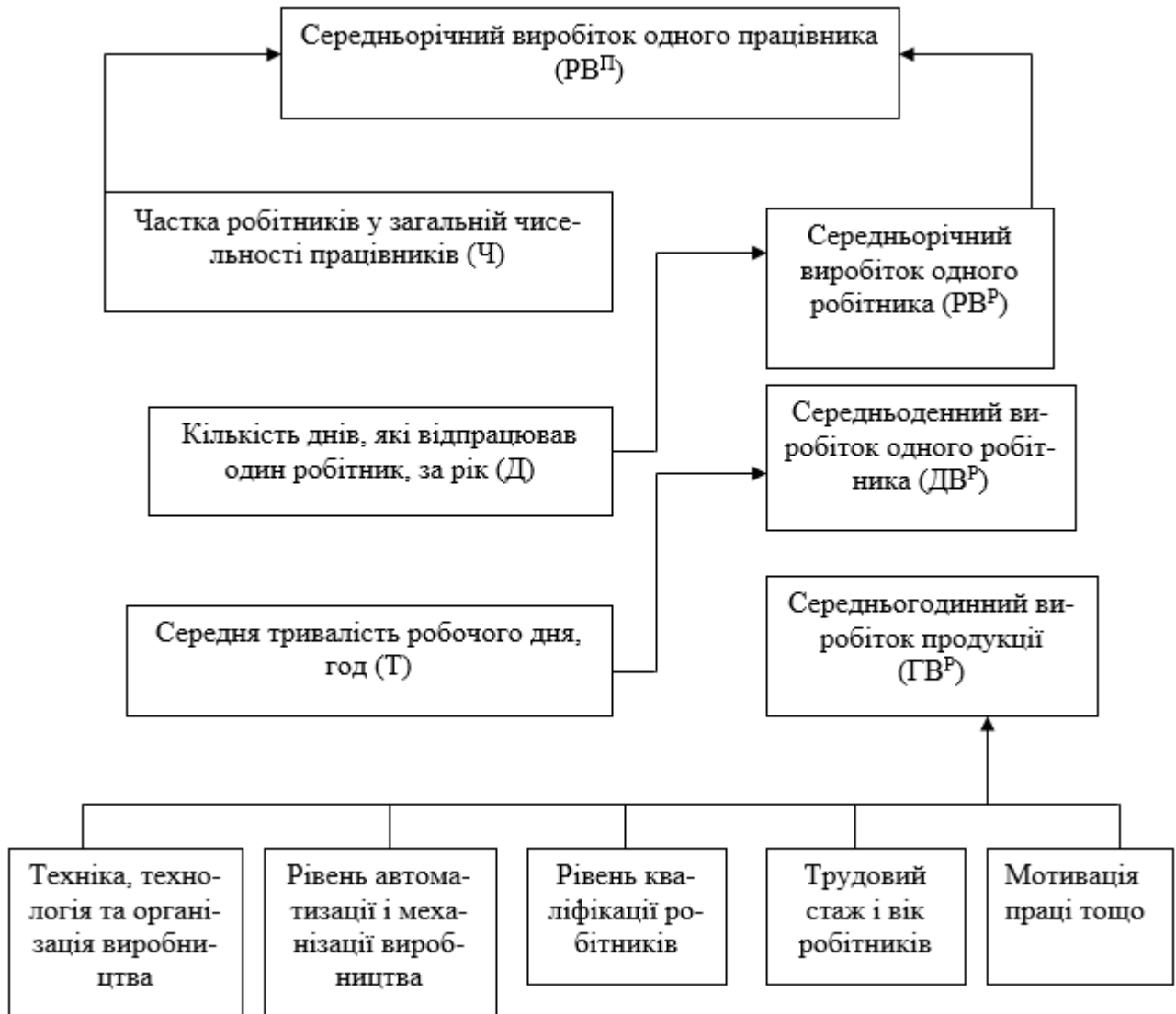


Рис. 1.9. Структурно-логічна факторна модель продуктивності праці

Звідси середньорічний виробіток ( $PV^n$ ) одного працівника дорівнює добутку таких факторів [26, 50]:

$$PV^n = Ч \cdot Д \cdot Т \cdot ГВ, \quad (1.11)$$

де  $T$  – трудомісткість праці;

$Ч$  – середньооблікова чисельність працівників;

$ГВ$  – середньогодинний виробіток.

$Д$  – середньооблікова чисельність робочих днів;

Одним із важливих аспектів аналізу продуктивності та ефективності праці є різноманітні методи оцінювання праці персоналу. Оцінювання ефективності праці персоналу підприємства має об'єктивні потреби, які можуть бути виділені наступним чином:

1. Для вдосконалення навичок і здібностей працівників потрібна інформація.
2. Для диференціації рівнів матеріальної винагороди також потрібна інформація.
3. Для визначення індивідуального трудового внеску та кращого використання працівника в організації також потрібна інформація.
4. Проте, також варто враховувати потреби самого працівника в оцінюванні, зокрема:
  5. Інформація про сильні та слабкі сторони своєї діяльності.
  6. Матеріальна винагорода, яка відповідає затраченому трудовому зусиллю.
  7. Порівняння власних здобутків з результатами діяльності інших співробітників з метою підвищення своєї конкурентоспроможності.

Регулярне вимірювання результативності виконання робіт у компанії та активний вплив на її підвищення допомагає керівникам вирішувати такі завдання, як дослідження фактичного рівня виконання робіт та його систематичний моніторинг є надзвичайно важливим для керівництва компанії. Це дає можливість виявити потреби у підвищенні професійної підготовки і кваліфікації персоналу, а також оцінити можливості працівників щодо їх подальшого розвитку.

Крім того, на основі цих даних можна обґрунтувати рішення щодо переміщення кадрів в компанії, провести аналіз трудової діяльності та розробити стратегії для поліпшення трудових показників. Внесення змін в систему оплати та мотивації праці також є однією з ключових задач, що вирішуються на основі регулярного вимірювання фактично досягнутого рівня виконання робіт.

Наприклад, вимірювання показника конверсії в продажах може допомогти компанії виявити потребу в навчанні працівників навичкам продажів, розробити індивідуальні плани розвитку для співробітників з найбільшим потенціалом, виявити ті етапи продажу, де виникають проблеми і розробити стратегію для їх усунення. Також, компанія може використати аналіз трудової діяльності для виявлення перешкод в роботі та вдосконалення процесів, а зміни в системі оплати можуть стимулювати працівників до покращення своєї продуктивності.

Для оцінки ефективності роботи управлінського складу зокрема менеджерів по продажах можна використати методіку, описану в джерелі [39], в основі якої лежить:

1. Вирішення задачі максимізації прибутку. Для цього, максимізуючи  $p(t)$ , менеджер вибирає значення часу  $t_0$  і вирішує наступну задачу оптимізації:

$$t_0 = \arg \max p(t) \quad (1)$$

2. Для оцінки зусиль менеджера  $\langle c(t) \rangle$  можна використати наступну формулу:

$$\langle c(t) \rangle = \frac{1}{2\Delta T} \int_{T_0 - \Delta T}^{T_0 + \Delta T} c(t) dt > c(T_0) \quad (2)$$

Це означає, що роботодавець повинен при оцінці роботи менеджера та його мотивуванні орієнтуватися на величину  $c(T_0) + \delta$ , де  $\delta > 0$ . Дана модель надає роботодавцю багато можливостей у розробці методів мотивації менеджера. Наприклад, він може виплачувати менеджеру суму  $c(T_0)$  у вигляді зарплати, а величину  $\delta$  у вигляді бонуса.

Для того, щоб вірно оцінити елементи об'єкту аналізу, необхідно встановити критерії оцінки, певні стандарти якостей праці персоналу, рівня та результатів виконання трудових обов'язків. Це завдання розв'язується на другому етапі процесу оцінювання.

У загальному вигляді методологія оцінки системи підвищення ефективності праці на підприємстві може включати такі етапи:

1. Визначте цілі та завдання компанії: це передбачає визначення конкретних сфер, у яких компанія прагне підвищити ефективність праці. Це може включати зниження витрат, підвищення продуктивності, покращення якості тощо.

2. Визначення ключових показників ефективності: це конкретні показники, які можна використовувати для вимірювання ефективності системи для підвищення ефективності праці. Вони можуть включати такі показники, як продуктивність, плинність кадрів, відсутність на роботі, якість, безпека тощо.

3. Збір даних: збір відповідних даних є важливою частиною процесу оцінювання. Це може включати збір інформації з різних джерел, таких як опитування працівників, виробничі звіти, фінансові звіти тощо.

4. Аналізуйте дані: після збору даних їх необхідно проаналізувати, щоб визначити закономірності та тенденції. Це може передбачати використання статистичних методів або інших інструментів для виявлення зв'язків між різними змінними.

5. Порівняйте результати з цілями: результати аналізу слід порівняти з цілями та завданнями компанії, щоб визначити, чи ефективна система підвищення ефективності праці чи ні.

6. Впровадити вдосконалення: на основі результатів аналізу може знадобитися вдосконалення системи для підвищення ефективності праці. Це може включати зміни процесів, процедур, обладнання, навчальних програм або інших сфер.

7. Моніторинг прогресу: після впровадження покращень важливо відстежувати прогрес з часом. Це може включати відстеження ключових показників ефективності та збір даних, щоб забезпечити ефективність системи підвищення ефективності праці.



Загалом, методологія оцінки системи підвищення ефективності праці на підприємстві – це системний процес, який включає визначення цілей, вимірювання ефективності, аналіз даних, удосконалення та моніторинг прогресу.

## **Висновки до розділу 1**

В даному розділі було досліджено методіку оцінки ефективності системи управління персоналом в цілому, і працею зокрема. Управління ефективністю праці на підприємстві є ключовими факторами, що впливають на його успішність та конкурентоспроможність на ринку. Для досягнення максимальної продуктивності праці необхідно використовувати різні методіки оцінювання та управління.

Один із найпоширеніших методів оцінювання продуктивності праці на підприємстві - це вартісний (грошовий) метод. Використовуючи вартісні показники, можна порівнювати різнорідну продукцію з витратами на її виготовлення як на окремому підприємстві, так і в галузі в цілому. Це дає можливість аналізувати та вдосконалювати ефективність праці на всіх етапах планування та обліку.

Однак, досить часто вартісний метод не дає повної картини ефективності праці на підприємстві. Тому, для отримання більш об'єктивних даних, можна використовувати інші методіки, такі як методіки оцінювання якості, кількості та використання ресурсів.

Управління ефективністю праці на підприємстві включає в себе такі етапи, як визначення цілей та показників, створення системи мотивації працівників, розробку плану дій з покращення ефективності праці, впровадження заходів та контроль за їх виконанням. Крім того, важливо враховувати особливості підприємства та його галузі, адаптувати методіки оцінювання та управління до конкретної ситуації.

Також в підрозділі було досліджено сучасні IT, які застосовуються для ефективного управління персоналом та працею, а саме: BambooHR, Системи оплати праці HR, Bullhorn, Workkable, Zenefits, LanteriaHR.

Підсумовуючи, ефективність праці є важливим аспектом успішної діяльності підприємства. Вона дозволяє підвищити продуктивність, знизити витрати, забезпечити високу якість продукції та підвищити конкурентоспроможність. Однак, для досягнення цих цілей необхідно відповідальне управління та постійне оцінювання системи ефективності праці. Успішне впровадження такої системи може значно покращити результати підприємства та сприяти його розвитку. Важливо також пам'ятати, що система оцінювання ефективності праці повинна бути прозорою та справедливою, щоб не тільки підвищувати мотивацію співробітників, але й забезпечувати їх задоволеність роботою. Отже, підприємства повинні зосередитися на ефективному управлінні та оцінюванні системи ефективності праці, щоб забезпечити стійкий розвиток та успіх у сучасних умовах бізнесу.

## **РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПРАЦІ НА ПрАТ «МАЯК»**

### **2.1 Аналіз основних фінансових та економічних показників діяльності ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»**

Свій початок ПрАТ Вінницький завод «Маяк» бере від 21 липня 1969 року, коли, було засновано Вінницький завод радіотехнічної апаратури, що спеціалізувався на випуску блоків живлення алфавітно-цифрових друкарських приладів для ЕОМ військово-промислового комплексу, а також зварювальних апаратів, трансформаторів, електричних обігрівачів для масового споживання [48, 49].

12 травня 2017 року підприємство було реорганізоване у приватне акціонерне товариство «Вінницький завод «Маяк».

Юридична адреса: 21021 , м. Вінниця, вул. Хмельницьке шосе, 145.

Основний вид діяльності за КВЕД 27.51 – «Виробництво побутових електроприладів».

Сьогодні підприємство виготовляє широкий спектр електричних обігрівачів побутового та промислового призначення в тому числі: електроолієві радіатори потужністю 1,25 - 2,8 кВт; електроконвектори напільні та настінні; електричні плитки; трьохфазні обігрівачі потужністю 9 кВт, 12кВт; тепловентилятори; радіатори опалювальні водяні; агрегати повітряно-опалювальні «Теплова завіса»; електричні опалювальні котли; електроолієві радіатори «Термія» та інші. Деякі зразки продукції, що її випускає підприємство, наведено на рис. 2.1.

Свою продукцію ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» випускає під торговою маркою «Термія». Вироби під торговою маркою «Термія» асоціюються з хорошою якістю, сучасним дизайном, передовими технічними рішеннями, помірною і доступною для споживачів ціною.

Підприємство постійно працює над підвищенням якості своїх виробів та зниженням їх ціни проти імпортних аналогів, постійно нарощує обсяги продажу своєї продукції на внутрішньому ринку: у Вінницькій, Київській, Дніпропетровській, Одеській областях, а також в країнах СНД.



Рисунок 2.1 – Види продукції, що її виготовляє ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»

ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» має конкурентів в галузі з виробництва масляних електрорадіаторів, електроконвекторів. Серед конкурентних товарів на споживчому ринку слід відмітити такі торгові марки:

- по електричних конвекторах – «Atlantik», «Noirot», «Thermor» (Франція), «Вега», «Ново» (Норвегія), «Росс», «Тепломаш» (Україна);

- по електричних радіаторах – «DeLohghi» (Італія), «EWT» (Чехія), «TESY» (Болгарія), «Element», «Clatronac», «Sharlett», «Verelly» (КНР);

- по радіаторах для опалення – «Regulus» (Польща), «Demrad» (Туреччина), «Korado» (Чехія), «Purmo» (Фінляндія).

На сьогодні продукція ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» за своїми технічними та економічними показниками і зовнішньому вигляду наближається до продукції провідних європейських фірм. Підприємство має високий діловий імідж на ринку електротоварів, оскільки ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» працює на ринку майже 50 років і завжди виготовляло високоякісні електротовари, які користувалися значним попитом на ринку.

Для того, щоб отримати більш розгорнуту інформацію про діяльність ПрАТ «Вінницький завод «Маяк», проведемо аналіз основних економічних та фінансових показників діяльності підприємства за останні чотири роки: 2019, 2020 та 2021 роки [48, 49].

Проаналізуємо динаміку зміни основних фінансових показників діяльності підприємства, які з вартісної сторони характеризують кінцеві результати роботи підприємства: величини чистого доходу, прибутку від операційної діяльності та величини валового прибутку. Зроблені нами розрахунки зведено в таблицю 2.2 та показано на графіках рис. 2.3.

Таблиця 2.1 – Основні показники діяльності ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» за 2019-2021 роки (тис. грн)

Показники	Роки			Відхилення			
	2019	2020	2021	2020 / 2019 р.		2021 / 2020 р.	
				Абс. знач.	%	Абс. знач.	%
Чистий дохід, тис. грн.	367280	285156	384083	-82124,00	22,4%	98927,00	34,69%
Валовий прибуток, тис. грн.	63696	33239	51615	-30457,00	47,8%	18376,00	55,28%
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	303564	251917	332468	-51647,00	17,0%	80551,00	31,98%

Продуктивність праці, тис. грн / чол.	462,569	450,483	659,936	-12,09	-2,6%	209,45	46,50%
Середньоспискова чисельність працівників, чол.	794	633	582	-161,00	20,3%	-51,00	-8,06%

Аналіз показників та графіків, наведених в таблиці 2.1 та рис. 2.2, показує, що протягом 2019-2021 років величина чистого доходу, що його отримувало підприємство, собівартість реалізованої продукції підприємства та величина валового прибутку підприємства знизилась у 2020 році, проте значно збільшилась у 2021 році. Так, чистий дохід підприємства у 2021 році порівняно з 2020 роком зріс на 34,69%. Це може свідчити про позитивні моменти в роботі підприємства. А 2020 році всі показники знизилися, на що спричинила значний негативний вплив світова пандемії «COVID-19».

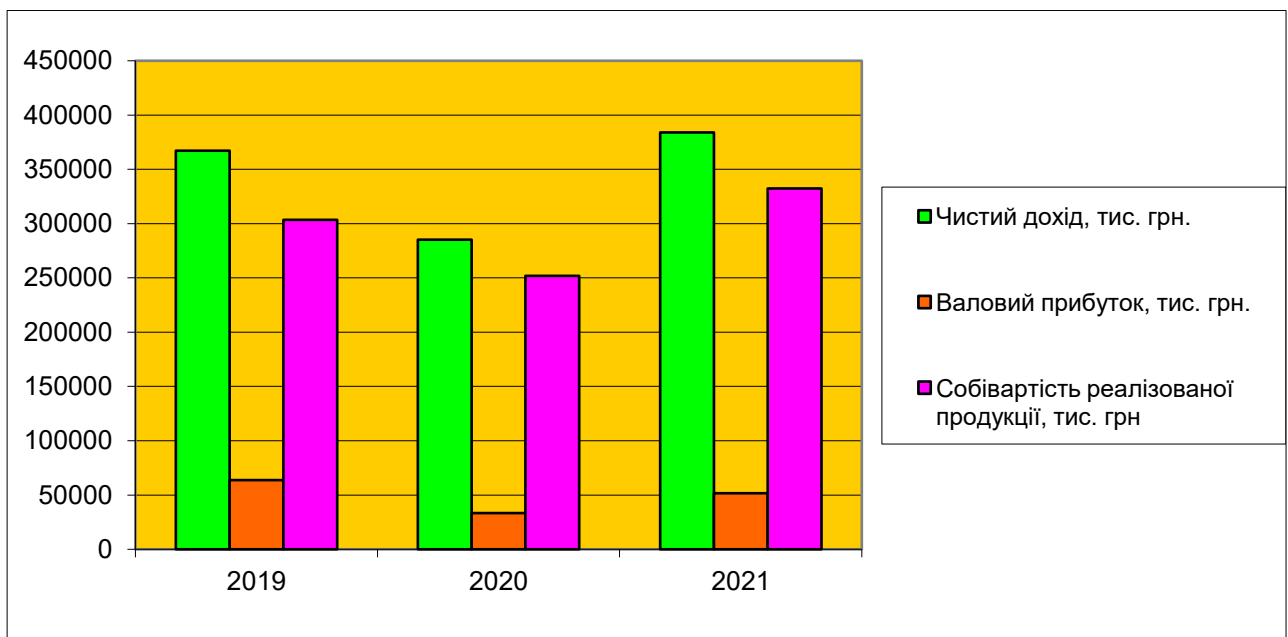


Рисунок 2.2 – Динаміка зміни основних фінансових показників діяльності ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» за 2019-2021 роки

Аналіз динаміки зміни основних фінансових показників діяльності підприємства, наведених в таблиці 2.2 та на рис. 2.2, вказує в основному на

неоднозначну тенденцію їх зміни. Так, якщо величина валового прибутку, що його отримало підприємство у 2021 році, зросла порівняно з 2020 роком з величини 33239 тис грн до величини 51615 тис грн, тобто зросла на 18,3 млн грн чи на 55,28%, то величина валового прибутку підприємства у 2020 році у порівнянні з 2019 роком навпаки зменшилася з 63,7 млн грн до 33,2 млн грн, тобто зменшилася на 30,4 млн грн або на 47,8%, що свідчить про певні складнощі з організацією та управлінням виробничою та комерційною діяльністю на підприємстві, особливо в період «розквіту» світової пандемії «COVID-19» у 2020 році.

Аналогічна тенденція характерна і для собівартості реалізованої продукції, яка повторює динаміку зміни величини чистого доходу підприємства та його валового прибутку. Так, собівартість реалізованої продукції у 2021 році порівняно з 2020 роком зросла з величини 251 млн грн до 332 млн грн або зросла на 80,5 млн грн чи на 14,3%. Окрім того, однією із основних причин зростання на підприємстві величини матеріальних витрат є суттєве підвищення цін на матеріальні та енергетичні ресурси, яке мало місце в Україні у 2019-2021 роках.

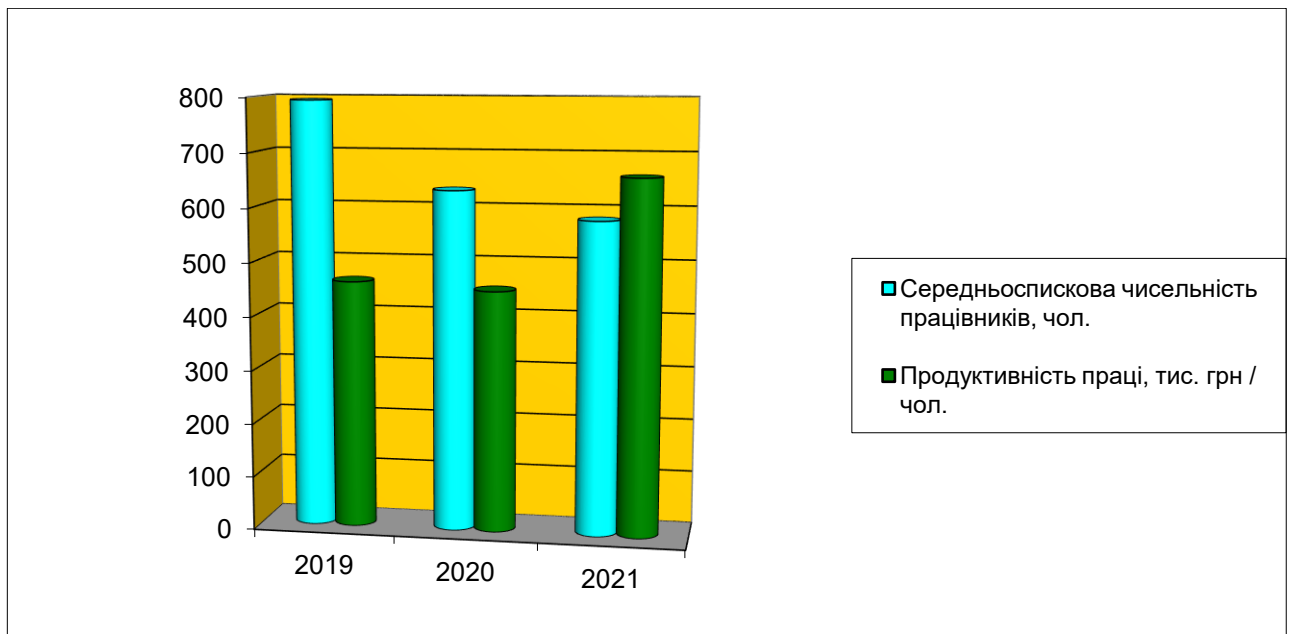


Рисунок 2.3 – Динаміка зміни ПП та чисельності працівників на ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» у 2019-2021 р.

Позитивною тенденцією можна вважати зростання продуктивності праці працівників підприємства. Так, якщо у 2020 році вона склала 450,48 тис.грн./люд, то у 2021 році вже 659,93 тис. грн/ люд.. Продуктивність праці дещо знизилась у 2020 році з 462,57 до 450,48 тис.грн./люд, але це зниження спричинила світова пандемії «COVID-19».

На нашу думку позитивною тенденцією також можна вважати постійне зниження чисельності працівників з 794 у 2019 році до 582 у 2021 році. При тому, що продуктивність праці зростає, прибуток зростає, дохід також зростає, що свідчить про те, що відбувається не просте скорочення персоналу підприємства, а заміна екстенсивного шляху розвитку підприємства на інтенсивний.

Далі проаналізуємо динаміку зміни основних статей «Активу» бухгалтерського балансу ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» за 2019-2021 роки.

Таблиця 2.2 – Основні показники балансу підприємства на ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» за 2019-2021 р

Показники	Роки			Відхилення			
	2019	2020	2021	2020 / 2019 р.		2021 / 2020 р.	
				Абс. знач.	%	Абс. знач.	%
Власний капітал, тис. грн.	116648	114591	216845	-2057,00	-1,8%	102254,00	89,23%
Активи (пасиви), тис. грн.	240868	224708	274285	-16160,00	-6,7%	49577,00	22,06%
Вартість основних засобів, тис. грн.	27445	24796	26141	-2649,00	-9,7%	1345,00	5,42%
Поточні активи, тис. грн.	199970	186732	228803	-13238,00	-6,6%	42071,00	22,53%
Поточні зобов'язання, тис. грн.	73220	95117	50878	21897,00	29,9%	-44239,00	-46,51%
Нерозподілений прибуток, тис. грн.	94346	92291	171220	-2055,00	-2,2%	78929,00	85,52%

На підставі розрахунків, наведених в таблиці 2.2, побудуємо графіки, що характеризують зміну величин основних статей активу та пасиву



бухгалтерського балансу ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» за 2019-2021 роки. Побудовані графіки наведено на рис. 2.4.

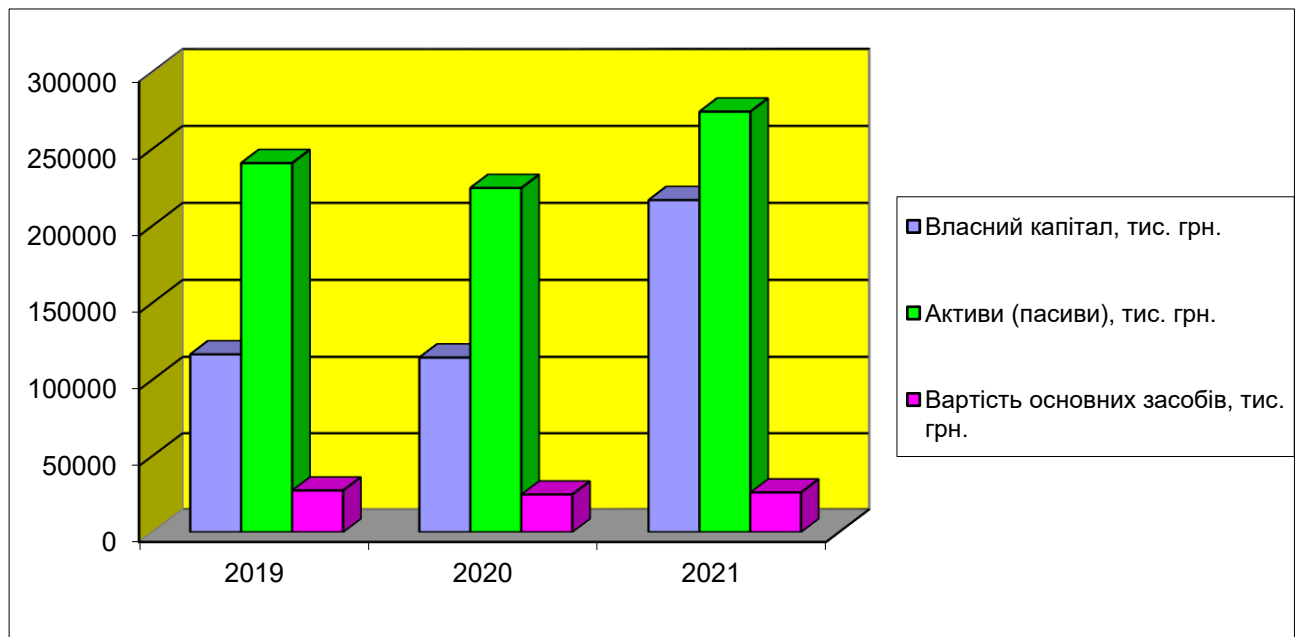


Рисунок 2.4 – Динаміка зміни основних статей бухгалтерського балансу у ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» протягом 2019-2021 р.

Аналіз даних, наведених в таблиці 2.2 та графіків, наведених на рис. 2.4, показує, що протягом останніх 3-х років значення всіх вищенаведених статей активу бухгалтерського балансу зростало, що може свідчити про активізацію ділової активності підприємства, особливо у 2021 році. Так, протягом 2020-2021 років вартість активів підприємства зросла з 224,7 млн грн у 2020 році до 274,3 млн грн у 2021 році, тобто зросла на 49,6 млн грн або в 22,06%.

Аналогічна тенденція відбувається і з оборотними активами підприємства. Так, протягом 2020-2021 років вартість оборотних активів підприємства зросла з рівня 186,7 млн грн у 2020 році до 228,8 млн грн у 2021 році, тобто зросла на 42 млн грн або на 22,43%.

Деяко іншою є тенденція зміни вартості необоротних активів та основних засобів підприємства. Для цих статей активу балансу підприємства характерна відносна стабілізація їх вартості. Так, протягом 2019-2021 років вартість

необоротних активів підприємства практично знаходиться на одному і тому ж рівні з відхилення в 5% в бік збільшення у 2021 році, у на -9% у бік зменшення у 2020 у порівнянні з 2019 роком.

Далі проаналізуємо динаміку основних статей «Пасиву» бухгалтерського балансу підприємства за 2019-2021 роки.

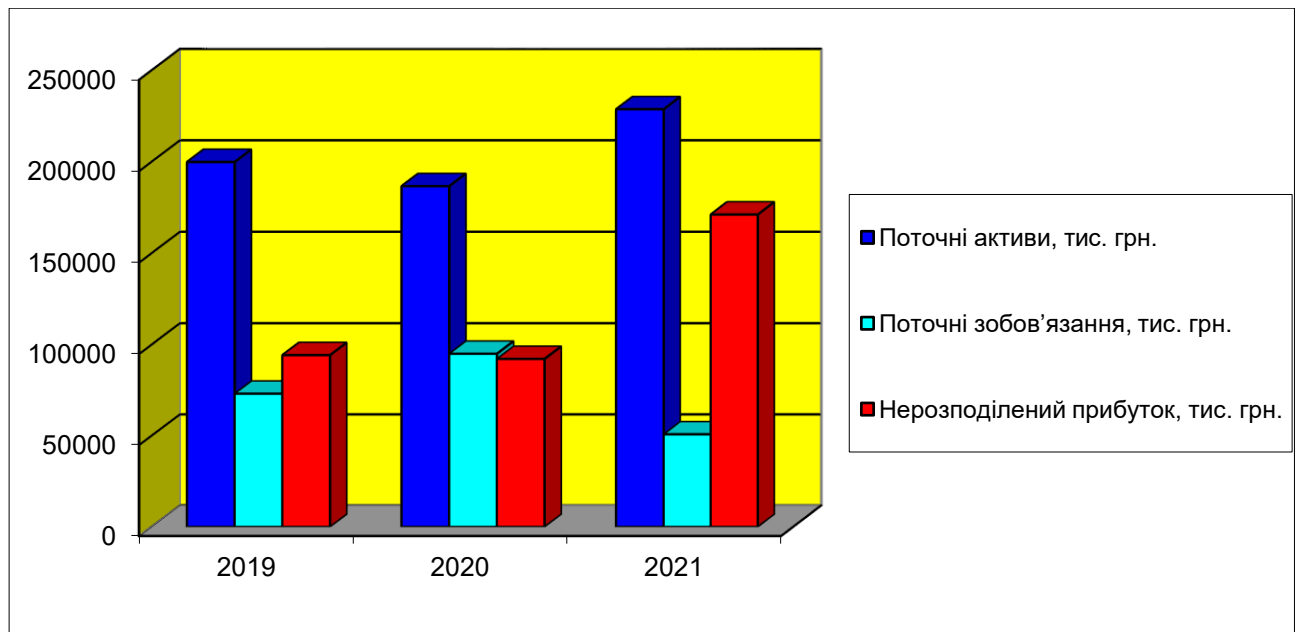


Рисунок 2.5 – Динаміка зміни основних статей бухгалтерського балансу ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» протягом 2019-2021 р.

Аналіз даних, наведених в таблиці 2.2 та графіків, показаних на рис. 2.5, свідчить, що протягом останніх 3-х років вартість пасивів та власного капіталу підприємства зростала. Так, протягом 2019-2021 років вартість пасивів підприємства зросла з 240,8 млн грн у 2019 році до 274,2 млн грн у 2021 році, тобто зросла на 49,58 млн грн або в 1,22 разів. Найбільше зростання пасивів підприємства відбулося у 2021 році.

Практично симетрично зі зростанням пасивів підприємства зростала вартість власного капіталу. Так, протягом 2019-2021 років вартість власного капіталу підприємства зросла з 114,6 млн грн у 2020 році до 216,9 млн грн у 2021 році, тобто зросла на 103,2 млн грн або у 1,89 разів, що є позитивною тенденцією.

Нестабільною є ситуація з поточними зобов'язаннями підприємства. Так, поточні зобов'язання підприємства у 2020 р. порівняно з 2019 р. зросли з 73,2 млн грн до 95,1 млн грн, або зросли на 21,8 млн грн чи на 29,9%. У 2021 році поточні зобов'язання підприємства зменшилися до рівня 50,87 млн грн або зменшилися на 44,2 млн грн чи на 46,5%, що є позитивним моментом. Це може свідчити, що за даний період підприємство немає складнощів з реалізацією своєї продукції, і не має значних обмежень щодо можливості підприємства придбавати необхідні сировину, матеріали та комплектуючі для виробництва нової продукції.

Позитивним можна вважати факт, що протягом 2019-2021 років підприємство має позитивне значення нерозподіленого прибутку. Це свідчить про те, що підприємство активно працює і має власні ресурси у вигляді нерозподіленого прибутку, який можна використати для удосконалення менеджменту системи підвищення ефективності праці на підприємстві.

Далі проведемо дослідження таких економічних показників діяльності ПрАТ «Вінницький завод «Маяк», які характеризують ефективність його діяльності. Проведемо дослідження таких показників, як рентабельність активів підприємства, рентабельність власного капіталу підприємства та рентабельність основного капіталу підприємства.

Рентабельність активів підприємства  $R_a$  розраховується за методикою, наведеною в джерелах [2, 25]. Дані, які необхідні розрахунку наведених вище показників рентабельності для зручності проведення подальших розрахунків зведено нами у таблицю 2.3.

Таблиця 2.3 – Інформація для розрахунку показників рентабельності

Показники	Роки			Відхилення			
	2020	2021	2020	2020 / 2019 р.		2021 / 2020 р.	
				Абс. знач.	%	Абс. знач.	%
Витрати підприємства в розрахунку на 1 грн. чистого доходу	0,827	0,883	0,866	0,06	6,9%	-0,02	-2,02%

Рентабельність активів підприємства	26,4%	14,8%	18,8%	-0,12	-44,1%	0,04	27,22%
Рентабельність власного капіталу підприємства	54,6%	29,0%	23,8%	-0,26	-46,9%	-0,05	-17,94%
Рентабельність основного капіталу підприємства	232,1%	134,0%	197,4%	-0,98	-42,2%	0,63	47,29%

Динаміка зміни показників рентабельності активів підприємства, рентабельності власного капіталу підприємства та рентабельності основного капіталу підприємства показана нами на графіках, наведених на рис. 2.6.

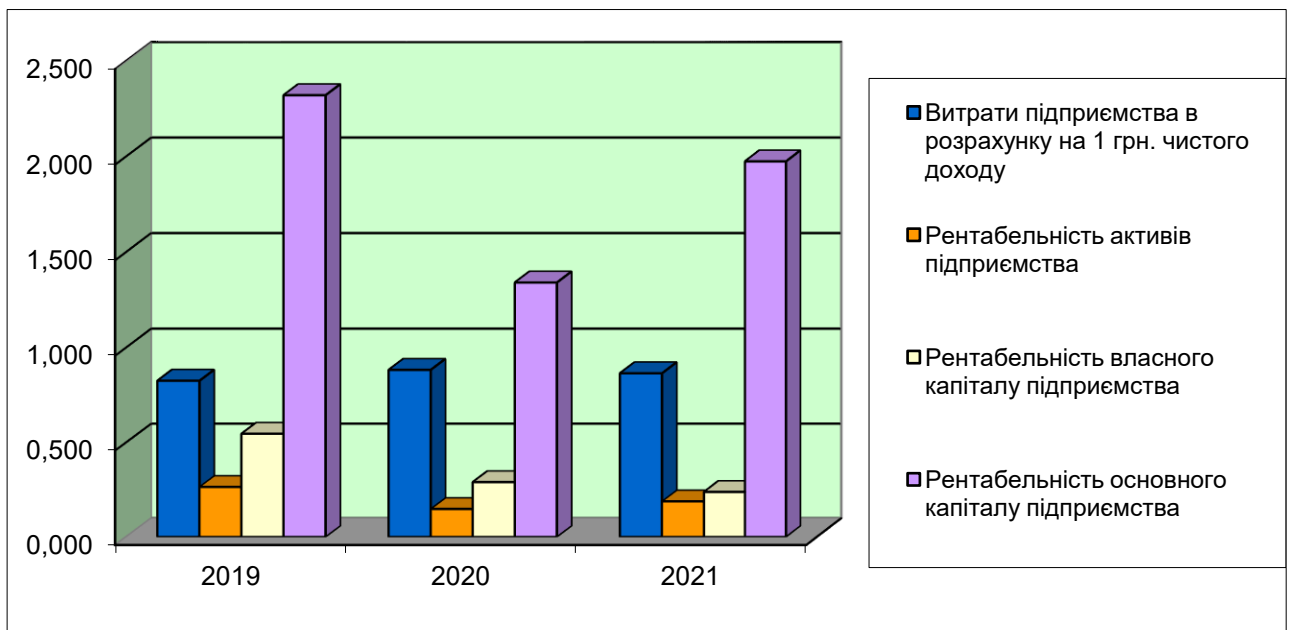


Рисунок 2.6 – Динаміка зміни показників рентабельності ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» за 2019-2021 роки (у відсотках)

Аналіз графіків, наведених на рис. 2.6, показує, що всі показники рентабельності є нестабільними і мають значні коливання в ту чи іншу сторону. Так, рентабельність активів підприємства коливається в межах від 14,8% у 2020 році до 26,4% у 2019 році. В 2021 році вона склала 18,8%.

Рентабельність власного капіталу підприємства має негативну тенденцію до зниження в межах від 54,6% у 2019 році до 23,8% у 2021 році.

Рентабельність основного капіталу підприємства коливається в межах від 134% у 2020 році до 232,1% у 2019 та до 197,4% у 2021 роках. Тобто найбільш ефективно підприємство працювало у 2019 та 2021 роках, а найменш ефективно – у 2020 році, в зв'язку з початком світової пандемії «COVID-19».

На завершення проведено аналіз низки основних фінансових коефіцієнтів, які можуть дати нам додаткові відомості про результативність роботи підприємства протягом 2019-2021 років. Скористаємося рекомендаціями, наведеними в [3, 25, 27], і візьмемо для аналізу фінансових коефіцієнти: коефіцієнт загальної ліквідності, коефіцієнт платоспроможності, коефіцієнт фінансової стійкості і коефіцієнт фінансової заборгованості, табл 2.11.

Таблиця 2.4 – Аналіз фінансових коефіцієнтів підприємства

Показники	Роки			Відхилення			
	2020	2021	2020	2020 / 2019 р.		2021 / 2020 р.	
				Абс. знач.	%	Абс. знач.	%
Коефіцієнт поточної ліквідності підприємства	2,731	1,963	4,497	-0,77	-28,1%	2,53	129,07%
Коефіцієнт платоспроможності підприємства	0,696	0,611	0,976	-0,08	-12,2%	0,36	59,68%
Коефіцієнт фінансової незалежності	0,484	0,510	0,791	0,03	5,3%	0,28	55,03%
Коефіцієнт фінансової заборгованості	0,304	0,423	0,185	0,12	39,2%	-0,24	-56,18%

Якщо б коефіцієнт фінансової заборгованості зріс і став  $K_{\text{заб}} > 0,5$  (на підприємстві найбільше значення даного коефіцієнту 0,423 у 2020 році), то значна частина активів підприємства стала фінансуватися за рахунок позикових коштів. Таке високе відношення позикових коштів до активів може свідчити про низьку ефективність запозичених підприємством коштів, що, у свою чергу, знижує фінансову гнучкість підприємства. Розраховані за методикою [3, 26] фінансові коефіцієнти наочно показано на графіках рисунку 2.7.

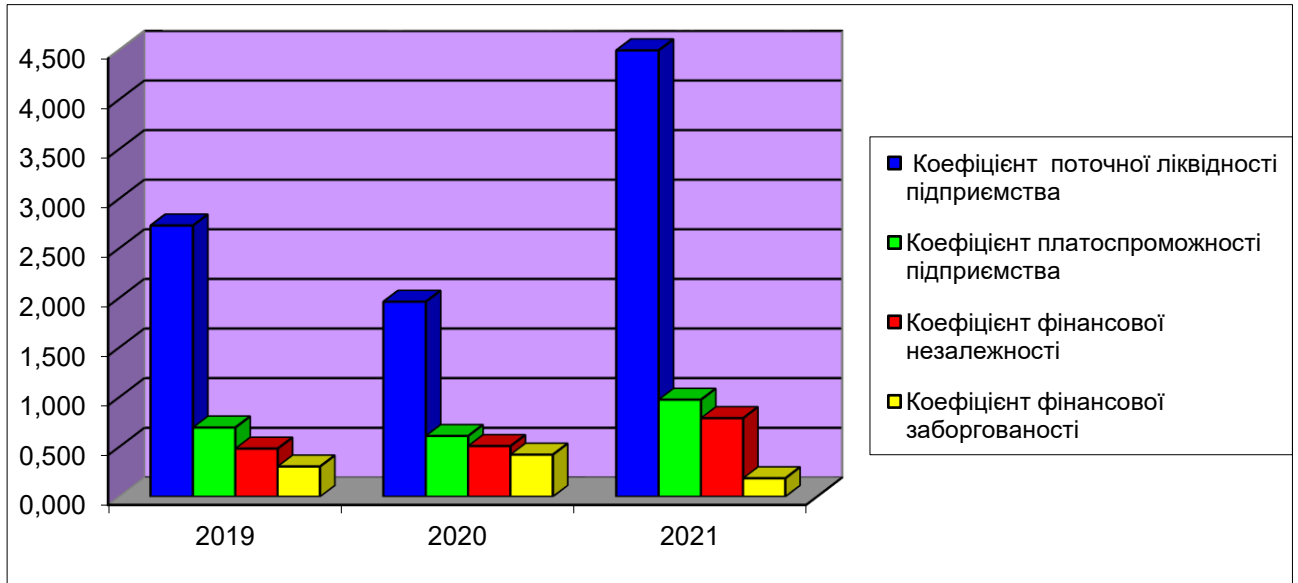


Рисунок 2.7 – Основні фінансові коефіцієнти ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»» за 2019-2021 роки (у відносних показниках)

Оскільки абсолютні значення коефіцієнта  $K_{зл}$  за 2019-2021 рр. перевищують нормативне значення ( $K_{зл} > 2$ ), то це свідчить, що підприємство спроможне своїми поточними активами покривати свої поточні зобов'язання.

Так як середнім нормативним значенням коефіцієнта платоспроможності вважається  $K_{пл} > 2$ , то за цим коефіцієнтом здатність підприємства забезпечити свої поточні та довгострокові зобов'язання за рахунок власного капіталу можна вважати незадовільною, оскільки даний коефіцієнт ще всі роки аналізування не перевищив показника в 1, і коливався в межах від 0,696 у 2019 році до 0,976 у 2021 році.

Так як середнім нормативним значенням коефіцієнта фінансової стійкості вважається коефіцієнт  $K_{ст} > (0,5...0,9)$ , а розраховані коефіцієнти стійкості становлять рівень  $K_{ст} = 0,5...0,8$ , то це свідчить, про достатню фінансову стійкість підприємства в довгостроковій перспективі.

Оскільки у 2019-2021 роках коефіцієнт фінансової заборгованості  $K_{заб} < 0,5$ , то це значить, що значна частина активів підприємства фінансувалася

(формувався) за рахунок власних коштів, що можна вважати позитивним моментом у роботі підприємства.

В цілому фінансовий стан підприємства ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» можна вважати задовільним і стабільним.

## 2.2 Аналіз системи менеджменту праці на підприємстві

Управління системою підвищення ефективності праці на підприємстві передбачає не лише ефективне управління заробітною платою, але й регулярне вимірювання фактичного рівня продуктивності праці, виявлення напрямів покращення та впровадження цілеспрямованих заходів щодо підвищення продуктивності. Це може включати оцінку навичок і потенціалу співробітників, аналіз ефективності роботи, розробку стратегій для підвищення ефективності роботи та внесення змін до систем винагороди та заохочення.

Далі детальніше проаналізуємо динаміку зміни середньої заробітної плати працюючих на підприємстві та динаміку зміни продуктивності праці працівників підприємства. Продуктивність праці одного працівника  $ПР$  (грн/міс) будемо розраховувати за формулою [50, 51]:

$$ПР = \frac{ЧД}{12 \cdot \bar{Ч}} \quad (2.1)$$

де  $ЧД$  – чистий дохід, який отримало підприємство у цьому році, грн;

$12$  – число місяців у році;

$\bar{Ч}$  – середньооблікова чисельність працюючих у цьому році, осіб.

Заробітну плату одного працівника  $ЗП$  (грн/міс) будемо розраховувати за формулою:

$$ЗП = \frac{ВОП}{12 \cdot \bar{Ч}} \quad (2.2)$$

де ВОП – витрати підприємства на оплату праці у цьому році, грн.

Початкові дані, які необхідні для проведення розрахунків [48], а також самі розрахунки зведено нами в таблицю 2.5.

Таблиця 2.5 – Продуктивність праці та витрати на зарплату одного працівника в ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» за основними видами продукції у 2018-2021 роках (округлено)

Показники	Роки		
	2019	2020	2021
1. Чистий дохід, тис. грн	367280	285156	384083
2. Чисельність працюючих	794	633	582
3. Продуктивність праці, грн/особа	462,569	450,483	659,936
4. Витрати на оплату праці (ФОП), тис. грн	54,8	83,2	55,8

Аналіз показників та графіків, наведених в таблиці 2.1 та рис. 2.2, показує, що протягом 2019-2021 років величина чистого доходу, що його отримувало підприємство, собівартість реалізованої продукції підприємства та величина валового прибутку підприємства знизилась у 2020 році, проте значно збільшилась у 2021 році. Так, чистий дохід підприємства у 2021 році порівняно з 2020 роком зріс на 34,69%. Це може свідчити про позитивні моменти в роботі підприємства.

Позитивною тенденцією можна вважати зростання продуктивності праці працівників підприємства. Так, якщо у 2020 році вона склала 450,48 тис.грн./люд, то у 2021 році вже 659,93 тис. грн/ люд.. Продуктивність праці дещо знизилась у 2020 році з 462,57 до 450,48 тис.грн./люд, але це зниження спричинила світова пандемія «COVID-19».

На нашу думку позитивною тенденцією також можна вважати постійне зниження чисельності працівників з 794 у 2019 році до 582 у 2021 році. При тому, що продуктивність праці зростає, прибуток зростає, дохід також зростає, що



свідчить про те, що відбувається не просте скорочення персоналу підприємства, а заміна екстенсивного шляху розвитку підприємства на інтенсивний.

Середньомісячна заробітна плата одного працівника підприємства також має тенденцію до зростання. Так, у 2019 році порівняно з 2018 роком середньомісячна заробітна плата одного працюючого на 25% і склала 5752 грн на місяць. У 2020 році відбулося стрімке зростання середньомісячної заробітної плати до рівня 11000 грн/міс, тобто зросла майже в два рази. Нажаль, у 2021 році відбулося зменшення середньомісячної заробітної плати до рівня 8591 грн або зниження на 22%. Таке різке коливання величини заробітної плати свідчить про недосконалу систему оцінювання та управління працею на підприємстві. А також про неефективну систему мотивації персоналу, як вагому частину менеджменту праці.

На тлі негативної тенденції зменшення заробітної плати у 2021 році позитивною тенденцією можна вважати зростання продуктивності праці працівників підприємства. Так, якщо у 2020 році вона склала 450,48 тис.грн./люд, то у 2021 році вже 659,93 тис. грн/ люд.. Продуктивність праці дещо знизилась у 2020 році з 462,57 до 450,48 тис.грн./люд, але це зниження спричинила світова пандемія «COVID-19».

На нашу думку позитивною тенденцією також можна вважати постійне зниження чисельності працівників з 794 у 2019 році до 582 у 2021 році. При тому, що продуктивність праці зростає, прибуток зростає, дохід також зростає, що свідчить про те, що відбувається не просте скорочення персоналу підприємства, а заміна екстенсивного шляху розвитку підприємства на інтенсивний.

Далі проаналізуємо співвідношення темпів зростання продуктивності праці одного працівника відносно темпів зростання середньомісячної заробітної плати.

За результатами дослідження можна зробити висновок, що з отриманих доходів підприємство у 2020-2021 роках стало більше коштів (у відносному виразі) витратити на оплату праці працівників, що відповідає

загальноукраїнській тенденції та має за мету запобігти звільненню кваліфікованих працівників та їх виїзду за кордон у пошуках більших заробітків.

Достатня забезпеченість підприємств працівниками, що мають необхідні знання і навички, раціональне використання їх, високий рівень продуктивності праці мають велике значення для збільшення обсягів продукції і підвищення ефективності праці. Для оцінювання рівня інтенсивності використання персоналу застосовують систему узагальнюючих, окремих і допоміжних показників продуктивності праці.

Структурно – логічна факторна модель продуктивності праці наведена в розділі 1 на рисунку 1.9 та виражена формулою 1.11.

Розрахунок впливу цих факторів на зміну рівня середньорічного виробітку персоналу способом абсолютних різниць, який представлено в таблиці 2.7, проведемо за даними табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Вихідні дані для факторного аналізу 2019-2020 р.р. по виготовленню електроолієвих радіаторів

Показник	Значення показника		Зміни	
	План	Факт	Абс.	Відн., %
1	2	3	4	5
Виробництво продукції в планових цінах (чистий дохід від реалізації), тис. грн.	43573	59030	15457	35,47
Середньорічна чисельність персоналу, задіяна у виготовленні даного виду продукту	362	365	3	0,83
У тому числі робітників	276	298	22	7,97
Частка робітників у загальній чисельності працівників	80,1	81,64	1,54	1,92
Дні, які відпрацював один робітник за рік	220	210	-10	-4,55
Години, які відпрацювали всі робітники	507210	489106	-18104	-3,58
Середня тривалість робочого дня, год.	7,95	7,8	-0,15	-1,89
Середньорічний виробіток одного працівника, тис. грн.	126,36	161,73	35,37	27,8
Виробіток робітника, тис. грн.:				
Середньорічний	157,95	198	40,1	25,4
Середньоденний, грн.	717,95	942,86	224,91	31,33
Середньогодинний, грн.	90,31	120,88	30,57	33,85

За даними таблиць 2.6, середньорічний виробіток працівників підприємства вищий від планового на 35,2 тис. грн. Він зріс у зв'язку зі збільшенням частки робітників у загальній чисельності промислово-виробничого персоналу і за рахунок підвищення середнього динного виробітку робітників. Негативно на його рівень вплинули надпланові цілоденні і внутрізмінні втрати робочого часу.

Аналогічно аналізують зміни середньорічного виробітку робітника, що залежить від кількості днів, які відпрацював один робітник за рік, середньої тривалості робочого дня і середньогодинного виробітку [64, 70]:

$$PB^p = D \cdot T \cdot GB, \quad (2.3)$$

де  $D$  – середньооблікова чисельність робочих днів;

$T$  – трудомісткість праці;

$GB$  – середньогодинний виробіток.

Обчислимо вплив цих факторів за способом абсолютних різниць, та занесемо їх у таблицю 2.7.

Таблиця 2.7 – Розрахунок впливу факторів за способом абсолютних різниць

Формула	Розрахунок
1	2
$\Delta PB_D = \Delta D \cdot T_0 \cdot GB_0$	$-10 \cdot 7,95 \cdot 90,31 = -7179,645$ грн.
$\Delta PB_T = D_1 \cdot \Delta T \cdot GB_0$	$210 \cdot (-0,15) \cdot 90,31 = -2844,765$ грн.
$\Delta PB_{GB} = D_1 \cdot T_1 \cdot \Delta GB$	$210 \cdot 7,8 \cdot 30,57 = 50073,66$ грн.
Разом	+40049,25 грн.

З даної таблиці видно що середньорічний виробіток одного робітника зміниться при зменшенні середньооблікової чисельності робочих днів, у даному випадку на 7179,645 грн. Також на середньорічний виробіток впливає трудомісткість праці та середньогодинний виробіток.

Таблиця 2.8 – Розрахунок впливу факторів на рівень середньорічного виробітку працівників підприємства за способом абсолютних різниць

Фактор зміни	Розрахунок
1	2
Частки робітників у загальній чисельності виробничого персоналу	$\Delta PV_{\chi} = \Delta \chi \cdot PV_0^P = 0,0154 \cdot 157,95 = +2,43$
Кількості днів, які відпрацював один робітник за рік	$\Delta PV_{\mathcal{D}} = \mathcal{C}_1 \cdot \Delta \mathcal{D} \cdot DV_0 = 0,8164 \cdot (-10) \cdot 0,71795 = -5,86$
Тривалості робочого дня	$\Delta PV_T = \mathcal{C}_1 \cdot D_1 \cdot \Delta T \cdot GV_0 = 0,8164 \cdot 210 \cdot (-0,15) \cdot 0,09 = -2,31$
Середньогодинного виробітку	$\Delta PV_{GV} = \mathcal{C}_1 \cdot D_1 \cdot T_1 \cdot \Delta GV = 0,8164 \cdot 210 \cdot 7,8 \cdot 0,03054 = +40,84$
Усього, тис. грн.	+35,04

Враховуючи зазначені зміни рівень середньорічного виробітку працівників підприємства підвищиться на 35,04 тис. грн.

Щодо аналізу ІТ, яка використовується на підприємстві, то це система оплати праці HR. Дана ІТ дає можливість [54]:

- Адміністрування виплат
- Аналізу продуктивності.
- Відстеження заявників.
- Управління навчанням персоналу.

Системи оплати праці HR спрощують та оптимізують управління людськими ресурсами для малих компаній. Він добре працює з вашим апаратом і допомагає ефективно управляти діловими операціями, одночасно підтримуючи своїх співробітників щасливими та підвищуючи продуктивність праці.

Недоліком даного ПЗ є те, що дане програмне забезпечення - це, в основному, програма баз даних HR, де відстежується інформація, яка пов'язана із заявниками та працівниками. З одного боку, це допомагає підприємству переміщувати інформацію та передавати її в базу даних HR, але з іншого – для цілей аналізу ефективності управління працею в даному ПЗ не достатньо інструментів, на кшталт автоматичного розрахунку продуктивності праці,

трудомісткості виконання операцій, знаходження резервів часу тощо. Тому рекомендовано змінити ПЗ на більш ефективне.

### 2.3 Аналіз структури управління на ПрАТ «Маяк»

Структура органів управління на підприємстві визначає спосіб організації та розподілу влади та відповідальності в рамках організації. Вона включає різні рівні та підрозділи, які співпрацюють для досягнення загальних цілей підприємства. Основна суть структури органів управління полягає в розподілі функцій, повноважень та відповідальності між різними рівнями та підрозділами підприємства. Вона встановлює формальні ланцюжки комунікації, призначення та звітність, що сприяє ефективному виконанню завдань, координації роботи та прийняттю рішень.

В таблиці 2.9 представлена структура органів управління ПрАТ «Маяк».

Таблиця 2.9 – Структура органів управління ПрАТ «Маяк»

Орган управління	Структура	Персональний склад
Загальні збори	Акціонери товариства	Особи включені до переліку акціонерів, які мають право на участь у Загальних зборах
Наглядова рада	Голова та члени Наглядової Ради, комітети не створювалися	Голова Наглядової ради Кузнецов Петро Дмитрович, Члени Наглядової ради - Далтон Вікторія, Камінська Валентина Петрівна, Тарковський Олександр Валентинович, Беспала Ганна Сергіївна.
Виконавчий орган	Колегіальний виконавчий орган правління	Голова правління Терліковський Василь Васильович, члени правління технічний директор Шведчиков Микола Михайлович, директор з виробництва Стрицлер Михайло Борисович, головний бухгалтер Прокопчук Наталія Антонівна, директором з економіки та фінансів Кульчицький Віктор Аркадійович, помічник голови правління з загальних питань Гордієнко Василь Дмитрович, заступник технічного директора Рудик Сергій Данилович.

Структура органів управління має прямий вплив на ефективність системи менеджменту праці на підприємстві. Ось кілька способів, яким чином це відбувається:

1. Чітке розподілення обов'язків та повноважень: Структура органів управління визначає, хто відповідає за кожен аспект управління працею на підприємстві. Це усуває дублювання та конфлікти, сприяє зосередженню зусиль та покращенню координації, що позитивно впливає на ефективність.

2. Ефективна комунікація: Чітка структура органів управління допомагає забезпечити швидку та точну передачу інформації між різними рівнями та підрозділами. Це покращує розуміння завдань, цілей та очікувань, сприяє вчасному реагуванню на зміни та сприяє швидкому прийняттю рішень.

3. Забезпечення координації та співпраці: Структура органів управління встановлює формальні канали комунікації та залучення різних підрозділів до спільної роботи. Це сприяє злагодженій діяльності, спільним зусиллям та досягненню синергетичних ефектів, що сприяють підвищенню ефективності.

4. Раціональне прийняття рішень: Структура органів управління визначає процедури та відповідальних за прийняття стратегічних та оперативних рішень. Це допомагає уникнути процедурних помилок, забезпечує врахування важливих аспектів та забезпечує збалансованість та об'єктивність прийнятих рішень. Чітка структура органів управління забезпечує визначення відповідальних осіб за процес прийняття рішень, а також встановлення процедур, які допомагають зробити цей процес ефективним. Це означає, що рішення приймаються на основі доступної інформації, аналізу ситуації та врахування різних факторів, що дозволяє знизити ризик помилок та покращити якість прийнятих рішень.

Крім того, структура органів управління забезпечує збалансованість та об'єктивність прийнятих рішень. Вона розподіляє владу та відповідальність між різними рівнями та підрозділами, що перешкоджає концентрації влади в одних руках та ризику прояву суб'єктивізму. Це сприяє більш розумному та об'єктивному прийняттю рішень, що відповідають потребам підприємства та сприяють його успішному розвитку.

Отже, структура органів управління на підприємстві грає важливу роль у забезпеченні ефективності системи менеджменту праці. Вона створює основу

для організації, комунікації, координації та прийняття рішень, що сприяє досягненню поставлених цілей та успіху підприємства.

Слід зауважити, що організаційна структура підприємства і структура управління підприємством є взаємопов'язаними та взаємозалежними поняттями. Організаційна структура підприємства визначає, як різні підрозділи та функціональні одиниці організовані та ієрархічно підпорядковані одна одній. Це може бути представлено у вигляді діаграми, де показані рівні керівництва, ланцюжок командування, відносини підпорядкування та комунікації. Організаційна структура підприємства надає основу для структури управління, визначаючи логічну організацію та розподіл функцій між підрозділами. Структура управління, з свого боку, допомагає забезпечити ефективне функціонування організаційної структури, координацію дій між підрозділами, передачу інформації та прийняття рішень.

Таким чином, організаційна структура підприємства і структура управління підприємством взаємопов'язані і взаємозалежні, працюючи разом для забезпечення ефективного функціонування та досягнення стратегічних цілей підприємства.

На даний час на підприємстві ПрАТ «Маяк» створено організаційну структуру управління, яка відповідає задачам, які стоять перед цим підприємством. Вигляд цієї організаційної структури управління наведено на рис. 2.8.

Аналіз організаційної структури управління підприємством ПрАТ «Маяк», яку наведено на 2.8, показує, що вона має лінійно-функціональну структуру управління, в якій процес управління спирається на розподіл повноважень та відповідальності між працівниками за функціями управління по вертикалі. Переваги цієї структури полягають в тому, що лінійно-функціональна структура управління передбачає, що будь-які накази, розпорядження, які підлягають безумовному виконанню, працівники одержують тільки від своїх безпосередніх лінійних керівників. При цьому лінійні керівники безпосередньо не підпорядковані керівникам функціональних відділів апарату управління.

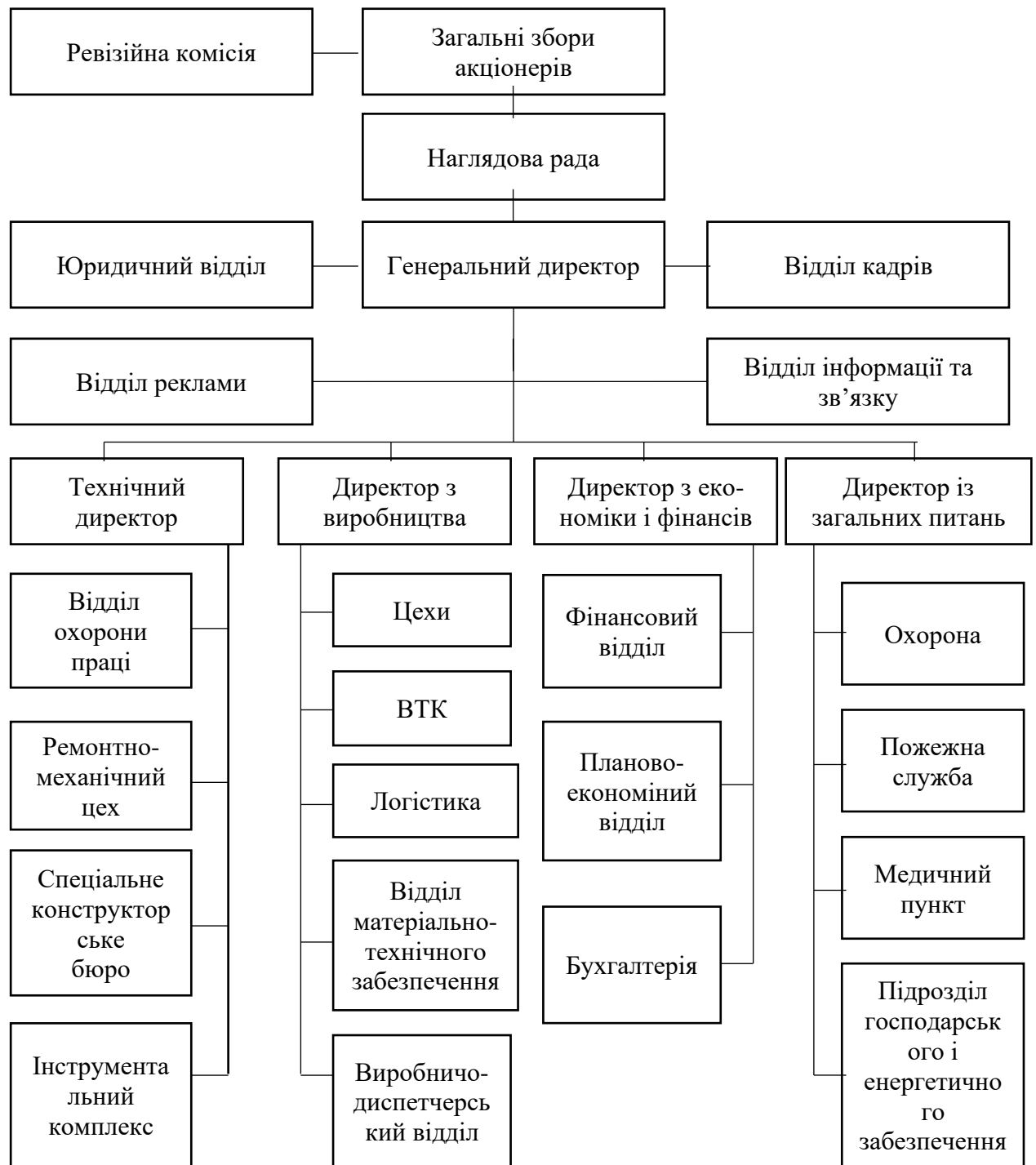


Рисунок 2.8 – Організаційна структура управління на ПрАТ «Маяк»

Організаційна структура управління підприємством ПрАТ «Маяк» є відносно простою в управлінні та достатньо оперативною у прийнятті та виконанні управлінських рішень, забезпечує певну узгодженість дій виконавців, чітку відповідальність керівників підрозділів за результати роботи і виконання



поставлених завдань. Значний обсяг функцій виконують на підприємстві працівники відділу фінансів, відділу маркетингу, відділу логістики, юридичного відділу та відділу реклами. Зокрема, на них покладаються функції вивчення стану ринку продукції; аналіз замовлень, що надходить від споживачів продукції; підготовка договорів з потенційними клієнтами, включаючи і іноземних; оцінювання конкурентоспроможності продукції підприємства; контролювання виконання договірних зобов'язань підприємства, вирішення питань, пов'язаних з відвантаженням виготовленої продукції замовникам; рекламування продукції підприємства тощо.

Працівники бухгалтерії підприємства здійснюють ведення бухгалтерського обліку, формують статистичну і податкову звітність, проводять економічне аналізування результатів діяльності підприємства, відповідають за своєчасне здійснення розрахунків з партнерами і контрагентами, правильне нарахування та видачу заробітної плати працівникам підприємства тощо.

Аналізуючи організаційну структуру управління підприємством ПрАТ «Маяк», можна зробити висновок, що на підприємстві існує недостатній взаємозв'язок між виробничими структурами заводу, де безпосередньо здійснюється виробнича діяльність з виготовлення продукції, та такими підрозділами підприємства, як відділ маркетингу, відділ логістики, комерційний відділ тощо, які безпосередньо виконують низку важливих комерційних функцій.

Одним із напрямів розв'язання цієї проблеми є, на наш погляд, удосконалення організаційної структури управління підприємством разом з удосконаленням структури органів управління на підприємстві, оскільки остання відіграє важливу роль у забезпеченні ефективності системи менеджменту праці. Вона створює основу для організації, комунікації, координації та прийняття рішень, що сприяє досягненню поставлених цілей та успіху підприємства. Тому, на наш погляд, на підприємстві є реальні можливості для підвищення не лише ефективності системи менеджменту праці, але й діяльності підприємства в цілому.

## Висновки до розділу 2

В результаті виконання аналітичного розділу було дано загальну характеристику ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» і його продукції та проаналізовано результати діяльності підприємства за 2019-2021 роки.

Аналіз показників та графіків, наведених в таблиці 2.1 та рис. 2.2, показує, що протягом 2019-2021 років величина чистого доходу, що його отримувало підприємство, собівартість реалізованої продукції підприємства та величина валового прибутку підприємства знизилась у 2020 році, проте значно збільшилась у 2021 році. Так, чистий дохід підприємства у 2021 році порівняно з 2020 роком зріс на 34,69%. Це може свідчити про позитивні моменти в роботі підприємства. А 2020 році всі показники знизилися, на що спричинила значний негативний вплив світова пандемії «COVID-19».

Аналіз показників та графіків, наведених в таблиці 2.1 та рис. 2.2, показує, що протягом 2019-2021 років величина чистого доходу, що його отримувало підприємство, собівартість реалізованої продукції підприємства та величина валового прибутку підприємства знизилась у 2020 році, проте значно збільшилась у 2021 році. Так, чистий дохід підприємства у 2021 році порівняно з 2020 роком зріс на 34,69%. Це може свідчити про позитивні моменти в роботі підприємства. А 2020 році всі показники знизилися, на що спричинила значний негативний вплив світова пандемії «COVID-19».

Також в підрозділі 2.3 було проведено оцінювання системи ефективності праці на підприємстві, шляхом факторного аналізу продуктивності праці за методом ланцюгових підстановок та проаналізовано переваги та недоліки існуючої ІТ, яка використовується на підприємстві для аналізу та управління персоналом.

Аналіз організаційної структури управління підприємства ПрАТ «Маяк» показав, що вона потребує певного удосконалення разом з удосконаленням системи оперативного управління трудовою діяльністю підприємства шляхом посилення впливу цієї системи на загальні результати діяльності підприємства.

Щодо аналізу структура органів управління, то слід зауважити, що вона на підприємстві грає важливу роль у забезпеченні ефективності системи менеджменту праці та створює основу для організації, комунікації, координації та прийняття рішень, що сприяє досягненню поставлених цілей та успіху підприємства. Тому одним із напрямів розвитку підприємства є, на наш погляд, удосконалення організаційної структури управління підприємством разом з удосконаленням структури органів управління на підприємстві, оскільки остання відіграє важливу роль у забезпеченні ефективності системи менеджменту праці.

## РОЗДІЛ 3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

### 3.1 Обґрунтування вибору базової стратегії розвитку підприємства ПрАТ «Маяк»

Успішне розв'язання складних проблем, що постали перед підприємством, базується насамперед на обґрунтуванні вибору оптимальної базової стратегії розвитку підприємства, а також відповідних функціональних стратегій (виробничої і комерційної), реалізація яких має сприяти розвитку підприємства у поточному періоді та у середньостроковій перспективі. Для обґрунтування вибору базової стратегії розвитку підприємства було проведено так званий SWOT-аналіз. Для цього спочатку було складено таблицю SWOT-аналізу, в якій було відображено як сильні, так і слабкі сторони діяльності підприємства, які нами було виявлено раніше при проведенні економічного і фінансового аналізу діяльності підприємства і які є важливими для подальшого існування і розвитку цього підприємства. Результати проведеного нами аналізу наведено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Сильні і слабкі сторони діяльності підприємства ПрАТ «Маяк» за концепцією SWOT-аналізу

<i>Сильні сторони</i>	<i>Слабкі сторони</i>
Позитивна репутація на ринку	Можливість втрати кваліфікованих працівників через зовнішню загрозу
Висока якість продукції та її широкий асортимент	Значна залежність собівартості продукції від цін на сировину, матеріали, енергію тощо
Наявність кваліфікованого керівного складу та персоналу на підприємстві	Використання застарілих методів управління персоналом на підприємстві, неврахування переваг сучасних можливостей ІТ
Ефективна робота відділу маркетингу/реклами	Недостатній рівень компетенцій персоналу щодо цифровізації різноманітних управлінських та виробничих процесів

Також, крім виявлення сильних і слабких сторін діяльності підприємства ПрАТ «Маяк» за концепцією SWOT-аналізу необхідно також визначити сприятливі можливості та потенційні загрози для розвитку цього підприємства. Результати проведеного нами аналізу наведено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Можливості та загрози ефективної діяльності підприємства ПрАТ «Маяк» за концепцією SWOT-аналізу

<i>Можливості</i>	<i>Загрози</i>
В зв'язку з подорожченням ціни природного газу зростання попиту на продукцію підприємства	Зростання цін на сировину, матеріальні та енергетичні ресурси
Поява нових високоефективних видів технологій	Посилення конкуренції з боку виробників аналогічної продукції
Можливість опанування нових ринків для збуту продукції	Висока вартість кредитів
Цифровізація документообігу підприємства	Зниження купівельної спроможності значної кількості населення в зв'язку з воєнним станом в країні
Використання сучасних ІТ та СППР в управлінській та виробничій діяльності підприємства	Фізичне знищення підприємства під час ракетних атак з боку агресора

Отже, аналіз інформації, наведеної в таблицях 3.1-3.2, показує, що ПрАТ «Маяк», незважаючи на воєнний стан в Україні, має достатньо сильних сторін, які дозволять йому успішно працювати в нових умовах господарювання.

Стратегія стабілізації підприємства - це комплекс заходів та дій, які призначені для покращення фінансової та економічної стійкості підприємства шляхом зменшення ризиків та недоліків у діяльності, оптимізації витрат, збільшення продуктивності праці та збільшення прибутку.

Також в межах загальної стратегії розвитку підприємства слід обрати стратегію розвитку виробничої діяльності підприємства. Так, керуючись рекомендаціями щодо вибору тих чи інших видів стратегій виробничої діяльності, нами пропонується обрати для підприємства на поточну та середньострокову перспективу виробничу стратегію під назвою «стратегія за

загальною орієнтацією виробництва», яка передбачає постійне підвищення якості продукції підприємства, задоволення поточного попиту споживачів та вирівнювання виробничих потужностей підприємства.

А за класифікацією «залежно від співвідношення між величиною попиту на продукцію підприємства та величиною очікуваного прибутку» нами пропонується обрати для підприємства альтернативну виробничу стратегію під назвою «модифікація виробництва», яка спрямовує діяльність підприємства на отримання невисокого рівня прибутку при середньому попиті на його продукцію (що може бути досягнуто шляхом впровадження нових оригінальних ідей та створенням продукції з якісно новими характеристиками). Для реалізації цієї стратегії підприємству значну увагу потрібно зосередити на проведенні робіт з автоматизації виробничих процесів, впровадженні нових високопродуктивних та безвідходних технологій тощо; здійснювати постійне підвищення якості продукції та розроблювати нові види продукції, які б найповніше враховували потреби, смаки, побажання покупців тощо.

Якщо звернутися до стратегій розвитку підприємства за ознакою «за методами охоплення ринку», то тут нами рекомендується обрати такі альтернативні комерційні стратегії, як «інтенсивна», «продуктова», «наступальна» та «комбінована».

*Інтенсивна* стратегія комерційної діяльності передбачає застосування різних каналів купівлі-продажу продукції та широкого кола посередників для забезпечення різноманітних потреб підприємства у ресурсах і використовується у випадку виготовлення підприємством продукції у великих кількостях (у тому числі продукції масового споживання).

*Продуктова* стратегія комерційної діяльності спрямована на кінцевих споживачів продукції підприємства і передбачає орієнтацію виробництва на найповніше задоволення потреб цих споживачів.

*Наступальна (або агресивна)* стратегія комерційної діяльності полягає у захопленні ринку продукцією підприємства шляхом використання

найрізноманітніших методів комунікації з підприємствами-партнерами і споживачами, включаючи рекламні кампанії.

*Комбінована* стратегія комерційної діяльності передбачає поєднання стратегій прощтовхування та втягування.

З урахуванням воєнного стану в Україні у 2022-2023 роках і зважаючи на результати дослідження проведеного в підрозділі 2.1, було запропоновано застосувати на 2023 рік *стратегію запобігання дії негативних факторів впливу*. А на 2024-2025 р.р. – *стратегію стабілізації та зміцнення досягнутих позицій*, яка використовується для підтримання стану безпеки підприємства та створення нових передумов його зміцнення.

### **3.2 Розробка моделі оцінювання ефективності праці персоналу на підприємстві**

Розробка моделі удосконалення менеджменту системи підвищення ефективності праці на підприємстві є надзвичайно важливою, оскільки вона надає рамки, методи та інструменти для досягнення оптимальних результатів. В свою чергу, трудову діяльність можна розглядати у трьох аспектах, кожний з яких може стати об'єктом оцінювання" означає, що трудова діяльність працівників може бути розглянута з трьох різних точок зору або підходів, і кожний з цих аспектів може бути предметом оцінювання чи вимірювання. Ці три аспекти трудової діяльності, які можуть бути об'єктом оцінювання, включають:

1. Процесуальний аспект: Цей аспект охоплює оцінку самого процесу виконання роботи. Він зосереджений на ефективності, продуктивності, дотриманні процедур та регламентів, використанні ресурсів та виконанні завдань згідно з вимогами.

2. Якісний аспект: Цей аспект стосується оцінки якості виконаної роботи. Він включає аналіз дотримання стандартів якості, точності, надійності та задоволення потреб клієнтів чи споживачів.

3. Результативний аспект: Цей аспект фокусується на оцінці отриманих результатів трудової діяльності. Він вимірює досягнення поставлених цілей, виконання показників продуктивності, вплив на прибуток, рентабельність та інші конкретні результати.

Ці три аспекти допомагають зрозуміти різні аспекти та виміряти ефективність трудової діяльності працівників на підприємстві. Оцінка кожного з цих аспектів допомагає управлінцям здійснювати своєчасне коригування, впроваджувати поліпшення та досягати бажаних результатів.

Оперативне управління системою ефективності праці призведе до підвищення ефективності, прибутковості та загального успіху підприємства. Загалом, на думку автора, алгоритм оцінювання ефективності праці персоналу підприємства складається з наступних етапів:

1. Визначення об'єкту аналізу та оцінки. Об'єкт повинен забезпечувати всебічну характеристику трудової діяльності працівників з урахуванням їх сильних та слабких сторін, а також дозволяти виявити їх корисну віддачу.
2. Визначення завдань оцінювання. Завдання оцінювання повинні бути чітко визначені та відповідати стратегічним цілям підприємства.
3. Визначення критеріїв оцінювання. Критерії оцінювання повинні відповідати завданням оцінювання та враховувати специфіку діяльності підприємства.
4. Збір і аналіз даних. Для збору даних можуть використовуватися різні методи, наприклад, анкетування, інтерв'ю, спостереження. Аналіз даних проводиться з використанням статистичних методів та методів експертної оцінки.
5. Визначення результатів оцінювання. Результати оцінювання повинні бути аналізовані та інтерпретовані з урахуванням завдань оцінювання та критеріїв оцінювання.
6. Розробка рекомендацій щодо покращення ефективності праці. На основі результатів оцінювання розробляються конкретні рекомендації щодо покращення ефективності праці персоналу підприємства.



В цілому всі вищеперераховані етапи можна звести до трьох основних кроків (рисунок 3.1).

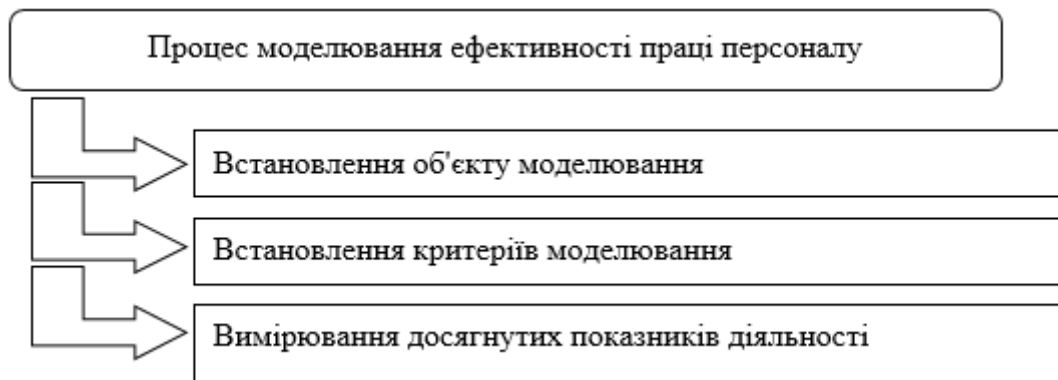


Рисунок 3.1 – Узагальнений процес моделювання ефективності праці персоналу. Розроблено автором на основі джерел [36]

На рис. 3.2 на основі вищенаведеного алгоритму та узагальненого процесу моделювання ефективності праці розроблено модель оцінювання ефективності праці персоналу на підприємстві (авторська розробка).

Розроблена модель дозволяє систематизувати процеси управління трудовою діяльністю, виявляти потенційні проблеми та пропонувати ефективні рішення для поліпшення ефективності праці персоналу та забезпечення успіху підприємства. Вона стимулює інноваційний підхід до управління та сприяє досягненню конкурентної переваги на ринку.

В межах розробленої моделі оцінювання ефективності праці персоналу на підприємстві було запропоновано використання такої інформаційної системи від українського виробника, як ТОВ “СОФТПРОЕКТ” [42].

ТОВ “СОФТПРОЕКТ” – українська ІТ-компанія діяльність якої зосереджено на автоматизації процесів в галузі ЖКГ та управління підприємством. Усі розробки Компанії є 100% українськими та не використовують жодних сторонніх платформ, не використовує ІС чи будь-які інші системи.

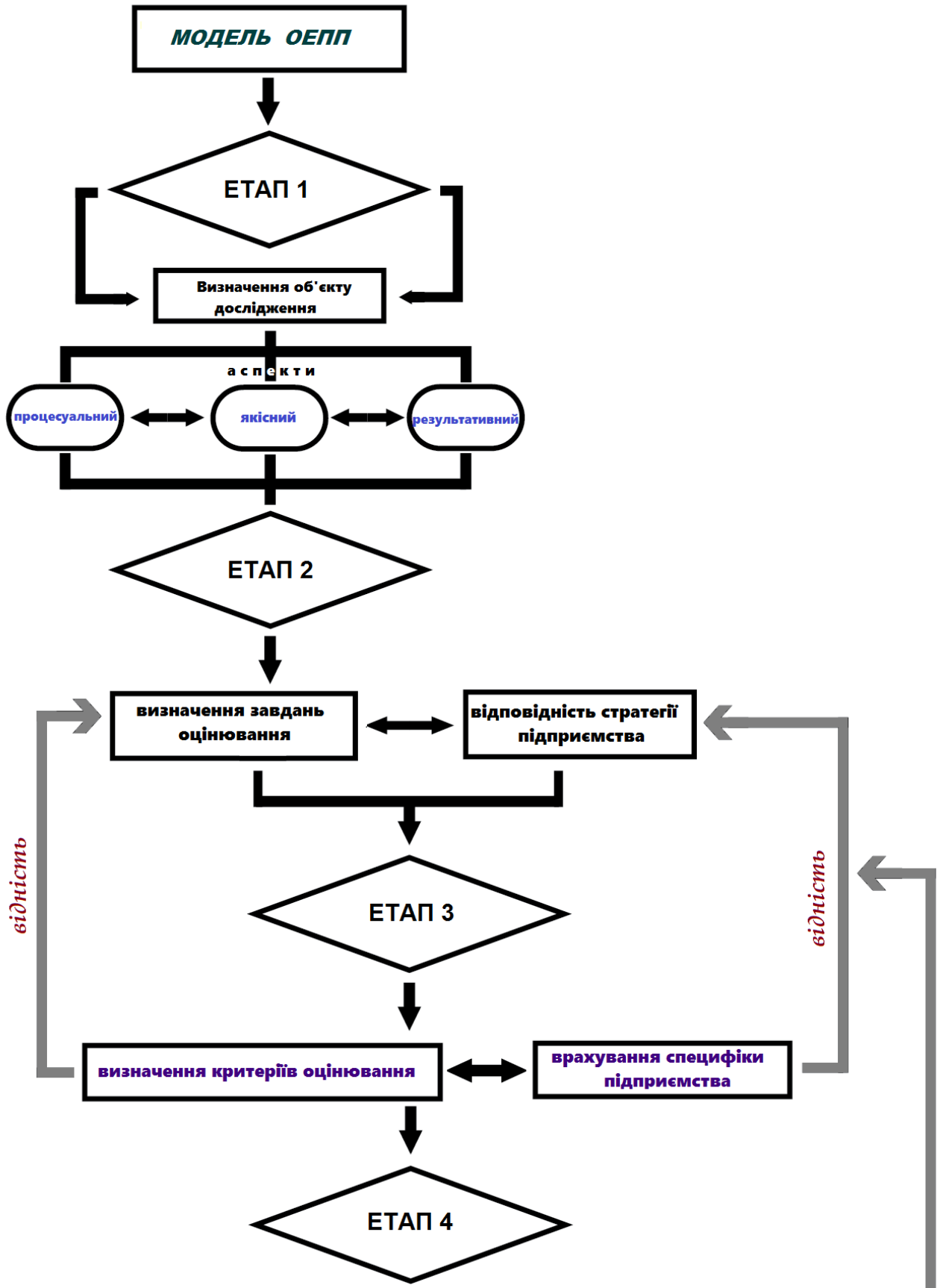


Рисунок 3.2 (а) – Модель оцінювання ефективності праці персоналу на підприємстві (авторська розробка)

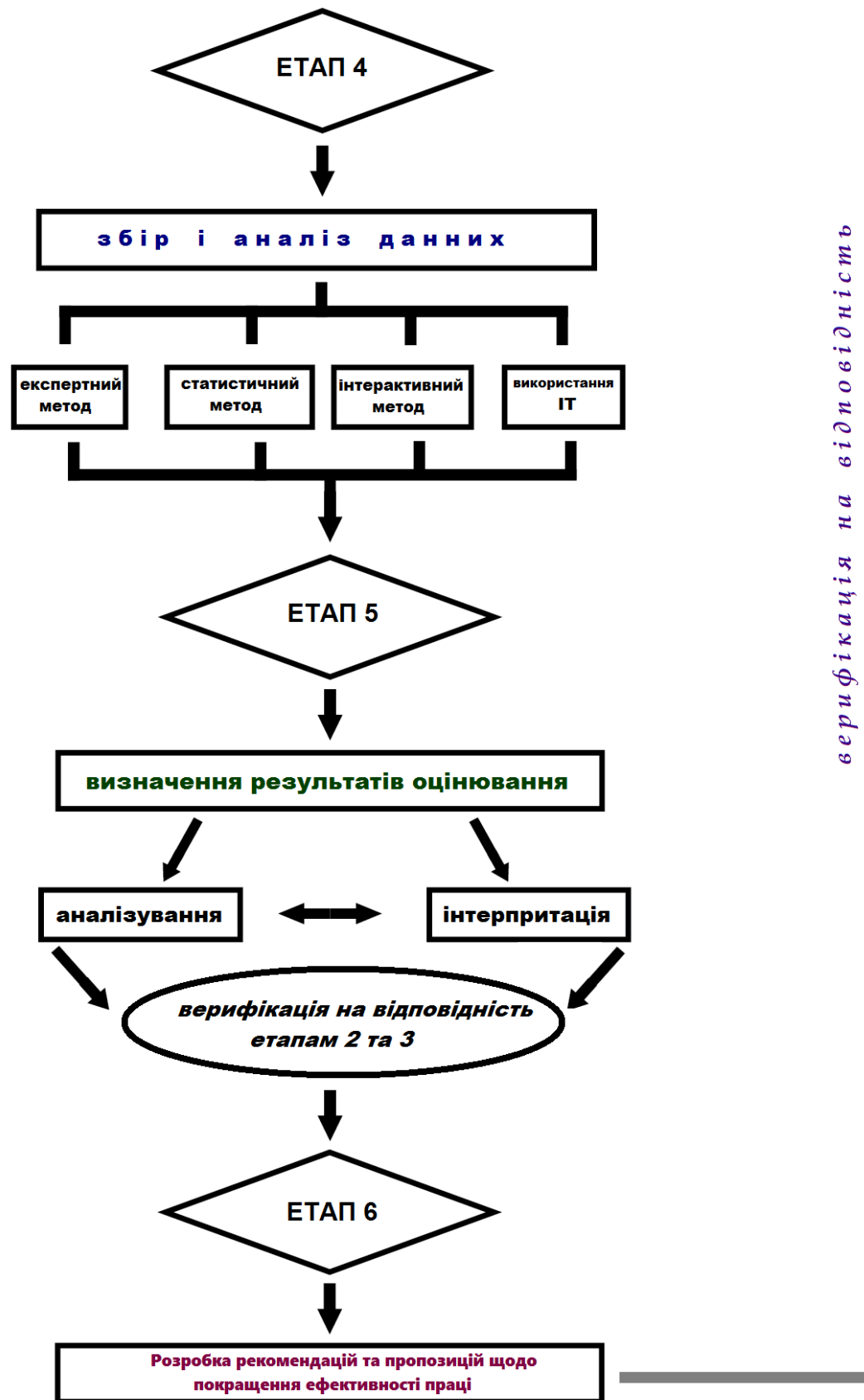


Рисунок 3.2 (б) – Модель оцінювання ефективності праці персоналу на підприємстві (авторська розробка)

Компанія має ланку власних розробок, що успішно використовуються українськими компаніями та займається створенням ІТ-продуктів на замовлення. Серед власних продуктів Компанія пропонує рішення для управління підприємством, складський облік, зарплата та кадри, документообіг, основні засоби тощо, рішення для управління комунальним майном та оренди та інше.



Рисунок 3.3 – ІТ СОФТПРОЕКТ – Зарплата та Кадри

Основні можливості ІТ СОФТПРОЕКТ – Зарплата:

- Формування таблицю робочого часу згідно фонду робочого часу та графіків виходів для працівників з урахуванням святкових та неробочих днів, відпусток, лікарняних тощо;
- Нарахування згідно посадових окладів та тарифних ставок у відповідності з таблицею робочого часу, в т.ч. за роботу у нічний та вечірній час, за роботу у вихідні та неробочі дні;
- Нарахування додаткових виплат згідно наказів по підприємству (розширена зона, бригадирські, премії, інші доплати тощо);
- Розрахунок середньої заробітної плати для лікарняних та відпусток, та їх нарахування;
- Розрахунок податків та зборів з зарплати та нарахувань на фонд оплати праці, в т.ч. ЄСВ для інвалідів;
- Розділення нарахування на аванс та остаточний розрахунок;

- Донарахування до мінімальної заробітної плати, нарахування зарплати **для мобілізованих** та інші особливості та нюанси;

- Формування відомості на виплату, табелеграм та інших звітів;
- Ведення обліку заборгованості по виплаті зарплати;
- Формування файлів для вивантаження в MeDOC об'єднанного звіту ПДФО+ЄСВ+ВС та інших звітів по зарплаті;
- Та багато іншого.

ІТ СОФТПРОЕКТ-Кадри призначено для автоматизації ведення кадрового обліку на підприємствах та організаціях будь-якого масштабу та форми господарювання. СОФТПРОЕКТ-Кадри є досить простою у використанні, але при цьому має потужний функціонал, який дозволяє автоматизувати весь комплекс задач, що виконує відділ кадрів (рис. 3.4-3.6). Основні функціональні можливості

- Ведення особової картки працівника
  - П.І.Б.
  - Паспортні дані та відомості про сім'ю
  - Контактні дані
  - Відомості про освіту та військовий облік
  - Посвідчення водія
  - Інша інформація
- Накази про прийняття та переведення з зазначенням характеру роботи, умов праці, сумісництва тощо
- Накази про відпустку
- Трудові договори
- Стягнення та заохочення
- Облік стажу (в т.ч. страхового)
- Формування штатного розкладу та графіку відпусток
- Кадрова статистична звітність (форми 3-ПН, 4-ПН, 5-ПН)
- Багато друкованих форм та звітів
- Основні показники ефективності праці.

Дані по співробітнику

Таб. № 1177 П. І. Б. : [redacted] Дільниця БОК Н[redacted]

Військовий облік Накази/договори Додатки Ознаки Додатково

Загальні Паспортні дані Податкові дані Освіта Відпустки

Основні Стаж роботи Посвідчення (транспорт/спецтехніка)

Прізвище [redacted] Стать: чол. Вид роботи: постійна

Ім'я [redacted] Посада: Провідний інженер

По батькові [redacted] Категорія: ІТР

Державна служба

Категорія [redacted] Ранг [redacted]

Депутат ради [redacted]

Дата заповнення картки: 16.10.2019 Має фотокартку [redacted]

OK Скасувати

Категорія	Оклад
0 РТР	
0 ІТР	150
0 МОП	63
0 ТП	
0 МОП	63
0 РТР	
0 МОП	63
0 МОП	63
0 ІТР	150
0 РТР	
0 МОП	63
0 ІТР	157
0 МОП	63
0 МОП	63
0 РТР	48
0 РТР	
0 ІТР	150
0 МОП	63
0 РТР	48
0 РТР	53

Рисунок 3.4 – Вікно створення особової картки працівника

«ЗАТВЕРДЖУЮ»

Штат у кількості 98 одиниць з місячним фондом з заробітної плати [redacted] грн.

**Штатний розпис**

Вводиться з 13.12.2021 року

№ з/п	Назва посади (професії)	Код за Класифікат ором професій	Фактична кількість посад	Посадовий оклад, грн.	Надбавки (доплати), грн.	Місячний фонд заробітн плати, грн.
1	2	3	4	5	6	7
1	Бухгалтер 1 категорії		2	[redacted]		[redacted]
2	Бухгалтер по нарах. ком. платежів		1	[redacted]		[redacted]
3	Водій		2	[redacted]		[redacted]
4	ГОЛОВНИЙ ІНЖЕНЕР	7243.1	1	[redacted]		[redacted]
5	Двірник		39	[redacted]		[redacted]
6	директор		1	0.00		0.00

Page 1 of 2

Рисунок 3.5 – Вікно створення штатного розкладу

СОФТПРОЕКТ-Кадри дозволяє формувати штатний розклад на довільну дату. Формуються друковані форми штатного розкладу по нормативній та фактичній кількості. Можна вивантажити відображені дані до MS Excel, рим. 3.5.

В даній ІТ зручно створювати накази та переведення з зазначенням характеру роботи, умов праці, сумісництва тощо. Перший наказ вважається наказом про прийняття на роботу, інші - переведення та сумісництво.

**Наказ про переведення**

Основні відомості | **Додаткові відомості**

Номер наказу: 80в/к/1      Дата складання наказу: 01.08.2021      Дата прийняття: 01.08.2021

Державна служба  
Категорія державної служби: [dropdown]

Факт, посада  
Назва: Провідний інженер  
Категорія: ІТР      Розряд: 0      Клас: 0      Оклад: [input]  
Ставка: 1

Таб. №: [input]      Дільниця: [input]

Умови праці: звичайні      Вид переведення: [input]

Підстава: Наказ № 80в/к/1 від 01.08.2021 р.

Харак. роботи: постійна

Режим роботи: [dropdown]

Умови прийому: [dropdown]

Закріпити за працівником графік: Ільницький

Перевести  
 постійно  
 тимчасово

OK      Відмінити

Рисунок 3.6 – Вікно створення наказів

Також в В комплекті СОФТПРОЕКТ-Кадри постачається модуль формування табелю робочого часу. З зазначенням відряджень, відпусток, лікарняних та інших умовних позначень. Друк табелю по дільницям, або в цілому по організації, або по конкретному працівнику.

Робітник		Посада					Підсумки																		
Таб. №	П.І.Б.	Посада	Дільниця	Дата перевед	Окла	Тари	Катег	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	Різниц	Дн	Го	Не	Ви	Не	Вськ
10		провідний б/АУП		25.07.2013	0	0	АУП	вх	вх	8	8	8	8	8	вх	вх	8	8		20	1600	10	0	30	
14		Інспектор в/АУП		01.07.2013	0	0	АУП	вх	вх	8	8	8	8	8	вх	вх	8	8		20	1600	10	0	30	
15		Секретар АУП		04.07.2013	0	0	АУП	вх	вх	8	8	8	8	8	вх	вх	8	8		20	1600	10	0	30	
17		Бухгалтер п/АУП		01.07.2013	0	0	АУП	вх	вх	8	8	8	8	8	вх	вх	8	8		20	1600	10	0	30	
19		майстер майстер		01.07.2013	0	0	АУП	вх	вх	8	8	8	8	8	вх	вх	8	8		20	1600	10	0	30	
20		бухгалтер 1 АУП		04.07.2013	0	0	АУП	вх	вх	8	8	8	8	8	вх	вх	8	8		20	1600	10	0	30	
22		майстер АУП		25.07.2013	0	0	АУП	вх	вх	8	8	8	8	8	вх	вх	8	8		20	1600	10	0	30	
23		Старший ма/АУП		03.03.2014	0	0	АУП	вх	вх	8	8	8	8	8	вх	вх	8	8		20	1600	10	0	30	
26		мастер АУП		01.07.2013	0	0	АУП	вх	вх	8	8	8	8	8	вх	вх	8	8		20	1600	10	0	30	
33		мастер АУП		01.02.2017	0	0	АУП	вх	вх	8	8	8	8	8	вх	вх	8	8		20	1600	10	0	30	

Рисунок 3.7 – Вікно формування табелю

Також в базі даних програми зберігаються всі дані про звільнених працівників та ведеться облік вакансій. Вартість даної ІТ для 3 робочих місць з річним технічним супроводом коштує 28,9 тис. грн., також є безкоштовна демо-версія, придбати яку можна заповнивши форму, представлену на офіційному сайті компанії.

на 1 комп'ютер	на 3 комп'ютери	кожен наступний
<b>20100 грн.</b>	<b>28900 грн.</b>	<b>+3300 грн.</b>
<small>* До вартості включено 1 рік технічної підтримки</small>	<small>* До вартості включено 1 рік технічної підтримки</small>	<small>* До вартості включено 1 рік технічної підтримки</small>

Рисунок 3.8 – Вартість ІТ СОФТПРОЕКТ – Зарплата із включенням ІТ СОФТПРОЕКТ - Кадри



# Придбання програми

[Home](#) / [Придбання програми](#)

Напишіть нам, щоб ми могли зателефонувати та відповісти на ваші питання

Ім'я \*

Компанія



Контактний телефон \*

Email \*



Замовити програму \*

Система автоматизованого подомового учета

Вкажіть програму, яку би ви хотіли придбати

Коментарі

ВІДСЛАТИ

Рисунок 3.9 – Форма заповнення даних для отримання безкоштовної демо-версії ІТ СОФТПРОЕКТ – Зарплата

Переваги даної ІТ очевидні, так як по-перше, вона дозволяє зменшити витрати і при цьому ПО ставиться на декілька ПК. По-друге, завдяки тому, що до складу СОФТПРОЕКТ-Зарплата входить СОФТПРОЕКТ-Кадри можливий повноцінний кадровий облік та формування табелю, що також економить кошти. По-третє, надається безкоштовна технічна підтримка 24/7, що є особливо важливим під час нестабільної ситуації в країні.

### 3.3 Розрахунок економічного ефекту та моделювання чистого прибутку підприємства

На основі вищесказаного, нами складений план рекомендацій з підвищення ефективності управління конкурентними перевагами ПрАТ «Маяк» на 2024-2026 (див. табл. 3.2). Даний план розрахований на три роки.

Таблиця 3.2 – План заходів з удосконалення менеджменту системи підвищення ефективності праці на ПрАТ «Маяк» (2024-2026 р.)

Найменування заходу, що пропонується, та його зміст	Орієнтовні витрати, тис. грн.	Очікуваний економічний ефект, тис. грн.	Інші результати
1 Впровадження загальної стратегії запобігання дії негативних факторів впливу	300	$26893 * 0,01 * 3 = 806,79$	Розширення ринків експорту продукції, посилення позицій конкурентоспроможності підприємства
3 Реорганізація відділу кадрів	60	$26893 * 0,005 * 3 = 403,4$	Підвищення ефективності праці, удосконалення системи управління менеджментом праці
5. Використання розробленої моделі оцінювання ефективності праці персоналу на підприємстві	450	$26893 * 0,015 * 3 = 1210,2$	Підвищення точності оцінювання ефективності праці персоналу на підприємстві, удосконалення мотиваційної моделі
4. Закупівля та використання ІТ в межах розробленої моделі	40	$26893 * 0,01 * 3 = 806,79$	Цифроізація ведення документообороту у відділі кадрів та бухгалтерії, підвищення ефективності праці,
5. Розроблення і застосування ефективної системи матеріального стимулювання працівників ра основі розробленої моделі	950	$26893 * 0,02 * 3 = 1613,5$	Удосконалення системи управління менеджментом праці, удосконалення мотиваційної моделі стимулювання персоналу
Підсумок	$B = 1800$	$E\Phi_{заг} = 4840,7$	

Таким чином, для реалізації (з 1 січня 2024 року) запропонованих рекомендацій потрібно: у 2024-2026 роках – по  $1800/3=600$  тис. грн. щороку з урахуванням єдиного податку у 22% для третьої пропозиції. Реалізація запропонованих заходів дозволить суттєво підвищити ефективність системи управління працею та збільшити продуктивність праці, що, у свою чергу, збільшить величину чистого прибутку, що його може отримати підприємство. За висновками фахівців, збільшення чистого прибутку підприємства протягом 3-х років може скласти по кожній пропозиції щорічно в середньому від 0,5% до 3%.

Всього прогнозується максимальний щорічний ефект у розмірі 4840,7/3=1613,6 тис. грн. Приведена вартість всіх чистих прибутків підприємства ПП становитиме:

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

де  $E_{\phi i}$  – щорічна величина прогнозованого економічного ефекту, грн;

$T$  – термін дії впровадження рекомендацій, роки;

$\alpha$  – ставка дохідності;

$t$  – час від моменту впровадження рекомендацій до моменту отримання економічного ефекту від їх впровадження, який визначається на кінець кожного року, роки. Тоді приведена вартість збільшення величини всіх чистих прибутків складе:

$$\begin{aligned} E_{\phi(\text{заг})} &= \frac{1613,6}{(1 + 0,3)^1} + \frac{1613,6}{(1 + 0,3)^2} + \frac{1613,6}{(1 + 0,3)^3} = 1241,2 + 954,8 + 734,5 = \\ &= 2930,5 \text{ тис. грн.} \end{aligned}$$

Розрахуємо відносну ефективність  $E_{\phi}$  вкладених у впровадження запропонованих рекомендацій коштів:

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

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

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

$T$  – термін дії впроваджених рекомендацій, тобто скільки часу впроваджені рекомендації будуть давати економічний ефект, в роках.

$$E_v = \sqrt[3]{\frac{2930,5}{1800} + 1} - 1 = \sqrt[3]{1,63 + 1} - 1 = 1,38 - 1 = 0,38$$

Розраховану величину  $E_v$  порівнюють з мінімальною ставкою дисконтування  $\tau_{\min}$ , яка визначає ту мінімальну дохідність, нижче за яку кошти вкладатися не будуть. У загальному вигляді мінімальна ставка дисконтування  $\tau_{\min}$  визначається за формулою:

$$\tau = d + f, \quad (3.3)$$

де  $d$  – середньозважена ставка за депозитними операціями в комерційних банках; в 2023 році в Україні  $d = (0,1...0,3)$ , обираємо  $d = 0,15$ .

$f$  – показник, що характеризує ризикованість запропонованих заходів; зазвичай, величина  $f = (0,05...0,2)$ , але може бути і значно більше, обираємо  $f = 0,05$ .

$$\tau_{\min} = 0,15 + 0,05 = 0,2$$

Якщо величина  $E_v > \tau_{\min}$ , то кошти у впровадження запропонованих рекомендацій вкладати доцільно, в іншому випадку фінансування пропозицій здійснюватися не буде. Для наших розрахунків маємо:

$$0,38 > 0,20$$

Оскільки внутрішня ефективність коштів, вкладних у впровадження наших рекомендацій, становить  $E_v \approx 38,03\%$ , то це свідчить про економічну доцільність впровадження наших пропозицій.

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

$$ПО = \frac{B}{E_{ф.р\dot{ч}}}, \quad (3.3)$$

$$ПО = \frac{1800}{997} = 1,8 \text{ р.}$$

Впровадження запропонованих рекомендацій вважається економічно доцільним, так як строк окупності інвестицій менше 3 років.

Результати моделювання щорічної величини прогнозованого економічного ефекту від впровадження рекомендацій з підвищення ефективності управління працею на підприємстві ПрАТ «Маяк» з урахуванням прогнозованого (оптимістичного) рівня інфляції в Україні протягом 2024-2026 р.р. наведено на рис. 3.11.

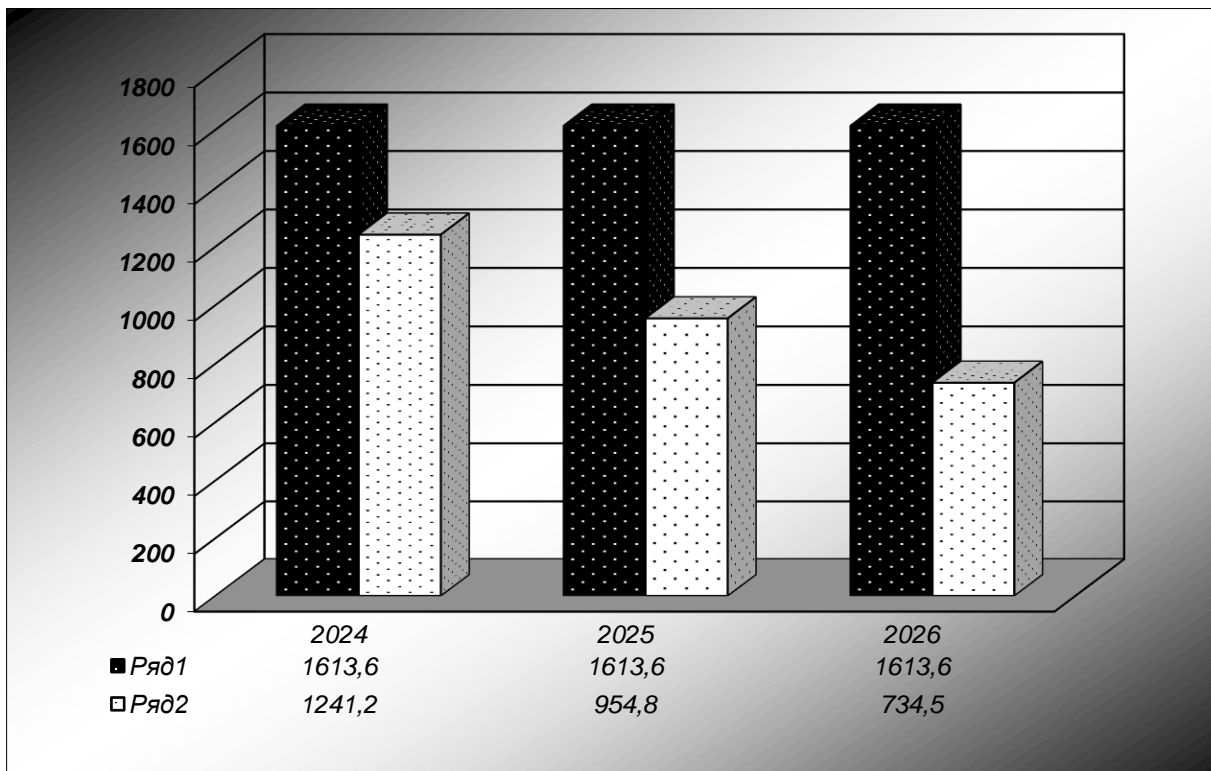


Рисунок 3.11 – Моделювання величини прогнозованого економічного ефекту протягом 2024-2026 р.р.

Моделювання щорічної величини прогнозованого економічного ефекту від впровадження рекомендацій з підвищення ефективності управління працею на підприємстві ПрАТ «Маяк» з урахуванням прогнозованого (оптимістичного) рівня інфляції в Україні протягом 2024-2026 р.р. показало, що при прогнозованому рівні інфляції у 30% вкладання коштів у реалізацію зроблених нами рекомендацій з підвищення ефективності управління виробничо-комерційною діяльністю підприємства буде економічно вигідним.

### Висновки до розділу 3

В результаті виконання роботи було зроблено обґрунтування вибору для підприємства базової стратегії розвитку під назвою «стратегія стабілізації діяльності». Для практичної реалізації цієї стратегії обрано відповідні виробничі функціональні стратегії, які передбачають постійне підвищення якості продукції підприємства, проведення модифікації виробництва, впровадження нових оригінальних ідей та створення продукції з якісно новими характеристиками, автоматизацію виробничих процесів, впровадження нових високопродуктивних та безвідходних технологій; використання переважно економічних методів управління виробничо-комерційною діяльністю підприємства та ін.

Розроблена у розділі 3 модель дозволяє систематизувати процеси управління трудовою діяльністю, виявляти потенційні проблеми та пропонувати ефективні рішення для поліпшення продуктивності працівників та забезпечення успіху підприємства. Вона стимулює інноваційний підхід до управління та сприяє досягненню конкурентної переваги на ринку. Також в межах розробленої моделі було запропоновано використати нове більш дешевше інформаційну технологію, а саме нове програмне забезпечення СОФТПРОЕКТ-Кадри. Переваги запропонованої ІТ очевидні, так як:

- по-перше, вона дозволяє зменшити витрати і при цьому ПО ставиться на декілька ПК.
- по-друге, завдяки тому, СОФТПРОЕКТ-Кадри можливий повноцінний кадровий облік та формування табелю, що також економить кошти.
- по-третє, надається безкоштовна технічна підтримка 24/7, що є особливо важливим під час нестабільної ситуації в країні.

Оскільки внутрішня ефективність коштів, вкладних у впровадження наших рекомендацій, становить  $E_v \approx 38,03\%$ , то це свідчить про економічну доцільність впровадження наших пропозицій.

## ВИСНОВКИ

В даній роботі було досліджено методику оцінки ефективності системи управління персоналом в цілому, і працею зокрема. Управління ефективністю праці на підприємстві є ключовими факторами, що впливають на його успішність та конкурентоспроможність на ринку. Для досягнення максимальної продуктивності праці необхідно використовувати різні методики оцінювання та управління.

Один із найпоширеніших методів оцінювання продуктивності праці на підприємстві - це вартісний (грошовий) метод. Використовуючи вартісні показники, можна порівнювати різнорідну продукцію з витратами на її виготовлення як на окремому підприємстві, так і в галузі в цілому. Це дає можливість аналізувати та вдосконалювати ефективність праці на всіх етапах планування та обліку.

Однак, досить часто вартісний метод не дає повної картини ефективності праці на підприємстві. Тому, для отримання більш об'єктивних даних, можна використовувати інші методики, такі як методики оцінювання якості, кількості та використання ресурсів.

Управління ефективністю праці на підприємстві включає в себе такі етапи, як визначення цілей та показників, створення системи мотивації працівників, розробку плану дій з покращення ефективності праці, впровадження заходів та контроль за їх виконанням. Крім того, важливо враховувати особливості підприємства та його галузі, адаптувати методики оцінювання та управління до конкретної ситуації.

Також в підрозділі було досліджено сучасні ІТ, які застосовуються для ефективного управління персоналом та працею, а саме: BambooHR, Системи оплати праці HR, Bullhorn, Workkable, Zenefits, LanteriaHR.

Підсумовуючи, ефективність праці є важливим аспектом успішної діяльності підприємства. Вона дозволяє підвищити продуктивність, знизити витрати, забезпечити високу якість продукції та підвищити

конкурентоспроможність. Однак, для досягнення цих цілей необхідно відповідальне управління та постійне оцінювання системи ефективності праці. Успішне впровадження такої системи може значно покращити результати підприємства та сприяти його розвитку. Важливо також пам'ятати, що система оцінювання ефективності праці повинна бути прозорою та справедливою, щоб не тільки підвищувати мотивацію співробітників, але й забезпечувати їх задоволеність роботою. Отже, підприємства повинні зосередитися на ефективному управлінні та оцінюванні системи ефективності праці, щоб забезпечити стійкий розвиток та успіх у сучасних умовах бізнесу.

Аналіз показників та графіків, наведених в таблиці 2.1 та рис. 2.2, показує, що протягом 2019-2021 років величина чистого доходу, що його отримувало підприємство, собівартість реалізованої продукції підприємства та величина валового прибутку підприємства знизилась у 2020 році, проте значно збільшилась у 2021 році. Так, чистий дохід підприємства у 2021 році порівняно з 2020 роком зріс на 34,69%. Це може свідчити про позитивні моменти в роботі підприємства. А 2020 році всі показники знизилися, на що спричинила значний негативний вплив світова пандемії «COVID-19».

Аналіз показників та графіків, наведених в таблиці 2.1 та рис. 2.2, показує, що протягом 2019-2021 років величина чистого доходу, що його отримувало підприємство, собівартість реалізованої продукції підприємства та величина валового прибутку підприємства знизилась у 2020 році, проте значно збільшилась у 2021 році. Так, чистий дохід підприємства у 2021 році порівняно з 2020 роком зріс на 34,69%. Це може свідчити про позитивні моменти в роботі підприємства. А 2020 році всі показники знизилися, на що спричинила значний негативний вплив світова пандемії «COVID-19».

Також в підрозділі 2.3 було проведено оцінювання системи ефективності праці на підприємстві, шляхом факторного аналізу продуктивності праці за методом ланцюгових підстановок та проаналізовано переваги та недоліки існуючої ІТ, яка використовується на підприємстві для аналізу та управління персоналом.



Аналіз організаційної структури управління підприємства ПрАТ «Маяк» показав, що вона потребує певного удосконалення разом з удосконаленням системи оперативного управління трудовою діяльністю підприємства шляхом посилення впливу цієї системи на загальні результати діяльності підприємства. Щодо аналізу структура органів управління, то слід зауважити, що вона на підприємстві грає важливу роль у забезпеченні ефективності системи менеджменту праці та створює основу для організації, комунікації, координації та прийняття рішень, що сприяє досягненню поставлених цілей та успіху підприємства. Тому одним із напрямів розвитку підприємства є, на наш погляд, удосконалення організаційної структури управління підприємством разом з удосконаленням структури органів управління на підприємстві, оскільки остання відіграє важливу роль у забезпеченні ефективності системи менеджменту праці.

В результаті виконання роботи було зроблено обґрунтування вибору для підприємства базової стратегії розвитку під назвою «стратегія стабілізації діяльності». Для практичної реалізації цієї стратегії обрано відповідні виробничі функціональні стратегії, які передбачають постійне підвищення якості продукції підприємства, проведення модифікації виробництва, впровадження нових оригінальних ідей та створення продукції з якісно новими характеристиками, автоматизацію виробничих процесів, впровадження нових високопродуктивних та безвідходних технологій; використання переважно економічних методів управління виробничо-комерційною діяльністю підприємства та ін.

Розроблена у розділі 3 модель дозволяє систематизувати процеси управління трудовою діяльністю, виявляти потенційні проблеми та пропонувати ефективні рішення для поліпшення продуктивності працівників та забезпечення успіху підприємства. Вона стимулює інноваційний підхід до управління та сприяє досягненню конкурентної переваги на ринку. Також в межах розробленої моделі було запропоновано використати нове більш дешевше інформаційну технологію, а саме нове програмне забезпечення СОФТПРОЕКТ-Кадри. Переваги запропонованої ІТ очевидні, так як:

- по-перше, вона дозволяє зменшити витрати і при цьому ПО ставиться на декілька ПК.

- по-друге, завдяки тому, СОФТПРОЕКТ-Кадри можливий повноцінний кадровий облік та формування табелю, що також економить кошти.

- по-третє, надається безкоштовна технічна підтримка 24/7, що є особливо важливим під час нестабільної ситуації в країні.

Моделювання щорічної величини прогнозованого економічного ефекту від впровадження рекомендацій з підвищення ефективності управління працею на підприємстві ПрАТ «Маяк» з урахуванням прогнозованого (оптимістичного) рівня інфляції в Україні протягом 2024-2026 р.р. показало, що при прогнозованому рівні інфляції у 30% вкладання коштів у реалізацію зроблених нами рекомендацій з підвищення ефективності управління виробничо-комерційною діяльністю підприємства буде економічно вигідним.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Буреннікова Н.В., Загородня Т. Ю. Сучасні підходи до моделювання системи ефективного оцінювання праці // Всеукраїнська науково-практична інтернет-конференція «Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи (МН-2023)» – Вінниця: ВНТУ – <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/mn/mn2023>
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 31 січня 2022 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. Нежинська О. О., Тименко В. М. Основи коучингу : навчальний посібник. Київ ; Харків : ТОВ «ДІСА ПЛЮС», 2017. 220 с.
5. Завіновська Г.Т. Економіка праці: Навч. Посібник. К.: КНЕУ, 2020. 300 с.
6. Калина А. В. Економіка праці: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / А. В. Калина. К.: МАУП, 2018. 272 с.
7. Кредисов А. І., Панченко С. Т., Кредисов В. А. Менеджмент для керівників. К.: Товариство "Знання", КОО, 2020. 556 с.
8. Менеджмент персоналу. Навчальний посібник. За заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. М-во освіти і науки України, КНЕУ. К.: КНЕУ, 2015. 398 с.
9. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом: Навч. Посібник. К : Кондор, 2019. 420 с.
10. Хміль Ф. Управління персоналом: Підручник. К.: Академвидав, 2016. 487с.
11. Атанасов, М. (2022). Особливості сучасних методів оцінювання персоналу: переваги та недоліки. *Економіка та суспільство*, (39).

- 12.Шегда А. Менеджмент. 5-є вид., вип. і доп. К.: Знання , 2019. 600 с.
- 13.Офіційний сайт Центру кадрових технологій «Агентства «Measuring».  
URL : [http://measuring.at.ua/index/ocinka\\_personalu/0-2](http://measuring.at.ua/index/ocinka_personalu/0-2)
- 14.Воронін О.О. Оцінка економічної ефективності виробництва: ресурсний підхід. *Стратегія розвитку України (економіка, соціологія, право):* наук. журнал. Вип.1. К.: Книж. вид-во НАУ, 2016. С.245-262.
- 15.Савчинський О.О. Сучасні методи оцінювання персоналу підприємства. *Менеджмент XXI століття: сучасні моделі, стратегії, технології.* 2019. № 315. С. 315–323.
- 16.Левченко О. Сучасна безперервна професійна освіта та підготовка кадрів в Україні: основні проблеми та напрями трансформації в контексті міжнародного досвіду. *Україна: аспекти праці.* 2016. № 1. 30-35 с.
- 17.Коваленко О.М., Станіславик О.В. Сучасні аспекти управління персоналом в системі менеджменту виробничого підприємства. Менеджмент як фактор сталого розвитку в координатах парадигми економічних систем: монографія / за ред. С.В. Філіппової, О.І. Продіус. Одеса : Бондаренко М.О., 2021. С. 184–205.
- 18.Мороз О. В., Нікіфорова Л.О., Шиян А. А. Соціально-психологічні чинники мотивування працівників приладобудівних підприємств: монографія. м. Вінниця : ВНТУ, 2011. 255 с.
- 19.Кузьмин О. Є., Мала Н.Т., Мельник О.Г., Проник І.С. Керівництво організацією. Львів: «Львівська політехніка», 2018. 244 с.
- 20.Три причини перевороту в HR-технологіях URL:  
<https://hrliga.com/index.php?module=news&op=view&id=17400>
- 21.Буреннікова Н.В., Кособуцька А.О., Михайлова М. О. Сучасні підходи до забезпечення ефективності процесу управління людськими ресурсами в проєктному менеджменті. *Innovations and prospects of world science. Proceedings of the 4th International scientific and practical conference.* Perfect Publishing. Vancouver, Canada. 2021. Pp. 1071-1077.

- 22.Сікун, О. (2019). Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства. *Молодий вчений*, 1 (65), 506-510.
- 23.Ковтуненко К.В., Фоміна Н.М. Особливості управління персоналом в міжнародних організаціях. *Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Виклики та перспективи розвитку міжнародного бізнесу та вищої освіти» (НЛТУ України, м. Львів, 28-29 жовтня 2021 р.)*. Львів : Національний лісотехнічний університет України, 2021. С. 28–30.
- 24.Matrosova, E., Tikhomirova, A., Matrosov, N., Dmitriy, K. (2021). Visualization of T. Saati Hierarchy Analysis Method. In: Samsonovich, A.V., Gudwin, R.R., Simões, A.d.S. (eds) *Brain-Inspired Cognitive Architectures for Artificial Intelligence: BICA\*AI 2020*. BICA 2020. *Advances in Intelligent Systems and Computing*, vol 1310. Springer, Cham.
- 25.Буреннікова Н. В. Сучасні підходи до забезпечення ефективності процесу управління людськими ресурсами промислових підприємств у контексті проєктного менеджменту. *Innovation and sustainability scientific journal*. 2021. № 1. С. 13-20.
- 26.Савицька Г.В. Економічний аналіз діяльності підприємства. К.: Знання – вид. 3, доповнене і перероблене, 2018 р. 662 с.
- 27.Економічний аналіз: Навч посібн. За ред. М. Чумаченко. К.: КНЕУ, 2016. 540с.
- 28.Ефимова О.В. Финансовый анализ. 5-е изд., перераб. и доп. М.: Бух. учет, 2020. 526с.
- 29.Стратегічний менеджмент URL: [http://pidruchniki.com/89724/menedzhment/strategichniy\\_menedzhment](http://pidruchniki.com/89724/menedzhment/strategichniy_menedzhment)
- 30.Ізмайлова К.В. Фінансовий аналіз: Навч. посіб. К.: МАУП, 2020. 252с.
- 31.Нікіфорова Л.О., Пилипчук О.Я. Інформаційна модель оцінювання системи мотивацій праці персоналу Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції «Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи – 2020», URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/mn/mn2020/paper/view/8379>

32. Азарова А. О., Лесько О.Й., Мороз О. О., Романець І. В. Управління персоналом : навч. посіб. Вінниця : ВНТУ, 2014. 283 с.
33. Nikiforova L.O. & ets. Information model of evaluation the efficiency of manager's mobilization in enterprises of innovational sphere URL: <http://koral.ise.pw.edu.pl>
34. IT в сфері управління працею URL: <https://uk.myservername.com/top-11-best-hr-software>
35. Офіційний сайт IT Система оплати праці HR URL: <https://matchr.com/>
36. Дружинін В.В., Конторов Д.С. Системотехніка: Підручник, К., Вища школа, 2020. 175 с
37. Мистецтво управління персоналом / Ред. Н. Черепухіна (гол.) та ін., Уклад.: Людмила Савицька, Віктор Тарнавський та ін., К.: Вид-во Олексія Капусти. 2020 . Кн. 1: Таланти і лідери. 299 с.
38. Мурашко М. Менеджмент персоналу: Навчально-практичний посібник- 4-те вид., стереотип. К.: Знання, 2019. 311 с.
39. Шиян А. А., Нікіфорова Л. О. Теоретико-ігрове моделювання методів підвищення ефективності роботи менеджерів з продаж. URL: [http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009\\_4\\_3/pdf/079-082.pdf](http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_4_3/pdf/079-082.pdf)
40. Долгальова О. В., Ремесник Т.С. Застосування зарубіжних методів мотивації праці на українських підприємствах. *Галицький економічний вісник*. Т. : ТНТУ, 2021. Том 70. № 3. С. 140–147
41. Черненко, О. В. (2019). Застосування коучинг-методу в системі управління персоналом торгової організації для підвищення продуктивності праці. *Вчені записки Університету «КРОК»*, (2 (54), 159–168.
42. Кузьменко, А. В., and А. О. Обихвіст. "Розвиток персоналу як фактор підвищення продуктивності праці." *Науково-практичний економічний журнал «Економічні студії»* (2019): 110-114.
43. Сотник, Є. В. (2019). Шляхи підвищення продуктивності праці на підприємстві. In *Наукові розробки молоді на сучасному етапі*. Київський національний університет технологій та дизайну.

44. Секрет, О. В. (2020, November). Продуктивність праці: соціально-економічна сутність та підходи до вимірювання. In *The 4th International scientific and practical conference "Fundamental and applied research in the modern world"* (November 18-20, 2020) BoScience Publisher, Boston, USA. 2020. 1036 p. (p. 845).
45. Тулуш, Л. Д., & Зінчук, Л. М. (2020). Продуктивність праці: підходи до оцінювання та напрями підвищення. *I Міжнародної науково-практичної конференції*, 360.
46. Маховка В. М., Козик М. В. Проблематика впровадження коучингу в систему управління персоналом організації. *Інфраструктура ринку*. 2018. Вип. 21. С. 131–136.
47. Гавриш О. А., Довгань Л. Є., Крейдич І. М. *Технології управління персоналом : монографія*. Київ. 2017. 528 с.
48. ПрАТ «Вінницький завод «Маяк». URL: <http://vinmayak.pat.ua>
49. Завод «Маяк» (Вінниця). URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki>
50. Савицька Г.В. *Економічний аналіз діяльності підприємства*. К.: Знання. вид. 3, доповнене і перероблене, 2018 р. 662 с.
51. Купріна, Н. М., Ступницька, Т. М., & Величко, О. М. (2022). Особливості фінансового аналізу найбільш важливих груп активів в системі управління діяльністю підприємства. *Food Industry Economics*, 14(2).
52. Васи́лига, С. М. (2020). Поняття стратегії розвитку підприємства. *Економіка та держава*, (1), 121-125.
53. Брінь, П. В., & Голтвянська, Ю. В. (2021). Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Підприємництво та інновації*, (21), 31-34.
54. СОФТПРОЕКТ – Кадри URL: <https://softproject.com.ua/sistema-kadrovogo-obliky/>
55. Рузакова, О. В. (2019). Система підтримки прийняття рішень у задачах фінансового аналізу. *Агросвіт*, (5), 67-72.



**Додаток А**  
(обов'язковий)

**ПРОТОКОЛ  
ПЕРЕВІРКИ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ  
НА НАЯВНІСТЬ ТЕКСТОВИХ ЗАПОЗИЧЕНЬ**

Назва роботи: Удосконалення менеджменту системи підвищення ефективності праці на приватному акціонерному товаристві "Маяк"

Тип роботи: магістерська кваліфікаційна робота  
(БДР, МКР)

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

**Показники звіту подібності Unichesk**

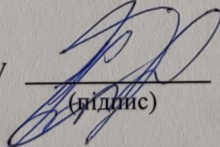
Оригінальність 87%

Схожість 13%

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 ознаки плагіату та/або в ній містяться навмисні спотворення тексту, що вказують на спроби приховування недобросовісних запозичень.

Особа, відповідальна за перевірку

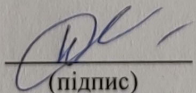
  
(підпис)

Нікіфорова Л.О.

(прізвище, ініціали)

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

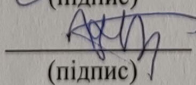
Автор роботи

  
(підпис)

Загородня Ю.Т.

(прізвище, ініціали)

Керівник роботи

  
(підпис)

Буреннікова Н.В.

(прізвище, ініціали)

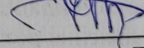
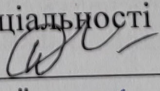


Додаток Б  
Вінницький національний технічний університет  
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки  
Кафедра економіки підприємства та виробничого менеджменту  
Спеціальність 073 "Менеджмент"

ЗАТВЕРДЖУЮ  
Завідувач кафедри ЕПВМ  
к.е.н., професор  
Лесько О.Й.  
"31" 01 2023 року

ТЕХНІЧНЕ ЗАВДАННЯ  
НА ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ  
НА ТЕМУ:

Удосконалення менеджменту системи підвищення ефективності праці на  
приватному акціонерному товаристві "Маяк"  
8-41.МКР. 68.2 .000 ТЗ

Керівник   
д.е.н., проф. кафедри ЕПВМ  
Буреннікова Н.В.  
"30" 01 2023 р.  
Виконавець: студент 2 курсу  
магістратури групи МПОУ-21мз  
спеціальності 073 "Менеджмент"  
 Загородня Ю.Т.  
"30" 01 2023 р.



### 1 Підстава для виконання роботи

Підставою для виконання роботи є наказ № 68 по ВНТУ від «20» 03 2023 р. та індивідуальне завдання на виконання дипломної роботи, затверджене протоколом № 12 засідання кафедри ЕПВМ від 10.06.2023 р.

### 2 Мета та призначення роботи

Метою даної роботи є обґрунтування теоретичних та практичних засад щодо необхідності удосконалення моделювання системи підвищення ефективності праці на підприємстві. В рамках поставленої мети вирішувалися наступні завдання:

1. Дослідити теоретико-методологічні передумови моделювання системи підвищення ефективності праці на підприємстві.
2. Провести фінансово-економічний аналіз діяльності підприємства з метою визначення його фінансового стану.
3. Провести аналіз ефективності праці на підприємстві ПрАТ Вінницький завод "Маяк".
4. Розробити рекомендації щодо удосконалення системи підвищення ефективності праці на досліджуваному підприємстві.
5. Розрахувати економічний ефект від розроблених пропозицій.
6. Провести моделювання отриманих результатів.

### 3 Вихідні дані для проведення роботи

Фінансова звітність ПрАТ «Маяк» за 2019-2021 рр.; методичні вказівки, підручники, навчальні посібники, наукові статті.

### 4 Методи дослідження та аналізу

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

### 5 Етапи та терміни виконання

1. Вибір напрямку дослідження-добрі, вивчення та узагальнення науково-економічної інформації та статистичної інформації; розгляд можливих напрямків дослідження та їх оцінювання; обґрунтування прийнятого напрямку дослідження; розроблення, погодження і затвердження ТЗ: \_\_\_\_\_ 2023 р.
2. Теоретичне дослідження – теоретико-методичні засади менеджменту системи підвищення ефективності праці: \_\_\_\_\_ 2023 р.
3. Аналітична частина дослідження - аналіз економічної діяльності та менеджменту системи ефективності праці на ПрАТ " Маяк ": \_\_\_\_\_ 2023 р.
4. Розробка рекомендацій та пропозицій щодо удосконалення менеджменту системи підвищення ефективності праці на ПрАТ «Маяк», покращення результатів його діяльності та складання загального плану рекомендацій: \_\_\_\_\_ 2023 р.
5. Узагальнення результатів дослідження - оформлення пояснювальної і графічної частини МКР, складання висновків за результатами досліджень: \_\_\_\_\_ 2023 р.

### 6 Очікувані результати

В результаті виконання МКР очікується одержання ґрунтовних рекомендацій та пропозицій щодо удосконалення менеджменту системи підвищення ефективності праці на ПрАТ «Маяк».

### 7. Вимоги до розробленої документації:

Згідно «Методичних вказівок до виконання магістерської кваліфікаційної роботи студентами спеціальності «Менеджмент» освітньої програми «Менеджмент підприємств, організацій і установ» / Уклад. В. О. Козловський, О. Й. Лесько, 3-тє видання, переробл. і доп. Вінниця : 2021. 64 с.

### 8 Порядок приймання роботи

Засідання екзаменаційної комісії в червні 2023 р.

Попередній захист, захист перед ЕК – травень 2023 р.

Початок розробки: \_\_\_\_\_ 2023 р.

Граничний термін виконання: 05.06 2023 р.

Розробив: \_\_\_\_\_ Загородня Ю.Т.

Науковий керівник: \_\_\_\_\_ Буреннікова Н.В.

“31” 01 2023 року

## Додаток В

Підприємство	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ВІННИЦЬКИЙ ЗАВОД "МАЯК"	Дата(рік, місяць, число)	2022   01   01
Територія		за СДРПОУ	14307771
Організаційно-правова форма господарювання		за КАТОТТГ	UA 050200300100638
Вид економічної діяльності	27.51	за КОПЕГ	230
Середня кількість працівників	585	за КВЕД	27.51
Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака			
Адреса	21029 м. Вінниця, вул.Хмельницьке шосе,105		

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
1	2	3	4	5
<b>I. Необоротні активи</b>				
Нематеріальні активи:	1000	68	185	
первісна вартість	1001	104	276	
накопичена амортизація	1002	36	91	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	293	3319	
Основні засоби:	1010	24796	26241	
первісна вартість	1011	73649	80269	
знос	1012	48853	54028	
Інвестиційна нерухомість:	1015			
первісна вартість	1016			
знос	1017			
Довгострокові біологічні активи:	1020			
первісна вартість	1021			
накопичена амортизація	1022			
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		2046	
інші фінансові інвестиції	1035	12719	12573	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040			
Відстрочені податкові активи	1045	100	1118	
Гудвіл	1050			
Гудвіл при консолідації	1055			
Відстрочені аквізиційні витрати	1060			
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065			
Інші необоротні активи	1090			
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>37976</b>	<b>45482</b>	

<b>II. Оборотні активи</b>				
Запаси	1100	74745	93835	
Виробничі запаси	1101	28143	45061	
Незавершене виробництво	1102	8015	5827	
Готова продукція	1103	36393	40539	
Товари	1104	2194	2408	
Поточні біологічні активи	1110			
Депозити перестраховування	1115			
Векселі одержані	1120			
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	57601	55673	
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	6026	29491	
з бюджетом	1135	21	2965	
у тому числі з податку на прибуток	1136			
з нарахованих доходів	1140			
із внутрішніх розрахунків	1145	2644	1184	
інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1035	3443	
Поточні фінансові інвестиції	1160			
Гроші та їх еквіваленти	1165	36616	31439	
Готівка	1166	11	38	
Рахунки в банках	1167	36605	31401	
Витрати майбутніх періодів	1170	624	209	
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	7220	10544	
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>186732</b>	<b>228803</b>	
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>			
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>224706</b>	<b>274285</b>	



Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
<b>I. Власний капітал</b>				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	5234	31725	
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401			
Капітал у дооцінках	1405	13032	9259	
Додатковий капітал	1410	2052	2659	
Емісійний дохід	1411			
Накоплені курсові різниці	1412			
Резервний капітал	1415	1982	1982	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	92291	171220	
Неоплачений капітал	1425	( )	( )	( )
Вилучений капітал	1430	( )	( )	( )
Інші резерви	1435			
Неконтрольована частка	1490			
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>114591</b>	<b>216845</b>	
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500			
Пенсійні зобов'язання	1505			
Довгострокові кредити банків	1510	15000	6562	
Інші довгострокові зобов'язання	1515			
Довгострокові забезпечення	1520			
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521			
Цільове фінансування	1525			
Благодійна допомога	1526			
Страхові резерви, у тому числі:	1530			
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітного періоду)	1531			
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітного періоду)	1532			
резерв незароблених премій; (на початок звітного періоду)	1533			

інші страхові резерви; (на початок звітного періоду)	1534			
Інвестиційні контракти;	1535			
Привілейний фонд	1540			
Резерв на виплату джек-поту	1545			
<b>Усього за розділом II</b>	1595	15000	6562	
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>				
Короткострокові кредити банків	1600	1000	4000	
Векселі видані	1605			
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610			
за товари, роботи, послуги	1615	72359	25602	
за розрахунками з бюджетом	1620	4792	1351	
за у тому числі з податку на прибуток	1621	1298	115	
за розрахунками зі страхування	1625	940	1031	
за розрахунками з оплати праці	1630	4056	4741	
за одержаними авансами	1635	4949	6276	
за розрахунками з учасниками	1640			
із внутрішніх розрахунків	1645	2079	4647	
за страховою діяльністю	1650			
Поточні забезпечення	1660			
Доходи майбутніх періодів	1665			
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670			
Інші поточні зобов'язання	1690	4942	3230	
<b>Усього за розділом III</b>	1695	95117	50878	
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	1700			
<b>V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду</b>	1800			
<b>Баланс</b>	1900	224708	274285	

## Додаток Г

			КОДИ
		Дата(рік, місяць, число)	2022   01   01
Підприємство	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ВІННИЦЬКИЙ ЗАВОД "МАЯК" (найменування)	за СДРПОУ	14307771

Консолідований звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)  
за 12 місяців 2021 р.

## I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	384083	285158
Чисті зароблені страхові премії	2010		
Премії підписані, валова сума	2011		
Премії, передані у перестраховування	2012		
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 332468 )	( 251917 )
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		
Валовий: прибуток	2090	51615	33239
Валовий: збиток	2095	( )	( )
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		
Інші операційні доходи	2120	57687	24118
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		
Адміністративні витрати	2130	( 21280 )	( 13710 )
Витрати на збут	2150	( 12463 )	( 8994 )
Інші операційні витрати	2180	( 40783 )	( 23975 )
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		

Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	31843	
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	( )	( 730 )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-4950	-1379
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	26893	
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	( )	( 2109 )

## II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	3773	
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	3773	
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	3773	
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	30666	-2109
Чистий прибуток (збиток), що належить: власникам материнської компанії	2470		
неконтрольованій частці	2475		
Сукупний дохід, що належить: власникам материнської компанії	2480		
неконтрольованій частці	2485		

## III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Матеріальні затрати	2500	267582	179677
Витрати на оплату праці	2505	83229	54814
Відрахування на соціальні заходи	2510	18212	12407
Амортизація	2515	6738	9670
Інші операційні витрати	2520	30124	16952
Разом	2550	405885	273520



## Додаток Д

Підприємство	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ВІННИЦЬКИЙ ЗАВОД "МАЯК"	Дата(рік, місяць, число)	2022   01   01
Територія		за СДРПОУ	14307771
Організаційно-правова форма господарювання		за КАТОТТГ	UA 050200300100638
Вид економічної діяльності	27.51	за КОПФГ	230
Середня кількість працівників	585	за КВЕД	27.51
Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака			
Адреса	21029 м. Вінниця, вул.Хмельницьке шосе,105		

Консолідований баланс (Звіт про фінансовий стан)  
за 2021 | 01 | 01 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
1	2	3	4	5
<b>I. Необоротні активи</b>				
Нематеріальні активи:	1000	20	68	
первісна вартість	1001	40	100	
накопичена амортизація	1002	20	32	
Незвершені капітальні інвестиції	1005	614	293	
Основні засоби:	1010	27445	24796	
первісна вартість	1011	67192	73649	
знос	1012	39747	48853	
Інвестиційна нерухомість:	1015			
первісна вартість	1016			
знос	1017			
Довгострокові біологічні активи:	1020			
первісна вартість	1021			
накопичена амортизація	1022			
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	12719	12719	
інші фінансові інвестиції	1035			
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040			
Відстрочені податкові активи	1045	100	100	
Гудвіл	1050			
Гудвіл при консолідації	1055			
Відстрочені аквізиторські витрати	1060			
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065			
Інші необоротні активи	1090			
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>40898</b>	<b>37976</b>	

<b>II. Оборотні активи</b>				
Запаси	1100	103723	74745	
Виробничі запаси	1101	36434	28143	
Незвершене виробництво	1102	10127	8015	
Готова продукція	1103	51608	36393	
Товари	1104	5554	2194	
Поточні біологічні активи	1110			
Депозити перестрашування	1115			
Векселі одержані	1120			
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	61340	57597	
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	3283	6026	
з бюджетом	1135	2203	21	
у тому числі з податку на прибуток	1136			
з нарахованих доходів	1140			
із внутрішніх розрахунків	1145	3287	2644	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	770	1037	
Поточні фінансові інвестиції	1160			
Гроші та їх еквіваленти	1165	16335	36553	
Готівка	1166	30	11	
Рахунки в банках	1167	16305	36542	
Витрати майбутніх періодів	1170	265	824	
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	8764	7220	
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>199970</b>	<b>186667</b>	
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>				
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>240868</b>	<b>224643</b>	

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
<b>I. Власний капітал</b>				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	5234	5234	
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401			
Капітал у дооцінках	1405	13032	13032	
Додатковий капітал	1410	2054	2052	
Емісійний дохід	1411			
Накопичені курсові різниці	1412			
Резервний капітал	1415	1982	1982	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	94346	92237	
Неоплачений капітал	1425	( )	( )	( )
Вилучений капітал	1430	( )	( )	( )
Інші резерви	1435			
Неконтрольована частка	1490			
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>116648</b>	<b>114537</b>	
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500			
Пенсійні зобов'язання	1505			
Довгострокові кредити банків	1510	51000	15000	

Активация Window  
Чтобы активировать Win  
раздел "Параметры".

Страхові резерви, у тому числі:	1530			
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітного періоду)	1531			
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітного періоду)	1532			
резерв незароблених премій; (на початок звітного періоду)	1533			
інші страхові резерви; (на початок звітного періоду)	1534			
Інвестиційні контракти;	1535			
Призовий фонд	1540			
Резерв на виплату джек-поту	1545			
<b>Усього за розділом II</b>	1595	51000	15000	
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>				
Короткострокові кредити банків	1600		1000	
Векселі видані	1605			
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610			
за товари, роботи, послуги	1615	48695	72360	
за розрахунками з бюджетом	1620	2558	4780	
за у тому числі з податку на прибуток	1621	368	1286	
за розрахунками зі страхування	1625	1744	940	
за розрахунками з оплати праці	1630	6925	4056	
за одержаними авансами	1635	2645	4949	
за розрахунками з учасниками	1640			
із внутрішніх розрахунків	1645	2072	2079	
за страховою діяльністю	1650			
Поточні забезпечення	1660	61		
Доходи майбутніх періодів	1665			
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670			
Інші поточні зобов'язання	1690	8520	4942	
<b>Усього за розділом III</b>	1695	73220	95106	
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	1700			
<b>V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду</b>	1800			
<b>Баланс</b>	1900	240868	224643	

## Додаток Е

онсолідований звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)  
а 12 місяців 2020 р.

## I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	285156	367260
Чисті зароблені страхові премії	2010		
Премії підписані, валова сума	2011		
Премії, передані у перестраховування	2012		
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 251917 )	( 303564 )
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		
Валовий: прибуток	2090	33239	63696
Валовий: збиток	2095	( )	( )
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		
Інші операційні доходи	2120	24118	17843
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		
Адміністративні витрати	2130	( 13710 )	( 23441 )
Витрати на збут	2150	( 8994 )	( 11155 )
Інші операційні витрати	2180	( 23975 )	( 22061 )
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	10678	24882
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	( )	( )
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220		
Інші доходи	2240	267	272

Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290		13696
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	( 730 )	( )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-1379	-1148
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350		12548
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	( 2109 )	( )

## II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
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	-2109	12548
Чистий прибуток (збиток), що належить: власникам материнської компанії	2470		
неконтрольованій частці	2475		
Сукупний дохід, що належить: власникам материнської компанії	2480		
неконтрольованій частці	2485		

## III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Матеріальні затрати	2500	179677	241923
Витрати на оплату праці	2505	54814	80068
Відрахування на соціальні заходи	2510	12407	17323
Амортизація	2515	9670	10053
Інші операційні витрати	2520	16952	26998
Разом	2550	273520	376365