

Міністерство освіти і науки України  
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»  
Навчально-науковий інститут фінансів, економіки, управління та права  
Кафедра менеджменту і логістики

Кваліфікаційна робота  
на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»  
зі спеціальності 073 «Менеджмент»  
освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій і адміністрування»  
на тему: «Удосконалення організації праці на підприємстві в умовах  
глобальних викликів»

Виконав: студент групи 601-ЕМО

Віт Євгеній Сергійович

Керівник: к.т.н., доцент

Биба В.В.

Полтава – 2025

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ.....	6
1.1 Сутність та значення організації праці на підприємстві.....	6
1.2 Вплив глобальних викликів на організацію праці.....	11
1.3 Адаптація управлінських практик до нових реалій: сучасні підходи.....	16
Висновки до розділу 1.....	21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРАКТИЧНОГО ВПРОВАДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ НА ПРАТ «ФІРМА «ПОЛТАВПИВО».....	23
2.1 Аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».....	23
2.2 Фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».....	29
2.3 Аналіз організації праці на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».....	40
Висновки до розділу 2.....	52
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ НА ПРАТ «ФІРМА «ПОЛТАВПИВО».....	54
3.1 Пропозиції щодо підвищення ефективності організації праці на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».....	54
3.2 Оцінка очікуваних результатів впровадження запропонованих заходів.....	63
Висновки до розділу 3.....	72
ВИСНОВКИ.....	74
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	78
ДОДАТКИ.....	86

## ВСТУП

Організація праці на підприємстві є важливим чинником, що визначає його ефективність, продуктивність і конкурентоспроможність. Вона охоплює планування, розподіл завдань, координацію роботи працівників, створення оптимальних умов праці та забезпечення їхньої мотивації. Важливість організації праці полягає у здатності забезпечити раціональне використання ресурсів підприємства, мінімізувати витрати часу й матеріалів, підвищити якість продукції чи послуг. Ефективно організована праця сприяє зростанню задоволеності працівників, зниженню плинності кадрів і створенню позитивного клімату в колективі, що є основою стабільного розвитку підприємства в умовах сучасних викликів.

Сучасні виклики, такі як економічні кризи, вплив пандемій, розвиток новітніх технологій і зростання значущості соціальної відповідальності, вимагають від підприємств перегляду традиційних підходів до організації праці та впровадження інноваційних рішень. Дослідження питань удосконалення організації праці в таких умовах є необхідним для забезпечення стабільності підприємства, підвищення його ефективності та адаптації до нових реалій. Отже, тема роботи є актуальною і необхідною, оскільки удосконалення організації праці на підприємстві сприяє підвищенню його адаптивності до змін зовнішнього середовища, забезпечує ефективне використання ресурсів і створює умови для сталого розвитку.

Проблематика організації праці на підприємстві в умовах глобальних викликів знайшла відображення у працях таких вітчизняних та зарубіжних науковців, як: О.М. Віноградська, В.Ф. Ліхая, Т.В. Романчик, М.М. Забаштанський, Я.М. Булах, Т.А. Мазурець, А.Г. Бистров, Л.М. Ільїч, О.В. Акіліна, І.М. Ваганова та інші.

Попри значну увагу науковців до окресленої проблеми, низка невирішених питань щодо удосконалення організації праці на підприємстві в умовах глобальних викликів, потребують подальшого вивчення та дослідження.

Метою дослідження є вивчення теоретичних аспектів організації праці на підприємствах, аналіз сучасних тенденцій і проблем у цій сфері, обумовлених глобальними викликами, а також розробка рекомендацій та визначення шляхів удосконалення організації праці на підприємстві з урахуванням актуальних змін у зовнішньому середовищі та специфіки його діяльності.

Досягнення поставленої мети вимагає виконання таких завдань:

визначити сутність та значення організації праці на підприємстві;

дослідити вплив глобальних викликів на організацію праці;

проаналізувати сучасні підходи до адаптації управлінських практик до нових реалій;

провести аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»;

виконати фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»;

здійснити аналіз організації праці на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»;

розробити пропозиції щодо підвищення ефективності організації праці на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»;

оцінити очікувані результати впровадження запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є організація праці у ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

Предметом роботи є теоретичні та практичні аспекти удосконалення організації праці у ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» в умовах глобальних викликів.

Відповідно до мети та завдань дослідження було використано методи дослідження: аналіз і синтез (для вивчення теоретичних аспектів організації праці, визначення її сутності та значення на підприємстві), метод порівняння (для аналізу існуючих підходів до організації праці, виявлення їхніх переваг і недоліків), SWOT-аналіз (для виявлення сильних і слабких сторін ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», а також можливостей і загроз, пов'язаних із глобальними викликами), моделювання (для розробки рекомендацій та оптимізаційних заходів щодо удосконалення організації праці на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»).

Джерела дослідження: періодичні видання, монографічна література, статті вітчизняних та зарубіжних вчених з проблеми організації праці на підприємстві; енциклопедичні видання, електронні ресурси, статут, звітність та інша первинна документація ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2021-2023 рр.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у тому, що у роботі комплексно досліджено теоретичні та практичні аспекти удосконалення організації праці у ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» в умовах глобальних викликів.

Найбільш суттєві наукові результати дослідження:

запропоновано власне визначення поняття «організація праці»;

запропоновано заходи підвищення ефективності організації праці у ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»: автоматизована система обліку робочого часу Time Doctor; ефективна програма адаптації виробничого персоналу та матеріальне стимулювання виробничих працівників.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці рекомендацій щодо удосконалення організації праці на підприємстві, які можуть бути впроваджені у діяльність ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Запропоновані заходи спрямовані на підвищення продуктивності праці, оптимізацію трудових процесів, покращення умов праці та підвищення рівня мотивації персоналу. Отримані результати також можуть бути використані іншими підприємствами для підвищення ефективності їхньої організації праці, а також використані у навчальному процесі під час викладання дисциплін відповідного спрямування.

Апробація результатів. За темою кваліфікаційної роботи подано до друку наукову статтю на тема: «Особливості організації праці на підприємстві в умовах воєнного стану».

Структура й обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів (8 підрозділів), висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 90 сторінок, містить 24 таблиць, 16 рисунків, список джерел – 82 найменування, 6 додатків.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ

### В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

#### 1.1 Сутність та значення організації праці на підприємстві

Праця є складним і багатоаспектним явищем, яке відіграє надзвичайно важливу роль як у житті суспільства, так і в житті кожної людини. Праця являє собою свідому діяльність людей, спрямовану на створення матеріальних і духовних благ [41].

Праця як самостійна економічна категорія характеризується низкою специфічних властивостей. Її кількісна характеристика визначається обсягом витраченої енергії та відображається через такі параметри, як кількість зайнятих працівників, тривалість робочого часу, інтенсивність виконання трудових операцій тощо. Якісна характеристика праці залежить від рівня складності виконуваних завдань, професійної спрямованості діяльності, якості отриманих результатів, продуктивності витрачених ресурсів, а також рівня відповідальності, покладеної на виконавця [28, с.30].

Для забезпечення ефективної роботи підприємства необхідно належним чином організувати трудову діяльність, що передбачає, насамперед, розподіл працівників, зайнятих виконанням спільних завдань. Для цього важливо визначити обсяг та якість праці, необхідні для реалізації конкретних операцій або окремих етапів виробничого процесу [41].

У буквальному значенні слово «організація» (з латини – упорядкування чогось у сфері практичної діяльності) означає певну впорядкованість елементів системи, їх взаємозв'язок і взаємодію [14, с. 41]. Вітчизняні та зарубіжні вчені зробили значний внесок у розвиток, формування та удосконалення поняття «організація праці». Існує безліч різних підходів і трактувань досліджуваного поняття, основні з яких представлені у табл.1.1.

Таблиця 1.1

**Аналіз визначення поняття «організація праці»**

Автор, джерело	Визначення поняття «організація праці»	Ключове словосполучення
О. М.Віноградська [14, с. 36]	система планомірних і цілеспрямованих заходів, що мають забезпечити високоєфективне використання всіх ресурсів підприємства, з урахуванням внутрішніх і зовнішніх факторів для досягнення його місії	Система заходів
В. Ф. Ліхая, Т. В. Романчик [38, с. 230]	система раціональної взаємодії працівників із засобами виробництва та між собою, базується на чітко визначеному порядку і послідовності виконання трудового процесу, сприяє досягненню високих кінцевих соціально-економічних результатів	Система (процес) взаємодії
М.М. Забаштанський, Я.М. Булах [25, с. 107]	системний процес взаємодії людини із засобами та предметами праці у межах певного підприємства, спрямований на досягнення соціально-економічних результатів та створення сприятливих і безпечних умов праці для працівників	
Т.А.Мазурець [41]	система виробничих взаємозв'язків працівників із засобами виробництва та між собою, що утворює певний порядок здійснення трудового процесу	Система взаємозв'язків
Д. та О. Мазур [40, с.175]	система взаємопов'язаних елементів, що виступає одним із напрямків управління підприємством, передбачає встановлення зв'язку між працівниками, предметами та засобами праці задля досягнення результатів діяльності й створення суспільного продукту	Система елементів
А. Г. Бистров [7, с.8]	творчий процес, у якому системно взаємодіють ресурси діяльності задля досягнення поставлених цілей	Творчий процес
Л.М. Ільїч та О.В. Акіліна [28, с.461]	визначений порядок побудови та здійснення трудового процесу, що визначає систему взаємодії працівників із засобами виробництва та між собою для досягнення встановленої мети трудової діяльності	Порядок трудового процесу
І.М. Ваганова [9, с.118]	приведення трудової діяльності людини у систему, що забезпечує досягнення максимально можливого корисного ефекту з урахуванням конкретних умов діяльності і рівня відповідальності	Системна трудова діяльність

Як видно з даних табл. 1.1, існують різні варіанти трактування поняття «організація праці». За змістом усі визначення доволі подібні, відмінність

полягає лише у їх точній інтерпретації. Більшість дослідників розглядають організацію праці як систему взаємопов'язаних елементів: працівників, засобів та предметів праці, що спрямовані на досягнення кінцевого результату. На важливість не лише «досягнення кінцевого результату», а на «сприятливі та безпечні умови праці» звертають увагу М.М. Забаштанський та Я.М. Булах, з якими ми повністю погоджуємось.

Враховуючи підходи вчених, вважаємо за доцільне запропонувати власне визначення досліджуваного поняття та врахувати важливість оптимізації процесів та умов праці. Отже, організація праці – система взаємодії працівників, засобів і предметів праці, спрямована на забезпечення ефективного функціонування трудових процесів, досягнення високих виробничих та соціально-економічних результатів, а також на створення безпечних та сприятливих умов для продуктивної діяльності.

Головною метою організації праці є підвищення продуктивності та якості виконання завдань, що, у свою чергу, сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства.

Як уже зазначалось, ефективність організації праці забезпечується лише за умови узгодженої взаємодії всіх її елементів.

На рис.1.1 наведено модель організації праці.

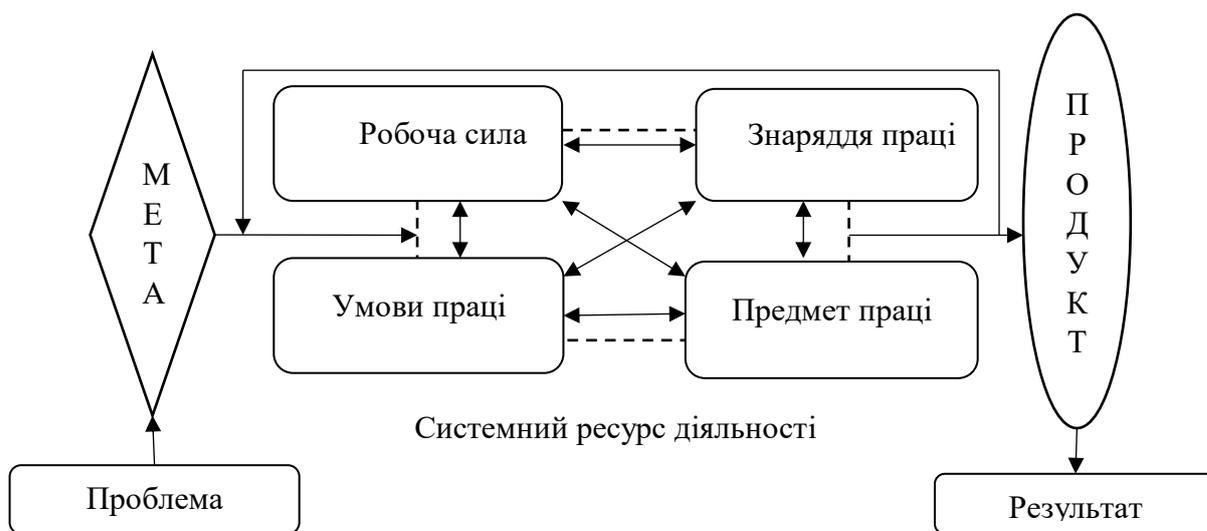


Рис. 1.1 Модель організації праці [7, с.5]

Запропонована автором на рис. 1.1 модель організації праці включає взаємодію таких системних ресурсів, як робоча сила, знаряддя праці, предмети й умови праці. Така взаємодія забезпечує створення певного продукту, який виступає як кінцевий результат діяльності.

Дана модель є універсальною та може бути застосована на підприємствах будь-якого типу.

На основі узагальнених наукових досягнень і передового досвіду у сфері організації праці О. М. Віноградська виділила принципи, які слід враховувати при управлінні колективом (рис. 1.2).



Рис. 1.2 Принципи організації праці [14, с. 67]

Охарактеризуємо суть принципів: комплексність – забезпечення узгодженості та взаємодії всіх елементів трудового процесу, включаючи працівників, технології, умови та ресурси. Спеціалізація – поділ праці та розподіл завдань відповідно до кваліфікації працівників для підвищення продуктивності та ефективності. Системність – розгляд організації праці як єдиної системи, де всі елементи взаємопов’язані та впливають один на одного. Стабільність – створення умов для підтримки безперервного і прогнозованого трудового процесу без значних коливань. Цілеспрямована творчість – заохочення інноваційного підходу та творчих рішень для досягнення кращих результатів. Регламентация – встановлення чітких правил, стандартів і норм для

забезпечення організованості та послідовності роботи [14, с. 67].

Отже, принципи організації праці формують основу для ефективного та раціонального управління трудовими процесами та сприяють досягненню високих виробничих і соціально-економічних результатів.

Як зазначають дослідники М.М. Забаштанський та Я.М. Булах, процес організації праці на підприємстві залежить від факторів зовнішнього та внутрішнього середовища й тісно взаємодіє з ними. Фактори безпосередньо впливають на діяльність підприємства та визначають рівень досягнутих результатів (рис. 1.3).

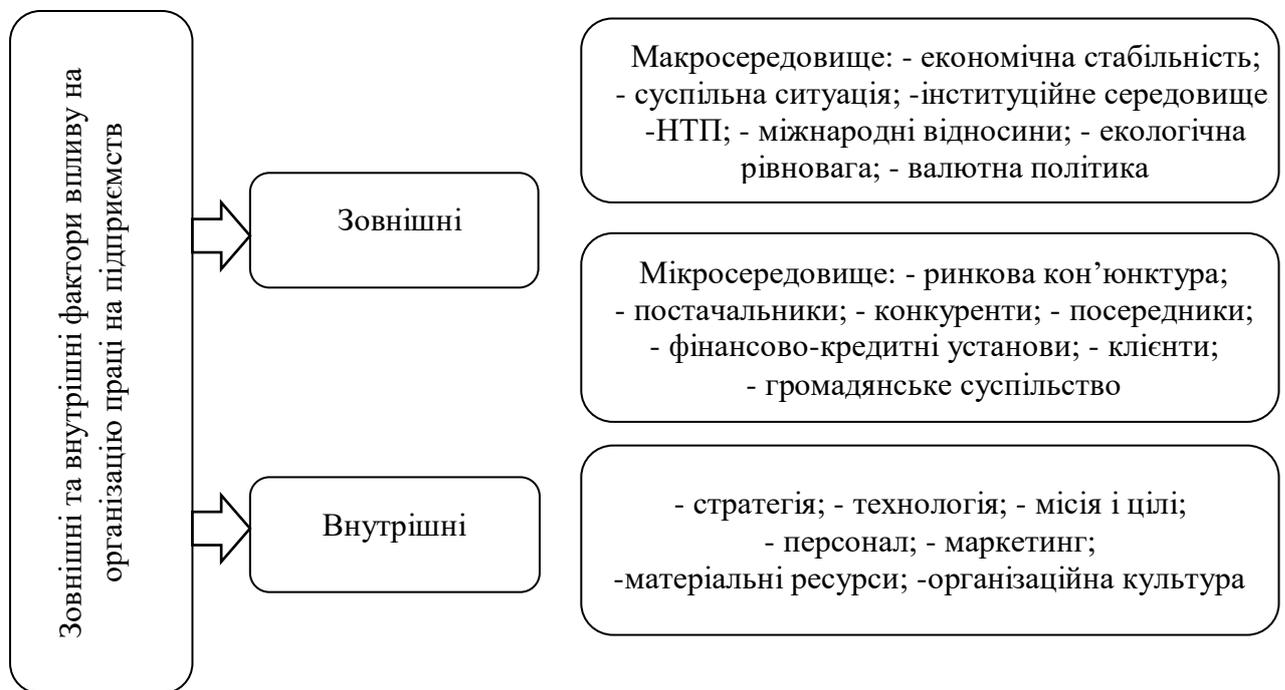


Рис. 1.3 Фактори впливу на організацію праці [25, с.108]

Зовнішні фактори впливу знаходяться поза межами підприємства та існують незалежно від нього, проте впливають або можуть у будь-який час вплинути на його діяльність. Спільною характеристикою факторів зовнішнього середовища є те, що підприємство не має можливості їх контролювати.

Внутрішні фактори, що впливають на організацію праці на підприємстві, являють собою комплекс елементів внутрішнього середовища, які створюються та контролюються самим підприємством і безпосередньо впливають на

ефективність його діяльності.

Зовнішні й внутрішні фактори впливу на організацію праці взаємопов'язані: з одного боку, підприємство формує внутрішнє середовище з урахуванням зовнішніх чинників, а з іншого – адаптується до зовнішніх змін завдяки чинникам свого внутрішнього середовища [25, с.108].

Організація праці є фундаментальним елементом будь-якого управлінського процесу, оскільки забезпечує ефективне використання трудових ресурсів, часового та матеріального забезпечення, спрямована на раціональне розподілення робочих обов'язків, формування оптимальних умов праці та забезпечення продуктивної взаємодії між працівниками.

## 1.2 Вплив глобальних викликів на організацію праці

На думку М.А. Наумової, глобальні виклики сучасності становлять сукупність найбільш актуальних світових проблем, які зумовлені нерівномірністю розвитку різних сфер життєдіяльності, посиленням розриву між людиною та природою, а також зростанням напруженості у міжособистісних відносинах. Подолання цих глобальних суперечностей є ключовим фактором, що визначає соціальний та економічний прогрес людства [50, с.41].

Щорічні дослідження експертів Всесвітнього Економічного Форуму (ВЕФ) дозволяють відслідковувати й аналізувати глобальні ризики, що впливають на розвиток людства. Ризики охоплюють широкий спектр загроз, які спричиняють серйозні наслідки для економіки, соціальної стабільності, екології та безпеки суспільства. Завдяки багаторічному моніторингу, експерти ВЕФ визначили основні групи викликів, з якими стикається світова спільнота, а також потенційні сценарії їхнього розвитку.

За результатами досліджень, усі глобальні виклики, з якими може зіштовхнутися людство, можна умовно розділити на п'ять основних категорій (рис. 1.4).

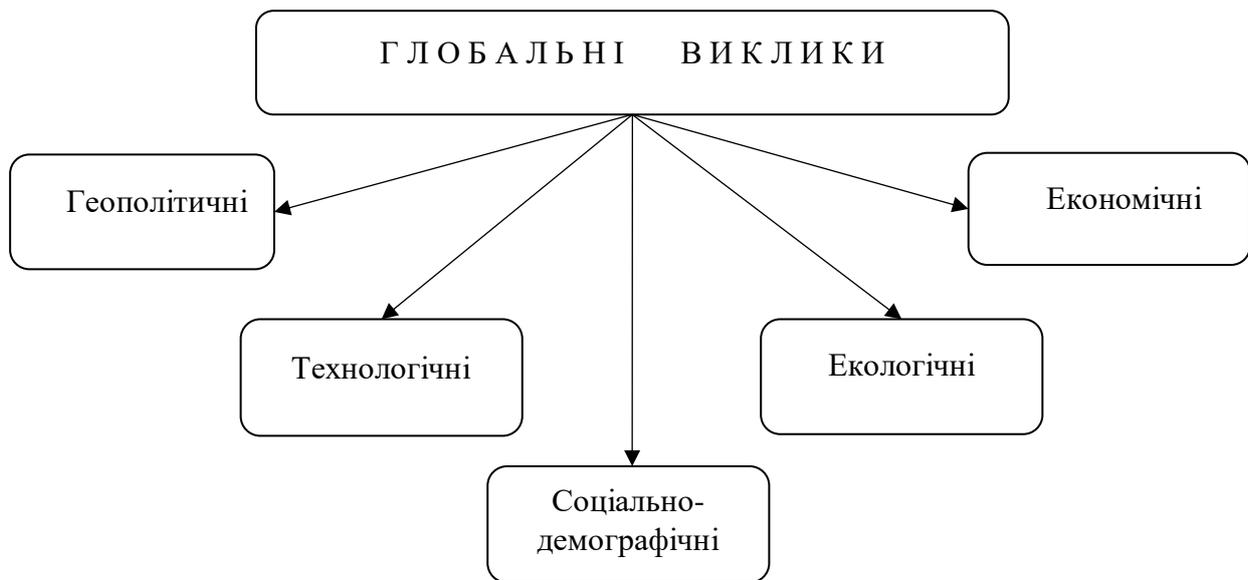


Рис. 1.4 Глобальні виклики [50, с.41]

Глобальні виклики мають різний вплив на організацію праці на підприємстві.

Розглянемо детальніше, що представляє собою кожна група глобальних викликів.

1) Геополітична нестабільність (військові конфлікти, санкції та торговельні обмеження тощо) змушує підприємства адаптуватися до змін у зовнішньоекономічних відносинах, що впливає на організацію праці через зміну ланцюгів постачання, необхідність швидкої переорієнтації на нові ринки та адаптацію виробничих процесів, щоб мінімізувати ризики, спричинені політичними факторами.

2) Соціально-демографічні виклики (зміни вікової структури працівників, міграційні процеси, гендерні аспекти, нові очікування поколінь щодо робочих умов тощо). Підприємства змушені коригувати свої підходи до організації праці, пропонувати гнучкі умови праці, адаптувати програми навчання та розвитку кадрів, а також створювати умови для залучення працівників різного віку та різних культурних середовищ.

3) Економічні виклики (інфляція, кризові явища, зміни купівельної спроможності тощо) вимагають від підприємств гнучкої організації праці, що

передбачає оптимізацію витрат, впровадження автоматизації, а також перерозподіл ресурсів для підвищення ефективності роботи та стійкості до економічних криз.

4) Швидкий розвиток технологій, таких як автоматизація, штучний інтелект, цифрові платформи, призводить до перегляду організації праці на підприємстві. Підприємства мають запроваджувати нові технологічні інструменти, перебудовувати робочі процеси, змінювати структуру кадрів та інвестувати у перепідготовку персоналу, щоб залишатися конкурентоспроможними.

5) Посилення екологічних вимог та увага до сталого розвитку впливають на організацію праці через необхідність екологічних ініціатив, таких як зменшення викидів, ефективне використання ресурсів, впровадження політик сталого розвитку, що передбачає організаційні зміни на виробництві, впровадження екологічних стандартів та програм зменшення енергоспоживання [50, с.43].

Таким чином, кожна група глобальних викликів створює специфічні вимоги до підприємства, змушує їх адаптувати структуру, підходи та практики організації праці для досягнення стабільності й ефективності в умовах мінливого середовища.

І. О. Седіковою, К. Б. Козак та Д. В. Седіковим зазначено, що у сучасному світі глобальна інформаційна революція відкриває нові можливості для розвитку, що призводить до переходу на якісно новий рівень – до глобального інформаційного суспільства. Таке суспільство створює суттєві зміни в організації праці, впливаючи на її структуру, гнучкість та ефективність, адже працівники та підприємства отримують доступ до нових технологій, ресурсів та способів комунікації, що дозволяє підвищувати продуктивність і адаптивність до швидких змін [61, с.52].

Найбільш актуальним викликом для України в сучасних умовах є військові дії, які суттєво впливають на функціонування ринку праці, спричиняючи значні коливання та трансформації. У таких обставинах невизначеність, звуження

можливостей для трудової діяльності, структурні й якісні зміни у сфері праці, значні потоки вимушених переселенців та мобілізаційні заходи ще більше загострюють проблеми зайнятості населення. Незважаючи на поступову адаптацію економіки до нових умов, рівень безробіття в країні залишається високим. Згідно з даними дослідницької агенції «Info Sapiens», у січні 2024 року показник безробіття досягнув 17 % [80].

Військові події в Україні мають значний вплив на організацію праці, оскільки вони призводять до втрати робочої сили через мобілізацію, вимушене переселення населення та еміграцію, що створює дефіцит кваліфікованих кадрів у деяких галузях, ускладнює організацію праці на підприємствах, змушує їх шукати нові способи залучення, адаптації та перепідготовки працівників [80].

Війна призвела до руйнування виробничих потужностей, інфраструктури, а також до обмеженого доступу до необхідних матеріалів та ресурсів. Такий аспект потребує коригування організаційних процесів на підприємствах, зміни планування робіт, виробничих ліній та навіть вибору альтернативних технологій.

В умовах військових дій підприємства повинні враховувати підвищену загрозу для здоров'я та життя працівників, а також адаптувати умови праці до нових реалій, наприклад, створення укриттів, коригування режиму роботи, зміна технологічних процесів для забезпечення безпеки.

Війна створює додаткові стресові умови для працівників, що впливає на їх продуктивність та мотивацію. Підприємства змушені адаптувати системи мотивації, враховувати психологічний вплив війни, надавати працівникам підтримку, забезпечувати соціальні гарантії та бонуси.

Таким чином, військові дії в Україні змушують організації шукати нові шляхи для ефективного управління трудовими процесами та досягнення результатів, враховуючи зовнішні і внутрішні виклики, спричинені війною.

У цих умовах підприємства повинні постійно коригувати стратегії організації праці, звертати увагу на питання залучення, навчання та утримання працівників, впровадження нових форм праці та адаптацію до постійно змінюваних умов.

Науковцями Г. В. Жосан та Н.В. Кириченко визначено основні фактори, що впливають на ефективність роботи працівників в умовах військових дій. Фактори враховують специфічні виклики і труднощі, з якими стикаються працівники під час нестабільної ситуації, що спричинена військовими діями, і представлені на рис. 1.5.



Рис.1.5 Фактори впливу на персонал в умовах військових дій [24, с.48]

Отже, фактори, що впливають на персонал під час військових дій, мають комплексний характер і стосуються як фізичного, так і психологічного стану працівників, а також умов їхньої роботи.

Введення військового стану накладає певні обмеження на діяльність підприємства, що знижує гнучкість організації робочих процесів. Зростання рівня тривожності через загрозу життю та здоров'ю негативно позначається на моральному стані персоналу, що впливає на їхню продуктивність і мотивацію. Обмеження пересування ускладнює можливість працівників своєчасно діставатися до робочих місць або переселятися в безпечні регіони, що знижує стабільність роботи колективу. Крім того, зниження економічної активності через зупинку бізнесів і порушення ланцюгів постачання призводить до скорочення робочих місць, зниження заробітної плати, що впливає на добробут і настрої співробітників.

### 1.3 Адаптація управлінських практик до нових реалій: сучасні підходи

У сучасних умовах ключовою складовою забезпечення ефективної роботи трудових колективів на підприємствах різних галузей та форм власності виступає система раціональної організації праці.

На рис. 1.6 наведено основні напрями раціональної організації праці.



Рис. 1.6 Основні напрями раціональної організації праці [9, с.119]

Отже, основні напрями раціональної організації праці спрямовані на комплексне вдосконалення робочих процесів і оптимізацію умов праці на підприємстві.

І.М. Ваганова наголошує, що в межах раціональної організації праці особливу увагу слід приділяти системі мотивації, яка повинна формуватися з урахуванням трудового внеску кожного працівника, результатів його діяльності, інфляційних процесів та особливостей форми власності підприємства. Неєфективна система винагороди може призвести до виникнення у працівників почуття незадоволеності як рівнем винагороди, так і методами її розподілу. Це, у свою чергу, спричиняє зниження продуктивності праці, якості виконання завдань і ослаблює дієвість раціональних методів організації праці [9, с.118].

О. І. Кузьмич найсуттєвішим недоліком сучасної організації праці вважає тенденцію зниження реальної заробітної плати. На думку автора, це негативно впливає на мотивацію працівників, знижує їх задоволення роботою та сприяє підвищенню рівня плинності кадрів, що, своєю чергою, може негативно відобразитися на ефективності та продуктивності праці загалом [35, с.51].

Дослідниками І. О. Седіковою, К. Б. Козак та Д. В. Седіковим зауважено, що неможливість управління традиційними методами на більшості підприємств пов'язана зі значним зростанням обсягу різного виду інформації [61, с.52].

В умовах стрімкого розвитку технологій та у відповідності до вимог чинного законодавства, діджиталізації та автоматизації потребують більшість бізнес-процесів на підприємств, також і організація праці [61, с.52].

Важливим фактором для досягнення конкурентних переваг та інновацій у сучасному світі стає діджиталізація.

Авторами навчального посібника І. М. Сочинською-Сибірцевою, А. О. Доренською та Т. В. Тушевською виділено 5 основних принципів впровадження сучасних технологій діджиталізації:

централізація (Ultimate Centralization) – забезпечення доступу до єдиного інформаційного центру, що дозволяє централізовано керувати процесами та приймати рішення на основі зібраних даних, підвищуючи ефективність і швидкість роботи.

Централізація спростить взаємодію між підрозділами, мінімізує час на пошук даних і підвищить ефективність прийняття рішень. Співробітники

отримають можливість працювати з актуальними та узгодженими даними, що позитивно позначиться на якості виконуваної роботи;

автоматизація (Ultimate Automation) – застосування автоматизованих рішень для виконання рутинних завдань, що зменшує потребу у ручній праці, підвищує точність і дозволяє працівникам зосередитися на більш творчих і аналітичних завданнях, що сприяє професійному розвитку;

легка та фіксована організація (Ultimate Lean and Flat Organization) – формування гнучкої організаційної структури, що мінімізує ієрархічні рівні та дозволяє швидко адаптуватися до змін, полегшує управління та оптимізує робочі процеси. Це сприятиме швидшій комунікації та прийняттю рішень, підвищенню гнучкості компанії в умовах змінюваних умов. Співробітники почуватимуться більш залученими та відповідальними за результат своєї праці;

концентрація (Ultimate Concentration) – концентрація ресурсів і технологій на основних напрямках діяльності, що сприяє більшій продуктивності та якості роботи, дозволяє підприємству сфокусуватися на основних цілях. Працівники зможуть працювати над завданнями, які відповідають стратегічним цілям компанії, що підвищить їхню ефективність і мотивацію;

простота (Ultimate Simplicity) – спрощення процесів і технологій для зручності їх використання та впровадження, що сприяє швидкому освоєнню нових інструментів і підвищенню загальної ефективності. Спрощені робочі процеси зменшать навчальні бар'єри та дозволять швидко адаптуватися до нових інструментів, що знизить стрес від впровадження нових технологій і сприятиме більшій задоволеності співробітників [82, с. 53].

Передовий досвід організації праці – це всеохоплюючі стратегії та внутрішні настанови, які організації встановлюють для спрощення процедур, збільшення суттєвої цінності працівників для загального бізнесу та його цілей.

Основні тренди в організації праці виділено доктором економіки Делійської школи економіки Д. Гуптою (рис. 1.7).

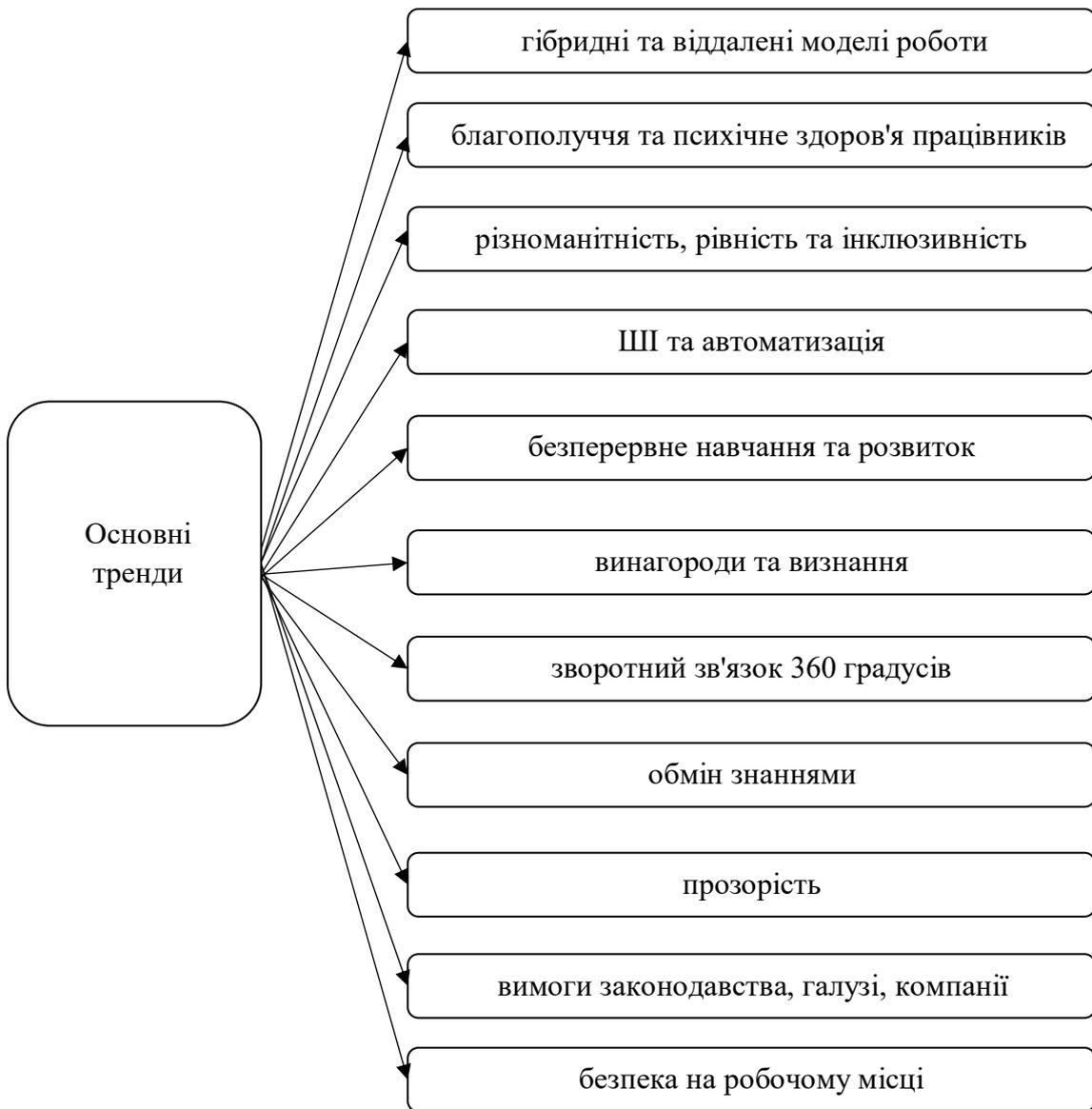


Рис. 1.7 Основні тренди в організації праці [81]

Основні тренди в організації праці у 2024 році демонструють гнучкість, орієнтованість на співробітників та інноваційні технології:

прийняття гібридних та віддалених моделей роботи – компанії все більше адаптуються до гібридного та дистанційного форматів, що дозволяє працівникам вибрати комфортний формат роботи, підвищуючи продуктивність та задоволення роботою;

пріоритет благополуччя та психічного здоров'я співробітників – організації ставлять у пріоритет збереження фізичного та ментального здоров'я співробітників, пропонуючи програми підтримки, гнучкі графіки та заходи для

зниження стресу;

просування різноманітності, рівності та інклюзивності (DEI) – компанії впроваджують стратегії, що сприяють різноманітності та інклюзивності, створюючи робоче середовище, де кожен може реалізувати свої здібності незалежно від походження чи інших характеристик;

використання ШІ та автоматизації – технології штучного інтелекту та автоматизації дедалі більше впроваджуються у робочі процеси, що допомагає оптимізувати завдання, підвищувати ефективність та звільняти співробітників для більш креативних і стратегічних завдань;

сприяння безперервному навчанню та розвитку – організації приділяють особливу увагу розвитку своїх працівників, впроваджуючи програми безперервного навчання та підвищення кваліфікації, що дозволяє співробітникам не тільки покращувати свої професійні навички, але й адаптуватися до змін на ринку праці, що підвищує загальну конкурентоспроможність компанії;

надання винагород і визнання – для підвищення мотивації та залученості співробітників компанії більше уваги приділяють винагородам та визнанню досягнень працівників, що включає в себе як фінансові стимули, так і нематеріальні форми визнання, що зміцнюють зв'язок між співробітниками та організацією та створюють сприятливе робоче середовище;

надання зворотного зв'язку 360 градусів – все більше компаній впроваджують системи зворотного зв'язку, які охоплюють не лише оцінку керівництва, а й взаємні відгуки між колегами, підлеглими та керівниками, що допомагає виявити сильні сторони та зони для вдосконалення як індивідуумів, так і команд, що сприяє розвитку корпоративної культури і ефективності організації;

розвиток культури обміну знаннями – компанії активно створюють платформи та можливості для обміну знаннями і досвідом серед співробітників, що включає в себе як офіційні тренінги та воркшопи, так і неформальні зустрічі, що дозволяють сприяти інтеграції знань і кращих практик, підвищуючи ефективність командної роботи та інноваційний потенціал організації;

створення прозорості – сучасні компанії все більше прагнуть до прозорості в своїх ділових процесах і комунікаціях. Всі співробітники мають доступ до важливої бізнес-інформації, що дозволяє їм краще розуміти стратегію організації, процеси прийняття рішень і свою роль у загальному успіху, що підвищує рівень довіри та залученості;

дотримання вимог трудового законодавства, галузевих вимог і політики компанії – дотримання норм трудового законодавства та політики компанії стає важливим аспектом у забезпеченні прав співробітників, що створює стабільне та безпечне робоче середовище. Організації зосереджуються на забезпеченні належних умов праці, що відповідають усім вимогам законодавства та етичним стандартам;

пріоритет безпеки на робочому місці – у 2024 році безпека на робочому місці залишається одним із основних пріоритетів для компаній. Вони активно працюють над створенням безпечних умов праці, впроваджуючи відповідні тренінги, технічні засоби та політики для запобігання нещасним випадкам і забезпечення здоров'я своїх співробітників. У сучасних умовах бізнес все більше зосереджується на забезпеченні безпеки працівників, що включає як фізичну безпеку (забезпечення безпечних умов праці, відповідність стандартам охорони праці), так і психологічну безпеку (запобігання стресам, підтримка психічного здоров'я). Підприємства, які ставлять безпеку на перше місце, знижують рівень травматизму і покращують загальний клімат у колективі [81].

Розглянуті тенденції формують новий підхід до організації праці, роблять її гнучкішою, орієнтованою на потреби співробітників і інноваційні технології.

## Висновки до розділу 1

Провівши дослідження теоретичних аспектів організації праці в умовах глобалізації, можна зробити наступні висновки:

1. Розглянуто точки зору вчених щодо розуміння сутності поняття

«організація праці», запропоновано власне визначення даної дефініції.

Розглянуто модель організації праці, яка включає взаємодію таких системних ресурсів, як робоча сила, знаряддя праці, предмети й умови праці.

Охарактеризовано принципи організації праці, які формують основу для ефективного та раціонального управління трудовими процесами та сприяють досягненню високих виробничих і соціально-економічних результатів.

Розглянуто фактори впливу на організацію праці та встановлено, що зовнішні й внутрішні фактори впливу на організацію праці взаємопов'язані: з одного боку, підприємство формує внутрішнє середовище з урахуванням зовнішніх чинників, а з іншого – адаптується до зовнішніх змін завдяки чинникам свого внутрішнього середовища.

2. Визначено існування 5 груп глобальних викликів та їх вплив на організацію праці на підприємстві. Констатовано, що найсуттєвішим викликом сьогодення для України є військові дії.

Виділено фактори впливу на персонал у період військових дій: введення військового стану, зростання тривожності, загроза життю та здоров'ю, обмеження пересування, зниження економічної активності.

3. Виділено основні напрями раціональної організації праці, які спрямовані на комплексне вдосконалення робочих процесів і оптимізацію умов праці на підприємстві.

Охарактеризовано основні тренди в організації праці у 2024 році, які демонструють гнучкість, орієнтованість на співробітників та інноваційні технології.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ПРАКТИЧНОГО ВПРОВАДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ НА ПРАТ «ФІРМА «ПОЛТАВПИВО»

#### 2.1 Аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Приватне акціонерне товариство «Фірма «Полтавпиво» є представником харчової промисловості України, що спеціалізується на виробництві та реалізації пива й безалкогольних напоїв.

Полтавський пивзавод має майже півстолітню історію, проте найбільшим багатством є не тільки час, а й досвід, накопичений за роки діяльності, також численні нагороди, які стали підтвердженням високої якості продукції. Багаторічний досвід і накопичені знання дозволяють підприємству активно розвиватися, впроваджувати сучасні тенденції, водночас зберігати традиційні рецептури та високу якість продукції.

Основна діяльність підприємства охоплює виробництво, розлив, реалізацію та науково-дослідну розробку пива, солоду, хлібного квасу, пивних дріжджів, фруктових напоїв, газованої води та інших безалкогольних напоїв. Крім цього, компанія активно розвиває власну збутову мережу, застосовує різні форми та види торгівлі, а також організовує спеціалізовані торговельні підприємства, торгові доми та фірмові точки продажу.

Основна продукція компанії включає кілька марок пива та безалкогольних напоїв. Асортимент продукції підприємства постійно зростає. Наразі ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» пропонує 37 видів екологічно чистого пива, 17 найменувань безалкогольних напоїв та 4 види квасу, кожен з яких відрізняється унікальними характеристиками [57].

Компанія дотримується високих стандартів якості та безпеки, використовує лише найкращі інгредієнти та сучасні технології виробництва.

Завдяки постійному розвитку та розширенню асортименту, споживачам пропонуються напої, що поєднують традиції та інновації.

Основними ринками збуту продукції є центральний, східний та південний регіони України. Товариство реалізує продукцію в усіх областях країни, наскільки це можливо в умовах воєнного стану, а також експортує до різних країн.

Збут продукції здійснюється через дистриб'юторські компанії, які поширюють її через національні та локальні торговельні мережі, а також лінійний роздріб. Фасована продукція продається у гіпермаркетах, мінімаркетах, павільйонах, кіосках і лотках. Продукція у кегах постачається до кафе, барів і ресторанів.

ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є відомою компанією як в Україні, так і за її межами. Її продукція експортується до багатьох країн світу, зокрема у США, Канаду, Велику Британію, Німеччину, Ізраїль та інші.

Сильна конкуренція з боку таких великих виробників, як «АБІНБЕВ ЕФЕС Україна», «Carlsberg Ukraine», «Оболонь» та «Перша Приватна Броварня», спонукає компанію до освоєння нових ринкових сегментів, впровадження сучасних технологій та розробки інноваційних продуктів.

Інформаційну картку досліджуваного товариства наведено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

### Інформаційна картка ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» [57]

Назва статті	Характеристика
Підприємство (повне найменування)	Приватне акціонерне товариство «ФІРМА «Полтавпиво»»
Місце знаходження офісу виконавчого органу	Україна, 36008, Полтавська обл., місто Полтава, вул. Європейська, буд. 160
Рік заснування	20.01.1992
Вид економічної діяльності	11.05 Виробництво пива 11.03 Виробництво сидру та інших плодово-ягідних вин 11.07 Виробництво безалкогольних напоїв; мін. вод 46.34 Оптова торгівля напоями 47.25 Роздрібна торгівля напоями в спец.магазинах
Код за ЄДРПОУ	05518768
Телефон	0532678810
Кількість працівників, чол.	276
Директор	Лавріченко Василь Микитович

Метою функціонування ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є отримання прибутку та сприяння комплексному розвитку компанії, її продукції та персоналу шляхом реалізації виробничої, комерційної, посередницької та іншої діяльності в межах, визначених чинним законодавством і Статутом товариства.

Вищим органом управління ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є Загальні збори акціонерів, які визначають основні напрями діяльності товариства, вносять зміни до Статуту, приймають рішення щодо анулювання викуплених акцій, змінюють тип компанії, коригують розмір статутного капіталу, затверджують річні та фінансові звіти, оцінюють фінансову стійкість підприємства, ухвалюють кодекс корпоративного управління. Також Загальні збори вирішують питання розподілу прибутку, зокрема виплати дивідендів акціонерам, розглядають запити акціонерів, врегульовують конфлікти між ними та ухвалюють рішення щодо суперечностей у діяльності товариства.

Наглядовим органом товариства є Наглядова рада, яка складається з 3 осіб. Рада захищає права акціонерів, контролює та регулює діяльність директора.

Виконавчим органом товариства є генеральний директор в особі Лавріченко В. М., який підпорядковується Загальним зборам акціонерів та Наглядовій раді.

Органом контролю ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є Ревізійна комісія, яка здійснює нагляд за фінансово-господарською діяльністю товариства. Вона перевіряє дотримання законодавства, Статуту та внутрішніх нормативних документів компанії, а також оцінює фінансову звітність, правильність ведення бухгалтерського обліку та використання ресурсів. Комісія має право ініціювати перевірки, готувати висновки щодо фінансового стану товариства та подавати рекомендації для покращення його діяльності.

Важливою складовою ефективної діяльності підприємства є організаційна структура ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», оскільки вона визначає основні напрями управління та взаємодії між підрозділами. Структура забезпечує чітке розподілення обов'язків та відповідальності, що сприяє оптимізації процесів виробництва, збуту та управління ресурсами (рис. 2.1).

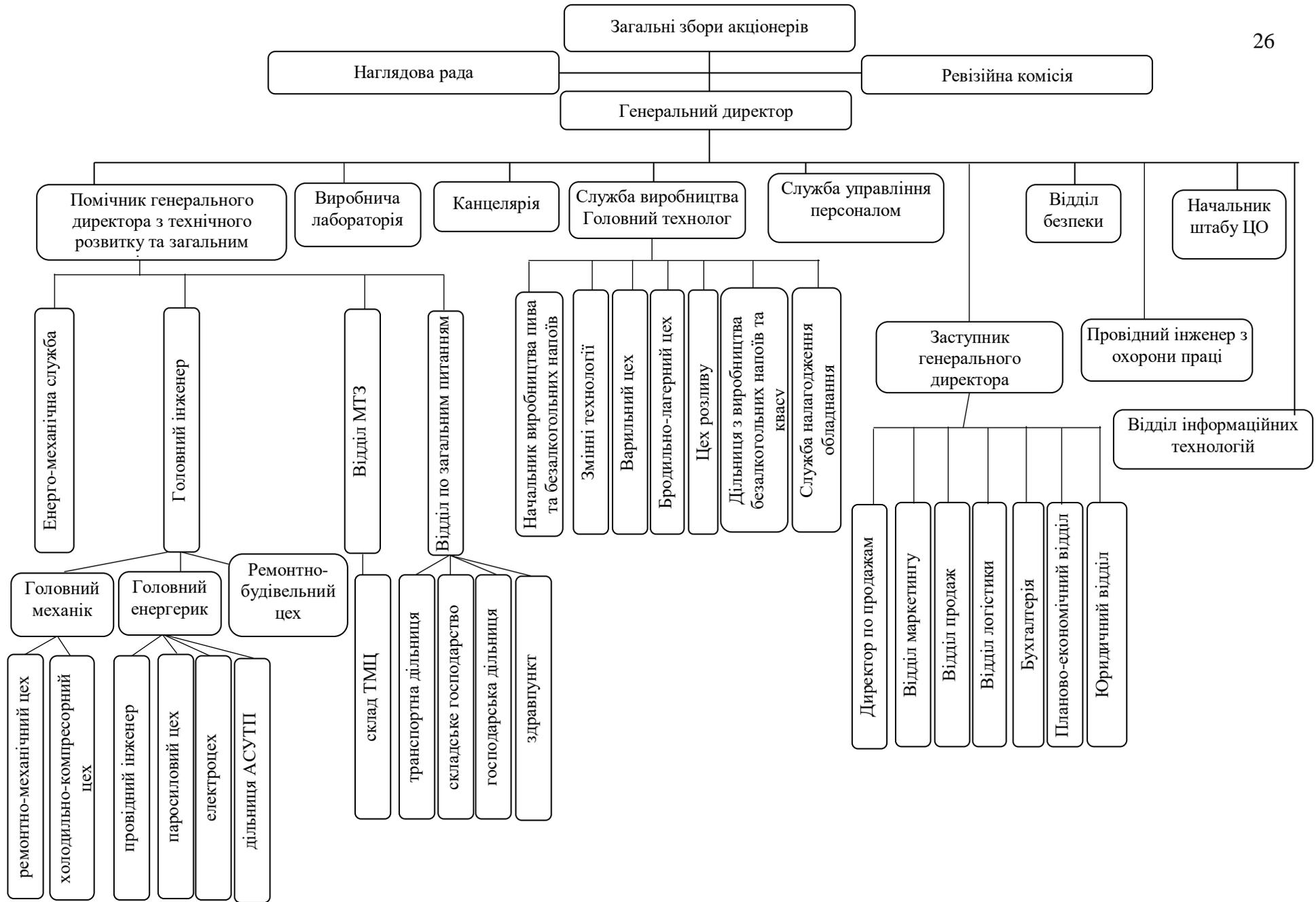


Рис. 2.1 Організаційна структура управління ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Дані рис. 2.1 свідчать, що організаційна структура управління є лінійно-функціональною, що дозволяє ефективно розподіляти обов'язки між підрозділами.

Розглянемо сильні та слабкі сторони, можливості та загрози та загалом внутрішнє та зовнішнє середовище ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

### SWOT – аналіз ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Зовнішнє середовище	
Можливості	Загрози
1. Впровадження інноваційних технологій у виробництво 2. Створення та запуск нових продуктів за доступними цінами 3. Адаптація товарів до змінюваних вимог споживачів 4. Розширення рекламної активності через різні канали 5. Вигідні умови для розширення збуту на ринки ЄС. 6. Автоматизація внутрішніх бізнес-процесів підприємства 7. Державна інформаційна та фінансова підтримка	1. Військові дії у країні 2. Зміни у законодавстві щодо акцизного збору 3. Поява конкурентів з кращою продукцією та конкурентними цінами 4. Поширення корупційних практик та тиск на підприємства 5. Зниження платоспроможності потенційних споживачів 6. Зростання цін на основні сировинні матеріали (цукор, хміль, ячмінь, солод тощо)
Внутрішнє середовище	
Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Довгий період стабільної діяльності на ринку. 2. Висока репутація серед споживачів і партнерів. 3. Виробництво продукції високої якості, підтвержене сертифікаціями. 4. Широкий асортимент продукції, що задовольняє різноманітні потреби споживачів. 5. Розвинута партнерська мережа для підтримки бізнесу. 6. Налагоджені зв'язки з іноземними компаніями для співпраці. 7. Наявність збутової мережі для виходу на нові ринки. 8. Високий рівень кваліфікації працівників з багаторічним досвідом у галузі.	1. Сезонність виробництва, що залежить від коливань попиту 2. Вразливість до змін зовнішнього середовища 3. Використання стандартних методів інформування споживачів, що може знижувати ефективність комунікації 4. Складна система управління, яка може ускладнювати оперативне прийняття рішень 5. Високий рівень бюрократії всередині підприємства.

Дані табл. 2.2 показують, що у товариства більше сильних сторін, ніж

слабких, а кількість можливостей перевищує кількість загроз.

SWOT-аналіз не лише виявляє позитивні чи негативні аспекти зовнішнього та внутрішнього середовищ, але й визначає найбільш критичні моменти для компанії, коли негативні фактори взаємодіють із її слабкими сторонами. З іншого боку, найкращі можливості виникають у ситуаціях, коли компанія може використати свої сильні сторони на фоні позитивних явищ.

У табл. 2.3 представлене поєднання як позитивних, так і негативних факторів, що впливають на діяльність досліджуваного товариства.

Таблиця 2.3

### Матриця SWOT-аналізу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Можливості + Сильні сторони (SO) 7+8=15	Можливості + Слабкі сторони (WO) 7+5=12
Загрози + Сильні сторони (ST) 6+8=14	Загрози + Слабкі сторони (WT) 6+5=11

На основі поєднання факторів виділяють такі типові стратегії:

для поля SO передбачається стратегія, спрямована на підтримку та розвиток сильних сторін підприємства з метою ефективного використання можливостей, які пропонує зовнішнє середовище;

для поля WO розробляється стратегія, яка фокусується на подоланні внутрішніх слабкостей підприємства за рахунок реалізації потенційних можливостей зовнішнього середовища;

для поля ST обирається стратегія, що передбачає використання сильних сторін компанії для нейтралізації або пом'якшення зовнішніх загроз;

для «кризового» поля WT формується найбільш складна для впровадження стратегія, яка полягає у одночасному подоланні внутрішніх слабкостей і протистоянні зовнішнім загрозам.

Згідно з даними табл. 2.3, найбільш оптимальним варіантом для ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є використання можливостей у поєднанні з сильними сторонами компанії, що дозволить підтримувати та розвивати її переваги. Однак важливо також враховувати кризові варіанти, спрямовані на

подолання слабких сторін підприємства, щоб забезпечити стабільну та ефективну діяльність у майбутньому.

Отже, система управління націлена на досягнення стратегічних та оперативних цілей ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», таких як збільшення обсягів виробництва, покращення якості продукції та оптимізація фінансових результатів.

## 2.2 Фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності є невід'ємною частиною стратегічного управління підприємством, оскільки дає змогу оцінити ефективність використання ресурсів, виявити сильні та слабкі сторони в управлінні фінансами та визначити напрямки для поліпшення діяльності. Здійснення такого аналізу є необхідним для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, адже дозволяє оцінити фінансовий стан підприємства, виявити ризики та можливості для розвитку, а також забезпечити стабільність і сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

Оцінимо основні фінансово-економічні показники діяльності підприємства у динаміці за 2021-2023 рр. у табл. 1 (Додаток А).

Табл. 1 представлена 6 групами показників, які дозволяють комплексно оцінити діяльність підприємства.

Перша група показників характеризує активи товариства, які представлено необоротними та оборотними активами, частки яких у структурі активів товариства приблизно однакові – у 2021 році 47,6% належало оборотним активам, тоді як у 2023 році вони становили уже 61,7%.

Необоротні активи охоплюють нематеріальні активи, основні засоби, довгострокові фінансові інвестиції та інші види активів, які не підлягають швидкому обігу. Оборотні активи, у свою чергу, складаються із запасів,

дебіторської заборгованості, грошових коштів та інших активів, що характеризуються високою ліквідністю та коротким циклом обігу.

Другою групою є коротко- та довгострокові зобов'язання товариства. Довгострокові представлено відстроченими податковими зобов'язаннями, а короткострокові – зобов'язаннями за розрахунками.

Третя група фінансових показників характеризує власний капітал товариства, який за період 2021-2023 рр. демонстрував стабільне зростання. Загальний обсяг власного капіталу збільшився з 279,3 млн. грн. у 2021 році до 446,9 млн. грн. у 2023 році, що свідчить про нарощування фінансових ресурсів підприємства.

Структура власного капіталу за досліджуваний період зазнала змін. Зареєстрований капітал залишався незмінним і становив 67,4 млн. грн. Водночас обсяг додаткового капіталу знизився з 78,9 млн. грн. у 2021 році до 68,3 млн. грн. у 2023 році. Резервний капітал зріс з 5,8 млн. грн до 10,1 млн. грн, що відображає зусилля підприємства щодо формування фінансових резервів. Найбільший приріст спостерігався у нерозподіленому прибутку, який збільшився з 127,1 млн. грн. у 2021 році до 301,1 млн. грн. у 2023 році, що вказує на позитивні результати господарської діяльності.

Четверта група показників характеризує ресурси підприємства. Основні засоби підприємства показали поступове збільшення. Знос основних засобів також зріс та досягнув 75,3 млн. грн. у 2023 році. Нематеріальні активи, які відіграють роль у технологічному забезпеченні та інноваційному розвитку, залишалися майже стабільними. Їх первісна вартість зросла лише на 44 тис. грн за аналізований період, та досягнула 3,2 млн. грн. у 2023 році.

Оборотні активи демонстрували суттєвий приріст. У 2023 році вони склали 306,6 млн. грн., що на 64,3 млн. грн. більше, ніж у 2022 році, і на 148,4 млн. грн. більше, ніж у 2021 році. Дебіторська заборгованість також збільшилася за цей період та досягла 67,8 млн. грн. у 2023 році. грн. у 2023 році, що відображає зростання масштабів господарської діяльності.

Всі зміни, окрім зростання зносу основних засобів, свідчать про

позитивну динаміку розвитку активів підприємства, що забезпечує його стійкість і конкурентоспроможність.

П'ята група характеризує економічні та фінансові результати. Фінансові результати діяльності підприємства відображають ефективність його господарської діяльності, здатність забезпечувати рентабельність операцій, генерувати прибуток та підтримувати фінансову стійкість. Вони є основним показником успішності управлінських рішень, рівня конкурентоспроможності підприємства та його можливостей щодо інвестування і розвитку.

Аналіз показав, що чистий дохід, собівартість та всі види прибутків досліджуваного товариства за звітний період зросли. Величина валового прибутку ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» збільшилась більш ніж у 2,3 рази.

Прибуток до оподаткування ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» збільшився за 2021-2023 рр. на 82,7 млн. грн. за рахунок відсутності фінансових витрат та додаткової суми інших доходів у розмірі 1,5 млн. грн.

Фінансовим результатом діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» у 2021-2023 рр. був прибуток, розмір якого збільшився за три роки майже на 65 млн. грн. Чистий прибуток ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» у 2023 році становив 84,3 млн. грн.(рис. 2.2).

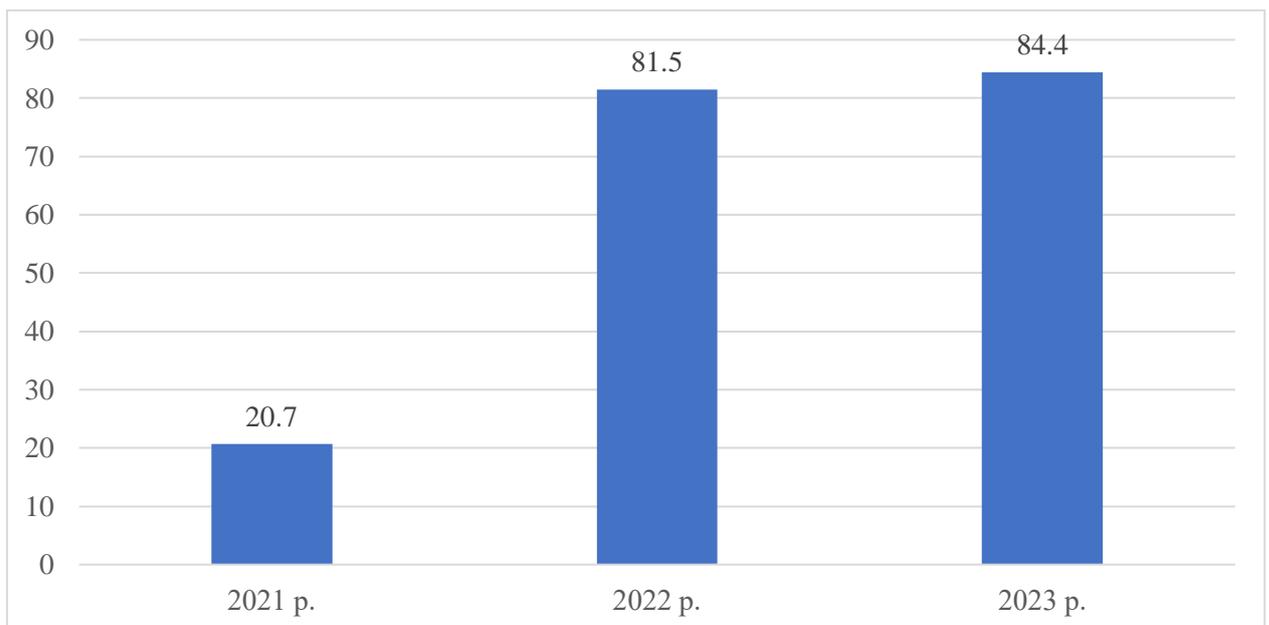


Рис. 2.2 Динаміка чистого прибутку ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2021-2023 рр., млн. грн.

Отже, чистий прибуток підприємства демонструє стабільне зростання протягом 2021-2023 рр. У 2021 році показник становив 20,7 млн. грн., у 2022 році зріс до 81,5 млн. грн., а у 2023 році досягнув 84,4 млн. грн. Таке зростання показує ефективне управління фінансами та покращення фінансової стабільності підприємства.

Шоста група – це показники ефективності використання ресурсів.

Коефіцієнт зносу основних засобів відображає рівень зносу основних засобів. Коефіцієнт зносу показує, що у 2021 році було 22% зношених основних засобів, а у 2023 році вже 28%, тобто відбулось збільшення зносу основних засобів на 6%, що означає зростання рівня амортизації основних засобів, тобто є необхідність модернізації обладнання для забезпечення ефективної та безперебійної роботи підприємства.

Фондовіддача – це показник, який характеризує ефективність використання основних засобів підприємства. Він показує, скільки гривень доходу або виробленої продукції припадає на одну гривню вартості основних засобів.

Коефіцієнт обіговості оборотних засобів у 2021 році становив 2,23 та показує, що за рік оборотні засоби поверталися у виробничий процес трохи більше ніж двічі. У 2022 році цей показник значно зріс до 3,32 та показав суттєве покращення ефективності використання оборотних засобів. Проте у 2023 році коефіцієнт знизився до 2,47, та частково втратив цю динаміку.

Середній період обороту оборотних засобів у 2021 році складав 161 день. У 2022 році скоротився до 108 днів та демонстрував прискорення обіговості. У 2023 році середній період обороту знову зріс до 146 днів, що вказує на уповільнення циклу використання оборотних засобів.

Коефіцієнт обіговості активів показав, що у 2021 році активи підприємства повністю поверталися у виробничий цикл лише раз на рік, тоді як у 2023 році – 1,49.

Проаналізуємо показники фінансової стійкості ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2021-2023 рр. (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Аналіз показників фінансової стійкості ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за  
2021-2023 рр.**

Показники	Норматив	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення (+,-) від нормативу		
					2021 р.	2022 р.	2023 р.
Коефіцієнт автономії	$\geq 0,5$	0,84	0,87	0,90	0,34	0,37	0,40
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	$< 0,5$	0,16	0,13	0,10	-0,34	-0,37	-0,40
Коефіцієнт фінансової залежності	$< 2$	1,19	1,14	1,11	-0,81	-0,86	-0,89
Коефіцієнт фінансування	$> 1$	5,30	6,90	8,88	4,30	5,90	7,88
Коефіцієнт заборгованості	$< 1$	0,12	0,11	0,08	-0,88	-0,89	-0,92
Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	-	0,06	0,03	0,03	x	x	x
Коефіцієнт забезпеченості запасів	$> 0,8$	1,82	2,53	3,05	1,02	1,73	2,25
Коефіцієнт забезпеченості обігових засобів	$\geq 0,5$	0,67	0,78	0,84	0,17	0,28	0,34
Коефіцієнт маневреності	$> 0,5$	0,38	0,52	0,57	-0,12	0,02	0,07
Коефіцієнт короткострокової заборгованості	-	0,66	0,78	0,75	x	x	x

Дані табл. 2.4 свідчать, що коефіцієнт автономії, демонстрував стабільний позитивний результат, перевищував норматив на більш ніж 0,35 одиниць та зростав протягом трьох років, що свідчить про високу незалежність товариства від зовнішніх джерел фінансування. Частка власних коштів у загальній сумі джерел становила у 2021 році 84%, тоді як у 2023 збільшилась до 90%.

Коефіцієнт концентрації залученого капіталу залишається нижчим за норматив (відповідно по роках 16, 13 та 10%), що позитивно відображає надійність фінансової стійкості підприємства.

Коефіцієнт фінансування у 2023 р. становив 8,88, що більш ніж у 8 разів перевищує нормативне значення та свідчить про високу здатність компанії залучати додаткові ресурси для розвитку.

Коефіцієнт забезпеченості обігових засобів стабільно перевищував норматив, що є позитивним для фінансової стійкості підприємства.

Коефіцієнт маневреності перебував нижче нормативу у 2021 році, але зростав у 2022 і 2023 роках, що є ознакою покращення здатності підприємства маневрувати своїми засобами.

Коефіцієнт короткострокової заборгованості мав тенденцію до зростання, що вимагає додаткової уваги до управління короткостроковими зобов'язаннями.

Аналіз показників фінансової стійкості ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2021-2023 рр. свідчить про зростання незалежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування, зниження рівня заборгованості та покращення забезпеченості запасами і обіговими засобами, що сприяє стабільному фінансовому стану компанії.

Проаналізуємо показники ліквідності товариства у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

**Аналіз показників платоспроможності (ліквідності) ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2021-2023 рр.**

Показники	Норматив	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення (+,-) від нормативу		
					2021 р.	2022 р.	2023 р.
Коефіцієнт покриття	> 1-1,5	4,57	5,94	8,13	3,07	4,44	6,63
Коефіцієнт швидкої ліквідності	> 0,5-0,6	2,89	4,07	5,89	2,29	3,47	5,29
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	> 0,2-0,3	1,52	2,56	4,09	1,22	2,26	3,79

Згідно з даними, наведеними в таблиці 2.5, спостерігається збільшення всіх показників, при цьому вони значно перевищують нормативні значення. Зокрема, коефіцієнт покриття в 2023 році становив 8,13, що свідчить про

наявність у компанії достатньої кількості оборотних активів для покриття поточних зобов'язань.

Коефіцієнт швидкої ліквідності відображає частку поточних зобов'язань, яку компанія може погасити за рахунок швидко ліквідних активів. Оскільки в компанії спостерігається позитивна динаміка цього коефіцієнта, це свідчить про наявність достатньої кількості ліквідних активів для забезпечення покриття поточних зобов'язань.

У 2021 році значення показника становило 2,89, що означало наявність у компанії 2,89 грн на кожен гривню поточних зобов'язань. У 2023 році цей показник зріс удвічі, до 5,89 грн, що свідчить про покращення фінансової стійкості компанії та зростання її здатності виконувати поточні зобов'язання.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності відображає здатність ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» погасити свої поточні зобов'язання за рахунок грошових коштів. Так, на кожен гривню поточних зобов'язань товариства припадало 1,52 грн у 2021 році, 2,56 грн у 2022 році та 4,09 грн у 2023 році найбільш ліквідних активів. Це свідчить про те, що компанія мала достатню кількість готівки та еквівалентів для покриття короткострокових зобов'язань.

Можна констатувати, що ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» демонструвала поступове покращення ліквідності, що означає покращення спроможності компанії швидко покривати короткострокові зобов'язання. Такі позитивні зміни у показниках ліквідності свідчать про покращення фінансового стану компанії та її здатність ефективно управляти грошовими потоками, що важливо для забезпечення стабільної діяльності та уникнення фінансових труднощів у короткостроковій перспективі.

У табл. 2.6 проаналізуємо показники фінансової стійкості досліджуваного товариства.

Таблиця 2.6

**Аналіз узагальнюючих показників фінансової стійкості ПрАТ «Фірма  
«Полтавпиво» за 2021-2023 рр.**

Показники	Методика розрахунку за балансом	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Наявність власних обігових коштів для формування запасів – Н1	Ряд. 1495 – ряд. 1095	105468	189995	256260
Наявність власних обігових та довгострокових позикових коштів для формування запасів – Н2	Н1 + ряд. 1595	123586	201662	268920
Наявність власних обігових, довгострокових і короткострокових позикових коштів для формування запасів – Н3	Н2 + ряд.1600 + ряд.1610	123586	201662	268920
Запаси – Н4	Ряд. 1100	57989	75068	83986
Надлишок (+) нестача (-) власних обігових коштів для формування запасів – Е1	Н1-Н4	47479	114927	172274
Надлишок (+) нестача (-) власних обігових та довгострокових позикових коштів для формування запасів – Е2	Н2-Н4	65597	126594	184934
Надлишок (+) нестача (-) власних обігових, довгострокових і короткострокових позикових коштів для формування запасів – Е3	Н3-Н4	65597	126594	184934

Дані табл. 2.6 свідчать, що за 2021-2023 рр. спостерігалось стабільне зростання показника Н1, що вказує на покращення фінансової самостійності підприємства, тобто здатність забезпечувати формування запасів власними ресурсами.

Показник Н2 також зростав протягом аналізованого періоду. Збільшення свідчить про підвищення фінансової стійкості підприємства за рахунок власних коштів та довгострокових позик.

Показник Н3 залишився на рівні Н2, що свідчить про відсутність значного впливу короткострокових зобов'язань на загальний рівень фінансування запасів.

Обсяг запасів також збільшувався протягом 2021-2023 рр., що є позитивною ознакою для підтримання виробничої та комерційної діяльності.

Загальний приріст становив 26 млн. грн.

Надлишок коштів для формування запасів (E1) зріс майже у 3,6 рази за аналізований період – з 47479 тис. грн у 2021 році до 172274 тис. грн у 2023 році, що підтверджує зростання платоспроможності підприємства.

Показник E2 зріс з 65597 тис. грн у 2021 році до 184934 тис. грн у 2023 році, що вказує на покращення забезпеченості запасів комбінованим джерелом фінансування (власні кошти + довгострокові позики).

Значення E3 збігалось з E2, що вказує на відсутність суттєвих змін через вплив короткострокових зобов'язань.

Отже, фінансовий стан підприємства протягом 2021-2023 рр. покращився. Зростання надлишків власних та позикових коштів для формування запасів свідчить про підвищення фінансової стійкості, платоспроможності та здатності ефективно забезпечувати діяльність. Збільшення обсягів запасів свідчить про розширення виробничої діяльності.

Витрати операційної діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» охоплюють усі витрати, пов'язані з основною діяльністю компанії. Розглянемо динаміку формування операційних витрат товариства у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

**Динаміка структури операційних витрат за економічними елементами  
ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за економічними елементами у 2021-  
2023 рр.**

Витрати	Звітні роки						Зміна (+; -) 2023 р. від			
	2021		2022		2023		2021		2022	
	тис. грн.	част ка,%	тис. грн.	част ка,%	тис. грн.	част ка,%	тис. грн.	част ка,%	тис. грн.	част ка,%
Матеріальні витрати	187980	61,14	377567	65,02	399545	68,07	211565	6,93	21978	3,05
Витрати на оплату праці	49439	16,08	67166	11,57	75314	12,83	25875	-3,25	8148	1,26
Відрахування на соціальні заходи	10881	3,54	14547	2,51	16458	2,80	5577	-0,74	1911	0,29
Амортизація	16451	5,35	15824	2,72	16881	2,88	430	-2,47	1057	0,16
Інші операційні витрати	42713	13,89	105601	18,18	78743	13,42	36030	-0,47	-26858	-4,76
Разом	307464	100	580705	100	586941	100	279477	0	6236	0

Дані табл. 2.7 свідчать, що матеріальні витрати компанії зросли на 211,6 млн. грн., що свідчить про зростання вартості матеріалів та ресурсів, необхідних для операційної діяльності компанії. Загалом, зростання матеріальних витрат є частиною процесу адаптації компанії до змінюваних економічних умов і необхідності забезпечення високої якості продукції та підтримання конкурентоспроможності на ринку.

Витрати на оплату праці зросли на 26 млн. грн., що пов'язано з підвищенням заробітних плат для працівників та з покращенням умов праці. Зростання відрахувань на соціальні заходи на 5,6 млн. грн. прямо пов'язане зі збільшенням витрат на оплату праці, що підвищило податкові та соціальні зобов'язання компанії.

Зростання витрат на амортизацію на 430 тис. грн. свідчить про придбання нового обладнання, транспорту та розширення інфраструктури компанії (розширення мережі відділень). Слід відзначити зростання інших операційних витрат на 36 млн. грн., які включають відрахування для забезпечення наступних операційних витрат.

Вагомими показниками оцінки результативності діяльності компанії є показники рентабельності (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

**Динаміка показників рентабельності (збитковості) ПрАТ «Фірма  
«Полтавпиво» за 2021-2023 рр., %**

Показники	Звітні роки			Зміна (+; -) 2023 р. від	
	2021	2022	2023	2021 р.	2022 р.
Рентабельність власного капіталу	7,41	22,50	18,88	+11,47	-3,62
Рентабельність позичкового капіталу	39,25	155,34	167,63	+128,38	+12,29
Рентабельність активів	6,23	19,66	16,97	+10,74	-2,69
Рентабельність витрат	9,02	18,74	18,10	+9,08	-0,64
Рентабельність оборотних коштів	13,08	33,62	27,52	+14,44	-6,1

Рентабельність власного капіталу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2021-2023 роки показала суттєве зростання. Так, у 2021 році кожна гривня власних коштів компанії приносила 7,41 грн чистого прибутку, а у 2023 році цей показник зріс до 18,88 грн. Це збільшення рентабельності свідчить про значне покращення ефективності використання власних коштів підприємства.

Рентабельність активів компанії відображає ефективність використання її активів для генерування прибутку, тобто показує, який прибуток приносить кожна гривня, інвестована в активи. Рентабельність активів ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2021-2023 роки зросла з 6,23% у 2021 році до 16,97% у 2023 році. Це означає, що якщо у 2021 році кожна гривня, вкладена в активи, приносила 6,23 грн прибутку, то у 2023 році цей показник зріс до 16,97 грн. Цей приріст свідчить про значне покращення в ефективності використання активів для одержання прибутку.

Рентабельність витрат зменшилась на 0,64% у 2023 році порівняно з 2022 роком, але збільшилась на 9,08% порівняно з 2021 роком, що свідчить про покращення управління витратами у перші два роки, хоча зменшення у 2023 році вказує на зростання витрат.

Рентабельність оборотних коштів знизилась на 6,1% порівняно з 2022 роком, але зросла на 14,44% порівняно з 2021 роком, що свідчить про покращення ефективності використання оборотних коштів, а зниження у 2023 році пов'язане з підвищеними витратами.

В цілому, компанія демонструвала стабільне поліпшення показників рентабельності, що показує ефективне використання ресурсів та здатність генерувати прибуток на кожен одиницю витрат, капіталу та активів.

Отже, незважаючи на військові події у країні, ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» змогло адаптуватися до умов економічної та соціальної нестабільності. Завдяки ефективному управлінню, оптимізації внутрішніх процесів та стратегічному підходу до розвитку, компанії вдалося не лише утримати стабільність, але й значно збільшити обсяги своєї діяльності. У звітному періоді, незважаючи на загальні економічні труднощі, підприємство

змогло наростити виробництво, поліпшити якість продукції та залучити нових споживачів, як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Особливо важливим є те, що компанії вдалося підвищити свої прибутки, що свідчить про ефективне використання ресурсів, контроль витрат та збільшення доходів від продажу. Рішення щодо модернізації виробничих потужностей та диверсифікації асортименту дозволили підприємству не лише зберегти конкурентоспроможність, а й отримати позитивні фінансові результати навіть у складних умовах.

### 2.3 Аналіз організації праці на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Ефективним підходом до управління трудовим процесом, який дозволяє поєднувати індивідуальні зусилля працівників для досягнення загальної мети є бригадна форма організації праці.

Для ПрАТ «Фірма Полтавпиво» характерним є те, що:

працівники об'єднуються у бригади для спільного виконання виробничих завдань, що забезпечує ефективний розподіл обов'язків та взаємодопомогу між членами бригади.

у бригаді часто є можливість взаємозамінності працівників, що дозволяє підтримувати безперервність виробничого процесу в разі відсутності когось із членів команди.

відповідальність за виконання завдання розподіляється між усіма членами бригади, але при цьому передбачається наявність керівника, який координує роботу та забезпечує досягнення поставлених цілей.

результати роботи оцінюються загалом для всієї бригади, що стимулює кожного працівника до якісного виконання своїх обов'язків, адже успіх команди залежить від злагодженої роботи кожного її члена.

у межах бригади працівники можуть ділитися завданнями відповідно до їхніх навичок і кваліфікації, що сприяє підвищенню продуктивності та

ефективності.

Бригадна форма організації праці ефективно застосовується у ПРАТ «Фірма Полтавпиво», оскільки товариству характерне безперервне виробництво, де важливо забезпечити злагоджену роботу та високу якість продукції.

Важливим компонентом організації праці, що безпосередньо впливає на ефективність роботи працівників є обслуговування робочих місць. У ПРАТ «Фірма «Полтавпиво» процес обслуговування охоплює елементи, що представлені на рис. 2.3.



Рис. 2.3 Обслуговування робочих місць у ПРАТ «Фірма Полтавпиво»

Технічне обслуговування – забезпечення безперебійної роботи обладнання та інструментів (профілактичне обслуговування, поточний ремонт, капітальний ремонт, моніторинг технічного стану).

Матеріально-технічне забезпечення – організація своєчасного постачання необхідних ресурсів (забезпечення матеріалами та інструментами, оперативна доставка матеріалів, контроль витрат).

Санітарно-гігієнічне обслуговування – підтримання чистоти й створення комфортних умов праці працівників (регулярне прибирання робочих зон та приміщень (щоденне, тижневе, генеральне), забезпечення достатнього рівня освітлення на робочих місцях (природного й штучного), використання сучасних систем вентиляції для очищення повітря від пилу, парів і запахів, температурний режим, збезпечення працівників спецодягом).

Організація праці у ПРАТ «Фірма Полтавпиво» охоплює організацію підбору персоналу та його розвиток.

Процес підбору робочих кадрів у ПРАТ «Фірма Полтавпиво» виглядає добре структурованим і поєднує використання внутрішніх ресурсів із залученням зовнішніх спеціалістів через офіційний сайт.

На кінець 2024 року на підприємстві залишаються відкритими 11 вакансій, які охоплюють різні напрями, від технологічних і виробничих спеціальностей до ІТ і логістики, що свідчить про широку спеціалізацію виробництва та значну потребу у кваліфікованих кадрах.

Список вакансій у ПРАТ «Фірма Полтавпиво»:

змінний технолог – роль у забезпеченні якості продукції;

оператор лінії у виробництві харчової продукції – забезпечення роботи технологічного обладнання;

слюсар-ремонтник – підтримання справності обладнання;

бляхар – обслуговування металообробних процесів;

токарь – виробництво деталей для обладнання;

начальник дільниці АСУТП і В – управління автоматизованими системами управління технологічними процесами;

головний технолог – розробка й контроль технологічних процесів;

начальник відділу інформаційних технологій (програміст 1С) – управління ІТ-інфраструктурою;

водій навантажувача – забезпечення логістичних процесів;

слюсар КВП і А – обслуговування контрольно-вимірювальних приладів та автоматики;

монтажник санітарно-технічних систем – монтаж і обслуговування комунікацій.

Розміщення інформації про вакансії на офіційному сайті спрощує доступ кандидатів до актуальних пропозицій і підвищує шанси на заповнення відкритих посад. Якщо на відкриті вакансії ПРАТ «Фірма Полтавпиво» немає претендентів через внутрішні ресурси чи офіційний сайт компанії, процес

підбору кадрів продовжується через спеціалізовані платформи з пошуку роботи. Найчастіше для цього використовують Work.ua та Robota.ua, які є популярними майданчиками для розміщення вакансій і пошуку спеціалістів.

Відбір працівників у ПРАТ «Фірма Полтавпиво» здійснюється переважно на основі особистого враження, що формується під час співбесіди, майже без залучення науково обґрунтованих інструментів оцінки. Після первинного відбору кандидатів на основі цього враження, працівники проходять місячне стажування, яке слугує випробувальним періодом. Протягом цього часу оцінюються їхні професійні навички та здатність адаптуватися до робочого середовища. Завершальним етапом є складання іспиту, за результатами якого ухвалюється рішення щодо прийому працівника на постійну роботу. Також у товаристві процес адаптації працівників включає базове навчання, що орієнтоване на ознайомлення з основними процесами та правилами. Наставництво здійснюється шляхом призначення досвідчених працівників, які допомагають новачкам швидше освоїтися в середовищі.

Отже, відбір працівників у ПРАТ «Фірма Полтавпиво» будується на основі поєднання особистих вражень від співбесіди, випробувального періоду та практичної оцінки навичок.

У табл. 2.9 наведемо етапи процесу формування персоналу у ПРАТ «Фірма Полтавпиво».

Таблиця 2.9

### Процес формування персоналу у ПРАТ «Фірма Полтавпиво»

Етап формування персоналу	Характеристика
Кадрове планування	Визначення чисельності виробничого та управлінського персоналу, не структуроване планування
Набір працівників	Внутрішні джерела набору та залучення спеціалістів через власний офіційний сайт. В разі потреби – спеціалізовані сайти з вакансіями: Work.ua та robota.ua
Відбір працівників	Співбесіда та особисте враження, відсутність науково обґрунтованих інструментів
Адаптація працівників	Навчання, стажування, наставництво

Таким чином, ПРАТ «Фірма Полтавпиво» суворо не дотримується етапів формування персоналу підприємства, що проявляється у відсутності чітко визначених методів планування, у відсутності систематичного підходу до навчання і адаптації нових працівників. Відсутність дотримання цих етапів негативно впливає на ефективність управління персоналом і загальні результати діяльності підприємства.

Умови праці, робоче середовище є важливим елементом організації праці. У виробничому середовищі ПРАТ «Полтавпиво» на працівників впливають такі фактори, як промисловий шум, вібрація, температура повітря, а також речовини й пил, що утворюються у процесі виробництва пива. Підприємство намагається забезпечити чистоту та безпечні умови праці для своїх працівників, щоб знизити ризики для здоров'я.

Окрім цього, важливим аспектом є фізичне навантаження на працівників, особливо у виробничих цехах, де використовується обладнання та технологічні процеси, а також нервово-психологічне навантаження. Наприклад, на лініях, де виробляються напої, у працівників монотонна робота, що впливає на їх емоційний стан, що викликає втомленість та стрес. Товариству важливо стежити за рівнем навантажень і надавати працівникам умови для відновлення. Підприємство намагається створити комфортні та естетично приємні умови для працівників, що передбачає гарне освітлення на робочих місцях, приємний інтер'єр виробничих приміщень і зон відпочинку, що покращує атмосферу. Хоча естетичні умови не мають кількісних оцінок, важливо зберігати позитивну робочу атмосферу, щоб працівники відчували себе комфортно та мотивовано. Важливим фактором є створення сприятливого соціального клімату у колективі. Взаємодія між працівниками, підтримка з боку керівництва, а також загальна психологічна атмосфера на підприємстві сприяють ефективній командній роботі.

Відповідні технології, машини та автоматизовані лінії у ПРАТ «Полтавпиво» сприяють зниженню фізичних навантажень на працівників і підвищують продуктивність праці.

Мотивація і оплата праці персоналу є важливим компонентом організації праці ПрАТ «Фірма Полтавпиво».

На рис. 2.4 наведено склад системи матеріальної мотивації працівників ПрАТ «Фірма Полтавпиво».



Рис. 2.4 Склад системи матеріальної мотивації працівників ПрАТ «Фірма Полтавпиво»

Можна зробити висновок, що матеріальна мотивація працівників складається з наступних елементів: фіксованої складової, а саме: основної та додаткової заробітної плати, відповідно до укладених договорів, та змінної складової винагороди. Нематеріальні блага створюють особливий стимул для працівників, сприяють підвищенню їхньої продуктивності, задоволеності роботою та збереженню кваліфікованих, професійних працівників. Розглянемо склад системи нематеріальної мотивації працівників (рис. 2.3).

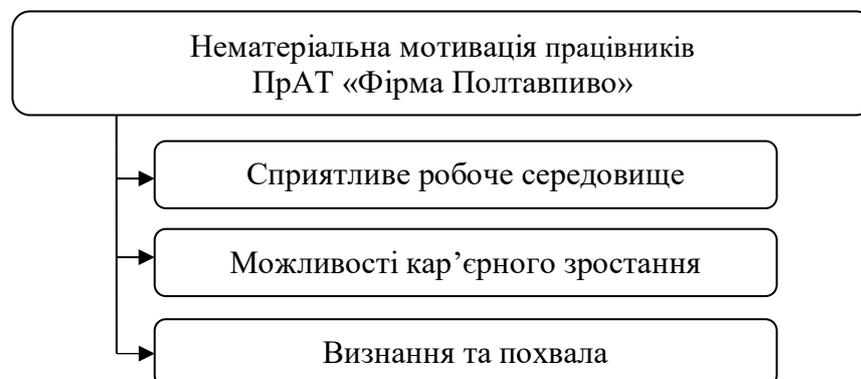


Рис. 2.3 Склад системи нематеріальної мотивації працівників ПрАТ «Фірма Полтавпиво»

Отже, до нематеріальної мотивації відносять: сприятливе робоче середовище, визнання та похвалу, кар'єрне зростання тощо.

Заробітна плата є важливим економічним показником, який відображає рівень оплати праці на підприємстві. Вона є основним фактором мотивації працівників і впливає на ефективність їх роботи.

Величину середньомісячної заробітної плати працівників ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» у динаміці наведено на рис. 2.5.

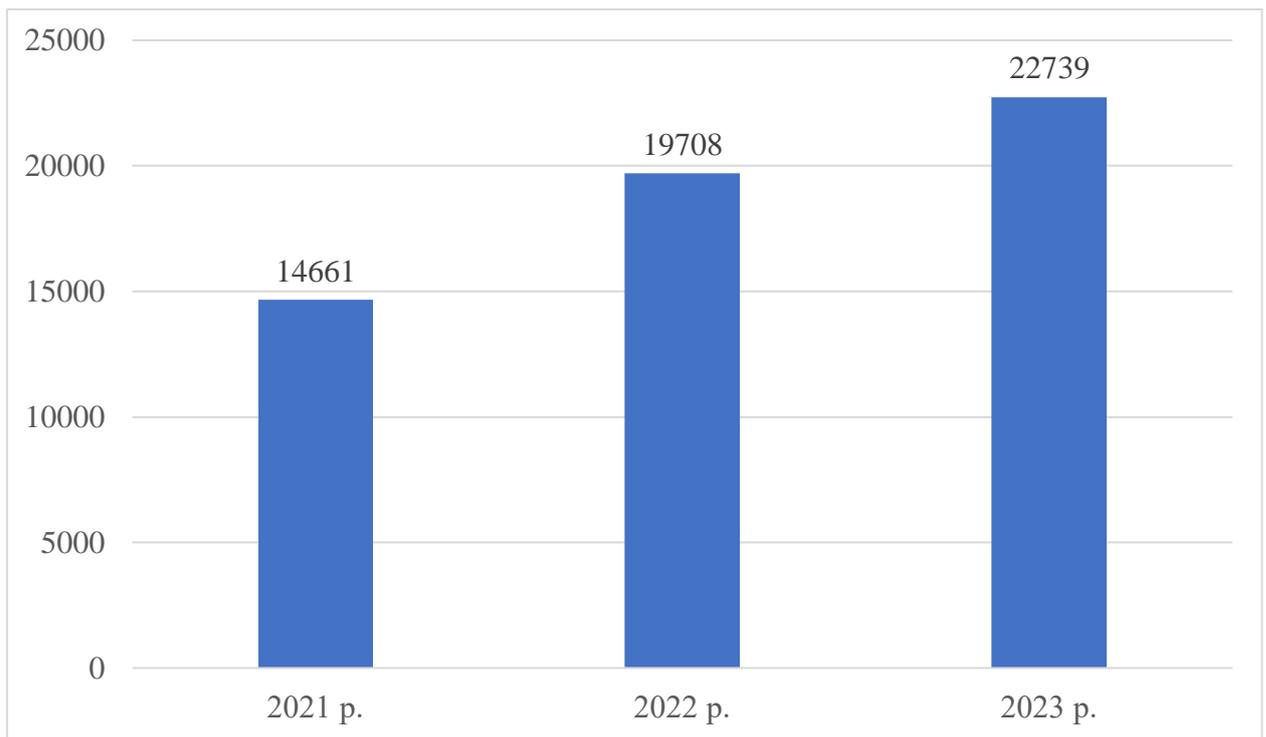


Рис. 2.5 Динаміка середньомісячної заробітної плати працівників ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2021-2023 рр., грн.

Як видно з рис. 2.5, заробітна плата працівників ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за період 2021-2023 рр. зросла на 38,9%, що свідчить про позитивну динаміку заробітної плати та зміни у політиці оплати праці на підприємстві.

Модель організації праці ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» базується на ефективній взаємодії основних системних ресурсів, які формують основу трудового процесу.

Головним ресурсом ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є робоча сила – це кваліфіковані співробітники, які забезпечують реалізацію виробничих процесів і досягнення поставлених цілей. Охарактеризуємо персонал досліджуваного товариства, загальну структуру якого наведено у табл. 2.10.

Таблиця 2.10

**Характеристика та динаміка загальної структури персоналу  
ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за категоріями зайнятих за 2021-2023 рр.**

Категорія зайнятих	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Зміна (+;-) питомої ваги 2023 р. від	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	2021 р.	2022 р.
Управлінський персонал	62	22,10	65	22,89	62	22,46	+0,36	-0,43
У тому числі:								
керівники	12	4,30	12	4,23	12	4,35	+0,05	+0,12
спеціалісти	19	6,80	28	9,86	26	9,42	+2,62	-0,44
технічні працівники	31	11,00	25	8,80	24	8,70	-2,30	-0,10
Виробничий персонал	219	77,90	219	77,11	214	77,54	-0,36	+0,43
Разом	281	100,00	284	100,00	276	100,00	x	x

З даних табл. 2.9 видно, що загальна структура персоналу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» представлена управлінським та виробничим персоналом. Управлінський персонал поділяється на керівників, спеціалістів та технічних працівників. Управлінський персонал становить приблизно 23% від загальної кількості персоналу, відповідно виробничий персонал – 77%.

У ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» у 2023 році нараховувалось 12 керівників, 26 спеціалістів та 24 технічних працівників. За 2021-2023 рр. стабільним залишився керівний склад товариства, а кількість спеціалістів та технічних працівників щороку змінювалась.

До виробничого персоналу досліджуваного товариства належить 214 осіб, що на 5 осіб менше порівняно з попередніми роками, коли їх кількість становила 219 осіб.

Співставлення управлінського та виробничого персоналу та їх динаміку представлено на рис. 2.6.

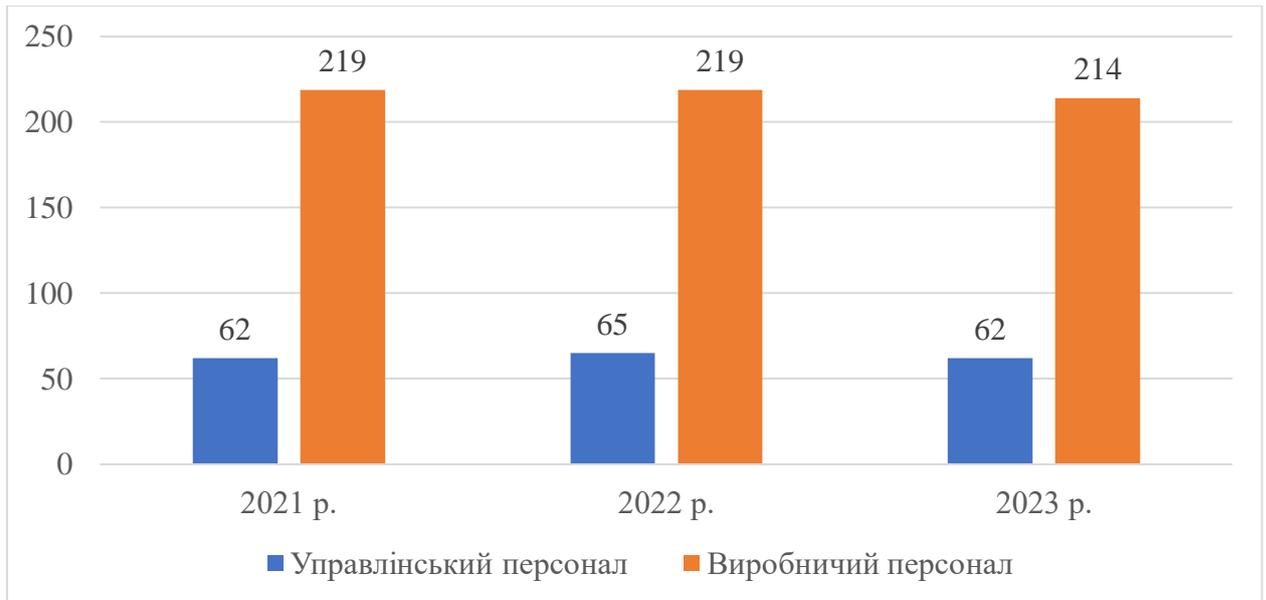


Рис. 2.6 Персонал ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» у 2021-2023 рр., осіб

З рис. 2.6 чітко видно, що кількість виробничого персоналу більш ніж у три рази перевищує кількість управлінського персоналу товариства, до якого відносяться керівники, спеціалісти та технічні працівники.

Характеристику та динаміку освітньої структури персоналу розглянуто у табл. 2.11, яка відображає зміни у рівні освіти працівників підприємства та їхній вплив на загальну кадрову політику компанії.

Таблиця 2.11

**Характеристика та динаміка освітньої структури персоналу ПрАТ  
«Фірма «Полтавпиво» за 2021-2023 рр.**

Рівень освіти	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Зміна (+; -) питомої ваги 2023 р. від	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	2021 р.	2022 р.
Середня освіта	99	35,2	101	35,6	100	35,8	+0,6	+0,2
Початковий рівень вищої освіти	60	21,4	61	21,5	59	21,5	+0,1	-
Перший рівень вищої освіти – «бакалавр»	59	21,0	60	21,1	57	20,8	-0,2	-0,3
Другий рівень вищої освіти – «магістр»	62	22,1	62	21,8	60	21,9	-0,2	+0,1
Разом	281	100,0	284	100,0	276	100,0	x	x

З даних табл. 2.11 видно, що у досліджуваному товаристві є працівники з різними освітніми даними. Так, третя частина працюючих, а саме 35,8% працівників має лише середню освіту, тобто виробничі професії у ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є основними, а значна частина робочої сили займається виконанням спеціалізованих виробничих завдань, де середній рівень освіти є достатнім для ефективного виконання обов'язків.

Кількість працівників з початковою вищою освітою залишилась стабільною, з незначною зміною у відсотковому співвідношенні між роками.

Частка працівників з дипломом бакалавра зменшилася на 0,2% порівняно з 2021 роком і на 0,3% порівняно з 2022 роком.

Отже, у 2021-2023 рр. у товаристві відбулися незначні зміни у розподілі рівнів освіти серед працівників, при цьому структура освіти в основному залишилась стабільною.

Охарактеризуємо рух кадрів досліджуваного товариства (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

**Характеристика та динаміка показників плинності персоналу ПрАТ  
«Фірма «Полтавпиво» за 2021-2023 рр.**

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Зміна (+; -) 2023 р. від	
				2021 р.	2022 р.
Коефіцієнт оновлення персоналу	0,117	0,011	0,004	-0,113	-0,007
Коефіцієнт вибуття персоналу	0,125	0,007	0,029	-0,096	+0,022
Коефіцієнт плинності кадрів	0,025	0,011	0,029	+0,004	+0,018
Коефіцієнт абсентеїзму	0,075	0,056	0,119	+0,044	+0,063
Коефіцієнт внутрішньої мобільності	0,011	0,018	0,018	+0,007	-

Дані табл. 2.12 свідчать, що показникам плинності кадрів відповідає різна динаміка. Так, коефіцієнт оновлення персоналу показує, що у 2021 році 11,7% працівників, а у 2023 році – лише 0,4% працівників яких зв'язку із виробничою необхідністю після звільнення необхідно буде замінити новими. Значення показників вказують на зниження активності у наймі нових працівників. Коефіцієнт вибуття персоналу за звітний період зменшився

майже на 10%, що свідчить про зниження кількості звільнених працівників з різних причин. Коефіцієнт плинності кадрів збільшився за досліджуваний період на 0,4%, що вказує на незначне підвищення рівня плинності кадрів. Однак, загалом плинність залишається доволі низькою, що свідчить про високий рівень задоволення працівників роботою компанії та ефективне управління. Коефіцієнт абсентеїзму показує, який відсоток продуктивного часу втрачається через відсутність працівників на робочому місці. У досліджуваному товаристві за 2021-2023 рр. щорічно втрачається близько 10% робочого часу, при цьому всі відсутності мали поважні причини. Неявки без пояснень не зафіксовано, що свідчить про відповідальність працівників та організаційно правильно побудовану систему внутрішнього контролю.

Другим елементом системи організації праці ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є знаряддя праці – сучасне обладнання, інструменти та технічні засоби, які сприяють продуктивності та якості виробництва. Характеристику потужностей та обладнання наведено у табл. 2.13.

Таблиця 2.13

**Характеристика виробничих потужностей та обладнання ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2021-2023 рр., тис. грн.**

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Зміна (+; -) 2023 р. від	
				2021 р.	2022 р.
Інвестиційна нерухомість	489	489	489	-	-
Земельні ділянки	80	80	80	-	-
Будинки, споруди, передавальні пристрої	110254	106088	101922	-8332	-4166
Машини та обладнання	45979	43727	58986	+13007	+15259
Торгове обладнання	3084	2095	2095	-989	-
Холодильне обладнання з малим строком використання	74	69	69	-5	-
Транспортні засоби	999	2250	2780	+1781	+530
Інструменти, прилади, інвентар	508	317	562	+54	+245
Зонти, шатри з малим строком використання	1	1	1	-	-
Інші основні засоби	22	17	21	-1	+4
Інвентарна тара	4411	2919	3015	-1396	+96
ОЗ, що не введені в експл.	5409	11997	19208	+13799	+7211
Разом	171310	170049	189228	+17918	+19179

Дані табл. 2.13 свідчать, що загальна вартість основних засобів зросла на 17,9 млн. грн у 2023 році порівняно з 2021 роком, що вказує на позитивну динаміку розвитку товариства.

Інвестиційна нерухомість і земельні ділянки залишаються стабільними на рівні 489 тис. грн і 80 тис. грн відповідно. Будинки, споруди та передавальні пристрої зменшились на 8,3 млн. грн. порівняно з 2021 роком, що вказує на процес амортизації основних засобів. Машини та обладнання збільшились на 13,0 млн. грн. у 2023 році порівняно з 2021 роком, що вказує на значні інвестиції в оновлення виробничого обладнання. Торгове обладнання зменшилось на 989 тис. грн, що показує зниження потреби у ньому. Холодильне обладнання з малим строком використання показало незначне зменшення на 5 тис. грн. Транспортні засоби збільшились на 1,8 млн. грн порівняно з 2021 роком, що свідчить про оновлення автопарку. ОЗ, що не введені в експлуатацію значно зросли, майже на 14.0 млн. грн. у 2023 році порівняно з 2021 роком, що показує накопичення незавершених інвестиційних проєктів.

Отже, загальний обсяг виробничих потужностей та обладнання ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2021-2023 рр. змінився, зокрема за рахунок збільшення інвестицій у потужності.

Предмети праці – матеріали й ресурси, які використовуються у виробничому циклі для створення готової продукції.

Характеристику у динаміці предметів праці досліджуваного товариства представлено у табл.2.14.

Таблиця 2.14

**Характеристика та динаміка предметів праці ПрАТ «Фірма  
«Полтавпиво» за 2021-2023 рр., тис. грн.**

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Зміна (+; -) 2023 р. від	
				2021 р.	2022 р.
Виробничі запаси	39705,0	49868,0	62019,0,0	22314,0	12151,0
Незавершене виробництво	8691,0	14024,0	9510,0	819,0	-4514,0

За результатами аналізу динаміки предметів праці ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2021-2023 рр. можна спостерігати зростання обсягу виробничих запасів, які збільшилися на 22314 тис. грн у 2023 р. порівняно з 2021 р., що свідчить про розширення запасів сировини та матеріалів, необхідних для виробничого процесу. Водночас обсяг незавершеного виробництва у 2023 році зменшився на більш ніж 4,5 тис. грн. порівняно з показником 2022 року, що показує ефективніше використання ресурсів та скорочення часу перебування продукції на етапах виробництва. В першу чергу, такий стан свідчить про оптимізацію виробничих процесів та підвищення швидкості виготовлення продукції.

Загалом, динаміка свідчить про стабільність виробничого процесу з акцентом на зростання матеріальної бази.

## Висновки до розділу 2

У результаті практичного впровадження організації праці у ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» було виконано наступні завдання:

1. Проведено аналіз об'єкта та суб'єкта управління ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», у результаті якого встановлено, що підприємство є одним з провідних виробників пива та безалкогольних напоїв в Україні. Асортимент продукції ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» включає 37 видів екологічно чистого пива, 17 найменувань безалкогольних напоїв та 4 види квасу.

SWOT-аналіз показав, що у товариства більше сильних сторін, ніж слабких, а кількість можливостей перевищує кількість загроз.

2. Здійснено аналіз фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Проведений аналіз діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2021-2023 рр. дозволяє стверджувати, що у товаристві спостерігалось збільшення значень майже всіх фінансових і економічних показників, що свідчить про позитивну динаміку розвитку компанії, покращення ліквідності,

рентабельності, а також збільшення обсягів виробництва та прибутків.

3. Проаналізовано основні напрямки організації праці ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»: форму організації праці; організацію і обслуговування робочих місць; організацію підбору персоналу та його розвиток; умови праці; мотивацію й оплату праці.

Встановлено, що модель організації праці базується на ефективній взаємодії 4 основних системних ресурсів, які формують основу трудового процесу. Головним ресурсом ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є робоча сила.

Загальний обсяг виробничих потужностей та обладнання за 2021-2023 рр. змінився, зокрема за рахунок збільшення інвестицій у потужності.

Характеристика та динаміка предметів праці ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» свідчить про стабільність виробничого процесу з акцентом на зростання матеріальної бази.

Встановлено, що робоче середовище товариства відповідає сучасним вимогам безпеки та комфорту, забезпечує належні умови для продуктивної діяльності працівників.

### РОЗДІЛ 3

## ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ НА ПРАТ «ФІРМА «ПОЛТАВПИВО»

### 3.1 Пропозиції щодо підвищення ефективності організації праці у ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Підвищення ефективності організації праці є важливим аспектом для забезпечення сталого розвитку та конкурентоспроможності будь-якого підприємства. Для ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» ця проблема є особливо актуальною, оскільки в умовах динамічного ринку та постійних змін у споживчих вимогах необхідно постійно вдосконалювати внутрішні процеси, підвищувати продуктивність праці та оптимізувати витрати. Ефективна організація праці сприяє не лише підвищенню економічних показників компанії, а й покращенню умов праці для співробітників, що у свою чергу позитивно впливає на їх мотивацію та задоволеність роботою.

Пропозиції щодо підвищення ефективності організації праці у ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» наведено на рис. 3.1.



Рис. 3.1 Пропозиції щодо підвищення ефективності організації праці у  
ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Охарактеризуємо запропоновані заходи детальніше.

Для удосконалення роботи управлінського персоналу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» вважаємо доцільним впровадження автоматизованої системи обліку робочого часу Time Doctor.

Основні характеристики системи обліку робочого часу Time Doctor:  
система фіксує час, витрачений на виконання завдань, відвідування сайтів та використання додатків;

звіти про продуктивність працівників формуються у реальному часі;

можливість підключення до CRM та інших систем управління;

нагадування про невиконані завдання чи простой.

Вартість ліцензії на 1 працівника на тарифі Basic становить 9,99 \$ на місяць.

Управлінських працівників 62 особи, тобто  $62 \times 9,99 = 619,38$  \$ буде становити місячна вартість програми, тоді річна:  $619,38 \times 12 = 7432,56$  \$

Впровадження системи Time Doctor у ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», що включає налаштування, навчання персоналу буде становити 3000,0 \$.

Річна вартість використання системи Time Doctor у ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» буде становити 10432,56 \$.

За даними НБУ, 1 \$ США = 41,6 грн., тоді  $10432,56 \$ = 433994,496$  грн.  
= 434,0 тис. грн.

Основна ціль впровадження автоматизованої системи Time Doctor – скорочення непродуктивного часу.

Середня втрата робочого часу через низьку продуктивність становить приблизно 10%.

Середня заробітна плата управлінського персоналу у 2023 році становила 27286,8 грн., вартість години роботи управлінського працівника тоді буде становити 155,04 грн./год.

Щоденний робочий час на підприємстві становить 8 годин. Розрахуємо втрату часу на 1 управлінського працівника:  $8 \text{ год} \times 10\% = 0,8 \text{ год/день}$ .

Тоді втрати грошових коштів на 1 управлінського працівника в день

будуть становити:  $0,8 \text{ год/день} \times 155,04 \text{ грн./год} \times 62 \text{ працівника} = 7689,984 \text{ грн./день}$ . Отже, річна сума втрат буде становити:

$$7689,984 \text{ грн./день} \times 250 \text{ робочих днів} = 1922496 \text{ грн.} = 1,92 \text{ млн. грн.}$$

Завдяки системі зниження витрат економія ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» буде становити 50%, тобто 0,96 млн. грн., майже 1 млн. грн. економії за рахунок скорочення непродуктивного часу.

Окрім цього, автоматизація обліку скорочує час роботи управлінського персоналу на 5%.

Заробітна плата управлінського персоналу становила у 2023 році, як уже зазначалось, 27286,8 грн. Тоді, скорочення річних адміністративних витрат буде становити:

$$62 \text{ осіб} \times 27286,8 \text{ грн.} \times 12 \text{ міс.} \times 5\% = 1015068,96 \text{ грн.} = 1,02 \text{ млн. грн.}$$

Враховуючи грошове вираження скорочення непродуктивного часу та скорочення адміністративних витрат, річна економія для ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за рахунок впровадження автоматизованої системи Time Doctor буде становити:

$$961248,0 + 1015068,96 = 1976316,96 = 1,98 \text{ млн. грн.}$$

Отже, за рахунок впровадження автоматизованої системи Time Doctor ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» може зекономити, враховуючи витрати на впровадження системи:

$$1976316,96 - 433994,496 = 1542322,464 \text{ грн.} = 1,54 \text{ млн. грн.}$$

Результати розрахунків щодо впровадження автоматизованої системи Time Doctor згрупуємо у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

**Річна економія для ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за рахунок  
впровадження автоматизованої системи Time Doctor**

Показник	Річна сума економії, тис. грн.
Економія за рахунок скорочення непродуктивного часу	961,2
Економія за рахунок скорочення адміністративних витрат	1015,1
Витрати на впровадження системи Time Doctor	434,0
Загальна сума економії	1542,3

Отже, річна економія для ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за рахунок впровадження автоматизованої системи Time Doctor буде становити 1,54 млн. грн.

Для підвищення ефективності організації праці в ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» пропонуємо впровадити систему стимулювання виробничих працівників через бонуси, що дозволить не лише покращити продуктивність праці, а й збільшити мотивацію персоналу до досягнення кращих результатів.

Система бонусів передбачає:

стимулювання колективу виробничого персоналу за досягнення обсягів виробництва, що перевищують планові показники;

надання премій за зменшення дефектів у готовій продукції;

виплата премій за ідеї, які сприяють економії ресурсів, покращенню виробничого процесу тощо.

У ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» плановий обсяг виробництва пива становить 2,5 млн. дал.

Пропонуємо встановити умову, при якій перевиконання обсягу виробництва більше ніж 5% призводить до виплат працівникам бонусу у розмірі 5 грн. за кожен додатковий декалітр (дал).

Розглянемо варіант перевиконання плану на 6%, тоді виробничим персоналом буде вироблено вище плану на:

$$2,5 \text{ млн. дал.} \times 6 \% = 150 \text{ тис. дал.}$$

При перевиконанні плану виробництва пива у ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» на 150 тис. дал. бонуси у грошовому вираженні будуть становити:

$$150 \text{ тис. дал} \times 5 \text{ грн/дал.} = 750 \text{ тис. грн.}$$

Далі ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» має розподілити загальну суму бонусів серед виробничого персоналу, тобто серед 214 осіб пропорційно до відпрацьованих годин.

Середній бонус на 1 виробничого працівника ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за досягнення обсягів виробництва, що перевищують планові

показники буде становити:

$$750 \text{ тис. грн.} / 214 \text{ осіб} = 3504,67 \text{ грн. в рік}$$

Розглянемо варіант надання премій виробничому персоналу за зменшення браку при виробництві готової продукції.

Розглянемо варіант, коли відсоток вибракуваної продукції ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» буде знижено з 3% до 2%, що означає зменшення втрат товариства у розмірі 1% від загального обсягу виробництва.

Розрахуємо економію, що можна отримати від зниження втрат на 1% від загального обсягу виробництва:

$$2,5 \text{ млн. дал.} \times 1 \% = 25 \text{ тис. дал.}$$

Тобто ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за рік зможе зберегти у невибракуваній готовій продукції 25 тис. дал. пива за рахунок зменшення браку на 1%.

За кожне зниження браку у готовій продукції на 1% виплачується премія у розмірі 10 грн. за кожний заощаджений дал., тоді для ПрАТ «Фірма бонуси у грошовому вираженні будуть становити:

$$25 \text{ тис. дал.} \times 10 \text{ грн.} = 250 \text{ тис. грн.}$$

Середній бонус на 1 виробничого працівника ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за зменшення браку при виробництві готової продукції буде становити:

$$250 \text{ тис. грн.} / 214 \text{ осіб} = 1168,22 \text{ грн.}$$

Розглянемо варіант надання премій виробничому персоналу за раціоналізаторські пропозиції. Працівники подають ідеї, що знижують витрати на виробництво пивної продукції.

Наприклад, один працівник запропонував заміну сировини, що знизило витрати на 0,5 грн. за кожен декалітр (дал) продукції.

До раціоналізаторських ідей можна віднести:

використання більш продуктивних або дешевших дріжджів для бродіння;

перехід на гранульований хміль замість цільного, який дешевший і має

тривалий термін зберігання;

використання очищеної артезіанської води з власних свердловин замість покупної.

Для виробництва пива у ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» використовується імпортований солод (Чехії або Німеччини), який має високу вартість через транспортні витрати та курс валют. Українські підприємства сьогодні виробляють солод, який за якістю відповідає імпортованому, але коштує дешевше через відсутність валютних ризиків і нижчі транспортні витрати.

При внесенні раціоналізаторських ідей виробничим персоналом у ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» бонуси у грошовому вираженні будуть становити:

$$2,5 \text{ млн. дал} \times 0,5 \text{ грн.} = 1,25 \text{ млн. грн.}$$

Відповідно до системи стимулювання, працівник може отримати 3% від річної економії, тоді середній бонус на 1 виробничого працівника ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за внесення раціоналізаторських ідей у виробництво готової продукції буде становити:

$$1,25 \text{ млн. грн.} \times 3\% = 37,5 \text{ тис. грн.}$$

Отже, працівник, який запропонував власну раціоналізаторську ідею, може отримати бонус у розмірі 37,5 тис. грн. за свій внесок у зниження витрат на виробництво, що стимулює персонал до активного впровадження інноваційних рішень, які знижують витрати ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

У табл. 3.2 зведемо суми загальних бонусів та середні бонуси на 1 виробничого працівника.

Таблиця 3.2

**Результати стимулювання виробничих працівників через систему бонусів**

Показник	Сума бонусів на рік, тис. грн.	Середній бонус на 1 виробничого працівника, грн.
Перевиконання плану	750	3504,67
Якість продукції	250	1168,22
Раціоналізаторські ідеї	1250	37500,00
Разом	2250	42172,89

Отже, сума бонусів на рік склала 2,25 млн. грн., з яких найбільшу частку займають бонуси за раціоналізаторські ідеї, а найменшу – за якість продукції, що вказує на те, що підприємство високо цінує інноваційний підхід працівників. Бонусна система стимулює працівників до підвищення ефективності роботи, покращення якості та впровадження інновацій.

Для вирішення проблем, пов'язаних із адаптаційним процесом, пропонується розробити та запровадити ефективну програму адаптації, яка включатиме чітко визначені етапи, наставництво з боку досвідчених працівників та керівництва, а також регулярний зворотний зв'язок з новими співробітниками для моніторингу їхнього прогресу та своєчасного виявлення потенційних труднощів.

Ціллю програми є забезпечення ефективної інтеграції нового виробничого персоналу у робочий процес, підвищення продуктивності та зниження плинності кадрів. Орієнтовна тривалість адаптаційного періоду становить 1 місяць.

Програма адаптації спрямована на забезпечення успішної інтеграції щонайменше 70 % нових працівників та скорочення плинності кадрів на 10%. Для досягнення цих цілей планується реалізувати наступні етапи, які потребують певних фінансових вкладень:

розробка адаптаційного плану – орієнтовні витрати 5 тис. грн.;

підготовка навчальних матеріалів (створення інструкцій, відеоуроків, брошур) – 10 тис. грн.;

проведення інструктажів і тренінгів – витрати на навчання складуть 15 тис. грн.;

оцінка ефективності адаптаційних заходів – 4 тис. грн.;

доопрацювання програми на основі отриманих результатів – 3 тис. грн.

Загальна сума витрат на впровадження програми складатиме 37 тис. грн.

Виконання програми адаптації покладено на відділ кадрів ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», керівників підрозділів, інженера з техніки безпеки та наставників. Завдяки цій програмі планується забезпечити безперешкодну

інтеграцію нових працівників у робочий процес, підвищити їхню мотивацію та продуктивність, а також мінімізувати ризики плинності персоналу.

У табл. 3.3 наведемо програму адаптації для виробничого персоналу досліджуваного товариства.

Таблиця 3.3

**Програма адаптації для виробничого персоналу  
ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» у 2025 році**

Етап програми	Зміст етапу	Відповідальна особа
1	2	3
1. Ознайомчий	Проведення вступного інструктажу з охорони праці та техніки безпеки, знайомство з корпоративною культурою та цінностями компанії, екскурсія по виробництву	Інженер з техніки безпеки, відділ кадрів
2. Інформаційний	Надання працівникам інформаційних матеріалів: брошур, відео інструкцій, посібників із виробничих процесів, прав та обов'язків	Відділ кадрів
3. Навчальний	Проведення професійних тренінгів та семінарів з використання обладнання, ознайомлення з технологічними картами виробництва	Наставник, керівник підрозділу
4. Практичний	Закріплення нових знань під час виконання завдань на робочому місці. Працівник отримує допомогу та супровід від наставника	Наставник
5. Мотиваційний	Організація зустрічей із керівництвом, встановлення індивідуальних цілей, ознайомлення з можливостями професійного зростання	Керівник підрозділу, наставник
6. Оцінювальний	Проведення тестування або анкетування для оцінки засвоєного матеріалу, аналіз результатів роботи за перший місяць	Відділ кадрів, керівник підрозділу
7. Підсумковий	Підготовка звіту за результатами адаптації, обговорення з працівником подальших кроків у його професійному розвитку	Відділ кадрів, керівник підрозділу

Як свідчать дані табл. 3.3, програма адаптації виробничого персоналу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» на 2025 рік є ретельно продуманою та структурованою. Вона охоплює всі етапи інтеграції нових співробітників, від ознайомлення з корпоративною культурою та робочим середовищем до розвитку необхідних професійних компетенцій.

Розподіл відповідальності між відділом кадрів, керівниками підрозділів, інженером з техніки безпеки та наставниками забезпечує ефективне виконання

кожного етапу програми. Такий підхід дозволяє не лише полегшити адаптаційний період для працівників, але й сприяє підвищенню їхньої лояльності до компанії та мотивації до роботи.

Розглянемо конкретні показники до та після впровадження програми (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

**Результати діяльності працівників ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» до та після впровадження програми адаптації виробничого персоналу**

Показник	До адаптації	Після адаптації
Середній обсяг виробництва на 1 працівника за місяць, л пива	755	855
Рівень дефектів у готовій продукції, %	3	2,5
Задоволеність адаптацією нових працівників, %	65	85
Середній час адаптації для нового працівника, міс.	2	1

Таким чином, ріст продуктивності праці свідчить про ефективність програми адаптації, оскільки нові працівники швидше освоюють виробничі процеси.

Збільшення рівня задоволеності вказує на позитивний вплив програми адаптації на комунікацію та підтримку нових працівників. Зменшення дефектів свідчить про покращення якості роботи нових працівників після адаптації, що є результатом більш чіткої та структурованої програми.

Після впровадження програми буде виготовлено на 100 л пива більше, тобто на 10 дал., які коштують 3058 грн., отже додатково товариство зможе отримати дохід:

$$3058,0 \times 214 \text{ осіб} = 654412 \text{ грн.} = 654,4 \text{ тис. грн.}$$

За рахунок зменшення браку на 1%, товариство зможе зберегти 25 тис. дал. пива, відповідно за рахунок зменшення браку на 0,5% - 12,5 тис. дал.

ціна 1000 дал пива становила 305849,53 грн., тоді

$$12,5 \times 305849,53 = 3823119,125 \text{ грн.} = 3823,1 \text{ тис. грн.}$$

Отже, економію за рахунок впровадження програми адаптації буде становити

У табл. 3.5 розглянемо усі варіанти економії для ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

Таблиця 3.5

### Результати економії за рахунок впровадження заходів удосконалення

Показник	Сума бонусів на рік, млн. грн.
Впровадження автоматизованої системи обліку робочого часу Time Doctor	1,54
Розробка та запровадження ефективної програми адаптації виробничого персоналу	4,48
Результати стимулювання виробничих працівників через систему бонусів	2,25
Разом	8,27

Виходячи з даних табл. 3.5, можна зробити висновок, що за рахунок впровадження заходів підвищення ефективності організації праці, ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» зможе отримати суму бонусів у розмірі 8,27 млн. грн.

### 3.2 Оцінка очікуваних результатів впровадження запропонованих заходів

Важливою складовою процесу управління змінами на підприємстві є оцінка очікуваних результатів впровадження запропонованих заходів.

У п. 3.1 кваліфікаційної роботи запропоновано три заходи підвищення ефективності організації праці у ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»:

автоматизована система обліку робочого часу Time Doctor;

ефективна програма адаптації виробничого персоналу;

матеріальне стимулювання виробничих працівників.

Оцінимо ефективність запропонованих заходів.

Для оцінки ефективності впровадження автоматизованої системи Time

Doctor на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» розрахуємо основні економічні показники, що дозволять оцінити доцільність інвестицій у цю систему.

Початковими умовами для аналізу є очікувані результати від впровадження системи. Зокрема, впровадження Time Doctor дасть змогу зменшити непродуктивний час на суму 0,96 млн. грн. та скоротити адміністративні витрати на 1,02 млн. грн. Таким чином, загальна економія від впровадження цієї системи складе 1,98 млн. грн. на рік.

Водночас необхідно врахувати витрати на саму систему. Річна вартість використання Time Doctor для ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» становить 434 тис. грн. Таким чином, для визначення економічного ефекту необхідно вирахувати витрати на систему із загальної економії.

Розрахуємо економічний ефект від впровадження системи:

Економічний ефект = 1976 тис. грн. – 434 тис. грн. = 1542 тис. грн.

Отже, чистий економічний ефект від використання системи Time Doctor складе 1,542 млн. грн. на рік.

Наступним кроком є визначення рентабельності інвестицій, або ROI (Return on Investment), яка показує, скільки підприємство заробляє на кожен витрачену гривню. Рентабельність буде становити:

$$ROI = 1542,0 / 434,0 \times 100 \% = 355,30\%$$

Таким чином, рентабельність інвестицій у систему Time Doctor буде становити 355,30%, що свідчить про високу ефективність вкладених коштів.

Крім того, важливо оцінити термін окупності інвестицій, тобто час, за який система окупить свої витрати. Термін окупності розраховується як відношення витрат на впровадження до річної економії:

$$\text{Термін окупності} = 434,0 / 1976,0 = 0,22 \text{ років або } 2,64 \text{ місяця.}$$

Отже, система Time Doctor окупиться менш ніж за 3 місяці, що є дуже хорошим результатом для підприємства.

Результати оцінки ефективності згрупуємо у табл. 3.6.

Таблиця 3.6

**Результати оцінки ефективності впровадження автоматизованої системи Time Doctor**

Показник	Результат
Економічний ефект, тис. грн.	1542,0
ROI, %	355,30
Термін окупності, міс.	2,64

Таким чином, впровадження системи Time Doctor на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є економічно вигідним рішенням. Очікувана річна економія складе 1,98 млн. грн., що забезпечить чистий економічний ефект у розмірі 1,542 млн. грн. Рентабельність інвестицій буде становити 355,3%, а термін окупності – менше 3 місяців. Система Time Doctor не тільки окупиться за короткий термін, але й принесе значну вигоду, покращить ефективність праці та знизить витрати на підприємстві.

Для оцінки ефективності впровадження бонусної системи за перевиконання плану виробництва пива на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» розрахуємо основні економічні показники.

Перевиконання плану на 6% призводить до випуску додаткових 150 тис. дал. пива. Якщо цей додатковий обсяг пива продається за ринковими цінами, підприємство може отримати додатковий дохід.

У жовтні 2024 року середньомісячна ціна на 1000 дал пива становила 305849,53 грн., тоді 150 тис. дал пива будуть коштувати 45877429,5 грн. або 45877,4 тис. грн.

Таким чином, сума додаткового доходу від реалізації додатково виготовленого обсягу пива буде становити 45877,4 тис. грн.

Тепер обчислимо економічний ефект, який отримає підприємство після виплати бонусів.

Економічний ефект = 45877,4 тис. грн. – 750 тис. грн. = 45577,4 тис. грн.  
= 45,6 млн. грн.

Отже, економічний ефект від перевиконання плану та виплати бонусів

складе 45,6 млн. грн.

Тепер розрахуємо рентабельність інвестицій (ROI) у бонусну систему. Вона показує, наскільки вигідними є витрати на бонуси порівняно з отриманим економічним ефектом:

$$ROI = 45577,4 / 300 \times 100\% = 15193 \%$$

Рентабельність інвестицій (ROI) буде становити 15193 %, що вказує на надзвичайно високу вигоду від впровадження бонусної системи.

Термін окупності можна розрахувати як відношення витрат на бонуси до економічного ефекту.

$$\text{Термін окупності} = 300 / 45577,4 = 0,0066 \text{ років} = 0,08 \text{ місяця.}$$

Отже, впровадження бонусної системи на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за перевиконання плану виробництва пива є високоефективним заходом. Після перевиконання плану на 6% підприємство може отримати додатковий дохід у розмірі 45,9 млн. грн., при цьому витрати на виплату бонусів становитимуть 300 тис. грн. Економічний ефект від цієї системи складе 45,6 млн. грн. Рентабельність інвестицій (ROI) становить 15193%, а термін окупності – менше тижня.

Таким чином, система бонусів є надзвичайно вигідною для досліджуваного підприємства і буде сприяти стимулюванню працівників до покращення результатів виробництва.

Для оцінки ефективності запропонованого заходу щодо зменшення браку на 1% у ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», спершу визначимо, які результати можуть бути досягнуті, а потім розрахуємо економічний ефект та рентабельність інвестицій.

Згідно з умовами, ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за рахунок зменшення браку на 1% зможе зберегти 25 тис. дал. пива. За кожне зниження браку на 1% підприємство виплачуватиме премії у розмірі 10 грн. за кожен заощаджений дал. Отже, збереження 25 тис. дал. пива дасть змогу отримати додатковий дохід.

Як і в попередньому прикладі, було встановлено, що середньомісячна

ціна 1000 дал пива становила 305849,53 грн., тоді 25 тис. дал пива будуть коштувати:

$$25 \times 305849,53 = 7646238,25 \text{ грн. або } 7646,2 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, сума додаткового доходу від реалізації невивракуваного пива буде становити 7646,2 тис. грн.

Розрахуємо ефективність заходу, враховуючи економію на продажі збереженої продукції і витрати на премії.

$$\text{Економічний ефект} = 7646,2 \text{ тис. грн.} - 250 \text{ тис. грн.} = 7396,2 \text{ тис. грн.}$$

Розрахуємо рентабельність інвестицій (ROI) в захід по зменшенню браку. Для цього використовуємо стандартну формулу для ROI:

$$\text{ROI} = 7396,2 \text{ тис. грн.} / 250 \text{ тис. грн.} \times 100\% = 2958,48 \%$$

Рентабельність інвестицій (ROI) буде становити 2958,48 %, що вказує на надзвичайно високу вигоду від впровадження даного заходу.

Термін окупності можна розрахувати як відношення витрат на бонуси до економічного ефекту.

$$\text{Термін окупності} = 250 / 7396,2 = 0,034 \text{ років} = 0,408 \text{ місяця.}$$

Отже, система бонусів окупиться за 12 днів, тобто компанія повністю покриває витрати на премії за рахунок економії на збереженій продукції, після чого починає отримувати чистий економічний ефект.

Результати оцінки ефективності впровадження системи бонусів згрупуємо у табл. 3.7.

Таблиця 3.7

### Результати оцінки ефективності впровадження бонусної системи

Показник	Результат
Ефективність перевиконання плану виробництва пива	
Економічний ефект, тис. грн.	45577,4
ROI, %	15193,0
Термін окупності, днів	2
Ефективність зменшення браку	
Економічний ефект, тис. грн.	7396,2
ROI, %	2958,48
Термін окупності, днів	12

Отже, запропонована система бонусів для ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» окупиться за мінімальні строки.

Розрахуємо ефективність впровадження програми адаптації виробничого персоналу.

$$\text{Економічний ефект} = 654,4 + 3823,1 - 37 = 4440,5 \text{ тис. грн.}$$

$$\text{ROI} = 4440,5 / 37 \times 100\% = 12000 \%$$

Рентабельність інвестицій (ROI) буде становити 12000 %, що вказує на надзвичайно високу вигоду для ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» від впровадження програми адаптації.

Отже, впровадження програми адаптації на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» показує високий рівень ефективності програми та її позитивний вплив на загальну діяльність підприємства.

Таким чином, враховуючи усі запропоновані заходи розрахуємо суму додаткового доходу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

**Додатковий дохід ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» після впровадження запропонованих заходів**

Захід	Прогнозована сума доходу, тис. грн.
Впровадження автоматизованої системи обліку робочого часу Time Doctor	1542,0
Результати стимулювання виробничих працівників через систему бонусів	52973,6
Впровадження програми адаптації	4440,5
Разом	58956,1

Товариство у результаті впровадження запропонованих заходів може отримати додатковий дохід у розмірі майже 60 млн. грн.

Враховуючи суму додаткового доходу досліджуваного товариства, сформуємо приблизний розмір чистого доходу від реалізації продукції на 2024 рік. Так, дані ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2021-2023 рр. є у фінансовій звітності. Дані за 2024 рік сформуємо за рахунок збільшення чистого доходу

від реалізації продукції за 2023 рік з додаванням додаткового доходу у розмірі 58956,1 тис. грн.

Спрогнозуємо на основі експоненційного згладжування розмір чистого доходу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Для формування таблиці використовуємо вкладку «Дані» – «Прогноз» – «Лист прогнозу» в Excel (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

**Показники прогнозування розміру виручки ПрАТ «Фірма  
«Полтавпиво» на основі експоненційного згладжування на 2025-2029 рр.,  
тис. грн.**

Рік	Чистий дохід від реалізації продукції	Прогноз (реалістичний варіант )	Песимістичний прогноз	Оптимістичний прогноз
2021	323330,0	-	-	-
2022	664775,0	-	-	-
2023	677951,0	-	-	-
2024	736907,1	736907,10	736907,10	736907,10
2025	-	874541,55	651328,12	1097754,99
2026	-	996478,66	766341,28	1226616,04
2027	-	1118415,76	881503,85	1355327,67
2028	-	1240352,87	996803,18	1483902,56
2029	-	1362289,97	1112228,15	1612351,79

Дані табл. 3.9 свідчать, що при отриманому чистому доході у розмірі 736907,0 тис. грн. у 2024 році та динамікою збільшення у 2025-2029 рр. у 2025 році товариство зможе отримати 874541,6 тис. грн. чистого доходу, а у 2029 році – майже 1,4 млрд. грн.

Так, при всіх трьох видах прогнозів розмір виручки буде щороку збільшуватись. Навіть при песимістичному прогнозі у 2025 році ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» зможе отримати 651 млн. грн. чистого доходу, тоді як прогноз на 2029 рік становить приблизно 1,1 млрд. грн.

На рис. 3.2 наведено графік зміни величини чистого доходу компанії в залежності від різних видів прогнозів.

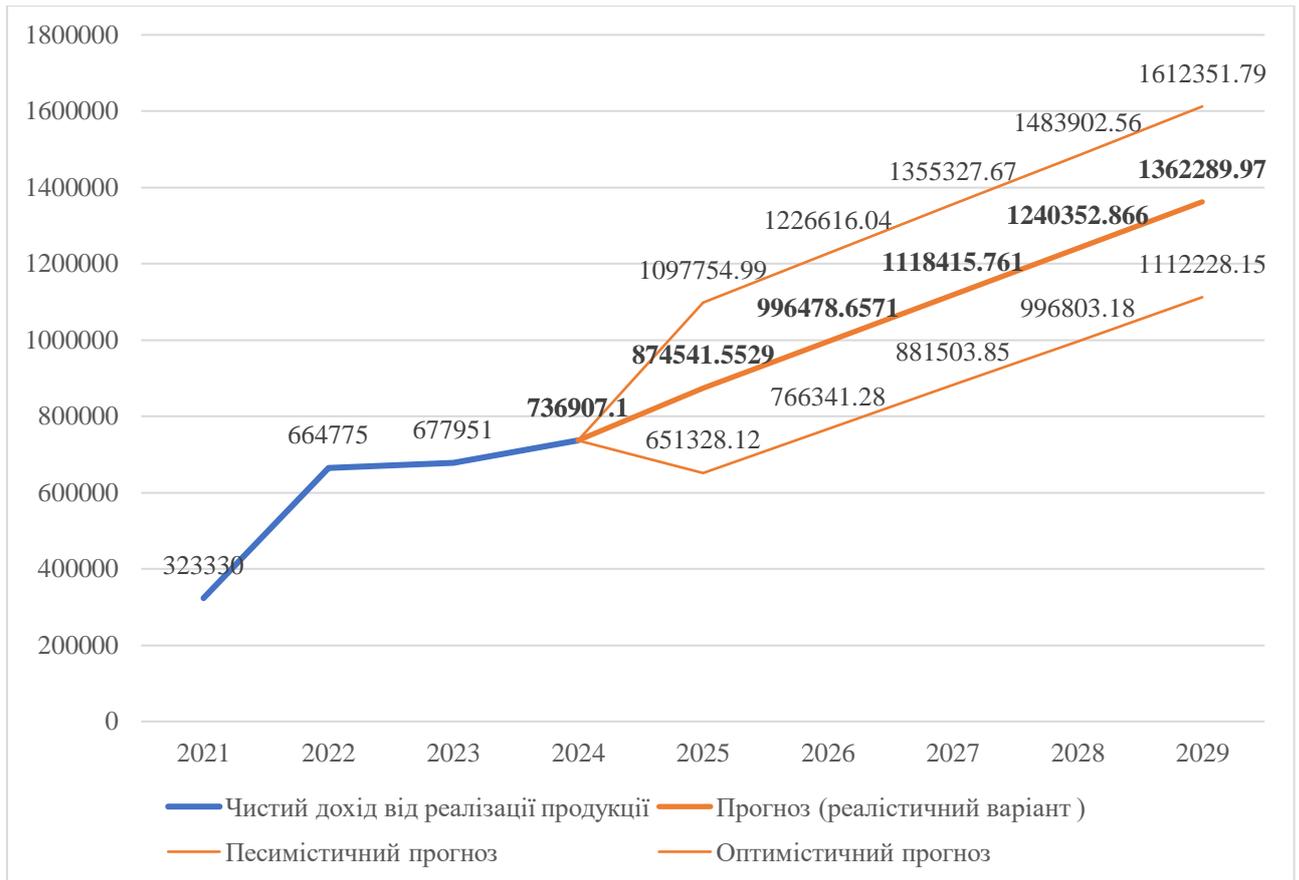


Рис. 3.2 Прогнозування розміру чистого доходу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» на основі експоненційного згладжування на 2025-2029 рр., тис. грн.

З рис. 3.2 видно, що ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» по найгіршим прогнозам у 2029 році може отримати 1,1 млрд. грн, а при найкращих – 1,6 млрд. грн., тобто за 5 років розмір доходу від реалізації може збільшитись майже у 2 рази.

Проведемо прогноз зміни чистого доходу від реалізації ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» на основі лінійної функції. Для формування таблиці використаємо вкладку «Дані» – «Аналіз даних» в Excel; вкладку «Формули» – «Інші функції» – «Статистичні» – «ПРЕДСКАЗ.ЛИНЕЙН» в MS Excel.

У табл. 3.10 наведено прогнозні дані зміни розміру доходу від реалізації ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

Таблиця 3.10

**Показники прогнозування розміру чистого доходу ПрАТ «Фірма  
«Полтавпиво» на основі лінійної функції на 2025-2028 рр.**

Рік	Період	Чистий дохід від реалізації продукції	Прогнозні значення
2021	1	323330,0	-
2022	2	664775,0	-
2023	3	677951,0	-
2024	4	736907,1	736907,1
2025	5	-	914516,0
2026	6	-	1039907,0
2027	7	-	1165298,0
2028	8	-	1290689,0
2029	9	-	1416080,0

Виходячи з даних табл. 3.10 можна констатувати, що у 2025 році по прогнозам розмір доходу буде становити 915 млн. грн. Стосовно 2029 року, то як і в результаті прогнозу на основі експоненційного згладжування, прогнозується у 2029 році отримання доходу у розмірі 1,4 млрд. грн.

На рис. 3.3 наведено наглядні прогнозні зміни розміру чистого доходу від реалізації.

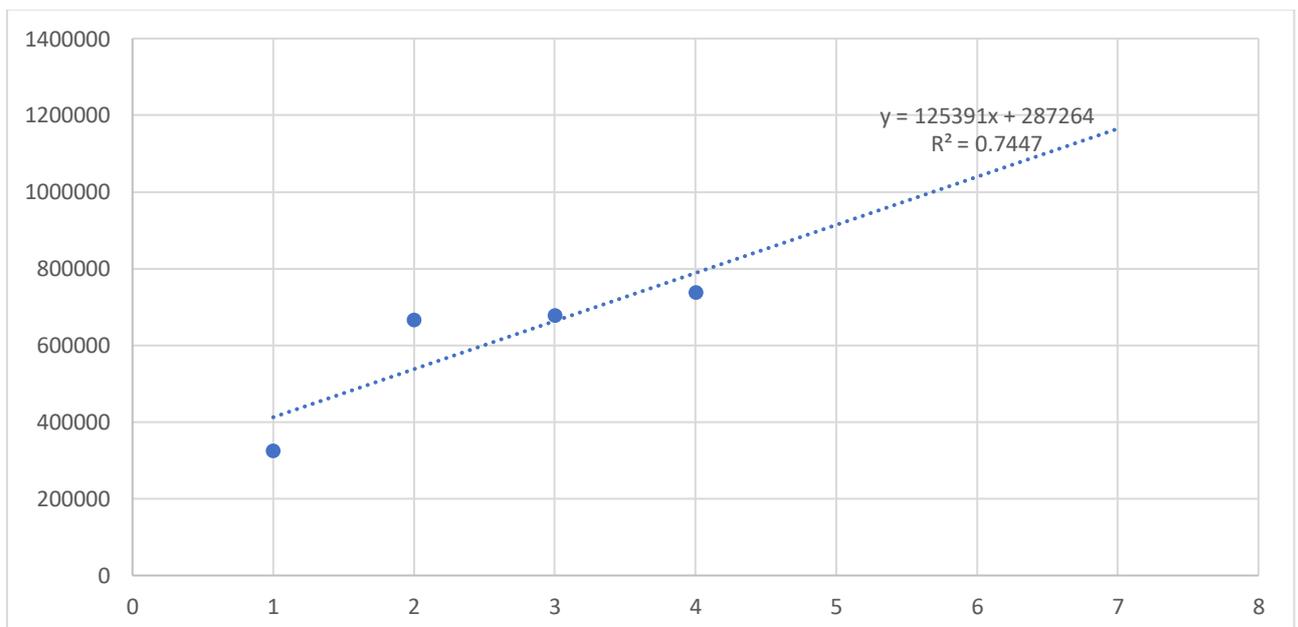


Рис 3.3 Прогнозування розміру чистого доходу від реалізації ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» на основі лінійної функції на 2025-2029 рр., тис. грн.

Отже, прогнозування розміру чистого доходу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» на 2025-2029 рр. показало, що дохід щороку буде збільшуватись, що є позитивним показником розвитку підприємства та свідчить про ефективність його діяльності.

### Висновки до розділу 3

Провівши дослідження шляхів підвищення організації праці, можна зробити наступні висновки:

1. Запропоновано важливі заходи підвищення ефективності організації праці у ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Так, впровадження автоматизованої системи Time Doctor у ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» спрямоване на підвищення ефективності управління робочим часом співробітників та оптимізацію процесів виробництва. За рахунок впровадження автоматизованої системи Time Doctor ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» може зекономити більш ніж 1,5 млн. грн.

Програма адаптації для виробничого персоналу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» спрямована на покращення процесу інтеграції нових працівників у робоче середовище.

Результати оцінки стимулів виробничих працівників показали, що найбільшу частку займають бонуси за раціоналізаторські ідеї, тоді як найменшу – за якість продукції, що вказує на те, що підприємство високо цінує інноваційний підхід працівників.

2. Встановлено, що усі запропоновані заходи підвищення ефективності організації праці у ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є високоефективними та рентабельними.

Автоматизована система Time Doctor допоможе оптимізувати управління робочим часом, що дасть змогу ефективніше використовувати ресурси та підвищити дисципліну серед персоналу.

Програма адаптації персоналу скоротить час інтеграції нових працівників, що дозволить зберегти кадровий потенціал компанії.

Стимулювання працівників через бонуси за перевиконання плану, зменшення дефектів та раціоналізаторські ідеї забезпечить зростання продуктивності виробництва та підвищення якості продукції.

Результати впровадження цих заходів підтверджують їхню доцільність та економічну вигоду для підприємства, створюючи передумови для подальшого розвитку та зміцнення позицій на ринку.

Прогнозування розміру чистого доходу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» на 2025-2029 рр. показало, щорічне збільшення доходу, що є позитивним показником розвитку підприємства та свідчить про ефективність його діяльності.

## ВИСНОВКИ

Провівши дослідження теоретичних та практичних аспектів організації праці в умовах глобалізації, можна зробити наступні висновки:

1. Розглянуто точки зору вчених щодо розуміння сутності поняття «організація праці», запропоновано власне визначення даної дефініції.

Розглянуто модель організації праці, яка включає взаємодію таких системних ресурсів, як робоча сила, знаряддя праці, предмети й умови праці.

Охарактеризовано принципи організації праці (комплексність, спеціалізація, системність, стабільність, цілеспрямована творчість, регламентація), які формують основу для ефективного та раціонального управління трудовими процесами та сприяють досягненню високих виробничих і соціально-економічних результатів.

Розглянуто фактори впливу на організацію праці та встановлено, що зовнішні й внутрішні фактори впливу на організацію праці взаємопов'язані: з одного боку, підприємство формує внутрішнє середовище з урахуванням зовнішніх чинників, а з іншого – адаптується до зовнішніх змін завдяки чинникам свого внутрішнього середовища.

2. Визначено існування 5 груп глобальних викликів та їх вплив на організацію праці на підприємстві: геополітичні, економічні, екологічні, соціально-демографічні та технологічні.

Констатовано, що найсуттєвішим викликом сьогодення для України є військові дії.

Виділено фактори впливу на персонал у період військових дій: введення військового стану, зростання тривожності, загроза життю та здоров'ю, обмеження пересування, зниження економічної активності.

3. Виділено основні напрями раціональної організації праці, які спрямовані на комплексне вдосконалення робочих процесів і оптимізацію умов праці на підприємстві.

Охарактеризовано основні тренди в організації праці у 2024 році, які

демонструють гнучкість, орієнтованість на співробітників та інноваційні технології.

4. Проведено аналіз об'єкта та суб'єкта управління ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», у результаті якого встановлено, що підприємство є одним з провідних виробників пива та безалкогольних напоїв в Україні. Асортимент продукції ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» включає 37 видів екологічно чистого пива, 17 найменувань безалкогольних напоїв та 4 види квасу. Організаційна структура управління є лінійно-функціональною, що дозволяє ефективно розподіляти обов'язки між підрозділами.

SWOT-аналіз показав, що у товариства більше сильних сторін, ніж слабких, а кількість можливостей перевищує кількість загроз. Оптимальним варіантом для ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є використання можливостей у поєднанні з сильними сторонами, що дозволить підтримувати та розвивати її переваги. При цьому важливо враховувати кризові варіанти, щоб забезпечити стабільну та ефективну діяльність у майбутньому.

5. Здійснено аналіз фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Проведений аналіз діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2021-2023 рр. дозволяє стверджувати, що у товаристві спостерігалось збільшення значень майже всіх фінансових і економічних показників, що свідчить про позитивну динаміку розвитку компанії, покращення ліквідності, рентабельності, а також збільшення обсягів виробництва та прибутків. Завдяки ефективним управлінським рішенням і адаптації до змінюваних економічних умов, підприємство змогло не лише підтримати свою конкурентоспроможність, але й досягти значних успіхів у забезпеченні стабільності та зростання. Фінансовим результатом діяльності у 2023 році був прибуток у розмірі 84,4 млн. грн, що більш ніж у 4 рази перевищив результат 2021 року.

6. Проаналізовано основні напрямки організації праці ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»: форму організації праці; організацію і обслуговування робочих місць; організацію підбору персоналу та його розвиток; умови праці;

мотивацію й оплату праці.

Встановлено, що модель організації праці базується на ефективній взаємодії 4 основних системних ресурсів, які формують основу трудового процесу. Головним ресурсом ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є робоча сила. Аналіз показав, що у товаристві працює 279 осіб, більшість з яких мають середню освіту. Коефіцієнт плинності кадрів показав рівень задоволеності працівників своєю роботою, продемонстрував стабільність та низький рівень кадрових змін.

Загальний обсяг виробничих потужностей та обладнання за 2021-2023 рр. змінився, зокрема за рахунок збільшення інвестицій у потужності.

Характеристика та динаміка предметів праці ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» свідчить про стабільність виробничого процесу з акцентом на зростання матеріальної бази.

Встановлено, що робоче середовище товариства відповідає сучасним вимогам безпеки та комфорту, забезпечує належні умови для продуктивної діяльності працівників.

7. Запропоновано важливі заходи підвищення ефективності організації праці у ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»:

впровадження автоматизованої системи обліку робочого часу Time Doctor;

розробку та запровадження ефективної програми адаптації виробничого персоналу;

стимулювання виробничих працівників через систему бонусів.

Впровадження автоматизованої системи Time Doctor у ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» спрямоване на підвищення ефективності управління робочим часом співробітників та оптимізацію процесів виробництва. За рахунок впровадження автоматизованої системи Time Doctor ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» може зекономити більш ніж 1,5 млн. грн.

Програма адаптації для виробничого персоналу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» спрямована на покращення процесу інтеграції нових

працівників у робоче середовище. Впровадження адаптаційних заходів дозволяє забезпечити швидке засвоєння працівниками стандартів роботи, підвищити їхню продуктивність, а також зменшити плинність кадрів.

Результати оцінки стимулів виробничих працівників показали, що найбільшу частку займають бонуси за раціоналізаторські ідеї, тоді як найменшу – за якість продукції, що вказує на те, що підприємство високо цінує інноваційний підхід працівників.

8. Встановлено, що усі запропоновані заходи підвищення ефективності організації праці у ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є високоефективними та рентабельними.

Автоматизована система Time Doctor допоможе оптимізувати управління робочим часом, що дасть змогу ефективніше використовувати ресурси та підвищити дисципліну серед персоналу.

Програма адаптації персоналу скоротить час інтеграції нових працівників, що дозволить зберегти кадровий потенціал компанії.

Стимулювання працівників через бонуси за перевиконання плану, зменшення дефектів та раціоналізаторські ідеї забезпечить зростання продуктивності виробництва та підвищення якості продукції.

Результати впровадження цих заходів підтверджують їхню доцільність та економічну вигоду для підприємства, створюючи передумови для подальшого розвитку та зміцнення позицій на ринку.

Прогнозування розміру чистого доходу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» на 2025-2029 рр. показало, щорічне збільшення доходу, що є позитивним показником розвитку підприємства та свідчить про ефективність його діяльності.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ачкасова О.В., Семенченко А.В. Сучасні методи формування персоналу вітчизняного підприємства. *ХНЕУ ім. С. Кузнеця. Матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. «Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця»*. 2018. С. 274-275.
2. Бабій Ю. М. Моделі управління персоналом за змішаних форм організації праці. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2024. Вип. 10. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.13742818> (дата звернення 08.11.2024).
3. Бакало Н.В. Управління організацією робочого часу на підприємстві та гнучкі форми зайнятості. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Вип. 22. С. 256-258.
4. Балабанова Л. Організація праці менеджера : підручник для студ. вищих навч. закл. Донецький національний ун-т економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. Кафедра маркетингового менеджменту. Донецьк : ДонНУЕТ, 2008. 480 с.
5. Бей Г. В. Управління розвитком персоналу як метод забезпечення високого рівня залученості працівників. *Modern Economics*. 2018. № 8. С. 6-14.
6. Белова О. І., Поскрипко Ю. А. Мотиваційний механізм управління проєктами: стратегічний аспект. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2020. №2 (58). С.75-81.
7. Бистров А. Г. Особливості організації праці при інноваційній діяльності. *Управління проєктами та розвиток виробництва*. 2013. № 1. С. 74-82.
8. Білик Т.Л. Формування персоналу малих підприємницьких структур агропромислового виробництва. *Ефективна економіка*. 2015. №11. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4527> (дата звернення 12.11.2024).
9. Ваганова І.М. Управлінські аспекти організації праці. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Сер.: Юриспруденція*. 2021 № 49. С.117-120.

10. Василик А. В., Кравченко А. Є. Сучасні практики формування залученості персоналу в компаніях. *Бізнес Інформ*. 2020. №4. С. 398-403.
11. Ващенко О. П. Теорія та практика побудови організаційних систем управління : навчальний посібник / Держ. ун-т телекомунікацій. Київ : ДУТ, 2017. 112 с.
12. Ведерніков М., Волянська-Савчук Л., Зелена М. Моніторинг мотивації працівників як засіб підвищення конкурентоспроможності персоналу підприємства. *Modeling the development of the economic systems*. 2022. № 3. С. 39-48.
13. Винничук Р. Методи та способи оцінювання командної залученості. *Менеджмент*. 2021. Вип.30. С.1-7.
14. Віноградська О.М. «Організація праці менеджера»: Навч. посібник. Харків: ХНАМГ, 2008. 190 с.
15. Волинець В. Комунікативна складова професійного становлення майбутніх менеджерів. Світо-глядні трансформації особистості студента ЗВО: історико-філософські, соціально-правові, мовознавчі та здоров'я формуючі аспекти : збірник тез доповідей VI студентської науково-практичної Інтернет-конференції (Вінниця, 28 лютого 2019 р.). Вінниця, 2019. С. 64-66.
16. Гірман А. П. Сучасні пріоритети організації праці менеджера. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки*. 2014. Вип. 7(4). С. 147-150.
17. Гірман А. П., Михалко Ю. Р. Організація праці в Україні і закордоном. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. № 17. С. 249-252
18. Гірняк О. М, Лазановський П. П. Керування часом персоналу в операційному менеджменті. *Наукові записки*. 2016. № 2 (53). С. 251-258.
19. Глущенко Л., Пілявоз Т., Коваль, Н. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 35. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-41> (дата звернення 03.12.2024).

20. Горяча О. Л., Сільченко І. А., Таранов В. М. Удосконалення механізму мотивації персоналу підприємства на засадах інноваційних перетворень в економіці. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2021. № 1. С. 50-55.

21. Гринюк Т.Ю. Сучасні проблеми поліпшення умов праці на підприємствах. *Психолого-педагогічні основи гуманізації навчально-виховного процесу в школі та ВНЗ*. 2014. Вип. 1. С. 121–127.

22. Данюк В. Організація праці менеджера : Навч. посібник. Київський національний економічний ун-т ім. Вадима Гетьмана. Київ: КНЕУ, 2006. 272 с.

23. Денисенко М. П. Зарубіжний досвід управління персоналом. *Вчені записки університету «КРОК». Серія : Економіка*. 2019. Вип. 2. С. 137-144.

24. Жосан Г., Кириченко Н. Менеджмент персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану в Україні. *Таврійський науковий вісник*. 2022. Вип 12. С. 46-51.

25. Забаштанський М.М. Сучасні аспекти організації праці на підприємствах будівельної галузі України. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2016. № 2. С. 106-114

26. Зайченко Є., Денисенко М. Планування та формування персоналу підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. 2020. № 11/1. С.12-16

27. Зайченко О. І., Кузнецова В. І. Управління людськими ресурсами: навч. пос. Івано-Франківськ, «Лілея-НВ», 2015. 232 с.

28. Ільїч Л.М., Акіліна О.В. Економіка праці та соціально-трудова відносина: підручник. К. : Київський ун-т ім. Бориса Грінченка, 2020. 952 с.

29. Кальєніна Н. В. Сутність категорії «управління персоналом». *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2018. № 3. С. 111-115.

30. Кобелева Т. О., Перерва П. Г. Формування системи мотивації персоналу промислового підприємства. Україна у світових глобалізаційних процесах: культура, економіка, суспільство : тези доп. Міжнар. наук.-практ.

конф., м. Київ, 23–24 берез. 2022 р. Київ, 2022. С. 134-136.

31. Козаченко В. Г. Технологізація управлінської діяльності: зміст та призначення. *Економіка і регіон*. 2016. № 3 (58). С. 37-40.

32. Козирєва О. В., Овсієнко О. В. Організація праці менеджера : навчальний посібник / Нац. фармацевт. ун-т. Харків : Вид-во Іванченка І. С., 2019. 202 с.

33. Крушельницька О.В. Вдосконалення системи формування й використання персоналу підприємства. *Вісник ЖДТУ*. № 4. 2013. С. 42-244.

34. Куделя В. І. Організація праці як фактор удосконалення менеджменту персоналу. *Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво*. 2020. № 3(1). С. 107-111.

35. Кузьмич О. І. Теоретичні основи організації праці в умовах економічних перетворень. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Військово-спеціальні науки*. 2012. Вип. 27. С. 48-52.

36. Кулакова С. Ю., Гольд А. О. Теоретичні аспекти дослідження витрат на персонал підприємства та їх ефективності. *Ефективна економіка*. № 6. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5639> (дата звернення 01.12.2024).

37. Лизанець А.Г., Феєр О.В., Бондарєва М.С. Внутрішні комунікації в системі управління персоналом організації. *Економічний вісник НТУУ «КПІ» : збірник наукових праць*. 2022. № 23. С. 127-132.

38. Ліхая В. Ф. Сутність організації праці на підприємстві. Теоретичні та практичні дослідження молодих вчених : зб. тез доп. 14-ї Міжнар. наук.-практ. конф. магістрантів та аспірантів, 1-4 грудня 2020 р. / ред. Є. І. Сокол ; Нац. техн. ун-т «Харків. політехн. ін-т» [та ін.]. Харків : НТУ «ХП», 2020. С. 229-230.

39. Лозова О. В. Система управління персоналом як важлива складова ефективного функціонування підприємства в ринкових умовах господарювання. *Український журнал прикладної економіки*. 2017. Том 2. № 4. С. 37-45.

40. Мазур Д., Мазур Г., Мазур О. Поняття, елементи та основні завдання організації праці на підприємстві. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2023. №1 (314). С. 172-176

41. Мазурець Т.А. Наукова організація праці на робочому місці. URL: <https://dp.dsp.gov.ua/novyny/naukova-orhanizatsiia-pratsi-na-robochomu-mistsi/#:~:text=Організація%20праці%20на%20підприємстві%20–%20це,певний%20порядок%20здійснення%20трудового%20процесу.> (дата звернення 06.11.2024).

42. Маковецька І. М. Раціональна організація управлінської праці на підприємстві. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2021. № 4. С. 84-87

43. Менеджмент персоналу : навч. посібник / за заг. ред. О. І. Драган. Київ : МПП «ЛИНО», 2022. 612 с.

44. Менеджмент персоналу: навч.-методич. посіб. /за заг. ред. М. М. Шкільняка. Тернопіль, 2022. 280 с.

45. Менеджмент персоналу: підручник. / за заг. ред. д. е. н., проф. В. Брича. Тернопіль : ЗУНУ, 2023. 640 с.

46. Менеджмент: навч. посіб. / Проданова Л.В., Мильніченко С.М., Белова О.І., Руденко О.А. Черкаси: Чабаненко Ю.А., 2019. 370 с.

47. Монастирський Г. Л. Теорія організації: підручник. 2-е видання, доповнене й перероблене. Тернопіль : Крок, 2019. 368 с.

48. Мостенська Т.Л., Новак В.О., Луцький М.Г., Ільєнко О.В. Менеджмент : підручник. 2-ге вид. Київ : Кондор, 2021. 757 с.

49. Мотиваційний механізм розвитку підприємницької діяльності в економіці України: монографія / Л. В. Проданова, О. В. Котляревський; Черкаси. : Видавець Пономаренко Р.В., 2019. 240 с.

50. Наумова М. А. Вплив глобальних викликів на функціонування ринку праці. *Бізнес інформ*. 2019. № 1. С. 40-49.

51. Носань Н. С., Коршуков Р. В. Управління мотивацією персоналу на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2021. № 26. С. 60-66.

52. Олесіч Д. О., Шкода М. С. Кадрове планування в системі управління

персоналом. Освітньо-інноваційна інтерактивна платформа «Підприємницькі ініціативи» : матеріали II Всеукр. наук. інтернет-конф. 7 груд. 2017 р. К : КНУТД, 2017. С. 326-332

53. Олійник О. С. Формування, розвиток та ефективність використання персоналу підприємства. *Журнал науковий огляд*. 2016. № 5 (26). С. 1-16

54. Організація праці менеджера: тестовий тренінг для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» ступінь вищої освіти бакалавр / уклад. : О. М. Шарапова, Л. І. Безгінова; Харківський держ. ун-т харчування та торгівлі. Харків : ХДУХТ, 2020. 54 с.

55. Панов М. С. Професійна адаптація та реадптація в контексті професійної реалізації особистості в умовах сучасного соціуму. *Психологічний часопис*. 2019. Т. 5, № 11. С. 177-190.

56. Петрик Ю. С. Система управління персоналом підприємства: шляхи удосконалення. *Держава та регіони*. 2020. № 3 (114), Ч. 1. С. 127-132

57. ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Офіційний сайт. URL:<https://www.poltavpivo.com/pro-kompaniyu/> (дата звернення: 10.11.2024).

58. Пушкар З.М. Кадровий менеджмент: Навчальний посібник Тернопіль: Осадца Ю.В., 2017. 210 с.

59. Рудьєв В.А. Гуткевич С.О. Мостенська Т.Л. Управління персоналом: Навч. посіб. К.: КОНДОР, 2012. 324 с.

60. Самойленко В.В. Підвищення кваліфікації персоналу на прикладі провідних країн світу. 2019 URL: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/5\\_2019/35.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/5_2019/35.pdf) (дата звернення 15.11.2024).

61. Седікова І. О. Управління персоналом в умовах глобальних інформаційних процесів. *Економіка харчової промисловості*. 2022. Т. 14, Вип. 2. С. 51-57.

62. Сивицька І.Г., Синиченко А.В. Мотиваційна стратегія як провідна детермінанта оптимізації управління персоналом. *Економіка і організація управління*. 2019. № 3 (35). С.92-100

63. Сисоліна Н. П. Мотиваційні механізми на сучасному підприємстві. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки : зб. наук. пр.* 2017. Вип. 31. С. 273-279.
64. Статут ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». URL: <https://www.poltavpivo.com/wp-content/uploads/2020/12/statut-2017-1.pdf> (дата звернення: 10.11.2024).
65. Стратегії та інновації: актуальні управлінські практики: матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції. Кривий Ріг: Донецький національний університет економіки і торгівлі імені Михайла Туган - Барановського, 2020. 319 с.
66. Сутність та особливості організації праці сучасного менеджера. *Науковий електронний журнал «Економіка та суспільство»*. 2021. Вип. № 31. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/726> (дата звернення 03.11.2024).
67. Ткаченко А. М. Інноваційні підходи до управління трудовим потенціалом суб'єкта господарювання – основа формування антикризового менеджменту. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2015. Вип. 1(1). С. 53-59.
68. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с
69. Управління персоналом : підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. / за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ЛНТУ, 2023. 414 с.
70. Урманов Ф. Ш. Мотивація – основний чинник ефективності управлінської праці. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки*. 2017. № 4. С. 98-102
71. Фінансова звітність ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2021-2023 рр. URL: <https://clarity-project.info/edr/05518768/yearly-finances> дата звернення 07.11.2024).
72. Формування персоналу промислового підприємства: інструментарій

забезпечення ефективності: монографія / О.В. Захарова, Е.М. Придятько; ДВНЗ «Донецький національний технічний університет». Київ: ФОП Гуляєва В.М., 2019. 273 с.

73. Хадарцев О. В., Моргун А. В. Оцінювання системи управління проектами на підприємстві: методичний аспект. *Ефективна економіка*. 2020. № 1. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7606> (дата звернення: 12.12.2024).

74. Чайка Г. Організація праці менеджера : навчальний посібник. Київ : Знання, 2007. 420 с.

75. Чернушкіна О. О., Козак А. М. Особливості управлінської праці в сучасних умовах. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. №11. С. 454-458.

76. Чобіток В. І., Волощенко А. В. Формування системи управління персоналом на промислових підприємствах: теоретичний аспект. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2015. №50. С. 313-318.

77. Шацька З.Я., Григоренко Я.О. Напрями підвищення ефективності праці управлінського персоналу підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. № 14. С. 596-598.

78. Шостак Л. В., Болобан Є. О. Зарубіжний досвід управління персоналом. *Приазовський економічний вісник*. 2018. Вип. 3(08). С. 94-99.

79. Юринець З.В. Самоменеджмент: підручник. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2015. 360 с.

80. Яценко Л. Відновлення ринку праці в Україні в умовах війни: регіональні аспекти. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/vidnovlennya-rynku-pratsi-v-ukrayini-v-umovakh-viyny-rehionalni> (дата звернення 07.11.2024).

81. Gupta D. 15 HR Best Practices to Adopt in 2024. URL: <https://whatfix.com/blog/hr-best-practices/> (дата звернення 07.11.2024).

82. HR-менеджмент: навч. посіб. / І. М. Сочинська-Сибірцева, А. О. Доренська, Т. В. Тушевська. Кропивницький : ЦНТУ, 2022. 278 с.

## ДОДАТКИ