

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
MINISTRY FOR EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ZAPORIZHZHYA NATIONAL UNIVERSITY

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ
FACULTY OF MANAGEMENT

КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА, МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА
ЛОГІСТИКИ
CHAIR OF ENTREPRENEURSHIP, MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS
AND LOGISTICS

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
МАГІСТРА

на тему Управління системою організації праці ПП «Ренорус»

THESIS FOR THE MASTER'S DEGREE

Management of the System of Labour Organization at PC «Renorus»

Виконав: студент 2 курсу магістратури, групи 8.0738-мо
спеціальності _____ 073

Менеджмент
освітньої програми Менеджмент організацій і адміністрування
_____ О.М. Переверзєв

Керівник доц. каф. ПМОіЛ, доц., к.е.н. _____ В.О. Шишкін
Рецензент доц. каф. ПМОіЛ, к.н.держ.упр. _____ О.А. Онищенко

Запоріжжя
2019

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту

Кафедра підприємництва, менеджменту організацій та логістики

Рівень вищої освіти магістр

Спеціальність 073 Менеджмент, освітня програма Менеджмент організацій і адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

д.е.н., проф. Бухаріна Л.М.

«___» _____ 20__ року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Переверзєву Олександрю Михайловичу

1. Тема роботи Управління системою організації праці ПП «Ренорус»
керівник роботи Шишкін Віктор Олександрович, к.е.н., доцент

затверджені наказом ЗНУ від «___» _____ 20__ року №___

2. Строк подання студентом роботи «___» _____ 20__ р.

3. Вихідні дані до роботи документи фінансової та статистичної звітності досліджуваного підприємства за останні роки, наукові праці, в яких висвітлюються проблеми формування системи організації праці та заробітної плати промислових підприємств, матеріали періодичного друку з питань організації та управління оплати і стимулювання праці, статистичні збірки.

4. Перелік питань, які потрібно розробити:

Кваліфікаційна робота магістра складається з основної частини і додаткової. Основна частина містить такі структурні елементи: вступ, сутність (3 розділи – теоретичний, аналітико-дослідницький, проектно-рекомендаційний), висновки та рекомендації, список використаних джерел.
1 Розділ – Теоретичні основи організації праці та заробітної плати – складається з 3 підрозділів: 1.1 Загальна характеристика організації праці та заробітної плати; 1.2 Досвід провідних підприємств з організації праці та заробітної плати; 1.3 Особливості організації праці на підприємствах оптової торгівлі; 2 Розділ – Організація праці та заробітної плати на ПП «Ренорус» – складається з 4 підрозділів: 2.1 Загальна характеристика підприємства; 2.2 Аналіз фінансово-економічної діяльності досліджуваного підприємства; 2.3 Аналіз системи організації праці та заробітної плати у ПП «Ренорус»;

3 Розділ – Заходи щодо підвищення ефективності організації праці та заробітної плати на підприємстві – складається з 1 підрозділу: 3.1 Розробка заходів щодо підвищення ефективності організації праці та заробітної плати на ПП «Ренорус».

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Шишкін В.О. доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	10.10.2019 р.	10.10.2019 р.
2	Шишкін В.О. доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	31.10.2019 р.	31.10.2019 р.
3	Шишкін В.О. доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	28.11.2019 р.	28.11.2019 р.

6. Дата видачі завдання 10.10.2019 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту	жовтень	виконано
2	Вивчення літературних джерел	жовтень	виконано
3	Збирання матеріалу на підприємстві	жовтень	виконано
4	Обробка матеріалу	жовтень	виконано
5	Виконання розділу 1	жовтень	виконано
6	Виконання розділу 2	листопад	виконано
7	Виконання розділу 3	грудень	виконано
8	Формулювання висновків	грудень	виконано
9	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	грудень	виконано
10	Подання роботи на кафедру	грудень	виконано

Студент _____ О.М. Переверзев
(підпис)

Керівник роботи _____ В.О. Шишкін
(підпис)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: 114 с., 6 рис., 17 табл., 57 джерел.

Об'єктом дослідження є ПП «Ренорус».

Метою роботи є виявлення позитивних та негативних моментів в організації праці та заробітної плати на досліджуваному підприємстві, підвищення ефективності діяльності підприємства на основі розроблених заходів.

Методи дослідження – описовий, порівняльний, аналітичний, табличний, графічний, балансовий, метод статистичного аналізу, групування та узагальнення даних, експертних оцінок.

Актуальність теми даної кваліфікаційної роботи визначається тим, що належна організація праці та заробітної плати на підприємстві допомагає боротися за режим економії, отримувати максимальний прибуток та рентабельність підприємства, враховуючи соціальний аспект діяльності.

Під час виконання роботи було розглянуто теоретичні основи організації праці та заробітної плати на підприємстві.

На основі теоретичного матеріалу було проаналізовано діяльність ПП «Ренорус» та запропоновано заходи щодо удосконалення системи організації праці та заробітної плати досліджуваного підприємства.

Отримані в кваліфікаційній роботі результати можуть бути використані керівництвом ПП «Ренорус» в практичній діяльності і сприятимуть удосконаленню діяльності вітчизняних підприємств.

ОРГАНІЗАЦІЯ ПРАЦІ, ОРГАНІЗАЦІЯ ЗАРОБІТНОЇ ПЛАТИ,
ПРОДУКТИВНІСТЬ ПРАЦІ, ТРУДОВІ РЕСУРСИ, МОТИВАЦІЯ,
ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА УПРАВЛІННЯ, ЕФЕКТИВНІСТЬ
ВИРОБНИЦТВА

ABSTRACT

Thesis for the Master's Degree: 114 pp., 6 fig., 17 tab., 57 sources.

The object of the research is PC «Renorus».

The purpose is identification of positive and negative aspects in the organization of labor and payment organization at the studied enterprise, increase of profitability of the enterprise on the basis of the developed measures for improvement of the given direction of activity of the organization.

The research methods: descriptive, comparative, analytical, tabular, graphical, balance, a method of statistical analysis, grouping and summarizing data, expert estimates.

Background of this thesis is determined by the fact that proper organization of labor and wages in the enterprise helps to fight for the economy, to maximize profits and profitability of the enterprise, considering the social aspect of the activity.

During the execution of the thesis we were considered the theoretical foundations of the System of Labour Organization of enterprises. Based on the theoretical material was analyzed the activities of the PC «Renorus» and suggested ways of improving of System of Labour Organization in this company.

The specifics character of the paper consists in the fact that the results may be used in the practice of the PC «Renorus» and will contribute to improvement of activity of domestic enterprises.

ORGANIZATION OF LABOR, PAYMENT ORGANIZATION, LABOR PRODUCTIVITY, ORGANIZATIONAL STRUCTURE OF MANAGEMENT, LABOR RESOURCES, MOTIVATION, PRODUCTION EFFICIENCY

СПИСОК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СКОРОЧЕНЬ ТА СИМВОЛІВ

ПП – приватне підприємство;

РС – Private Company;

ТОВ – товариство з обмеженою відповідальністю;

ПрАТ – приватне акціонерне товариство;

ІТР – інженерно-технічні робітники;

ФОП – фонд оплати праці;

АУП – адміністративно-управлінський персонал;

ГДК – гранично допустима концентрація;

лк – люкс (від латинського lux – світло), одиниця освітленості в Міжнародній системі одиниць.

ЗМІСТ

ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ ТА ЗАРОБІТНОЇ ПЛАТИ	12
1.1 Загальна характеристика організації праці та заробітної плати	12
1.2 Досвід провідних підприємств з організації праці та заробітної плати	33
1.3 Особливості організації праці на підприємствах оптової торгівлі .	44
РОЗДІЛ 2 ОРГАНІЗАЦІЯ ПРАЦІ ТА ЗАРОБІТНОЇ ПЛАТИ НА ПП «РЕНОРУС»	53
2.1 Загальна характеристика підприємства	53
2.2 Аналіз фінансово-економічної діяльності досліджуваного підприємства	58
2.3 Аналіз системи організації праці та заробітної плати у ПП «Ренорус»	68
РОЗДІЛ 3 ЗАХОДИ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ ТА ЗАРОБІТНОЇ ПЛАТИ НА ПІДПРИЄМСТВІ	92
3.1 Розробка заходів щодо підвищення ефективності організації праці та заробітної плати на ПП «Ренорус»	92
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ	104
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	109

ВСТУП

Сучасна організація праці та заробітної плати, що базується на досягненнях науки і техніки та передовому досвіді, що постійно та систематично впроваджуються у виробництво, дозволяє найкращим чином поєднати людей в єдиний виробничий процес, що, в свою чергу, забезпечує ефективне використання матеріальних та трудових ресурсів, що в подальшому надасть можливість підприємству вийти на новий конкурентний рівень. Заробітна плата як соціально-економічна категорія, з одного боку, є основним джерелом грошових доходів працівників, тому її величина значною мірою характеризує рівень добробуту всіх членів суспільства. З іншого боку, її правильна організація зацікавлює працівників підвищувати ефективність виробництва, а відтак безпосередньо впливає на темпи й масштаби соціально-економічного розвитку країни [3]. Заробітна плата як елемент ринку праці є ціною робочої сили, а також статтею витрат на виробництво, що включається до собівартості продукції, робіт (послуг) на окремому підприємстві [5]. Заробітна плата є найбільш дійовим інструментом активізації людського чинника та використання трудового потенціалу. При цьому використання наявного кваліфікаційного і творчого потенціалу працівників має повністю залежати від наукової обґрунтованості і вибору методів ув'язки заробітної плати з кваліфікацією, змістом виконуваної роботи, результатами праці й умовами, в яких вона здійснюється.

Головною метою економічної стратегії і системи матеріального стимулювання сучасних компаній та фірм стало досягнення не кількісних показників випуску продукції, а якісних параметрів виробництва, таких як поліпшення використання устаткування, робочого часу, складу робочої сили, якості продукції, спрямованих на підвищення ефективності виробництва [6]. Це буде відбуватися завдяки технічному переоснащенню виробництва, впровадженню нових форм організації праці, позитивним зрушенням у

структурі праці. В наслідок цього відбувається перехід від екстенсивних методів ведення господарства до інтенсивних.

Таким чином, підвищення ефективності виробництва, збільшення прибутку досягаються нині не шляхом збільшення обсягів виробництва із залученням додаткових ресурсів, а на основі ефективнішого використання всіх наявних ресурсів і всебічного зниження витрат виробництва.

Матеріальне стимулювання в сучасних умовах застосовується здебільшого в комплексі з організаційно-технічними заходами, пов'язаними з підвищенням змістовності праці, поліпшенням її умов.

У сучасній економічній літературі існує кілька визначень заробітної плати. Відповідно до Закону України «Про оплату праці», заробітна плата – це винагорода, обчислена, як правило, у грошовому виразі, яку за трудовим договором власник або уповноважений ним орган виплачує працівникові за виконану ним роботу [8]. Розмір заробітної плати залежить від складності та умов виконуваної роботи, професійно-ділових якостей працівника, результатів його праці та господарської діяльності підприємства.

На більшості підприємств України в основу організації заробітної плати покладені такі принципи [11]:

1. Здійснення оплати праці в залежності від кількості та якості праці, від кінцевих виробничих результатів з урахуванням умов та особливостей праці.
2. Систематичне підвищення рівня реальної оплати праці, тобто перевищення темпів зростання номінальної заробітної плати над інфляцією.
3. Перевищення темпів зростання продуктивності праці над темпами зростання середньої заробітної плати.
4. Подолання усіх видів зрівнялівки у розподілі коштів на оплату праці.

Слід зазначити, що заробітна плата є найважливішою ціною в економіці; це єдине (або головне) джерело доходу. Так само, як і політика доходів, регулювання оплати праці має свої суперечності. Так, наприклад, заробітна плата має тенденцію до диференціації за країнами, регіонами,

різними видами діяльності, умовами праці і самих осіб. Щоб заробітна плата відповідала цілям управлінської стратегії: розвитку відчуття спільності у працівників, вихованню їх у дусі партнерства, раціональному поєднанню особистих і суспільних інтересів, потрібна зміна її мотиваційного механізму. Психологічно, а потім і економічно заробітна плата повинна націлювати працівника на чітке розуміння ним взаємозв'язків між вимогами до нього підприємства, фірми і внеском його в кінцеві результати, і як наслідок – розміром заробітної плати. Також існують величезні перекоси в оплаті праці як за галузями, так і усередині них за професійно-кваліфікаційними групами працівників.

Актуальність даної теми кваліфікаційної роботи полягає в тому, що організація праці та заробітної плати має активний характер. Вона виховує у керівників нетерпляче відношення до недоліків. Поряд з цим вона допомагає боротися за режим економії, отримувати максимальний прибуток та рентабельність підприємства, враховуючи соціальний аспект діяльності.

Об'єктом дослідження є система організації праці та заробітної плати на ПП «Ренорус».

Предметом дослідження даної кваліфікаційної роботи є процес організації праці та заробітної плати на виробничо-торгівельному підприємстві.

Метою виконання кваліфікаційної роботи є виявлення позитивних та негативних моментів в організації праці та заробітної плати на досліджуваному підприємстві, підвищення дохідності підприємства на основі розроблених заходів щодо удосконалення даного напрямку діяльності організації. Поряд з цим гуманізувати працю шляхом зниження високого трудового навантаження на працівників.

Для реалізації поставленої мети необхідно вирішити наступні задачі:

- розкрити теоретичні положення про сутність, особливості та принципи дії механізму організації та оплати праці в умовах ринкової економіки;

- виділити основні принципи організації праці та заробітної плати;
- проаналізувати динаміку заробітної плати на ПП «Ренорус»;
- порівняти рівень оплати праці основних робітників та робітників апарату управління підприємства;
- надати характеристику та проаналізувати стан умов праці на підприємстві та можливість їх покращення;
- здійснити аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства та взаємозв'язок рівня організації праці та заробітної плати і рівня рентабельності;
- виявити проблеми та недоліки у системі організації праці та заробітної плати;
- розробити заходи та надати рекомендації щодо удосконалення організації праці та заробітної плати на підприємстві.

Для реалізації поставлених завдань використовувалися наступні методи дослідження: описовий, порівняльний, аналітичний, табличний, графічний, балансний, метод статистичного аналізу, групування та узагальнення даних, експертних оцінок.

В кваліфікаційній роботі використовувалася література таких авторів, як: Виханський О.С., Волков О.І., Генкін Б.М., Кобець Е.А., Мазманова Б.Г., Островська Т.Г., Рофе А.І., Савицька Г.В., Сергеев І.В., Шабанова Г.П. та інші.

Інформаційною базою дослідження слугували: документи фінансової та статистичної звітності досліджуваного підприємства за останні роки, наукові праці, в яких висвітлюються проблеми формування системи організації праці та заробітної плати промислових підприємств, матеріали періодичного друку з питань організації та управління оплати і стимулювання праці, статистичні збірки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ ТА ЗАРОБІТНОЇ ПЛАТИ

1.1 Загальна характеристика організації праці та заробітної плати

Організація праці – це спосіб поєднання безпосередніх виробників із засобами виробництва з метою створення сприятливих умов для одержання високих кінцевих соціально-економічних результатів.

Організація праці є об'єктивною необхідністю і невід'ємною складовою трудової діяльності людини. Вона має сприяти вдосконаленню всіх процесів праці, виробничих структур для досягнення найвищої ефективності суспільного виробництва [1].

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

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

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

Вперше наукова теорія праці знайшла відображення в тейлоризмі (понад 100 років тому), і подальший її розвиток полягав у переході до концепцій «збагачення праці», «автономних груп», «гуманізації праці», які потім продовжили свій розвиток у складі більш широких економіко-соціологічних і політико-ідеологічних теорій «демократії в промисловості», «соціальної інтеграції» тощо.

Ринкова ситуація вимагає від підприємств здійснення постійних

техніко-технологічних нововведень, результативність яких залежить від рівня організації праці працівників. Основними напрямками підвищення рівня організації праці та її ефективності є [2]:

- розподіл і кооперування праці, що полягають в науково обгрунтованому розподілі працівників за певними трудовими функціями, робочими місцями, а також об'єднанні їх у виробничий колектив;

- організація і обслуговування робочих місць, що сприяють раціональному використанню робочого часу;

- нормування праці, що передбачає визначення норм трудових затрат на виробництво продукції і надання послуг як основу для організації праці та визначення ефективності виробництва;

- організація підбору персоналу та його розвиток, що охоплюють планування, профорієнтацію, профвідбір, наймання персоналу, підвищення його кваліфікації, планування кар'єри тощо;

- оптимізація режимів праці і відпочинку, які передбачають встановлення найраціональнішого чергування часу роботи та відпочинку протягом робочої зміни, тижня, місяця. Відпочинок, його зміст і тривалість мають максимально сприяти досягненню високої працездатності протягом робочого часу;

- раціоналізація трудових процесів, прийомів і методів праці на основі узагальнення прогресивного досвіду (раціональним вважається такий спосіб роботи, який забезпечує мінімум затрат праці);

- поліпшення умов праці, що передбачає зведення до мінімуму шкідливості виробництва, важких фізичних, психологічних навантажень, а також формування системи охорони та безпеки праці;

- зміцнення дисципліни праці, підвищення творчої активності працівника;

- мотивація й оплата праці.

- внутрішньовиробничий поділ праці – відокремлення різних видів робіт, які являють собою часткові процеси створення продукції і закріплення

їх за робочими місцями, ділянками виробничого процесу.

Метою поділу праці є випуск у встановлені строки високоякісної продукції з мінімальними затратами праці і матеріальних ресурсів.

Форми поділу праці:

- операційний поділ праці – закріплення певної операції за кожним виконавцем, що підвищує спеціалізацію праці, її продуктивність і якість, визначає вимоги до організації та обслуговування робочого місця;

- функціональний поділ праці – виокремлення виробничих функцій з метою професійної спеціалізації працівників (наприклад, кожна група поділяється за ознакою виконуваних функцій, а вони, у свою чергу, – за професіями (робітники – основні, допоміжні, інженерно-технічні працівники));

- технологічний поділ праці – розчленування виробництва на стадії (заготівельну, обробну, складальну), технологічні процеси та операції;

- професійно-кваліфікаційний поділ праці – викликаний різною складністю, точністю і відповідальністю виконуваних робіт, різними вимогами, які стосуються спеціальної підготовки виконавця.

На ступінь і форми поділу праці істотно впливають тип виробництва. Так, особливість поділу праці в масовому виробництві порівняно з одиничним полягає в значно більшій диференціації операцій, які виконуються основним робітником. Ця обставина суттєво змінює вимоги до кваліфікації робітників.

Значно різняться співвідношення затрат праці основних робітників і робітників, які обслуговують робочі місця основних робітників. У масовому виробництві праця обслуговуючого персоналу більш спеціалізована. Значення праці допоміжних і обслуговуючих робітників у масовому виробництві зростає.

Поділ праці на виробництві нерозривно пов'язаний з кооперацією праці, яка передбачає певні співвідношення і взаємодії видів праці. Без такого взаємозв'язку здійснення сукупного виробничого процесу з

виготовлення кінцевої продукції неможливе.

Кооперація праці – об'єднання виконавців для скоординованої участі в одному або різних, але пов'язаних між собою процесах праці.

На підприємствах застосовують такі форми кооперації праці:

- міжцехова кооперація пов'язана з розробленням виробничого процесу між цехами і ґрунтується на участі їх колективів у загальному для підприємства процесі праці з виготовлення продукції;

- внутрішньоцехова кооперація полягає у взаємодії колективів виробничих дільниць;

- внутрішньодільнична кооперація базується на взаємодії окремих працівників у процесі праці;

Ефективність кооперації праці забезпечується раціональним використанням робочої сили і засобів праці, безперервністю виробничих процесів, ритмічністю виконуваних робіт, підвищенням продуктивності праці, а також встановленням раціональних співвідношень і трудових взаємодій між учасниками виробництва та узгодженості їх інтересів і цілей виробництва.

На підприємстві кооперування праці може здійснюватись шляхом індивідуального виконання роботи на окремих робочих місцях, багатостатної роботи або суміщення трудових функцій і спеціальностей під час колективної роботи.

Велике значення для організації трудових процесів має встановлення раціональних меж поділу і кооперації праці.

У поділі праці це:

- економічна межа, якою є гранично можлива величина збільшення сукупного фонду робочого часу або виробничого циклу;

- технічна межа, яка залежить від технічних можливостей виробництва;

- фізіологічна межа, пов'язана з допустимими фізичними і психічними навантаженнями на робітника;

- соціальна межа, яку визначає мінімально необхідна різноманітність

виконуваних функцій, що забезпечують змістовність і привабливість праці.

Кооперація праці залежить, головним чином, від організаційних і економічних меж.

Організаційна межа кооперації праці визначається тим, що з одного боку, не можна об'єднати для виконання будь-якої роботи менше двох осіб, а з другого – існує норма керованості, підвищення якої призводить до непогоджених дій і значних втрат робочого часу.

Економічна межа – можливість зниження витрат і уречевленої праці на одиницю виготовленої праці.

Раціональний внутрішньовиробничий поділ праці передбачає дотримання таких обов'язкових умов:

1. Забезпечення використання трудового потенціалу працівників;
2. Розширення трудового профілю і зростання кваліфікації;
3. Усунення одноманітності праці і підвищення її змістовності.

Ефективність здійснення виробничих процесів, використання засобів праці, витрати на виготовлення продукції та якість значною мірою залежать від вибору тієї або іншої форми організації праці: суміщення професій (функцій), багатостатного обслуговування, колективної (бригадної) праці.

Суміщення професій – виконання одним працівником різноманітних функцій або робіт при оволодінні кількома професіями або спеціальностями.

Суміщення професій відіграє важливу роль у забезпеченні раціонального використання робочого часу, повнішого завантаження устаткування, ефективного використання кадрів, підвищенні кваліфікації, а також є вагомим чинником підвищення ефективності праці без додаткових трудових ресурсів. Воно впливає на змістовність праці, поліпшення працездатності, формування якісно нового профілю робітника, зниження плинності кадрів, задоволеність працею, сприяє розширенню можливостей творчого підходу до неї.

Вибір найдоцільніших варіантів суміщення професій у кожному випадку має ґрунтуватись на вивченні затрат робочого часу, завантаженості

виконавців. Форми суміщення професій визначаються і такими чинниками, як тип виробництва, рівень механізації праці, вид її організації.

Найефективнішим є суміщення професій, спеціальностей, які взаємопов'язані з ходом технологічного процесу, єдністю оброблюваних предметів праці, виконання основного і допоміжного процесів.

Серед ефективних форм організації праці, які сприяють підвищенню продуктивності праці, важливе місце посідає багатостантне обслуговування, яке базується на суміщенні професій і визначенні черговості виконання ручних операцій на кількох одиницях устаткування.

Трудовий колектив являє собою об'єднання всіх працівників, які здійснюють спільну трудову діяльність на підприємстві.

Під організацією праці трудових колективів слід розуміти організацію праці колективів цехів, дільниць, бригад, спеціальних груп працівників, в основі якої лежать поділ і кооперація праці.

Серед колективних форм організації праці провідне місце належить виробничій бригаді, де досягається найбільш тісна кооперація працівників, яка притаманна внутрішньодільничній кооперації.

Виробнича бригада – групова форма безпосередньої інтеграції (кооперації) праці кількох робітників, які виконують спільне виробниче завдання і несуть колективну відповідальність за результат роботи. Основною передумовою такого об'єднання є організаційно-технологічні умови виробництва, за яких не тільки можливо, а й економічно доцільна колективна форма ведення виробничого процесу.

Бригади створюються в таких випадках:

1. Для обслуговування великих і складних виробничих агрегатів;
2. На потокових лініях;
3. У разі спільного виконання комплексного виробничого завдання кількома робітниками, коли результати роботи кожного з них неможливо або недоцільно планувати, враховувати окремо;
4. З метою безпосередньої взаємодії між обслуговуючими,

допоміжним та основними робітниками в межах певної виробничої дільниці;

5. Для полегшення поточного розподілу оперативних завдань між працівниками за відсутністю постійно закріплених робочих місць або певного кола за кожним виконавцем.

Бригадна форма створює можливості для зміни праці, на основі суміщення професій і функцій, підвищує її змістовність, сприяє підвищенню кваліфікації, збільшує зацікавленість у праці і в колективних її результатах. Тому бригада – не лише низова форма кооперації (і поділу) праці, первинний трудовий осередок підприємства, а й первинний соціальний осередок, у якому формується особливий соціально-психологічний клімат, вирішуються питання виробничого, соціального і виховного характеру.

Залежно від особливостей технології, організації виробництва і його технічного рівня розрізняють спеціалізовані й комплексні бригади.

Спеціалізовані бригади формуються з робітників однієї професії однакової або різної кваліфікації, зайнятих в однорідних технологічних процесах (механічне оброблення деталей, абслуговування потужного агрегату).

Комплексні бригади створюються з робітників різних професій (як основних, так і допоміжних), які виконують технологічно різнорідні, проте взаємопов'язані роботи, що охоплюють цикл виготовлення деталей, вузлів тощо. Такі бригади доцільно створювати на дільницях зі складним технологічним устаткуванням, в умовах поточно-конвеєрних, предметно (подетально) спеціалізованих виробництв із замкненим технологічним циклом.

У бригаді з чатковим поділом праці, зумовленим певною технологічною послідовністю виробництва, робітник поряд із закріпленою за ним операцією у разі необхідності виконує операції зі споріднених спеціальностей.

Комплексній бригаді без поділу праці властиве широке сумісництво професій і взаємозамінність робітників у процесі праці. Кожний робітник може виконувати всі операції, що входять у виробничі завдання бригади.

Колективний характер праці в бригаді поєднується з поділом праці між членами бригади. Робота між членами спеціалізованих бригад розподіляється в основному з урахуванням їх кваліфікації. У комплексних бригадах роботи розподіляються відповідно до професії, спеціальності та кваліфікації.

З огляду на характерні особливості організації колективних трудових процесів і наведеного завдання можна виокремити загальні та спецефічні принципи проектування організації праці в бригадах.

Загальні принципи передбачають:

- безперервність трудових процесів;
- суміщення окремих дій та прийомів;
- раціональне завантаження робітників і техніки, яка ними використовується;
- підвищення змістовності праці і творчих можливостей її здійснення;
- відповідність розрядів і професій роботі, яка ними виконується.

Для успішної роботи виробничої бригади важливо, щоб її очолював авторитетний висококваліфікаційний робітник. Він зобов'язаний поряд із функціями управління колективом виконувати виробничі завдання бригади як звичайний член колективу.

Первинним осередком підприємства, на якому здійснюється процес перетворення «входу» (ресурсів, укладень) у «вихід» (продукт, послуга), є робоча система – робоче місце, яке може функціонувати відносно самостійно за своєю спеціалізацією.

Робоче місце – частина виробничої площі, яка оснащена всім необхідним устаткуванням, інструментом, пристроями і призначена для виконання трудових операцій певної частини виробничого процесу [2].

Кожне робоче місце має свою специфіку, пов'язану з особливостями організації виробничого процесу, різноманітністю форм конкретної праці у виробництві.

Вид робочого місця визначається такими чинниками, як тип виробництва, рівень поділу і кооперації праці, ступінь механізації та

автоматизації, кількість устаткування на робочому місці тощо.

Робочі місця класифікують за такими параметрами, що наведені у таблиці 1.1.

Організація і устрій робочих місць мають відповідати вимогам до індивідуальних та колективних форм праці.

Організація робочого місця – це створення певного комплексу організаційно-технічних умов для високопродуктивної і безпечної праці.

При вирішальній ролі знарядь праці вихідним моментом в організації робочого місця є предмет праці. Залежно від його параметрів (маса, габаритні розміри, вимоги до якості тощо) протікає технологічний процес із зазначенням виду і характеру знарядь праці (машин, устаткування, інструменту, пристрою), тобто визначаються наперед устаткування та оснащення робочого місця.

Знаряддя і характер предметів праці, у свою чергу, обумовлюють планування (відповідну площу, розміщення елементів) робочого місця.

Кількість, повторюваність, маса, габаритні розміри предметів праці, особливості знарядь праці також визначають систему і форму обслуговування.

Таблиця 1.1

Класифікація робочих місць

Критерій	Вид
1	2
За числом виконавців	Індивідуальне Колективне (бригадне)
За рівнем механізації та автоматизації	Ручне Механізоване Напівмеханізоване Автоматизоване
За місцем розташування	У приміщенні На відкритій місцевості Під землею
За кількістю змін	Однозмінне Багатозмінне
За часом функціонування	Постійне Тимчасове
За кількістю обладнання, що обслуговується	Одноверстатне Багатоверстатне

Продовження таблиці 1.1

1	2
За видом операцій	Основне Допоміжне
За ступенем спеціалізації	Універсальне Спеціалізоване Спеціальне
За ступенем рухомості	Рухоме Стаціонарне
За основною робочою позою	Сидячи Стоячи

Водночас характер і розміщення засобів та предметів праці мають узгоджуватись з вимогами головної продуктивної сили – людини, з її можливостями приводити в рух і використовувати речові елементи процесу праці без шкоди для організму.

Основні напрями в організації робочих місць такі:

- раціональна спеціалізація;
- ефективне розміщення устаткування, оснащення предметів праці;
- освітлення робочої площі;
- обслуговування;
- умови безпечної і високопродуктивної праці.

Відомо, що спеціалізація робочих місць залежить від типу виробництва. Робоча зона або простір, де розташоване робоче місце, визначається розрахунками. Простору має бути достатньо для виконання необхідних рухів і переміщень працівників під час виконання певних виробничих операцій. Ефективне розміщення всіх компонентів робочого місця формалізують його технологічним плануванням.

У процесі організації робочих місць обов'язково враховують санітарні норми, включаючи освітлення, інструкції з експлуатації устаткування, техніки безпеки та інші параметри, що забезпечують високопродуктивну і якісну працю.

Залежно від спеціалізації робочого місця здійснюється відповідне його елементне оснащення, що наведене у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Основні елементи оснащення робочого місця

Тип оснащення	Елементи оснащення
Основне технологічне обладнання	Верстати, машини, агрегати, автоматичні лінії, пульти дистанційного управління та ін.
Допоміжне обладнання	Складальні, зварювальні, випробувальні стенди, підлогові транспортери, рольганги, склізи для переміщення матеріалів, інші засоби транспортування, підйомні пристрої і крани тощо
Організаційне обладнання	Засоби для розміщення і зберігання пристроїв, інструментів, допоміжних матеріалів, запасних частин і документації, виробнича тара і меблі, огорожувальні і захисні пристрої, предмети виробничого інтер'єру
Технологічне оснащення	Пристрої та інструмент (різальний, вимірювальний, допоміжний)

Оснащення робочого місця передбачає повне укомплектування і постійне його забезпечення всіма необхідними знаряддями і предметами праці для виконання закріплених операцій процесу праці.

З огляду на роботу, яка виконується, тип і характер виробництва, технологічного процесу робоче місце комплектується:

1. Основним технологічним устаткуванням.
2. Предметами праці.
3. Допоміжним устаткуванням та оснащенням (транспортні засоби, пристрої та інструменти).
4. Організаційним оснащенням (робочі меблі-стелажі, інструментальні тумбочки, шафи для розміщення і збереження пристроїв, інструментів, матеріалів, напівфабрикатів і готових виробів; пристрої з техніки безпеки)

Постійні елементи устаткування та оснащення робочого місця знаходяться на робочому місці завжди, незалежно від роботи, яка виконується в кожній окремий період.

Серед обов'язкових умов раціональної організації трудового процесу передбачається певний порядок розташування всіх необхідних компонентів

для виконання виробничих операцій, який чітко накреслюється в технологічних плануванням робочого місця.

Планування робочого місця – це просторове розміщення засобів, предметів праці і виконавця в урахуванням антропометричних, біохімічних даних і основних характеристик органів відчуття людини.

Кожне робоче місце має зовнішнє і внутрішнє технологічне планування.

Зовнішнє технологічне планування (просторово-технологічне) визначає параметри певної площі та розміщення за вимогами технології всіх елементів робочої системи (місця) для виконання технологічних операцій виробничого процесу відносно інших робочих місць на дільниці.

Зовнішнє технологічне планування робочого місця проектується з урахуванням робочого та допоміжного простору (зони). При цьому на схемі планування виділяється робоча зона й зона праці (основна) та зона підходу (допоміжна).

Робоча зона – це тримірний простір, що обмежується досяжністю рук у горизонтальній і вертикальній площинах з урахуванням повороту корпусу на 180° та переміщення робітника на один-два кроки. У цій зоні розташовуються знаряддя та предмети праці, що постійно використовуються в роботі [2].

У допоміжній зоні розташовуються предмети, які використовуються рідше, та елементи інтер'єру робочого місця.

Внутрішнє технологічне планування визначає параметри і порядок розташування інструменту, пристроїв, матеріалів, джерел світла, документації та інших елементів з урахуванням особливостей робочого місця і врахуванням закріплених за ним технологічних операцій (трудових процесів).

Внутрішнє технологічне планування має забезпечувати зручну робочу позу, короткі та маловтомлювані трудові рухи, рівномірне й, по можливості, одночасне виконання трудових рухів двома руками.

Проектування раціонального внутрішнього планування здійснюється з

урахуванням зон досяжності траєкторії рук робітника (тримірний простору) в горизонтальній та вертикальній площинах.

Загальні вимоги до планування робочого місця такі:

1. Розмір робочої зони має забезпечувати зручне виконання роботи.
2. Виключення можливості травмування.
3. Устаткування має розміщуватись, по можливості, в полі зору робітника і бути доступним для постійного нагляду за перебігом технологічного процесу.
4. Основне та допоміжне устаткування розташовується так, щоб до нього був вільний доступ для обслуговування.
5. Предмети постійного користування мають бути в стані близькому для робочого.
6. Оснащення та устаткування постійного користування, предмети праці розміщуються з урахуванням антропометричних і фізіологічних даних людини.
7. Предмети тимчасового користування розміщуються в спеціально відведених місцях, щоб вони не заважали основній роботі.

Результат, який очікується від комплексно обладнаного робочого місця, можна досягти за умови своєчасного і достатнього його обслуговування всіма необхідними компонентами, тобто забезпечення їх протягом робочої зміни сировиною, матеріалами, заготовками, транспортними засобами, послугами ремонтного характеру тощо.

Під системою обслуговування розуміють регламентацію обсягів, термінів і методів виконання допоміжних робіт із забезпеченням робочих місць усім необхідним.

Завдання обслуговування полягає в скороченні або усуненні затрат праці основних робітників, у забезпеченні вільного під'їзду міжопераційного і внутрішньоцехового транспорту безпосередньо до робочого місця для доставки необхідних компонентів.

Обслуговування робочих місць здійснюється за такими функціями:

- енергетична – забезпечення робочих місць електроенергією, стисним повітрям, парою, водою, а також опалення виробничих приміщень;
- транспортно-складська – доставка предметів праці до робочого місця, вивезення готової продукції і відходів виробництва, зберігання, облік і видача матеріалів, сировини та інших цінностей;
- підготовчо-технологічна – розподіл робіт за робочими місцями; комплектування технічної документації; підготовка інструменту та допоміжних матеріалів; інструктаж виконавців щодо передових методів праці;
- інструментальна – зберігання, застосування, комплектування і видача на робочі місця всіх видів інструменту, пристроїв, технологічного оснащення;
- налагоджувальна – налагодження і регулювання технологічного устаткування;
- міжремонтна – профілактичне обслуговування;
- контрольна – контроль якості сировини, напівфабрикатів і готових виробів;
- облікова – облік бракованої продукції та аналіз причин браку, профілактичні заходи для підвищення якості продукції та ін.;
- господарсько-побутова – забезпечення робітників допоміжними матеріалами, миючими засобами, спецодягом та взуттям, прибиранням приміщень;

Усі ці функції мають виконуватись безперебійно і в певних організаційних формах, які притаманні кожному з типів виробництва (табл. 1.3).

У сучасних умовах господарювання дедалі більшого значення набуває проблема поліпшення умов праці не за рахунок компенсаційних виплат, а шляхом упровадження нової техніки, технології, оздоровлення виробничого середовища, урахування вимог естетики, безпеки і привабливості праці.

Умови праці – це сукупність взаємопов'язаних виробничих, санітарно-

гігієнічних, психофізіологічних, естетичних і соціальних чинників конкретної праці, які визначають стан виробничого середовища та впливають на здоров'я та працездатність людини [18].

Таблиця 1.3

Форми обслуговування робочих місць за типами виробництва

Форма обслуговування	Тип виробництва
За здалегідь розробленим стандарт-планом (примусова система)	Масове і великосерійне (для умов сталого виробничого процесу)
Планово-попереджувальне згідно з календарним планом-графком	Серійне виробництво (при регулярному повторенні випуску виробів протягом місяця)
Чергове обслуговування за викликами з робочих місць	Одиничне і дрібносерійне виробництво (при малому і нерегулярному повторенні випуску виробів)

Працездатність визначаються здатністю людини виконувати певну роботу протягом заданного часу і залежить від чинників як суб'єктивного (настрій, ставлення до праці), так і об'єктивного (стать, вік, стан здоров'я, рівень кваліфікації, умови, за якими відбувається праця, тощо) характеру.

До основних чинників виробничого середовища, що впливають на працездатність людини в процесі виробництва, належать:

- фізичне зусилля (переміщення, утримування вантажів, натиснення на предмет праці або важіль управління протягом певного часу), яке може бути: незначним, середнім, сильним і дуже сильним;
- нервові напруження (складність розрахунків, управління механізмом, апаратом, приладдям; жорсткі вимоги до якості, точності виконання; небезпека для життя і здоров'я) буває незначне, середнє, підвищене;
- робоче положення (тіла людини і його органів відносно засобів виробництва) – обмежене, незручне, незручно-стиснене, і дуже незручне;
- монотонність роботи – незначна, середня, підвищена;
- температура, вологість, теплове випромінювання в робочій зоні

(рівні впливу незначні, підвищені або знижені, середні, високі, дуже високі);

- забруднення повітря (ступінь незначний, середній, підвищений, дуже сильний);
- виробничий шум (частота, сила – помірна, підвищена і сильна);
- вібрація, обертання, поштовхи (підвищені, сильні, дуже сильні);
- освітленість у робочій зоні (у люксах – нормальна, недостатня або осліплююча).

Чинники виробничого середовища мають психологічні та фізіологічні межі.

Психологічна межа характеризується певними нормами, перевищення яких викликає у працюючих дискомфорт.

Фізіологічна межа характеризується такими нормативами, перевищення яких потребує припинення роботи.

Важливим завданням у поліпшенні організації праці є встановлення найдоцільніших режимів праці та відпочинку. Розрізняють змінний, добовий, тижневий і місячний режим праці та відпочинку. Вони формуються з урахуванням працездатності людини і змінюються протягом доби, що береться до уваги передусім у змінному та добовому режимах.

Кількість регламентованих перерв на відпочинок визначається залежно від ступеня і характеру стомлення. Перерви на відпочинок устанавлюються в періоди, які трохи випереджають зниження працездатності, для того щоб запобігти різкому розвитку стомлення.

Добовий режим праці та відпочинку передбачає різні графіки роботи, кількість вихідних днів на тиждень, роботу у вихідні та святкові дні. Графіки роботи передбачають порядок чергування змін.

Місячний режим праці та відпочинку визначає кількість робочих та неробочих днів у данному місяці, кількість працівників, які йдуть у відпустку, тривалість основних і додаткових відпусток. Режим праці та відпочинку регулюється Кодексом законів про працю України.

Робоче місце за умовами праці оцінюється з урахуванням впливу всіх

чинників виробничого середовища і трудового процесу на працюючих. На підставі комплексної оцінки робочого місця зараховують до одного з видів умов праці: з особливо шкідливими й особливо важкими умовами праці; зі шкідливими і важкими умовами праці; зі шкідливими умовами праці.

Таким чином, комплексне вирішення проблем по всіх напрямкам, якими займається організація праці, дозволяє знайти найбільш оптимальні варіанти ефективного використання засобів виробництва та робочої сили.

Організація праці – самостійна область діяльності, об'єктом якої є праця. Вона спирається на притаманні тільки їй методи та принципи. Але слід пам'ятати, що її не слід відокремлювати від інших елементів організації виробництва.

Найбільший ефект від впровадження заходів по організації праці досягаються тоді, коли їх розробка та впровадження здійснюється у комплексі із заходами по удосконаленню техніки та організації виробництва.

У ринковій економіці, що базується на різноманітних формах власності та господарювання, підвищення матеріальної зацікавленості працівників в ефективній роботі має ґрунтуватися на таких умовах оплати праці, які б максимально стимулювали збільшення обсягу продаж, товарів та послуг, підвищення рівня техніки, освіти і професійної підготовки, удосконалення організації виробництва і праці.

Організації заробітної плати властивості певні принципи:

1. Оплата праці найманого працівника залежно від його особистого вкладу, кількості і якості витраченої праці. При цьому необхідно враховувати результати господарської діяльності підприємства і його фінансові можливості. Кількість праці вимірюється тривалістю робочого часу в годинах, днях або обсягом затрат праці в одиницю часу. Обсяг затрат праці виражається кількістю виробленої продукції або виконаних робіт певної якості. Якість праці виражає ступінь складності самої праці, яка визначається певним рівнем кваліфікації, умовами праці, її значенням в економіці.

2. Надання самостійності підприємствам у виборі форм і систем

оплати праці і визначенні її розміру. Величина заробітної плати за фактично виконану норму праці (роботу) не повинна обмежуватися, водночас вона не може бути нижчою від установленої державою мінімальної заробітної плати.

3. Співвідношення в оплаті праці різних категорій і професійно-кваліфікаційних груп з урахуванням складності виконуваних робіт і умов праці, її престижності. Складніша, кваліфікованіша праця оплачується вище за просту, малокваліфіковану, оскільки робітник вищої кваліфікації за однакових затрат праці порівняно з менш кваліфікованим робітником створює більшу кількість матеріальних цінностей і може виконувати складніші роботи. Це сприяє не тільки зростанню продуктивності праці, а й зацікавленості працівників у підвищенні кваліфікації. Існує також диференціація оплати праці залежно від умов праці, важкості, шкідливості або небезпеки для здоров'я людини. Вища оплата тяжкої праці порівняно з легкою, а також праці в умовах виробництва, які відрізняються від нормальних, забезпечує матеріальну компенсацію підвищених затрат праці і сприяє залученню працівників до непривабливих робіт. Цим працівникам установлюються доплати до ставок, окладів, додаткові виплати і пільги.

4. Стимулювання підвищення технічного й організаційного рівня виробництва, зниження собівартості й підвищення якості продукції.

5. Регулювання розмірів мінімальної заробітної плати, які мають забезпечувати просте відтворення робочої сили працівниками різної кваліфікації. У сучасній економічній системі України розрізняють державне та тарифно-договірне регулювання заробітної плати.

6. Посилення соціального захисту працівників. Рівень оплати праці повинен бути таким, щоб забезпечував нормальне відтворення робочої сили відповідної кваліфікації.

7. Ясність і простота. Зв'язок між результатами праці і заробітною платою має бути простим і ясным, зрозумілим кожному працівникові. Це сприяє підвищенню матеріальної зацікавленості робітників, службовців у поліпшенні виробничих показників. З цією метою на підприємстві необхідно

застосувати прості системи заробітної плати, скоротити кількість показників преміювання.

Головною вимогою до організації заробітної плати на підприємстві є забезпечення необхідного підвищення заробітної плати при зниженні її затрат на одиницю продукції, а також гарантованості виплати заробітної плати за рахунок результатів діяльності підприємства. Згідно із законом України «Про оплату праці» організація оплати праці здійснюється на підставі:

- законодавчих та інших нормативних актів;
- генеральної угоди на державному рівні;
- галузевих, регіональних угод;
- колективних договорів;
- трудових договорів.

Суб'єктами організації оплати праці є:

- органи державної влади та місцевого самоврядування;
- власники, об'єднання власників або їхні представницькі органи;
- професійні спілки, об'єднання професійних спілок або їхні представницькі органи;
- працівники.

Основні принципи організації оплати праці здійснюються за допомогою таких її складових елементів, як система угод і договорів на різних рівнях економіки, а також через нормування праці, тарифну систему, форми й системи оплати праці на окремих підприємствах і його структурних підрозділах.

Кожний з елементів має точно окреслене призначення, проте вони взаємодіють між собою, що забезпечує за правильного їх застосування дійову систему матеріальної зацікавленості у досягненні певних виробничих показників.

Мета нормування праці на підприємствах полягає в тому, щоб на основі впровадження нової техніки, удосконалення організації виробництва і

праці, поліпшення її умов, зменшити витрати на випуск продукції, підвищити продуктивність праці, яка є важливою умовою розширення виробництва і зростання реальних доходів працівників.

Нормування як кількісна міра праці впливає і на її якісні відмінності. Недоліки в нормуванні, які виражаються в різній напруженості норм, рівні їх виконання, визначають і порушення співвідношення в оплаті праці залежно від складності роботи. Норми праці сприяють однаковій оплаті за однакоvu працю лише в тому разі, коли вони відбивають його однакоvu напруженість.

Організація оплати праці значною мірою залежить від якості нормативних матеріалів, оскільки застосування завищених норм часу і занижених норм виробітку в оцінці величини затрат праці трудівників призводить до порушення принципу оплати залежно від кількості затраченої праці.

Оплата за працею припускає порівняння праці різної якості. Диференціація заробітної плати працівників на підприємстві залежно від складності й умов праці здійснюється за допомогою тарифної системи. Від її стану залежить структура заробітної плати, зокрема частка премій.

Зв'язок заробітку працівників з кількісними і якісними результатами їхньої праці здійснюється за допомогою форм і систем заробітної плати. Раціональний їх вибір і побудова сприяють забезпеченню матеріальної зацікавленості працівників у зростанні продуктивності праці, поліпшенні якості продукції, що випускається, підвищенні її конкурентоспроможності, економії сировини, матеріалів тощо.

Формою додаткової оплати праці за виконання і перевиконання цих показників є премія. Необхідність преміювання зумовлюється тим, що оплата праці за відпрацьований час, як і за кількість виробленої продукції, не дає змоги сповна врахувати результати праці, об'єднати особисту матеріальну зацікавленість з колективною, стимулювати одночасно підвищення продуктивності праці, поліпшення використання виробничих фондів, підвищення якості продукції.

В Україні в сучасних умовах переходу від планово-централізованої системи до ринкових відносин разом із загальноекономічними змінами відбуваються певні зміни і у сфері оплати праці. Проте ці зміни відбуваються повільно, і система оплати праці має такі недоліки:

1. Розбіжності в розмірах заробітної плати працівників за рівнем кваліфікації у державному і недержавному секторах. Заробітна плата в державному секторі на 20% нижча, ніж у приватному. В розвинутих країнах – навпаки. Наприклад, у США витрати на робочу силу в державному секторі на одну відпрацьовану людино-годину в 1,5 рази вищі, ніж у приватному.

2. Низька частка заробітної плати у валовому внутрішньому продукті; деформоване співвідношення мінімального і максимального рівнів заробітної плати, яке до кінця 1998 р. становило 1/12, тоді як у розвинених країнах Європи воно дорівнює 1/3 або 1/4.

3. Втрата тарифної заробітної плати своєї стимулюючої ролі, недостатня тарифна частина в загальній заробітній платі.

4. Недостатня залежність розмірів заробітної плати від кількості і якості праці.

5. Невиконання мінімальною заробітною платою своїх функцій.

6. Деформація співвідношення рівнів заробітної плати працівників фізичної і розумової праці.

Ринок як економічна система передбачає вільний обіг усіх матеріальних цінностей, а також специфічного товару – робочої сили. За цих умов реформа заробітної плати має зняти будь-які обмеження трудових доходів громадян, гарантувати кожній людині право заробляти у міру своїх можливостей і бажань. Отже, правильна організація заробітної плати є необхідною умовою ефективного стимулювання праці.

Подальше реформування заробітної плати має здійснюватися:

- шляхом підвищення ціни робочої сили, встановлення єдиних регуляторів і рівноцінних умов відтворення робочої сили незалежно від форм власності;

- збільшення тарифної частини у заробітній платі;
- підвищення частки мінімальної заробітної плати у середній заробітній платі, удосконалення механізму державно-договірного регулювання заробітної плати.

Удосконалення організації заробітної плати має здійснюватися разом із проведенням загальної соціально-економічної (структурної, податкової, цінової) політики.

1.2 Досвід провідних підприємств з організації праці та заробітної плати

В економіці України разом із процесами економічного росту і відносної стабілізації, позначився істотний перелом у сфері організації праці та заробітної плати. Державні, приватні, корпоративні підприємства на практиці відчули, що розвиток і успіх ринкових відносин неможливий без пошуку нових сучасних форм управління персоналом, мотивації і стимулювання праці, які нині використовують закордонні компанії.

В даний час у багатьох країнах Західної Європи, США і Японії мотиваційні аспекти управління персоналом набули великого значення, і ці методи і досвід мотивації можуть бути з успіхом перенесені в Україну.

У галузі організації праці в Японії використовуються принципи колективної організації, ідеї «фірми-сім'ї» тощо. Останні десятиліття активно впроваджувалися нові форми організації праці.

Модифіковано організацію роботи на конвеєрах (ротація, розширення функцій тощо), з'явилися такі форми організації, як різноманітні групи «самоконтролю», «гуртки якості», «групи бездефектної роботи» тощо.

У 90-ті роки спостерігаємо перехід на більш високий рівень виробничо-трудова кооперації – матричні системи управління, які консолідують увесь підприємницький цикл. При цьому треба мати на увазі, що трудящі Японії не

тільки орієнтовані на колективну працю, а й об'єктивно готові до неї завдяки поєднанню традиційних моральних цінностей суспільства, універсальності набутих знань, доброї професійної підготовки [3]

Японські підприємства мають сучасну організацію робочих місць. Завдяки прогресивним амортизаційним відрахуванням підприємці не тільки використовують нове і найновіше устаткування, а й замінюють морально застаріле, навіть якщо не вийшов строк його фізичного зносу.

Рівні фондоозброєності праці та фондівіддачі у провідних галузях матеріального виробництва вищі або дорівнюють західноєвропейським, чи наближаються до рівнів США [3].

Одними з основних внутрішніх ресурсів розвитку продуктивних сил стають модернізація техніки та перебудова технології виробництва. У промисловості досягнуто високих рівнів автоматизації, кібернетизації й роботизації виробництва. Основні зовнішні ресурси розвитку складаються за рахунок реалізації на світовому ринкові високоякісної та конкурентоздатної продукції наукомістких галузей промисловості й продукції наукового комплексу.

Не менш важливим напрямком організації праці є управління кадрами. Яке в кожній країні та в кожній окремій галузі є різною і має свої особливості.

Істотна риса американського підходу до управління персоналом – вимога гарного знання прямим начальником не тільки своїх безпосередніх підлеглих, але і працівників, що займають в організаційній ієрархії посади декількома рівнями нижче. Керівник одного-двох вищестоящих рівнів розглядає виставлені оцінки з урахуванням виявленої реакції працівника, перевіряє ще раз і затверджує їх.

У тих випадках, коли результати праці і потенціал працівника перевершують установлені стандарти, потрібно ще одне твердження, на більш високому рівні. Це дозволяє керівникам верхнього рівня брати участь у рішенні кадрових питань, маючи інформацію з перших рук по ключових

посадах і найбільш перспективним працівникам. Така участь забезпечує реальну централізацію кадрової політики [4].

Американська система заснована на розгляді діяльності по управлінню як самостійної професії і наявності самої розвинутої у світі мережі навчальних закладів, інших навчальних центрів і спеціальних програм, що забезпечують широку підготовку, перепідготовку і підвищення кваліфікації керуючих. Вона пристосована до умов високої мобільності керівного складу в промисловості США, що ускладнює проблему формування резерву кадрів [6].

У більшості корпорацій невід'ємною частиною професійного просування йде оцінка й атестація, які організуються щорічно, в окремих компаніях, особливо якщо вони застосовують спрощені процедури оцінки, наприклад у «Ла Бленк айрон веркс», – кожні півроку.

Більшість компаній (наприклад, «Ксерокс») вимагають, крім того, від своїх керівників проведення неформальних співбесід і обговорення результатів праці як мінімум ще раз у проміжку між щорічними формальними оцінками й обов'язкового поточного спостереження за діяльністю підлеглих [4].

Особливо ретельний контроль здійснюється за знову прийнятими на роботу і за отримавшими нове призначення. Наприклад, у компанії «Макдональдс» керівники і фахівці в обов'язковому порядку повинні проходити атестацію при кожному підвищенні (зниженні) у посаді, а також через 6 місяців з моменту наймання, переходу на іншу посаду. У «Контрою Дейла» неформальна оцінка для знову прийнятих проводиться через 3 місяці, для переведених з іншої посади – через 30 днів, а формальна – через півроку роботи [5].

На відміну від методів, застосовуваних американськими фірмами (ефективні системи заробітної плати, аналіз організації праці і робочих місць, атестація службовців), японські корпорації в більшому ступені використовують відданість компанії, що служить [3]. Досягається це шляхом

ототожнення інтересів службовців з інтересами корпорацій, що створює здорову моральну обстановку в колективах і дозволяє підвищити ефективність їхньої роботи.

Крім того, значне місце приділяється системі довічного наймання робітників та службовців, системі обліку виробничого стажу і пов'язаної з нею заробітною платою, активному спілкуванню і заохоченню часток і прямих зв'язків, просуванню і ротації кадрів, упору на навчання працівників. Ключовою ідеєю системи є повага до людей.

У Японії і вищі посадові особи, і рядові виконавці вважають себе представниками корпорації. І ті й інші організаційні рішення (система пільг, премії при одержанні компанією великого прибутку, оплата більшої частини лікарняних витрат, продаж і здача в оренду житлових будинків працівникам по більш низькій ціні, позики на покупку житлових будинків по більш низькому відсотку, (близько 4-6%) чим у комерційних банків) дозволяють, забезпечувати унікальний психологічний клімат на всіх рівнях великих ієрархічно організованих систем і, головне не допустити апатії і безвідповідальності.

Основна причина успіхів японської економіки криється в методах управління [4]. Використовуються головним чином дві групи методів: «канбан» («точно вчасно») і «комплексне управління якістю» («нуль дефектів»), відповідно до яких і будується робота з персоналом, ведуться його виховання, добір і формування резерву.

Особливість функціонування японської системи полягає в тому, що вона створюється в рамках діючої структури і гнучкої системи групової відповідальності, горизонтальних зв'язків і стимулів функціонує в межах існуючих організаційних рамок. Ставиться задача забезпечення тісних робочих зв'язків між керівниками різного рівня в рамках фірми [3].

Стиль управління компанії впливає на формування організаційної структури. Так, в автомобілебудуванні Японії майстер підлеглий керівнику підприємства, а в США над ним ще три додаткових рівні керівників: у фірмі

«Форд», наприклад, між робітником і головою ради директорів 11 рівнів, а у фірмі «Тойота» – 6.

Формування кадрів тісно пов'язано з загальною системою оплати і стимулювання працівників і їхнього просування в посаді.

Так, мотиваційна система США відрізняється цілеспрямованим характером формування мотивів трудової діяльності [11]. Пріоритетним напрямом розвитку стратегічної політики підприємства при цьому визначено постійне вдосконалення мотиваційного механізму. В даному випадку важливе значення відводиться поліпшенню матеріального стимулювання, виявленню різноманітних видів стимулів з метою найповнішого задоволення потреб працюючих.

На підприємствах американського типу має місце підвищення розмірів оплати праці при наданні переважного значення кваліфікаційному рівню працівника, що відображає характер освіти, кількість освоєних спеціальностей. При цьому приділяється велика увага персональній відповідності [9].

США за останні 10 років домінуючою стала саме система оплати праці за кваліфікаційний рівень працівника. Її впровадженню передувало чітке визначення рівня кваліфікації виконавця, переліку професій, які необхідні підприємству.

Суть даної системи полягає в тому, що оклад і заробітна плата робітників і службовців зростають в залежності від особистої кваліфікації, кількості виконуваних завдань, якості їх виконання [8]. При цьому розробляються підходи, які виявляють рівень кваліфікації виконавців, встановлюється коло професій, якими вони можуть оволодіти в процесі підвищення кваліфікації, встановлюється шкала оплати в залежності від обсягу набутих професійних знань і навиків. Працівники отримують доплату лише за освоєння тих професій, які необхідні підприємству.

Вона застосовується американськими корпораціями для працівників технологічних, інноваційних, проектно-конструкторських і дослідних

відділів, від яких залежать рівень технологій, нововведень, науково-технічних розробок і конкурентоспроможність підприємств. При цьому персонал інженерних та науково-дослідних професій розбивається на ряд категорій у відповідності із встановленою кваліфікаційною шкалою.

За колективні раціоналізаторські експозиції нараховується премія, джерелом якої є економія, отримана в результаті впровадження технічних і технологічних розробок. Так, на підприємствах американської фірми «Мідленд Росе» 75% економії спрямовується у преміальний фонд, а 25% – на розвиток фірми.

Працівники отримують диференційовану річну винагороду з прибутку компанії, яка виплачується готівкою, або шляхом перерахування в пенсійний фонд. При цьому виникає колективна зацікавленість у збільшенні прибутку компанії. Американські фахівці вважають, що ця система оплати праці має недоліком те, що виплата річних доплат спричинить ситуацію, коли робітники та службовці можуть ігнорувати довгострокові інтереси компанії. Однак цю систему сьогодні використовують більше 30% американських компаній.

Участь у прибутках здійснюється в різних компаніях або в грошовій формі (певна частина прибутку використовується для стимулювання працівників) або у формі акціонерного капіталу. Так, в компанії «Тексас інструменте» на рахунок працівника зараховуються акції в кількості, пропорційній розміру окладу (заробітної плати). Акції надаються лише при вислuzі не менше 1 року. По закінченні 4 років з початку нарахувань доплата збільшується до 25% вартості акцій. При вислuzі 7 років акції надаються безкоштовно. При цьому компанія надає можливість працівникові придбати акції за пільговою ціною (85% від вартості) при умові вкладання в них 3-10% доходів, при відпрацюванні певної кількості робочих годин протягом року, передає певну кількість акцій, надає допомогу у викупі державного майна.

Це спонукає працівників до високої продуктивності і ставить їх заробітну плату у залежність від успіху компанії. Наприклад, автомобільна

компанія «Лінкольн» виплачує своїм працівникам і службовцям заробітну плату за виконану конкретну роботу і додаткову річну винагороду за якість виконаної роботи. Розмір річної винагороди дорівнює в середньому 97% від заробітної плати за рік. В результаті протягом останніх 40 років в компанії практично відсутні плинність кадрів, а продуктивність праці в 3 рази вища, ніж на аналогічних підприємствах.

Переважна частина американських компаній застосовує систему стимулювання праці за колективними результатами роботи, що має позитивні наслідки – підвищення ефективності виробництва. При цьому впровадження колективного розподілу заробітку, як ефективного способу мотивування, підтримує переважна більшість (84%) (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Засоби підвищення мотивації праці на підприємствах США

Система матеріальної компенсації витрат праці	Результати, %		
	позитивний	нема змін	негативний
Розподіл колективного заробітку	84	16	0
Розподіл прибутків	82	16	2
Інші системи стимулювання	81	14	5
Системи індивідуального заохочення	77	20	3
Разові премії	63	27	10
Надбавки за звання та кваліфікацію	59	34	7
Подвійна шкала заробітної плати	12	53	35

При цьому слід зауважити, що водночас виявилася низькою ефективність форм морального стимулювання (25%), що застосовується на підприємствах (присудження спеціальних значків; звань «кращий за місяць» тощо).

Вдале впровадження систем матеріального стимулювання позитивно відбивається на загальному виробничому кліматі (поліпшення взаємовідносин між робітником і керівництвом 80,6%; зниження мотивів внаслідок незадоволення 47,2%; скорочення витрат робочого часу 36,1%;

зниження плинності кадрів 36,1%; підвищення почуття колективізму, гордості за фірму 47 %).

В різних країнах можуть бути різні підходи. Якщо в США організація соціальних програм діє за принципом використати або втратити, то в Канаді невикористані пільги в грошовому вираженні можуть накопичуватись і переноситись на послідуєчий період.

Зовсім несподіване нововведення, яке застосувала компанія UnitedAirlineInc. Починаючи з 2000 р., розмір винагород, що одержують менеджери компанії, частково залежить від задоволеності працею рядових співробітників United AirlineInc. Ця задоволеність вимірюється незалежною аудиторською організацією.

Основним предметом керування в Японії є трудові ресурси. Ціль, що ставить перед собою японський керуючий – підвищити ефективність роботи підприємства в основному за рахунок підвищення продуктивності праці працівників, тоді як у європейському і американському менеджменті основною метою є максимізація прибутку, тобто одержання найбільшої вигоди з найменшими зусиллями [3].

Японський стиль управління базується на переконанні, а не на примусі робітників. Начальник не виділяє себе з маси підлеглих, його завдання – не керувати роботою, яку виконують інші, а сприяти взаємодії співробітників, надавати їм необхідну підтримку і допомогу, формувати гармонійні міжособистісні відносини, так звані «менталітет зрівнялівки». Цей феномен визначає ряд аспектів трудової мотивації в Японії.

Японська фірма виплачує вихідну допомогу кожному, хто звільняється з постійної роботи. Вихідна допомога при звільненні є одним з найбільш важливих компонентів заробітку працівника японської фірми. Розмір таких виплат різко зростає зі збільшенням стажу роботи в компанії, але залежить також від причин звільнення: або це звільнення за власним бажанням, або це звільнення з ініціативи компанії.

Найбільш поширеним методом розрахунку вихідної допомоги є

індексація останнього тарифного заробітку на коефіцієнт, розмір якого залежить від причин звільнення, рівня освіти і стажу робітника. Коефіцієнт диференціюється таким чином, що робітник при звільненні може одержати від одного до декількох повних місячних заробітків.

Як відомо, питання оплати в Японії є складеним елементом системи, так названого, «довічного наймання» [9]. Система «довічного наймання» робітників посідає особливе місце серед засобів мотивації Японії.

За оцінками японських економістів, цією системою наймання охоплюється від 22 до 30% найманого персоналу. При цьому компанія сподівається, що робітник, який приймає на постійну роботу, буде працювати протягом багатьох років. Робітник, у свою чергу, очікує належного ставлення до себе з боку компанії. Таким чином, основу договірному найманню складає довіра і порозуміння сторін, взаємна повага до вимог і ставлення задовольнити їх. Постійним кадрам фірма гарантує зайнятість, безпосереднє підвищення кваліфікації, надає додаткові пільги. Постійні працівники є членами профспілки. За суттю «довічний найом» є для японських працівників потужним збудником мотиваційних сил.

Система довічного найму передбачає щорічне автоматичне підвищення заробітку працівника протягом всієї його трудової діяльності, а також службове просування. Таким чином, матеріальне стимулювання здійснюється не шляхом прямої прив'язки рівня оплати праці до її результатів. Структура заробітної плати при довічному наймі, яка орієнтована на задоволення потреб кожного працівника у відповідності до заслуг перед фірмою.

Важливим інструментом раціонального використання персоналу є баланс між фактичною його потребою і фактичним забезпеченням. Але оскільки склад персоналу не є постійним в силу різних причин, то важливе місце займає впровадження гнучких режимів праці. Таким чином, вдається задовольнити змінюючи потреби в працівниках (як в бік їх збільшення, так і – зменшення) наявною кількістю, що в умовах ринку має велике економічне і

соціальне значення.

За даними статистики, в країнах Заходу, США за гнучкими режимами праці працює 25-30% працівників від загальної їх кількості.

Гнучкі або нестандартні режими праці характеризуються тим, що в їх основі закладено відхилення від норми (тижня, робочого дня, року) або відхилення від загальноприйнятого внутрішнього трудового розпорядку (початок і кінець робочого дня, тривалість робочого часу). Гнучкі режими праці в бік зменшення робочого часу передбачаються умовами найму в контракті, договорі.

Використання гнучких режимів праці тісно пов'язане з умовами найму працівників залежно від їх значимості для виробництва та із змінами в потребі робочої сили протягом календарного року. Цей механізм кадрової політики дозволяє зберегти контингент працівників в умовах змін у потребі робочої сили, задовольнити інтереси працівників і скоротити плінність кадрів, стабілізувати колектив, підвищити виробіток і чим самим скоротити потребу в робочій силі.

Підприємства, що орієнтуються на впровадження гнучких режимів праці, мають переваги:

- в наймі нових працівників порівняно з конкуруючими фірмами;
- більш раціональному використанні робочого часу працюючих, завдяки ліквідації короткотермінових невиходів на роботу з дозволу адміністрації;

- в ліквідації запізнь на роботу;
- в скороченні нещасних випадків і травм;
- в зменшенні плінності кадрів;
- в бережливому ставленні робітників до свого робочого місця.

Гнучкі режими праці можуть проявлятися у таких формах:

- робота через день;
- два дні робочих і один день відпочинку.

Нестандартні режими роботи, які ґрунтуються на відхиленні робочого

часу вбік його збільшення, використовуються, як правило, протягом чітко визначеного календарного періоду.

Організаційно вони можуть застосовуватись як індивідуальний найм або як засіб застосування гнучкого режиму, не відхиляючись від норм робочого часу стосовно довгого календарного періоду (тижня, місяця, кварталу, року), коли перевиконання робочих норм або робочого тижня в один період компенсується недовиконанням в інший період.

Досить поширеною є практика понадурочних робіт. При всіх її недоліках з фізичної точки зору (при довгій тривалості), з економічної (із-за зниження продуктивності праці) понадурочні роботи мають велике значення в період зростання потреби у робочій силі, і мають короткотерміновий характер. Велика перевага цієї форми в забезпеченні відповідності фактичної і потрібної кількості, в оперативності.

Якщо швидко зростає попит на продукцію і потрібно збільшити її виробництво, то простіше зробити це не за рахунок найму нової робочої сили, а за рахунок понадурочної роботи.

В Японії при застосуванні понадурочних робіт вводиться тригодинна перерва між першою та другою змінами, що дає можливість працювати понаднормовий час.

Орієнтація на понадурочні роботи за згодою працівників замість найму додаткової робочої сили (тимчасово) є економічно обґрунтованою. Застосування гнучких режимів праці сприяє скороченню абсентизму (кількості невиходів на роботу без поважних причин), підвищенню продуктивності праці, формуванню відданості працівників своїй організації.

Важливий елемент організації праці на підприємстві – це її нормування, за допомогою якого відбувається облік міри живої праці, що відповідає конкретним умовам трудового процесу. Результати нормування – нормативи та норми – є конкретним вираженням міри праці, причому нормальної міри праці. Адже слова «норма» і «нормальний» одного кореня.

Встановлені співвідношення між мірою праці та мірою затрат на неї

повинні використовуватися під час обґрунтування показників діяльності підприємства. На їх підставі визначається потреба у персоналі, кількість необхідного обладнання тощо.

Застосування норм праці у плануванні показників діяльності сприяє зниженню працемісткості, що впливає на зменшення поточних витрат, зростання прибутку і зрештою визначає збільшення конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Підприємці провідних країн (Японії, Англії, Італії, Швеції і США) не тільки не знижують вимоги до нормування праці, а й розширюють сферу його застосування і підвищують якість діючих норм праці.

Так, у США, згідно з вибірковими даними, нормування праці здійснюється на всіх підприємствах машинобудування, на 90% підприємств харчової, 93% – текстильної промисловості.

Використовуються спеціальні нормативні документи, в яких міститься опис усіх видів робіт із зазначенням витрат праці на їх виконання. У нормуванні праці широко використовується електронно-обчислювальна техніка та розроблення норм праці за допомогою мікроелементних нормативів, створення автоматизованих систем проектування й нормування трудових процесів. Це, на думку зарубіжних спеціалістів, стало визначальним напрямом розвитку нормування праці в 21 столітті.

1.3 Особливості організації праці на підприємствах оптової торгівлі

Реалізація продукції на вільний ринок здійснюється через оптову й роздрібну торгівлю [14]. Оптова торгівля охоплює, власне кажучи, всю сукупність товарних ресурсів, що є як засобами виробництва, так і предметами споживання.

Майже всі організації тією чи іншою мірою беруть участь в оптовій торгівлі. Звичайно товари рухаються від виробника до оптової розподільної

організації, а потім надходять в магазини роздрібної торгівлі, де їх і купує споживач. Проте шлях товару почасти виявляється набагато складнішим.

Продукція може проходити через кількох виробників і розподільних організацій, але так і не надійти до магазинів роздрібної торгівлі, оскільки її споживачами є промислові організації.

Торгівлю можна назвати барометром економічного розвитку держав. Вона забезпечує надходження до бюджету значної частини коштів, сприяє зміцненню фінансової системи, є необхідною умовою розвитку виробництва.

Демократизація торгівлі і воля підприємництва відродили підприємливість, індивідуальну і колективну ініціативу, матеріальну і моральну зацікавленість працівників торгівлі, що активізувало їхню діяльність на споживчому ринку. Зараз підприємства самі вирішують господарські питання, здійснюють більш вигідні угоди, що сприяє підвищенню їхньої прибутковості.

Змінився характер господарських взаємин торгівлі з іншими суб'єктами інфраструктури ринку на основі сполучення інтересів підприємства і територій.

Оптова торгівля – це форма відносин між підприємствами, організаціями, при якій господарські зв'язки по поставках продукції формуються сторонами самостійно [14].

Вона впливає на систему економічних зв'язків між регіонами, галузями, обумовлює шляхи переміщення товарів у країні, завдяки чому вдосконалюється територіальний поділ праці, досягається пропорційність у розвитку регіонів.

Для раціонального розподілу торговельної кон'юнктури оптова торгівля повинна володіти конкретними даними про справжній стан і перспективні зміни ситуацій на регіональних і галузевих ринках.

Торгівля є важливою ланкою, що забезпечує необхідну інтенсивність і прискорення процесу товароруку в умовах ринкових відносин. Для даного виду діяльності є специфічна організація праці та заробітної плати, пов'язана

з окремими її функціями. Тому необхідно розглянути особливості праці в торгівлі.

Усі трудові процеси, виконувані працівниками торгових підприємств розділені на різних по своїй суті природі і змісту [15]:

1. Зв'язані зі зміною форм вартості товару.
2. Обумовлені продовженням процесів виробництва в сфері обігу.

Перший вид робіт забезпечує зміну форм вартості і містить у собі процеси купівлі-продажу, обслуговування покупців, ведення обліку і звітності, організації реклами та ін.

Другий вид робіт містить у собі такі трудові процеси, як транспортування, фасовка, збереження, підсортування, навантаження, відвантаження товарів тощо. Обидва види робіт взаємозалежні і складають основу організації торгово-технологічного процесу.

Таким чином, перша відмінна риса праці на торгових підприємствах – її двоїстий характер.

Друга відмінна риса в тім, що праця, пов'язана з продовженням виробництва в сфері обігу, займає велику питому вагу в загальній сумі трудових процесів. Головна причина даного явища – низька оснащеність технікою торгових підприємств.

Як правило, більшість процесів, пов'язаних з процесом перетворенням промислового асортименту в торговий, фасовкою, підсортуванням, тобто з перепродажною обробкою товарів, робиться вручну.

Третя особливість праці в торговому бізнесі в тім, що праця, зв'язана зі зміною форм вартості, досить одноманітна і разом з тим вимагає великої нервової і фізичної напруги. Це обумовлено цілою низкою причин: по-перше, організація торгово-технологічного процесу не припускає або сильно обмежує прояв ініціативи працівником; по-друге, недостатня комп'ютеризація підприємств торгівлі приводить до того, що аналітичні, облікові, статистичні розрахунки робляться вручну.

Четверта особливість праці в торгових підприємствах – значний вплив

на нього ймовірних факторів. Інтенсивність купівельних потоків протягом дня, що залежить також від місця розташування підприємства; значні коливання попиту по товарних групах та інші фактори в одних випадках приводять до неминучих простоїв працівників, а в інших – до дуже високого навантаження і різкого підвищення напруженості праці.

П'ята особливість праці в торгових підприємствах полягає в тім, що кінцевим результатом праці є не продукт, а послуга.

Проведені в країні економічні реформи значно розширили масштаби діяльності працівників торгівлі:

- збільшилася можливість закуповувати товари за кордоном;
- набули широкого застосування сучасні методи і прийоми продажу;
- використання сучасної електронної техніки значно спростило систему розрахунків.

Затрачувана у торгівлі праця суспільно необхідна і спрямована на збільшення чи збереження вартості вже створених товарів. Частина праці торгових працівників витрачається на транспортування, збереження, доробку, фасовку й упакування товарів. Така праця збільшує вартість продукту і бере участь у створенні доходу суспільства.

Інший характер має та частина праці, що витрачається на обслуговування купівлі-продажу й облікових операцій, пов'язаних з цим процесом, а також на рекламу, інкасацію виторгу. Однак така праця необхідна і корисна, хоча і не збільшує вартість суспільного продукту, а обумовлена товарною формою виробництва.

Як і в будь-якій іншій галузі, у торгівлі сукупні витрати поділяються на витрати живої й уречевленої праці. Жива праця, пов'язана зі зміною форми власності, складає біля третини трудових витрат торгових працівників. При цьому частка живої праці в роздрібній торгівлі значно вище, ніж в оптовій, що обумовлено самим характером праці і рівнем механізації трудових процесів.

У роздрібній торгівлі, де процес обслуговування замикається в

кінцевому рахунку на покупці, частка живої праці вище.

В оптовій торгівлі в силу особливості торгово-технологічного процесу більше можливостей для впровадження засобів механізації і частка уречевленої праці вище.

Важлива особливість структурного складу трудових ресурсів полягає в тому, що більш 80% їхньої загальної кількості складають жінки, а серед продавців їхня питома вага ще вище. Це висуває ряд специфічних соціальних проблем перед галуззю, серед них у першу чергу необхідність скорочення частки ручної праці і збільшення засобів на соціальні потреби колективу.

Неабияку роль в організації праці займає планування персоналу підприємства. Управління людьми важливо для всіх організацій – великих і малих, комерційних і некомерційних, промислових і діючих у сфері послуг.

Без людей немає організації. Без потрібних людей жодна організація не зможе досягти своїх цілей і вижити. Безсумнівно, що управління трудовими ресурсами є одним з найважливіших аспектів. Поняття персоналу торгового підприємства характеризується чисельністю, складом зайнятих на ньому працівників [15].

З метою ефективного управління процесом формування і використання персоналу на підприємствах торгівлі застосовується класифікація працівників за наступними ознаками:

1. По категоріях у складі персоналу підприємств оптової торгівлі виділяють три категорії працівників:

- персонал управління;
- торгово-оперативний персонал;
- допоміжний персонал.

Розподіл персоналу торгового підприємства по категоріях працівників являє загальну форму функціонального поділу їхньої праці.

2. За посадами та професіями. На підприємства торгівлі в складі персоналу управління виділяють посади керівників (менеджерів) фахівців. У складі торгово-оперативного персоналу – посади (професії) продавців,

касирів, контролерів-касирів. У складі допоміжного персоналу – професії фасувальників, вантажників, прибиральників тощо.

3. По спеціальностях. У складі посад фахівців виділяють економістів, фінансистів, товарознавців, бухгалтерів та ін.; у складі продавців виділяють спеціальності – продавець продовольчих товарів, продавець непродовольчих товарів тощо.

4. За рівнем кваліфікації. Працівники основних посад, професій і спеціальностей у залежності від рівня знань, уміння і трудових навичок підрозділені на ряд кваліфікаційних категорій (продавці і касири).

Зростання ролі кадрових служб і кардинальна перебудова їхньої діяльності викликані корінними змінами економічних і соціальних умов, у яких нині діють торгові підприємства. Служба управління персоналом в однаковій мірі з іншими службами підприємства несе відповідальність за вирішення завдань по досягненню економічних і соціальних цілей торгового підприємства і його працівників.

Основними завданнями служби управління персоналом торгового підприємства є проведення активної кадрової політики на основі створення ефективної системи управління кадрами і соціальними процесами, забезпечення умов для ініціативної і творчої діяльності торгових працівників з обліком їхніх індивідуальних здібностей і професійних навичок, розробка разом з економічною службою матеріальних і соціальних стимулів, що тісно пов'язують економічну політику підприємства з внеском кожного працівника.

На підприємствах оптової торгівлі велику увагу приділяють організації робочих місць, від якої залежить продуктивність персоналу, якість продукції та конкурентоспроможність підприємства.

Система організації робочих місць представлена таким чином, щоб максимально забезпечити процес навантаження-розвантаження продукції. Це передусім передбачає наявність складів. На складах безпосередньо можна купити та оформити необхідні документи.

Для підприємств оптової торгівлі склади – необхідна умова для забезпечення безперервної, ефективної роботи. Для підприємств оптової торгівлі організація складської служби, розробка систем складування товарів, рішення питань складської переробки є навряд чи не найважливішими.

Склад необхідний для нагромадження продукції і збереження асортименту в період між постачаннями товарів, тобто для збереження безперервності процесу товарообігу.

Існує три основних варіанти рішення цього питання:

- 1) придбання приміщення у власність (будівництво, покупка);
- 2) оренда приміщення й устаткування (лізинг);
- 3) використання складів загального користування.

Процес прордажу продукції включає обов'язкове документальне оформлення. Тому невід'ємною складовою робочого місця є його комп'ютеризація. Від комп'ютера в наш час залежить багато процесів, а на підприємствах оптової торгівлі передусім.

Оснащення робочого місця представлена на підприємствах рядом необхідних для роботи знарядь праці, це безпосередньо механізми, пристрої, меблі, які забезпечують процес навантаження-розвантаження продукції.

Істотною умовою нормального функціонування підприємства оптової торгівлі є організація транспортних перевезень товарів. При рішенні цього питання підприємство використовує два основних інструменти: власну транспортну службу, або спеціалізовані транспортні організації.

Найчастіше комбінація цих транспортних інструментів є найбільше економічно виправданою.

При організації власної транспортної служби необхідно визначити які транспортні системи має намір використовувати підприємство.

Так, при традиційному способі на перше місце висувається система постачання товарів «строго за графіком». При цьому не має великого значення разовий обсяг транспортних перевезень. Це порозумівається прив'язкою до графіка виробника або продавця.

У свою чергу при оперативному способі здійснення оптової торгівлі необхідні часті перевезення з прив'язкою до конкретного обсягу. Причому, саме постачання повинне провадитися точно в термін.

Найчастіше постачання «точно в термін» можуть минати склад продавця товару, що дозволяє прискорити товарообіг і знизити витрати по змісту складських приміщень (тобто, товари з конвеєра виробника або транспортного засобу перепродувача відвантажуються на транспортний засіб і доставляється покупцеві).

Важливим чинником продуктивної роботи персоналу є створення сприятливих умов праці. Умови праці можна розглядати у вузькому та більш широкому значенні слова.

Умови праці на робочому місці чи в цеху – це сукупність факторів, які впливають на працездатність та здоров'я в процесі праці. Зазначені фактори можна поділити за таким групами: санітарно-гігієнічні, психофізіологічні, естетичні, соціально-психологічні. Вони діють самостійно або в будь-якій сукупності, створюючи відповідні загальні умови праці людини

На підприємствах оптової торгівлі особливу увагу приділяють психофізіологічним та естетичним. З огляду на постійну напруженість працівників торгівлі вибір необхідної робочого навантаження, вибір необхідної пози, яка передусім у працівників підприємства стояча (грузчики) або сидяча (менеджери, бухгалтера, водії) сприятимуть здоров'ю людини, а разом з цим підвищать її продуктивність.

Коли розташування предметів та засобів праці є зручним для роботи персоналу, у торгівлі це система навантаження-розвантаження на місці, оформлення всіх документів без додаткових затрат часу збільшує продуктивність праці, а з ним і прибуток підприємства.

Створення відповідності кольорової гами та оформлення інтер'єру з психологічного боку людини сприятиме не тільки доброзичливим стосункам у колективі, але й впливатиме на поведінку потенційного покупця. Що у торгівлі є безпосереднім фактором успішної діяльності.

Важливим напрямком організації праці є мотивація персоналу підприємства, яка проявляється у економічному та неекономічному стимулюванні.

Економічне стимулювання представлена передусім у грошовому виразі (заробітня плата). На більшості торгових підприємств заробітна плата представлена у вигляді окладів та премій. Премії передусім передбачені у відсотках від продажу товару, виконаної роботи, отриманого прибутку за місяць.

Для того щоб заробітня плата виконувала свої функції необхідне нормування праці, яке на підприємствах оптової торгівлі передбачає встановлення норм продажу товарів, послуг, робіт.

Оптова торгівля – це велика мережа підприємств різних форм власності та відомосні належності [14]. Довгостроковою метою у політиці розвитку оптової торгівлі в Україні є забезпечення ринкової розмаїтості оптових структур, що надасть можливість наповнити споживчий ринок товарами, створить умови для безперешкодного їхнього просування каналами розподілу, активізації українських товаровиробників.

Важливу роль у соціально-економічному розвитку країни можуть відігравати підприємства оптової торгівлі, які повинні бути активними, економічно вигідними комерційними посередниками як для товаровиробників так і роздрібних торговців, забезпечити баланс інтересів усіх учасників ринку та створити сучасну систему товароруку, орієнтовану на максимальне задоволення потреб кінцевих споживачів.

РОЗДІЛ 2

ОРГАНІЗАЦІЯ ПРАЦІ ТА ЗАРОБІТНОЇ ПЛАТИ НА ПП «РЕНОРУС»

2.1 Загальна характеристика підприємства

Виробничо-торгівельне підприємство ПП «Ренорус» засновано 27 листопада 2001 р. В цей час підприємство займалося продажем електротоварів.

Насьогодні ПП «Ренорус» займається:

- виробництвом та реалізацією будівельних матеріалів;
- виготовленням бетонних, залізобетонних виробів;
- будівництвом та ремонтом житлових споруд, будівель та споруд виробничого призначення;
- виробництво та реалізація плитки тротуарної вібропресованої;
- купівлею та реалізацію електричного устаткування зокрема: електродвигунів, силових трансформаторів, зварювальних трансформаторів;
- виробництва стартерів і генераторів для карбюраторних і дизельних двигунів автомобілів і тракторів;
- послуги автомобільної та спеціальної техніки для виконання робіт і надання послуг механізмами стороннім організаціям та населенню.

Також підприємство надає послуги з модернізації і ремонту: високовольтних та низьковольтних електродвигунів; двигунів постійного струму; силових трансформаторів; зварювальних трансформаторів; генераторів; налагодження електричних машин.

До партнерів ПП «Ренорус» входять такі гіганти як ПАТ «Запоріжсталь», ПАТ «Дніпроспецсталь», ПрАТ «Ферротрейдинг», ПАТ «Запорізький механічний завод», ПАТ «Мелітопольський компресор», ПАТ «Запоріжвогнетрив», АТ «Мотор Січ» та багато інших підприємств України.

Основними постачальниками сировини, комплектуючих та послуг є: ТОВ «Агротехбуд»; ПрАТ «Полтаватопсервіс»; ТОВ «Градекс»; ПрАТ «ДЕКО»; ТОВ «Інтар-Схід»; ТОВ «Промімпекс»; ПП «БМА»; ТОВ «Мелітополь Буд Проект»; ПП «Аквал Трейд»; ПП «Дніпрпром» та інші.

На етапі розвитку України як держави з ринковою економікою постає питання про перспективи розвитку підприємства за даних умов: велика конкуренція вимагає швидких та ефективних дій щодо оптимізації продукції як у ціновому так і у якісному еквіваленті. У зв'язку з цим товариство веде постійних пошук партнерів, які задовільняють сучасний ринок споживачів та постійно поліпшують організацію праці.

Прибутковість підприємства не є досить стабільною (рис. 2.1.) з огляду на фінансовий звіт за період 2016-2018 рр.

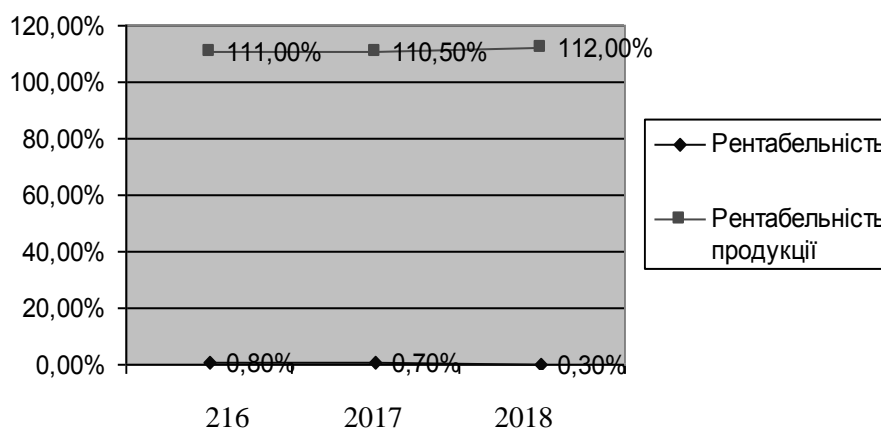


Рис. 2.1. Рентабельність підприємства

З огляду на ці результати можна сказати, що взагалі ПП «Ренорус» з кожної вкладеної гривні витратило у 2016 р. – 20 коп., 2017 р. – 30 коп., 2018 р. – 70 коп., при цьому маючи позитивну рентабельність продукції – на кожну вкладену гривню 11 коп., 10,5 коп. та 12 коп. відповідно прибутку, що проявляється в нераціональному використанні трудових ресурсів та неправильному розмежуванні обов'язків.

За даних умов причиною таких результатів могла стати діяльність не пов'язана безпосередньо з реалізацією продукції, тобто, зовнішній фактор – сучасна криза в країні та внутрішній – організаційна структура підприємства.

Проаналізуємо організаційну структуру ПП «Ренорус» (рис. 2.2.).



Рис. 2.2. Організаційна структура управління ПП «Ренорус»

Увесь штат підприємства нараховує 50 осіб.

Як бачимо, організаційна структура управління ПП «Ренорус» є лінійно-функціональною.

Існуюча організаційна структура має ряд недоліків:

1. Відсутність відділу кадрів – який і займається прийомом та звільненням працюючих, встановлення трудового розпорядку. На даний момент ці функції виконує головний бухгалтер.

2. Відсутність планово-економічної служби, яка в свою чергу займається плануванням діяльності підприємства (заробітної плати, реалізації продукції тощо).

3. Розмежування обов'язків кожного працюючого не встановлено. Тобто існує певна невизначенність у роботі, що не дає робітнику повністю розкритися.

Проведення аналізу виробничо-господарської діяльності підприємства було здійснено за період з 2016 по 2018 рр.

За аналізований період виручка у ПП «Ренорус» надходила від: ремонту електродвигунів, силових трансформаторів; продажу стартерів і генераторів для карбюраторних і дизельних двигунів автомобілів і тракторів; продажу будівельних матеріалів; продажу плитки тротуарної вібропресованої; продажу секцій паркану бетонного декоративного «Рваний камінь».

Основні техніко-економічні показники роботи ПП «Ренорус» за 2016-2018 рр. представлені в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Основні техніко-економічні показники діяльності ПП «Ренорус» за 2016-2018 рр.

Показники	Одиниця виміру	2016 р.	2017 р.	2018 р.	Відхилення		Темп зростання	
					2017 р. від 2016 р.	2018 р. від 2017 р.	2017 р. від 2016 р.	2018 р. від 2017 р.
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Виручка від реалізації без податків і платежів з виручки	млн. грн.	1118,0	348,00	995,00	-770,00	647,00	31,13	285,92
Повна собівартість реалізованої продукції	млн. грн.	1091,0	295,00	791,00	-796,00	496,00	27,04	268,14
Витрати на гривню виручки	грн. / грн.	0,92	0,84	0,79	-	-	-	-
Прибуток:								
від реалізації	млн. грн.	27,00	53,00	204,00	26,00	151,00	196,30	384,91
за звітний період	млн. грн.	27,00	52,00	204,00	25,00	152,00	192,59	392,31
чистий прибуток	млн. грн.	19,00	34,00	151,00	15,00	117,00	178,95	444,12

Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Середньоспівкова чисельність працівників	осіб	48,00	45,00	50,00	-3,00	5,00	93,75	111,11
Рентабельність діяльності	%	2,42	14,94	20,50	12,52	5,56	617,36	137,22
Рентабельність реалізованої продукції	%	2,47	17,97	25,79	15,49	7,82	725,96	143,55
Фонд заробітної плати	млн. грн.	144,60	170,10	283,20	25,524	113,10	117,65	166,49
Середньомісячна заробітна плата одного працівника	тис. грн.	251,00	315,00	472,00	64,00	157	125,50	149,84
Продуктивність праці	млн. грн. / особу	23,29	7,73	19,90	-15,56	12,17	33, 20	257,33
Матеріаломісткість	грн. / грн.	0,40	0,36	0,29	-	-	-	-

Проаналізуємо абсолютні показники виручки ПП «Ренорус» за 2016-2018 рр. Як видно з таблиці 2.1, виручка від реалізації в 2016 році була найбільшою, становила 1118 млн. грн.

Низька конкуренція, відносна новизна продукту, а також об'ємні замовлення у 2016 році позитивно позначилися на виручці. Проте в 2017 р., через появу сильних конкурентів, а так само не своєчасне реагування на зміну ситуації на ринку, згодом зниження обсягу виробленої продукції негативно позначилися на кінцевому результаті.

Виручка за 2017 рік склала 348 млн. грн. Це на 770 млн. грн. менше попереднього року, тобто падіння склало 68,87%. Але не дивлячись на ситуацію, що змінилася на ринку, в 2018 році ПП «Ренорус» знову вийшла на хороші показники виручки – 995 млн. грн. Це обумовлено заміною обладнання на більш сучасне, що дозволило з одного боку підвищити якість продукції і збільшити обсяги продажів, а з іншого скоротити матеріальні витрати. В результаті зростання прибутку 2018 р. відносно 2017 р. склав 185,92%.

2.2 Аналіз фінансово-економічної діяльності досліджуваного підприємства

Грунтуючись на даних фінансового звіту за період 2016-2018 рр. можна визначити ефективність фінансово-економічної діяльності ПП «Ренорус» (табл. 2.2.).

Таблиця 2.2

Фінансовий звіт ПП «Ренорус» за 2016-2018 рр.

Стаття	2016 р. за 9 міс.	2017 р. за 9 міс.	Відхилення	2018 р. за 9 міс.	Відхилення
Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, послуг, робіт)	725,00	802,00	+77,00	1442,40	+640,40
Непрямі податки та інші вирахування з доходу	(121,00)	(133,70)	+12,70	(240,60)	+106,90
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	604,00	668,30	+89,70	1201,80	+747,30
Інші операційні доходи	7,50	3,80	-3,70	8,90	+5,10
Інші звичайні доходи	0,60	0,10	-0,50	0,60	+0,50
Надзвичайні доходи					
Разом чисті доходи	612,10	672,20	+60,10	1211,30	+539,10
Збільшення (зменшення) залишків незавершеного виробництва і готової продукції					
Матеріальні затрати	(16,70)	(20,20)	+3,50	(17,00)	-3,20
Витрати на оплату праці	(15,80)	(14,10)	-1,70	(24,90)	+10,80
Відрахування на соціал. заходи	(5,90)	(5,30)	-0,60	(9,20)	+3,90
Амортизація	(0,90)	(1,80)	+0,90	(1,20)	-0,60
Інші операційні витрати	(23,30)	(18,70)	-4,60	(42,7)	+24,00
у тому числі					
Собівартість реалізованих товарів	(542,00)	(604,60)	+62,60	(1071,60)	+467,00
Інші звичайні витрати	-	-	-	-	-
Надзвичайні витрати	-	-	-	-	-
Податок на прибуток	(1,70)	(2,80)	+1,10	(3,50)	+0,70
Разом витрати	(606,30)	(667,50)	+61,20	(1177,00)	+509,50
Чистий прибуток (збиток))	5,80	4,70	-1,10	34,30	+293,60

Виходячи з даних таблиці 2.2 можна зробити наступні розрахунки:

1. Абсолютна ліквідність ПП «Ренорус» протягом періоду 2016-2018 рр. складала:

$$K_{\text{аб.л}} = \frac{\text{Грошові засоби}}{\text{короткострокові зобов'язання}}, \quad (2.1)$$

$$K_{\text{аб.л16}} = \frac{73,80}{366,70} = 0,201$$

$$K_{\text{аб.л17}} = \frac{165,00}{538,60} = 0,306$$

$$K_{\text{аб.л18}} = \frac{63,40}{550,40} = 0,12$$

2. Уточнена ліквідність:

$$K_{\text{ут.л}} = \frac{\text{Грошові засоби} + \text{дебіторська заборгованість}}{\text{Короткострокові зобов'язання}} \quad (2.2)$$

$$K_{\text{ут.л16}} = \frac{73,8 + 213,9}{366,7} = 0,78$$

$$K_{\text{ут.л17}} = \frac{165 + 148,70}{538,6} = 0,582$$

$$K_{\text{ут.л18}} = \frac{63,40 + 315,5}{550,4} = 0,688$$

3. Загальний коефіцієнт ліквідності:

$$K_{\text{заг.л}} = \frac{\text{Поточні активи}}{\text{короткострокові зобов'язання}} \quad (2.3)$$

$$K_{\text{заг.л16}} = \frac{4,3 + 440,4}{366,7} = 1,213$$

$$K_{\text{заг.л17}} = \frac{619,00 + 3,40}{538,6} = 1,156$$

$$K_{\text{заг.л18}} = \frac{659,70 + 3,00}{550,40} = 1,204$$

4. Коефіцієнт маневрування:

$$K_{\text{манев}} = \frac{\text{Оборотний капітал}}{\text{Власний капітал}} \quad (2.4)$$

$$K_{\text{манев16}} = \frac{78,00}{440,40} = 0,177$$

$$K_{\text{манев17}} = \frac{83,80}{619,00} = 0,135$$

$$K_{\text{манев18}} = \frac{112,30}{659,70} = 0,170$$

5. Коефіцієнт незалежності:

$$K_{\text{нез}} = \frac{\text{Джерела власних коштів}}{\text{Валюта баланса – нетто}} \quad (2.5)$$

$$K_{\text{нез16}} = \frac{78,00}{444,7} = 0,175$$

$$K_{\text{нез17}} = \frac{83,80}{622,40} = 0,135$$

$$K_{\text{нез18}} = \frac{112,30}{662,70} = 0,169$$

6. Коефіцієнт фінансової стійкості:

$$K_{\text{ф.с.}} = \frac{\text{Джерела власних коштів} + \text{довгостр. зобов'язан.}}{\text{Валюта баланса} - \text{нетто}} \quad (2.6)$$

$$K_{\text{ф.с.16}} = \frac{78,00 + 359,10}{444,70} = 0,982$$

$$K_{\text{ф.с.17}} = \frac{83,80 + 533,00}{622,40} = 0,991$$

$$K_{\text{ф.с.18}} = \frac{112,30 + 544,80}{662,70} = 0,992$$

7. Коефіцієнт фінансування:

$$K_{\text{фін}} = \frac{\text{Власні джерела}}{\text{Боргові кошти}} \quad (2.7)$$

$$K_{\text{фін16}} = \frac{78,00}{359,10} = 0,217$$

$$K_{\text{фін17}} = \frac{83,80}{533,00} = 0,157$$

$$K_{\text{фін18}} = \frac{112,30}{544,80} = 0,206$$

Фінансове становище підприємства знаходиться у безпосередній залежності від того наскільки швидко кошти, вкладені в активи, перетворюються в реальні гроші, тому для ПП «Ренорус» були проведені наступні розрахунки за період 2016-2018 рр.

1. Середня величина активів

$$C_{\text{сер.}} = \frac{O_{\text{н}} + O_{\text{к}}}{2}, \text{ тис. грн.} \quad (2.8)$$

$$C_{\text{сер.16}} = \frac{225,3 + 440,4}{2} = 332,85 \text{ тис. грн.}$$

$$C_{\text{сер.17}} = \frac{440,4 + 619,0}{2} = 529,7 \text{ тис. грн.}$$

$$C_{\text{сер.18}} = \frac{619,0 + 659,7}{2} = 639,35 \text{ тис. грн.}$$

2. Коефіцієнт обороту активів

$$K_{\text{об.ак.}} = \frac{\text{Виручка від реалізації}}{\text{Середня величина активів}} \quad (2.9)$$

$$K_{\text{об.ак.16}} = \frac{604,00}{332,85} = 1,81$$

$$K_{\text{об.ак.17}} = \frac{668,30}{529,7} = 1,26$$

$$K_{\text{об.ак.18}} = \frac{1201,8}{639,35} = 1,88$$

3. Термін обороту активів:

$$T_{\text{ак}} = \frac{360}{\text{Коб.ак}}, \text{ дн.} \quad (2.10)$$

$$T_{\text{ак16}} = \frac{360}{1,81} = 199 \text{ дн.}$$

$$T_{\text{ак17}} = \frac{360}{1,26} = 286 \text{ дн.}$$

$$T_{\text{ак18}} = \frac{360}{1,88} = 191 \text{ дн.}$$

4. Рентабельність інвестицій:

$$P_{\text{ін}} = \frac{\text{Прибуток(до спати податків)}}{\text{Вал. бал. – Короткостр. зобов'яз.}} \cdot 100, \% \quad (2.11)$$

$$P_{\text{ін16}} = \frac{725,00}{444,7 - 359,1} \cdot 100 = 84,7 \%$$

$$P_{\text{ін17}} = \frac{802,00}{622,4 - 533,00} \cdot 100 = 89,7 \%$$

$$P_{\text{ін18}} = \frac{1442,4}{662,7 - 544,8} \cdot 100 = 122,3 \%$$

5. Рентабельність капіталу:

$$P_{\text{кап}} = \frac{\text{Прибуток(до спати подат)}}{\text{Власні джерела}} \cdot 100, \% \quad (2.12)$$

$$P_{\text{кап16}} = \frac{725,00}{78,00} \cdot 100 = 92,9 \%$$

$$P_{\text{кап17}} = \frac{802,00}{83,8} \cdot 100 = 95,7 \%$$

$$P_{\text{кап18}} = \frac{1442,4}{112,3} \cdot 100 = 128,4 \%$$

Аналогічно обороту активів, розраховуємо оборот дебіторської заборгованості.

1. Оборотність дебіторської заборгованості:

$$O_{\text{д.з.}} = \frac{\text{Виручка від реаліз.}}{\text{Середня дебітор. заборгов.}} \quad (2.13)$$

$$O_{\text{д.з.16}} = \frac{725,00}{198,05} = 3,66$$

$$O_{\text{д.з.17}} = \frac{802,00}{175,05} = 4,58$$

$$O_{\text{д.з.18}} = \frac{1442,4}{223,5} = 6,45$$

2. Термін обороту дебіторської заборгованості:

$$T_{\text{д.з.}} = \frac{360}{\text{Оборотність деб. заборг.}}, \text{дн} \quad (2.14)$$

$$T_{\text{д.з.16}} = \frac{360}{3,66} = 98 \text{дн}$$

$$T_{\text{д.з.17}} = \frac{360}{4,58} = 78 \text{дн}$$

$$T_{д.з.18} = \frac{360}{6,45} = 56 \text{ дн}$$

3. Доля дебіторської заборгованості в оборотних активах:

$$D_{д.з.} = \frac{\text{Дебіторська заборгов.}}{\text{Оборотні активи}} \cdot 100, \% \quad (2.15)$$

$$D_{д.з.16} = \frac{212,70}{440,40} \cdot 100 = 48,3\%$$

$$D_{д.з.17} = \frac{137,4}{619,00} \cdot 100 = 22,2\%$$

$$D_{д.з.18} = \frac{309,60}{659,70} \cdot 100 = 46,9\%$$

Дані розрахунку занесемо до таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Показники ліквідності та фінансового стану підприємства

Показники	2016 р. за 9 міс.	2017 р. за 9 міс.	Відхилення 2017-2016	2018 р. за 9 міс.	Відхилення 2018-2017	Загальне відхилення 2018-2016
1	2	3	4	5	6	7
Абсолютна ліквідність	0,201	0,306	+0,105	0,120	-0,186	-0,081
Уточнена ліквідність	0,780	0,582	-0,198	0,688	+0,106	-0,092
Загальний коефіцієнт ліквідності	1,213	1,156	+0,347	1,204	+0,048	-0,009
Оборотний капітал	78,00	83,80	+5,80	112,30	+28,50	+34,30
Коефіцієнт маневрування	0,177	0,135	-0,142	0,170	-0,007	+2,28
Коефіцієнт незалежності	0,175	0,135	+0,04	0,169	+0,034	-0,006
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,974	0,991	+0,017	0,992	+0,001	+0,017
Коефіцієнт фінансування	0,217	0,157	-0,06	0,206	-0,423	-0,011

Продовження таблиці 2.3

1	2	3	4	5	6	7
Середня величина активів, тис. грн.	332,85	529,70	-196,85	639,35	+109,65	+306,50
Коефіцієнт об.ак.	1,81	1,26	-0,55	1,88	+0,62	+0,07
Термін обороту, дн.	199	286	+87	191	-95	-8
Рентабельність інвестицій, %	84,7	89,7	+5,0	122,3	+32,6	+38,6
Рентабельність капіталу, %	92,9	95,7	+2,8	128,4	+35,5	32,7
Оборотність дебіторської заборгованості	3,66	4,58	+0,92	6,45	+1,87	+2,79
Термін обороту дебіторської заборгованості, дн	98	78	-20	56	-12	-32
Доля дебіторської заборгованості в оборотних активах, %	48,30	22,20	-26,10	46,90	+24,70	-1,40

За результатами таблиці 2.3 абсолютна ліквідність підприємства знизилася на 0,081. Тобто видно, що підвищилися кредиторські зобов'язання, це, в свою чергу, говорить про нестабільність. Погасити свої зобов'язання в терміновому порядку підприємство не змогло б. Однак, слід враховувати малу ймовірність, що всі кредитори підприємства пред'являть свої боргові вимоги. Тому можна сказати, що є так звана відповідність легкорезалізуемим активам та короткостроковими зобов'язаннями.

Уточнена ліквідність протягом періоду 2016-2018 рр. зростає. Слід враховувати, що не всі підприємства-боржники впроможі сплатити борг в потрібний нам час. Тому даний показник не є основним. Він тільки показує можливість сплатити свої боргові зобов'язання не тільки за рахунок власних коштів.

Загальний коефіцієнт ліквідності мав тенденцію зростання порівняно з 2017 р. на 0,048 та знизився у 2018 р. на 0,009. На протязі періоду 2016-2018 рр. цей показник мав значення більше одиниці, це говорить про те, що підприємство має необхідний об'єм вільних ресурсів, які формуються за

рахунок власних джерел.

З огляду на коефіцієнт фінансування, котрий за період 2016-2018 рр. знизився на 0,011, то можна сказати, що більша частина майна сформована за рахунок позичених коштів. За даних умов підприємство знаходиться у небезпечній ситуації та мало ймовірності отримання додаткових кредитів.

Також видно що на протязі періоду 2016-2018 рр. термін обороту активів зменшився на 8 днів. Що говорить про краще використання оборотних активів та, як наслідок, можливість багаторазово «запускати» в обіг.

Показник рентабельності інвестицій показує, що вони зросли у 2018 р. на 38.6% порівняно з 2016 р. Це є показником «майстерності» управління інвестиціями. За даних умов базисне підприємство є привабливим для інвесторів. Що в подальшому могло би призвести до розширення його діяльності та отримання додаткового прибутку, вихід на новий рівень конкуренції.

Існують деякі загальні рекомендації, які дозволяють управляти дебіторською заборгованістю: контролювати стан розрахунків з покупцями по відстроченій (просроченій) заборгованості; по можливості орієнтуватися на більшу кількість покупців з метою зменшення ризику одним або декількома покупцями; слідкувати за відношенням дебіторської та кредиторської заборгованостю: значне перевищення дебіторської заборгованості створює ризик фінансової стійкості підприємства та робить необхідним залучення додаткових (як правило, дорогокоштуючих) джерел фінансування; використовувати спосіб предоставлення знижок при доскороковій сплаті.

Рентабельність капіталу показує, що у ПП «Ренорус» добре використовується власний потенціал. Інвестори капіталу вкладатимуть гроші задля отримання прибутку від цих інвестицій, а найкращим показником результативності господарської діяльності є наявність прибутку на власний капітал.

2.3 Аналіз системи організації праці та заробітної плати у ПП «Ренорус»

Мета організації праці складається з двох взаємопов'язаних частин [5]:

1 частина – підвищити дохідність підприємства або коефіцієнт корисної дії робочої системи, тобто виробляти більшу кількість продукції належної якості при низьких витратах.

2 частина – гуманізувати працю шляхом зниження високого навантаження на працівників та підвищення безпеки праці.

В умовах ринкової економіки на всіх рівнях управління можна виділити економічні, соціально-психологічні, техніко-технологічні завдання щодо організації праці.

Економічні завдання передбачають досягнення:

- максимальної економії живої та уречевленої праці;
- підвищення продуктивності;
- зниження витрат на виробництво продукції і надання послуг належної якості.

Сутність економічних завдань полягає в тому щоб створити таку систему взаємодії людини із засобами виробництва та один з одним, яка б забезпечувала максимальну продуктивність праці, мінімальну собівартість виготовлення продукції, високу рентабельність виробництва. Така взаємодія забезпечується на основі вибору оптимальних варіантів поділу та кооперації праці, застосування прогресивних прийомів та методів праці на робочих місцях, оптимальних систем обслуговування, встановлення обґрунтованих норм праці, створення комфортних умов праці.

Соціально-психологічні завдання полягають у створенні сприятливих умов праці і підвищенні культурно-технічного рівня працівників для забезпечення високої їх працездатності і задоволення від роботи. Вони вирішуються за допомогою вибору раціональних форм поділу та кооперації праці, які забезпечують оптимальне поєднання фізичних та розумових зусиль

робітників при виконанні покладених на них функцій або робіт.

Виходячи з того, що ПП «Ренорус» займається оптовим продажем електрообладнання та виготовлення продукції вже з існуючих деталей та комплектуючих [1], функціональна форма тут представлена: основними робітниками, які займаються процесом реалізації продукції (менеджери, вантажники, водії), а також керівниками та обслуговуючим персоналом.

У окремі функціональні групи входять керівники, спеціалісти та службовці.

Професійна форма здійснюється в залежності від професійної спеціалізації робітників та передбачає виконання на робочих місцях робіт в рамках тієї чи іншої професії.

Виходячи з об'ємів кожного виду робіт можна визначити потребу у робітниках за професіями як в цілому по підприємству, так і по його структурним підрозділам.

Квалікаційний поділ праці обумовлений різною складністю робіт, які потребують визначеного рівня знань та досвіду робітників. Для кожної професії встановлюється різні ступені складності, які групуються згідно тарифним розрядам або кваліфікаційним категоріям. На цій основі визначається чисельність робітників по кожній професії, кваліфікаційним розрядам та категоріям.

Поряд із поділом праці невід'ємно йде кооперація. ПП «Ренорус» займається специфічною діяльністю, тому поділ та кооперація має свої особливості. Поділ праці на підприємстві характеризується наявністю різних форм:

1. Операційний поділ праці (індивідуальна форма) – надання кожному робітникові сукупності визначених виробничих операцій, які в сукупності уявляють повний процес реалізації продукції. Дана форма дозволяє повно використовувати здібності кожного виконавця у відповідності з його кваліфікацією і професійною підготовкою.

2. Функціональний поділ праці – за допомогою цієї форми

відбувається поділ працівників за характером виконуваних функцій: основних (менеджери, водії, грузчики, ІТР – зайняті створенням і втіленням у виробництво нових знань і знань взагалі у формі теоретичних і прикладних розробок (інженер).

3. Процес поділу робітників за функціями характеризується на ПП «Ренорус» таким співвідношенням: основних – 35 осіб, обслуговуючий персонал – 8 осіб, адміністративно-управлінський персонал – 7 осіб.

4. Професійно-кваліфікаційний поділ. За допомогою цієї форми відбувається поділ працівників за кваліфікацією та професійною підготовкою. На підприємстві ПП «Ренорус» дана форма поділу праці представлена розмежуванням робітників за освітою (табл. 2.4)

Фахівці ПП «Ренорус», що займають керівні посади, мають вищу освіту за фахом, пройшли курси підвищення кваліфікації, володіють комп'ютерною грамотою та офісною технікою. Співробітники адміністративного апарату підприємства мають вищу освіту, досвід роботи на керівних посадах не менше 3 років.

Таблиця 2.4

Рівень освіти за 2017-2018 роки

Найменування категорії працівників	Рівень освіти							
	Вища		Середньо-спеціальна		Середня (практики)		Всього	
	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018
Керівники	7	7	-	-	-	-	7	7
Спеціалісти	14	14	-	-	-	-	14	14
Робітники	-	-	21	21	8	8	29	29

Середній вік керівників і спеціалістів у ПП «Ренорус» становить 47 років.

На керівних посадах працюють фахівці з великим практичним досвідом роботи з відповідного профілю, що володіють необхідними організаційними, діловими, професійними і особистісними якостями, які вміють приймати правильні рішення.

Серед існуючих форм кооперації праці, на підприємстві виділяються наступні [6]:

- внутрішньофірмова – за допомогою взаємодії окремих дільниць для отримання кінцевої реалізації продукції, наприклад, в офісі відбувається організація виписки документів, а на складі вже погрузка-вигрузка.

- внутрішньодільнична – використання колективної форми праці.

Дуже важливим чинником ефективного функціонування ПП «Ренорус» є кількість робітників у ньому. Це обумовлюється таким показником як діапазон контролю – обмежена кількість об'єктів, якими можна ефективно керувати. Середня величина контролю складає 7-10 чоловік (у виробничих підрозділах підприємства протягом 2016-2018 рр. чисельність робітників не перевищувала 8 осіб).

Позитивні наслідки: керівник має можливість підтримувати постійні контакти з підлеглими, обмінюватися с ними необхідною інформацією, більш якісно керувати ними.

Негативні наслідки: є небезпека того, що керівник буде надто втручатись в їх справи і обмежувати свободу поведінки.

Наслідком недосконалої кооперації праці є звільнення і внутрішньовиробничі міграції.

До основних напрямків вдосконалення розподілу і кооперації праці належать:

- розширення трудових функцій;
- суміщення професій;
- розширення зон обслуговування.

Розширення трудових функцій полягає у виконанні поряд з обов'язками по основній професії деяких функцій, які виконуються працівниками інших професій.

Суміщення професій полягає у виконанні протягом робочої зміни робіт як за основною професією, обумовлених трудовим договором, так і за іншими професіями, тобто різнорідних за профілем робіт.

Розширення зон обслуговування полягає у виконанні поряд з основною роботою, обумовленою трудовим договором, додаткової роботи за тією ж професією. При цьому відбувається поєднання однорідних робіт.

При розширенні зон обслуговування складність роботи і кваліфікація працівників зазвичай не змінюються.

Поєднання функцій і професій відбувається насамперед шляхом поєднання суміжних професій, професій основних робітників – з професіями, пов'язаними з технічним обслуговуванням устаткування, контролем якості продукції.

Суміщення професій веде до поліпшення змістовності праці, зростанню кваліфікації робітників, поліпшення використання робочого часу, більш повному завантаженні устаткування, зростанню продуктивності праці.

Суміщення професій і функцій доцільно проводити за наявності певних організаційно-технічних умов: при неповній зайнятості по основній професії; при простоях робочих, які виникають через несинхронність роботи суміжних функціональних робітників; при одноманітних монотонних роботах з метою зниження стомлюваності; цільової єдності виконуваних робіт, наприклад вантаження і транспортування; організаційно-технічного взаємозв'язку робіт, що суміщуються, наприклад, верстатник і наладчик; територіальної близькості робочих місць, на яких виконуються роботи; можливості різночасного і послідовного виконання робіт з основної та суміщеної професії.

Конкретні форми поєднання залежать від таких різноманітних факторів, як зміст, обсяг і стабільність робіт, кваліфікаційна і технологічна однорідність суміщуваних функцій.

Добре організований поділ та кооперація праці можуть полегшити організацію обслуговування робочих місць і підвищити їх спеціалізацію, як наслідок, підвищиться продуктивність праці.

Тому за для покращення роботи колективів необхідно використовувати наступні заходи:

1. Колективи формуються на основі науково-обґрунтованих форм розподілу праці обумовленими цим пропорцій у чисельності робітників. Велике значення має глибина розподілу праці: монотонність і постійність виконуваних операцій знижує ефективність виробництва, з цією метою необхідно використовувати обґрунтоване суміщення професій і трудових функцій.

2. У зв'язку з тим, що все більш доцільно-економічна роль належить колективним формам праці, то головним напрямком удосконалення роботи створення сприятливого клімату у колективі.

Правильно організовані поділ та кооперація праці забезпечує високу продуктивність праці окремого робітника та підприємства в цілому. Тому слід приділяти велику увагу цій сфері діяльності, що покращить рівень організації праці, а тому і ефективність виробництва.

Одна із складових організації праці на підприємстві – графік роботи (табл. 2.5).

Таблиця 2.5.

Графік роботи підприємства на 2018 рік

Місяць	Календарні дні	Вихідні і святкові дні	Робочі дні	Робочі години
Січень	31	12	19	142,5
Лютий	28	8	20	150
Березень	31	9	22	165
Квітень	30	9	21	157,5
Травень	31	12	19	142,5
Червень	30	10	20	150
Липень	31	10	21	157,5
Серпень	31	9	22	165
Вересень	30	8	22	165
Жовтень	31	10	21	157,5
Листопад	30	8	22	165
Грудень	31	9	22	165
Всього	365	114	251	1882,5

Добре організований час відпочинку та роботи позитивно впливає на діяльність людини, а це в свою чергу для підприємства проявляється у підвищенні продуктивності праці.

Також складовою підвищення продуктивності праці робітників підприємства є оптимальна організація робочих місць.

Робоче місце – частина виробничої площі, яка оснащена всім необхідним устаткуванням, інструментом, пристроями і призначена для виконання трудових операцій певної частини виробничого процесу [8].

Кожне робоче місце має свою специфіку, пов'язану з особливостями організації виробничого процесу, різноманітністю форм конкретної праці у виробництві.

Вид робочого місця визначається такими чинниками, як тип виробництва, рівень поділу і кооперації праці, ступінь механізації та автоматизації, кількість устаткування на робочому місці тощо [7].

Робочі місця менеджерів на ПП «Ренорус» класифікують за параметрами, що наведено у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Класифікація робочих місць

За числом виконавців	Індивідуальне (у кожного робітника є своє визначене місце)
За рівнем механізації та автоматизації	Ручне (певні види робіт працівник виконує вручну); Автоматизоване (наявність комп'ютерів)
За місцем розташування	У приміщенні
За кількістю змін	Однозмінне
За часом функціонування	Тимчасове
За видом операцій	Основне
За основною робочою позою	Сидячи

Організація і устрій робочих місць мають відповідати вимогам до індивідуальних та колективних форм праці.

Організація робочого місця – це створення певного комплексу організаційно-технічних умов для високопродуктивної і безпечної праці [12].

При вирішальній ролі знарядь праці вихідним моментом в організації робочого місця є предмет праці. Залежно від його параметрів (маса, габаритні розміри, вимоги до якості тощо) прегується технологічний процес із зазначенням виду і характеру знарядь праці (машин, устаткування, інструменту, пристрою), тобто визначаються наперед устаткування та оснащення робочого місця.

Знаряддя і характер предметів праці, у свою чергу, обумовлюють планування (відповідну площу, розміщення елементів тощо) робочого місця.

Кількість, повторюваність, маса, габаритні розміри предметів праці, особливості знарядь праці також визначають систему і форму обслуговування.

Водночас характер і розміщення засобів та предметів праці мають узгоджуватись з вимогами головної продуктивної сили – людини, з її можливостями приводити в рух і використовувати речові елементи процесу праці без шкоди для організму.

Основні напрямки в організації робочих місць такі:

- раціональна спеціалізація;
- ефективне розміщення устаткування, оснащення предметів праці;
- освітлення робочої площі;
- обслуговування;
- умови безпечної і високопродуктивної праці.

Відомо, що спеціалізація робочих місць залежить від типу виробництва. Робоча зона або простір, де розташоване робоче місце, визначається розрахунками. Простору має бути достатньо для виконання необхідних рухів і переміщень працівників під час виконання певних виробничих операцій.

Ефективне розміщення всіх компонентів робочого місця формалізуються його технологічним плануванням.

У процесі організації робочих місць обов'язково враховують санітарні норми, включаючи освітлення, інструкції з експлуатації устаткування, техніки безпеки та інші параметри, що забезпечують високопродуктивну і якісну працю.

Передбачається також відповідна система сигналізації і зв'язку, що забезпечує обмін інформацією між робітниками і майстром або іншими лінійними керівниками, а також службами внутрішньоцехового обслуговування.

На ПП «Ренорус» організація робочого місця менеджера здійснюється відповідно його елементного оснащення (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Основні елементи оснащення робочого місця менеджера

Тип оснащення	Елементи оснащення
Основне обладнання	Комп'ютери, телефони
Допоміжне обладнання	Принтер, канцелярія
Організаційне обладнання	Меблі, кондиціонери

Оснащення робочого місця передбачає повне укомплектування і постійне його забезпечення всіма необхідними знаряддями і предметами праці для виконання закріплених операцій процесу праці [13].

Постійні елементи устаткування та оснащення робочого місця знаходяться на робочому місці завжди, незалежно від роботи, яка виконується в кожній окремий період.

Тимчасові елементи устаткування робочого місця – це спеціальні предмети, призначені для виконання конкретної роботи. Їх склад, кількість і тривалість перебування на робочому місці залежать від технологічного режиму і системи обслуговування.

Спеціальні робочі місця оснащуються повним комплектом необхідних компонентів для виконання конкретних операцій.

Серед обов'язкових умов раціональної організації трудового процесу

передбачається певний порядок розташування всіх необхідних компонентів для виконання виробничих операцій, який чітко накреслюється в технологічних картах плануванням робочого місця.

Поряд з цим наука про організацію праці та заробітної плати має активний характер. Вона виховує у керівників нетерпляче відношення до недоліків.

Поряд з цим вона допомагає боротися за режим економії, отримувати максимальний прибуток та рентабельність підприємства, враховуючи соціальний аспект діяльності.

Далі проведемо аналіз плану з праці та заробітної плати досліджуваного підприємства.

План з праці та заробітної плати складається з наступних підрозділів [16]:

1. План по підвищенню продуктивності праці.
2. План чисельності та складу робітників підприємства.
3. План заробітної плати.

Важливе значення плану з праці та заробітної плати у планово-економічній та виробничо господарській діяльності підприємства визначається тим суттєвим впливом, який надають показники даного розділу на кількісні та якісні показники діяльності підприємства.

План з праці тісно пов'язаний з планом виробництва, адже у відповідності до об'єму виробництва визначається чисельність працівників. Залежно від плану росту продуктивності праці визначають можливості збільшення об'єму виробництва.

Зниження собівартості продукції також залежить від росту продуктивності праці, від співвідношення темпів росту продуктивності праці і заробітної плати.

Фонд заробітної плати є важливою частиною фінансового плану підприємства. У свою чергу продуктивність праці та чисельність робітників залежить від виконання плану підвищення ефективності виробництва.

Основними задачами при розробці плану з праці є:

1. Забезпечення підвищення продуктивності праці та прискорення темпів її зростання, встановлення вірних співвідношень між ростом продуктивності праці та заробітної плати.
2. Дотримання вірних пропорцій у заробітній платі окремих категорій робітників відповідно з кількістю та якістю їх праці в межах встановленого підприємством загального фонду заробітної плати.
3. Визначення потреби у кадрах необхідної кваліфікації, а також підвищення кваліфікації робітників підприємства.
4. Забезпечення оптимального співвідношення у чисельності персоналу, зайнятого у виробництві, обслуговуванні та управлінні.

Розробці планових показників праці повинен ґрунтуватися на глибокому аналізі звітних показників.

Вихідними даними для розробки плану з праці є: виробнича програма підприємства; план технічного розвитку та підвищення виробництва; прогресивні техніко-економічні норми та нормативи.

Важливим напрямком організації праці є її мотивація. Тому в дипломній роботі було проаналізовано динаміку заробітної плати на ПП «Ренорус».

Мотивація – процес стимулювання робітників до діяльності.

Задача мотивації складається у тому, щоб робітники підприємства виконували роботу відповідно з делегованими їм обов'язками і з накресленим планом [20].

Мотивація здійснюється економічними та неекономічними стимулами.

Суть економічної мотивації складається в тому, що люди в результаті виконання вимог, які ставить до них організація, отримують певні матеріальні вигоди, які підвищують їх добробут.

Економічне стимулювання може бути прямим (грошовий дохід), або побічним (непрямими), яке полегшує отримання прямого (дадатковий вільний час, який дозволяє заробляти в іншому місці).

Основними формами грошових доходів, пов'язаних з трудовою діяльністю, є заробітня плата, підприємницький прибуток, різного роду виплати і пільги.

До неекономічних засобів стимулювання відносяться організаційні і моральні [18]. Організаційні засоби включають:

1. Мотивація цілями.
2. Залучання до участі у справах організації (робітникам надається право голосу при вирішенні ряду проблем, насамперед, соціальних).
3. Мотивація збагаченням праці (надання людині більш змістовної, цікавої, соціально значимої роботи з широкими перспективами посадового і професійного зростання, що дає можливість здійснювати контроль над ресурсами та умовами власної праці).

До моральних методів стимулювання відносяться перш за все визнання, яке може бути особистим і публічним.

Планування заробітної плати на підприємстві складається зі встановлення фонду та рівня середньої заробітної плати по кожній категорії робітників.

Основними задачами планування фонду заробітної плати на підприємстві є:

1. Забезпечення стимулювання зростання та удосконалення загального виробництва.
2. Перевищення темпів зростання продуктивності праці над темпами зростання заробітної плати.
3. Забезпечення економічного закону оплати по праці, підвищення зацікавленості кожного робітника у загальних результатах діяльності підприємства.
4. Підвищення життєвого рівня працюючих.

Фонд оплати праці – це запланована на рік сума грошових коштів, призначених для виплати працюючим за виконану роботу [15].

Фонд оплати праці (ФОП) включає:

- фонд основної заробітної плати, $Z_{\text{осн}}$;
- фонд додаткової заробітної плати, $Z_{\text{дод}}$.

Фонд основної заробітної плати включає фонд тарифної заробітної плати ($Z_{\text{тар}}$) і доплати (Д).

Фонд тарифної заробітної плати ($Z_{\text{тар}}$) розраховується виходячи з прийнятої форми і системи оплати праці.

Для основних робітників застосовується відрядно-преміальна система оплати праці, а для допоміжних робітників почасово-преміальна форма оплати праці.

Фонд тарифної заробітної плати для основних робітників визначається за відрядними розцінками на деталь і кількістю зібраних виробів або годинної тарифної ставки середнього розряду робіт і загальної трудомісткості приведеної програми.

Фонд тарифної заробітної плати для допоміжних робітників визначається виходячи з відпрацьованого часу з урахуванням розряду робочого.

Доплати (Д) включають премії по відрядно-преміальній і почасово-преміальній системі оплати праці, оплату нічних годин та інше.

Розмір доплат можна прийняти 40-50% від фонду тарифної заробітної плати відрядних і почасових робітників.

Фонд додаткової заробітної плати ($Z_{\text{дод}}$) включає виплати, передбачені трудовим законодавством (щорічні тарифні відпустки, учбові відпустки, оплата скороченого робочого дня підліткам та інше).

Фонд оплати праці службовців розраховується виходячи з кількості службовців і їх місячних посадових окладів за штатним розкладом.

На даному підприємстві використовують економічні та неекономічні засоби стимулювання праці робітників.

Заробітна плата – винагорода у грошовій (натуральній) формі, яку за трудовою угодою власник або вповноважений ним орган сплачує працівнику за виконану роботу.

У зв'язку із специфікою роботи підприємства система оплати праці представлена системою тарифів – схеми посадових окладів. Але поряд з цим у працівників, які безпосередньо зайняті продажем продукції заробітня плата залежить від кількості продажу.

Оплата праці за виконані роботи і послуги виконується з врахуванням вкладу робітника у кінцеві результати діяльності підприємства, кількості та якості праці.

В свою чергу керівник підприємства надано право встановлювати форми та системи оплати праці для працівників, конкретні розміри тарифних ставок, відрядних розцінок, посадових окладів, надбавок та платежів самостійно, але не нижче гарантуємих державою.

На підприємстві для забезпечення приросту об'ємів виробництва продукції та підвищення рівня рентабельності встановили пряму залежність фонду оплати праці від об'ємів продажу продукції. Розрахунковий рівень заробітної плати нараховується у основному обсязі при позитивному рівні продажу за місяць.

З цього можна зробити висновок, що для робітників, які займаються продажем товарів (менеджери) зарплата нараховується відповідно окладів.

Керівники, обслуговуючий персонал, грузчики, водії отримують свою заробітню плату згідно окладів та премії.

З поданих вище характеристик, необхідно прослідкувати зміну фонду оплати праці за період 2016-2018 рр. за категоріями робітників (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Фонд оплати праці робітників, тис. грн.

Категорії робітників	2016 р. за 9 міс.	2017 р. за 9 міс.	Відхилення	2018 р. за 9 міс.	Відхилення
Основні	26,16	36,30	+10,14	49,90	+13,60
Обслуговуючий персонал	6,00	6,65	+0,65	6,72	+0,72
Адміністративно-управлінський персонал	9,72	20,40	+10,68	21,72	+1,32
Всього	43,87	65,36	+21,45	80,34	+14,99

За результатами даної таблиці видно, що протягом 2016-2018 рр. фонд оплати праці робітників ПП «Ренорус» мав тенденцію до зростання (рис. 2.3.).

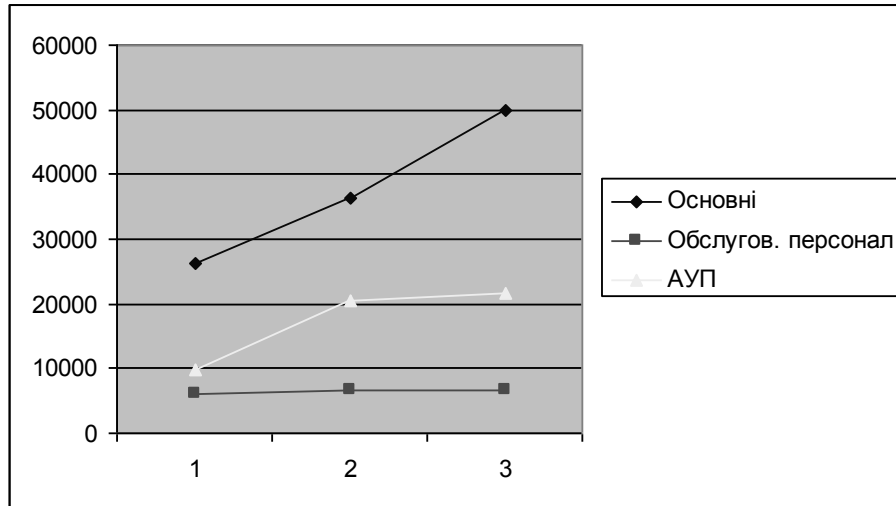


Рис. 2.3. Співвідношення росту $\text{ФОП}_{\text{річ}}$ основних робітників та АУП

Рис. 2.3. показує, що зміна річного значення фонду оплати праці ($\text{ФОП}_{\text{річ}}$) основних робітників досліджуваного підприємства стрімко підвищилась, в свою чергу індекс росту для працівників адміністративно-управлінського персоналу дещо уповільнився.

Дану тенденцію можна пояснити так:

По-перше, характеризуючи співвідношення фонд оплати праці основних робітників ($\text{ФОП}_{\text{осн}}$) та адміністративно-управлінського персоналу, спостерігається значна їх відмінність.

Зважаючи на те, що робітники апарату управління «живуть» завдяки основних робітників (робітники АУП безпосередньо займаються управлінською працею та у них немає інших навантажень), то дана відмінність може суттєво вплинути на морально-психологічний клімат в колективі, а разом і на продуктивність праці. Тому результат стрімкого підвищення $\text{ФОП}_{\text{осн}}$ основних робітників є результатом соціального характеру (рис. 2.4.).

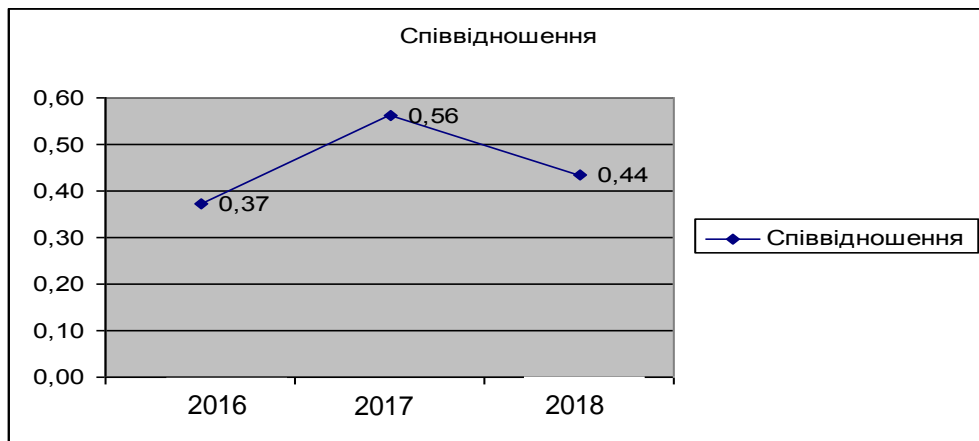


Рис. 2.4. Співвідношення ФОП_{річ} основних робітників та АУП

По-друге, рівень ФОП_{річ} основних робітників за діючими системами оплати праці залежить від результату діяльності кожного робітника окремо. Тому наслідком підвищення ФОП_{річ} основних робітників, може бути зростання продуктивності праці проягом визначеного періоду. Зважаючи на це необхідно прослідкувати її зміну (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Характеристика продуктивності праці персоналу

Показники	2016 р. за 9 міс.	2017 р. за 9 міс.	Відхилення 2016-2017	2018р за 9 міс.	Відхилення 2017-2018
Обсяг тов. прод., тис. грн	725	802	+77	1442,40	+640,40
Чисельність роб, чол.	6	8	+2	9	+1
Чисельність основних робітників, чол.	4	5	+1	6	+1
Продуктивність праці: на 1 основного робітника	181,25	160,40	-20,85	240,40	+80,00
на 1 працюючого	120,83	100,25	-20,58	160,27	+60,02

Продуктивність праці зростає, тому зростання ФОП_{осн} основних робітників є виваженим і правильним кроком на шляху до досягнення значного розвитку підприємства поряд з конкурентами.

Тому необхідно прослідкувати зміну продуктивності праці та ФОП_{річ} основних робітників за відповідний період (рис. 2.5.)

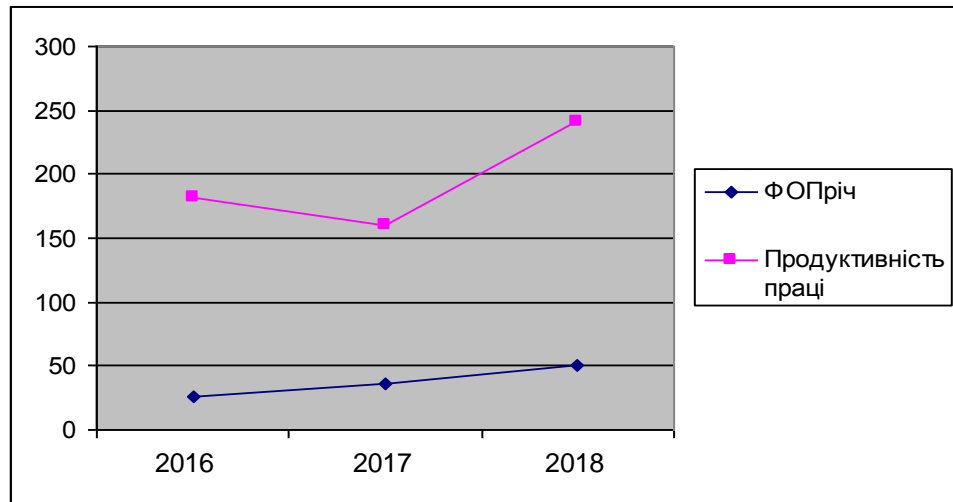


Рис. 2.5. Співвідношення росту ФОП та продуктивності праці

Отримані результати свідчать про недосконалу і необґрунтовану мотиваційну систему підприємства. Це передусім виявляється у неправильній побудові економічного стимулювання робітників: при зростанні фонду оплати за період 2016-2018 рр., продуктивність праці за той же період спадає. Як видно, зростання фонду оплати праці випереджає зростання продуктивності праці, що є нераціональним при сучасній конкуренції та може призвести до кризових явищ у діяльності підприємства.

Для ефективного функціонування будь-якої організації темпи зростання продуктивності праці її працівників повинні значно перевищувати темпи росту фонду оплати праці. В свою чергу зміна продуктивності праці може відбуватися під впливом багатьох факторів:

1. Перегляд і формування відповідної ринковим умовам систему оплати праці.
2. Поліпшення умов праці робітників.
3. Оптимальні поділ та кооперація праці.
4. Сучасне та раціональне нормування праці.
5. Створення сприятливого моральнопсихологічного клімату в колективі.

Як висновок, треба сказати, що результатом підвищення рівня

ефективності праці може бути «насилъницька» діяльність керівництва щодо робітників. Це є економічно та соціально невігодно. Поряд з тим на формування фонду оплати праці суттєво впливає середня заробітня плата робітників.

Дані щодо зміни середньої заробітної плати робітників за категоріями наведені у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

Характеристика середньої заробітної плати

Категорії робітників	Заробітна плата 2016 р. за 9 міс.	Заробітна плата 2017 р. за 9 міс.	Відхилення 2017-2016	Заробітна плата 2018 р. за 9 міс.	Відхилення 2018-2017
Основні	545,00	605,00	+60,00	693,00	+88,00
Обслуговуючий персонал	500,00	554,00	+54,00	560,00	+6,00
АУП	810,00	850,00	+40,00	905,00	+55,00
Всього	1855,00	2009,00	+154,00	2158,00	+149,00

Важливою стороною характеристики мотивації праці персоналу є порівняння рівня середньої заробітної плати основних робітників та АУП.

Співвідношення рівня заробітної плати основних робітників та АУП протягом періоду 2016-2018 рр. значно не змінилося, але дані свідчать, що заробітна плата апарату управління перевищує заробітну плату основних робітників у 2018 р. у 1,3 рази – що свідчить про недосконалу організацію системи оплати праці і є нераціональним. Зважаючи на специфіку діяльності підприємства, основні робітники безпосередньо зацікавлені у результаті своєї роботи. Відповідно існуюче співвідношення заробітної плати погіршує як фізичний, так і моральний стан працюючого. Врешті решт – це може призвести до зниження продуктивності праці.

Характеризуючи систему мотивації, можна сказати, у ПП «Ренорус» поряд з економічним діє неекономічне стимулювання. Це передусім виявляється через моральне заохочення.

В процесі діяльності робітники отримують певне визнання, найчастіше особисте. В певному обсязі діє похвала та критика робітника. Але ці дії є непослідовними, нерегулярними та діють по системі «мій знайомий – найкращий працівник». Така діяльність з боку організації – демотивує працівників, бо знижує їх зацікавленість у досконалих результатах.

На данному підприємстві існують певні недоліки у організаційному стимулюванні робітників – тобто не відбувається підвищення кваліфікації кадрів, а з ним не відбувається професійного просування.

Як висновок, можна сказати, що на підприємстві система мотивації персоналу містить в собі багато недоліків, і базується, передусім, на грошових винагородах. Але такий підхід є неправильним, бо неекономічна мотивація має також впливає на стимулювання працівників до роботи. Тому підприємству необхідно вирішити таке коло завдань, щодо удосконалення мотивації співробітників:

1. Удосконалити організаційне стимулювання робітників.
2. Підвищити рівень організації та обслуговування робочих місць.
3. Провести роботу щодо удосконалення психологічного клімату у колективах.
4. Необхідно чітко визначити ціль організації та довести її до робітника.
5. Враховувати соціальний аспект діяльності підприємства.

Кожна людина в процесі своєї діяльності хоче отримувати не тільки грошову винагороду, але і моральну, тобто визнання її як особистості. Саме такий напрямок може більше замотивувати працівника, ніж будь-які гроші.

ПП «Ренорус» має специфіку діяльності, яка пов'язана з дією електрики на діяльність людини. Тому для забезпечення оптимального рівня продуктивності праці необхідно створити такі умови, які б забезпечували раціональний процес діяльності і його безпечність.

Під умовами праці розуміють сукупність санітарно-гігієнічних, психофізіологічних і організаційно-технічних характеристик, які визначають

спецефічні особливості даного робочого місця і зовнішнього середовища [14].

Створення спиятливих умов праці передбачає виконання наступних дій:

1. Створення спиятливого зовнішнього середовища, тобто мінімізувати дію шкідливих речовин.
2. Забезпечення стабільного психофізіологічного становища робітників.
3. Раціональний розподіл робіт та розташування працівників.
4. Своєчасне забезпечення робітника всіма необхідними речами, які визначають ефективність його праці.
5. Необхідно спиратися на те, що кожна людина є особистістю та індивідумом, тому необхідно надавати роботу, яку дана людина зможе виконати і показати свій справжній потенціал.

Результати щодо проведених робіт з покращення умов праці та наявний їх стан наведений у таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

Стан умов праці працівників ПП «Ренорус»

№	Назва показників	Персонал підприємства		
		2016 за 9 міс.	2017 за 9 міс.	2018 за 9 міс.
1	2	3	4	5
1	Облікова чисельність працівників	50	50	50
2	З них працівники, які зайняті в умовах, що не відповідають санітарно-гігієнічним нормам (за результатами атестації робочих місць за умовами праці)	3	3	3
З 2-го рядка працюють в умовах перевищення граничнодопустимих рівнів та концентрації шкідливих факторів виробничого середовища і трудового процесу				
3	- пилу переважно фіброгенної дії	3	3	3
4	- вібрації (загальної і локальної)	3	3	2
5	- шуму, інфразвуку, ультразвуку	2	2	2
6	- неіонізуючих випромінювань (радіологічного діапазону, діапазону промислової частоти, оптичного діапазону)	-	-	-

Продовження таблиці 2.11

1	2	3	4	5
7	- біологічних факторів	-	-	-
8	- мікроклімату в приміщенні (температури повітря, швидкості руху повітря, відносної вологості повітря, інфрачервоного випромінювання)	6	8	9
9	- температури зовнішнього повітря (під час роботи на відкритому повітрі) або атмосферного тиску (підвищеного або зниженого)	-	-	-
10	- важкості праці	4	5	6
11	- робочої пози	3	3	3

Результати умов праці по всьому підприємству свідчать, що в деяких випадках відбувалося покращення умов, тому зменшувалась чисельність працівників, які працювали в умовах граничнодопустимих рівнів та концентрації шкідливих речовин.

Наслідком таких результатів є інтенсивне впровадження захисних засобів. Але є і зростання кількості, що працюють поза граничнодопустимими умовами, це є причина або несвоєчасного та достатньо зрозумілого інструктажу робітника щодо його роботи, або відсутність вентиляції, захисних засобів, належного рівня, спеціальних приладів, що забезпечують раціональну концентрацію шкідливих речовин.

Поряд з цим, треба зважати, що підприємство працює з електрообладнанням наявність в ньому шкідливих речовин є невід'ємною частиною, тому слід вести безперервне управління їх рівня на робочому місці.

Управління щодо забезпечення сприятливих умов праці передбачає атестацію робочих місць, що є джерелом інформації про їх наявний стан.

Атестація робочих місць – санітарно-гігієнічне та психофізіологічне обстеження шкідливих факторів виробничого середовища, результати якої відображаються в санітарному паспорті цеху [16].

Дані атестації є певною частиною тих показників, що характеризують умови праці на підприємстві. Вони визначають відхилення фактичних умов

праці від нормативно або гранично допустимих [9]:

1. Визначення коефіцієнта α , який характеризує виробничу шкідливість, для котрої встановлена санітарна норма або гранично допустима концентрація (ГДК) (C_n – санітарна норма концентрації (11 мг/м^3); Φ_y – фактичний рівень показника складу нейтрального пилу у повітрі (15 мг/м^3)).

$$\alpha = C_n / \Phi_y \quad (2.12)$$

$$\alpha = 11 / 15 = 0,73$$

2. Коефіцієнт α , який характеризує дотримання будь-якого нормативного параметра, нижче якого починається відхилення від санітарних норм:

Санітарна норма освітлення повинна становити (C_n) 220 лк, фактичний рівень (Φ_y) – 180 лк.

$$\alpha = \Phi_y / C_n \quad (2.13)$$

$$\alpha = 180 / 200 = 0,82$$

3. Коефіцієнт α , санітарні норми температури при виконанні робіт середньої важкості якого встановленні у інтервалі від 17° до 24° , фактична температура становить 16° . Тоді:

$$\alpha = 16 / 17 = 0,94$$

За результатами коефіцієнтів умов праці видно, що відбувається відхилення фактичного рівня від санітарних умов.

В деяких випадках фактичний рівень перевищує, а в інших – навпаки нижчий. За допомогою цих показників визначається загальний рівень санітарно-гігієнічних умов праці, а потім визначається середньозважений показник. Він в свою чергу, характеризуючи важкість виконуваної роботи, дасть можливість визначити кількість робітників.

Загальний рівень умов праці по підприємству $A_{\text{ут заг}} = 0,98$.

Після визначення загального рівня умов праці можна розрахувати ймовірне підвищення продуктивності праці за рахунок покращення умов праці (Δp) по формулі:

$$\Delta p = (1,0 - A_{\text{ут заг}}) \cdot g \cdot 100, \quad (2.16)$$

де g – нормативний процент росту продуктивності праці при покращенні умов праці на одну долю $(0,01) = 0,4$

$$\Delta p = (1 - 0,98) \cdot 0,4 \cdot 100 = 0,8\%$$

Але треба враховувати, що кожне відхилення може завдати великих збитків здоров'ю робітника. Тому покращення умов праці в данному випадку є економічно та соціально вигідним.

Процес покращення умов праці має в собі значні переваги:

1. При покращенні умов праці знижуються показники захворювання і травматизма, а тому і зайві витрати, які їх супроводжують (доплати по листкам непрацездатності, доплати різниці між виплатами по соціальному страхуванню та середнім заробітком у випадку професійного захворювання).

2. Якщо заходи приводять до корінного покращення санітарно-гігієнічних умов праці, то немає необхідності у наданні додаткових відпусток за працю у шкідливих умовах праці та скорочення тривалості робочого дня (якщо це має місце).

3. Скорочуються або повністю вилучаються додаткові витрати або

збитки, так чи інакше пов'язані з небезпечними або несприятливими умовами праці (витрати на спецодяг, індивідуальні засоби захисту, спеціальне харчування; збитки від пошкоджених матеріалів, ліквідації аварій).

Але поряд з тим можуть виникати деякі додаткові витрати, наприклад збільшення витрат електроенергії. Тому для попередження погіршення умов праці необхідно безперервне ведення наступних видів робіт:

1. Безперервне вимірювання доз шкідливих речовин та покращення заходів, що їх усувають.
2. Своєчасний інструктаж робітників.
3. Покращення естетичної сторони – кольорове оформлення робочого місця та приміщень, озеленіння виробничих та побутових площ цехів та території підприємства, забезпечення робочих спецодягом та спецвзуттям.
4. Своєчасні перерви для відпочинку – вірне чергування періодів роботи та відпочинку на протязі цикла трудової діяльності формує режим праці та відпочинку. Стійка працездатність на протязі зміни повинна підтримуватися короткостроковими перервами у вигляді мікропауз.
5. Застосування сучасного обладнання, що дозволяє мінімізувати ручні операції.
6. Особливе місце посідає створення оптимальних доброзичливих відносин у колективі, які суттєво впливають на ефективність праці підприємства.

Взагалі, заходи по покращенню умов праці, які розробляються на будь-яких підприємствах, повинні бути направлені на те, щоб на кожному робочому місці створювати таку обстановку, перебування в якій не викликало б додаткових витрат енергії опиратися шкідливому впливу середовища, не знижувало його продуктивність.

РОЗДІЛ 3

ЗАХОДИ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ ТА ЗАРОБІТНОЇ ПЛАТИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1 Розробка заходів щодо підвищення ефективності організації праці та заробітної плати на ПП «Ренорус»

За результатами проведеного дослідження можна визначити загальний рівень організації праці у ПП «Ренорус». При цьому враховується, що будь-який недолік в організації праці зменшує, а кожне покращення організації збільшує фонд продуктивно витраченого часу. Це відповідно (умовно пропорційно) знижує або підвищує показники продуктивності праці. Еталоном порівнювання при визначенні рівня організації праці через показники використання робочого часу слугує потенційний фонд робочого часу – максимально можлива величина робочого часу. Проведемо розрахунки.

Потенційний фонд робочого часу розраховується за наступною схемою [20]:

1. Визначимо календарний фонд робочого часу за визначений період:

$$Ф_{\text{кал}} = Ч_{\text{сп}} \cdot Д \cdot Т_{\text{см}}, \text{ год.} \quad (3.1)$$

де $Ч_{\text{сп}}$ – середньоспискова чисельність промислово-виробничого персоналу;

$Д$ – кількість календарних днів;

$Т$ – тривалість зміни.

$$Ф_{\text{кал}} = 9 \cdot 365 \cdot 7,5 = 24637,5 \text{ год}$$

2. Визначимо потенціальний фонд робочого часу

$$\Phi_{\text{п}} = \Phi_{\text{кал}} - (\Phi_{\text{с}} + \Phi_{\text{в}}), \text{ год} \quad (3.2)$$

де $\Phi_{\text{с}}$ – тривалість святкових днів, год;

$\Phi_{\text{в}}$ – тривалість вихідних днів, год.

$$\Phi_{\text{п}} = 24637,5 - (144 \cdot 9 \cdot 7,5) = 14917,5 \text{ год}$$

3. Визначаємо фактичний фонд робочого часу

$$\Phi_{\text{ф}} = \Phi_{\text{п}} - (\Sigma \text{НП} \cdot T_{\text{зм}} + \Sigma \text{НПС}), \text{ год}, \quad (3.3)$$

де НП – нерезервоутворюючі витрати робочого часу;

НПС – внутрішньозмінні витрати часу.

$$\Phi_{\text{ф}} = 14917,5 - (880 + 530) = 13507,5 \text{ год}$$

4. Визначаємо рівень організації праці

$$U_{\text{оп}} = \Phi_{\text{ф}} / \Phi_{\text{п}}, \quad (3.4)$$

де $U_{\text{оп}}$ – рівень організації праці.

$$U_{\text{оп}} = 13507,5 / 14917,5 = 0,91$$

5. Визначення максимально можливого підвищення праці за рахунок покращення рівня організації праці:

$$1 / U_{\text{оп}} \cdot 100 - 100\% \quad (3.5)$$

$$1 / 0,91 \cdot 100 - 100\% = 9,9\%$$

Однак таке підвищення слід розглядати як теоретично можливе, бо його досягнення може мати місце лише при усуненні всіх втрат, а це практично неможливо тому необхідно провести факторний аналіз організації праці, визначити фактори, які впливають на її рівень (табл. 3.1), запропонувати шляхи удосконалення організації праці та заробітної плати.

За даними таблиці 3.1 проаналізуємо вплив даних факторів на зміну рівня середньої продуктивності праці одного працюючого методом абсолютних різниць [23]:

1. Зміна питомої ваги робітників:

$$+4,2 \cdot 211,8 / 100 = +8,90 \text{ грн.}$$

2. Зміна середнього виробітку одного робітника:

$$+28,6 \cdot 62,5 / 100 = +17,88 \text{ грн.}$$

Таблиця 3.1

Зміна рівня середньої продуктивності праці одного працюючого

№	Показник	Умовні позначення	Минулий період	Звітний період		Відхилення від плану	
				за планом	факт.	абсол.	%
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Товарна продукція, тис. грн.	ТП	802,00	1059,00	1442,40	+383,40	+36,20
2	Чисельність робітників, осіб	ЧП	8	8	9	+1	+1,70
3	З них робітників	ЧР	5	5	6	+1	+1,67
4	Питома вага робітників у загальній чисельності працівників, %	ПВ	62,5	62,5	66,7	+4,20	+6,72
5	Кількість відпрацьованих робітниками люд.-днів, тис.	ЛД	221	251	233	-18	-7,17

Продовження таблиці 3.1

1	2	3	4	5	6	7	8
6	Кількість відпрацьованих людино-годин	ЛГ	1657,50	1882,50	1724,2	-158,3	-8,41
7	Кількість днів відпрацьованих одним робітником, дн.	Д	44,20	50,20	38,83	-11,37	-22,65
8	Тривалість робочого дня, год	Тз	7,5	7,5	7,4	-0,1	-1,33
9	Середня кількість годин, відпрацьованих одним робітником	Гз	331,50	376,50	287,37	-89,13	-23,67
10	Середня продуктивність праці одного робітника, грн.	РВ	160,40	211,80	240,40	+28,6	+13,50
11	Середня продуктивність праці одного робітника, грн/л-д	ДВ	3,63	4,22	6,19	+1,97	+46,68
12	Середня продуктивність праці одного робітника, тис.грн/л-г	ГВ	0,484	0,563	0,837	+0,274	+48,67

З наведених у таблиці 3.1 даних видно, що при зміні питомої ваги робітників, продуктивність праці збільшиться на +8,90 грн., а при зміні середнього виробітку – на +17,88 грн.

Аналогічно аналізується зміна середнього виробітку одного робітника, яка залежить від кількості відпрацьованих днів у звітньому періоді.

1. Зміна кількості відпрацьованих одним робітником днів:

$$-1 \cdot 7,5 \cdot 4,22 = -31,65 \text{ грн.}$$

2. Зміна тривалості робочого дня:

$$-0,1 \cdot 251 \cdot 0,583 = -14,13 \text{ грн.}$$

3. Зміна середньоденного виробітку одного робітника:

$$+1,97 \cdot 251 \cdot 7,5 = +3708,52$$

За даними аналізу видно, що зменшення кількості робочих та зменшення тривалості робочого дня негативно впливає на продуктивність праці.

Аналіз продуктивності праці досліджуваного підприємства завершується розрахунком впливу окремих факторів на обсяг товарної продукції у звітному періоді.

Розрахунок проводиться наступним чином:

1. Зміна кількості робітників:

$$+1 \cdot 251 \cdot 7,5 \cdot 0,563 = +78,31 \text{ тис. грн.}$$

2. Зміна тривалості робочого дня:

$$-0,1 \cdot 5 \cdot 251 \cdot 0,563 = -70,66 \text{ грн.}$$

3. Зміна кількості відпрацьованих одним робітником днів:

$$-18 \cdot 8 \cdot 7,5 \cdot 0,563 = -608,00 \text{ грн.}$$

4. Зміна середньогодинного виробітку одного робітника:

$$+0,274 \cdot 251 \cdot 7,5 \cdot 5 = +2579,025 \text{ тис. грн.}$$

За вищевказаними розрахунками видно, що негативно вплинули на показник продуктивності праці зміна тривалості робочого дня та кількість днів, які відпрацьовані одним робітником, -70,66 грн. та -608,00 грн.

В процесі аналізу організації праці методом абсолютних різниць було виявлено недоліки. За для їх усунення необхідно впровадити наступні заходи у таких напрямках:

1. Забезпечення оптимальних умов праці:

- безперервне вимірювання доз шкідливих речовин та покращення заходів, що їх усувають;
- автоматизація системи навантаження-розвантаження;
- своєчасні перерви для відпочинку – чергування періодів роботи та відпочинку протягом цикла трудової діяльності формує режим праці та відпочинку (стійка працездатність протягом зміни повинна підтримуватися короткостроковими перервами у вигляді мікропауз);
- особливе місце посідає створення оптимальних доброзичливих відносин у колективі, які суттєво впливають на ефективність праці підприємства.

2. Поділ та кооперація праці:

- забезпечення використання трудового потенціалу працівників: надання робітникові роботи, що відповідає його професії та кваліфікації, створення сприятливого моральнопсихологічного клімату в колективі (через певні психологічні тести суміщення робітників, певні профілактичні роботи);
- розширення трудового профілю та підвищення кваліфікації (в умовах сучасної конкуренції підвищення кваліфікації кадрів є однією з важливих умов ефективної діяльності підприємства);
- усунення одноманітності праці і підвищення її змістовності;
- доцільним є переглянути організаційну структуру управління та змінити деякі ланки управління (рис. 3.1.).

3. Нормування праці:

- розробку нових та удосконалення діючих нормативів заради підвищення якості норм.

4. Організація робочих місць:

- комп'ютеризація;
- необхідно усунути ручну працю шляхом механізації та автоматизації процесу транспортування (в данному видадку за базу було взято склад готової продукції товариства, задля поліпшення праці робітників та підвищення її продуктивності у виробництво слід запровадити

автоматизовані системи погрузки-вигрузки продукції, дане ствердження ґрунтується на основі розрахунку економічного ефекту від впровадження заходів):

- річний виробіток одного робітника, тис. грн – 1240,4;
- чисельність робітників, осіб – 3
- нормативний прибуток – 35%
- податок на прибуток – 30%
- витрати на впровадження заходів, тис. грн. – 111,795;
- норма амортизації – 24%;
- економія витрат часу зміни, хв. – 110;
- оперативний час за фотографією робочого дня, хв. – 390.



Рис. 3.1. Проектна організаційна структура управління ПП «Ренорус»

Проведемо розрахунки.

1. Підвищення продуктивності праці:

$$\Delta\Pi\Pi = \frac{E}{T_{\text{оп}}} \cdot 100\%, \quad (3.6)$$

де E – економія витрат часу зміни, хв.;

$T_{\text{оп}}$ – оперативний час за фотографією робочого місця, хв.

$$\Delta\Pi\Pi = \frac{110}{390} \cdot 100\% = 28,2\%$$

2. Продуктивність праці за проектом:

$$\Pi\Pi_{\text{пр}} = \frac{\Pi\Pi_{\text{ф}} \cdot (100 + \Delta\Pi\Pi)}{100}, \text{ тис. грн./чол.}, \quad (3.7)$$

де $\Pi\Pi_{\text{ф}}$ – продуктивність праці за фактом, тис. грн/чол.

$$\Pi\Pi_{\text{пр}} = \frac{240,4 \cdot (100 + 28,2)}{100} = 308,19, \text{ тис. грн./чол.}$$

3. Збільшення виробітку робітника за рахунок підвищення продуктивності праці:

$$\Delta V_{\text{пр}} = \Pi\Pi_{\text{пр}} - \Pi\Pi_{\text{ф}}, \text{ тис. грн./чол.} \quad (3.8)$$

$$\Delta V_{\text{пр}} = 308,19 - 240,4 = 67,79 \text{ тис. грн./чол.}$$

4. Збільшення виробництва продукції на ділянці:

$$\Delta\Pi_p = \Delta B_{\text{пр}} \cdot K_{\text{роб}}, \text{ тис. грн./чол,} \quad (3.9)$$

де $K_{\text{роб}}$ – кількість робітників на ділянці, чол.

$$\Delta\Pi_p = 67,79 \cdot 3 = 203,38 \text{ тис. грн./чол.}$$

5. Додатковий прибуток за рахунок збільшення виробництва продукції:

$$\Delta\PiР = \Delta\Pi_p \cdot \%ПР, \text{ тис. грн.,} \quad (3.10)$$

де $\%ПР$ – нормативний прибуток.

$$\Delta\PiР = 203,38 \cdot 0,35 = 71,18 \text{ тис. грн.}$$

6. Чистий додатковий прибуток:

$$\Delta\Pi_{\text{ч}} = \Delta\PiР \cdot \%ПР_{\text{ч}}, \text{ тис. грн.,} \quad (3.11)$$

де $\%ПР_{\text{ч}}$ – процент чистого прибутку.

$$\Delta\Pi_{\text{ч}} = 71,18 \cdot 0,7 = 49,83 \text{ тис. грн.}$$

7. Розрахунок додаткового грошового потоку:

$$\Delta\Pi_{\text{г}} = \Delta\Pi_{\text{ч}} + A, \text{ тис. грн.,} \quad (3.12)$$

де A – процент амортизаційних відрахувань.

$$\Delta\Pi_{\text{г}} = 49,83 + 11,795 \cdot 0,24 = 52,66 \text{ тис. грн.}$$

8. Дисконтуємо додатковий грошовий потік (табл. 3.2).
9. Розраховуємо чисту теперішню вартість додаткового потоку:

$$\text{ЧТВ} = \text{ТВ}_{\text{ГП}} - \text{КВ}, \text{ тис. грн.} \quad (3.13)$$

де КВ – капіталовкладення, тис. грн.

$$\text{ЧТВ} = 149,675 - 11,795 = 137,88 \text{ тис. грн.}$$

Таблиця 3.2

Грошовий потік

Роки	Грошовий потік розрахунковий, тис. грн.	Коефіцієнт ймовірності	Безпечний грошовий потік, тис. грн.	Коефіцієнт дисконтування	Теперішня вартість грошового потоку додатков., тис. грн
1	52,66	0,90	47,39	0,943	44,69
2	52,66	0,80	42,13	0,89	37,50
3	52,66	0,65	34,23	0,84	28,75
4	52,66	0,55	28,96	0,79	22,94
5	52,66	0,40	21,06	0,75	15,80
Всього					149,68

10. Розраховуємо індекс прибутковості:

$$I_{\text{пр}} = \frac{\text{ТВ}_{\text{ГП}}}{\text{КВ}} \quad (3.14)$$

$$I_{\text{пр}} = \frac{137,88}{11,795} = 11,69$$

Отже, з огляду на проведені розрахунки, можна сказати, що впровадження нової організаційної структури управління ПП «Ренорус» є

економічно доцільним та в свою чергу знижує фізичне навантаження робітника.

5. Мотивація праці:

- необхідно звернути увагу на стимули, які мотивують працівників до роботи;
- поліпшити економічні стимули: удосконалити системи оплати праці, які є винагородою за праці;
- активніше застосовувати неекономічні стимули: по-перше, необхідно працівника залучати до участі у справах підприємства, але при цьому треба пам'ятати – не всі питання можуть виноситися на загальне обговорення; по-друге, потрібно замотивувати робітника самою працею (надати більш змістовну та цікаву роботу, яка передбачає професійне просування).

У випадку впровадження цих заходів по удосконаленню праці можна зазначити, якщо загальна кількість працівників зменшиться на 2 особи (планове зменшення на підприємстві) протягом 2019 року, та при цьому обсяг продукції відповідатиме 2018 року за звітом, тобто дорівнюватиме 1442,4 тис. грн., а продуктивність праці дорівнюватиме 240,4 тис.грн./чол.

За цими даними можна визначити приріст подуктивності праці та планову чисельність персоналу на 2019 рік.

1. Розрахуємо чисельність працівників за звітнім рівнем продуктивності праці:

$$Ч_{\phi} = \frac{ТП}{ППЗВ}, \text{чол} \quad (3.15)$$

де ТП – обсяг товарної продукції за рік, тис. грн.;

ППЗВ – продуктивність праці за звітній період, тис. грн./чол.

$$Ч_{\phi} = \frac{1442,4}{240,4} = 50 \text{ чол.}$$

2. Планова чисельність робітників буде становити:

$$Ч_{пл} = Ч_{ф} - \Delta Ч, \text{ чол.} \quad (3.16)$$

де $Ч_{ф}$ – фактична чисельність робітників, чол.;

$\Delta Ч$ – зміна чисельності робітників, чол.

$$Ч_{пл} = 50 - 2 = 48 \text{ чол.}$$

3. Продуктивність праці за планом складі:

$$ПП_{пл} = \frac{ТП}{Ч_{пл}}, \text{ тис. грн./чол} \quad (3.17)$$

$$ПП_{пл} = \frac{1442,4}{4} = 360,6 \text{ тис. грн./чол.}$$

4. Підвищення продуктивності праці буде становити:

$$\Delta ПП = \frac{ПП_{пл}}{ПП_{ф}} \cdot 100 - 100, \% \quad (3.18)$$

$$\Delta ПП = \frac{360,6}{240,4} \cdot 100 - 100 = 50\%$$

Дані результати підтверджують необхідність впровадження запропонованих заходів, що підвищить продуктивність праці на 50%. Це є значним показником діяльності підприємства. Також це дасть можливість стабільного та прибуткового існування підприємства.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Основними елементами організації праці на рівні підприємства є нормування праці, тарифна система, форми та системи заробітної плати і угоди та договори на різних рівнях економіки. Всі ці елементи мають своє призначення та тісно взаємопов'язані між собою.

Нормування праці допомагає встановлювати науково обгрунтовані затрати праці, підвищувати продуктивність праці за допомогою використання нової техніки, удосконалення організації праці, зменшення витрат на випуск продукції. При використанні необгрунтованих норм відбувається підвищення собівартості продукції, зниження прибутку та призводить до порушення принципу оплати залежно від кількості затраченої праці.

Рівень індивідуальної заробітної плати працівників залежно від їх кваліфікації, умов праці, галузевих особливостей встановлюється за допомогою тарифної системи. Це сукупність нормативних актів, за допомогою яких здійснюється розподіл та регулювання заробітної плати різних груп та категорій працівників.

За допомогою форм і систем заробітної плати здійснюється зв'язок кількісних і якісних показників праці з заробітком працівників. Вони визначають порядок нарахування та виплат заробітної плати та сприяють матеріальному заохоченні працівників у зростанні продуктивності праці, підвищенні ефективності виробництва.

Принципи організації заробітної плати – це об'єктивні, науково обгрунтовані положення, що відображують дію економічних законів, спрямованих на якомога більшу реалізацію функцій заробітної плати.

Враховуючи економічні закони, можна сформулювати систему принципів регулювання оплати праці, що включає:

1. Принцип оплати за витратами та результатами, який виходить зі всіх

вказаних вище законів. Протягом тривалого періоду часу вся система організації оплати праці в державі була спрямована на розподіл за витратами праці, який не відповідає вимогам сучасного рівня розвитку економіки. В даний час більш повним є принцип оплати за витратами та результатами праці, а не лише за витратами.

2. Принцип простоти, логічності та доступності форм та систем оплати праці, що забезпечує широку інформованість про їх сутність. Стимул виникає лише в тому випадку, коли в працівника є зрозуміла інформація про нього. Виконавець повинен чітко уявляти, в якому випадку величина заробітної плати зросте.

3. Принцип підвищення рівня оплати праці на основі зростання ефективності виробництва, яке зумовлене, в першу чергу, дією таких економічних законів, як закон продуктивності праці, що підвищується, закон піднесення потреб. З цих законів виходить, що зростання оплати праці працівника має здійснюватися лише на основі підвищення ефективності виробництва.

В даній кваліфікаційній роботі було проведено дослідження процесу організації праці та заробітної плати виробничо-торгівельної фірми ПП «Ренорус».

Насьогодні ПП «Ренорус» займається: виробництвом та реалізацією будівельних матеріалів; виготовленням бетонних, залізобетонних виробів; будівництвом та ремонтом житлових споруд, будівель та споруд виробничого призначення; виробництво та реалізація плитки тротуарної вібропресованої; купівлею та реалізацію електричного устаткування зокрема: електродвигунів, силових трансформаторів, зварювальних трансформаторів; виробництва стартерів і генераторів для карбюраторних і дизельних двигунів автомобілів і тракторів; послуги автомобільної та спеціальної техніки для виконання робіт і надання послуг механізмами стороннім організаціям та населенню.

Також підприємство надає послуги з модернізації і ремонту: високовольтних та низьковольтних електродвигунів; двигунів постійного

струму; силових трансформаторів; зварювальних трансформаторів; генераторів; налагодження електричних машин.

Аналіз організаційної структури ПП «Ренорус» показав ряд недоліків, а саме: відсутність відділу кадрів – який і займається прийомом та звільненням працюючих, встановлення трудового розпорядку (на даний момент ці функції виконує головний бухгалтер); відсутність планово-економічної служби, яка в свою чергу займається плануванням діяльності підприємства (заробітної плати, реалізації продукції тощо); розмежування обов'язків кожного працюючого не встановлено (тобто існує певна невизначенність у роботі, що не дає робітнику повністю розкритися).

Аналіз системи організації праці та заробітної плати у ПП «Ренорус» виявив недоліки в організації робочих місць. Виходячи з цього основними напрямками в організації робочих місць є: раціональна спеціалізація; ефективне розміщення устаткування, оснащення предметів праці; освітлення робочої площі; обслуговування; умови безпечної і високопродуктивної праці.

З аналізу складових організації праці було виявлено наступні негативні моменти в організації праці та заробітної плати:

1. Низький рівень умов праці на підприємстві.
2. Малий діапазон контролю, який передбачає, що керівник буде занадто втручатися у діяльність кожного працюючого.
3. Невідповідність заробітної плати сучасним системам оплати праці.
4. Низький рівень атоматизації, який знижує продуктивність праці.
5. Ліквідність підприємства протягом періоду 2016-2018 рр. знизилася, що є передумовою неплатоспроможності.

Поряд з цим можна виділити наступні позитивні моменти у системі організації праці та заробітної плати:

1. Керівник має можливість підтримувати постійні контакти з підлеглими, обмінюватися с ними необхідною інформацією, більш якісно керувати ними.

2. Велика ймовірність професійного зростання.
3. Доброзичливі відносини у колективі.
4. Ведеться постійне удосконалення системи оплати праці.

Аналіз фінансово-економічної діяльності досліджуваного підприємства показав, що підприємство має необхідний об'єм вільних ресурсів, які формуються за рахунок власних джерел. З огляду на коефіцієнт фінансування, котрий за період 2016-2018 рр. знизився на 0,011, можна сказати, що більша частина майна сформована за рахунок позичених коштів. За даних умов підприємство знаходиться у небезпечній ситуації і є малоімовірним отримання додаткових кредитів. Не зважаючи на це, показник рентабельності інвестицій покзує, що вони зросли у 2018 році на 38,6% порівняно з 2016 р. Таким чином, підприємство є привабливим для інвесторів, що в подальшому могло б призвести до розширення його діяльності і отримання додаткового прибутку, а також вихід на новий рівень конкуренції.

В ході дослідження було виявлено, що зростання фонду оплати праці випереджає зростання продуктивності праці, що є нераціональним при сучасній конкуренції та може призвести до кризових явищ у діяльності підприємства. Для ефективного функціонування будь-якої організації темпи зростання продуктивності праці її працівників повинні значно перевищувати темпи росту фонду оплати праці.

На досліджуваному підприємстві існують певні недоліки у організаційному стимулюванні робітників – тобто не відбувається підвищення кваліфікації кадрів, а з ним не відбувається професійного просування. Тобто можна сказати, що на підприємстві система мотивації персоналу містить в собі багато недоліків, і базується, передусім, на грошових винагородах. Але такий підхід є неправильним, бо неекономічна мотивація також впливає на стимулювання працівників до роботи. Тому підприємству необхідно вирішити наступне коло завдань, щодо удосконалення мотивації співробітників:

1. Удосконалити організаційне стимулювання робітників.
2. Підвищити рівень організації та обслуговування робочих місць.
3. Провести роботу щодо удосконалення психологічного клімату у колективах.
4. Необхідно чітко визначити ціль організації та довести її до робітника.
5. Враховувати соціальний аспект діяльності підприємства.

На основі аналізу організації праці та заробітної плати було запропоновано удосконалити організаційну структуру управління ПП «Ренорус».

Проведені розрахунки показали, що індекс прибутковості матиме значення 11,69, чистий додатковий прибуток за рахунок збільшення виробництва продукції від запропонованих заходів становитиме 149,83 тис. грн., отже впровадження нової організаційної структури управління є економічно доцільним.

Крім того були запропоновані заходи щодо підвищення мотивації праці працівників на досліджуваному підприємстві. Впровадження цих заходів за даними розрахунків призведе до підвищення продуктивності праці персоналу на 50%, що дозволить зменшити загальну кількість працівників на 2 особи при цьому обсяг залишиться на рівні 2018 року.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Багрова І. В. Нормування праці : навчальний посібник. К. : Центр навчальної літератури, 2003. 212 с.
2. Балабанова Л. В. Організація праці менеджера. Навчальний посібник / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. Київ: ВД «Професіонал», 2004. 304 с.
3. Беляєв В. Якою має бути норма праці в умовах ринку / В. Беляєв. Людина і праця. 2008. № 8. С. 99-104.
4. Бондар О. С., Ковальська Я. С. Організація та нормування праці на підприємствах. URL: http://www.rusnauka.com/35_OINBG_2012/Economics/6_122766. (дата звернення: 07.11.2019.).
5. Бухалков М. И. Организация и нормирование труда: учеб. для вузов / М. И. Бухалков. М., 2007. С. 164–170.
6. Васильців Т. Г. Економіка малого підприємства : навч. посіб. / Т. Г. Васильців, О. І. Іляш, Н. Г. Міщенко ; за ред. д-ра екон. наук Т. Г. Васильціва. К. : Знання, 2013. 446 с.
7. Виноградський М. Д. Менеджмент організацій: Навч. посіб. для студ. екон. спец. вузів / М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О. В. Шканова. К.: «Кондор», 2002. 654 с.
8. Виноградський М. Д. Організація праці менеджера: Навч. посіб. для студ. екон. спец. вузів / М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О. В. Шканова. К.: «Кондор», 2002. 518 с.
9. Воронкова В. Г. Управління людськими ресурсами: філософські засади / В. Г. Воронкова, А. Г. Беліченко, О. М. Попов [та ін.] ; ред. В. Г. Воронкова ; ЗДІА. К. : Професіонал, 2006. 567 с.
10. Гайдай І. Ю. Роль нормування праці в плануванні трудової діяльності підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. 2009. № 4. Т. 1. С. 19-22.

11. Гамаль О. В. Особливості нормування діяльності слідчих підрозділів / Трудове право України в контексті європейської інтеграції: Матеріали наук.-практ. конф., Харків, 25-27 травня 2006 р. / За ред. проф. В. С. Венедіктова. Х.: УАФТП; ХНУВС, 2006. С. 222-224.
12. Гольда А. В. Зарубіжний досвід мотивації праці трудового потенціалу в умовах ринкової економіки. Формування ринкових відносин в Україні: Збірник наук. Праць [Наук. ред. І. К. Бондар]. Вип.2 (33). К. 2008. С. 94-97.
13. Горбатюк К. В. Шляхи удосконалення нормування праці в Україні. URL: <http://www.confcontact.com/2007nov/gorbatyuk.htm>. (дата звернення: 16.11.2019.).
14. Грицунова С. В. Современные методы развития персонала / С. В. Грицунова [и др.]. О некоторых вопросах и проблемах экономики и менеджмента. 2015. URL: <http://izron.ru>. (дата звернення: 22.11.2019.).
15. Дзюба С. Г. Нормування праці в вітчизняній і міжнародній економіці : [монографія] / С. Г. Дзюба, І. Ю. Гайдай. Донецьк : ТОВ «Юго-Восток», ЛТД», 2005. 172 с.
16. Доронина М. С., Голубев С. Н. Социализация экономики и трудового потенциала производственной организации. Бізнес Інформ. 2013. №6. С. 214-220. URL: <http://nbuv.gov.ua>. (дата звернення: 06.11.2019.).
17. Досвід мотивації праці у розвинутих країнах світу: за даними сайту аграрного сектора Україн. URL: <http://agroua.net/ekonomiks/dokuments/category-82/dok-242>. (дата звернення: 06.11.2019.).
18. Економіка праці та соціально-трудова відносини: Навч.-метод. посіб. / За заг. ред. проф. Качана Є.П. Тернопіль: ТДЕУ, 2006. 373 с.
19. Єськов О. Л. Система мотивації персоналу, орієнтована на цілі та результати його роботи / О. Л. Єськов, Н. Д. Дарченко. Вісник Хмельницького національного університету. 2010. № 2. С. 94–98.
20. Жадан О. В. Проблеми та перспективи розвитку національної системи нормування праці. Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Серія «Економіка». 2012. Вип. 4(60). С. 59-64.

21. Жадан О.В. Соціально-економічне значення нормування праці в сучасному суспільстві. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2013. № 6(75). С. 16-20.
22. Ковальов В. М. Економіка праці та соціально-трудоі відносини / В. М. Ковальов. К.: Центр навчальної літератури, 2006. 256 с.
23. Колот А. М. Мотиваційний менеджмент як чинник конкурентних переваг машинобудівного підприємства. Вісник КрНУ імені Михайла Остроградського. 2014. Вип. 6(89). Ч. 2. С. 69–73.
24. Конституція України : [зі змін. та допов., внесеними Законом України від 1 лют. 2011 р. № 2952-VI]. Харків : Фактор, 2011. 118 с.
25. Кучинський В. А. Розробка та застосування якісних нормативів праці як основа підвищення ефективності роботи підприємства / В. А. Кучинський, Д. Ю. Крамської. Бізнес Інформ. 2013. № 4. С. 293-298.
26. Мазманова Б. Г. Управление оплатой труда: Учеб. пособие. М.: Финансы и статистика, 2009. 368 с.
27. Магура М. Организационная культура как средство успешной реализации организационных изменений. Управление персоналом. 2002. №1(66). URL: <http://hrm.ru>. (дата звернення: 06.11.2019.).
28. Мамфорд, Алан. Management Development. Как усовершенствовать работу менеджеров: стратегии действий; пер.с англ. К. А. Кравченко / Алан Мамфорд, Джеф Голд. М.: Ніппо, 2006. 245 с.
29. Масло Я. Б., Цветнова О. В. Значення нормування праці в сучасних умовах господарювання / Масло Я. Б. / URL: <http://ea.donntu.edu.ua:8080/jspui/bitstream/123456789/> (дата звернення: 06.11.2019.).
30. Михайлов Є. П. Економіка праці та соціально трудові відносини / Є. П. Михайлов, А. В. Мерзляк, М. Х. Корецький, Г. О. Михайлова. К. 2012. 240 с.
31. Музиченко-Козловський А. В. Основні елементи механізму мотивування працівників / А. В. Музиченко-Козловський, А. В. Колодійчук / Науковий вісник НЛТУ України. 2011. Вип. 21.6. С. 361-367.

32. Нормування праці, роль та місце профспілок: інформаційна записка / Федерація профспілок України, 2012. URL: fplo.lg.ua/upload/docs/upload/docs2/170220121.doc. (дата звернення: 06.11.2019.).
33. Осовська Г. В. Основи менеджменту. Навч. посіб. для студентів вищих навчальних закладів / Г. В. Осовська. К.: «Кондор», 2003. 556 с.
34. Осовський О. А. Особливості управлінської праці в трансформаційний період розвитку України / О. А. Осовський. Вісник ЖНАЕУ. 2011. № 1, т. 2. С. 215-224.
35. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління : посібник. К. : Академвидав, 2003. 568 с.
36. Організація праці менеджера. Навч. посібник. К. : Центр учбової літератури, 2010. 360 с.
37. Основи економічної науки: курс лекцій / В. С. Савчук, О. О. Беляєв, К. Т.Кривенко та ін.; За ред. В. С. Савчука, О. О. Беляєва, К. Т. Кривенка. К. : КНЕУ, 2010. 372 с.
38. Петрова Т. Професійний розвиток працівників: проблеми стимулювання персоналу та заінтересованості роботодавців / Т. Петрова. Україна: аспекти праці. 2010. №2. С. 26-34.
39. Позднякова С. В., Донцова В. Г. Особливості застосування методів нормування праці. URL: <http://vuzlib.com.ua/articles/book/28642>. (дата звернення: 10.11.2019.).
40. Скібіцька Л. І. Менеджмент: навч. посіб. / Л. І.Скібіцька, О. М. Скібіцький. К.: Центр учбової літератури, 2007. 416 с.
41. Смирнова М. Е. Роль классификации форм и видов регламентов труда в экономике / М. Е. Смирнова. Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2015. №9 URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2015/09/9733>. (дата звернення: 06.11.2019.).
42. Соціальний аудит та інспектування : підручник / Т. В. Калінеску, Т. В. Шаповалова, Г. С. Ліхоносова. Луганськ: вид-во СНУ ім. В. Даля, 2013. 380 с.

43. Терешков Д. А. Оплата труда в системе мотивации персонала / Д. А. Терешков. Вестник ТГАСУ, 2005. №2. С. 35-42. URL: <http://elibrary.ru/item.asp?id=11612327>. (дата звернення: 06.11.2019.).
44. Чайка Г. Л. Організація праці менеджера: Навч. посіб. / Чайка Г. Л.; передмова Г. О. Шепелюк. К.: Знання, 2007. 420 с.
45. Шабанова Г. П. Повышение производительности и нормирование труда. <http://www.ipnpu.ru/article.php?idarticle=002953>. (дата звернення: 06.11.2019.).
46. Шарко М. В., Мешкова-Кравченко Н. В., Радкевич О. М. Економіка підприємства : навч. посіб. / М. В. Шарко, Н. В. Мешкова-Кравченко, О. М. Радкевич. Херсон : Олді-плюс, 2014. 436 с.
47. Шатайло О. А., Капінос Г. І. Організація нормування праці та шляхи його вдосконалення. URL: <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=74498>. (дата звернення: 06.11.2019.).
48. Шегда А. В. Менеджмент. Підручник / А. В. Шегда. К.: Знання, 2004. 687 с.
49. Шейнов В. П. Скрытое управление человеком. М. : АСТ; Мн. : Харвест, 2001. URL: <https://royallib.com>. (дата звернення: 06.11.2019.).
50. Шовкун Л. В. Особливості організації праці апарату управління сільськогосподарських підприємств / Л. В. Шовкун, О. М. Савельєва. Вісник Харківського національного аграрного університету ім. В. В. Докучаєва : зб. наук. пр., Харків. 2014. №4. С. 211-220.
51. Экономика предприятия: Учебник / Под ред. С.Ф. Покропивного. К.: КНЕУ, 2006. 608 с.
52. Bales, K. (2002a, April). The social psychology of modern slavery. *Scientific American*, 286(4), 80–88.
53. Green, M. (2001). What we talk about when we talk about indicators: Current approaches to human rights measurements. *Human Rights Quarterly*, 23(4), 1062–1098.

54. Herrnstadt, O. (2001). Voluntary codes of conduct: What's missing. *The Labor Lawyer*, (16), 349–370.
55. Kucera, D. (2001a). Decent work and rights of work: New measures of freedom and collective bargaining. In R. Blanpain and C. Engels (Eds.), *The ILO and the social challenge of the 21st century*. (pp. 125–135).
56. Thomas, C. (2002). Information Sources and Measures of International Labour Standards on Discrimination. Draft Paper prepared for National Research Council Workshop on International Labor Standards: Quality of Information and Measures of Progress. Available: <http://www7.nationalacademies.org/internationallabor/DQworkshop.html/> [October 15, 2002].
57. Verité. (n.d). Report to California Public employees retirement system emerging markets research project. Amherst, MA: Author. Available: <http://www.calpers.ca.gov/invest/emergingmkt/country.htm>. [September 3, 2002].