

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ОДЕСЬКА ЮРИДИЧНА АКАДЕМІЯ»**

**Факультет адвокатури та антикорупційної діяльності**

**Кафедра національної економіки**

**БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА**

**на тему:**

**«Підвищення ефективності управління робочим часом»**

Виконала: здобувачка 4 курсу  
галузі знань 07 – Управління та адміністрування,  
спеціальності 073 – Менеджмент

Оксана Снігур

Керівник: к.е.н., доцент І.Ф. Примаченко

Рецензент: PhD, доцент О.В. Корнілова

Одеса 2024

## ЗМІСТ

|                                                                                     |           |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>ВСТУП.....</b>                                                                   | <b>4</b>  |
| <b>РОЗДІЛ 1. ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОБОЧИМ ЧАСОМ .....</b>                              | <b>6</b>  |
| 1.1. Характеристика підходів до управління робочим часом .....                      | 6         |
| 1.2. Оцінка інструментів управління робочим часом .....                             | 16        |
| 1.3. Практика управління робочим часом на підприємстві.....                         | 25        |
| <b>РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ РОБОЧИМ ЧАСОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ .....</b> | <b>28</b> |
| 2.1. Загальна характеристика підприємства .....                                     | 28        |
| 2.2. Аналіз методів управління робочим часом на підприємстві .....                  | 38        |
| <b>РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ РОБОЧИМ ЧАСОМ .....</b>    | <b>46</b> |
| 3.1. Основні напрямки оптимізації управління робочим часом .....                    | 46        |
| 3.2. Шляхи удосконалення процесу управління робочим часом на підприємстві .....     | 54        |
| <b>ВИСНОВКИ .....</b>                                                               | <b>58</b> |
| <b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>                                              | <b>63</b> |
| <b>ДОДАТКИ .....</b>                                                                | <b>67</b> |

## ВСТУП

Сучасний темп життя відзначається надзвичайною бурхливістю та швидкістю. Тому ефективне використання та управління часом стає актуальною проблемою. Час – це найцінніший ресурс, без якого неможливо уявити собі високі темпи соціально-економічного розвитку. На жаль, він є обмеженим та не відновлюється. Результати діяльності будь-якої організації або окремої особи безпосередньо залежать від раціонального використання та ефективного управління цим важливим ресурсом. Тайм-менеджмент, або управління часом, застосовується всюди для контролю робочого часу працівників. Організація їх робочого часу безпосередньо впливає на продуктивність праці, її кінцеві результати та фінансові показники. У сучасній економіці 21-го століття невизначеність та динамічність економічного середовища є характерними рисами. Це створює постійні загрози, пов'язані з неефективним використанням робочих процесів. Тому завдання кожного менеджера полягає в організації робочого часу своєї команди так, щоб досягати поставлених цілей з мінімальними затратами і в найкоротші терміни. Управління часом є необхідним як для менеджерів, так і для їх підлеглих. Воно дозволяє використовувати передові технології для досягнення загальних цілей організації. Ці завдання можна успішно вирішити лише на основі теоретичних підходів та практичних методів управління часом.

Серед зарубіжних та вітчизняних науковців, які досліджують питання підвищення ефективності управління робочим часом в Україні і за кордоном, можна виділити праці таких авторів, як: Білявська Ю. В., Водянка Л. Д., Карп А. Г., Кібік О. М., Котлубай В. О., Корнілова О. В., Леськів Г. З., Левків Г. Я., Микитенко Н. В., Тодорюк С. І., Eckhardt A., Рагу Е. та інші. Незважаючи на наявність великої кількості наукових праць з даної тематики, подальше

дослідження питань щодо підвищення ефективності управління робочим часом залишається актуальним.

Метою бакалаврської роботи є систематизація теоретичних засад та практичного досвіду в сфері управління робочим часом.

Відповідно до поставленої мети дослідження вирішено такі завдання:

- надано характеристику підходів до управління робочим часом;
- виконано оцінку інструментів управління робочим часом;
- досліджено практику управління робочим часом на підприємстві;
- надано загальну характеристику підприємства;
- виконано аналіз методів управління робочим часом на підприємстві;
- обґрунтовано основні напрямки оптимізації управління робочим часом;
- визначено шляхи удосконалення процесу управління робочим часом на підприємстві.

Об'єктом дослідження є процеси управління робочим часом.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні засади покращення системи управління робочим часом на підприємстві.

Для досягнення поставленої мети у дослідженні були використані методи аналізу, порівняння, моделювання та системного підходу.

Інформаційну базу роботи склали теоретичні та методологічні розробки науковців що досліджують питання тайм-менеджменту та підвищення ефективності управління робочим часом, інтернет-ресурси.

Основним результатом дослідження є систематизація теоретичних засад підвищення ефективності управління робочим часом на підприємстві.

Структура роботи складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

## **РОЗДІЛ 1. ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОБОЧИМ ЧАСОМ**

### **1.1. Характеристика підходів до управління робочим часом**

Загалом у світі існує велика кількість цінностей, але час є найціннішим, більшість грошей можна заробити або отримати, але втрачений час неможливо повернути назад.

Час є абсолютною категорією, котра залишається постійною для всіх, хоча і може бути використаний по-різному. Закон економії часу стверджує, що чим менше часу витрачено на дію, тим вища продуктивність праці.

Закон Мерфі можна зрозуміти із практичним досвідом, він стверджує, що часу ніколи не вистачає для виконання роботи належним чином, але завжди його є достатньо для її переробки. Особливістю часу є те що він не може бути відновлений: втрачені години та хвилини назавжди залишаються втраченими.

Незважаючи на те, що багато людей розуміють важливість тайм-менеджменту, питання його застосування в різних сферах, зокрема управлінській, залишається постійно актуальним, враховуючи постійний, швидкий розвиток нашого світу.

Наразі немає остаточного визначення поняття тайм-менеджмент, тож розглянемо актуальні підходи щодо визначення сутності поняття «тайм менеджмент», дослідженням цього питання займалися багато фахівців. Так, у розумінні Н.М. Буняк тайм-менеджмент це сукупність різноманітних стратегій планування, управління та оптимізації часу з метою підвищення ефективності та досягнення поставлених цілей. Іншими словами, тайм-менеджмент - це арсенал різноманітних стратегій, спрямованих на встановлення та досягнення цілей, розвиток контролю над собою, раціональне розподіл та використання особистого та робочого часу, а також максимізація його потенціалу [3].

На думку Н. В. Ізюмцева Тайм-менеджмент це сукупність методів планування та організації роботи як на рівні всього підприємства, так і серед його працівників, котрі використовуються керівництвом із метою підвищення ефективності використання робочого часу, враховуючи зростаючий обсяг завдань шляхом встановлення пріоритетів, розбиття великих завдань та проектів на окремі складові за для делегування їх іншим співробітникам [8].

Питанням тайм-менеджменту також займалися С. Б. Іваницька, Т. О. Галайда, Р. М. Толочій, а їхнє визначення характеризує тайм-менеджмент як комплекс знань, навичок і вмінь, що дозволяють людині адекватно встановлювати пріоритети, ретельно планувати та організовувати свій час, та в результаті підвищує ефективність його використання [7].

За Ю. В. Білявською та Н. В. Микитенко тайм-менеджмент являє собою гармонійне поєднання теорії, практичних порад та мистецтва управління часом, що допомагає людині оптимізувати розподіл часу для задоволення її поточних потреб, встановлювати відповідні пріоритети та уникати зайвих втрат необхідного часу [1].

О. В. Хитра визначає тайм-менеджмент як сукупність заходів з організаційно-економічного та соціально-психологічного спрямування, спрямованих на створення сприятливих умов для оптимального використання робочого часу з метою підвищення продуктивності праці та поліпшення якості життя працівників. Ці заходи втілюються через реалізацію функцій планування (встановлення норм трудових операцій, складання графіків), організації (впровадження корпоративних стандартів робочого часу, застосування методів децентралізації та делегування повноважень, поліпшення комунікацій), мотивації (стимулювання економії робочого часу та підвищення продуктивності праці), та контролю (проведення моніторингу та інвентаризації робочого часу) [22].

Т. Ю. Примак, О. В. Васильчук наводять таке визначення: Процес планування та організації розподілу часу між різними видами діяльності, котрий

спрямований на підвищення власної ефективності й досягнення поставлених цілей, можна описати як тайм-менеджмент. Це система різноманітних методів для постановлення й досягнення мети, розвитку навичок самоконтролю, раціонального використання особистого та робочого часу, а також максимізації його потенціалу [20].

Для О. О. Крикун тайм-менеджмент є набором методик, технологій та способів, що дають можливість здійснювати ділення власного часу задля збільшення ефективності його використання [12].

Для О. В. Лащенко, Н. К. Серьогіна, тайм-менеджмент є системою методів планування, організації, мотивації а також контролю використання особистого і робочого часу із метою найбільшого показового досягнення визначених цілей, а також отримання важливих життєвих цінностей [13].

Узагальнюючи розглянуті підходи щодо визначення сутності поняття «тайм-менеджмент», можна сказати, що тайм-менеджмент – це система дій, що спрямована на організацію, планування та контроль робочого часу співробітників та управління, з метою досягнення стратегічних цілей підприємства. Також важливим буде погодитись з твердженням, що корпоративний тайм-менеджмент акцентує увагу на оптимізації часових ресурсів усіх працівників підприємства, що призводить до ефективного використання часу кожним з них. Така система передбачає впровадження стандартів економії та результативного використання бюджету робочого часу [4].

Ефективне управління часом має велике значення для досягнення особистих і професійних цілей. Воно дозволяє зменшити стрес, підвищити продуктивність, поліпшити баланс між роботою та особистим життям, а також сприяє досягненню успіху в різних сферах життя.

Тайм-менеджмент є однією з ключових компетенцій у сучасному світі, де ефективне використання часу є критичним для досягнення особистих і професійних цілей. Він допомагає організувати робочі процеси, підвищити продуктивність та знизити рівень стресу.

В сучасних реаліях аби підвищити ефективність діяльності підприємства можна виділити два види тайм-менеджменту (рис. 1.1).

Цей розподіл є важливим для розуміння різних аспектів управління часом та його впливу на індивідуальні і організаційні результати.

Самоменеджмент та корпоративний тайм-менеджмент мають явний розподіл у відповідальності. У той час як самоменеджмент фокусується на індивідуальній відповідальності за ефективне використання часу, корпоративний тайм-менеджмент акцентує увагу на колективній відповідальності та координації дій у рамках організації.



Рис 1.1. Види Тайм-менеджменту

Джерело: складено автором на основі [2, 3].

Доволі суттєвою є різниця у підвищенні ефективності, розуміння різниці між цими двома підходами дозволяє чітко визначити, які навички та інструменти

потрібні на кожному рівні управління, що і сприяє підвищенню загальної ефективності.

Та загалом поєднання індивідуальних і командних зусиль допомагає підтримувати баланс між особистими цілями працівників і стратегічними цілями організації. Розглянемо різницю між особистісним тайм-менеджментом та корпоративним тайм-менеджментом у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

## Відмінності особистісного та корпоративного тайм-менеджменту

| Критерій              | Особистісний тайм-менеджмент                                                                              | Корпоративний тайм-менеджмент                                                                               |
|-----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Фокус                 | Зосереджений на індивідуальних навичках та персональній відповідальності                                  | Є більше орієнтованим на колективні процеси та взаємодію в команді.                                         |
| Інструменти та методи | Частіше використовуються персональні інструменти, такі як списки справ, планувальники та мобільні додатки | Включає комплексні системи управління проектами, корпоративні календарі та системи обміну інформацією.      |
| Мета                  | Основною метою є підвищення індивідуальної продуктивності та особистої ефективності                       | Основною метою є досягнення організаційних цілей та забезпечення скоординованої роботи всіх членів команди. |

Джерело: складено автором.

Виходячи з наведеної інформації в таблиці 1.1, можна зробити висновок, що розподіл тайм-менеджменту на особистісний та корпоративний тайм-менеджмент є критично важливим для досягнення ефективності як на індивідуальному, так і на організаційному рівні. Маючи таке розуміння при впровадженні відповідних стратегій в обох підходах, сприяє покращенню

продуктивності, координації та досягненню поставлених цілей. Таким чином, вивчення та впровадження цих принципів є невід'ємною частиною успішного управління часом у сучасному світі.

Індивідуальне управління часом нерозривно пов'язане з особистим розвитком і вдосконаленням. Воно має виконуватися кожним керівником та працівником підприємства самостійно, щоб підвищити ефективність своєї роботи та загалом досягти успіху.

Самоменеджмент – це вміння управляти собою, своїми знаннями, потенційними можливостями, здібностями, з метою ефективного використання робочого часу, досягнення поставлених цілей найкоротшим шляхом, більшої продуктивності в роботі та особистому житті, отримання суспільного визнання, отримання більшого заробітку, а це в свою чергу дає можливість відчувати себе гармонічною людиною в навколишньому світі [21].

Самоменеджмент – це цілеспрямоване та послідовне використання ефективних прийомів, методів, та технологій самореалізації і саморозвитку свого власного творчого потенціалу. Концепції самоменеджменту, описані в літературі, базуються на певній ідеї, навколо якої розробляється система методик і прийомів роботи над собою для її реалізації. Загалом науковці надають різне визначення цього поняття. За концепцією В.А. Андрєєва самоменеджмент це ідея саморозвитку творчої особистості. У М. Вудкока і Д. Френсіса характеризують як сутність ідеї у подоланні власних обмежень. Для А.Т. Хроленко це ідея підвищення особистої культури ділового життя. У концепції А. Бербеля і Х. Швальбе ідея полягає у досягненні особистого ділового успіху. Л. Зайверт надає більш загальне визначення у загальній ідеї економії свого часу. Розглянемо детальніше кожну із концепцій у таблиці 1.2.

## Характеристика концепцій самоменеджменту

| Науковці                 | Характеристика концепції                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|--------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| М. Вудкок,<br>Д. Френсіс | <p>За їх концепцією самоменеджмент - це всебічний спосіб перевірки своїх власних можливостей і обмежень та пошуку реальних шляхів розвитку особистісних і ділових якостей.</p> <p>Обмеження – це чинники, які стримують потенціал і продуктивність окремого менеджера або всієї групи (організації) в цілому.</p> <p>Ця концепція передбачає вдосконалення особистості шляхом подолання внутрішніх факторів, які стримують її потенціал та не дають змоги розкритися та розвиватися.</p>                                                                                                                                        |
| А.Т. Хроленко            | <p>Концепція базується на ідеї культури в бізнес-середовищі.</p> <p>Згідно з цією концепцією, самоменеджмент - це практичний курс з підвищення ділового потенціалу шляхом удосконалення рівня ділової культури у різних аспектах, таких як: ефективність міжособистісних взаємин; майстерність ведення ділових переговорів; організація ділових зустрічей; вміння писати ділові листи; підготовка і публічні виступи; методи особистої продуктивності; особистий стиль життя менеджера.</p> <p>Розширення професійного потенціалу особистості шляхом підвищення її кваліфікації створює фундамент для кар'єрного зростання.</p> |
| А. Бербель, Х. Швальбе   | <p>За їх концепцією самоменеджмент - це досягнення особистого успіху у справах та кар'єрі за допомогою самовдосконалення ділових навичок та самопізнання. Автори рекомендують практичні поради з саморозвитку ділових</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |

| Науковці   | Характеристика концепції                                                                                                                                                                                                  |
|------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|            | якостей задля досягнення успіху і для успішної організації своєї діяльності у доволі складних ринкових умовах.                                                                                                            |
| Л. Зайверт | За його концепцією самоменеджмент - це систематичне та цілеспрямоване використання перевірених методів у повсякденній практиці з метою оптимального та ефективного управління часом, іншими словами, це управління часом. |

Джерело: складено автором на основі [14, 21, 6].

Функції знаходяться у певному взаємозв'язку та здійснюються послідовно (рис 1.2.).



Рис 1.2. Коло правил: Функції самоменеджменту

Джерело: складено автором [6]

У зовнішньому колі виділено наступні 5 функцій:

1. Постановка цілей: аналізується формулювання особистих цілей.
2. Планування: розробляються плани та альтернативні варіанти діяльності.
3. Прийняття рішень: робиться вибір з завдань, що потрібно виконати.

4. Організація та реалізація діяльності менеджера: створюється розклад особистої роботи.

5. Контроль: здійснюється самоконтроль та оцінка результатів, з можливим корегуванням цілей.

6. Додаткова функція: "Інформація та комунікації" розташована у внутрішньому колі. Здається, що всі інші функції обертаються навколо неї, оскільки пошук та обмін інформацією відбуваються на всіх етапах процесу самоменеджменту.

Самоменеджмент, або здатність ефективно керувати власним часом і ресурсами, є основою для успішного корпоративного тайм-менеджменту, він допомагає працівникам краще організовувати свій час, пріоритезувати завдання та зосереджуватися на найважливіших аспектах своєї роботи. Це призводить до підвищення продуктивності та ефективного виконання робочих завдань. Коли кожен працівник ефективно управляє своїм часом, загальна продуктивність команди зростає.

Якісне управління часом на корпоративному рівні допомагає підприємству чітко планувати свою діяльність та забезпечувати своєчасне виконання стратегічних планів.

Тайм-менеджмент дозволяє оптимізувати використання часу співробітників та інших ресурсів підприємства, тим самим зменшуючи витрати та підвищуючи загальну ефективність виробництва. Поміж цього більше можливостей надає якісне впровадження методів корпоративного тайм-менеджменту, які допомагають уникнути працівникам перенавантажень і стресів, викликаних неорганізованістю і недосягненням поставлених цілей, що також дає позитивний вплив на психічне та фізичне здоров'я співробітників. Впровадження якісного корпоративного управління часом загалом позитивно впливає на підприємство, підвищуючи ефективність його діяльності та сприяє досягненню стратегічних цілей, що відкриває нові можливості.

Корпоративний тайм-менеджмент – визначається як поєднання стратегій, що включають в себе методи особистісного підходу до тайм-менеджменту, який був розглянутий раніше, і, як результат, приводить до збільшення ефективності роботи колективу та підприємства в цілому. Важливо розуміти при впровадженні корпоративного тайм-менеджменту, нащо ми його впроваджуємо? Що саме хочемо отримати? Який результат? Які проблеми ми вирішимо?

Тому визначимо основні завдання, які вирішить впровадження тайм-менеджменту:

- Ефективне та якісне управління робочим часом створює чіткий графік роботи, що враховує пріоритети, завдання, дедлайни.
- Підвищення продуктивності, впровадження інструментів та методів допоможе працівникам зосередитись на важливому, та уникати відволікань.
- Управління пріоритетами, за рахунок використання спеціальних інструментів та методів.
- Допоможе знизити стрес, що підвищить задоволеність від робочого процесу.
- Створить культуру продуктивності.
- Підвищить конкурентоспроможність підприємства, завдання будуть виконані якісніше та в зазначені терміни.
- Оптимізація використання ресурсів.

Основні принципи корпоративного тайм-менеджменту відносять до себе різні стратегії і підходи для ефективного управління часом як на корпоративному рівні так і на рівні самих робітників. Розглянемо декілька основних принципів корпоративного тайм-менеджменту:

1. Планування, ретельне та якісне планування завдань на день, місяць, рік допоможе ефективно використовувати час.
2. Діагностика часу, аналіз того, як саме ви витрачаєте свій час, допоможе виявити прогалини, та їх заповнити.

3. Делегування, перекладання завдань, своєчасне делегування певної кількості завдань на інших допоможе зберегти час на більш пріоритетні задачі.

4. Зосередженість, зосередженість допомагає швидше виконати роботу, при зменшенні відсутності відволікань, можна швидше досягнути зазначених цілей.

5. Управління пріоритетами, визначення правильних пріоритетів дозволить зменшити витрати часу на менш важливі завдання.

6. Використання технологій, використання інструментів для автоматизації завдань, дозволить зменшити витрати часу на рутину, та використати його для більш пріоритетних завдань.

7. Постійне вдосконалення, світ змінюється, покращується, тому постійне навчання допоможе більш ефективно розпоряджатися часом.

Зазначені принципи вже допомагають співробітникам та підприємству досягати успіху, вони допомагають краще пристосовуватися до змін, та ефективніше оптимізувати робочі процеси.

## **1.2. Оцінка інструментів управління робочим часом**

З кожним новим днем, тижнем та роком світ постійно змінюється, рухається та розвивається у швидкому темпі. Це торкається кожного із аспектів нашого життя. У сфері бізнесу конкуренція та темпи змін також є надзвичайно високими, тому ефективне управління робочим часом стає все більшою необхідністю. Управління робочим часом включає планування, контроль та оптимізацію використання часу працівників для досягнення максимальних результатів. Саме використання інструментів управління робочим часом дозволяє ефективно планувати свої завдання та розставляти пріоритети. Для прикладу, до таких інструментів можна віднести електронні планувальники, додатки для створення списків справ та системи управління проектами, де

працівники можуть визначати найважливіші завдання та виділяти необхідний час для їх виконання. Інструменти для відстеження часу дозволяють працівникам та керівникам слідкувати за тим, скільки часу витрачається на виконання конкретних завдань. Це допомагає ідентифікувати неефективності, аналізувати продуктивність та вносити необхідні корективи для покращення робочих процесів.

Завдяки інструментам управління робочим часом працівники стають більш відповідальними за своєчасне виконання завдань. Відкритість та прозорість процесів сприяють формуванню культури відповідальності, де кожен член команди розуміє свою роль та значення у загальному контексті роботи підприємства.

Інструменти управління робочим часом часто включають функції для поліпшення внутрішньої комунікації, такі як спільні календарі, платформи для обміну повідомленнями та інші засоби для координації дій. Це дозволяє уникати непорозумінь, зменшує кількість непотрібних зустрічей та сприяє більш ефективному обміну інформацією.

Правильне управління робочим часом допомагає працівникам уникати перевантаження, що забезпечує баланс між роботою та особистим життям. Інструменти, які допомагають розподіляти робочий час та управляти завданнями, сприяють зменшенню рівня стресу та запобігають професійному вигоранню. Вони допомагають не лише оптимізувати робочі процеси, але й створюють умови для більш здорової та відповідальної робочої культури. І як результат, підприємства, котрі впроваджують ці інструменти, отримують значні переваги в умовах постійно зростаючої конкуренції та швидких змін на ринку.

Розглянемо класифікацію інструментів на рис. 1.3.

Планувальники завдань – це інструменти, призначені для організації, планування та відстеження завдань. Вони допомагають структурувати робочий процес, розподіляти завдання серед співробітників, встановлювати пріоритети та дедлайни, а також відстежувати прогрес виконання робіт. Планувальники завдань

можуть бути у вигляді програмного забезпечення (десктопні, мобільні додатки або веб-сервіси) або у фізичній формі (паперові планери).



Рис.1.3 Класифікація інструментів управління робочим часом

Джерело: складено автором.

До найпоширеніших на сьогодні інструментів планування завдань відносять: Microsoft To Do; Todoist; Trello; Asana; Monday.com; Google Calendar.

Контроль часу, або ж трекери часу – дані інструменти дозволяють відстежувати та аналізувати час, витрачений на різні завдання та проєкти. Вони допомагають виявити, на що витрачається робочий час, і визначити можливості для підвищення продуктивності.

Основні функції трекерів часу:

- фіксування часу, витраченого на виконання конкретних завдань;
- створення детальних звітів про витрачений час, що дозволяє аналізувати продуктивність;
- повідомлення про початок та закінчення робочого дня або конкретного завдання;
- підключення до інших інструментів для управління проєктами та завданнями.

До прикладу програмних інструментів можна віднести Toggl та Clockify.

Toggl – трекер часу, він є простим у використанні, має функцію створення звітів, та аналізу продуктивності часу.

Clockify – є безкоштовним інструментом контролю часу, має можливість створення звітів та інтегрує із іншими програмами.

Системи планування ресурсів підприємства (ERP), дані системи інтегрують основні бізнес-процеси підприємства, включаючи управління виробництвом, фінансами, людськими ресурсами та постачаннями. Вони забезпечують єдину платформу для управління всіма аспектами діяльності підприємства, що і є причиною їх встановлення. Вони не сильно поширені на виробничих підприємствах України на відміну від країн Європи. Включають в себе планування виробництва, контроль за запасами матеріалів та готової продукції, ведення фінансового обліку та управління бюджетом, також ефективні в управлінні персоналом.

Пакетне рішення ERP складається з інтегрованих модулів або бізнес-додатків, котрі взаємодіють один з одним і використовують один одного як сама база даних. Кожен із модулів системи ERP, як правило, зосереджено лише на одній сфері бізнесу, але всі вони працюють разом та використовують ті самі дані для задоволення потреб компанії.

Також суттєво спрощує роботу доступ всіх підрозділів до інформації та гарантує швидкий обмін інформацією між тими ж підрозділами. Переваги використання системи ERP наведені на рис.1.4.

До розповсюджених систем ERP можна віднести: Microsoft Dynamics AX, 1C:ERP, SAP ERP, BAS ERP, OneBox, Oracle E-Business Suite та інші.

Недоліки така система також має, основним із них є те, що клієнт, потенційний споживач не є залученим у таку систему, і, як наслідок, підприємство втрачає можливості збільшення загальної кількості як продажів так і потенційних клієнтів. Саме тому паралельно системі ERP підприємства інтегрують також іншу систему CRM (Customer Relationship Management). Система забезпечує автоматизацію взаємодії із клієнтами, система автоматизує

процес збору інформації про клієнтів для подальшого її аналізу. Являє собою сховище всіх даних клієнтів та контактів компанії. Найбільше вигідною система є для відділу маркетингу та відділу продажів.



Рис. 1.4. Переваги використання системи ERP

Джерело: складено автором на основі [11].

Основні функції системи CRM:

- автоматизована обробка замовлень, та маркетингу;
- формується загальна, єдина клієнтська база;
- управління робочим часом та оптимізація процесу комунікації в середині підприємства;
- ведеться реєстрація проблем із обслуговуванням;
- допомагає розподілити завдання між різними співробітниками;
- електронний обіг документів, електронна (автоматизована) розсилка;
- календарне планування;
- складання угод [5].

Також розглянемо загальні вигоди такої системи CRM на рис 1.5.

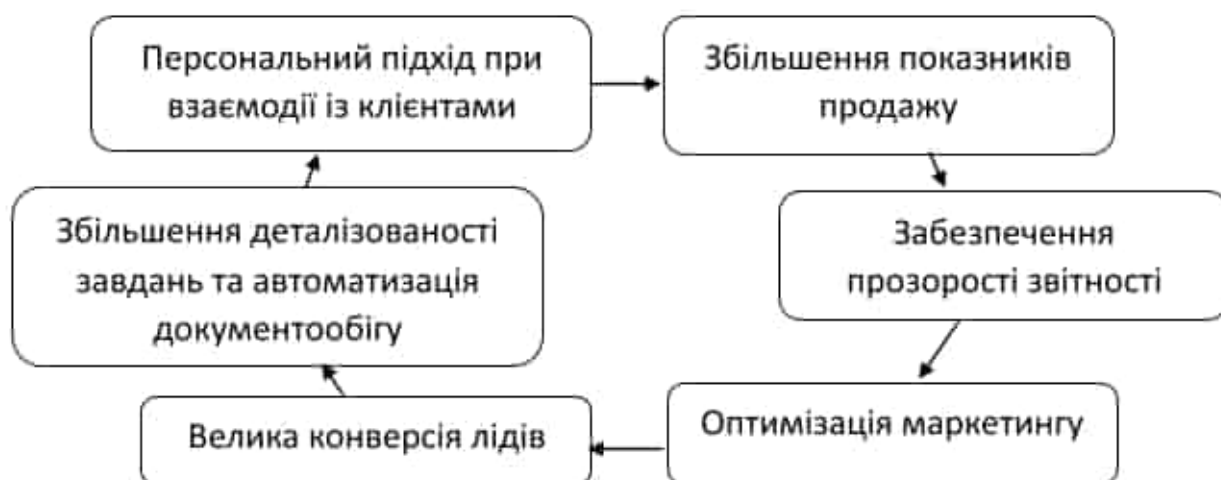


Рис.1.5. Переваги використання системи CRM

Джерело: складено автором на основі [11].

До розповсюджених систем CRM можна віднести: RetailCRM, Бітрікс24, OneBox, Tetasof та інші.

До інструментів контролю часу також відносять системи контролю доступу, такі системи забезпечують контроль за входом та виходом співробітників на територію підприємства, а також реєстрацію робочого часу. До основних функцій відносять:

- контроль управління доступом до різних зон підприємства;
- автоматичний облік реєстрації робочого часу приходу та відходу співробітників;
- генерація звітів про робочий час та присутність співробітників;
- підвищення рівня безпеки на підприємстві за рахунок обмеження доступу до критичних зон.

До прикладу можна віднести ведення табелів обліку на підприємстві, та електронну систему обліку у вигляді пропускнуго пункту де працівник, прикладає, сканує свій пропуск, відзначаючи години коли працівник прийшов та пішов із роботи.

Правильне управління пріоритетами є частиною ефективного управління робочим часом, як особистого так і корпоративного, лише при правильному

визначенні пріоритетів можливо досягти визначених цілей, розуміння важливості тих чи інших завдань, визначає кількість часу, який ми витрачаємо на їх виконання.

Матриця Ейзенхауера – це метод тайм-менеджменту, що допомагає встановлювати пріоритети: зосереджуватися на важливих справах і уникати марнування часу на другорядні. Вона підходить для тих, хто хоче краще організувати свій особистий і робочий час, навчитися планувати розклад, котрий не буде «плавати».

Матриця складається з чотирьох квадратів:

- терміново і важливо;
- не терміново і важливо;
- терміново і не важливо;
- не терміново і не важливо.

Метод «Альп», він включає в себе п'ять етапів:

- впорядкування завдань;
- оцінка тривалості дій;
- резервування часу (у співвідношенні 60:40);
- встановлення пріоритетів і делегування;
- контроль за виконанням.

Послідовність виконання завдань можна визначати за допомогою принципу Парето (у співвідношенні 80:20). Згідно з цією теорією, 80% результату досягається за перші 20% витраченого часу, тоді як решта 80% часу приносить лише 20% загального результату.

Метод Pomodoro – ця техніка призначена для підвищення продуктивності та ефективного використання часу, розбиваючи роботу на короткі, інтенсивні інтервали з регулярними перервами. Основними елементами методу є:

Робочий інтервал, його стандартна тривалість триває 25 хвилин, під час робочого інтервалу потрібно бути максимально сконцентрованим на завданні.

Коротка перерва, тривалість перерви зазвичай 5 хвилин, вона має бути після кожного робочого інтервалу, за для розслаблення, та підготовки до наступного робочого інтервалу.

Довга перерва, її тривалість може варіюватись від 15 до 30 хвилин, використовується після чотирьох робочих інтервалів, перерва дозволяє повністю відновити енергію, зняти напруження та підготуватись до наступної серії інтервалів.

Метод GTD (Getting Things Done) являє собою систему управління завданнями та організації робочого процесу з метою підвищення продуктивності та зниження рівня стресу. GTD пропонує структурований підхід до обробки завдань, сприяючи ефективному керуванню ними і звільняючи когнітивні ресурси від постійного навантаження, щоб сприяти кращій концентрації на поточних діях.

Основні принципи методу GTD:

- збір;
- обробка;
- організація;
- планування;
- виконання.

Метод ABC аналізу - це техніка пріоритезації завдань та ресурсів за їх важливістю та впливом на результати. Цей метод широко використовується в управлінні запасами, фінансах, маркетингу та інших сферах діяльності для ефективного розподілу ресурсів і управління пріоритетами.

Загалом всі завдання розподіляються на три класи відповідно до їх важливості. Найважливіші завдання, які становлять 15% від загальної кількості, є предметом уваги фахівця. Їх внесок у досягнення мети складає близько 65%. Важливі завдання, які складають 20% від загальної кількості, мають значимість приблизно 20% для досягнення цілі. Менш важливі (неважливі) завдання

становлять 65% від загальної кількості, а їхній внесок в досягнення цілі дорівнює 15%. Для використання ABC аналізу необхідно дотримуватись таких кроків:

1. Складання списку всіх майбутніх завдань.
2. Систематизація їх за важливістю та встановлення черговості.
3. Нумерація цих завдань.
4. Оцінка завдань відповідно до категорій А, В і С.
5. Завдання категорії А (15% від загальної кількості) розв'язується першим керівником.
6. Завдання категорії В (20%) підлягають делегуванню.
7. Завдання категорії С через їхню малозначимість обов'язково підлягають делегуванню.

Аналіз робочого часу – це процес вивчення та оцінки того, як працівники витрачають свій робочий час протягом робочого дня або періоду. Його метою є виявити можливі втрати часу, оптимізувати робочі процеси та підвищити загальну продуктивність працівників.

Метод моментних спостережень, його сутність полягає у тому щоб фіксувати у наглядovому аркуші моментів витрат робочого часу за видами, певними знаками (лініями, чи точками), здійснюється зазвичай на самих робочих місцях чи перервах. Перевагою інструменту є охоплення одним або декількома спостерігачами великого числа працівників. Спостереження здійснюються з перервами, без нанесення шкоди якості дослідження, також при проведенні дослідження допустимим є можливість не інформувати про нього працівників.

Хронометраж, цей метод по суті являє вимірювання та вивчення окремих постійно повторювальних елементів операцій, та окремих частин операцій. Щоб провести таке дослідження підприємство зазвичай наймає чи виділяє окремого фахівця, інспектора часу. Загальну норму праці визначають по середніх фактичних витратах працівників робочого часу.

Метод фотографії робочого часу, він дозволяє визначити фактичний час виробітку працівника, при цьому виявити де можливі втрати робочого часу і їх

основні причини. Характеристикою методу є слідкування за роботою працівника на протязі робочого дня чи його частини із метою виявлення прогалин робочого часу. Загалом можна проводити як групову фотографію робочого дня (усіх або багатьох працівників) і самофотографії (одного працівника). Аби провести більш глибокий аналіз можна залучити фахівця чи просто стороннього спостерігача, методу характерна велика тривалість проведення.

Фотохронометраж являє собою комбіноване спостереження, по суті поєднує роботу двох попередніх інструментів фотографію робочого часу та хронометраж, це поєднання дозволяє отримати вже більш точні дані та уникнути обмежень та недоліків, кожного методу окремо.

### **1.3. Практика управління робочим часом на підприємстві**

За останній час все більше і більше підприємств мають тенденцію до діджиталізації та оптимізації процесів на підприємстві. Тож управління робочим часом теж не лишилось осторонь.

Серед останніх тенденцій слід назвати наступні:

Частковий або повноцінний перехід від жорстких до більш гнучких графіків роботи, даний підхід поєднує фіксовані робочі години (жорсткий графік) із можливістю адаптувати його до більш гнучкого. Він забезпечує покриття робочого часу а також враховує індивідуальні потреби працівників. Основною ідеєю такого методу є те що дозволяє працівнику самому обирати коли йому почати роботу, коли піти на обідню перерву, а коли закінчити. Але при цьому загальна кількість вироблених годин лишається незмінною. Використання такої техніки надає певні переваги працівнику. Гнучкий графік допомагає уникнути конфлікту між роботою та особистим життям, допомагає тримати баланс, забезпечуючи більшу свободу організації робочого часу. Також це надає більше

можливостей для розвитку, бо можливо працювати у більш зручній для працівника час. Ще однією перевагою є зменшення як економічних, так і часових витрат на дорогу, дозволяє уникнути пік-годин, та використати збережений час із більшою користю.

Також серед практик можна розглянути повний перехід працівника на дистанційну роботу. У світі глобалізації підприємство має певні вигоди використання віддаленої роботи. Дистанційна робота дозволяє наймати таланти з усього світу, без географічних обмежень. За рахунок дистанційної роботи підприємство зекономить на витратах на оренду офісних приміщень, комунальних послугах та офісному обладнанні.

Впровадження методів та інструментів тайм-менеджменту набуває все більшої тенденції серед організацій, особливо використання електронних систем для планування завдань, пріоритетів, дедлайнів та використання різних технік для збільшення продуктивності і може включати методіку Pomodoro, матрицю Ейзенгауера та інші. Причиною популярності тайм-менеджменту є потреба в ефективності, сучасний світ вимагає від працівників вміння швидко і якісно виконувати завдання.

Правильне планування часу дозволяє виконувати більше завдань за менший час. Також баланс роботи і життя, тайм-менеджмент допомагає знайти баланс між роботою та особистим життям, що знижує загальний рівень стресу. До переваг можна віднести пріоритизацію завдань, зниження стресу через чітке планування завдань та збільшення відчуття відповідальності.

Чітке дотримання розкладу може обмежувати творчий підхід до роботи. Можуть виникнути труднощі із адаптацією, деяким працівникам важко адаптуватися до нових методів організації часу, з'являється відчуття рамок і обмеженості.

Автоматизація процесів підприємства, сучасні технології дозволяють автоматизувати рутинні процеси, що значно знижує навантаження на співробітників і дозволяє зосередитися на більш творчих і стратегічних задачах.

Використання CRM-систем, ERP-систем набувають все більшої тенденції. Причини переходу до автоматизації є доволі очевидними, автоматизація дозволяє організації зменшити витрати на ручну працю та помилки, які можуть виникати через людський фактор, що сприяє покращенню якості товарів та послуг. Пришвидшується виконання роботи, шаблонні завдання автоматизовані системи можуть виконувати набагато швидше, ніж люди, що прискорює загальний процес роботи. Підвищується конкурентоспроможність, підприємства які впроваджують автоматизацію, швидше реагують на зміни на ринку, швидше пристосовуються.

### **Висновки до розділу 1**

Тайм-менеджмент - це система дій, спрямованих на організацію, планування та контроль робочого часу співробітників і керівництва для досягнення стратегічних цілей підприємства.

Існують два види тайм-менеджменту: особистісний, який охоплює методи управління власним робочим часом для особистісного зростання, і корпоративний, зосереджений на тимчасовій організації роботи всіх працівників підприємства для ефективного використання кожного часу. Комплексне застосування особистісного та корпоративного тайм-менеджменту є найефективнішим підходом. Управління робочим часом включає планування, контроль та оптимізацію використання часу працівників для максимальних результатів.

Інструменти тайм-менеджменту можна класифікувати на планувальник завдань, трекери часу, інструменти управління рейтингами та аналіз робочого часу. Основними практиками управління часом є перехід на дистанційну роботу, впровадження методів та інструментів тайм-менеджменту, автоматизація процесів за допомогою CRM та ERP систем.

## **РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ РОБОЧИМ ЧАСОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

### **2.1. Загальна характеристика підприємства**

Гайсинський молокозавод – це підприємство харчової промисловості, заснований у 1932 р., був побудований в рамках індустріалізації СРСР. Під час Другої світової війни завод був зруйнований, та вже після війни він був відновлений та реконструйований. За радянських часів Гайсинський маслоспиробний завод входив до числа провідних підприємств райцентру.

Після отримання незалежності України, Гайсинський завод перетворився на відкрите акціонерне товариство та змінив назву на “Гайсинський молочний завод”. Пізніше, у жовтні 2006 року, підприємство було реорганізовано в товариство з обмеженою відповідальністю і отримало нову назву – ТОВ “Гайсинський молокозавод”.

Підприємство ТОВ «Гайсинський молокозавод» було зареєстровано 17.04.2006 р. за адресом: 23700, Україна, Гайсинський р-н, Вінницька обл., місто Гайсин, вулиця Заводська, будинок, 45.

Незважаючи на великий вік підприємства, Гайсинський молокозавод сьогодні використовує сучасне технологічне обладнання, при цьому зберігаючи старі традиції та культуру виробництва сирів і масел.

Найбільшу технічну модернізацію підприємство пройшло протягом останніх 10 років. Для початку цех прийому сировини обладнаний сучасними системами бактофугування, сепарації і пастеризації, що дозволяє приводити закуплене молоко до необхідних параметрів.

Цех виробництва м'яких і твердих сирів був повністю реконструйований, а також додані камери для дозрівання сиру та сховища для зберігання готової продукції.

Під час виробництва сирів виникає молочна сироватка як побічний продукт. Замість виливання сироватки, завод впровадив технологію нанофільтрації у 2014 році, ця технологія зменшує вміст мінералів, зокрема хлоридів натрію та калію[18].

Під кінець 2017 року завершено реконструкцію споруд з будівництвом цеху по виробництву сухих молочних продуктів. Новий цех має площу 400 метрів квадратних, потужність нового цеху можна оцінити у дві тони виготовленої продукції на добу, а роботу цеху можуть забезпечити лише 6 працівників. Модернізація котельні та інженерних мереж також була дуже важливою для підприємства [15].

Як і більшість підприємств харчової промисловості, молочний завод має свою лабораторію в якій постійно проводиться контроль якості сировини та готової продукції на відповідність санітарно-гігієнічним нормам. Також підприємство має впроваджену систему управління якістю і безпекою харчових продуктів, система діє відповідно до вимог міжнародних стандартів ISO 22000 (НАССР). Завдяки цьому у 2018 році підприємство отримало сертифікат харчової безпеки FSSC-22000. Він представляє собою найбільш ефективний засіб забезпечення безпеки харчових продуктів на рівні підприємства, гарантуючи якість продукції заводу на міжнародному рівні, саме цей інструмент дозволив розширити свої поставки продукції за межі України. Постачання товарів розширилося до таких країн як: Латвія, Молдова, Румунія, Грузія, Казахстан, Єгипет, Йорданія, В'єтнам, Саудівська Аравія, Гонконг і Кітай[18].

КВЕД наведені в таблиці 2.1.

Основні види діяльності (КВЕД) ТОВ «Гайсинський молокозавод»

| КВЕД  | Вид діяльності                                                                                                    |
|-------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 10.51 | Перероблення молока, виробництво масла та сиру (основний)                                                         |
| 01.61 | Допоміжна діяльність у рослинництві.                                                                              |
| 10.42 | Виробництво маргарину і подібних харчових жирів.                                                                  |
| 10.89 | Виробництво інших харчових продуктів, н.в.і.у.                                                                    |
| 35.11 | Виробництво електроенергії.                                                                                       |
| 46.21 | Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин.                                      |
| 46.33 | Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами.                                         |
| 47.11 | Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами. |
| 49.41 | Вантажний автомобільний транспорт.                                                                                |
| 68.20 | Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна.                                        |
| 71.20 | Технічні випробування та дослідження.                                                                             |
| 77.31 | Надання в оренду сільськогосподарських машин і устаткування.                                                      |

Джерело: складено автором на основі [16]

Молочний завод переробляє коров'яче молоко і випускає різноманітні молочні продукти, включаючи тверді сири, м'які сири, вершкове масло, спреди, сухі молочні продукти. Детально різновиди продукції наведено у Додатку 1. Сьогодні технологічні можливості заводу дозволяють щомісяця виробляти 300 тон твердих і 180 тон м'яких сирів, 540 тон масла і спредів, а також 360 тон сухих молочних продуктів.

Організаційна структура ТОВ «Гайсинський молокозавод» окреслена основними цехами на підприємстві котрі підпорядковані головному технологу.

Головному інженеру підприємства – заступнику головного директора із виробництва, підпорядковані допоміжні виробничі відділи та цехи (рис. 2.1).



Рис.2.1. Структура основних цехів, підпорядкованих допоміжних виробничих відділів та цехів

Джерело: складено автором на основі [24]

Окремо від основних цехів та відділів можна виділити наступні підрозділи управління:

Обліково економічні служби:

- відділ кадрів;
- відділ збуту. Вони підпорядковані головному бухгалтеру, також головному бухгалтеру підпорядковується керівник господарської дільниці.

Лабораторія.

Керівнику лабораторії підпорядковується керівники змін, та керівники основних цехів підприємства.

Існуюча організаційна структура управління є функціональною із двома рівнями управління, це означає що виконання окремими функцій

підпорядковується спеціалізованим органам управління та окремими фахівцями, котрі володіють значними управлінськими повноваженнями.

Перевагами управління такої структури є значна компетентність фахівців через більшу спеціалізацію кожного із їх напрямів, централізованість управління, і якісний розподіл відповідальності поміж керівниками функціональних напрямів.

Недоліками є труднощі взаємодії та інтеграції різних функціональних напрямів, ймовірно через різні ситуації взаєморозуміння та узгодженості дій між працівниками функціональних підрозділів виробничих відділів.

В свою ж чергу задля якісного оперативного управління слід згадати про подвійну функціональну підпорядкованість керівників основних виробничих цехів начальнику вимірювально-виробничої лабораторії, і головному інженеру що також є заступником головного директора по виробництву.

При аналізі показників, котрі характеризують діяльність ТОВ «Гайсинський молокозавод», необхідні дані як форми № 1 – Баланс, так і форми № 2 – Звіт про фінансові результати. Основні техніко-економічні показники діяльності підприємства ТОВ «Гайсинський молокозавод» наведені у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Гайсинський молокозавод» за 2020 – 2023 роки

| Показники<br>тис. грн                           | 2020    | 2021    | 2022    | 2023    | Абсолютне відхилення -, + |                 |                 |
|-------------------------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------------------------|-----------------|-----------------|
|                                                 |         |         |         |         | 2021 до<br>2020           | 2022 до<br>2021 | 2023 до<br>2022 |
| Чистий дохід від реалізації продукції тис. грн. | 231 971 | 280 874 | 411 064 | 556 278 | 48 903                    | 130 190         | 145 214         |
| Собівартість реалізованої продукції             | 220 202 | 281 451 | 373 314 | 524 900 | 61 249                    | 91 863          | 151 586         |

| Показники<br>тис. грн                                            | 2020   | 2021    | 2022    | 2023    | Абсолютне відхилення -, + |                 |                 |
|------------------------------------------------------------------|--------|---------|---------|---------|---------------------------|-----------------|-----------------|
|                                                                  |        |         |         |         | 2021 до<br>2020           | 2022 до<br>2021 | 2023 до<br>2022 |
| Валовий<br>прибуток тис. грн                                     | 11 769 | 577     | 40 770  | 31 378  | -11 192                   | 40 193          | -9 392          |
| Чистий фінанс.<br>результат тис. грн.<br>прибуток +,<br>збиток - | 4 104  | -9 602  | 27 564  | 14 470  | -13 704                   | 37 166          | -13 094         |
| Кількість<br>працівників                                         | 293    | 272     | 265     | 251     | -21                       | -7              | -14             |
| Продуктивність<br>праці грн/особ.                                | 791,70 | 1032,63 | 1551,20 | 2216,25 | 240,93                    | 518,57          | 665,05          |

Джерело: складено автором на основі [24].

Виконаємо експрес-аналіз фінансового стану ТОВ «Гайсинський молокозавод», таблиця 2.3.

Таблиця 2.3

Експрес-аналіз фінансового стану підприємства

| Показники                                                               | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | Абсолютне відхилення -, + |                 |                 | Відносне відхилення % |                 |                 |
|-------------------------------------------------------------------------|------|------|------|------|---------------------------|-----------------|-----------------|-----------------------|-----------------|-----------------|
|                                                                         |      |      |      |      | 2021 до<br>2020           | 2022 до<br>2021 | 2023 до<br>2022 | 2021 до<br>2020       | 2022 до<br>2021 | 2023 до<br>2022 |
| Частка основних засобів у активах                                       | 0,58 | 0,55 | 0,56 | 0,42 | -0,03                     | 0,01            | -0,14           | -4,83                 | 1,99            | -25,40          |
| Коефіцієнт зносу основних засобів                                       | 0,39 | 0,41 | 0,44 | 0,49 | 0,02                      | 0,03            | 0,05            | 5,90                  | 6,54            | 11,36           |
| Оборотність активів (оборотн), ресурсовіддача, коефіцієнт трансформації | 2,50 | 2,67 | 3,23 | 3,44 | 0,17                      | 0,56            | 0,21            | 6,80                  | 20,97           | 6,50            |

| Показники                                                    | 2020  | 2021  | 2022  | 2023  | Абсолютне відхилення -, + |              |              | Відносне відхилення % |              |              |
|--------------------------------------------------------------|-------|-------|-------|-------|---------------------------|--------------|--------------|-----------------------|--------------|--------------|
|                                                              |       |       |       |       | 2021 до 2020              | 2022 до 2021 | 2023 до 2022 | 2021 до 2020          | 2022 до 2021 | 2023 до 2022 |
| Фондовіддача                                                 | 4,41  | 4,80  | 6,80  | 9,50  | 0,39                      | 2,00         | 2,70         | 8,84                  | 41,67        | 39,71        |
| Коефіцієнт оборотності запасів (оборотн)                     |       | 8,60  | 7,90  | 9,50  | 8,60                      | -0,70        | 1,60         |                       | -8,14        | 20,25        |
| Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості (оборотн) | 21,25 | 23,80 | 30,30 | 17,36 | 2,55                      | 6,50         | -12,94       | 12,00                 | 27,31        | -42,71       |
| Рентабельність активів за чистим прибутком, %                | 4,40  | -9,10 | 21,70 | 9,00  | -13,50                    | 30,80        | -12,70       | -306,82               | -338,46      | -58,53       |
| Період окупності власного капіталу                           | 7,84  | -3,00 | 1,40  | 3,93  | -10,84                    | 4,40         | 2,53         | -138,27               | -146,67      | 180,71       |
| Коефіцієнт забезпечення власними обіговими коштами запасів   | -1,15 | -0,73 | -1,00 | -0,20 | 0,42                      | -0,27        | 0,81         | -36,52                | 36,99        | -80,50       |
| Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)               | 0,35  | 0,34  | 0,23  | 0,35  | -0,01                     | -0,11        | 0,12         | -3,95                 | -32,35       | 52,17        |
| Коефіцієнт фінансової стійкості                              | 0,36  | 0,34  | 0,25  | 0,36  | -0,02                     | -0,09        | 0,11         | -6,04                 | -25,73       | 43,31        |
| Коефіцієнт поточної ліквідності покриття                     | 0,68  | 0,58  | 0,93  | 1,20  | -0,10                     | 0,35         | 0,27         | -14,71                | 60,34        | 29,03        |
| Коефіцієнт абсолютної ліквідності                            | 0,01  | 0,00  | 0,08  | 0,18  | -0,01                     | 0,08         | 0,10         | -71,43                | 1900,00      | 125,00       |
| Показник відношення деб. та кредитор. заборгованості         | 0,70  | 0,56  | 0,83  | 2,04  | -0,14                     | 0,27         | 1,21         | -20,00                | 48,21        | 145,78       |

Джерело: складено автором на основі [24, 25,10].

Аналізуючи отримані фінансові показники можна виділити наступні тенденції. Частка основних засобів у активах зменшилась з 0,58 у 2020 році до 0,42 у 2023 році. Це може свідчити про зменшення капіталовкладень в основні засоби або ж збільшення поточних активів підприємства, також можна врахувати що модернізація підприємства відбувалася більшу у 2017 – 2018 роках, а ніж в останніх, що також може вказувати на відсутність нових значних інвестицій в основні засоби після цього періоду.

Коефіцієнт зносу зріс з 0,39 у 2020 році до 0,49 у 2023 році, що вказує на старіння основних засобів і підвищення амортизаційних витрат, підприємство може потребувати інвестицій у ще більшу модернізацію обладнання.

Коефіцієнт оборотності активів зріс з 2,50 у 2020 році до 3,44 у 2023 році, що є позитивним показником який свідчить, що підприємство стало ефективніше використовувати свої активи для генерування доходів.

У показнику фондівддачі можна спостерігати значне зростання з 4,41 у 2020 році до 9,5 у 2023 році, це може свідчити про високу ефективність використання основних засобів, також як наслідок модернізації виробництва.

Коефіцієнт оборотності запасів зазнав незначних змін з невеликим зниженням у 2021 році та зростанням до 9,50 у 2023 році, із цього можна зробити висновок, що підприємство ефективно керує своїми запасами, і це сприяє зниженню витрат на зберігання та покращенню грошових потоків.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості зріс з 21,25 у 2020 році до 30,30 у 2022 році, але впав до 17,36 у 2023 році, що може вказувати на те, що підприємство мало проблеми зі збиранням дебіторської заборгованості у 2023 році, саме це і могло негативно вплинути на грошові потоки.

Рентабельність активів за чистим прибутком мала значну нестабільність, а саме великий спад до -9,1 у 2021 році, зростання до 21,70 у 2022 році, та зниження до 9 у 2023 році, що може бути викликано коливаннями чистого прибутку, та може свідчити про неефективність у контролі витрат або вплив

зовнішніх ринкових факторів, таких як рівень інфляції, що значно зріс за останні роки (Додаток 2).

Різде зниження показника окупності власного капіталу у 2021 році та зростання до 3,93 у 2023 році, може вказувати на нестабільні фінансові результати або зміну структури капіталу.

Коефіцієнт забезпечення власними обіговими коштами запасів залишався негативним протягом аналізованого періоду, але дещо покращився у 2023 році, тобто підприємство має нестачу власних обігових коштів для покриття запасів, що вказує на залежність від зовнішнього фінансування.

Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії) – є одним із найбільш важливих коефіцієнтів фінансової стійкості, так як визначає яку частину своїх активів підприємство може профінансувати за рахунок власних фінансових інвестицій. Нормативне значення цього показника варіюється від 0,40 до 0,60, але у підприємства його значення менше нормативного і складає 0,35 у 2023 році. В цілому це може свідчити про деяку стабільність, та можливу залежність від зовнішніх джерел фінансування.

Показник коефіцієнта фінансової стійкості зменшився до 0,25 у 2022 році, але відновився до 0,36 у 2023 році, збільшення показника говорить про покращення фінансової стійкості підприємства.

Коефіцієнт поточної ліквідності покриття зріс з 0,68 у 2020 році до 1,2 у 2023 році, що говорить про покращення здатності підприємства покривати свої короткострокові зобов'язання (Додаток 3).

Коефіцієнт абсолютної ліквідності відображає фінансовий стан підприємства, тобто визначає можливість підприємства покрити поточні зобов'язання за грошовими коштами та їх еквівалентами. Так, на протязі аналізованого періоду, відбулося значне зростання цього показника з 0,014 у 2020 році до 0,18 у 2023 році, що є непоганим результатом.

Показник відношення дебіторської та кредиторської заборгованості зріс з 0,7 у 2020 році до 2,04 у 2023 році, тобто можна зробити припущення про

зростаючу залежність підприємства від кредиторів, що у свою чергу може бути ризиком для фінансової стабільності підприємства.

Загалом ТОВ «Гайсинський молокозавод» демонструє позитивні зрушення в показниках оборотності активів, фондоддачі та ліквідності, що свідчить про покращення ефективності використання ресурсів та здатність покривати свої зобов'язання. Проте підприємство має також і виклики, пов'язані зі зносом основних засобів, нестабільністю рентабельності та проблемами з дебіторською заборгованістю.

Причинами таких значень показників на підприємстві можуть бути як внутрішні фактори модернізації та змін, так і зовнішні. Серед зовнішніх факторів варто відзначити економічну нестабільність, політичні та регуляторні зміни, коливання цін на сировину. Особливо важливими були події, пов'язані з пандемією COVID-19 та похідними карантинними обмеженнями, які мали найбільший вплив у 2020–2021 роках. Крім того, військова агресія з боку російської федерації, що розпочалась у лютому 2022 року і триває по сьогодні, суттєво вплинула на ситуацію. Ця агресія не тільки вплинула на логістику, але й на збут на територіях, які зараз знаходяться під окупацією. Також вона призвела до зменшення людського ресурсу через мобілізаційні дії.

Загалом, враховуючи показники ТОВ «Гайсинський молокозавод» за 2020–2023 роки, підприємству необхідно адаптувати свої стратегії до змін зовнішнього середовища, продовжувати модернізацію та покращувати управлінські процеси для досягнення стабільного зростання та підвищення рівня конкурентоспроможності на ринку.

## 2.2. Аналіз методів управління робочим часом на підприємстві

Як і більшість виробничих підприємств в Україні, ТОВ «Гайсинський молокозавод» використовує традиційні методи управління робочим часом працівників.

Основним методом є використання табелів обліку використання робочого часу, інформація що наводиться у таблиці використовується при складанні звітності. Табелі обліку є базовим документом що зазначений у законодавстві для ведення звітності робочого часу. Табелі робочого часу переважно ведеться самим працівником, у ньому працівник фіксує відпрацьований час на підприємстві, зазначає причини його відсутності, наприклад: відсутність через хворобу, відпустку, тощо. Також таблиці обліку забезпечує збір даних для аналізу продуктивності працівників та ефективності використання робочого часу. Та подальшого планування графіку робочих змін. Розглянемо переваги та недоліки такого методу у таблиці 2.4.

Суміжна із таблицями обліку на підприємстві є електронна система обліку у вигляді пропускний пункт при вході на підприємство, кожен працівник має свій пропуск який використовується для відмітки часу приходу на роботу та виходу з роботи. При вході на підприємство працівник прикладає свій пропуск до зчитувача на пропускному пункті. Система автоматично фіксує час входу та зберігає ці дані в базі. Аналогічно, при виході з підприємства, працівник повторно використовує пропуск для фіксації часу виходу. Ці дані використовуються для обліку робочого часу та розрахунку заробітної плати. Розглянемо переваги та недоліки використання даного методу у таблиці 2.5.

## Переваги та недоліки використання табелів обліку робочого часу

| Переваги                           | Сутність                                                                                                                                                                                  | Недоліки                | Сутність                                                                                                                                                                                          |
|------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Контроль та дисципліна             | Сприяє підвищенню трудової дисципліни, оскільки працівники знають, що їхній робочий час фіксується та контролюється.                                                                      | Людський фактор         | Працівник може відчувати напругу через відчуття контролю, що зменшуватиме його продуктивність та мотивацію.                                                                                       |
| Точний розрахунок заробітної плати | Допомагає більш точно провести розрахунок                                                                                                                                                 | Можливість помилок      | Працівники можуть неправильно вводити дані, що призводить до неточностей в обліку робочого часу.<br>Неправильне позначення відсутностей або годин може спотворити загальну картину робочого часу. |
| Аналіз продуктивності              | Надає можливість керівництву аналізувати ефективність роботи працівників, визначати проблемні зони та розробляти заходи для підвищення продуктивності.                                    | Безпека даних           | Можливість втрати конфіденційних даних працівника, при втраті таблиця.                                                                                                                            |
| Планування ресурсів                | Допомагає в плануванні робочого часу та розподілі ресурсів, що є важливим для оптимізації виробничих процесів. Забезпечує контроль над перепрацюваннями та недопрацюваннями робочого часу | Адміністративні витрати | Процес заповнення табелів вручну займає багато часу, як у працівників, так і у адміністративного персоналу.<br>Потрібні додаткові ресурси для перевірки та обробки інформації.                    |

Джерело: складено автором.

## Переваги та недоліки пропускнуго пункту

| Переваги                             | Сутність                                                                                                                                                                          | Недоліки                  | Сутність                                                                                                                                       |
|--------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Висока точність обліку робочого часу | Система дозволяє точно фіксувати час приходу та виходу працівників, що мінімізує можливість помилок або шахрайства.                                                               | Залежність від технологій | У разі збою системи, показники не зберігатися, та потрібно шукати альтернативу, у разі не передбачуваної ситуації, що може бути проблематичним |
| Автоматизація процесу                | Дані автоматично збираються та зберігаються в електронній базі, що полегшує аналіз та звітність. Це дозволяє зменшити адміністративне навантаження на працівників кадрових служб. | Вартість                  | Метод є доволі вартісним при встановленні, та при обслуговуванні при пошкодженнях.                                                             |
| Швидкість та зручність               | Відмітка проходить швидко, що зменшує черги та час, витрачений на реєстрацію приходу/виходу, на відміну від схожого методу по типу запису при в ході у журнал.                    | Втрата даних              | У випадку взлому системи, данні працівників можуть бути злиті.                                                                                 |
| Контроль за присутністю              | Система дозволяє за потреби керівництву швидко отримувати інформацію про присутність працівників, що сприяє покращенню організації роботи та підвищенню дисципліни.               | Непередбачувані ситуації  | До прикладу втрати електронного пропуску працівник може мати труднощі з фіксацією свого робочого часу.                                         |

Джерело: складено автором.

Даний метод є доволі ефективним на підприємстві та є одним із основних по відстеженню кількості випрацьованих годин, змін працівника, що дозволяє відстежити також наявні недопрацювання та перепрацювання працівником годин, змін на підприємстві, що використовується надалі у плануванні графіку змін.

Наступним методом є формування розкладу графіку робочих змін. За своєю сутністю це план, за яким працівники ходять на роботу. На молокозаводі графік формується в залежності від потреб виробництва, та можливостей працівників. До переваг використання цього методу на підприємстві можна віднести те, що графік дозволяє раціонально розподілити робочий час між працівниками, чітко визначений графік робочих змін, сприяє покращенню дисципліни та плануванню робочого дня працівниками, що впливає на їх продуктивність та зниження часу простою. Графік допомагає зменшити витрати на переробку, або ж недоробку годин певними працівниками, також у процесі якщо працівник потребує за певних обставин зміни його графіку, це є цілком реальним за наявності колеги який може його підмінити. До недоліків можна віднести те, що графіки змін можуть не завжди враховувати особисті потреби працівників, що може викликати конфлікти та зниження мотивації. До недоліків також можна віднести складність складання, тому що потрібно враховувати необхідність його коригування у процесі роботи.

Перелічені методи виконують базові функції забезпечення управління робочим часом працівників, тому для детальнішого аналізу особливостей управління робочим часом на підприємстві, необхідно розглянути інші аспекти.

Плануванням людських ресурсів на підприємстві займається економіст. Він аналізує виробничі плани відповідно до динаміки продажів та діючих договорів поставки, а також враховує зовнішньоекономічні показники. Загальна оцінка персоналу представлена ситуаційним та поточним оцінюванням працівників.

Діяльність керівників виробництва та працівників оцінюється за показниками:

- відсотку наявної бракованої продукції;
- витрати палива та енергоресурсів;
- витрати матеріалів пакування та сировини;
- дотримання планів виробництва;
- загальний технічний стан обладнання, дотримання профілактичного ремонту техніки та обладнання, відповідності графіків обслуговування.

Науковий підхід до планування людських ресурсів на підприємстві ТОВ “Гайсинський молокозавод” враховує ряд факторів, які впливають на ефективність та стабільність виробництва. Одним із ключових аспектів є можливість залучення інвестицій для переоснащення виробництва, відкриття нових ліній та автоматизації виробничих процесів.

За останні роки, підприємство зазнало впливу карантинних обмежень, пов'язаних з пандемією коронавірусу, а також військової агресії з боку російської федерації, що призвело до зменшення автоматизації виробничих процесів. Незважаючи на це, керівництво планує продовжити оптимізацію та покращення роботи цехів підприємства.

Зокрема, планується покращити роботу приймально-апаратного цеху та налагодити роботу фасувального цеху. Крім того, для розширення виробництва планується пошук нових ділянок. Наприклад, було укладено контракт на постачання деаератора. Деаератор використовується для очищення молока від небажаних газових домішок, таких як повітря, а також для усунення сторонніх присмаків і запахів, що можуть впливати на якість продукції [17].

Для оцінки ефективності методів управління проаналізуємо показники руху штатних працівників у таблиці 2.6.

Аналізуючи таблицю можна виділити наступні тенденції. Протягом оглянутого періоду середня кількість працівників що працюють на підприємстві знижується від 295 у 2020 році до 251 у 2023 році. Прийом працівників також зменшується з 77 у 2020 році до 49 у 2023 році. Це може бути ознакою зменшення потреби у нових працівниках або проблем з їх залученням.

## Показники руху штатних працівників ТОВ «Гайсинський молокозавод»

| Показники                                                                                        | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|------|------|------|------|
| Середньооблікова кількість працівників, осіб.                                                    | 295  | 272  | 265  | 251  |
| Прийнято працівників за рік                                                                      | 77   | 57   | 55   | 49   |
| Вибуло працівників за рік                                                                        | 60   | 75   | 68   | 62   |
| З них: за власним бажанням, через порушення трудової дисципліни, невідповідність займаній посаді | 60   | 75   | 68   | 62   |
| Оборот працівників                                                                               | 137  | 132  | 123  | 111  |
| Коефіцієнт загального обороту                                                                    | 0,46 | 0,49 | 0,46 | 0,44 |
| Коефіцієнт прийому                                                                               | 0,26 | 0,21 | 0,21 | 0,20 |
| Коефіцієнт вибуття                                                                               | 0,20 | 0,28 | 0,26 | 0,25 |
| Коефіцієнт плінності кадрів                                                                      | 0,20 | 0,28 | 0,26 | 0,25 |
| Коефіцієнт відновлення кадрів                                                                    | 1,28 | 0,76 | 0,81 | 0,79 |
| Період повного оновлення кадрів                                                                  | 4,92 | 3,63 | 3,90 | 4,05 |

Джерело: складено автором

Аналізуючи період, можна відзначити, що вибуття працівників на підприємстві ТОВ «Гайсинський молокозавод» загалом є досить великим, хоча відбувається з певними коливаннями. Сумарна кількість прийнятих і вибулих працівників (оборот працівників) зменшується з 137 у 2020 році до 111 у 2023 році. Це може бути наслідком певної стабілізації штату працівників.

Коефіцієнт загального обороту також дещо зменшується: з 0,46 у 2020 та 2022 роках до 0,44 у 2023 році. Коефіцієнт прийому нових працівників відносно середньої кількості працівників також зменшується, з 0,26 у 2020 році до 0,2 у 2023 році.

З іншого боку, коефіцієнт вибуття зріс з 0,20 у 2020 році до 0,28 у 2021 році, а потім зменшився до 0,25 у 2023 році. Коефіцієнт відновлення кадрів також зменшився з 1,28 у 2020 році до 0,79 у 2023 році. Це свідчить про те, що підприємство все менше відновлює кадри відносно кількості вибулих працівників. Період повного оновлення кадрів на початку періоду зменшився до 3,63 у 2021 році, а потім зріс до 4,05 у 2023 році.

Загалом можна визначити, що підприємство зменшує кількість працівників та обсяги прийому нових працівників, або має проблеми із залученням нових кадрів. Вибуття працівників залишається стабільним, доволі великим, оскільки це приблизно четверта частина відносно до всіх працівників, що є на підприємстві. Показник коливається, що вказує на певні труднощі у втриманні працівників на підприємстві та може свідчити про розвиток до незадовільної якості роботи та життя працівників у системі управління персоналом підприємства. Також можна спостерігати певну стабілізацію штату, що цілком може бути пов'язано з покращенням та оновленням цехів підприємства, які стали більш автоматизованими та потребують менших затрат робочої сили.

Основна стратегія розвитку підприємства спрямована на підвищення якості продукції, оновлення виробництва та покращення збуту продукції. Виходячи з цього, на заводі висока культура якості, промислової та харчової безпеки, виконання робіт відповідно до вимог стандартів системи управління якістю. Але при цьому на підприємстві немає розвиненої підсистеми управління персоналом, такої як управління робочим часом у вигляді політики, філософії та стратегії. Недостатня кадрова політика знижує мотивацію та ефективність працівників. Наразі на молокозаводі вона представлена інспектором із кадрів та частково економістом, який займається плануванням людських ресурсів. Ще однією задіяною особою є інспектор із охорони праці, який займається навчанням персоналу та охороною праці. Бухгалтерія також частково задіяна, займаючись виплатами заробітної плати. Проте фактично виконуються лише

базові функції, такі як охорона праці, адміністрування і діловодство, оплата праці та виплата інших компенсацій.

## **Висновки до розділу 2**

ТОВ "Гайсинський молокозавод" розташоване в м. Гайсин Вінницької області і було засноване в 1932 році. Основний вид діяльності за КВЕД - перероблення молока, виробництво масла та сиру. останніх 10 років завод пройшов значну технічну модернізацію, яка включала оновлення цехів прийому сировини, виробництво твердих та м'яких сирів, установку камер для дозування сиру та сховищ для зберігання готової продукції, впровадження технології нанофільтрації, реконструкцію споруд з виробництва сухих та молочних продуктів, а також модернізація котельних та інженерних мереж. У 2018 році було впроваджено систему управління відповідно до вимог міжнародних стандартів ISO 22000 (НАССР). Організаційна структура підприємства включає основні цехи, додаткові цехи та відділи, а також підрозділи збуту, кадрів, лабораторію та бухгалтерський відділ.

Аналіз фінансового стану ТОВ "Гайсинський молокозавод", показав, що фінансові показники підприємства демонструють позитивну динаміку, але необхідно приділити увагу управлінню заборгованістю та інвестиціями в основні засоби.

Управління робочим часом на підприємстві включає в себе табелі обліку, електронну систему обліку та графіки робочих змін. Щоб ефективно управляти робочим часом, можна розглянути загальні показники оцінювання працівників та аналіз плинності працівників. Кадрова політика включає інспектора з кадрів, економіста, інспектора з охорони праці та бухгалтерію, але може потребувати додаткового розвитку.

### **РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ РОБОЧИМ ЧАСОМ**

#### **3.1. Основні напрямки оптимізації управління робочим часом**

На ТОВ "Гайсинський молокозавод" використовуються традиційні методи обліку робочого часу. Хоча вони досить ефективні, проте з урахуванням сучасних викликів, важливо розглянути впровадження нових підходів та інструментів для покращення цих процесів. Оптимізація управління робочим часом може максимізувати продуктивність працівників. Автоматизовані системи управління робочим часом забезпечують точний облік робочих годин, що дозволяє мінімізувати втрати часу та підвищити ефективність роботи. Ці системи також дозволяють точно контролювати час роботи, сприяючи оптимальному розподілу ресурсів та зменшенню зайвих витрат.

На сучасних підприємствах спостерігається тенденція впровадження систем управління відносинами з клієнтами (CRM) та систем планування ресурсів підприємства (ERP). Ці системи дозволяють автоматизувати та синхронізувати різноманітні процеси, що відбуваються на підприємстві. Впровадження CRM сприяє оптимізації управління робочим часом, а також покращує взаємодію з клієнтами. З іншого боку, ERP системи дозволяють ефективно розподіляти ресурси, підвищуючи загальну продуктивність та ефективність підприємства.

– На сьогоднішній день ТОВ "Гайсинський молокозавод" використовує традиційні методи обліку робочого часу, такі як табелі обліку, автоматизовані системи пропускну пункту та графіки робочих змін. Незважаючи на їх ефективність на базовому рівні, вони мають свої обмеження:

– трудомісткість та ймовірність помилок при ручному введенні даних;

- відсутність інтеграції між різними відділами, що ускладнює планування та контроль;
- обмежені можливості для аналізу даних та прийняття обґрунтованих рішень.

Оцінимо основні переваги впровадження кожної із систем (рис 3.1).

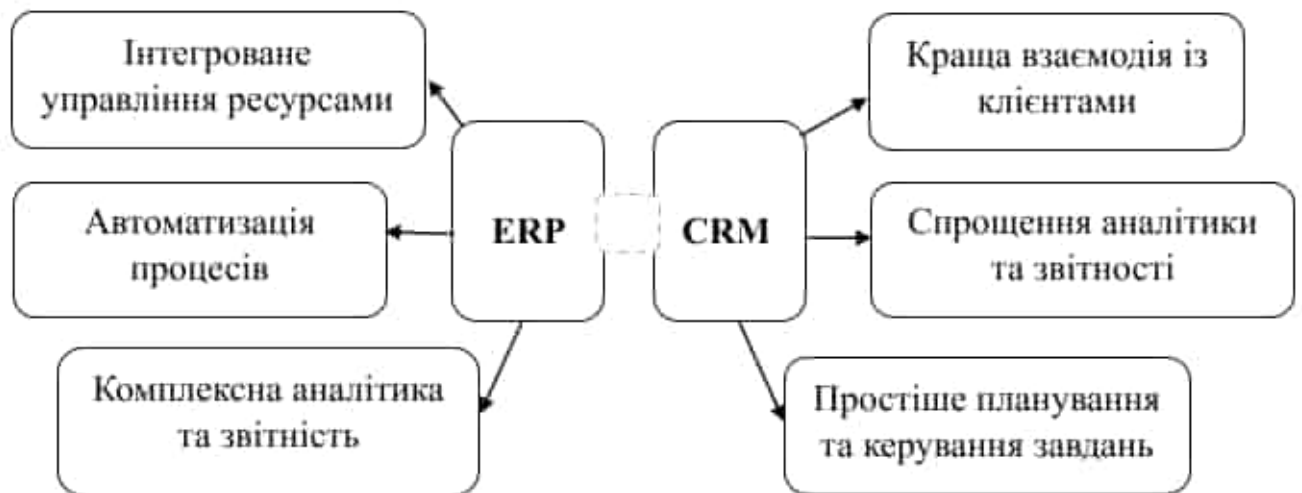


Рис. 3.1. Переваги ERP та CRM систем

Джерело: складено автором.

Основні системи ERP запропоновані на ринку України:

- SAP;
- Oracle E-Business Suit;
- ERP FOSS;
- BAS ERP, та інші.

Основні системи CRM запропоновані на ринку України:

- Salesforce;
- HubSpot Sales Hub;
- Zoho CRM та інші.

Для впровадження CRM та ERP систем на ТОВ “Гайсинський молокозавод” рекомендується ретельно спланувати дії та оцінити грошові витрати. Загальний план дій може виглядати наступним чином:

1. Попередній аналіз та планування (1–2 місяці):
  - провести консультації та аудит для оцінки поточних управлінських процесів;
  - визначити загальні вимоги до CRM та ERP систем;
  - скласти детальний план впровадження;
  - оцінити витрати на консультацію та аудит (від 120 500 грн до 255 000 грн).
2. Вибір та закупівля програмного забезпечення (1 місяць):
  - дослідити ринок та вибрати постачальників;
  - провести демонстрації та оцінку систем;
  - закупити ліцензії та програмне забезпечення;
  - витрати на CRM систему: від 325 500 грн до 1 025 000 грн;
  - витрати на ERP систему: від 930 000 грн до 3 925 000 грн.
3. Інфраструктура та обладнання (1–2 місяці):
  - оновити або придбати нове обладнання;
  - налаштувати серверну інфраструктуру перед впровадженням;
  - витрати на серверне обладнання: від 450 000 грн до 1 275 000 грн;
  - витрати на мережеве обладнання: від 137 500 грн до 462 500 грн;
  - витрати на комп'ютерне та інше обладнання: від 275 000 грн до 637 500 грн.
4. Встановлення та налаштування систем (2–3 місяці):
  - встановити CRM та ERP системи на сервери та робочі станції;
  - налаштувати системи відповідно до вимог підприємства;
  - витрати на впровадження CRM системи: від 275 000 грн до 925 000 грн;
  - витрати на впровадження ERP системи: від 1 000 000 грн до 2 950 000 грн.
5. Навчання персоналу (1–2 місяці):
  - розробити навчальні програми для різних категорій користувачів;
  - організувати тренінги та воркшопи;
  - створити інструкції та навчальні матеріали;

- витрати на навчання: від 335 000 грн до 650 000 грн.
6. Тестування та оптимізація (1–2 місяці):
- провести тестування загальної функціональності систем;
  - виправити можливі помилки та оптимізувати процеси;
  - витрати на тестування систем можуть бути від 137 500 грн до 260 000 грн;
  - витрати на оптимізацію також від 137 500 грн до 260 000 грн.
7. Підтримка та супровід (постійні витрати):
- регулярне технічне обслуговування;
  - оновлення систем та підтримка користувачів;
  - постійні витрати на рік для підтримки CRM системи можуть бути від 137 500 грн до 462 500 грн, а для підтримки ERP системи від 500 000 грн до 1 375 000 грн.

Узагальнені дані наведено у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Загальний план витрат

| Етап                            | Витрати (грн)          | Час          |
|---------------------------------|------------------------|--------------|
| Попередній аналіз та планування | 120 500 – 255 000      | 1-2 місяці   |
| Вибір та закупівля ПЗ           | 1 255 500 – 4 950 000  | 1 місяць     |
| Інфраструктура та обладнання    | 862 500 – 2 375 000    | 1-2 місяці   |
| Встановлення та налаштування    | 1 275 000 – 3 875 000  | 2-3 місяці   |
| Навчання персоналу              | 335 000 – 650 000      | 1-2 місяці   |
| Тестування та оптимізація       | 275 000 – 620 000      | 1-2 місяці   |
| Підтримка та супровід (річна)   | 637 500 – 1 837 500    | постійно     |
| Загальні витрати                | 4 761 000 – 14 562 000 | 8-13 місяців |

Джерело: складено автором.

Як видно з таблиці 3.1, впровадження CRM та ERP систем на ТОВ «Гайсинський молокозавод» потребує значних фінансових та часових інвестицій.

Загальні фінансові витрати на впровадження можуть складати від 4 761 000 грн до 14 562 000 грн, а часові від 8 до 13 місяців.

Для визначення терміну окупності таких інвестицій підприємство має оцінити річні вигоди, які отримає в результаті впровадження CRM та ERP систем управління. Розрахунок терміну окупності ( $T_o$ ) здійснюємо за формулою 3.1:

$$T_o = \frac{I}{ЧП}, \quad (3.1)$$

де

$I$  - загальні інвестиційні витрати;

$ЧП$  – очікувані річні вигоди.

Очікуванні переваги після впровадження CRM та ERP систем:

- автоматизація;
- спрощення рутинних операцій та оптимізація робочих процесів;
- покращення контролю запасів і зменшення надлишкових запасів;
- покращення взаємовідносин з клієнтами та підвищення якості обслуговування;
- очікуваний приріст чистого грошового потоку.

Враховуючи всі вищенаведені фактори, підприємство може очікувати збільшення чистого грошового потоку після впровадження CRM та ERP систем. Це залежить від вихідних умов та успішності реалізації проєкту.

Відповідно до табл. 2.1. чистий прибуток у 2023 р. склав 14 470 тис. грн

Якщо припустити що чистий грошовий потік зріс на 15 % то

$$\begin{aligned} \text{Додатковий чистий грошовий потік} &= 14470 \text{ тис грн} \times 0,15 = \\ &= 2170,5 \text{ тис. грн} \end{aligned}$$

Розрахуємо термін окупності інвестицій:

$$\begin{aligned} \text{Термін окупності інвестицій} &= \frac{\text{Загальні інвестиційні витрати}}{\text{Додатковий чистий грошовий потік}} = \\ &= \frac{14\,562 \text{ тис. грн}}{2170,5 \text{ тис. грн}} = 6,7 \text{ років} \end{aligned}$$

У таблиці 3.2 наведено результати розрахунків терміну окупності інвестицій проєкту в залежності від зміни розміру чистого грошового потоку від 15% до 45%.

Таблиця 3.2.

Розрахунки періоду окупності інвестицій проєкту в залежності від зміни розміру чистого грошового потоку

| Зростання<br>прибутку | Термін окупності<br>(роки) |
|-----------------------|----------------------------|
| 15%                   | 6,71                       |
| 20%                   | 5,03                       |
| 25%                   | 4,03                       |
| 30%                   | 3,35                       |
| 35%                   | 2,88                       |
| 40%                   | 2,52                       |
| 45%                   | 2,24                       |

Джерело: розраховано автором.

Відповідно до представлених розрахунків, термін окупності інвестиційного проєкту впровадження CRM та ERP систем значною мірою залежить від зростання чистого грошового потоку. Чим вищий рівень підвищення прибутку, тим швидше досягається окупність проєкту. При зростанні прибутку на 15% термін окупності становить 6,71 року, що є досить тривалим періодом. Проте, якщо прибуток зростає на 20%, термін окупності скорочується до 5,03 років, що вже є більш прийнятним показником для інвесторів чи підприємства. Подальше підвищення чистого грошового потоку на 25%, 30%,

35%, 40% та 45% дозволяє суттєво скоротити термін окупності до 4,03, 3,35, 2,88, 2,52 та 2,24 років відповідно. Це означає, що інвестиційний проєкт стає все більш привабливим як для інвесторів так і для підприємства. Тому при прийнятті рішення про реалізацію проєкту необхідно повністю проаналізувати можливості збільшення чистого грошового потоку, тому що це є визначальним фактором для швидкої окупності інвестицій та отримання прибутку в найкоротші терміни.

Також для оцінки результатів впровадження CRM та ERP систем на ТОВ «Гайсинський молокозавод» використаємо SWOT аналіз зі зміною традиційних методів управління часом на CRM та ERP системи (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

## SWOT аналіз впровадження CRM та ERP систем на підприємство

| Сильні сторони                                                                                                                                                                                                   | Слабкі сторони                                                                                                              |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Покращення ефективності управління робочим часом.<br>Централізація управління даними.<br>Загальне підвищення продуктивності.<br>Покращення взаємодії з клієнтами.<br>Оптимізація запасів та виробничих процесів. | Високі початкові витрати.<br>Необхідність навчання персоналу.<br>Ризики невдалої інтеграції.<br>Зміни в робочих процесах.   |
| Можливості                                                                                                                                                                                                       | Загрози                                                                                                                     |
| Розширення ринку.<br>Збільшення прибутку підприємства.<br>Покращення прийняття рішень.<br>Підвищення конкурентоспроможності.<br>Підвищення задоволеності працівників.                                            | Економічна нестабільність.<br>Конкуренція.<br>Зміни в законодавстві.<br>Кібербезпека.<br>Непередбачувані технічні проблеми. |

Джерело: розроблено автором.

На основі проведеного SWOT-аналізу впровадження CRM та ERP системи на ТОВ «Гайсинський молокозавод» можна зробити висновок, що цей проєкт дає змогу отримати для підприємства поточні значні переваги, які переважають деякі недоліки та ризики. Серед ключових сильних сторінок слід відзначити підвищення ефективності управління робочим часом за рахунок автоматизації рутинних операцій, централізоване управління даними, що спростить доступ та аналітику, а також загальне зростання продуктивності праці, оптимізацію взаємодії з клієнтами, управління запасами та виробничими процесами. Хоча впровадження нових систем потребує високих початкових інвестицій, витрат на навчання персоналу, створює ризики некоректної інтеграції з існуючою ІТ-інфраструктурою та може підвищити рівень плинності кадрів, очікувані вигоди значно перевищують ці недоліки. Автоматизація дозволяє розширити ринки збуту, збільшити прибутки, покращити якість прийняття управлінських рішень, підвищити рівень конкурентоспроможності та рівень задоволеності співробітників. Ризики економічної нестабільності, посилення конкуренції, законодавчих змін, кібербезпеки та технічних збоїв є невід'ємною частиною будь-якого проєкту цифрової трансформації, проте можуть бути мінімізовані відповідними превентивними заходами. Загалом, з огляду на виявлені значні переваги автоматизації бізнес-процесів, а також досить короткі терміни окупності інвестицій, впровадження CRM та ERP системи на підприємстві є виправданим та рекомендованим кроком для підвищення ефективності операційної діяльності, посилення конкурентних позицій та максимізації прибутків ТОВ "Гайсинський молокозавод" в довгостроковій перспективі.

### **3.2. Шляхи удосконалення процесу управління робочим часом на підприємстві**

Ефективне управління робочим часом на підприємстві є важливим аспектом, який впливає на продуктивність, якість продукції та задоволеність працівників. У сучасних умовах високої конкуренції та швидкого технологічного розвитку, здатність підприємства оптимально використовувати робочий час стає визначальною для його успіху та стійкості.

Проаналізувавши діяльність ТОВ “Гайсинський молокозавод”, можна виділити кілька основних шляхів удосконалення процесу управління робочим часом:

- Оптимізація, автоматизація управління, та оцінка ефективності через впровадження CRM (Customer Relationship Management) та ERP (Enterprise Resource Planning) систем. Ці технології надають потужні інструменти для автоматизації процесів, покращення координації та підвищення загальної ефективності управління підприємством.

- Як можливість покращення процесу управління можна розглянути продовження технічної модернізації цехів, що також призведе до оптимізації управління робочим часом. Наступними цехами модернізації можна виділити прийнятно – апаратний цех, та фасувальний цеху [17]. Перевагами модернізації цехів заводу є зменшення витрат на ручну працю, це підвищить ефективність використання робочого часу, підвищиться якість продукції за рахунок зменшення браку та завдяки точнішому контролю процесів. Збільшення продуктивності та зменшення витрат підвищать рівень конкурентоспроможності молокозаводу на ринку.

- Покращення кадрової політики на підприємстві. Під час загального аналізу підприємства було виявлено недостатньо розвинену кадрову підсистему підприємства.

- Систематичне навчання персоналу методам та інструментам особистісного управління часом. Реалізація ідеї полягає у організації тренінгів курсів, підготовці теоретичних матеріалів, та проведенні для працівників практичних вебінарів щодо використання нових систем обліку та управління робочим часом.

- Розробка мотиваційної системи на підприємстві. Встановлення KPI, ключових показників ефективності. Впровадження регулярної оцінки ефективності працівників на основі встановлених KPI. Та впровадження бонусної системи для працівників, які демонструють високу продуктивність та дотримання робочого графіку.

- Створення системи стажування для молодих кадрів, що залучатиме молоді покоління на роботу на молокозаводі. Також можна зазначити, що найм молодих фахівців все більше спрямовує підприємство вводити нові інновації до роботи.

- Вирішення проблеми високої плинності кадрів та формування стабільного штату співробітників є пріоритетним завданням для забезпечення ефективного функціонування та стратегічного розвитку підприємства. Надмірна ротація персоналу негативно позначається на продуктивності праці, створює додаткові витрати, пов'язані з постійним пошуком, наймом та навчанням нових працівників, а також створює ризики для збереження конфіденційної інформації та унікальних компетенцій організації. Для подолання цієї проблеми необхідно переорієнтувати цілі підприємства на формування стратегії забезпечення стабільного штату шляхом впровадження комплексної системи кадрового зростання, мотивації, навчання та утримання наявних працівників. Реалізація даної стратегії дозволить мінімізувати час та ресурси, що витрачаються на постійну адаптацію та навчання нових працівників до базового рівня, натомість дозволить зосередити зусилля на розвитку та утриманні висококваліфікованого постійного штату, лояльного цілям підприємства.

- Покращення рекрутингової системи на підприємстві, використання сучасних методів рекрутингу та залучення талановитих працівників, включаючи використання онлайн-платформ та соціальних мереж. Розробка програм адаптації нових працівників, що включають навчання, менторство та поступове введення в робочий процес.

- Зворотній зв'язок. Що передбачає регулярне проведення опитувань для оцінки задоволеності працівників новими системами управління робочим часом. Використання результатів для коригування процесів управління робочим часом та усунення недоліків. Іноді працівники самі найкраще знають, як оптимізувати свій робочий час. Залучення їх до процесу прийняття рішень щодо управління часом може призвести до нових ідей та покращень.

Отже, ефективне управління робочим часом – це фундамент успішної діяльності будь-якого виробничого підприємства. У молочній галузі, де дотримання термінів і стандартів якості є критичними, оптимізація робочого часу стає важливою складовою загальної стратегії управління. Впровадження сучасних систем та методів управління робочим часом дозволяє підприємству не лише знизити витрати, але й підвищити продуктивність та якість продукції. Це забезпечує стабільність виробничих процесів, покращує координацію між відділами та сприяє створенню сприятливого робочого середовища для працівників.

### **Висновки до розділу 3**

На основі проведеного аналізу підприємства та особливостей його управління, як основний напрямок оптимізації часу на підприємстві, було запропоновано впровадження CRM і ERP систем.

Відповідно до виконаних розрахунків, термін окупності інвестиційного проєкту впровадження CRM та ERP систем значною мірою залежить від зростання чистого грошового потоку. Чим вищий рівень підвищення прибутку, тим швидше досягається окупність проєкту. Так, при зростанні прибутку на 15%, термін окупності становить 6,71 року, що є досить тривалим періодом. Подальше підвищення чистого грошового потоку дозволяє суттєво скоротити термін окупності. Це означає, що інвестиційний проєкт стає все більш привабливим як для інвесторів, так і для підприємства. Тому при прийнятті рішення про реалізацію проєкту необхідно повністю проаналізувати можливості збільшення чистого грошового потоку, оскільки це є визначальним фактором для швидкої окупності інвестицій та отримання прибутку в найкоротші терміни.

За результатами SWOT-аналізу впровадження CRM та ERP системи на ТОВ «Гайсинський молокозавод», можна зробити висновок, що цей проєкт дозволяє отримати для підприємства поточні значні переваги, які переважають деякі недоліки та ризики. Загалом, з огляду на виявлені значні переваги автоматизації бізнес-процесів, а також на терміни окупності інвестицій, впровадження CRM та ERP системи на підприємстві є достатньо виправданим та рекомендованим кроком для підвищення ефективності операційної діяльності, посилення конкурентних позицій та максимізації прибутків ТОВ «Гайсинський молокозавод» в довгостроковій перспективі.

Також у вигляді додаткових шляхів удосконалення процесу ефективного управління робочим часом було запропоновано: продовження модернізації цехів заводу; покращення кадрової політики; розробка системи мотивації; навчання персоналу методам особистісного управління робочим часом; покращення системи рекрутингу; зворотній зв'язок; створення системи стажування молодих кадрів. Ці заходи допоможуть оптимізувати управління часом на підприємстві та підвищити його продуктивність.

## ВИСНОВКИ

Бакалаврська робота присвячена дослідженню засад підвищення ефективності управління робочим часом.

Загалом, у світі існує багато цінностей, але час є найціннішою. Більшість грошей можна заробити або отримати, але втрачений час не повернути. Час - абсолютна категорія, яка залишається сталою для всіх, хоча її можна використовувати по-різному. Закон економії часу стверджує, що чим менше часу витрачається на дію, тим вища продуктивність праці. Закон Мерфі можна зрозуміти з практичного досвіду, він говорить, що ніколи не буває достатньо часу, щоб виконати роботу належним чином, але завжди вистачає часу її переробити. Особливістю часу є те, що його не можна відновити: втрачені години та хвилини втрачені назавжди.

Попри те, що багато людей розуміють важливість управління часом, питання його застосування в різних сферах, зокрема в менеджменті, залишається постійно актуальним, враховуючи постійний, стрімкий розвиток нашого світу.

Наразі немає остаточного визначення поняття «тайм-менеджмент». Узагальнюючи розглянуті підходи до визначення сутності поняття «тайм-менеджмент», можна сказати, що тайм-менеджмент - це система дій, спрямованих на організацію, планування та контроль робочого часу працівників і керівництва з метою досягнення стратегічних цілей підприємства.

Існують два основні види тайм-менеджменту: особистісний та корпоративний. Особистісний тайм-менеджмент охоплює методи, які допомагають ефективно управляти власним робочим часом для особистісного зростання та підвищення продуктивності. Він передбачає планування завдань, встановлення пріоритетів, уникнення відволікаючих факторів та оптимізацію використання часу.

З іншого боку, корпоративний тайм-менеджмент зосереджується на тимчасовій організації роботи всіх працівників підприємства для максимальної ефективності та результативності. Він включає розподіл завдань, делегування повноважень, контроль виконання проєктів та аналіз використання робочого часу співробітниками.

Комплексне застосування особистісного та корпоративного тайм-менеджменту є найефективнішим підходом, оскільки воно поєднує індивідуальну продуктивність з загальною ефективністю організації. Управління робочим часом на всіх рівнях включає ретельне планування, постійний контроль та оптимізацію використання часу для досягнення максимальних результатів.

Інструменти тайм-менеджменту можна класифікувати на кілька категорій: планувальники завдань, трекери часу, інструменти управління пріоритетами та інструменти для аналізу робочого часу. Планувальники завдань допомагають організувати та розподіляти завдання, трекери часу відстежують, скільки часу витрачається на кожне завдання, інструменти управління пріоритетами допомагають визначити найважливіші завдання, а інструменти для аналізу робочого часу надають цінні дані для оптимізації процесів.

Основними практиками ефективного управління часом є перехід на дистанційну роботу (коли це можливо), впровадження методів та інструментів тайм-менеджменту, автоматизація повторюваних процесів за допомогою CRM та ERP систем, а також постійне навчання та вдосконалення навичок управління часом. Регулярний аналіз та коригування підходів до тайм-менеджменту також є ключовим для підтримки високої продуктивності в довгостроковій перспективі.

Товариство з обмеженою відповідальністю “Гайсинський молокозавод” розташоване в місті Гайсин Вінницької області. Завод був заснований у 1932 році, і незважаючи на триваліший період свого існування, продовжує експлуатувати сучасне технологічне обладнання, підтримуючи при цьому традиції та культуру виробництва сирів і масел. Протягом останніх 10 років завод пройшов значну технічну модернізацію. Цех прийому сировини був оновлений, включаючи

бактофугування, сепарацію та пастеризацію молока, що дозволяє досягти необхідних параметрів. Також було повністю реконструйовано цехи виробництва м'яких і твердих сирів, встановлено камери для дозрівання сиру та додаткові сховища для зберігання готової продукції. У 2018 році на заводі була впроваджена система управління відповідно до міжнародних стандартів ISO 22000 (НАССР). Організаційна структура підприємства включає основні та додаткові цехи, відділи збуту, кадрів, лабораторію та бухгалтерський відділ.

Аналіз фінансового стану ТОВ "Гайсинський молокозавод", показав, що частка основних засобів у активах зменшилася, що може вказувати на зниження інвестицій у основні засоби, водночас коефіцієнт зносу основних засобів зріс, що може свідчити про покращення управління основними засобами. Оборотноість активів та фондів зросли, що є позитивним сигналом і може свідчити про більш ефективне використання активів та збільшення прибутковості компанії. Рентабельність активів за чистим прибутком продемонструвала коливання, але загалом зросла, що є позитивною тенденцією. Період окупності власного капіталу зменшився, що може вказувати на покращення ефективності вкладення власного капіталу. Коефіцієнти поточної та абсолютної ліквідності зросли, що свідчить про збільшення ліквідності. Проте, відношення дебіторської та кредиторської заборгованості збільшилося, що може вказувати на збільшення заборгованості перед постачальниками. Загалом, фінансові показники демонструють позитивну динаміку, але необхідно приділити увагу управлінню заборгованістю та інвестиціями в основні засоби.

Управління робочим часом на підприємстві включає в себе табелі обліку, електронну систему обліку та графіки робочих змін. Кадрова політика включає інспектора з кадрів, економіста, інспектора з охорони праці та бухгалтерію, але може потребувати додаткового розвитку.

Автором було запропоновано удосконалити систему управління робочим часом працівників, шляхом оптимізації та впровадження ERP та CRM систем.

Було розроблено стратегію поступових кроків впровадження даних систем, оцінено час на впровадження та фінансові витрати на інвестиції.

У відповідності до проведених розрахунків, тривалість періоду окупності інвестиційного проєкту щодо впровадження CRM та ERP систем значною мірою детермінована рівнем зростання чистого грошового потоку. Спостерігається обернено пропорційна залежність: вищі темпи підвищення прибутку забезпечують коротший термін окупності капіталовкладень. Так, за умови зростання чистого грошового потоку на 15% окупність проєкту досягається через 6,71 року, тоді як при збільшенні даного показника на 45% період окупності скорочується до 2,24 років. Отже, для прискорення процесу повернення інвестованого капіталу необхідно максимізувати зусилля щодо нарощення чистих грошових надходжень від реалізації проєкту.

Результати SWOT-аналізу дозволяють стверджувати, що імплементація CRM та ERP систем на ТОВ "Гайсинський молокозавод" є виправданим та рекомендованим кроком для підвищення ефективності операційної діяльності, посилення конкурентоспроможності та максимізації прибутків підприємства в довгостроковій перспективі. Ключові переваги включають автоматизацію рутинних процесів, централізоване управління даними, оптимізацію взаємодії з клієнтами та виробничих процесів, що сукупно призведе до зростання продуктивності праці. Незважаючи на наявність певних ризиків та недоліків, пов'язаних з високими початковими витратами, можливими проблемами інтеграції та навчання персоналу, очікувані вигоди значно перевершують потенційні загрози. Крім того, ризики можуть бути мінімізовані шляхом впровадження відповідних превентивних заходів.

З метою підвищення ефективності управління робочим часом на підприємстві було запропоновано комплекс заходів, зокрема: модернізація виробничих потужностей, вдосконалення кадрової політики, розробка системи мотивації, навчання персоналу технікам тайм-менеджменту, покращення системи рекрутингу та стажування молодих фахівців.

Імплементація зазначених ініціатив у поєднанні з автоматизацією бізнес-процесів дозволить оптимізувати використання робочого часу та підвищити продуктивність підприємства.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Білявська Ю. В., Микитенко Н.В. Тайм-менеджмент як метод управління часом категорійного менеджера. 2018. № 30. Том 3. С. 83 - 87.
2. Буняк Н. М. Самоменеджмент як мистецтво саморозвитку особистості. Електронне наукове фахове видання «Глобальні та національні проблеми економіки». Миколаївський національний університет імені В. О. Сухомлинського. 2017. Вип. 18. С. 185 – 188.
3. Буняк Н. М. Тайм-менеджмент як інструмент підвищення ефективності діяльності підприємства. Економіка і суспільство. 2018. Вип. 14. С. 279-283.
4. Водянка Л.Д., Тодорюк С. І., Карп А. Г. Тайм-менеджмент як техніка планування робочого часу персоналу. Економіка та держава. 2020, №7. С.119-123.
5. Ганушак-Єфіменко Л.М. CRM-система як ефективний інструмент розвитку готельного бізнесу в Україні. Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Економічні науки. 2017. № 4. С. 61-56. [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vknutden\\_2017\\_4\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vknutden_2017_4_8).
6. Драчук Ю.З. Мальцева В.В. Самоменеджмент: навчальний посібник. Старобільськ ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка». 2022. С. 224.
7. Іваницька С. Б., Галайда Т. О., Толочій Р. М. Впровадження європейських методик тайм-менеджменту в Україні. Глобальні та національні проблеми економіки. 2018. Вип. 21. С. 288–292.
8. Ізюмцева Н. В., Недождій В. В. Тайм-менеджмент як основа ефективного функціонування сучасного підприємства. Інфраструктура ринку. 2018. №25. С. 305–309.
9. Історія підприємства ТОВ «Гайсинський молокозавод» URL: <https://haisynmilk.com/page/zavod>.
10. Кобилецький В. Р. Онлайн-журнал «Financial Analysis online» URL: <https://analizua.com/pryklad-rezultatu-rozrakhunku>.

11. Ковпака А., Саух І., Павлова С. Особливості використання ERP- і CRM-систем для автоматизації управління підприємством. Економіка. Управління. Інновації. ЖДУ імені Івана Франка. 2022. Вип. № 1 (30).

12. Крикун О. Ключові моменти тайм-менеджменту для досягнення успіху в бізнесі. Галицький економічний вісник Тернопільського національного технічного університету. 2019, 59.4, с. 89-98.

13. Лашенко О.В. Серьогіна Н.К. Тайм-менеджмент як інструмент удосконалення часової організації професійної діяльності державних службовців. Публічне управління та місцеве самоврядування. 2020. №7. С.175-185.

14. Леськів Г. З., Левків Г. Я., Бліхар М. М. Самоменеджмент: Навчальний посібник Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ 2021. 280 с. 8 – 35.

15. Новини gov.ua Урядовий портал, Державна архітектурно-будівельна інспекція України: На Вінниччині підприємство харчової промисловості модернізує виробничі потужності. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/navinnichchini-pidpriyemstvo-harchovoyi-promislovosti-modernizuye-virobnichi-potuzhnosti>.

16. Оpendатабот ТОВ «Гайсинський молокозавод». URL:<https://opendatabot.ua/c/34309918>.

17. Офіційна сторінка ТОВ «Гайсинський молокозавод» у Facebook. URL:<https://www.facebook.com/HaisynMilk/>.

18. Офіційний сайт ТОВ «Гайсинський молокозавод». URL:<https://haisynmilk.com/>.

19. Продукція ТОВ «Гайсинський молокозавод». URL:<https://haisynmilk.com/produkcija>.

1. Примак Т. Ю., Васильчук О. В. Тайм-менеджмент як інструмент підвищення ефективності діяльності туристичного підприємства. Ефективна економіка. 2019. №12. URL:<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7495>.

20. Рагушняк О. Г. Мураховська А. Ю. Самоменеджмент як одна із умов підвищення ефективності управління на підприємстві. 2022. ВНТУ. URL: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/35982/113718.pdf?sequence=2&isAllowed=y>.
21. Хитра О. В. Ефективний тайм-менеджмент як невід'ємний складник системи управління персоналом підприємства. 2019. Вип. 26. Ч. 2. С.101-110.
22. Як вплинула війна на молочну галузь ТОВ «Гайсинський молокозавод» URL:<https://haisynmilk.com/news/yak-vplynula-viyna-na-molochnu-galuz>.
23. Clarity Project Фінансова звітність ТОВ «Гайсинський молокозавод». URL: <https://clarity-project.info/edr/34309918/finances>.
24. You control ТОВ «Гайсинський молокозавод». URL: [https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/34309918/](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/34309918/).
25. Eckhardt A., Laumer S., Maier C., Weitzel T. The transformation of people processes and IT in e-recruiting: Insights from an eight-year case study of a German media corporation. *Employee Relations*, 2014. Vol. 36(4). pp. 415–431.
26. Hendry C., Pettigrew A. The Practice of Strategic Human Resource Management. *Personnel Review*. 1986. Vol. 15 №. 5. pp. 3-8.
27. Kibik O., Kotlubai V., Slobodianuk M., Kornuta L., Kornilova O., Prymachenko I. Management of Changes in the Process of Safe Development of Economic Agents. *Economic Affairs (New Delhi)*. 2022. 67(4). Pp. 803-813.
28. Organizational Skillsfor Work. URL: <https://smallbusiness.chron.com/organizational-skills-work-2884.html>.
29. Price A. *Human Resource Management*. Cengage Learning, 2011. 587 p.
30. Parry E. and Battista V. The impact of emerging technologies on work: a review of the evidence and implications for the human resource function. *Emerald Open Research*, 2023, Vol. 1 No. 4. URL: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/EOR-04-2023-0001/full/html>.

31. Reynolds D. H., Dickter D. N. (2017). Technology and Employee Selection. In eds.: Farr J., Tippins N. Handbook of Employee Selection. NY: Routledge. pp. 855–873.

## ДОДАТКИ

## Додаток 1

## Продукція підприємства ТОВ «Гайсинський молокозавод»

| Продукція   | Назва        | Опис продукту                                                                                                                                             | Жирність | Загальні характеристики                                         | ДСТУ                        |
|-------------|--------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|-----------------------------------------------------------------|-----------------------------|
| Тверді сири | Буковинський | Сир виготовляється із пастеризованого коров'ячого молока. Він має помірно виражений сирний, злегка кислуватий смак та запах.                              | 45%      | Вага : 4.5 - 5 кг<br>Форма: брусок<br>Матеріал упаковки: плівка | ДСТУ 4421:2005              |
|             | Голландський | Сир виготовляється із пастеризованого коров'ячого молока. Він має виразний сирний смак з нотками гостроти та легкою кислотою, а також характерний аромат. | 45%      | Вага: 4.5 - 5кг<br>Форма: брусок<br>Матеріал упаковки: плівка   | ДСТУ 6003:2008              |
|             | Український  | Сир із пастеризованого коров'ячого молока. Він має виразний сирний смак із легкою кислотою, без сторонніх запахів і присмаків.                            | 50%      | Вага: 7 – 7.5кг<br>Форма: циліндр<br>Матеріал упаковки: плівка  | ДСТУ 4421:2005              |
|             | Фамільний    | Сир із пастеризованого коров'ячого молока. Він має виразний сирний смак та запах                                                                          | 45%      | Вага: 2.6 кг<br>Форма: циліндр<br>Матеріал упаковки: плівка     | ТУ У15.5-265194-26-007:2005 |
|             | Едам         | Сир виробляють із пастеризованого коров'ячого молока. Він виготовлений за голландською технологією. Він вирізняється сирним смаком з нотками гостроти     | 45%      | Вага: 4.5 кг<br>Форма: брусок<br>Матеріал упаковки: плівка      | ТУ У15.5-265194-26-         |

| Продукція                       | Назва     | Опис продукту                                                                                                                                                                                           | Жирність | Загальні характеристики                                                     | ДСТУ                           |
|---------------------------------|-----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|-----------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|
|                                 |           | та збагачених горіховими відтинками.                                                                                                                                                                    |          |                                                                             | 007:2005                       |
| Продукт<br>молоковмісний сирний | Гауда     | Сир із пастеризованого коров'ячого та знежиреного молока з додаванням рослинних жирів. Має виразний сирний смак з легкою кислинкою та характерний аромат.                                               | 50%      | Вага: 4.5 – 5.кг<br>Форма: брусок<br>Матеріал упаковки: плівка              | ТУ У 15.8-335486 09 - 010:2008 |
|                                 | Київський | Сир із пастеризованого коров'ячого та знежиреного молока з додаванням рослинних жирів. Його характеризує яскраво виражений сирний смак з легкою кислинкою, а також немає сторонніх запахів та присмаків | 50%      | Вага: 4.5 – 7.5кг<br>Форма: брусок або циліндр<br>Матеріал упаковки: плівка | ТУ У 15.8-335486 09 - 010:2008 |
| М'які сири                      | Моцарелла | Сир виробляють із пастеризованого коров'ячого молока. Молодий сир з ніжним, чистим, молочним смаком та м'якою консистенцією, завдяки якій сир гарно плавиться.                                          | 45%      | Вага: 0.5кг<br>Форма: низький циліндр<br>Матеріал упаковки: плівка          | ТУ У 15.5-328616 71-001:2007   |
|                                 | Чеддер    | Сир виробляють із пастеризованого коров'ячого молока. Його характеризує чистий слабовиражений сирний смак та запах.                                                                                     | 45%      | Вага: 0.5кг<br>Форма: брусок<br>Матеріал упаковки: плівка                   | ТУ У 15.5-328616 71-001:2007   |
|                                 | Сулугуні  | Сир виробляють із пастеризованого коров'ячого молока. Його                                                                                                                                              | 45%      | Вага: 0.2 – 0.3кг                                                           | ТУ У 15.5-                     |

| Продукція                    | Назва                                     | Опис продукту                                                                                                                                                            | Жирність  | Загальні характеристики                                                                              | ДСТУ                                           |
|------------------------------|-------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|
|                              |                                           | характеризує чистий<br>слабовиражений сирний<br>солонуватий смак та запах.                                                                                               |           | Форма: у вигляді<br>сплетіння<br>Матеріал упаковки:<br>вакуумна плівка                               | 328616<br>71-<br>001:20<br>07                  |
|                              | Сулугуні                                  | Сир виробляють із пастеризованого<br>коров'ячого молока. Його<br>характеризує чистий<br>слабовиражений сирний<br>солонуватий смак та запах.                              | 45%       | Вага: 0.5кг<br>Форма: низький<br>циліндр<br>Матеріал упаковки:<br>плівка                             | ТУ У<br>15.5-<br>328616<br>71-<br>001:20<br>07 |
|                              | Палички                                   | Сир виробляють із пастеризованого<br>коров'ячого молока. Його<br>характеризує чистий<br>слабовиражений сирний<br>солонуватий смак та запахом<br>копчення.                | 30%       | Вага: 0.2 – 0.3кг<br>Форма: палички<br>Матеріал упаковки:<br>вакуумна плівка                         | ТУ У<br>15.5-<br>328616<br>71-<br>001:20<br>07 |
|                              | Сир<br>плавлений<br>ковбасний<br>копчений | Молочний продукт. Його<br>характеризує чистий молочний смак<br>із запахом копчення.                                                                                      | 40%       | Вага: 1 кг, 0.3-0.5 кг<br>Форма: батон,<br>нарізаний батон<br>Матеріал упаковки:<br>целюлозна плівка | ДСТУ<br>4635:2<br>006                          |
| Масло<br>солодковер<br>шкове | Екстра 82,5%                              | Виготовляється із пастеризованих<br>вершків отриманих з коров'ячого<br>молока. Його характеризує чистий<br>яскраво виражений вершковий з<br>присмаком пастеризації смак. | 82%       | Вага: 5 - 20кг<br>Матеріал упаковки:<br>короб із картону<br>Тара: транспортна                        | ДСТУ<br>4399:2<br>005                          |
|                              | селянське<br>72,5%                        | Виготовляється із пастеризованих<br>вершків отриманих з коров'ячого<br>молока. Його характеризує чистий<br>яскраво виражений вершковий з<br>присмаком пастеризації смак. | 72.5<br>% | Вага: 10 - 20кг<br>Матеріал упаковки:<br>короб із картону<br>Тара: транспортна<br>Вага: 0.2кг        | ДСТУ<br>4399:2<br>005                          |

| Продукція                   | Назва                               | Опис продукту                                                                                                                                                 | Жирність  | Загальні характеристики                                                             | ДСТУ                                            |
|-----------------------------|-------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|
|                             |                                     |                                                                                                                                                               |           | Матеріал упаковки:<br>брикет із фольги<br>Тара: споживча                            |                                                 |
| Спред<br>солодковершковий   | Гайсинський<br>делікатний<br>Екстра | Виготовляється з пастеризованих вершків та заміниника молочного жиру. Його характеризує чистий яскраво виражений вершковий з присмаком пастеризації смак.     | 82%       | Вага: 5 – 10 – 20 кг<br>Матеріал упаковки:<br>короб із картону<br>Тара: транспортна | ДСТУ<br>4445:2<br>005                           |
|                             | Гайсинський<br>делікатний           | Виготовляється з пастеризованих вершків та заміниника молочного жиру. Його характеризує чистий яскраво виражений вершковий з присмаком пастеризації смак.     | 72.5<br>% | Вага: 5 – 10 кг<br>Матеріал упаковки:<br>короб із картону<br>Тара: транспортна      | ДСТУ<br>4445:2<br>005                           |
|                             | Гайсинський<br>лідер                | Виготовляється з пастеризованих вершків та заміниника молочного жиру. Його характеризує чистий яскраво виражений вершковий з присмаком пастеризації смак.     | 62%       | Вага: 5 – 10 кг<br>Матеріал упаковки:<br>короб із картону<br>Тара: транспортна      | ДСТУ<br>4445:2<br>005                           |
|                             | Гайсинський<br>шоколадний           | Виготовляється з пастеризованих вершків, заміниника молочного жиру та натурального какао. Його характеризує яскраво виражений солодкий смак із запахом какао. | 62%       | Вага: 10 кг<br>Матеріал упаковки:<br>короб із картону<br>Тара: транспортна          | ДСТУ<br>4445:2<br>005                           |
| Суміш<br>рослинно-вершкова  | Гайсинський<br>Екстра               | Виготовляється з пастеризованих вершків та заміниника молочного жиру. Його характеризує чистий яскраво виражений вершковий з присмаком пастеризації смак.     | 82%       | Вага: 5 – 10 – 20 кг<br>Матеріал упаковки:<br>короб із картону<br>Тара: транспортна | ТУ У<br>15.4 -<br>343099<br>18-<br>001:20<br>11 |
| Сухі<br>молочні<br>продукти | Молоко сухе<br>знежирене            | Має чистий, властивий пастеризованому молоку смак та запах.                                                                                                   | 1.5<br>%  | Вага: 25 кг<br>Матеріал упаковки:<br>паперовий мішок                                | ДСТУ<br>4273:2<br>015                           |

| Продукція | Назва                                                                                         | Опис продукту                                                                 | Жирність | Загальні характеристики                           | ДСТУ                                          |
|-----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|----------|---------------------------------------------------|-----------------------------------------------|
|           | Сироватка<br>молочна<br>підсирна<br>демінералізована<br>суха<br>рівень<br>демінералізації 40% | Має солодкувато-солонуватий смак та запах, без сторонніх присмаків і запахів. | 1.5<br>% | Вага: 25 кг<br>Матеріал упаковки: паперовий мішок | ТУ<br>У15.5-<br>004198<br>80-<br>089:20<br>09 |

Джерело: складено автором на основі [18]

## Аналіз показників рентабельності

| Показники                              | 2020  | 2021  | 2022 | 2023 | Абсолютне відхилення -, + |         |         | Відносне відхилення % |         |         |
|----------------------------------------|-------|-------|------|------|---------------------------|---------|---------|-----------------------|---------|---------|
|                                        |       |       |      |      | 2021                      | 2022    | 2023    | 2021                  | 2022    | 2023    |
|                                        |       |       |      |      | до 2020                   | до 2021 | до 2022 | до 2020               | до 2021 | до 2022 |
| Рентабельність продажів (ROS)          | 1,77  | -3,42 | 6,7  | 2,6  | -5,19                     | 10,1    | -4,1    | -293                  | -296    | -61     |
| Рентабельність основних засобів        | 7,8   | -16,4 | 45,5 | 24,8 | -24,2                     | 61,9    | -20,7   | -310                  | -377    | -45,5   |
| Рентабельність вкладених коштів        | 12,52 | -30,8 | 67,3 | 21,9 | -43,3                     | 98,1    | -45,4   | -346                  | -319    | -67,5   |
| Рентабельність активів (ROA)           | 4,4   | -9,1  | 21,7 | 9    | -13,5                     | 30,8    | -12,7   | -307                  | -339    | -58,5   |
| Рентабельність власного капіталу (ROE) | 12,8  | -32,6 | 71,8 | 25,4 | -45,4                     | 104,4   | -46,4   | -355                  | -320    | -64,6   |
| Рентабельність загальних витрат        | 1,76  | -3,22 | 7,07 | 2,62 | -4,98                     | 10,29   | -4,45   | -283                  | -320    | -63     |

Аналіз показників ліквідності

| Показники                                                     | 2020  | 2021  | 2022 | 2023 | Абсолютне<br>відхилення -, + |            |            | Відносне<br>відхилення % |            |            |
|---------------------------------------------------------------|-------|-------|------|------|------------------------------|------------|------------|--------------------------|------------|------------|
|                                                               |       |       |      |      | 2021                         | 2022       | 2023       | 2021                     | 2022       | 2023       |
|                                                               |       |       |      |      | до<br>2020                   | до<br>2021 | до<br>2022 | до<br>2020               | до<br>2021 | до<br>2022 |
| Коефіцієнт<br>ліквідності<br>поточної<br>(покриття)           | 0,68  | 0,58  | 0,93 | 1,2  | -0,1                         | 0,35       | 0,27       | -14,7                    | 60,3       | 29         |
| Коефіцієнт<br>швидкої<br>ліквідності                          | 0,23  | 0,14  | 0,29 | 0,66 | -0,09                        | 0,15       | 0,37       | -39                      | 107        | 127,6      |
| Коефіцієнт<br>абсолютної<br>ліквідності                       | 0,014 | 0,004 | 0,08 | 0,18 | -0,01                        | 0,076      | 0,1        | -71,4                    | 1900       | 125        |
| Показник<br>відношення деб.<br>та кредитор.<br>заборгованості | 0,7   | 0,56  | 0,83 | 2,04 | -0,14                        | 0,27       | 1,21       | -20                      | 48,2       | 145,8      |