

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ  
МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА  
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

**«ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ  
ПРАЦІВНИКІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ»**

на здобуття освітнього ступеня магістра

зі спеціальності 073 «Менеджмент»

*(код, найменування спеціальності)*

освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій та адміністрування»

*(назва)*

*Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень.  
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на  
відповідне джерело.*

\_\_\_\_\_ *(підпис)*

Олексій ЧУНИЦЬКИЙ

*Ім'я, ПРІЗВИЩЕ здобувача*

Виконав: здобувач вищої  
освіти

групи МНДМ-61 Олексій ЧУНИЦЬКИЙ  
*(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)*

Керівник: д.е.н, доцент  
*науковий ступінь,  
вчене звання*

Тетяна ХАЛІМОН  
*(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)*

Рецензент: к.е.н., доцент  
*науковий ступінь,  
вчене звання*

Ірина МАКОВЕЦЬКА  
*(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)*

**Київ 2025**

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

**Навчально-науковий інститут менеджменту та підприємництва**

Кафедра Менеджменту  
Ступінь вищої освіти Магістр  
Спеціальність 073 «Менеджмент»  
Освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій та адміністрування»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри менеджменту

Анна СОРОКА

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2025 р.

**ЗАВДАННЯ  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

**Чуницькому Олексію Андрійовичу**

*(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)*

1. Тема кваліфікаційної роботи: Організація управління трудовою діяльністю працівників на підприємстві

керівник кваліфікаційної роботи Тетяна ХАЛІМОН, д.е.н., доцент,  
*(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ науковий ступінь, вчене звання)*

затверджені наказом Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій від «30» жовтня 2025 р. №467

2. Строк подання кваліфікаційної роботи « 22 » грудня 2025 р.

3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: нормативно-правові акти України, звітність ТОВ «СБМ», монографії, навчальні посібники, наукові публікації вітчизняних і закордонних вчених і фахівців з питань організації трудової діяльності працівників на підприємстві, Інтернет-ресурси

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)  
Розділ 1. Теоретичні основи організації трудової діяльності працівників на підприємстві  
Розділ 2. Аналіз трудової діяльності працівників на підприємстві  
Розділ 3. Напрями вдосконалення організації управління трудової діяльності працівників на ТОВ «СБМ»

5. Перелік ілюстративного матеріалу: *презентація.*

6. Дата видачі завдання « 30 » жовтня 2025 р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів підготовки кваліфікаційної роботи	Строк виконання
1.	Вибір теми кваліфікаційної роботи, обґрунтування актуальності та практичної значущості обраної теми. Аналіз літературних джерел.	01.09.2025 - 29.10.2025
2.	Розробка плану дослідження. Підготовка основної частини кваліфікаційної роботи.	30.10.2025 - 06.12.2025
3.	Формулювання висновків та пропозицій. Систематизація джерел, які було використано під час дослідження. Загальне оформлення роботи.	08.12.2025 - 14.12.2025
4.	Перевірка кваліфікаційної роботи на плагіат	15.12.2025 - 19.12.2025
5.	Попередній захист кваліфікаційної роботи на кафедрі	22.12.2025 - 26.12.2025
6.	Підготовка виступу та формування ілюстративного матеріалу	20.12.2025 - 11.01.2026
7.	Подання роботи до Екзаменаційної комісії	12.01.2026 - 16.01.2026
8.	Захист магістерської кваліфікаційної роботи	19.01.2026 - 22.01.2026

Здобувач вищої освіти

\_\_\_\_\_ (підпис)

**Олексій ЧУНИЦЬКИЙ**

(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

Керівник  
кваліфікаційної роботи

\_\_\_\_\_ (підпис)

**Тетяна ХАЛІМОН**

(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

## РЕФЕРАТ

Текстова частина кваліфікаційної магістерської роботи: 91 стор., 17 рис., 11 табл., 6 форм., 83 джерела.

*Мета роботи* полягає в вивченні та розробці рекомендацій щодо організації управління трудовою діяльністю на підприємстві.

*Об'єкт дослідження* – процеси організації трудової діяльності працівників на ТОВ «СБМ».

*Предмет дослідження* – практичні аспекти трудової діяльності працівників на ТОВ «СБМ».

*Короткий зміст роботи:* У першому розділі висвітлено те що організація управління трудовою діяльністю працівників — це цілеспрямована система заходів, спрямованих на планування, формування, регулювання, мотивацію та контроль використання праці персоналу для досягнення стратегічних цілей підприємства. Особливість сучасного економічного розвитку підприємства полягає в тому, що ефективність його все в більшій мірі залежить від знань та умінь працівників та їх трудової діяльності.

У другому розділі проаналізовано діяльність ТОВ «СБМ», де активна трудова діяльність, дає певні, заздалегідь зафіксовані результати, стає необхідною й достатньою умовою задоволення значущих і соціально обумовлених потреб працівника, формування в нього мотивів праці.

У третьому розділі акцентовано, що підвищення трудової діяльності персоналу досліджуваного підприємства є вже само по собі якісною зміною мотиваційного ресурсу, що також можна розглядати як певне якісне економічне зростання підприємства. Саме тому організація управління трудовою діяльністю на підприємстві виступає одним із найважливіших аспектів його функціонування.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** ОРГАНІЗАЦІЯ, УПРАВЛІННЯ, ТРУДОВА ДІЯЛЬНІСТЬ, ПРАЦІВНИКИ, ПЕРСОНАЛ, ЕФЕКТИВНІСТЬ, ПІДПРИЄМСТВО.

## ABSTRACT

Text part of the master's qualification work: 91 pages, 17 pictures, 11 table, 6 formulas, 83 sources.

*The purpose of the work* is to study and develop recommendations for the organization of labor management at the enterprise.

*The object of the study* is the processes of organizing labor activities of employees at LLC "SBM".

*The subject of the study* is the practical aspects of labor activities of employees at LLC "SBM".

*Summary of the work:* The first section highlights that the organization of labor activity management of employees is a purposeful system of measures aimed at planning, forming, regulating, motivating and controlling the use of personnel labor to achieve the strategic goals of the enterprise. The peculiarity of the modern economic development of the enterprise is that its effectiveness increasingly depends on the knowledge and skills of employees and their labor activity.

The second section analyzes the activities of LLC "SBM", where active labor activity, giving certain, previously fixed results, becomes a necessary and sufficient condition for satisfying significant and socially determined needs of the employee, forming his labor motives.

The third section emphasizes that increasing the labor activity of the personnel of the studied enterprise is in itself a qualitative change in the motivational resource, which can also be considered as a certain qualitative economic growth of the enterprise. That is why the organization of labor activity management at the enterprise is one of the most important aspects of its functioning.

**KEYWORDS:** ORGANIZATION, MANAGEMENT, LABOR ACTIVITY, EMPLOYEES, PERSONNEL, EFFICIENCY, ENTERPRISE

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	9
1.1. Поняття та значення організації трудової діяльності працівників на підприємстві.....	9
1.2. Елементи і форми організації управління трудової діяльності працівників на підприємстві.....	18
1.3. Основні показники ефективності трудової діяльності працівників на підприємстві.....	27
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	37
2.1. Загальна характеристика ТОВ «СБМ».....	37
2.2. Процес трудової діяльності працівників на ТОВ «СБМ».....	45
2.3. Аналіз ефективності трудової діяльності працівників на ТОВ «СБМ»	53
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ НА ТОВ «СБМ».....	61
3.1. Заходи по оптимізації трудової діяльності працівників на ТОВ «СБМ».....	61
3.2. Шляхи організації управління трудової діяльності працівників на ТОВ «СБМ».....	69
3.3. Основні напрямки вдосконалення трудової діяльності працівників на ТОВ «СБМ».....	76
ВИСНОВКИ.....	81
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	84

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Організація управління трудовою діяльністю підкріплюється активністю і творчою ініціативою працівників на підприємстві. Розвиток і поглиблення демократії у суспільстві та на підприємстві в ході реалізації реформ політичної системи та економіки в країні, зростання економічної самостійності підприємств створюють сприятливу обстановку для підвищення трудової активності персоналу та через ці найважливіші якості працівників впливають на зростання рівня організації праці та ефективності виробництва на підприємстві. Саме тому організація управління трудовою діяльністю на підприємстві виступає одним із найважливіших аспектів його функціонування.

В умовах динамічних ринкових змін та посилення конкуренції, актуальність ефективного управління трудовою діяльністю набуває критичного значення. Недостатня увага до цього питання може призвести до зниження продуктивності, зростання плинності кадрів, погіршення соціально-психологічного клімату. Таким чином, ефективна організація управління трудовою діяльністю є фундаментом для сталого розвитку підприємства, перетворюючи людські ресурси на стратегічну конкурентну перевагу.

**Мета** кваліфікаційної магістерської роботи полягає в вивченні та розробці рекомендацій щодо організації управління трудовою діяльністю на підприємстві.

**Завданнями** кваліфікаційної магістерської роботи є:

- визначити поняття та значення організації трудової діяльності працівників на підприємстві;
- виявити аспекти трудової діяльності працівників на підприємстві
- розглянути елементи і форми організації управління трудовою діяльністю працівників на підприємстві;

- проаналізувати показники ефективності трудової діяльності працівників на підприємстві;
- охарактеризувати ТОВ «СБМ» та дослідити рівень ефективності процесу управління трудової діяльності працівників;
- здійснити оцінку рівня трудових цінностей працівників на ТОВ «СБМ»;
- виявити показники продуктивності трудової діяльності працівників на ТОВ «СБМ»;
- запропонувати заходи по оптимізації трудової діяльності працівників на ТОВ «СБМ»;
- розробити шляхи організації управління трудової діяльності працівників на ТОВ «СБМ»;
- надати та обґрунтувати напрямки вдосконалення методів трудової діяльності працівників на ТОВ «СБМ».

**Об'єктом** кваліфікаційної магістерської роботи є процеси організації трудової діяльності працівників на ТОВ «СБМ».

**Предметом** роботи є практичні аспекти трудової діяльності працівників на ТОВ «СБМ».

**Методи дослідження:** методи теоретичного узагальнення та спостереження, методи індукції та дедукції, метод системного аналізу, методи техніко-економічного та фінансового аналізу, методи системно-структурного аналізу, метод проектування інформаційних систем.

**Інформаційною базою дослідження** є законодавчі та нормативні акти України, праці зарубіжних і вітчизняних науковців, наукові публікації в періодичних виданнях, дані фінансової та статистичної звітності ТОВ «СБМ», дані Інтернет-ресурсів, а також результати власних спостережень та розрахунків.

**Структура та обсяг кваліфікаційної магістерської роботи.** Робота складається із вступу, трьох розділів, висновку та списку використаних джерел. Повний обсяг роботи становить 91 сторінки.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ

#### **1.1. Поняття та значення організації трудової діяльності працівників на підприємстві**

Трудова діяльність — це свідоме взаємодія працівників з суспільством та/або підприємством, метою якої є виконання поставлених завдань, що ведуть до створення соціально значущих цінностей (як предметів, так і ідей) та збагачення досвідом. Ключовими напрямками активності трудової діяльності працівників на підприємстві є пізнання, праця та комунікація. Серед основних видів трудової діяльності виділяють гру, навчання та професійну працю. Важливо, що будь-яка діяльність одночасно є актом створення та вираженням особистої позиції щодо робочої сили і підприємства загалом. Це підтверджує, що діяльність має чіткий поведінковий аспект.

Організація трудової діяльності працівників чи організаційні відносини - це форма, у якій реалізуються економічні результати праці кожного працюючого на підприємстві. Тому організація праці сприймається як складова частина економіки праці.

У разі ринкової економіки зростає значення різних чинників, які впливають на ефективність виробництва, оскільки у силу конкуренції, що відроджується, результативність трудової діяльності стає вирішальною передумовою існування та розвитку підприємства.

Праця є специфічною, доцільною трудовою діяльністю, яка відбувається через пристосування працівниками трудової діяльності відповідно до вимоги місця її застосування [12].

Організація трудової діяльності працівників є важливим фактором ефективності підприємства. Її суть полягає у налагодженій системі взаємодії

працівників із засобами виробництва та між собою, що впорядковує робочий процес. Ця організація включає низку елементів: раціональний поділ та кооперацію праці, належну організацію та обслуговування робочих місць, використання ефективних прийомів та методів роботи, встановлення обґрунтованих норм і систем оплати праці, забезпечення професійної підготовки та розвитку кадрів, створення безпечних і здорових умов праці, а також підтримку трудової дисципліни.

Мета трудової діяльності має два основні напрямки. По-перше, це створення споживчих товарів. По-друге, це виробництво ресурсів, необхідних для створення цих товарів (наприклад, енергія, інформація, управлінські рішення чи послуги). Відповідно, робота працівника визначається вже не лише його особистими потребами, а й запитами підприємства.

На рисунку 1.1 показані цілі трудової діяльності працівників на підприємстві.

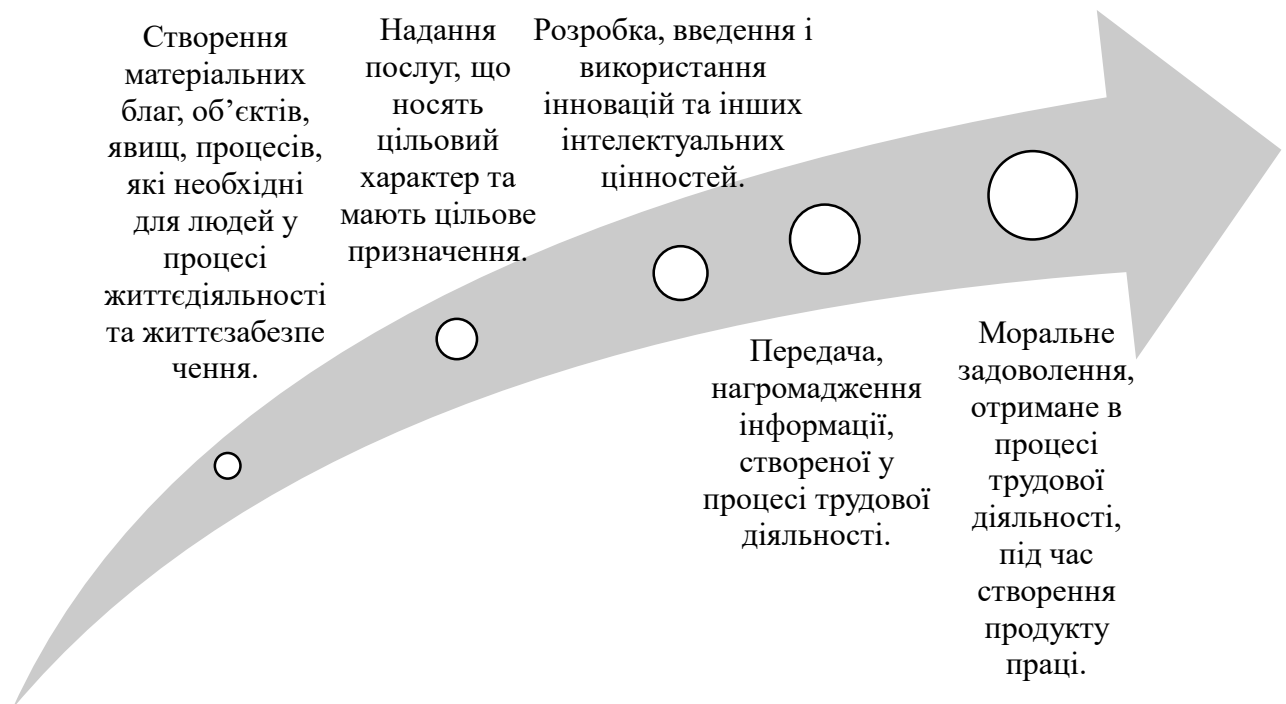


Рис. 1.1. Цілі трудової діяльності працівників на підприємстві

Джерело: складено автором на основі [6, 21, 35, 40, 82].

Організація трудової діяльності працівників на підприємстві - це також з іншого боку, дії щодо встановлення, упорядкування або зміни порядку

здійснення трудового процесу та пов'язані з ним виробничі взаємодії працівників із засобами виробництва та один з одним [61, 79].

Організація трудової діяльності фокусується на працівниках підприємства (керівниках, спеціалістах, допоміжному персоналі), оскільки вони є її ключовим капіталом. Досягнення організаційних цілей безпосередньо залежить від цих працівників. Щоб працівники прагнули до цих цілей, їх необхідно мотивувати та спонукати до трудової діяльності для досягнення як особистих, так і корпоративних цілей підприємства. Організація трудової діяльності працівників - це форма, у якій реалізуються економічні результати праці.

Організація трудової діяльності працівників на підприємстві містить такі елементи:

- підбір, підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації працівників;
- поділ праці, тобто розстановка працівників за робочими місцями та закріплення за ними певних обов'язків;
- кооперація праці, тобто встановлення системи виробничого взаємозв'язку між працівниками;
- організація робочих місць;
- організація обслуговування робочих місць;
- розробка раціональних прийомів та методів праці;
- встановлення обґрунтованих норм праці;
- створення безпечних та здорових умов праці;
- організація оплати та матеріального стимулювання праці;
- планування та облік праці;
- виховання дисципліни праці.

Термін «праця» слід розуміти як економічний ефект, отриманий від людської фізичної чи розумової діяльності, що призводить до формування капіталу. Цей капітал охоплює всі накопичені під час роботи знання, досвід, матеріальні блага та інші активи, здатні приносити прибуток. Хоча праця та

капітал становлять основу виробництва, вони слугують лише засобом, а не кінцевим джерелом задоволення потреб.

Трудова діяльність за своєю суттю є колективною, суспільною та соціально корисною діяльністю. Вона також має суспільний характер, оскільки будується на поділі праці, кооперації, співпраці та конкуренції, а також на відносинах власності на робочу силу. Ці елементи визначаються виробничими відносинами. Ці відносини реалізуються не лише через способи поєднання робочої сили та засобів виробництва, а й через механізми обміну, розподілу та споживання створених матеріальних і духовних благ. Рисунок 1.2. ілюструє, як формується трудовий процес на підприємстві.



Рис. 1.2. Структура трудового процесу на підприємстві

Джерело: складено автором на основі [5, 10, 59, 62].

І тому зазначимо, що порядок здійснення трудового процесу на підприємстві передбачає:

- 1) Постановка мети діяльності.
- 2) Технологічне планування: визначення операцій та їхньої послідовності.
- 3) Соціальна організація: поділ праці між працівниками та налагодження кооперації.
- 4) Ергономіка: пристосування робочих місць для комфортної роботи.
- 5) Логістика: організація обслуговування робочих місць допоміжними процесами.
- 6) Методи роботи: розробка ефективних прийомів і методів.
- 7) Економіка праці: нормування праці та формування системи оплати.

Таким чином, організація трудової діяльності працівників на підприємстві являє собою сукупність виробничих взаємозв'язків персоналу із засобами виробництва та між собою [1]. Вона формує упорядкований трудовий процес, що включає: поділ і кооперацію праці; облаштування та обслуговування робочих місць; використання раціональних прийомів і методів; встановлення обґрунтованих норм і системи оплати праці; матеріальне забезпечення процесів підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу; створення умов праці, безпечних для здоров'я; а також формування трудової дисципліни.

Для досягнення успіху в організації трудової діяльності потрібно вміло об'єднувати та розподіляти співробітників, зважаючи на територіальні відмінності, національну специфіку та принципи соціального партнерства. Таким чином, управління трудовою діяльністю працівників є процесом застосування стандартних управлінських інструментів у глобальному, міжкультурному середовищі для максимізації конкурентних переваг та прибутків на підприємстві.

Трудова діяльність завжди має низку характерних властивостей, які проявляються незалежно від того, як вона виконується, як задовольняються потреби працівників на підприємстві та як використовуються її результати. До

таких характерних властивостей трудової діяльності працівників на підприємстві можна віднести наступні, які показані на рисунку 1.3.

1.
  - Набір трудових операцій, які здійснює працівник у процесі трудової діяльності.
2.
  - Передбачене місце пристосування трудової діяльності, обов'язки, які визначені в посадовій інструкції.
3.
  - Набір якостей, які передбачено та зафіксовано у професійно-кваліфікаційних довідниках і посадових інструкціях.
4.
  - Матеріально-технічні умови здійснення трудової діяльності (праці).
5.
  - Рамки реалізації трудової діяльності, її пристосування до умов праці.
6.
  - Спосіб організаційно-технологічного та економічного зв'язку суб'єктів праці з матеріальними затратами коштів на реалізацію трудової діяльності в межах відповідної організації.
7.
  - Нормативи, алгоритми та способи виконання покладених на працівника обов'язків, з допомогою яких формується матриця поведінки працівників, яких включено до процесу трудової діяльності.

Рис. 1.3. Властивості трудової діяльності працівників на підприємстві  
Джерело: складено автором на основі [7, 39, 46, 52, 83].

Трудова діяльність — це не просто процес застосування набутих знань і навичок працівників на підприємстві. Вона вимагає і сприяє всебічному

вдосконаленню праці працівника, включаючи розвиток її інтелектуальних, естетичних та духовних якостей. Таким чином, праця слугує засобом для задоволення глибинних людських потреб у творчості та моральному (духовному) задоволенні.

Трудова діяльність працівників на підприємстві завжди є цілеспрямованою та мотивованою. Ці два аспекти нерозривно пов'язані: мотив виступає як спонукання працівника до виконання роботи, а мета є очікуваним результатом або станом, якого працівник прагне досягти шляхом виконання певних завдань.

Трудова діяльність працівника визначається множинністю потреб, що зумовлює появу відповідної кількості мотивів різної спонукаючої сили. Проте на формування мотиву впливають не лише потреби [41].

Головне джерело трудової діяльності працівників на підприємстві є потреби, які скеровують їх дії за встановленими правилами. При цьому, процес задоволення потреб є активним і цілеспрямованим механізмом: працівник набуває навичок у певній сфері діяльності та втілює їх у життя, зважаючи на рівень управлінського прогресу.

Важливою характеристикою трудової діяльності є те, що вона одночасно вирішує три групи взаємопов'язаних завдань:

1. Економічні завдання: спрямовані на підвищення результативності виробництва, зокрема через економію ресурсів та зростання продуктивності.
2. Психофізіологічні завдання: орієнтовані на збереження здоров'я працівників, що включає оздоровлення робочого середовища, збалансування навантажень, зниження фізичної та нервової напруги.
3. Соціальні завдання: спрямовані на поліпшення якості трудового життя, підвищення змістовності, престижності та різноманітності праці, а також забезпечення адекватної оплати.

Сучасне розуміння організації трудової діяльності працівників підприємства передбачає визначення її функцій. Ці функції є специфічними

особливостями прояву праці та відображають її вплив на виробничий процес. Аналіз цього впливу дозволяє ідентифікувати такі ключові функції:

1) Ресурсозберігаюча функція. Основне завдання цієї функції, зокрема й трудозберігаючої, полягає в економії робочого часу та раціональному використанні трудових ресурсів. Економія праці охоплює збереження засобів виробництва та ліквідацію будь-якої марної роботи. Це забезпечується завдяки: раціональному поділу та кооперації, застосуванню ефективних методів праці, а також якісній організації та обслуговуванню робочих місць. Ресурсозбереження також досягається через підвищення якості продукції (оскільки краща якість прирівнюється до більшої кількості). Ресурсозбереження є головним важелем інтенсифікації. У сучасних умовах 75–80% зростання потреб у матеріалах та енергії має покриватися за рахунок їхньої економії, що є прямим завданням для організації трудової діяльності на підприємстві.

2) Оптимізуюча функція забезпечує гармонійну відповідність організації трудової діяльності сучасному технічному оснащенню виробництва. Її мета — науково обґрунтувати норми та інтенсивність праці, а також встановити пряму залежність між оплатою праці та досягнутими кінцевими результатами.

3) Функція формування ефективного працівника. Її реалізація охоплює комплекс заходів на науковій основі: професійну орієнтацію та відбір персоналу, а також організацію їхнього навчання і постійного підвищення кваліфікації безпосередньо на підприємстві.

4) Працезохоронна функція спрямована на створення безпечних, здорових та сприятливих умов праці. Вона реалізується через встановлення раціональних режимів праці й відпочинку, використання гнучкого робочого часу та зниження важкості праці до фізіологічно нормального рівня.

5) Функція підвищення праці. Ця функція передбачає створення на підприємстві умов для гармонійного розвитку персоналу. Вона досягається через підвищення змістовності та привабливості праці, усунення рутинних і

примітивних процесів, забезпечення її різноманітності та загальної гуманізації.

б) Виховна та активізуюча функції мають на меті формування трудової дисципліни, стимулювання активності та творчої ініціативи працівників. Важливо, що високий рівень організації праці не лише формує кращі професійні якості персоналу, але й, у свою чергу, залежить від них: чим вища кваліфікація та якість виконавців, тим ефективнішою є організація трудової діяльності на підприємстві.

Усвідомлення функцій є необхідним для комплексного вирішення завдань, пов'язаних з організацією праці на підприємстві. Воно дає змогу точніше змодельовати механізм впливу цієї організації на працівника та на виробництво загалом.

Для успішної та прогресивної трудової діяльності працівник повинен опанувати методи та цілеспрямовані дії для досягнення поставленої мети. Хоча сама по собі робота не завжди задовольняє потреби, вона має підтримувати та стимулювати співробітника. Це підкреслює, що праця неможлива без залучення вольових та пізнавальних процесів. Наявність мрії та мети є обов'язковою ознакою праці. При цьому, всі інші аспекти діяльності — методи виконання, мотиви, обробка інформації та вибір — можуть усвідомлюватися повністю, хибно або частково.

Специфіка праці в різних сферах діяльності створює значні відмінності в підходах до організації трудової діяльності працівників на підприємстві та оплати цієї діяльності. Як наслідок, виникає потреба в унікальних рішеннях щодо:

- 1) Оцінювання результатів роботи (кількість і якість).
- 2) Вибору форм оплати праці.
- 3) Створення ефективної системи стимулювання (морального та матеріального).
- 4) Обґрунтування особливостей рівня заробітної плати.

Отже, трудова діяльність — це економічна концепція, що інтегрально оцінює потенціал середньостатистичного працівника. Вона відображає його здатність продуктивно використовувати набуті знання, досвід та вміння для створення конкурентного інноваційно-інтелектуального продукту з духовною цінністю. Це також інструмент для гармонійного розвитку трудових ресурсів, адаптований до регіональних умов.

## **1.2. Елементи і форми організації управління трудової діяльності працівників на підприємстві**

Трудова діяльність — це процес створення і примноження людського капіталу, що забезпечує підприємству комплексний соціальний ефект.

Трудова діяльність у її найкращому вигляді розкриває всю складну природу працівника на підприємстві. Це та сфера, де творча праця дозволяє особистості реалізувати свої емоції, прагнення та внутрішні ресурси. Ключовою ознакою праці, що відрізняє її від інших форм активності, є здатність людини уявляти кінцевий результат ще на старті робочого процесу.

Щоб дослідити трудову діяльність працівника на підприємстві необхідно виходити з того, як психічні та фізіологічні процеси працівника взаємодіють із предметами праці та навколишнім середовищем [50]. Трудова діяльність в цілому, разом з її раціоналізацією (оптимізацією), охоплює всі види фізичної та розумової праці. Це включає роботу робітників, технічних виконавців, спеціалістів та керівників.

Використання ключових питань в організації трудової діяльності працівників на підприємстві (що, як, коли, де, хто, навіщо, скільки часу) дозволяє раціоналізувати роботу шляхом усунення зайвих етапів, об'єднання елементів та зміни порядку їх виконання. В таблиці 1.1. показано основні аспекти організації управління трудової діяльності працівників на підприємстві.

Таблиця 1.1.

Основні аспекти організації управління трудової діяльності працівників  
на підприємстві

Аспекти	Характеристики
<b>Предметно-дієвий</b>	Пов'язаний з виконанням певних дій, спрямованих на зміну властивостей предмета праці, метою яких є перетворення його на продукт праці.
<b>Фізіологічний</b>	використання фізіологічних функцій працівника для створення тих чи інших соціальних цінностей.
<b>Психологічний</b>	пов'язаний з тим, що предметні дії працівника визначаються й регулюються внутрішньою (психічною) діяльністю — пізнавальною, мотиваційною, емоційною. Так, під час праці в людини активізуються такі пізнавальні процеси: відчуття, сприймання, мислення, пам'ять, уява.

Джерело: складено автором на основі [72, 76, 81].

Головним рушієм трудової діяльності працівника на підприємстві є його потреби, які задають як напрямок дій, так і правила їх виконання. Задоволення цих потреб — це активний, цілеспрямований процес, що передбачає опанування певної сфери діяльності та її реалізацію відповідно до рівня розвитку суспільства.

У багатьох українських підприємствах досі переважає формальний підхід до трудової діяльності, коли працівники сприймають свою роботу як суто обов'язок, а не як можливість для розвитку та самореалізації [56].

Розглянемо такі елементи організації управління трудової діяльності працівників на підприємстві, як:

1. Підбір, підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації працівників.
2. Поділ праці, тобто відокремлення видів трудової діяльності між працівниками, бригадами та іншими підрозділами на підприємстві.

3. Встановлення технічно обґрунтованих норм праці, що вінчає процес встановлення певної організації праці та є відправним пунктом для її подальшого вдосконалення.

4. Планування та облік трудової діяльності працівника на підприємстві.

1. Одним із найбільш суттєвих елементів організації управління трудової діяльності працівників на підприємстві виступає підбір, підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації працівників. Робота з кадрами відноситься до організації трудової діяльності, тому що без забезпечення певного рівня вміння працівника, без його професіоналізму не можна розраховувати на скільки-небудь ефективну діяльність на виробництві.

Підготовці кадрів має передувати професійний відбір кандидатів на те чи інше місце шляхом перевірки стану здоров'я, вимірювання певних психофізіологічних параметрів людини, необхідних для обраної професії, використання тестового та інших методів контролю. Підготовка робітників для сучасного виробництва здійснюється через систему професійно-технічної освіти та через навчання на виробництві. Професійне навчання на виробництві охоплює підготовку нових робітників, перепідготовку та навчання нових професій, підвищення їх кваліфікації. Велике значення набуває у сучасних умовах перепідготовка працівників відповідно до вимог ринку праці. Цю роботу організує Центр зайнятості населення.

2. Ключовим елементом в організації трудової діяльності є поділ праці, що передбачає відокремлення та розподіл видів трудової діяльності між індивідуальними працівниками, бригадами та підрозділами підприємства. Саме з цього починається організація праці: виходячи із загальних цілей виробництва, за кожним суб'єктом (працівником чи підрозділом) закріплюються чітко визначені обов'язки, функції, види робіт і технологічні операції. Розрізняють такі форми поділу праці на підприємствах, як:

- Функціональний розподіл праці - розподіл всього комплексу робіт залежно від ролі та місця різних груп працівників, що задіяні у виробничому

процесі. Це розподіл промислово-виробничого персоналу на робочих, службовців, ІТР, менеджерів, молодший обслуговуючий персонал, охорону, учнів тощо. У свою чергу ці групи поділяються на підгрупи за функціональною ознакою.

- Технологічний поділ праці - розчленування виробничого процесу по стадіях, фазах, видах робіт і операціях, визначальним фактором якого є технологічний процес. Різновидами цієї форми поділу є подетальний, предметний та поопераційний поділ праці.

- Професійний поділ праці диференціюється за спеціальностями та професіями.

- Кваліфікаційний поділ праці визначається за складністю та точністю робіт відповідно до професійних знань та досвіду роботи .

Кооперація праці, яка органічно пов'язана з її поділом, полягає у встановленні системи виробничої взаємодії та взаємозв'язку між працівниками й підрозділами.

Вона реалізується у таких формах: міжцехова, внутрішньоцехова, внутрішньодільнична та внутрішньобригадна кооперація.

Основними шляхами вдосконалення поділу та кооперації праці є поєднання професій, розширення зон обслуговування та багатостатна робота.

З метою організації високопродуктивної трудової діяльності необхідно стандартизувати оптимальні способи виконання роботи через встановлення раціональних методів та прийомів праці. Хоча технологічний процес задає базові вимоги, ефективність кожної операції залежить від обраного методу, що впливає на кількість рухів, час і фізіологічні витрати.

Відтак, обов'язком організатора праці є визначення найбільш ощадливого способу виконання кожної складової роботи. Ця діяльність вимагає детального аналізу та розробки елементів трудового процесу, включаючи оптимізацію координації рухів, забезпечення ергономічної робочої пози та вибір ефективних прийомів управління обладнанням.

Метод праці визначається як послідовність дій, прийомів та операцій, що характеризує спосіб виконання виробничого завдання.

Проектувати методи праці необхідно паралельно з розробкою технологічного процесу. Результати цього проектування фіксуються у вигляді карт прийомів і методів праці (або інструкційних/технологічних карт), які слугують:

- Інструментом для навчання персоналу ефективним робочим навичкам.

- Базою для контролю та аналізу виконання робіт.

- Відправною точкою для постійного вдосконалення виробництва.

Щоб знайти найбільш раціональні прийоми, слід вивчати практичний досвід робітників, які досягають високої результативності та перевиконують норми завдяки застосуванню ефективних способів ведення трудового процесу.

Необхідна частина організації трудової діяльності – це організація робочих місць. При цьому під робочим місцем розуміється первинна ланка виробництва, зона трудової діяльності робітника або групи робітників, оснащена необхідними засобами для виконання виробничого завдання. Під організацією робочого місця розуміється система його оснащення та планування, підпорядкована цілям виробництва. Ці рішення, своєю чергою, залежать від характеру та спеціалізації робочого місця, від його виду та участі у виробничому процесі.

Рівень трудової діяльності значною мірою визначається досконалістю обслуговування робочого місця. Організація обслуговування включає забезпечення всім необхідним, а саме: технічне обслуговування, постачання сировини та матеріалів, енергозабезпечення, контроль якості та господарські послуги.

Для досягнення максимальної ефективності обслуговування необхідно керуватися такими принципами: запобігність, оперативність, комплексність та плановість.

3. Невід'ємною складовою організації трудової діяльності є процес встановлення технічно обґрунтованих норм праці. Цей етап завершує формування поточної організації праці та виступає започатковим пунктом для реалізації заходів з її подальшого вдосконалення.

У процесі нормування праці визначальне значення має характеристика умов праці, які охоплюють сукупність чинників довкілля, що впливають на здоров'я та працездатність людини. Зовнішні фактори, які впливають на працівника у виробничому середовищі, поділяються на дві категорії:

Фактори зовнішнього середовища, не пов'язані з виробництвом: до них належать географо-кліматичні та соціально-економічні чинники. Соціально-економічні фактори, зумовлені суспільним ладом, визначають становище трудящих і закріплені у трудовому законодавстві та системі соціальних гарантій.

Фактори, що формуються виробництвом та колективом: їхнє формування обумовлене, з одного боку, технічними, технологічними та економічними особливостями, а з іншого – характеристиками трудового колективу.

4. Четвертим необхідним елементом організації трудової діяльності є її планування та облік.

Планування праці є частиною загальної системи управління і передбачає визначення пропорцій продуктивності, чисельності персоналу та фонду заробітної плати для реалізації виробничої програми.

Облік праці необхідний для об'єктивного встановлення результативності, нарахування оплати та ефективного матеріального стимулювання.

Питання, пов'язані з оплатою та матеріальним стимулюванням працівників, також входять до складу організації праці.

Ефективна організація трудової діяльності неможлива без суворого дотримання встановлених виробничих правил і порядку, тобто без дисципліни праці. На практиці розрізняють кілька її видів: трудову, виробничу,

технологічну, планову, фінансову, договірну тощо. Таке різноманіття виникає тому, що різні органи та відомства встановлюють власні правила, норми та вимоги, а їхнє дотримання трактується як відповідний вид дисципліни.

Загалом, можна виділити різні форми трудової діяльності, які є її різновидами. Вони класифікуються залежно від того, як організовані та здійснюються планування, облік, оплата праці, її поділ і кооперація, управління колективом та інші аспекти.

Форми трудової діяльності на підприємстві [5]:

1) За способами встановлення планових завдань та обліку виконаної роботи можна виділити індивідуальну форму організації праці та колективну.

— індивідуальна — передбачає персоніфікований підхід до розподілу виробничих завдань, обліку виконаної роботи, нарахування заробітної плати на підприємстві;

— колективна — характеризує колективний підхід до організації виробничого процесу.

2) За способом взаємодії з вищим керівництвом виділяють форми організації праці, засновані на: прямому підпорядкуванні; договорі підряду; договорі оренди; контракті.

3) За методами управління колективом розрізняють: повне самоврядування, часткове самоврядування, без самоврядування.

4) За розмірами трудових колективів та його місці у ієрархії управління для підприємства колективні форми організації праці може бути: ланковими, бригадними, дільничними, цеховими тощо.

Зазначені форми організації трудової діяльності на підприємстві демонструють гнучкість і можуть поєднуватися в різних комбінаціях. Це дозволяє створювати такі моделі, як бригадна форма з повною взаємозамінністю, застосування бригадного підряду чи навіть оренда всього підприємства.

Нормування праці є невід'ємним елементом організації трудової діяльності підприємства і визначається як процес встановлення науково

обґрунтованих показників витрат праці для виконання певної роботи. Наукова обґрунтованість цих норм передбачає обов'язковий облік таких факторів, як: виробничі (технічні та технологічні) можливості, особливості предметів праці, прогресивні прийоми і методи роботи, фізіологічно допустима інтенсивність та нормальні умови праці.

Нарешті, норми праці є ключовою складовою організації оплати трудової діяльності, оскільки саме на їхній основі встановлюється розцінка — величина заробітку за виконання одиниці роботи.

Фактично використовуються такі види норм праці для вимірювання трудових зусиль:

- Норма часу: встановлює необхідний час для виконання заданої роботи або виготовлення одиниці продукції.
- Норма виробітку: визначає необхідну кількість продукції, яку потрібно виготовити за одиницю часу.
- Норма обслуговування: вказує, скільки об'єктів (машин, робочих місць тощо) повинен обслужити працівник (або група) протягом одиниці робочого часу.
- Норма часу обслуговування: фіксує час, потрібний для обслуговування одного об'єкта.
- Норма чисельності: регламентує кількість працівників певної спеціальності та кваліфікації, необхідних для виконання певних робіт у встановлений термін.

Іноді під організацією трудової діяльності розуміють її будову, структуру та внутрішню впорядкованість, тобто деяку встановлену систему з певними властивостями.

Це визначення називається атрибутивним (виходячи зі значення "атрибут" — суттєва ознака), оскільки воно відображає невід'ємну властивість аналізованого явища. Для підприємства організація праці в цьому контексті є системою виробничих взаємозв'язків (працівників між собою та із засобами виробництва), що формує впорядкований трудовий процес. Сутнісною

відмінністю організації праці є наявність порядку на противагу його відсутності (безладу).

В іншому контексті, організація трудової діяльності на підприємстві розглядається як управлінська функція, що полягає у встановленні, зміні або впорядкуванні певних процесів. У цьому, так званому, функціональному значенні, вона являє собою дії, спрямовані на зміну або налагодження порядку трудового процесу та пов'язаних із ним виробничих взаємодій працівників із засобами виробництва і між собою.

Окрім зазначеного, відповідна організація трудової діяльності вимагає таких заходів: створення безпечних і здорових умов праці, якісне планування та облік праці, забезпечення дисципліни, а також ефективний підбір і підготовка кадрів.

Зміст організації трудової діяльності на підприємстві полягає у вирішенні зазначених завдань, а її основними елементами є:

1. Управління персоналом (підбір, підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації).
2. Розподіл праці (закріплення обов'язків та розстановка працівників).
3. Кооперація праці (налагоджування виробничої взаємодії).
4. Організація та обслуговування робочих місць.
5. Розробка раціональних методів і прийомів роботи.
6. Нормування праці.
7. Забезпечення безпечних та здорових умов праці.
8. Система оплати та матеріального стимулювання.
9. Планування та облік трудових процесів.
10. Виховання трудової дисципліни.

Отже, організація трудової діяльності працівників на підприємстві - це цілеспрямовані дії, спрямовані на встановлення, впорядкування чи зміну порядку виконання трудового процесу та пов'язаних з ним виробничих взаємозв'язків між працівниками, а також між ними та засобами виробництва.

Управління трудової діяльності працівника на підприємстві має постійно змінюватися або вдосконалюватися, оскільки це диктується змінами в техніці та технології виробництва. По-друге, наука про організацію праці постійно поповнюється новими даними та передовим досвідом впровадження інноваційних організаційних рішень.

### **1.3. Основні показники ефективності трудової діяльності працівників на підприємстві**

Сьогодні ефективне управління трудової діяльністю працівника критично важливе для підвищення продуктивності та випуску конкурентоспроможної продукції на підприємстві. Оскільки саме працівники є рушійною силою успіху підприємства, першочерговим завданням яких є створення оптимальних умов для їхньої результативної праці. За допомогою системи трудових показників роботодавець може оцінити діяльність співробітників, а потім розробити заходи, спрямовані на покращення їхніх результатів та вдосконалення мікроклімату на підприємстві.

Показники трудової діяльності — це вимірювані кількісні та якісні характеристики, які використовуються для оцінки ефективності праці, використання робочої сили та загального стану соціально-трудова відносин на підприємстві за певний період.

До основних трудових показників відносять: продуктивність праці, виробіток, трудомісткість, чисельність персоналу, заробітна плата, фонд оплати праці.

Показники ефективності трудової діяльності мають вирішальне значення для прогнозування економічного та соціального прогресу підприємств, оскільки вони виступають основним чинником, що визначає їхні підсумкові досягнення.

На рисунку 1.4 показана система показників управління трудової діяльністю працівника на підприємстві.



Рис. 1.4. Система показників управління трудової діяльності працівника на підприємстві

Джерело: складено автором на основі [9, 20, 42, 58, 65, 81].

Система показників трудової діяльності має містити:

I. Результативні показники, до яких належать:

1. Показники результативності праці - це група показників яка вимірює, наскільки ефективно використовується робоча сила для досягнення цілей підприємства. Сюди входять:

- продуктивність праці: визначається через трудомісткість (скільки часу потрібно на виробництво) і виробіток (у натуральних одиницях, грошах чи людино-годинах);
- фінансові результати: обсяг виробництва (у грошах та одиницях), прибуток та рентабельність персоналу;
- технічна оснащеність: фондоозброєність праці (вартість обладнання на одного працівника) та віддача праці (продукція на одиницю праці).
- якість: коефіцієнт якості праці та рівень конкурентоспроможності персоналу.

2. Показники за якими можна охарактеризувати працівників на підприємстві – це показники дають детальне уявлення про склад та динаміку робочої сили. Сюди входять:

- вимірювання фактичної та планової кількості працівників, тобто їх чисельність (облікова чисельність, тобто всі, хто перебувають у штаті підприємства), середньооблікова чисельність, явочна чисельність (ті, хто фактично вийшов на роботу);
- описує складу працівників за основними параметрами, тобто їх структура (розподіл за категоріями: керівники, спеціалісти тощо), розподіл за віком, освітою та статтю;
- характеристика плинності кадрів та рівень їх кваліфікації, тобто рух і якість працівників: оборот персоналу (коефіцієнти прийняття, звільнення та загального обороту), оцінка кваліфікації (відповідність кваліфікації працівників складності робіт), рівень підготовки (коефіцієнти освіченості та посадового досвіду), інтегральний показник якості персоналу (комплексна оцінка).

3. Показники використання робочого часу - це коли метрики оцінюють ефективність використання часу, оплаченого працею. Сюди входять:

- баланс робочого часу: обчислюється корисний фонд робочого часу та середня тривалість робочого дня;

- витрати робочого часу (через простой, відпустки, хвороби тощо);
- коефіцієнти використання фондів: показники використання номінального, максимально можливого, табельного та ефективного робочого часу.

## II. Фундаментальні показники до яких належать:

1. Показники витрат на розвиток персоналу - це група відображає інвестиції підприємства в людський капітал. Вона включає фінансові витрати на:

- навчання та кваліфікацію (витрати на професійне навчання, перепідготовку та підвищення кваліфікації співробітників);
- кар'єрне зростання (витрати, пов'язані з формуванням кадрового резерву та кар'єрним просуванням);
- оцінка (витрати на атестацію та оцінювання персоналу).

2. Показники мотивації та стабільності персоналу – це показники вимірюють залученість, відданість та задоволеність працівників, а також стабільність робочої сили. До них належать:

- динаміка кадрів: коефіцієнт плинності кадрів (відтік), коефіцієнт постійності кадрів та стабільність персоналу (утримання); заміщення робочої сили (потреба у нових працівниках);
- дисципліна та відданість: коефіцієнт трудової дисципліни, лояльність персоналу;
- фінансове стимулювання: частка додаткової заробітної плати у загальному фонді оплати праці, частка інших заохочувальних виплат (премії, бонуси) у загальній структурі винагороди.

III. Показники загальних витрат на персонал – це витрати підприємства на робочу силу, які охоплюють пряму винагороду, додаткові виплати, заохочення, інвестиції в розвиток, соціальні гарантії та обов'язкові платежі. Сюди відносять:

1. Витрати на пряму оплату праці:

- оплата за тарифами/окладами: винагорода робітникам (за тарифними ставками, відрядними розцінками) та службовцям (за посадовими окладами) за фактично виконану роботу;

- внутрішнє сумісництво: включення оплати за суміщення посад у повному обсязі;

- оплата тренерів: винагорода висококваліфікованим працівникам за участь у навчанні, перепідготовці та підвищенні кваліфікації колег;

- натуральна оплата: вартість продукції, виданої працівникам як частина оплати праці.

## 2. Виплати, що входять до фонду додаткової заробітної плати:

- надбавки та доплати: за суміщення посад чи виконання обов'язків тимчасово відсутніх; за роботу в шкідливих, важких чи нічних умовах, а також за інтенсивність праці; за високу професійну майстерність та науковий ступінь;

- компенсація за особливий графік: оплата надурочної, святкової та неробочої роботи, а також надання та оплата днів відпочинку за роботу понад норму;

- плата невідпрацьованого часу: відпускні (основні та додаткові); оплата пільгових перерв (наприклад, підліткам), виконання державних/громадських обов'язків; оплата простоїв не з вини працівника.

## 3. Інші заохочувальні та компенсаційні виплати:

- річні та одноразові винагороди: за підсумками роботи за рік, за вислугу років (стаж); премії за виконання особливо важливих завдань; одноразові заохочення, не пов'язані з виробничими результатами (наприклад, до ювілеїв, у грошовій чи натуральній формі);

- матеріальна допомога: систематична допомога більшості працівників (наприклад, на оздоровлення, у зв'язку з екологічними умовами);

- соціальні виплати: виплати соціального характеру у грошовій чи натуральній формі.

## 4. Витрати на управління та професійний розвиток:

- оплата навчання працівників у вищих закладах, на курсах підвищення кваліфікації та перепідготовки;
- збереження заробітної плати за основним місцем роботи під час навчання з відривом від виробництва;
- оплата навчальних відпусток для працівників, які навчаються без відриву від виробництва.

#### IV. Інструментальні показники:

1. Показники умов праці та дисципліни – ці показники оцінюють безпечність робочого середовища та поведінку працівників. Сюди входять:

- безпека: середній рівень травматизму та професійних захворювань;
- дисципліна: загальний рівень трудової дисципліни.

2. Показники організації праці та виробництва - це група відображає ефективність організації робочого процесу та використання ресурсів. Сюди входять:

- складність праці: структура робіт за рівнем важкості та середній рівень важкості робіт;
- оцінка робочих місць: результати атестації робочих місць;
- нормування праці: рівень напруженості норм, середній рівень виконання норм та межа допустимого відхилення у їх виконанні;
- використання обладнання: рівень використання обладнання, коефіцієнт завантаженості та коефіцієнт змінності роботи (скільки змін задіяно).

3. Стан соціально-трудова відносин - ці показники відображають взаємовідносини між адміністрацією та колективом. Сюди входять:

- клімат: соціально-психологічний клімат у колективі;
- конфлікти: кількість та структура конфліктних ситуацій за причинами виникнення;
- соціальне партнерство: наявність колективного договору та системи участі працівників у розподілі прибутку (як механізму залучення).

4. Рівень розвитку корпоративної культури - це група оцінює

нематеріальні активи, які формують внутрішнє середовище підприємства. Сюди входять:

- інвестиції в культуру: витрати на адаптацію нових працівників, а також витрати на організацію відпочинку та корпоративних заходів;
- ціннісні основи: цінності, соціальні установки, що домінують на підприємстві, моральні принципи та ділова етика;
- управління та комунікації: переважаючий стиль керівництва, способи прийняття рішень та ефективність комунікацій.

Завдяки тому, що дана система інтегрує усі новітні метрики сфери ефективності трудової діяльності працівників на підприємстві, вона стає комплексною та високоінформативною. Її перевага полягає в структурованому підході, який визнає працівників основним чинником прогресу підприємства.

Наведемо деякі важливі показники ефективності трудової діяльності працівників для підприємства.

Основними показниками заробітної плати є:

- фонд заробітної плати (ФЗП);
- середня заробітна плата.

Показник середньої заробітної плати розраховується за такою формулою:

$$ЗП_{ср} = \frac{ФЗП_{заг.} - ФЗП_{сум.} - ФОТ_{дог.}}{i_{co} \times 12}, \quad (1.1)$$

де, ФЗП заг. – загальний фонд оплати праці;

ФЗП сум. – фонд оплати за сумісництвом;

ФЗП дог. – фонд оплати праці працюючих на договірній основі

$i_{ср}$  – середньооблікова чисельність штатних працівників

Працівники підприємства працюють на забезпечення певних його цілей. Крім того, співробітники мають власні цільові установки. Ефективність роботи трудової діяльності працівників підприємства найчастіше визначається тим, наскільки цілі кожного працівника адекватні цілям підприємства. Таке ставлення і називається ефективністю.

Одним із аспектів цього поняття є ефективність за Парето, що характеризує також розподіл ресурсів, при якому результат за будь-яким напрямом не може бути покращений за рахунок погіршення результатів за іншими напрямками.

Результати економічної діяльності найчастіше виражаються обсягами продукції та прибутку. Тому практично найважливішими показниками ефективності трудової діяльності працівників є продуктивність та рентабельність.

Продуктивність (англ. продуктивність, нім. produktivität) визначається по відношенню до витрат праці, матеріалів, обладнання, енергії, а також по відношенню до сумарних витрат ресурсів.

Продуктивність системи у випадку визначається за такою формулою:

$$p = \frac{O}{I}, \quad (1.2)$$

де  $p$  – продуктивність праці;

$O$  – обсяг продукції (послуг) за певний період часу у натуральних, вартісних чи інших вимірниках;

$I$  – витрати ресурсів, що відповідають даному обсягу продукції.

Для визначення продуктивності за видами ресурсів використовуються такі формули, як:

$$p_t = \frac{O}{T}, \quad (1.3)$$

$$p_k = \frac{O}{K}, \quad (1.4)$$

де  $p$  – продуктивність праці;

$p_k$  – продуктивність капіталу;

$T$  – витрати праці (робочого часу);

$K$  – витрати капіталу.

Продуктивність праці може розраховуватися на одиницю робочого дня або одного працюючого. Обсяг продукції та витрати можуть бути виражені в абсолютних і відносних показниках.

Поряд із продуктивністю при аналізі виробничих систем використовують і інші показники:

- дієвість (ефективність);
- економічність (efficiency);
- якість (quality);
- прибутковість (доходи/витрати) (profitability (benefit/burden));
- якість трудового життя (quality of work life);
- використання нововведень (innovation).

Ці показники характеризують:

дієвість – ступінь досягнення цілей системи;

економічність - співвідношення необхідної та фактичної витрати ресурсів;

якість - відповідність характеристик продукції стандартам та вимогам споживачів;

прибутковість - співвідношення між прибутком та витратами.

При аналізі ефективності трудової діяльності працівників суттєве теоретичне та практичне значення має співвідношення прибутку від даного виду діяльності та відповідних витрат праці. Таке співвідношення називається рентабельністю праці. Фактично цей показник доцільно визначати як рентабельність витрат за оплату праці чи як рентабельність сумарних витрат за персонал:

$$r_i = \frac{D_i - Z_i}{Z_i}, \quad (1.5)$$

$Z_i > Z_i^*$ ,

де  $r_i$  – рентабельність праці  $i$ -го виду;

$D_i$  – додана вартість від діяльності персоналу  $i$ -ї групи;

$Z_i$  – витрати на персонал  $i$ -ї групи;

$Z_i^*$  – мінімально допустиме значення  $Z_i$ .

Для економіки країни величина  $D_i$  відповідає частці національного доходу, отриманого в результаті діяльності  $i$  виду (зокрема, це може бути внесок  $i$  галузі в національний дохід).

Отже, показники ефективності трудової діяльності працівників на підприємстві тісно пов'язані між собою і безпосередньо впливають на процвітання самого підприємства. Зокрема, ефективність виробництва та динаміка зростання продуктивності праці є вирішальними факторами, що визначають необхідну чисельність персоналу, розмір фонду оплати праці та заробітної плати, а також можливість зниження собівартості продукції.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ

#### 2.1. Загальна характеристика ТОВ «СБМ»

ТОВ «СтальБудМонтаж» - це надійний представник будівельного бізнесу, який більше 15 років працює на території України і надає послуги з проектування, виготовлення і монтажу будівель з металоконструкцій. ТОВ «СтальБудМонтаж» (далі ТОВ «СБМ») також займається випуском будівельних матеріалів для своїх клієнтів, а саме:

- сплітерний блок різних розмірів, кольорів, модифікацій;
- теплоблок розмір 200x250x500;
- піноблок розмір 200x200x400; 200x300x500;
- золодерев'яний блок розмір 200x200x400;
- виготовляє та встановлює пластикові вікна та двері;
- металоцех широких можливостей;
- виготовляє будь-які конструкції з кованими елементами.

ТОВ «СБМ» гарантує замовникам не лише вигідну співпрацю, але й повну впевненість у результаті. Стабільний розвиток та досвід дозволяють ТОВ «СБМ» оперативно та якісно виконувати повний цикл робіт із металевими конструкціями: від проектування та виготовлення до монтажу та реконструкції. Завдяки власному штату висококваліфікованих фахівців у сфері металообробки, проектування та монтажу, ТОВ «СБМ» забезпечує 100% гарантію якості продукції та дотримання термінів виконання кожного замовлення.

На рисунку 2.1 показано логотип і гасло ТОВ «СБМ».

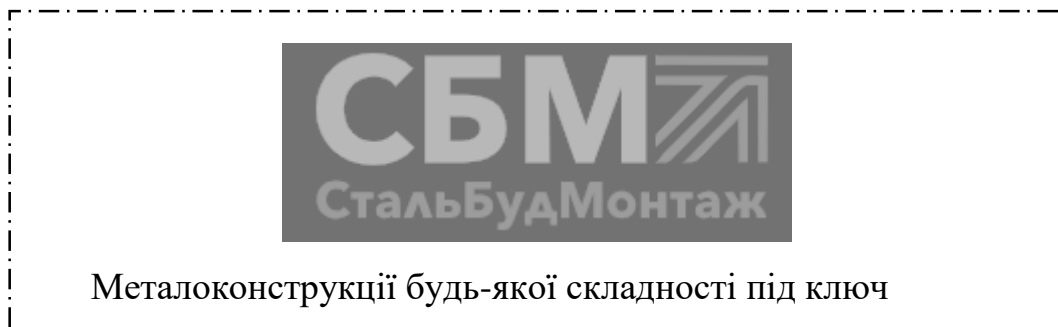


Рис. 2.1. Логотип і гасло ТОВ «СБМ»

Джерело: [64].

Офіс ТОВ «СБМ» знаходиться в Україні, Івано-Франківська обл., м.Калуш, проспект Лесі Українки 32/2.

ТОВ «СБМ» будує технічні приміщення до трьох поверхів, а також займається будівництвом об'єктів сільськогосподарського призначення. Займається закупівлею та доставкою цегли, керамзитів, керамзитових блоків.

Основні види робіт на ТОВ «СБМ» показані в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1.

#### Основні види робіт ТОВ «СБМ»

<p><b>Проектування</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Проектування приміщень з металоконструкцій</li> <li>• Розробка креслень КМ та КМД</li> </ul>	<p><b>Виробництво</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Металеві ферми перекриття 10-36м</li> <li>• Профнастил Т8, Т20, Т45</li> <li>• Холоднокатані будівельні профілі</li> <li>• Сендвіч-панелі ППУ, ППС,</li> <li>• Кран-балки опорні та підвісні вантажопідйомністю 2т, 3.2т, 5т.</li> <li>• Індивідуальні металовироби</li> </ul>
<p><b>Монтаж</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Монтаж металоконструкцій</li> <li>• Монтаж вантажопідйомних механізмів (кран-балок)</li> <li>• Монтаж «сендвіч-панелей» та профнастилу</li> <li>• Покрівельні роботи</li> <li>• Утеплення і оздоблення фасадів</li> <li>• Влаштування фундаментів</li> <li>• Демонтаж існуючих металоконструкцій</li> </ul>	

Джерело: [64].

В основному на виробництві ТОВ «СБМ» здійснюється перетворення предметів праці на продукцію. Усі працівники (робітники та службовці), об'єднані у колективи взаємозалежних основних цехів, спільно беруть участь у виробничому процесі. На цьому етапі безпосередньо поєднуються виробничі та інформаційні процеси для досягнення поставлених цілей з виготовлення продукції.

У ТОВ «СБМ» налічується багато переваг, але одними із основних переваг є такі, які показані на рисунку 2.2.

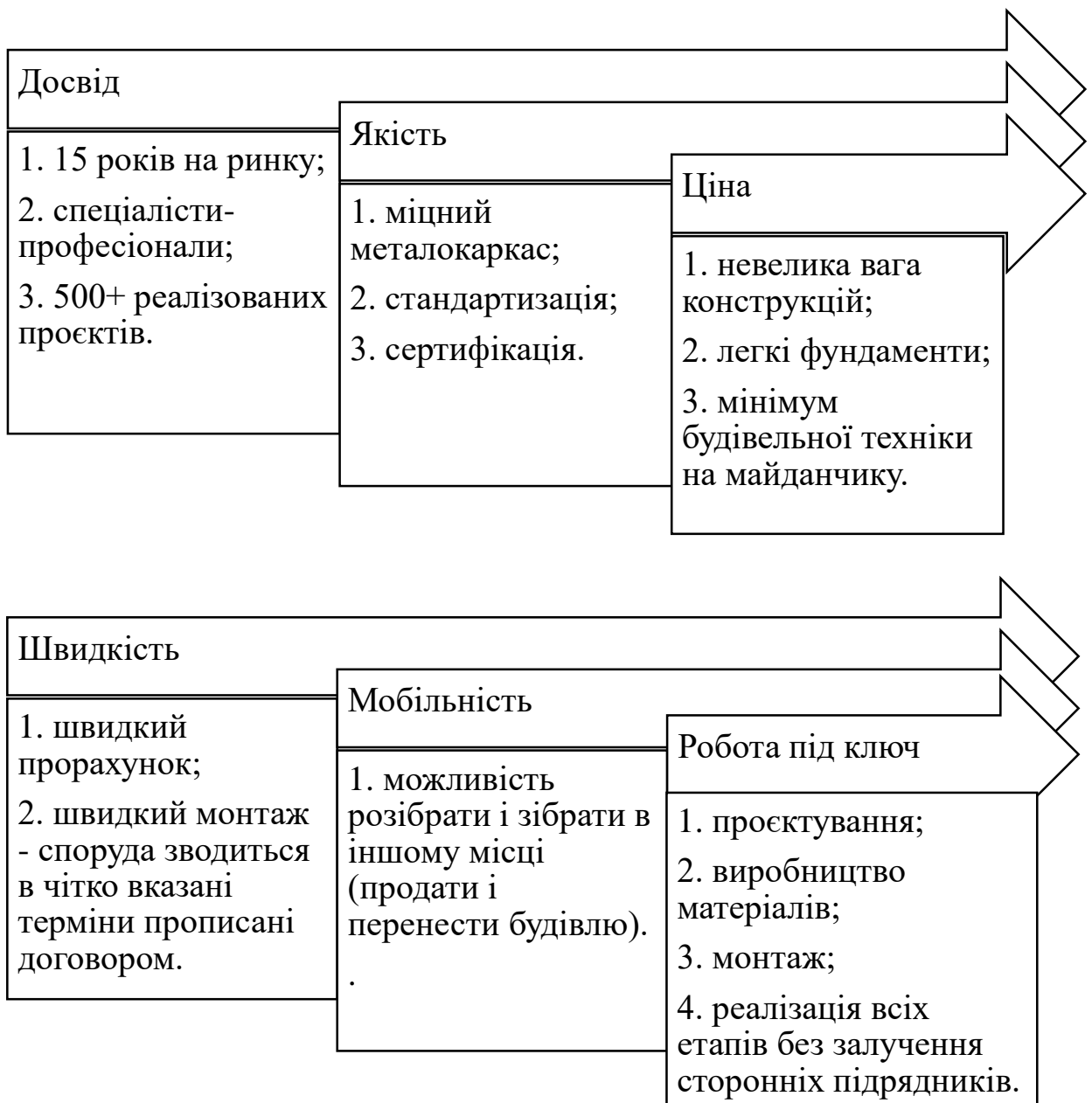


Рис. 2.2. Переваги ТОВ «СБМ»

На форму організації виробничого процесу ТОВ «СБМ» впливають ступінь автоматизації виробництва та відносини для працівників, що є у цьому процесі. Незалежно від форм організації та місця перебігу виробничих процесів управління ТОВ «СБМ» з'єднує в єдиний цілеспрямований потік з охопленням всіх рівнів виробництва для підприємства: цехів, ділянок, потокових ліній, бригад, робочих місць.

Головним органом управління ТОВ «СБМ» є засновник, він є і директором товариства діючи відповідно за статутом. Директор здійснює оперативне управління діяльністю ТОВ «СБМ», має право першого підпису, керує роботою заступників та всіх відділів цього товариства за наступною організаційною структурою управління, яка подана на рисунку 2.3.

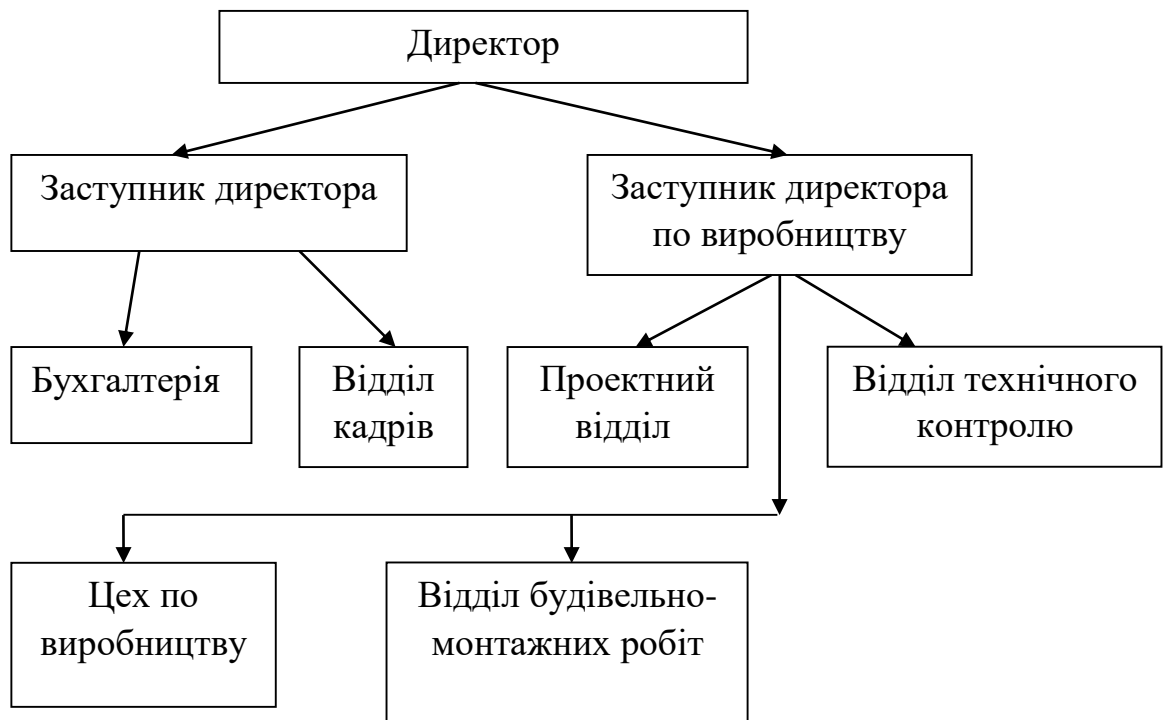


Рис. 2.3. Організаційна структура управління ТОВ «СБМ»

Джерело: [64].

Чисельність ТОВ «СБМ» складає 140 осіб, у тому числі ІТП (інженерно-технічні працівники), зварювальники, монтажники, електрики, наладчики, слюсарі, теслярі, муляри, стропальники, машиністи бульдозера, автокранівники, трактористи.

Основними відділами ТОВ «СБМ» є:

1 Бухгалтерія, до обов'язків відділу входить вирішення фінансових питань, нарахування зарплати, облік витрат на виробництво продукції, проведення касових операцій, розрахунків із постачальниками та замовниками;

2 Відділ технічного контролю займається перевіркою якості виконуваних робіт та послуг.

3 Відділ кадрів займається оформленням прийому, переведення та звільнення працівників відповідно до трудового законодавства України.

4 Проектний відділ займається оглядом та дослідженням найновіших технологій проектування, монтажу та експлуатації в галузі будівництва технічних приміщень, а також виконанням робочого проектування у повному обсязі.

5 У цеху по виробництву працює певна частина персоналу, яка виробляє випуск залізобетонних та бетонних виробів.

6 Відділ будівельно-монтажних робіт - це робітники, які займаються монтажем, будівельними та ремонтними роботами.

На ТОВ «СБМ» нарахування заробітної плати відбувається відповідно до трудового законодавства України, а саме :

1. Розмір місячної заробітної плати працівника встановлюється диференційовано залежно від кваліфікації працівника, складності, кількості та якості виконуваної роботи, а також умов праці.

2. Розмір місячної заробітної плати працівника, який відпрацював повністю визначену на цей період норму робочого часу і виконав норми праці (трудова обов'язки), не може бути нижчим за встановлений законом України мінімальний розмір місячної заробітної плати.

В умовах ринкових відносин правильна організація праці та заробітної плати на ТОВ «СБМ» повинна забезпечувати відтворення робочої сили, формування мотивів та стимулів до праці, підвищення її якості та продуктивності. Витрати оплати праці становлять значну частину вартості

продукції, робіт, послуг ТОВ «СБМ». Тому норми праці та її оплати необхідно встановлювати, враховуючи як необхідність відтворення робочої сили в, але й конкурентоспроможність продукції, робіт, послуг над ринком товарів.

З погляду науки управління оплата праці персоналу ТОВ «СБМ» - це процес, щодо якого застосовуються організація, планування, облік і контроль.

Організація заробітної плати – це побудова, забезпечення взаємозв'язку кількості та якості праці з розмірами його оплати. Щоб забезпечити оптимальне співвідношення між величиною трудового вкладу та одержуваною сумою грошових коштів (заробітною платою), організація заробітної плати ТОВ «СБМ» включає механізм:

- оцінки якості праці та умов праці діяльності (тарифна система, система контрактів тощо);
- оцінки необхідних витрат праці цьому робочому місці чи нормування результату праці, що є умовою отримання винагороди (норми праці, нормовані завдання тощо.);
- встановлення залежності між трудовим вкладом, його ефективністю, якістю праці, мірою участі у колективному доході, сумою виплачуваних коштів (форми та системи оплати праці).

Система оплати праці працівників ТОВ «СБМ» базується на підставі чинного законодавства України у галузі регулювання заробітної плати, колективного договору між керівництвом підприємства та професійною спілкою працівників, а також положення про оплату праці працівників, наказів та інших внутрішніх документів підприємства, що регламентують оплату праці.

Система оплати праці ТОВ «СБМ» включає:

- почасово-преміальну форму оплати праці;
- відрядно-преміальну форму оплати праці;
- оплату праці на контрактній основі.

Далі розглянемо динаміку чисельності та заробітної плати на ТОВ «СБМ». Дані про чисельність та заробітну плату у 2024 р. по ТОВ «СБМ» наведено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2.

## Чисельність та заробітна плата ТОВ «СБМ», 2023-2024 р.

Показники	Од..	2023	2024	Відношення, +/-	Темп росту, %
Середньооблікова чисельність працівників	чел.	136	140	4	102,94
Фонд зарплати працівників	млн.грн.	151	164,5	13,5	108,94
ІТП та службовців	млн.грн.	35,6	38,7	3,1	108,71
робітників	млн.грн.	115,4	125,8	10,4	109,01
Середня зарплата 1-го працівника	тис.грн.	1110	1175	65	105,86
1-го робітника	тис.грн.	1049	1123	74	107,05
Сума допомоги з тимчасової непрацевдатності та догляду за хворими	тис.грн.	4,09	3,51	-0,58	85,82

Джерело: [64].

Як бачимо з даних таблиці 2.2., за період 2023-2024 р. середньооблікова чисельність працівників із 136 чол. збільшилась на 4 чол. та становила у 2024 р. 140 чол., що становить 102,94 % від рівня 2023 р.

Середня заробітна плата за аналізований період збільшилася із 1110 тис.грн. на 65 тис.грн. та досягла у 2024 р. 1175 тис.грн. Темп зростання середньої зарплати становив 105,86 %.

Аналіз таблиці 2.2 дозволяє зробити такі висновки: кошти ТОВ «СБМ» спрямовані на споживання у 2023 році збільшився на 5 250 тис.грн, що

пов'язано із збільшенням кількості працівників на підприємстві, і, отже, збільшення кількості виробленої продукції та наданих послуг.

За аналізований період зменшилася сума допомоги з тимчасової непрацездатності та догляду за хворими з 4,09 тис.грн. 2023 р. на 0,58 тис.грн. до 3,51 тис.грн., та становила у 2024 р. 85,82% до рівня 2023 р.

Згідно з колективним договором ТОВ «СБМ» за стаж роботи за спеціальністю на підприємстві та в галузі всім працівникам підприємства виплачується надбавка, величина якої диференціюється залежно від стажу роботи:

- від 1 року до 3 років – 5 %;
- от 3 до 5 років - 10%;
- від 5 до 10 років – 15%;
- понад 10 років – 20 %.

За складність та напруженість праці керівникам, спеціалістам та службовцям ТОВ «СБМ» може бути встановлена надбавка у розмірі до 50%.

Преміювання керівників та спеціалістів ТОВ «СБМ» також проводиться поквартально наступного за звітним кварталом місяця за виконання наступних показників за період з початку року:

- виконання плану обсягу реалізованої продукції в фактичних цінах: - 15%;
- наявність прибутку по виробничому підрозділу від реалізації продукції, робіт і послуг, торгівельної діяльності, роботи ТОП - 15%.

Загальний обсяг премії становить 40% посадового окладу. Премія нараховується та виплачується за квартал з урахуванням фактично відпрацьованого часу.

До складу заробітку працівника, який враховується при розрахунку винагороди, включаються всі види нарахувань (виплат), які враховуються при обчисленні середнього заробітку відповідно до чинного законодавства України.

Відповідно до цього положення директор має право позбавити повністю або частково винагороди працівників, які мали упущення та порушення в роботі.

Таким чином, діяльність ТОВ «СБМ» покликана підвищити матеріальну зацікавленість кожного працівника де у кінцевих результатах підвищення продуктивності та якості праці, економне та раціональне витрачання матеріальних ресурсів несе основних характер.

## **2.2. Процес трудової діяльності працівників на ТОВ «СБМ»**

Процес управління трудовою діяльністю працівників на ТОВ «СБМ» можна представити як сукупність послідовних дій управлінського персоналу щодо визначення цілей для об'єктів управління та їх фактичного стану на основі реєстрації та обробки відповідної інформації, формування та затвердження (прийняття рішень) економічно обґрунтованих виробничих програм та оперативних завдань. Сюди відноситься:

1. Чіткий поділ праці, що призводить до появи висококваліфікованих працівників на ТОВ «СБМ».
2. Ієрархічність рівнів управління ТОВ «СБМ», коли кожен нижчестоящий рівень контролюється вищим і підпорядковується йому.
3. Наявність взаємопов'язаної системи узагальнених формальних правил і стандартів, що забезпечує скоординованість різних завдань та однорідність виконання співробітниками своїх обов'язків на ТОВ «СБМ».
4. Формальна знеособлення офіційних осіб під час виконання ними своїх посадових обов'язків на ТОВ «СБМ».
5. Здійснення найму на роботу у суворій відповідності до технічних кваліфікаційних вимог.
6. Захищеність службовців від довільних звільнень.

Для того, щоб оцінити загальну трудову діяльність працівників ТОВ «СБМ», нами було проведено аналіз даних за 2022 – 2024 роки (таблиця 2.3.).

Таблиця 2.3.

Основні техніко-економічні показники трудової діяльності працівників  
на ТОВ «СБМ»

Показники	Од. вим.	2022	2023	2024	Відношення (+;-)	
					2024/ 2022	2024/ 2023
Обсяг виробництва	млн.грн.	450	478	564	25,33%	17,99%
Середньооблікова чисельність працівників	чол.	126	136	140	11,11%	2,94%
Середньооблікова чисельність робітників	чол.	102	110	112	9,8%	1,82%
Продуктивність праці: працівників	тис.грн.	3571	3515	4029	12,8%	14,62%
робітників	тис.грн.	4412	4345	5036	14,14%	15,90%
Фонд зарплати: працівників ІТП	млн.грн.	140	151	164,5	17,5%	8,94%
службовців	млн.грн.	24,8	35,6	38,7	56,05%	8,71%
робітників	млн.грн.	115,2	115,4	125,8	9,2%	9,01%
Середня зарплата 1-го працівника	тис.грн.	1111	1110	1175	5,76%	5,86%
1-го робітника	тис.грн.	1129	1049	1123	-0,5%	7,05%

Продовження табл. 2.3.

Співвідношення темпів приросту продуктивності праці та середньої зарплати працівників робітників	К-т				2,22	2,49
	К-т				-	2,26
Прибуток	млн.грн.	60	63,5	73,2	22%	15,28%
Рентабельність	%	13,33%	13,28%	12,98%	-2,63%	-2,26%

Джерело: складено автором на основі [64].

З наведеної таблиці 2.3 видно, що обсяги виробництва на ТОВ «СБМ» за період 2023-2024 років збільшився на 25,33%, чисельність працівників збільшилася на 11,11%, у тому числі чисельність робітників на 9,8%. Продуктивність праці за досліджуваний період підвищився на 12,8% та 14,14% відповідно. Зростання фонду заробітної плати склало 17,5%, 56,05% і 9,2% залежно від категорії працівників, відповідно зростання середньої зарплати склало 5,76% і -0,5%. Коефіцієнт співвідношення темпів приросту продуктивності праці та середньої зарплати працівників на ТОВ «СБМ» становив 2,22. Прибуток становить 22%, а рентабельність виробництва знизився на -2,63%.

Витрати, які стосуються випущеної продукції, характеризують її собівартість. Їх ще називають поточними витратами виробництва та звернення. Витрати це кошти, витрачені з метою забезпечення реалізації продукції, отримання доходів і прибутку.

Управління трудовою діяльністю працівників на ТОВ «СБМ» здійснюється за нижченаведеною схемою (рис. 2.4.).

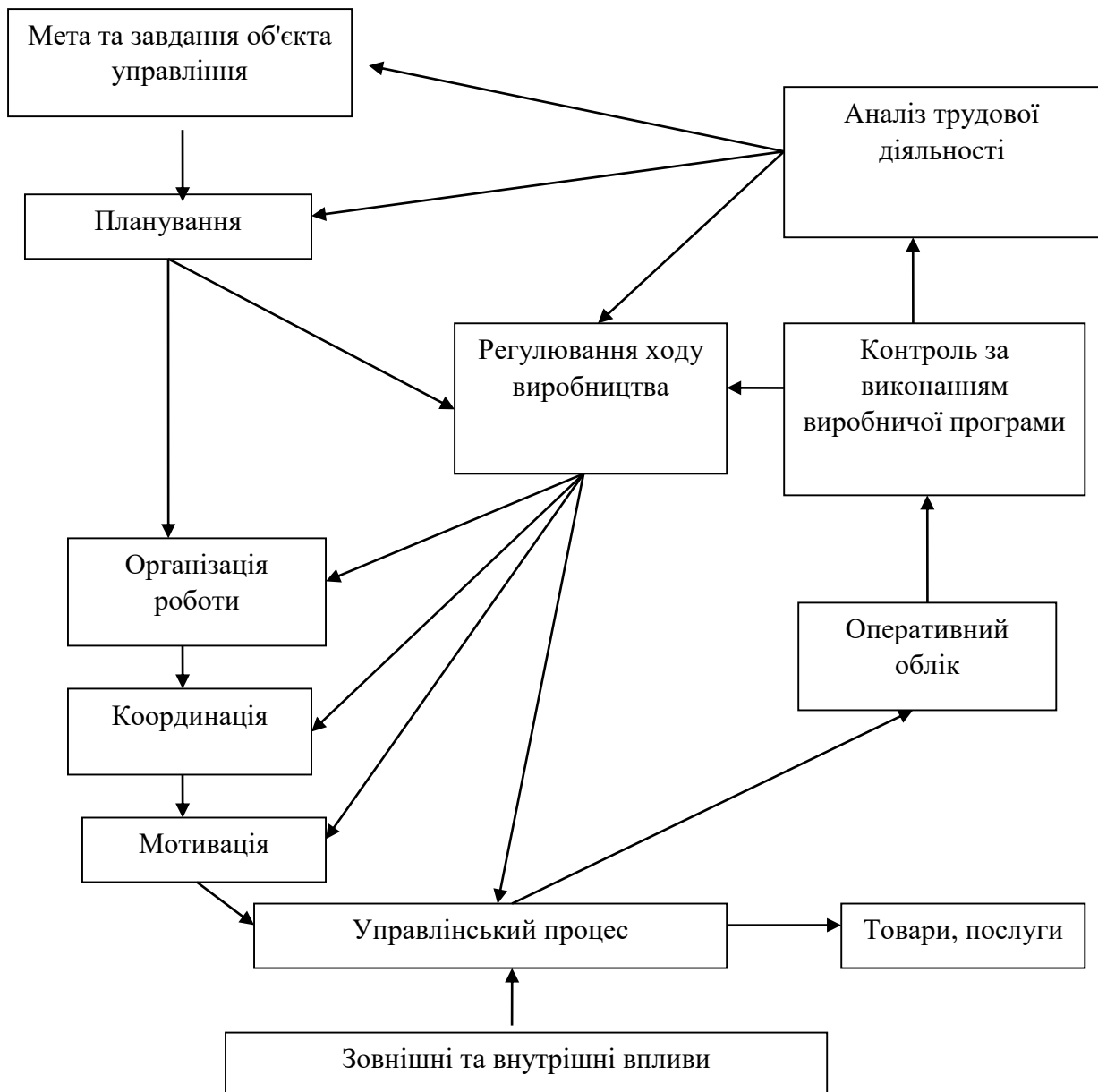


Рис. 2.4. Схема управління трудовою діяльністю працівників на ТОВ «СБМ»

Джерело: [64].

При плануванні трудової діяльності працівників, ТОВ «СБМ» мусить від самого початку закладати вимоги охорони праці та забезпечення персоналу належними соціальними гарантіями.

Стимулювання трудової діяльності працівників на ТОВ «СБМ» можна визначити як цілеспрямований процес формування такого соціально-економічного середовища, яке забезпечує виникнення у працівників тривалої мотивації до продуктивної та високоякісної роботи.

Працівникам ТОВ «СБМ» відповідно до трудового законодавства та інших нормативних правових актів, які містять норми трудового права, встановлюються такі компенсаційні виплати:

- доплата за суміщення професій (посад);
- доплата за збільшення обсягу роботи;
- доплата за виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника без звільнення з роботи, визначеної трудовим договором;

- підвищена оплата за роботу у вихідні та неробочі святкові дні;
- підвищена оплата понаднормової роботи;

Підвищена оплата понаднормової роботи встановлюється:

- за перші дві години понаднормової роботи – у розмірі 150% годинної ставки;
- за наступні години понаднормової роботи – 200 % ставки.

На рисунку 2.5. показана структура трудової діяльності керівництва ТОВ «СБМ».



Рис. 2.5. Структура трудової діяльності керівництва ТОВ «СБМ»

Джерело: [64].

Якщо проаналізувати структуру трудової діяльності керівництва ТОВ «СБМ» (рис. 2.5), то можна зробити такі висновки:

- значна питома вага у структурі трудової діяльності начальника займають відрядження - даний факт закономірний, зважаючи на те, що прийняття рішення, винесення постанов та моніторинг діяльності підзвітних об'єктів можливий при виїзді на місце;

- 18% трудової діяльності керівника займає робота з документами – питома вага даного елемента значна, що говорить про наявності резервів підвищення ефективності організації роботи керівника за рахунок скорочення трудовитрат на даний вид діяльності.

Таким чином, організація трудової діяльності керівника ТОВ «СБМ» має на увазі розподіл робочого часу за основними напрямками діяльності, контроль виконання багатьох показників.

Отже, за 2023-2024 роки кількість прийнятих на ТОВ «СБМ» працівників перевищила кількість працівників, що вибули з підприємства, що посприяло зростанню загальної кількості працівників. На рисунку 2.6. показана динаміка коефіцієнтів, що характеризують рух персоналу ТОВ «СБМ».



Рис. 2.6. Динаміка коефіцієнтів, що характеризують рух персоналу ТОВ «СБМ»

Джерело: [64].

Плинність кадрів є помірною/звичайною і не впливає суттєво на результативність роботи ТОВ «СБМ».

Працівники ТОВ «СБМ» з високою кваліфікацією є стратегічним фундаментом, на якому будується успішне майбутнє підприємства. Саме тому він розглядається як людський ресурс.

Отже, пріоритетом управління трудовою діяльністю працівників на ТОВ «СБМ» є забезпечення безперервного та ефективного функціонування підприємства через постійне та повноцінне забезпечення його працівниками, які відповідають усім кількісним та якісним вимогам.

Комплексне поєднання всіх завдань управління забезпечує належну організацію трудової діяльності працівників на ТОВ «СБМ» (рис. 2.7).

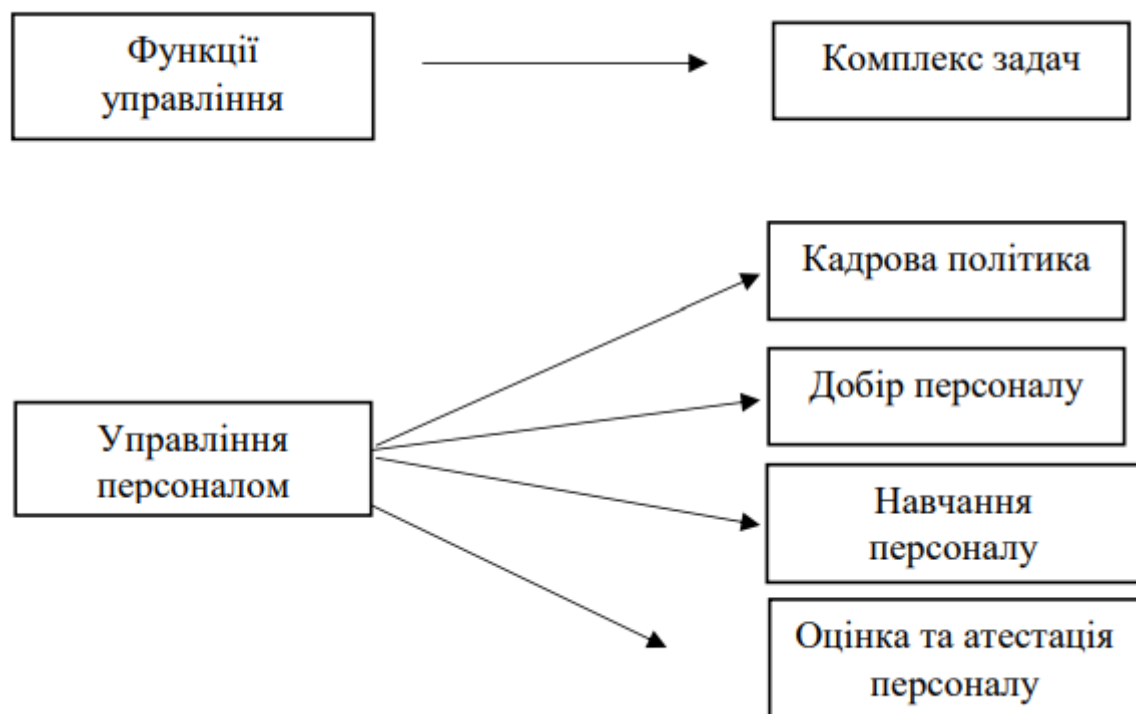


Рис. 2.7. Комплекс задач організації управління трудовою діяльністю працівників на ТОВ «СБМ»

Джерело: [64].

Трудова діяльність працівників на ТОВ «СБМ» реалізується за допомогою класичних функцій управління: планування, організація, координація, мотивація та контроль. Вони відображають змістовну сторону управлінського процесу, включаючи всі види управлінської діяльності,

організаційні аспекти, розподіл функціональних обов'язків та визначення відповідальності керівної ланки. Початок трудових відносин з працівниками на ТОВ «СБМ» формалізується шляхом: оформлення наказу про прийняття на роботу, укладення трудового договору та внесення відповідного запису до трудової книжки.

Трудова діяльність працівників на ТОВ «СБМ» потребує регулярного оцінювання, і тому це здійснюється за допомогою таких ключових методів:

- Атестація керівного складу.
- Оцінка персоналу середньої та нижчої ланки безпосередніми керівниками.
- Груповий аналіз діяльності підприємства на підставі статистичних показників.

За результатами опитування серед співробітників ТОВ «СБМ» щодо їх трудових цінностей (представлені в таблиці 2.4) встановлено, що пріоритетними є розмір заробітної плати, гарантія зайнятості та внутрішній клімат у колективі.

Таблиця 2.4.

Рівень оцінювання трудових цінностей працівниками на ТОВ «СБМ»

Місце в рейтингу	Трудова цінність	Оцінка за 5-тибальною шкалою
1	Висока заробітна плата	4,35
2	Надійність та стабільність місця роботи	4,1
3	Відносини з колегами	4
4	Можливість до самореалізації	3,5
5	Змістовність виконуваної роботи	3,25
6	Задовільний графік та режим роботи	3,15
7	Можливість працювати самостійно	3
8	Престижність професії	2,75
9	Мати вплив на роботу підприємства	2,7
10	Можливість ініціації	2,5

Джерело: [64].

Менше третини (менше 1/3) працівників ТОВ «СБМ», вважають, що їхні індивідуальні можливості в організації реалізуються повною мірою.

Спостерігається тенденція на ТОВ «СБМ»: чим нижча посада працівника, тим імовірніша негативна відповідь. Керівники та працівники, що працюють за фахом, здебільшого відповідали позитивно.

Отже, незважаючи на загалом сприятливий робочий клімат та сумлінну працю працівників, що мотивується прямою залежністю матеріального збагачення від результатів праці, на ТОВ «СБМ» недостатньо уваги приділяється стимулюванню реалізації потенціалу працівників, творчості та інноваціям. Фактично, ці напрямки залишаються поза увагою для ефективної організації управління трудовою діяльністю працівників на ТОВ «СБМ».

### **2.3. Аналіз ефективності трудової діяльності працівників на ТОВ «СБМ»**

Трудова діяльність працівників на ТОВ «СБМ» вимагає витрат на матеріальні, трудові, фінансові ресурси, на просте та розширене відтворення основних фондів та оборотних коштів, виробництво та реалізацію продукції, соціальний розвиток свого колективу та ін. Отже, заробляючи доходи, ТОВ «СБМ» несе певні витрати. Витрати – це зменшення активів, або виникнення зобов'язань (чи те чи інше одночасно) внаслідок виробництва та реалізації продукції (робіт, послуг) та іншої діяльності.

Розглянемо докладніше кадрову структуру ТОВ «СБМ». У 2010 році, у рік утворення ТОВ «СБМ», на підприємстві працювали 23 особи, серед них 1 жінка та 22 чоловіки. Статеве співвідношення працівників обумовлено специфікою діяльності підприємства, більшу частину персоналу організації складають вантажники, монтажники, зварювальники, електрики. Нині на ТОВ «СБМ» працює 140 осіб, з них 15 жінок (працівники офісу – бухгалтери, інженери виробничо-технічного відділу, а також прибиральниці). Динаміка чисельності персоналу за період 2010-2011, 2023-24 рр. представлена на рисунку 2.8.

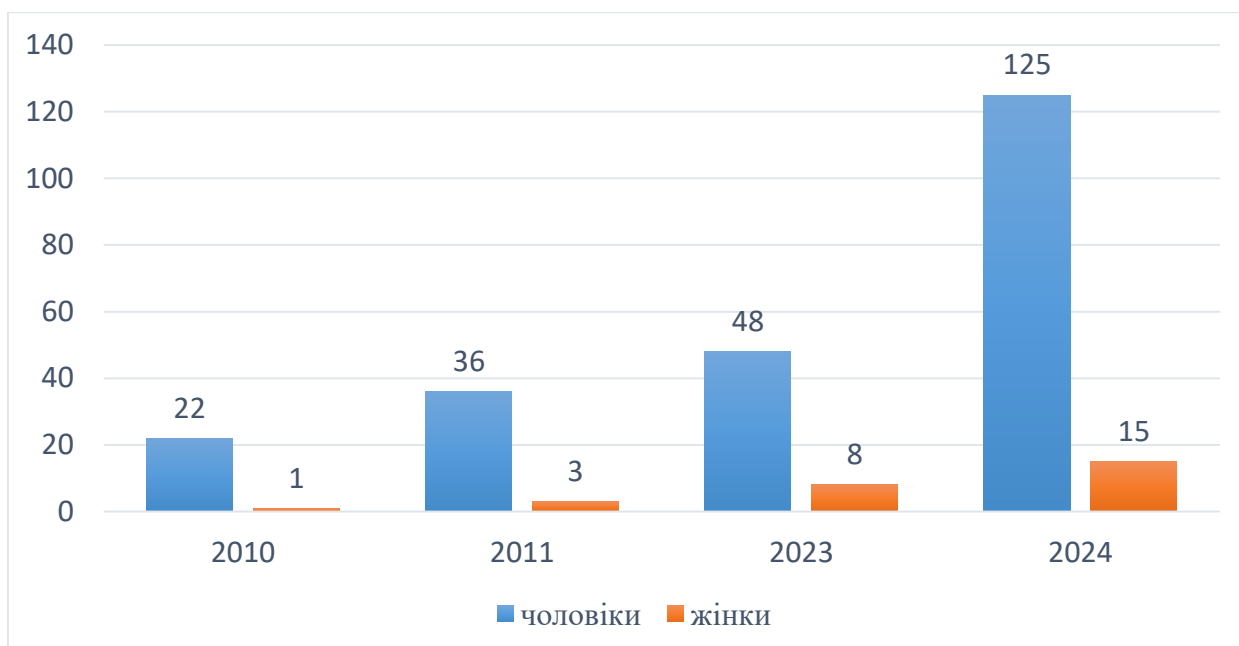


Рис. 2.8. Динаміка чисельності персоналу ТОВ «СБМ» за період 2010-2011, 2023-24 рр.

Джерело: [64].

Цікаво відзначити, що з моменту створення підприємства керівництво ТОВ «СБМ» робить все можливе для того, щоб умови роботи, ступінь адаптації новачків, заробітна плата робітників були задовільними. У зв'язку з цим для ТОВ «СБМ» практично відсутня «плинність кадрів», що можна спостерігати у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5.

#### Динаміка руху кадрів ТОВ «СБМ»

	2023 р.	2024 р.
Надійшло	21	17
Вибуло за власним. бажанням	4	5
За скорочення	-	12

Джерело: [64].

Щороку з настанням холодів на ТОВ «СБМ» скорочується кількість будівельно-монтажних замовлень, у зв'язку з чим керівництво підприємства

змушене вдаватися до скорочення робітників. Скорочення 12 осіб у 2024 році також викликано закінченням сезону монтажних робіт.

Проведемо якісний аналіз складу персоналу ТОВ «СБМ». Керівництво компанії активно залучає молодих працівників, реалізуючи відповідну молодіжну політику. Ця політика є частиною кадрової та соціальної стратегії підприємства. Вона являє собою систему пріоритетів і заходів, спрямованих на створення сприятливих умов для успішної самореалізації та розвитку потенціалу молоді (робітників, спеціалістів та фахівців віком до 30 років). У перший рік існування ТОВ «СБМ» відсоток молодих співробітників був нульовим, на кінець 2024 року молоді співробітники віком до 35 років становлять більшу частину робочого персоналу підприємства (рис. 2.9).

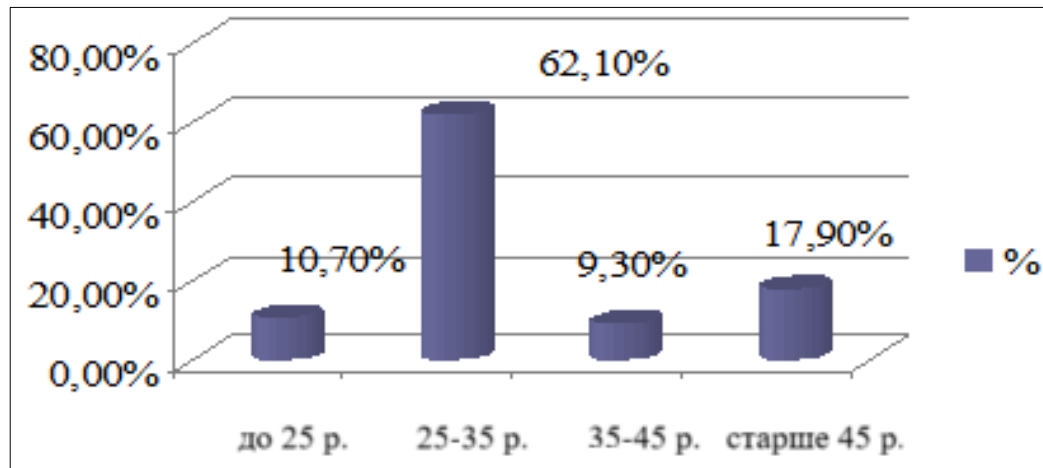


Рис. 2.9. Структура персоналу ТОВ «СБМ» за віком, 2024 р.

Джерело: [64].

У зв'язку з тим, що в основному вік робітників не перевищує 35 років, на ТОВ «СБМ» працює велика кількість працівників з малим стажем.

Трудова діяльність працівників ТОВ «СБМ» ґрунтується на трудовому законодавстві України, де прийом на роботу оформляється актом роботодавця, що видається на підставі укладеного трудового договору. Роботодавець у триденний термін має ознайомити працівника з актом. Ознайомлення з актом роботодавця засвідчується підписом працівника. Кадровий відділ підприємства дотримується зазначених вимог, і навіть прийому працювати

проводить ознайомлювальну розмову про правила внутрішнього трудового розпорядку у створенні.

На ТОВ «СБМ» встановлено наступний внутрішній порядок праці. 8-годинний робочий день починається о 8.00 годині ранку та закінчується о 17.00 як для працівників адміністративно-управлінського апарату, так і для робітників цеху. Перерва на обід для всіх співробітників з 13:00 до 14:00. На ТОВ «СБМ» встановлено п'ятиденний режим роботи. Однак, у ході проходження практики, було встановлено, що керівництво забирає у працівників їхній вільний час і просить працювати у вихідні дні та під час відпусток. У цьому праця працівників не оплачується.

Розмір обсягу випуску продукції залежить від повноти використання робочого дня на ТОВ «СБМ».

Використання робочого дня підлягає аналізу шляхом зіставлення звітних даних із встановленими плановими показниками. Першочерговим завданням є здійснення загальної оцінки ефективності використання робочого часу. Предметом такого аналізу виступає величина відхилення фактично відпрацьованого часу, виміряного в людино-годинах у звітному періоді, від відповідних показників, запланованих або досягнутих у попередньому періоді.

На зміну фонду робочого часу ТОВ «СБМ» впливають такі ключові фактори:

- Зміна середньооблікової кількості робітників.
- Коливання середньої кількості відпрацьованих днів за рік одним працівником або зміни тривалості робочого року.
- Зміна середньої тривалості робочого дня.

На ТОВ «СБМ» цілоденні втрати робочого часу відображаються у зниженні тривалості робочого року, а внутрішньозмінні простой — у скороченні тривалості робочого дня.

Аналіз використання фонду робочого дня для працівників ТОВ «СБМ» можна розглянути з таблиці 2.6.

Таблиця 2.6.

## Використання фонду робочого часу для працівників ТОВ «СБМ»

Показники	Звітний рік		Відхилення, +; -
	2023	2024	
Середньорічна чисельність робітників	102	110	+8
Відпрацьовано за рік одним робітником:			
Днів	247	238	-9
Годин	1976	1904	-72
Середня тривалість робочого дня, год.	8	7,95	-0,05
Фонд робочого часу, чол./год	201552	209440	+7888

Джерело: [64].

Аналіз даних, представлених у таблиці 2.6., свідчить про наявність як позитивних, так і негативних тенденцій у використанні робочого часу на ТОВ «СБМ». Зокрема, виявлено:

1. Скорочення відпрацьованих днів: У 2024 році один працівник відпрацював на 9 днів менше, ніж у 2023 році.
2. Зменшення тривалості зміни: Тривалість робочого дня скоротилася на 0,05 години порівняно з 2023 роком.
3. Загальне зниження робочого часу: У 2024 році один працівник загалом пропрацював на 72 години менше, ніж у попередньому році, що негативно позначилося на можливостях виконання запланованого обсягу виробництва.

Аналіз використання робочого часу вказує, що ТОВ «СБМ» має значний резерв для підвищення продуктивності праці за рахунок усунення виявлених втрат робочого дня. Ліквідація цих втрат дозволить потенційно збільшити обсяг виробленої продукції.

Втрати робочого часу у 2024 році були за рахунок таких причин:

- неявки працівників на роботу через хворобу;

- прогули;
- відсутність матеріалів на робочих місцях;
- відключення електроенергії;
- аварії та простої у зв'язку з несправностями машин та обладнання тощо.

Розрахуємо коефіцієнт корисного використання робочого часу для працівників ТОВ «СБМ»:

$$K1 = (T_{пз} + T_{оп} + T_{обс} + T_{пв}) / T_{спос} \quad (2.1)$$

де  $T_{пз}$  - підготовчо-заклучний час;

$T_{оп}$  - оперативний час;

$T_{обс}$  - час обслуговування робочого місця;

$T_{пв}$  - час перерв на відпочинок;

$T_{спос}$  – час спостереження.

$$K1 = (16 + 420 + 29 + 75)/550 = 0,98.$$

Складемо нормативний баланс робочого дня, якщо  $T_{пз} = 20$  хв,  $T_{пв} - 5\%$ ,  $T_{спос} - 6\%$  від оперативного нормативного часу.

Всі дані занесемо в таблицю 2.7.

Таблиця 2.7.

Нормативний баланс витрат робочого часу працівників ТОВ «СБМ»

№ з/п	Витрати робочого часу	Індекс	Мін	%
1	Підготовчо-заклучний час	$T_{пз}$	20	4,17
2	Оперативний час	$T_{оп}$	411	85,62
3	Час обслуговування робочого місця	$T_{обс}$	25	5,21
4	Час на відпочинок	$T_{пв}$	24	5
Всього			480	100

Джерело: [64].

Для максимального наближення до нормативного балансу необхідно мінімізувати час простоїв, спричинених технічними неполадками. Це вимагає

забезпечення оперативного усунення несправностей обладнання та швидкого виправлення недоліків в організації праці. Такі заходи дозволять значно підвищити продуктивність праці в ТОВ «СБМ».

На ТОВ «СБМ» трудову діяльність узагальнює показник продуктивності праці, який розраховується як середньорічне вироблення продукції на одного працівника. Слід врахувати, що на цей показник впливає не тільки індивідуальний виробіток робітників, а й їхня частка в загальній кількості співробітників, а також використаний робочий час.

В таблиці 2.8. показані показники продуктивності трудової діяльності працівників на ТОВ «СБМ».

Таблиця 2.8.

Показники продуктивності трудової діяльності працівників на ТОВ «СБМ», 2024 р.

Показник	Планове	Фактичне	Відхилення
Середньорічна чисельність	140	136	-4
у тому числі робітників	110	110	-
Питома вага робітників у загальній чисельності працівників (УД)	0.79	0.71	-0.0798
Відпрацьовано днів одним робітником за рік (Д)	247	238	-9
Середня тривалість робочого дня, год (П)	8	8	0
Відпрацьовано годинників усіма робітниками,	217360	182784	-34576
Виробництво продукції в планових цінах, грн.	4000000	42637327	38637327
Середньорічне вироблення одного працівника, грн.	28571.43	313509.76	284938.33
Виробітки робітника:	0	0	0
середньорічна, (ГВ)	36363	444138	407775
середньоденна, (ДВ)	0	0	0
середньогодинна, (ЧВ)	18.4	233.27	214.86

Джерело: [64].

Як видно з таблиці 2.8, фактична продуктивність трудової діяльності працівників на ТОВ «СБМ» у 2024 році знизилася по відношенню до планової. Зниження обумовлено впливом низки чинників. Насамперед, на зниженні вплинуло не заплановане скорочення персоналу, внаслідок чого кількість працівників знизилася на 11 осіб. Зниження кількості працівників спричинило зниження кількості відпрацьованого часу, що призвело до меншого показника обсягу виробництва продукції, ніж було заплановано.

Найважливішу роль трудової діяльності працівників ТОВ «СБМ» грає матеріальне стимулювання. Недоліки системи такого заохочення зумовлюють неповноту використання здібностей працівників. Зрівняльність у розподілі заробітку та його невідповідність трудовому вкладу знижує віддачу працівників. Трудове стимулювання на досліджуваному підприємстві такі основні ознаки:

- загальну трудову пасивність;
- малу значимість суспільних мотивів праці, службового, професійного та кваліфікаційного зростання;
- визначення соціального статусу особистості переважно за нетрудовими критеріями;
- бажання мати стабільну, високооплачувану роботу, що забезпечує необхідний рівень потреб, за низької інтенсивності некваліфікованої праці.

### РОЗДІЛ 3

## НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ НА ТОВ «СБМ»

### 3.1. Заходи по оптимізації трудової діяльності працівників на ТОВ «СБМ»

Успіх трудової діяльності працівників ТОВ «СБМ» нерозривно пов'язаний з її ефективністю. Це соціально-економічна категорія, що відображає рівень досягнення поставленої мети та його співвідношення з тим, наскільки розумно були витрачені задіяні ресурси.

Персонал ТОВ «СБМ» має вирішальне значення, адже саме він здатний впливати не лише на обсяги (кількісні), а й на якість кінцевих результатів. Результативність праці співробітників ТОВ «СБМ» безпосередньо характеризується їхніми трудовими показниками.

Головне призначення аналізу трудових показників полягає не в самому процесі, а в його ролі як важливого елемента системи управління. Він має забезпечувати реалізацію основних управлінських функцій, таких як покращення планування, оптимізація регулювання та підвищення ефективності керівництва ТОВ «СБМ».

На ТОВ «СБМ» активно застосовуються гнучкі форми організації праці. Особлива увага приділяється системі винагород за суміщення професій та додаткову відповідальність. Структура заробітної плати враховує такі чинники, як рівень психологічної напруги, відповідальність за організацію та якість роботи, а також за безперебійне функціонування обладнання.

Політика організації трудової діяльності передбачає використання системи нагородження та оцінки заслуг. Мета останньої — диференціювати оплату праці серед працівників з однаковою кваліфікацією, але різними показниками якості.

Працівники оцінюються за виробничими критеріями (наприклад, дотримання норм, якість продукції, використання робочого часу) та особистісними показниками (ініціативність, активність, відповідальність за рішення, здатність працювати в команді). На ТОВ «СБМ» для цієї оцінки застосовують різні підходи: бали, анкетування, експертні висновки та групування за підсумками роботи.

Застосування на ТОВ «СБМ» різноманітних форм фінансової участі персоналу сприяє посиленню їхньої корпоративної зацікавленості та стимулює високопродуктивну роботу. Це позитивно впливає на економічні показники підприємства, зокрема на зростання прибутку та продуктивності праці.

Стимулювання підвищення якості трудової діяльності працівників на ТОВ «СБМ» показано на рисунку 3.1.

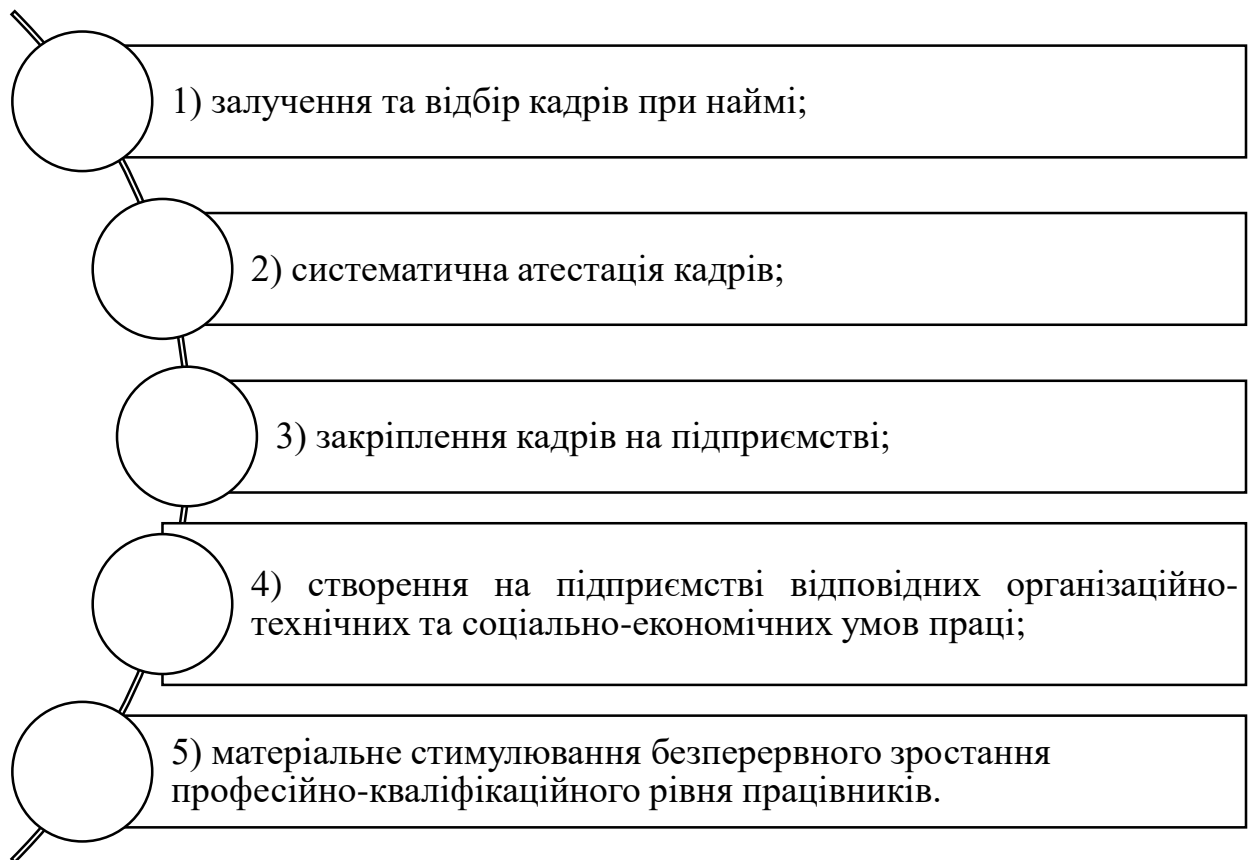


Рис. 3.1. Стимулювання підвищення якості трудової діяльності працівників на ТОВ «СБМ»

Джерело: складено автором.

Механізм розвитку трудової діяльності працівників на ТОВ «СБМ» реалізується у конкретних системах оплати праці, доплат та надбавок. Особливо більшу роль відіграють додаткові ставки доходів, які працівник отримує від ТОВ «СБМ». І тому ТОВ «СБМ» необхідно удосконалювати таку систему і залучати працівників, як робочу силу, до досягнення спільної мети, а саме так:

1. Система залучення працівників на ТОВ «СБМ» може включати спеціальні стимули, орієнтовані на молодь. Наприклад, можуть бути передбачені високі початкові ставки заробітної плати та спеціальна сімейна надбавка. Розмір цієї надбавки поступово зменшується зі стажем і віком працівника, тоді як базова заробітна плата зростає, відображаючи підвищення його професійної кваліфікації в ТОВ «СБМ».

2. Використання різних методів атестації. Для ТОВ «СБМ» особливо актуальним є метод оцінки заслуг (результативності) працівника. Цей підхід базується на факті, що індивідуальні здібності, досвід і цільові установки зумовлюють різні виробничі результати серед працівників з ідентичною кваліфікацією та посадою. Оцінка заслуг на ТОВ «СБМ» може бути застосована для обґрунтування рішень щодо підвищення/зниження заробітної плати, службового просування, професійної підготовки, а також для поновлення чи припинення трудового контракту або звільнення.

Оцінка ділових, особистісних якостей працівників на ТОВ «СБМ» є важливим інструментом підвищення їхньої конкурентоспроможності на внутрішньофірмовому ринку праці.

3. Для закріплення кадрів ТОВ «СБМ» використовує системи оплати праці, соціальних пільг та дивідендів на акції. Хоча підприємство дотримується принципу «довічного найму» з автоматичним підвищенням зарплати за вислугу років (вік), ця система поступово доповнюється стимулюванням за конкретні досягнення. Частиною заробітної плати є також надбавки на життя (наприклад, житлові, транспортні), покликані забезпечити різноманітні потреби працівників. Варто зазначити, що ці надбавки становлять

лише 9–10% від тарифного заробітку і є невеликою часткою загальної суми заробітку.

Розвиток трудової діяльності працівника та формування його прихильності до ТОВ «СБМ» потребує запровадження додаткових (необов'язкових) соціально-побутових виплат, пільг та послуг. Ці заходи надаються персоналу на добровільних засадах і доповнюють державну систему соціального забезпечення.

4. На ТОВ «СБМ» необхідно створити належні організаційно-технічні умови, що передбачає регулярне оновлення техніки, технологій та поліпшення умов праці. Це – необхідна передумова для залучення та закріплення персоналу. Покращення організаційно-технічного рівня веде до зростання продуктивності, поліпшення якості продукції та мінімізації втрат робочого часу. Важливою складовою цих умов є організація та нормування праці. Останнє впливає на розміри та диференціацію заробітної плати, оскільки є частиною її організації. Соціально-економічні умови (матеріальне та моральне стимулювання) також вимагають уваги. На «СБМ» особливе значення мають гнучкі методи регулювання оплати праці (єдині ставки, автоматичне підвищення, зміна за результатами оцінок), що дасть змогу врахувати специфіку окремих підрозділів і груп працівників.

5. Для стимулювання безперервного підвищення кваліфікаційного рівня у ТОВ «СБМ» необхідно впровадити системи оплати за знання, кваліфікацію та суміщення професій. Суть оплати знань полягає в тому, що працівник отримує винагороду не лише за фактично виконану роботу, а й за його потенційні можливості, обумовлені наявною сумою знань. Ця система є особливо ефективною в умовах швидкої модернізації виробництва та запуску нової продукції.

За підсумками проведеного аналізу організації управління трудової діяльності працівників на ТОВ «СБМ» можна сформулювати при цьому вимоги до елементів системи управління персоналом як сам комплекс заходів щодо переходу від існуючого стану до цільового.

Для покращення системи трудової діяльності працівників на ТОВ «СБМ» необхідно здійснити такі першочергові кроки:

1. Запустити програму постійного розвитку та навчання, яка охоплюватиме всіх співробітників підприємства.
2. Сформувати систему стимулювання (мотивації), щоб забезпечити високу ефективність роботи, зменшити відтік персоналу та посилити командний дух (рисунок 3.2).

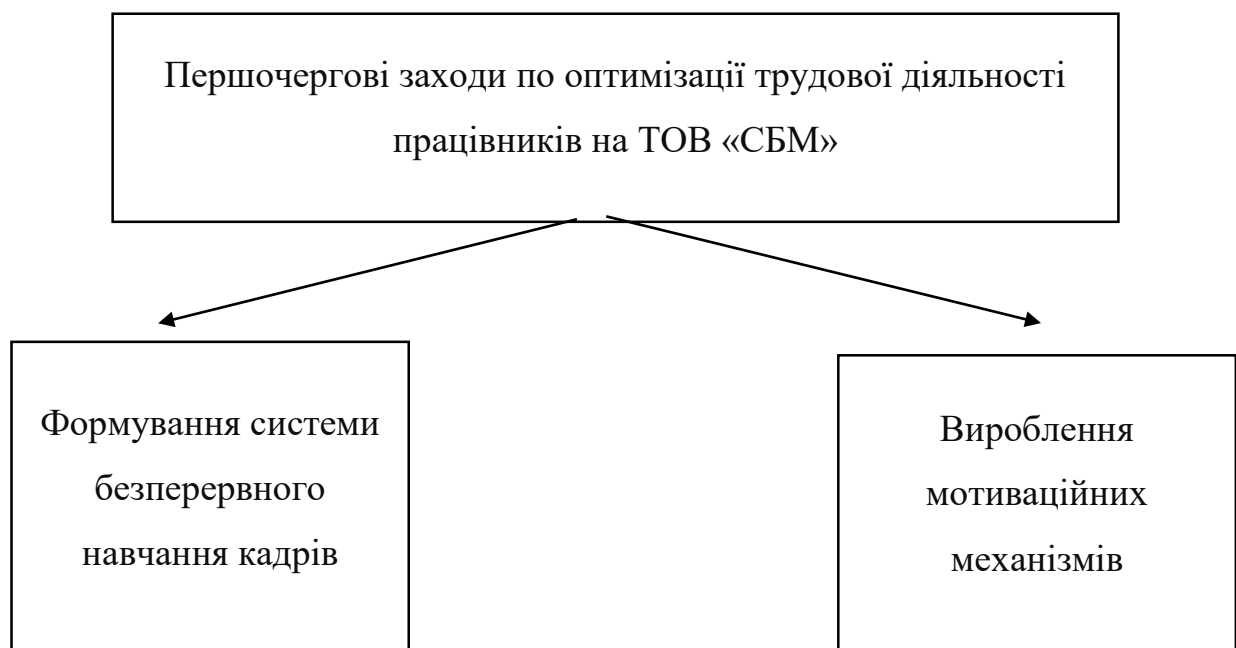


Рис. 3.2. Заходи по оптимізації трудової діяльності працівників на ТОВ «СБМ»

Джерело: складено автором.

Через динамічні зміни на ринку та в робочих технологіях, ТОВ «СБМ» мусить постійно вдосконалювати знання та навички свого персоналу. Впровадження внутрішньої системи навчання дає змогу швидко адаптуватися до зовнішніх «викликів» і, як результат, підвищувати продуктивність трудової діяльності працівників на підприємстві.

ТОВ «СБМ» створює систему безперервного навчання кадрів, щоб задовольнити свої потреби у працівниках із потрібним рівнем кваліфікації, що відповідають актуальним та майбутнім потребам підприємства.

Управлінський механізм безперервного навчання базується на принципі: чим кращі результати діяльності співробітника, тим більше інвестицій у його навчання. Це підкреслює, що цінність фахівця визначається обсягом коштів, спрямованих на його професійний розвиток.

Пропонується наступна система безперервного навчання працівників на ТОВ «СБМ», що показана на рисунку 3.3.

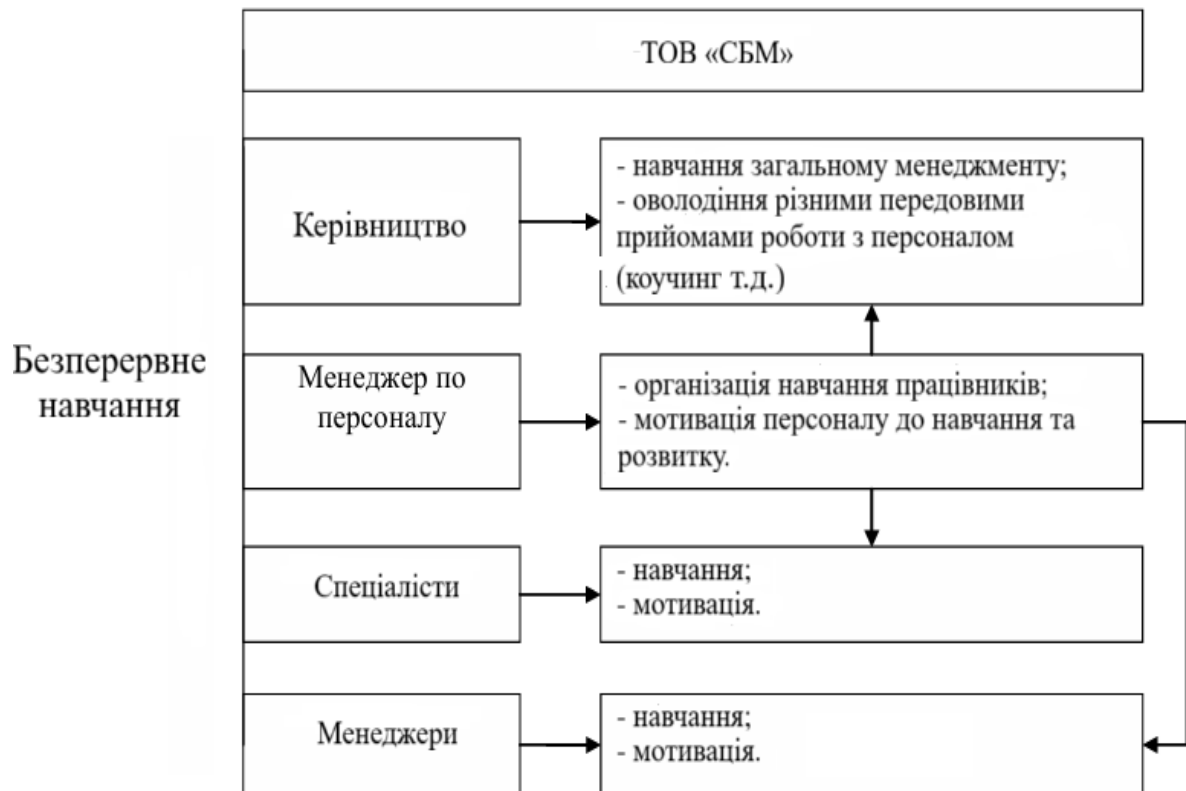


Рис. 3.3. Система безперервного навчання працівників на ТОВ «СБМ»

Джерело: складено автором.

Система безперервного навчання працівників на ТОВ «СБМ» має на меті досягнення таких результатів:

- 1) Підтримувати та підвищувати кваліфікаційний рівень персоналу.
- 2) Розширювати професійний кругозір співробітників через здобуття знань з суміжних або нових сфер.
- 3) Посилювати компетенції у сфері планування та організації виробництва.

Концепція безперервного навчання працівників на ТОВ «СБМ» має стати успішним інструментом для вирішення проблеми узгодження постійно зростаючого технічного рівня та кваліфікації співробітників на підприємстві. Вона передбачатиме, що професійний розвиток трудової діяльності є безперервним: кожен спеціаліст постійно отримує нові знання, необхідні для підтримки своєї працездатності, як під час виконання своїх обов'язків, так і на спеціалізованих навчальних курсах.

Кінцевий успіх ТОВ «СБМ» значною мірою залежить від роботи відділу продажів та його менеджерів. Водночас, ефективність роботи цих співробітників безпосередньо залежить від вироблення мотиваційних механізмів. У таблиці 3.1 представлено порівняння різних результатів, які можна отримати завдяки дії мотивації трудової діяльності працівників ТОВ «СБМ», а також зазначено шляхи їх досягнення.

Таблиця 3.1.

Заходи матеріального стимулювання організації трудової діяльності  
працівників ТОВ «СБМ»

№	Результат	Стимул
1	Залучення нових клієнтів	Запровадити бонусну програму, що стимулює залучення нових клієнтів. Розмір бонусу визначається або сумою продажів, здійснених цими новими клієнтами, або їх загальною кількістю за звітний період. Чим вищий показник, тим більша виплата.
2	Збільшення обсягу реалізації	Необхідно запровадити обов'язковий мінімальний план (мінімум-план), недосягнення якого призведе до застосування санкцій до керівника. Цей мінімум-план повинен бути реалістичним для виконання та водночас гарантувати підприємству потрібний рівень прибутковості.

## Продовження табл. 3.1.

3	Підвищення професійного рівня	Система розрядів при нарахуванні окладу, кваліфікаційна сітка. Виплата премії за результатами проведеної атестації.
4	Зниження плинності кадрів, заохочення лояльності персоналу	Премія за вислугу років

Джерело: складено автором.

Рекомендовано запровадження диференційованої оплати праці на ТОВ «СБМ», яка містить базову фіксовану ставку та варіативну частину у вигляді відсотків від реалізованої продукції/послуг. Як правило, низький рівень фіксованої ставки спонукає співробітників до інтенсифікації діяльності з метою збільшення сукупного доходу за рахунок комісійних.

Ефективним інструментом грошової мотивації на ТОВ «СБМ» також є система преміювання та бонусів, що надаються за виконання встановлених планів реалізації або за досягнення інших ключових показників ефективності (наприклад, залучення нових клієнтів та укладання договорів).

Матеріальна мотивація розширює можливості для зворотного зв'язку, демонструючи ставлення персоналу до трудової діяльності на ТОВ «СБМ». Комфорт і задоволеність співробітників залежать від прозорих правил та налагодженого діалогу з керівництвом. Зворотний зв'язок підвищує конкурентоспроможність, адже працівники цінують, коли їх слухають. За цінні ідеї варто передбачити бонуси, що стане додатковим стимулом.

Таким чином, для ТОВ «СБМ» ключем до успіху є ефективна та персоналізована система мотивації, яка об'єднує фінансове заохочення та прості й зрозумілі негрошові стимули.

### **3.2. Шляхи організації управління трудової діяльності працівників на ТОВ «СБМ»**

Зміни техніки та технології виробництва вимагають відповідної зміни чи вдосконалення організації трудової діяльності працівників на ТОВ «СБМ». Крім того, на сьогоднішній день організацію трудової діяльності працівників на ТОВ «СБМ» збагачується новими даними та виникає передовий досвід нових організаційних рішень.

Якщо виробництво чуйно реагує на все нове, що з'являється в галузі організації праці, і систематично впроваджує його у свою практику, то ми маємо право говорити про наукову організацію праці

Аналіз впливу трудової діяльності працівників на ТОВ «СБМ» дозволяє виділити наступні її функції:

1) Ресурсозберігаюча, зокрема трудозберігаюча, спрямована на економію робочого дня, ефективне використання матеріалів, енергії, тобто ресурсів. Крім того, економія праці включає в себе не тільки економію засобів виробництва, а й усунення будь-якої марної праці. Це досягається раціональним поділом та кооперацією праці, застосуванням раціональних прийомів та методів праці, чіткою організацією робочих місць та добре налагодженою системою їх обслуговування. Економії ресурсів служить для підвищення якості продукції: краща якість рівносильна більшій кількості. Ресурсозбереження - один з головних важелів інтенсифікації на ТОВ «СБМ». Отже, одним із критеріїв трудової діяльності працівників на ТОВ «СБМ» стає її здатність забезпечити всебічну економію витрат праці.

2) Оптимізуюча функція проявляється у забезпеченні повної відповідності рівня трудової діяльності працівників на ТОВ «СБМ» через прогресивний рівень технічного озброєння виробництва, у досягненні обґрунтованості норм праці та інтенсивності праці, у забезпеченні відповідності рівня оплати праці його кінцевим результатам. Оптимізація в

сучасних умовах - центральний напрямок у пошуку шляхів вирішення різних завдань трудової діяльності працівників на ТОВ «СБМ».

3) Функція формування ефективного працівника на ТОВ «СБМ». Це здійснення на основі професійної орієнтації та професійного відбору працівників, їх навчання, систематичного підвищення кваліфікації. Вимоги до якості підбору працівників та їх професійної майстерності в ринкових умовах істотно зростають. Збільшення складності використовуваної техніки веде до зростання відповідальності виконавців за своєчасні і правильні рішення та дії.

4) Працездатна функція проявляється у створенні сприятливих, безпечних і здорових умов праці, у встановлення раціонального режиму праці та відпочинку, у використанні режиму гнучкого робочого часу, у полегшенні важкої праці до фізіологічно нормальної величини працівника на ТОВ «СБМ».

5) Функція підвищення праці. Це надзвичайно важлива функція організації трудової діяльності працівників на ТОВ «СБМ». Потрібно пам'ятати підприємству про роль працівника на ньому, з його соціальними запитами та прагненням до високої змістовної, престижної праці. Підвищує трудову діяльність працівників на ТОВ «СБМ» створення на виробництві умов для гармонійного розвитку фахівця, підвищення змістовності та привабливості праці, викорінення рутинних та примітивних трудових процесів, забезпечення різноманітності праці та її гуманізації.

6) Виховна та активізуюча функції спрямована на вироблення дисципліни трудової діяльності, розвиток трудової активності та творчої ініціативи працівників на ТОВ «СБМ». Високий рівень організації трудової діяльності ТОВ «СБМ» сприяє формуванню цих якостей працівника, а чим вищі якості виконавців, тим вищий і рівень організації праці.

Розуміння функцій трудової діяльності працівників на ТОВ «СБМ» дозволяє забезпечити всесторонній, комплексний підхід до вирішення проблем організації праці на підприємстві, чіткіше уявити механізм впливу на працівника і саме виробництво. Для трудової діяльності працівників на ТОВ «СБМ» має бути характерною єдність зазначених функцій.

Працівники ТОВ «СБМ», безпосередньо пов'язані з процесом виробництва (послуг), тобто зайняті основною виробничою діяльністю, представляють промислово-виробничий персонал.

Показники ефективності трудової діяльності працівників на ТОВ «СБМ» визначаються:

- собівартістю (витрати виробництва);
- ринковою вартістю товарів та послуг – це рентабельність та прибутковість праці.

Етапність організації трудової діяльності працівників на ТОВ «СБМ» є такою, яка показані на рисунку 3.4.

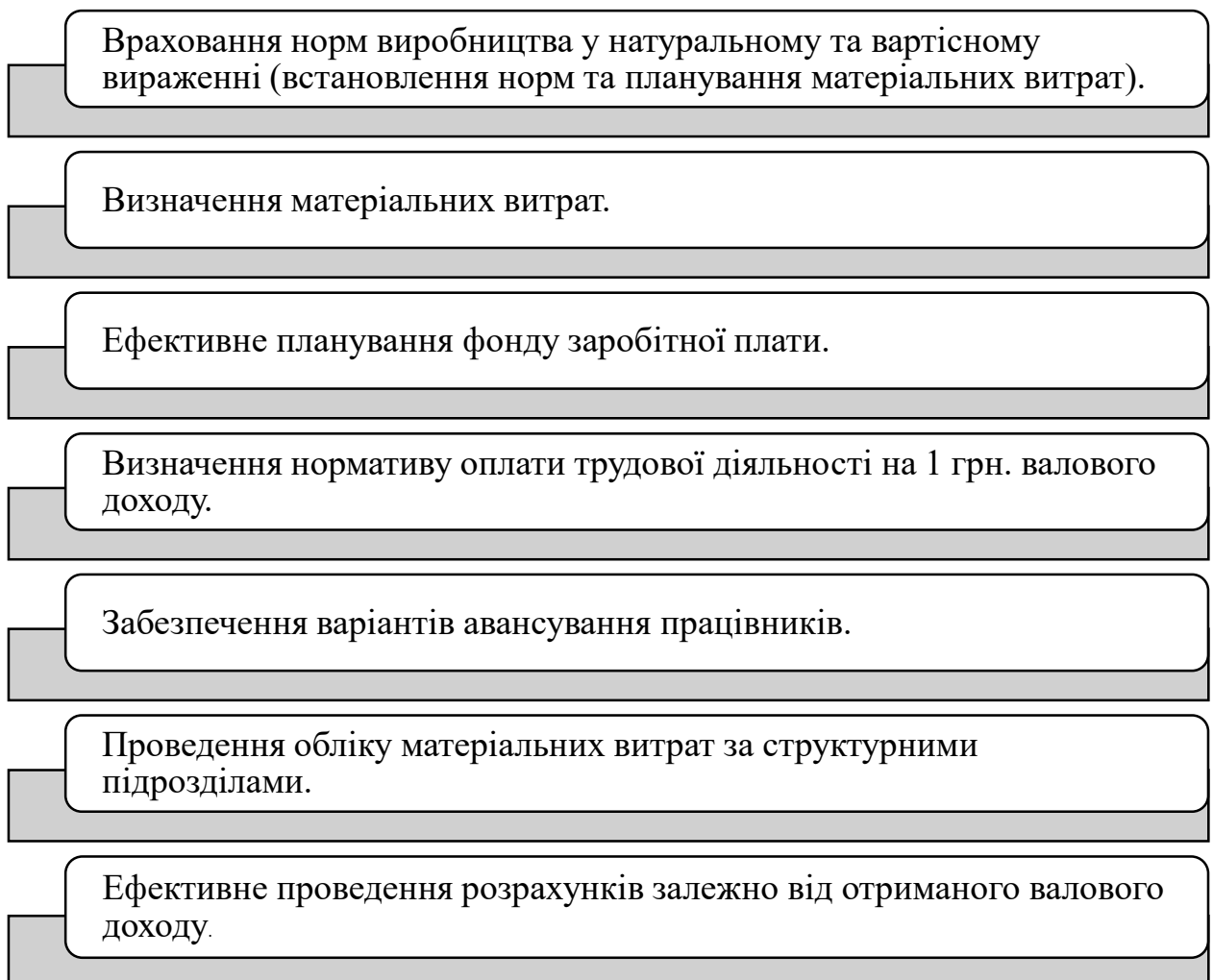


Рис. 3.4. Етапність організації трудової діяльності працівників на ТОВ «СБМ»

Джерело: складено автором.

Ефективність трудової діяльності працівників на ТОВ «СБМ» може бути виміряна через фондівдачу шляхом зіставлення обсягів виробництва з вартістю основних фондів підприємства.

Якщо загальна собівартість товарів та послуг менше загальної ринкової вартості товарів та послуг після їх реалізації то ТОВ «СБМ» отримало прибуток, а, отже, і праця – рентабельна.

Якщо вартість обсягів виробництва досить велика для того, щоб окупити вартість основних фондів до терміну їх морального старіння, то рентабельність ТОВ «СБМ» вважається високою. До основних показників ефективності трудової діяльності працівників на ТОВ «СБМ» відносять:

- якість продукції;
- собівартість продукції;
- ринкова вартість продукції;
- прогресивність продукції.

Оплата трудової діяльності працівників на ТОВ «СБМ» від валового доходу, економічний зміст оплати праці від валового доходу полягає в тому, що протягом року працівники одержують аванс за виконаний обсяг робіт або за відпрацьований час за розцінками та тарифами. Наприкінці року із працівниками виробляється остаточний розрахунок залежно від фактично отриманого валового доходу, за заздалегідь встановленими нормативами оплати праці. Норматив є розподіл планового фонду заробітної плати на плановий валовий дохід. Така система оплати праці зацікавлює працівників ТОВ «СБМ» у збільшенні виробництва, а й у економії матеріальних витрат за його виробництва, підвищення якості. Сутність полягає в тому, що працівник отримує дохід не за окремі операції, а за кінцевий результат, за вироблений валовий дохід за встановленими нормативами трудової діяльності. Ця система оплати праці може застосовуватись для колективу ТОВ «СБМ».

Шляхи вдосконалення трудової діяльності працівників на ТОВ «СБМ» включають підвищення кваліфікації, застосування передових методів організації праці та систематичний контроль якості роботи. В таблиці 3.2.

показано шляхи організації управління трудової діяльності працівників на ТОВ «СБМ».

Таблиця 3.2.

Шляхи організації управління трудової діяльності працівників  
на ТОВ «СБМ»

№	Назва	Опис
1	Організаційно-управлінські	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Чітке визначення ролей та обов'язків: усунення дублювання функцій, точне формулювання посадових інструкцій і зон відповідальності для кожного працівника.</li> <li>2. Оптимізація робочих процесів (реінжиніринг): аналіз і спрощення послідовності виконання завдань, усунення зайвих етапів, впровадження стандартизації.</li> <li>3. Делегування повноважень: передача відповідальності за прийняття рішень на нижчі рівні управління, що підвищує ініціативу та залученість.</li> <li>4. Покращення умов праці: забезпечення ергономічних робочих місць, належного освітлення, температурного режиму, зниження рівня шуму та забезпечення безпеки.</li> <li>5. Гнучкі графіки роботи: впровадження гнучкого робочого часу, віддаленої роботи.</li> </ol>
2	Мотиваційні та стимулюючі	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Вдосконалення системи оплати праці: запровадження прозорості, справедливої та конкурентної системи, яка чітко пов'язує результати (продуктивність, якість, прибуток) із винагородою (премії, бонуси, участь у прибутках).</li> </ol>

## Продовження табл. 3.2.

		<p>2. Нематеріальне стимулювання: визнання та заохочення досягнень (публічна подяка, нагороди, звання), надання соціальних пакетів, медичного страхування, можливостей для відпочинку.</p> <p>3. Створення позитивної корпоративної культури: формування атмосфери довіри, взаємоповаги, підтримка командної роботи та ініціативності.</p> <p>4. Зворотний зв'язок (Feedback): регулярна та конструктивна комунікація між керівником і працівником щодо якості виконання роботи, цілей і шляхів їх досягнення.</p>
3	Розвиток та навчання персоналу	<p>1. Професійне навчання: організація курсів, тренінгів, семінарів для підвищення кваліфікації та освоєння нових технологій.</p> <p>2. Менторство та коучинг: впровадження програм наставництва, де більш досвідчені працівники діляться знаннями з новачками.</p> <p>3. Кар'єрний розвиток: розробка чітких планів кар'єрного зростання, що мотивує працівників до самовдосконалення та довгострокової роботи в компанії.</p> <p>4. Ротація кадрів: тимчасове переведення працівників на інші посади для набуття ширшого досвіду та запобігання професійному вигоранню.</p>
4	Технологічні	<p>1. Цифровізація документообігу: перехід на електронний обмін документами для прискорення комунікації та зменшення паперової роботи.</p>

## Продовження табл. 3.2.

		<p>2. Автоматизація рутинних процесів: впровадження програмного забезпечення та обладнання для виконання монотонних, повторюваних завдань, що дозволяє працівникам зосередитися на більш складних і творчих аспектах роботи.</p> <p>3. Впровадження сучасного обладнання та інструментів: забезпечення працівників найбільш ефективними засобами праці.</p>
--	--	---

Джерело: складено автором.

Для забезпечення ефективності впровадження шляхів організації управління трудової діяльності працівників на ТОВ «СБМ» необхідно раціонально розподіляти управлінські завдання за рівнем їхньої складності, узгоджуючи їх із кваліфікацією виконавців. Це дозволить запобігти ситуаціям, коли висококваліфікований (і відповідно, більш високооплачуваний) співробітник виконує роботу, з якою може впоратися менш кваліфікований працівник на ТОВ «СБМ».

Суть і характер трудової діяльності працівників на ТОВ «СБМ» визначається її технологіями. Трудова діяльність працівників на ТОВ «СБМ» є переважно інтелектуальною. Вона включає оцінювання та розробку рішень у соціальній, економічній, організаційній та техніко-технологічній сферах.

Отже, основний зміст шляхів організації управління трудової діяльності працівників на ТОВ «СБМ» полягає у здійсненні управлінського впливу на соціально-економічні процеси підприємства. Це досягається через регулювання відносин з різними категоріями персоналу, від яких залежить виконання ключових функцій управління та, відповідно, внутрішня сутність їх трудової діяльності.

### **3.3. Основні напрямки вдосконалення трудової діяльності працівників на ТОВ «СБМ»**

Особливістю організації управління трудової діяльності працівників на ТОВ «СБМ» в контексті соціально відповідального управління є необхідність забезпечення високих соціальних стандартів, створення робочих місць, дотримання екологічної безпеки та гарантування гідної оплати праці.

Удосконалення методів організації управління трудової діяльності працівників та нормування їх праці на ТОВ «СБМ» покликане забезпечувати посилення мобілізуючої ролі норм у підвищенні продуктивності праці та найбільш повному використанні обладнання. На ТОВ «СБМ» необхідно вести роботу із забезпечення зростання продуктивності праці. Показник нормативної трудомісткості застосовується для розрахунків заробітної плати, собівартості та оптової ціни.

Усі заходи щодо вдосконалення організації управління трудової діяльності працівників та нормування їх праці на ТОВ «СБМ» можуть бути згруповані за такими напрямками:

- скорочення норми виробітку;
- збільшення та охоплення нормуванням праці всіх працівників підприємства;
- перегляд трудової діяльності працівників при здійсненні організаційно-технічних заходів на робочих місцях.

Перший пріоритетний напрямок – скорочення норми виробітку працівників ТОВ «СБМ» – вимагає впровадження таких заходів:

- Навчання та інструктаж фахівців, які не справляються з нормами.
- Усунення причин невиконання норм (організаційно-технічні аспекти).
- Стимулювання робітників до виконання норм (підвищення матеріальної зацікавленості).
- Зміцнення дисципліни через виховну роботу.

Такий підхід забезпечує зростання продуктивності праці за рахунок зниження нормативної трудомісткості. Наприклад, якщо поточний рівень виконання науково обґрунтованих норм становить 110%, а дослідно-статистичних – 130%, то підвищення обґрунтованості нормативів може призвести до зростання продуктивності праці на 18%.

При трудомісткості робіт із дослідно-статистичних норм 10 тисяч норм. – година, трудомісткість знизиться за рахунок підвищення обґрунтованості норм на 1,5 тис. норм-година, як показана за формулою:

$$(10 \times 0,15) = 1,5 \quad (3.1.)$$

Економія робочої сили, досягнута з допомогою збільшення і зон обслуговування, визначається прямим рахунком. Персональні комп'ютери надали нового імпульсу автоматизації нормувальних розрахунків, оскільки вони дозволяють автоматизувати процес обробки інформації.

Щодо морального стимулювання на ТОВ «СБМ», то воно активно використовуватиме підсистему духовного заохочення, яка ґрунтуватиметься на специфічних цінностях працівників. Розроблена система морального стимулювання повинна відповідати таким вимогам:

1. Конкретність показників: Заохочення має надаватися за конкретні показники, на які працівники мають прямий вплив і які повною мірою відображають їхню участь у виконанні поставлених завдань.

2. Пропорційність винагороди: Заходи заохочення мають встановлюватися за успіхи у праці, при цьому вищі досягнення повинні відзначатися більш значними заохочувальними заходами.

3. Гарантія заохочення: Необхідно забезпечити впевненість працівників у тому, що при виконанні підвищених зобов'язань вони будуть заохочені відповідно до досягнутих результатів.

4. Постійне поліпшення: Система повинна посилювати зацікавленість кожного працівника у безперервному покращенні його виробничих показників.

5. Комплексний підхід: Слід враховувати зростаючу суспільно-політичну активність, професійно-технічну майстерність та стабільність високих результатів, не допускаючи знецінення моральних стимулів.

Однією з основних умов високої ефективності морального стимулювання трудової діяльності працівників на ТОВ «СБМ» є забезпечення соціальної справедливості, тобто точного обліку та об'єктивної оцінки трудового внеску кожного працівника.

Особливого тут значення має набути принцип гласності морального заохочення, тобто широкої поінформованості всього колективу ТОВ «СБМ». Всебічна інформація про результати, досягнуті працівниками та урочиста обстановка під час вручення нагород є важливою для високої ефективності морального стимулювання трудової діяльності працівників на ТОВ «СБМ». І тому необхідно кожного працівника інформувати усно, та видати грамоту з моральними стимулами за якісну роботу. І на видному місці на ТОВ «СБМ», вивісити плакат – таблицю із занесенням прізвища та балів кожного працівника, та дошку пошани з тими, хто відзначився. При організації морального стимулювання важливо забезпечити поєднання заходів заохочення з посиленням відповідальності за результати праці. Що спричинить зростання відповідальності в колективі ТОВ «СБМ».

Мотивами трудової діяльності, вплив моральних стимулів на ТОВ «СБМ» великою мірою залежить вік, стать, кваліфікація, освіта, стаж роботи, рівень свідомості.

Впроваджуючи систему нематеріального стимулювання та обираючи методи підвищення ефективності роботи на ТОВ «СБМ», необхідно стратегічно визначити, яким чином кожен співробітник ідентифікує себе з підприємством. За результатами діагностики можуть бути визначені такі категорії працівників на ТОВ «СБМ»:

1. Співробітник-індивідуаліст: не пов'язує власні інтереси з цілями підприємства. Його головний орієнтир – максимальна матеріальна винагорода.

2. Співробітник-колективіст: вважає себе частиною команди, ототожнюючи свої інтереси з інтересами компанії.

Неможливо створити єдину універсальну мотиваційну систему всім без винятків працівникам на ТОВ «СБМ», система має бути грамотно проранжована і враховувати як «цінність фахівця», з погляду загальних успіхів установи, так і його індивідуальні досягнення.

В даний час система нематеріальної мотивації по організації управління трудової діяльності працівників на ТОВ «СБМ» недооцінена і використовується не повною мірою. Необхідно використовувати систему нематеріального стимулювання як один із компонентів ефективної системи мотивації персоналу з метою забезпечення висококваліфікованими працівниками та зниження плинності кадрів.

Напрямки матеріального стимулювання трудової діяльності працівників на ТОВ «СБМ» мають включати:

1. стимулювання високих трудових показників найманого працівника;
2. формування певної лінії трудової поведінки працівника, спрямованої на процвітання підприємства;
3. спонукання працівника до повного використання свого фізичного та розумового потенціалу у процесі здійснення покладених нього обов'язків.

Загальні правила матеріального заохочення трудової діяльності працівників на ТОВ «СБМ», засновані на єдності матеріальних та моральних стимулів при домінуванні матеріальних і проявляються через:

- систему матеріального стимулювання, яка має бути простою та зрозумілою кожному працівнику;
- гнучкість, що дає змогу відразу ж заохочувати кожен позитивний результат;
- розміри заохочення, які мають бути економічно та психологічно обґрунтовані.

Системи заохочень повинна формувати у працівників відчуття справедливості матеріальних винагород та сприяти підвищенню зацікавленості у поліпшенні індивідуальної роботи.

Удосконалення соціальної взаємодії в колективі на ТОВ «СБМ» покращує комунікації, зменшує витрати на контроль та усуває міжособистісний негативізм. Зниження напруги між працівниками зрощує мотивацію до підвищення продуктивності, що безпосередньо призводить до збільшення прибутку ТОВ «СБМ».

Коли діє фактор метамотивації у трудовій діяльності працівників на ТОВ «СБМ», то персоналу максимально необхідно використовувати свій потенціал, приймаючи рішення, спрямовані на раціональне використання ресурсів і зниження виробничих витрат. Це прямий шлях до збільшення прибутковості ТОВ «СБМ».

Необхідно враховувати, що для посилення мотивації керівництва ТОВ «СБМ» потрібні додаткові капіталовкладення. Однак ці інвестиції є вигідними, оскільки прибуток, згенерований в результаті їхньої дії, гарантовано покриє витрати і забезпечить чистий економічний ефект.

Надання нового імпульсу трудовій діяльності працівників на ТОВ «СБМ» вже само по собі є якісним покращенням мотиваційного потенціалу підприємства. Це, своєю чергою, можна розцінювати як вагомий чинник, що сприяє якісному економічному зростанню ТОВ «СБМ».

Організація управління трудової діяльності працівників на ТОВ «СБМ» неможлива без матеріального стимулювання праці, яке є створенням для працівників і колективу таких матеріальних стимулів, які спонукали б їх до активної трудової діяльності.

## ВИСНОВКИ

На основі результатів завершеного даного дослідження на тему: «Організація управління трудової діяльності працівників на підприємстві» можна зробити наступні висновки:

Проведено дослідження, де трудова діяльність за своєю суттю є колективною, суспільною та соціально корисною діяльністю. Показано цілі трудової діяльності працівників на підприємстві. Трудова діяльність має суспільний характер, оскільки будується на поділі праці, кооперації, співпраці та конкуренції, а також на відносинах власності на робочу силу.

З'ясовано, що трудова діяльність завжди має низку характерних властивостей, які проявляються незалежно від того, як вона виконується, як задовольняються потреби працівників на підприємстві та як використовуються її результати. До характерних властивостей трудової діяльності працівників на підприємстві можна віднести такі, які будуть вимагати і сприяти всебічному вдосконаленню праці працівника, включаючи розвиток її інтелектуальних, естетичних та духовних якостей. Таким чином, праця слугує засобом для задоволення глибинних людських потреб у творчості та моральному (духовному) задоволенні.

Досліджено, що показники ефективності трудової діяльності мають вирішальне значення для прогнозування економічного та соціального прогресу підприємств, оскільки вони виступають основним чинником, що визначає їхні підсумкові досягнення. Показана система показників управління трудової діяльності працівника на підприємстві. Завдяки тому, що дана система інтегрує усі новітні метрики сфери ефективності трудової діяльності працівників на підприємстві, вона стає комплексною та високоінформативною. Показники ефективності трудової діяльності працівників на підприємстві тісно пов'язані між собою і безпосередньо впливають на процвітання самого підприємства.

Здійснено загальну характеристику ТОВ «СтальБудМонтаж» (далі ТОВ «СБМ»). У ТОВ «СБМ» налічується багато переваг. На форму організації виробничого процесу ТОВ «СБМ» впливають ступінь автоматизації виробництва та відносини для працівників, що є у цьому процесі. Незалежно від форм організації та місця перебігу виробничих процесів управління ТОВ «СБМ» з'єднує в єдиний цілеспрямований потік з охопленням всіх рівнів виробництва для підприємства: цехів, ділянок, потокових ліній, бригад, робочих місць.

Управління трудовою діяльністю працівників на ТОВ «СБМ» здійснюється за схемою при якій плануванні трудової діяльності працівників, ТОВ «СБМ» мусить від самого початку закладати вимоги охорони праці та забезпечення персоналу належними соціальними гарантіями. Наголошується, що працівники ТОВ «СБМ» з високою кваліфікацією є стратегічним фундаментом, на якому будується успішне майбутнє підприємства. Саме тому він розглядається як людський ресурс. Стимулювання трудової діяльності працівників на ТОВ «СБМ» можна визначити як цілеспрямований процес формування такого соціально-економічного середовища, яке забезпечує виникнення у працівників тривалої мотивації до продуктивної та високоякісної роботи.

Проаналізовано структуру трудової діяльності керівництва ТОВ «СБМ», з цього можна зробити такі висновки: значну увагу займають відрядження та 18% трудової діяльності керівника займає робота з документами. Таким чином, організація трудової діяльності керівника ТОВ «СБМ» має на увазі розподіл робочого часу за основними напрямками діяльності, контроль виконання багатьох показників.

З'ясовано, що комплексне поєднання всіх завдань управління забезпечує належну організацію трудової діяльності працівників на ТОВ «СБМ». Пріоритетом управління трудовою діяльністю працівників на ТОВ «СБМ» є забезпечення безперервного та ефективного функціонування підприємства

через постійне та повноцінне забезпечення його працівниками, які відповідають усім кількісним та якісним вимогам.

Запропоновано заходи по оптимізації трудової діяльності працівників на ТОВ «СБМ». Для покращення системи трудової діяльності працівників на ТОВ «СБМ» необхідно здійснити такі першочергові кроки:

3. Запустити програму постійного розвитку та навчання, яка охоплюватиме всіх співробітників підприємства.

4. Сформуванати систему стимулювання (мотивації), щоб забезпечити високу ефективність роботи, зменшити відтік персоналу та посилити командний дух.

Через динамічні зміни на ринку та в робочих технологіях, ТОВ «СБМ» мусить постійно вдосконалювати знання та навички свого персоналу.

Особливістю організації управління трудової діяльності працівників на ТОВ «СБМ» в контексті соціально відповідального управління є необхідність забезпечення високих соціальних стандартів, створення робочих місць, дотримання екологічної безпеки та гарантування гідної оплати праці.

Сформовано напрями вдосконалення трудової діяльності працівників на ТОВ «СБМ». Дані напрями вдосконалення трудової діяльності працівників на ТОВ «СБМ» покликані забезпечувати посилення мобілізуючої ролі норм у підвищенні продуктивності праці та найбільш повному використанні обладнання. На ТОВ «СБМ» наголошується, що необхідно вести роботу із забезпечення зростання продуктивність праці.

Надання нового імпульсу трудовій діяльності працівників на ТОВ «СБМ» вже само по собі є якісним покращенням мотиваційного потенціалу підприємства. Організація управління трудової діяльності працівників на ТОВ «СБМ» неможлива без матеріального стимулювання праці, яке є створенням для працівників і колективу таких матеріальних стимулів, які спонукали б їх до активної трудової діяльності.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абесінова О.К. Аналіз плинності кадрів, як складова загальної концепції поступального розвитку організаційної структури підприємства. *Молодий вчений*. 2019. № 2(17). С. 44–48.
2. Амосов О.Ю., Гавкалова Н.Л.. Соціальна складова оцінки ефективності менеджменту персоналу. *Демографія та соціальна економіка*. 2013. № 1. С. 78-88.
3. Антонюк В.П. Ризики і втрати людського капіталу внаслідок війни. *Економічний вісник Донбасу*. 2022. Вип.1 (67). С. 110–116.
4. Баб'як Г.П. Відбір персоналу як елемент системи технологій управління персоналом. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. Науковий журнал: Економічна думка*. 2015. С. 114-120.
5. Бабенко А.Г. Організація праці : навчально-наочний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Дніпропетровськ : Дніпр. держ. фін. акад., 2014. 228 с.
6. Базалійська Н.П., Гук А.В. Формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі підприємства. *Вісн. Одеськ. нац. університету. Серія: Економіка*. 2016. Т. 21, Вип. 2. С. 56–60.
7. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Управління персоналом: навчальний посібник для здобувачів вищої освіти спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування. Київ:ФОП Ямчинський О.В., 2022. 371с.
8. Бериславська А.В. Визначення рівня мотивації праці управлінського персоналу підприємства. *Економіка Криму*. 2013. № 1. С. 334–335.
9. Бондаревська К. В., Сорокотяга Т. Л. Оцінка персоналу: сучасні методи та інструменти її проведення. *Проблеми і перспективи розвитку*

*підприємництва*: зб. наук. пр. Харків. нац. автомоб.-дор. ун-т. Харків, 2013. № 2 (5). С. 28–32.

10. Брич В., Дяків О., Крамарчук С. Менеджмент персоналу : навч. посіб. Тернопіль : ТНЕУ, 2012. 552 с.

11. Бугайчук В., Кривульський Є., Глюза К. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 56. URL:<https://doi.org/10.32>. (дата звернення: 29.10.2025).

12. Вакарюк Л. До питання правового стимулювання трудової діяльності працівників. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право*. 2022. № 1 (74). С. 166-170.

13. Валецька О. В. Поняття і правові підстави переведення в трудових відносинах. *Судова та слідча практика в Україні*. 2018. Вип. 6. С. 69-73.

14. Валецька О. В. Службово-трудова діяльність в умовах воєнного стану. *Актуальні проблеми права: теорія і практика*. 2025. № 1(49). С. 22-35.

15. Василик А. В., Смалійчук Г. В., Лужко Ю. О. Well-Being працівників в організації: сутність, складові та завдання менеджменту персоналу. *Бізнес інформ*. №11-2021. с. 419-424.

16. Вахонева Т.М. Правовідносини з реалізації здібностей людини до продуктивної і творчої праці: монографія. Харків: У справі. 2017. 372 с.

17. Воронкова В.Г. Управління людськими ресурсами: філософські засади: навч. посіб. К. : Професіонал, 2016. 576 с.

18. Воршакова Ю.П., Поліщук К.О. Вдосконалення механізму кадрового забезпечення на підприємстві в особливих умовах воєнних дій. *ECONOMICS: time realities*. 2023. №3(67). С. 21-30.

19. Гавриш О. А., Довгань Л. Є., Крейдич І. М., Семенченко Н. В. Технології управління персоналом: монографія. Київ: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського». 2017. 528 с. ,

20. Гончар М. Сутність та характеристика інструментів стрес-менеджменту на підприємствах. *Науковий вісник Ужгородського*

національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2018. Вип. 1. т.17. С. 60–64.

21. Гопка О.М. Творчий потенціал особистості як наукова категорія. *Науковий часопис НПУ ім. М.П. Драгоманова*. Серія 16. 2016. Вип. 27. С. 11–14.

22. Грідін О. HR-менеджмент в сучасних організаціях: особливості та перспективи впровадження. *Вісн. Харків. нац. техн. університету сільськ. господарства ім. Петра Василенка*. 2017. Вип.185. С. 160–172.

23. Грідін О.В. Актуальні аспекти створення ефективної системи управління мотивацією персоналу підприємства. *Science and Global Studies: Abstracts of scientific papers of V International Scientific Conference (Prague, Czech Republic, December 30, 2020). Financial and Economic Scientific Union, 2020. (46). С. 46–48.*

24. Гур'янов А.Б., Гришко О.А. Системний підхід до стратегічного управління підприємством. *Економіка підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2011. № 34. С. 274-277.

25. Дашко І. М., Крило Д. .В., Михайліченко Л. В. Атестація персоналу як основний метод оцінювання його розвитку. *Економічний простір*. 2021. №179. С.50-54.

26. Деля О. Ефективна комунікація в управлінні персоналом. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2012. Вип. 1 (6). С. 36–40.

27. Денисенко М. П., Будякова О. Ю. Підвищення індексу людського капіталу – важлива складова інноваційної кадрової політики підприємств. *Економіка та держава*. 2019. № 4. С. 11–17.

28. Дяків О. П., Коцур А. С., Островерхов В. М., Надвиничний С. А., Шкільняк М. М., Шушпанов Д. Г. Менеджмент персоналу: навч.-методич. посіб. Тернопіль. 2022. 280 с.

29. Дяків О., Островерхов В. Управління персоналом: навч.-метод. Посібник. Тернопіль, 2018. 288 с.

30. Дяків О., Хрустальова Ю. Коучинг у системі розвитку компетенцій HR-менеджера. *Регіональні аспекти розвитку і розміщення продуктивних сил України*: зб. наук. праць. Вип. 22. Тернопіль: Економ. думка, 2017. С. 68-71.
31. Дяків О.П., Островерхов В.М. Управління персоналом: навч.-метод. посіб. Видання друге, переробл. і доповнено. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 288 с.
32. Ємільянов С. М. Управління конфліктами в організації : підруч. для вищ. навч. закл. 2-е вид. 2017. 262 с.
33. Єсінова Н. І. Економіка праці та соціально-трудова відносини : навч.-метод. посіб. Харків : ХДУХТ, 2017. 189 с.
34. Єфімова О. Системний підхід - основа управління діяльністю підприємств. *Персонал*. 2017. №2. С. 67–72.
35. Залознова Ю.С., Азьмук Н.А. Людський капітал України в умовах війни: втрати та здобутки. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск 38. URL:<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1312> (дата звернення 09.11.2025).
36. Захарчин Г. Потенціал розвитку персоналу в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2023. №55. URL:<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-68>. (дата звернення 12.11.2024).
37. Ляш О., Блохін П. Майбутнє HR менеджменту: тенденції, ризики, мотивація. *Ефективна економіка*. 2018. №10. URL:[http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/10\\_2018/5.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/10_2018/5.pdf) (дата звернення 31.10.2025).
38. Іушина В. Д. Підходи до сутності та структури соціально-психологічного клімату на підприємстві. *Управління розвитком*. 2013. №. 12. С. 116–118.
39. Калина А. В. Економіка праці та соціально-трудова відносини : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Київ : Персонал, 2014. 4987 с.
40. Касич А. О. Втілення концепції стратегічного управління в практику вітчизняних підприємств. *Бізнес Інформ*. 2014. № 11. С. 290–294.

41. Кіріченко О. В. Сутність, структура та формування мотивів трудової діяльності. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2016. №9. С.80-83.
42. Ковтун Є.І. Аналіз системи управління персоналом підприємства та розробка заходів щодо її вдосконалення. *Молодий вчений*. 2016. №6. С. 46-49.
43. Козлов Д. HR-професіонал в епоху штучного інтелекту. URL: <https://business.ua/biznes/item/2017-hrprofesional-v-epokhu-shtuchnoho-intelektu> (дата звернення 07.11.2025).
44. Комарницький І. М. Економіка праці та соціально-трудова відносини : підручник / І. М. Комарницький, Г. О. Комарницька. Хмельницький : ФОП Цюпак А. А., 2016. 424 с.
45. Коноваленко В., Коноваленко М., Соломатін О. Психологія управління персоналом : навч. посіб. Київ: Юрайт, 2014. 480 с.
46. Копитко М. Навчання персоналу як елемент кадрової політики підприємства у мінливому безпековому середовищі та при актуалізації кризових ситуацій в економіці. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2023. №1(69). С. 60–69.
47. Костишина Т. А. та ін. Управління персоналом: теоретичні аспекти та стратегії розвитку : моногр. Полтава: ПУЕТ, 2014. 603 с.
48. Костюченко О. Роль HR-менеджера в побудові ефективної роботи. URL: <https://yur-gazeta.com/publications/legal-business-in-ukraine/rol-hrmenedzhera-v-pobudovi-efektivnoyi-roboti.html> (дата звернення 12.11.2025).
49. Котовська І., Оксентюк Р., Вовк Ю. Коучинг як новий метод управління персоналом. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2016. Вип. 1 С. 178-184.
50. Кравчук О.І., Варіс І.О., Бідна Т.О. Цифрові технології рекрутингу персоналу. *Маркетинг і цифрові технології*. 2022. Том 6, №. С. 92- 110.

51. Крамаренко А.І. Ефективність управління персоналом: поняття, принципи та види. *Економічний простір*. 2013. № 73. С. 194–202.
52. Краус К. М., Краус Н. М., Радзіховська Ю. М. Менеджмент і маркетинг: посібник. Київ : Аграр Медіа Груп, 2022. 241 с.
53. Лопушняк Г.С., Милян Р.В. Управлінські компетентності керівника: сучасні виклики та детермінанти розвитку. *Наукові перспективи*. 2022. №7(25). С. 138–151.
54. Лопушняк Г.С., Поплавська О.М. Проектування регламентів організації трудової діяльності well-being. *АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ЕКОНОМІКИ*. 2022. № 10-11. С. 86-95.
55. Лутай Л. А. Модель «Дерево цілей – дерево ресурсів» в системі соціального управління персоналом. *Ринок праці та зайнятість населення*. № 4. 2014. С. 8–12.
56. Маковецька І.М., Мохонько І.В. Основні аспекти залученості персоналу до трудової діяльності на підприємстві. *Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту: матеріали XIV Міжнародної наукової конференції*. (м. Одеса, 26 травня 2025 р.). Національний університет «Одеська політехніка, 2025. С. 28-29.
57. Маркіна І., Вороніна В., Філатова К. Менеджмент персоналу в умовах стійкого інноваційного розвитку підприємства. *Підприємництво та інновації*. 2021. № (17). С. 39–42.
58. Менеджмент персоналу: навч.-методич. посіб. / Дяків О. П., Коцур А. С., Островерхов В. М., Надвиничний С. А., Шкільняк М. М., Шушпанов Д. Г. / за заг. ред. М. М. Шкільняка. Тернопіль. 2022. 280 с.
59. Михайліченко М.В., Рудик Я.М. Кадровий менеджмент: навчальний посібник. Київ: ЦП «КОМПРИНТ». 2017. 323 с.
60. Михаліцька Н.Я., Верескля М.Р., Михаліцький В.С. Адміністративний менеджмент: навчальний посібник. Львів: ЛьвДУВС, 2019. 320 с.

61. Монастирський Г. Л. Теорія організації : навч. посіб. Тернопіль: ТНЕУ, 2014. 288 с.
62. Назарова Г.В. Управління соціально-трудовою сферою підприємства : монографія / Г. В. Назарова, С. Ю. Гончарова, Н. В. Водницька. Х. : Вид. ХНЕУ, 2010. 323 с.
63. Нікітін Ю.О., Рукас-Пасічнюк В.Г. Сучасні моделі та механізми мотивації персоналу українських підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2014. С. 239-245.
64. Офіційний сайт ТОВ «СБМ». URL: <https://sbm-ua.com/>
65. Полонський О.М., Расулова У.С. Економіка праці та соціально-трудові відносини : навч. посіб. для студ. ВНЗ. Донецьк : ДонНУЕТ, 2013. 600 с.
66. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану: Закон України від 15 березня 2022 року № 2136-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text> (дата звернення: 10.11.2025).
67. Прохоровська С., Островерхов В., Запорожан Л. Винагорода за працю в мотивації персоналу. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України: *Економічна думка*. 2018. С. 93-100.
68. Різник В.В. Сучасні тенденції мотивації праці управлінського персоналу. *Економічний вісник університету*. 2010. С. 58-61.
69. Скорик О.О. Концептуальні основи регламентації праці. *Ефективна економіка*. №2. 2018. URL: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/2\\_2018/56.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/2_2018/56.pdf) (дата звернення: 06.11.2025).
70. Тертичний О. О. Фріланс як сучасний вид трудових відносин. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2016. № 55. С. 172–177.
71. Тощенко Ж.Т., Цветкова Г.А. Соціологія праці. Підр. для вузів. М.: Центр соціал. прогнозування і маркетингу. 2012. 464 с.
72. Трещенко Н.В. Комплексна оцінка підвищення ефективності діяльності підприємства і мотивації трудової діяльності. 2005. С. 63-70.

73. Цимбалюк С. О. Індикатори оцінювання політики оплати праці у контексті реалізації принципів гідної праці. *Економіка та держава*. 2018. № 4. С. 12–16.
74. Черненко О. В. Застосування коучинг-методу в системі управління персоналом торгової організації для підвищення продуктивності праці. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2019. №2 (54). С. 159-168.
75. Черпіта М. М., Гурич А. Ю., Джеджула О. М. Стресостійкість. *Наук. записки Вінницьк. нац. аграр. університету. Серія : Соц.-гуманіт науки*. 2013. Вип. 2. С. 202–208.
76. Чорний С.П. Особливості формування і розвитку трудового потенціалу персоналу. URL: [http://www.confcontact.com/2017-ekonomika-i-menedzhment/4\\_chornij.htm](http://www.confcontact.com/2017-ekonomika-i-menedzhment/4_chornij.htm) (дата звернення: 16.11.2025).
77. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент. Тернопіль: КРОК, 2017. 252 с.
78. Шкільняк М.М. Корпоративне управління : навч. посіб. ТНЕУ. Тернопіль : Крок, 2014. 293 с.
79. Шовкун В.А. Організація праці: теоретичні та інституційні аспекти. *Збірник наукових праць ВНАУ Серія: Економічні науки*. 2011. №1. С.151-158.
80. Шушпанов П. Г. Психологія управління персоналом : навч. посіб. Тернопіль : Вектор, 2013. 196 с.
81. Щербина В.І., Соцький А.М. Трудове право України: Підручник. Чернівці: Технодрук, 2021. 552 с.
82. Cignitas, С.; Torrents, J.A.; Vilajosana, J. Balanced scorecard, the key to employee well-being the impact of balanced scorecard on employee well-being: the case of state of Michigan-USA. *International journal of business & management*. Desembre 2021, vol. 9, № 12, p. 175-197.
83. Guest D. E. Human resource management and employee well-being: towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal*. 2017. Vol. 27. Iss. 1. p.22–38.