

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ВОЛИНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ЛЕСІ УКРАЇНКИ
Кафедра менеджменту

ГАНУЩАК ВЛАДИСЛАВ МИКОЛАЙОВИЧ

РЕГУЛЮВАННЯ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ
ОРГАНІЗАЦІЇ (НА МАТЕРІАЛАХ ***))**

Спеціальність 073 Менеджмент
Освітньо-професійна програма Менеджмент
Робота на здобуття першого (бакалаврського) рівня

Науковий керівник:
ЧЕРЧИК ЛАРИСА МИКОЛАЇВНА,
доктор економічних наук, професор

РЕКОМЕНДОВАНО ДО ЗАХИСТУ
Протокол № 16
засідання кафедри менеджменту
від 23 травня 2024 р.
Завідувач кафедри
_____ Наталія ХОМІЮК

ЛУЦЬК 2024

Волинський національний університет імені Лесі Українки

Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту
Освітній рівень перший (бакалаврський)
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітньо-професійна програма Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри менеджменту

Наталія ХОМЮК

25.09.2023 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ОСВІТИ

ГАНУЩАКУ ВЛАДИСЛАВУ МИКОЛАЙОВИЧУ

1. Тема роботи: Регулювання трудової діяльності працівників організації (на матеріалах *****)

2. Керівник роботи: Черчик Лариса Миколаївна, доктор економічних наук, професор

3. Термін подання здобувачем роботи: 23.05.2024 р.

4. Мета та завдання кваліфікаційної роботи.

Метою кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретичних положень та обґрунтування інструментарію регулювання трудової діяльності працівників організації.

Завдання дослідження: розкрити сутність та складові регулювання трудової діяльності працівників організації; висвітлити особливості методів регулювання трудової діяльності працівників організації; розглянути методичні підходи до аналізу та оцінки методів регулювання трудової діяльності працівників організації; дати загальну характеристику ***** та проаналізувати основні показники його діяльності; проаналізувати методи регулювання трудової діяльності працівників у *****; оцінити ефективність методів регулювання трудової діяльності працівників *****.

Об'єктом дослідження є процес регулювання трудової діяльності працівників організації.

Предметом дослідження є теоретичні аспекти, методичні та практичні положення регулювання трудової діяльності працівників *****.

5. Дата видачі завдання: 25.09.2023 р.

6. КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Терміни виконання етапів роботи	Примітка
1.	Підготовчий: вибір, затвердження теми кваліфікаційної роботи, складання індивідуального плану-графіка дослідження	до 25.09.2023 р.	
2.	Основний		
2.1.	Виконання теоретико-методологічного розділу	до 22.12.2023 р.	
2.2.	Виконання дослідницько-аналітичного розділу	до 30.04.2024 р.	
2.3.	Формування висновків та пропозицій	до 10.05.2024 р.	
3.	Оформлювальний: оформлення рукопису та перевірка керівником	до 17.05.2024 р.	
4.	Підсумковий		
4.1.	Отримання висновку керівника про готовність кваліфікаційної роботи; проведення попереднього захисту на кафедрі, отримання рекомендації випускової кафедри про допуск до захисту	до 23.05.2024 р.	
4.2.	Отримання рецензії на кваліфікаційну роботу, подання роботи до ЕК	до 05.06.2024 р.	

Здобувач освіти		Владислав ГАНУЩАК
Керівник роботи		Лариса ЧЕРЧИК

АНОТАЦІЯ

Ганущак В. М. Регулювання трудової діяльності працівників організації (на матеріалах *****). – На правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня Бакалавр за спеціальністю 073 Менеджмент освітньо-професійної програми Менеджмент. Волинський національний університет імені Лесі Українки, Луцьк, 2024.

У кваліфікаційній роботі проведено комплексний аналіз наявних методів регулювання та запропоновані напрями їх вдосконалення. Досліджено сутність та складові процесу регулювання, особливості методів регулювання в організації. Розроблено методичні підходи до аналізу складових та оцінки методів регулювання трудової діяльності персоналу організації. Дано характеристику та здійснено аналіз основних показників діяльності *****. Проведено аналіз складових методів регулювання ***** та оцінку ефективності їх використання в системі трудової діяльності персоналу організації. У висновках і пропозиціях викладено виявлені проблеми та рекомендації щодо поліпшення методів регулювання *****.

Ключові слова: трудова діяльність, регулювання трудової діяльності, персонал організації, методи регулювання, ефективність регулювання.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ РЕГУЛЮВАННЯ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	9
1.1. Сутність та складові регулювання трудової діяльності працівників організації	9
1.2. Особливості методів регулювання трудової діяльності працівників організації	16
1.3. Методичні підходи до аналізу та оцінки методів регулювання трудової діяльності працівників організації	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ МЕТОДІВ РЕГУЛЮВАННЯ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ *****	25
2.1. Загальна характеристика підприємства та аналіз основних показників його діяльності	25
2.2. Аналіз методів регулювання трудової діяльності працівників у *****	34
2.3. Оцінка ефективності методів регулювання трудової діяльності працівників *****	39
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	45
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	54
ДОДАТКИ	58

ВСТУП

Актуальність теми. На даному етапі розвитку економіки персоналу приділяється особлива увага. Це свідчить про посилення ролі людського фактора в умовах технологічного етапу науково-технічної революції, коли реально видно пряму залежність результатів виробництва від якості, мотивації та характеру використання трудових ресурсів загалом та окремого працівника зокрема.

У зв'язку з перетвореннями, що постійно відбуваються не тільки в ринковій економіці, а й у суспільстві в цілому, регулювання трудової діяльності працівників на підприємствах і в різноманітних організаціях виходить перший план. У процесі розвитку трудових відносин постійно зростають вимоги до робочої сили. Працівники сприймаються не просто як трудові ресурси, від них починають вимагати значно більшого.

Удосконалення методів регулювання трудової діяльності працівників в рамках управління персоналом сприяє забезпеченню найбільш сильної мотивації персоналу до роботи, а, отже, утриманню кваліфікованих співробітників і залученню нових. Організаційна відданість дуже необхідна в епоху корпоративної глобалізації, оскільки вона здатна утримувати своїх найкращих співробітників для досягнення цілей компанії.

Ефективне регулювання трудової діяльності працівників дозволяє не тільки знизити плинність кадрів, але також протистояти проблемі дефіциту трудових ресурсів, яка на сьогоднішній день особливо гостро проявляється у відношенні висококваліфікованих фахівців, що забезпечують ключові напрямки діяльності підприємства.

Питання регулювання трудової діяльності працівників, що впливають на підвищення ефективності управління персоналом та конкурентоспроможності підприємств, знайшли відображення у працях закордонних та вітчизняних вчених, серед яких: Л. Черчик, Л. Шинкарук, Т. Мостенська, Т. Власенко та ін.

На основі проведеного аналізу наукових праць провідних зарубіжних та вітчизняних вчених-економістів, які у своїх працях приділяли особливу увагу

управлінню персоналом, встановлено, що для підвищення конкурентоспроможності українських підприємств та сприяння їх ефективній інтеграції в європейський простір необхідно реалізувати заходи, що забезпечать ефективне регулювання трудової діяльності працівників підприємств та організацій.

Метою кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретичних положень та обґрунтування інструментарію регулювання трудової діяльності працівників організації.

Завданнями дослідження є:

- розкрити сутність та складові регулювання трудової діяльності працівників організації;
- висвітлити особливості методів регулювання трудової діяльності працівників організації;
- розглянути методичні підходи до аналізу та оцінки методів регулювання трудової діяльності працівників організації;
- дати загальну характеристику ***** та проаналізувати основні показники його діяльності;
- проаналізувати методи регулювання трудової діяльності працівників у *****;
- оцінити ефективність методів регулювання трудової діяльності працівників *****.

Об'єктом дослідження є процес регулювання трудової діяльності працівників організації.

Предметом дослідження є теоретичні аспекти, методичні та практичні положення регулювання трудової діяльності працівників *****.

Методи дослідження. У процесі дослідження було використано такі методи: методи фінансового аналізу (метод угруповань; метод фінансових коефіцієнтів; метод абсолютних та відносних величин); SWOT-аналіз; наукова абстракція, порівняний аналіз; системний аналіз; ретроспективний аналіз,

синтез, узагальнення, емпіричне дослідження, розрахунково-конструктивний та графічні прийоми.

Практична значущість дослідження полягає в тому, що його результати можуть бути використані керівниками підприємств та фахівцями служб управління персоналом українських організацій для удосконалення методів регулювання трудової діяльності працівників.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ РЕГУЛЮВАННЯ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

1.1. Сутність та складові регулювання трудової діяльності працівників організації

Управління персоналом в системі менеджменту є найважливішою умовою ефективного функціонування підприємств різних видів діяльності. Твердження про те, що висококваліфікований фахівець у своїй галузі є найважливішим активом підприємства, не викликає сумніву. Однак результативність праці працівника залежить від безлічі чинників: його зацікавленості працювати ефективно, усвідомлення своєї цінності на підприємстві, ступеня задоволеності змістом праці, соціально-психологічного клімату на підприємстві, перспектив особистого та професійного зростання, наявності умов праці, що дозволяють розкрити трудовий потенціал працівників, і безлічі інших чинників. В даних умовах з метою забезпечення економічної стабільності діяльності підприємств необхідним аспектом є формування дієвих механізмів реагування на мінливі вимоги зовнішнього середовища, що стосуються насамперед роботи з системою управління персоналом підприємства з урахуванням вимог до компетенцій персоналу та перегляду підходів до роботи.

Чим більше людей залучено до спільної діяльності в організації, тим складнішим і відповідальнішим є процес регулювання цієї діяльності. Навіть у малочисельній організації спільна діяльність персоналу є дуже складною. Вона відбувається у просторі й часі, супроводжується використанням різноманітних ресурсів: матеріальних, енергетичних, грошових, інформаційних. Потребує великих витрат управлінської праці на нормування, планування, мотивацію, координацію, облік і контроль тощо. Тому лише системний підхід до регулювання спільної діяльності персоналу може гарантувати досягнення позитивного результату [1, с. 93].

У нинішніх умовах підвищення ефективності суспільного виробництва є одним із головних напрямів економічного прогресу. Значною мірою воно залежить від якості праці робочої сили. В зв'язку з цим актуальним стає підвищення ефективності праці. Удосконалення виробництва, прискорення науково-технічного прогресу призводять до того, що праця стає більш різноманітною та багатогранною.

У середині 70-х років. ХХ століття за кордоном набула розвитку концепція якості трудового життя (quality of work life). Вона передбачає створення умов, що забезпечують оптимальне використання трудового потенціалу людини, а також формування сукупності показників, що дозволяють провести його кількісну оцінку.

Вперше термін «якість трудового життя» був використаний в 1972 році С. Робінсоном на Міжнародній конференції МОП, який визначив його як «...діяльність організації, спрямовану на задоволення потреб її працівників шляхом створення механізмів, за допомогою яких співробітник отримує повний доступ до процесу прийняття рішень, що визначають його життя на роботі» [2].

Концепція гідної праці стала логічним продовженням формування і розвитку концепції якості трудового життя, так як метою реалізації обох концепцій є: скорочення важкої ручної праці, праці у шкідливих і небезпечних умовах її протікання, а також створення умов для гармонійного розвитку працівника і реалізації людського потенціалу в процесі трудової діяльності, що досягається за рахунок: безпечного робочого місця, соціального захисту, перспективи особистого кар'єрного зростання в певній організації, активної участі в прийнятті управлінських рішень і відсутності дискримінації [3].

Гідна праця, відповідно до визначення Міжнародної організації праці, це «продуктивна праця, яка є вільною, в нормальних умовах, розвиває і не принижує гідність людини, передбачає справедливу оплату, соціальні гарантії, відсутність дискримінації на робочому місці, забезпечення всієї сукупності трудових прав, а також можливість реалізувати здібності і особисті устремління людини» [4].

Для поточного етапу розвитку концепцій якості трудового життя та гідної праці характерні міждисциплінарний підхід та взаємопроникнення різних концепцій, головною з яких виступаю організація праці.

Організація праці персоналу як наука вивчає всі наявні форми і види обслуговування робочих місць, умови праці, режими праці та відпочинку для співробітників, нормування праці та інші методи і форми, які надалі забезпечують найбільш раціональне використання наявної робочої сили на підприємстві, з метою отримання кінцевого корисного ефекту від трудової діяльності персоналу [5]. Організація праці як вид діяльності – це одна з управлінських функцій, частина управління всією організацією, звернена на формування, підтримку, впорядкування і подальший розвиток системи організації праці, її перетворення на базі інновацій організаційного характеру.

Таким чином, організація праці полягає у встановленні певного порядку побудови і здійснення трудового процесу. Однак це не виключає можливості виділення, вивчення і вдосконалення кожного з них. Організація праці – самостійна галузь діяльності, об'єктом якої є праця з притаманними тільки їй методами і принципами.

Ефективно і раціонально організована праця – головна умова збільшення її продуктивності, зменшення витрат, що є основою конкурентоспроможності організацій в умовах ринкової економіки [6].

Такі найважливіші економічні категорії як ефективність виробництва, продуктивність і рентабельність суспільної праці, ціна, прибуток, все у більшому ступені пов'язуються з регулюванням трудової діяльності працівників на підприємстві [7].

У розумінні Л. Черчик, «регулювання трудової діяльності персоналу – це системно організований процес забезпечення і підтримання вискоелективної праці кожного окремого працівника і трудового колективу в цілому; це найважливіше і постійне завдання управління персоналом в організації» [1, с. 93].

Л. Шинкарук, Т. Мостенська, Т. Власенко визначають регулювання трудової діяльності персоналу як «чітко організований процес високоефективної праці кожного окремого працівника, всіх виробничих підрозділів й організації в цілому» [8, с. 81].

На думку О. Дяків, А. Коцур, В. Островерхова, С. Надвиничного, М. Шкільняка, Д. Шушпанова, «регулювання трудової діяльності персоналу – це системно організований процес забезпечення й підтримання високоефективної праці кожного працівника та персоналу загалом і постійне завдання менеджменту персоналу в організації» [9, с. 162].

Основні завдання регулювання трудової діяльності персоналу підприємства перелічено на рис. 1.1.

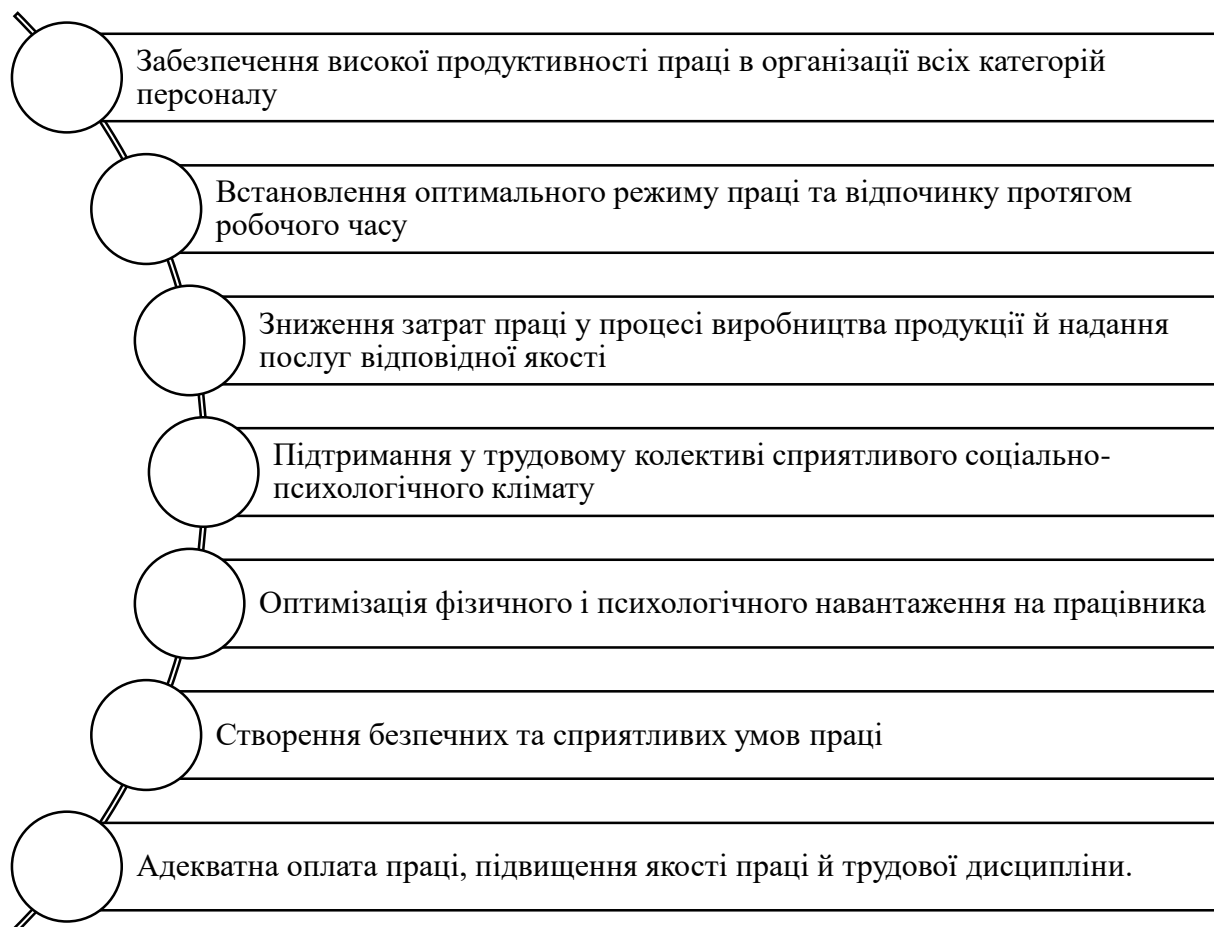


Рис. 1.1. Основні завдання регулювання трудової діяльності працівників

Примітка. Побудовано на основі [9, с. 162-163].

Регулювання трудової діяльності персоналу за метою, змістом і значенням має багато спільного з організацією праці. Головне – чітке визначення завдань керівників усіх рівнів (де, коли, за що) [10].

Ефективність трудової діяльності персоналу залежить і формується під впливом багатьох різнопланових чинників. Їх можна умовно поділити на дві групи (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Чинники, що впливають на ефективність діяльності персоналу

Примітка. Побудовано на основі [1, с. 93; 9, с. 163].

Таким чином, регулювання трудової діяльності персоналу підприємства – це сукупність правових, організаційних, економічних та соціальних заходів, спрямованих на забезпечення ефективного управління, координації та контролю

за працею працівників. Цей процес включає розробку та впровадження внутрішніх нормативних актів, політик та процедур, що регламентують умови праці, права і обов'язки працівників та роботодавця, систему оплати праці, охорону праці, режим роботи, а також вирішення трудових спорів. Метою регулювання є досягнення оптимального рівня продуктивності, задоволення трудових прав та інтересів працівників, забезпечення безпеки та здоров'я на робочому місці, а також створення сприятливого клімату для професійного розвитку та мотивації персоналу.

Однією з ключових складових регулювання трудової діяльності є планування робочого часу, яке передбачає оптимальне розподілення робочих годин, встановлення перерв і відпочинку для забезпечення максимальної ефективності праці. Планування повинно враховувати індивідуальні особливості працівників, їхні потреби у відпочинку та здатність до концентрації на завданнях.

Управління продуктивністю праці включає розробку та впровадження системи оцінки і мотивації персоналу. Це може бути досягнуто через впровадження KPI (Key Performance Indicators), регулярні оцінки результативності праці, а також заохочення працівників за досягнення високих результатів. Ефективне управління продуктивністю сприяє не лише підвищенню ефективності праці, але й підвищенню мотивації працівників.

Забезпечення соціального захисту працівників є не менш важливою складовою регулювання трудової діяльності. Це включає надання медичного страхування, соціальних виплат, підтримку у випадках тимчасової непрацездатності, а також гарантії безпеки на робочому місці. Соціальний захист сприяє стабільності трудового колективу, зниженню плинності кадрів та підвищенню лояльності працівників до організації.

Розвиток персоналу є ще одним важливим аспектом регулювання трудової діяльності. Це передбачає постійне підвищення кваліфікації працівників, навчання новим технологіям і методам роботи, а також створення умов для кар'єрного зростання. Інвестиції в розвиток персоналу дозволяють підвищити

рівень компетенцій працівників, що в свою чергу сприяє підвищенню ефективності роботи організації в цілому.

Психологічний клімат у колективі також відіграє важливу роль у регулюванні трудової діяльності. Сприятливий психологічний клімат сприяє зниженню стресу, підвищенню задоволеності працею, поліпшенню взаємодії між працівниками та керівництвом. Для цього необхідно впроваджувати програми тимблдингу, організовувати тренінги з розвитку комунікативних навичок, а також проводити регулярні опитування задоволеності працівників.

Зниження фізичного та психологічного навантаження на працівників може бути досягнуто через оптимізацію робочих процесів, впровадження ергономічних рішень у робоче середовище, а також надання можливості для психологічного розвантаження під час робочого дня. Це сприяє зниженню втоми та підвищенню продуктивності праці.

Адекватна оплата праці є ключовим фактором мотивації працівників. Вона повинна відповідати рівню кваліфікації, складності виконуваних завдань та результативності праці. Важливою складовою є також прозорість системи оплати праці та можливість її коригування в залежності від результатів роботи.

На основі викладеного можна зробити висновок, що ефективне регулювання трудової діяльності працівників вимагає комплексного підходу, який враховує різноманітні аспекти організації праці та забезпечує створення сприятливих умов для реалізації трудового потенціалу. Це сприяє не лише підвищенню продуктивності праці, але й підвищенню задоволеності працівників, їхньої лояльності до організації та створенню конкурентоспроможного підприємства в умовах ринкової економіки. Це потребує системного підходу, врахування специфіки діяльності підприємства, а також гнучкості у реагуванні на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища.

1.2. Особливості методів регулювання трудової діяльності працівників організації

Грамотне та ефективне управління соціальними системами багато в чому залежить від вибору і поєднання відповідних методів, які займають центральне місце в механізмі управління. Саме правильний вибір методів управління, дозволить забезпечити свідому, активну, творчу участь людей у трудовій діяльності.

Методи управління – це заходи, способи, прийоми, які дають змогу упорядкувати в менеджменті цілеспрямованість та ефективність діяльності підприємства [11].

Найпопулярнішими методами впливу керівників на трудову поведінку підлеглих є: адміністративні, економічні, правові, соціально-психологічні [9, с. 164]. Детально ці методи охарактеризовано на рис. 1.3.

Адміністративні методи включають в себе різні форми організаційного впливу на працівників, такі як накази, розпорядження, інструкції. Вони базуються на формальних аспектах трудових відносин та забезпечують чітку структуру й підпорядкованість. Адміністративні методи є ефективними для швидкого та точного виконання завдань, особливо в умовах необхідності оперативного реагування на зміну обставин.

Економічні методи управління трудовою діяльністю спрямовані на створення матеріальних стимулів для працівників. Це можуть бути різноманітні форми оплати праці, премії, бонуси, система участі у прибутках, а також інші види матеріальної винагороди. Економічні методи сприяють підвищенню мотивації працівників до продуктивної та якісної роботи, оскільки безпосередньо впливають на їх фінансове становище.

Соціально-психологічні методи базуються на врахуванні соціальних та психологічних факторів у трудовій діяльності. До них належать методи мотивації, створення сприятливого психологічного клімату, формування корпоративної культури, розвиток лідерських якостей. Ці методи сприяють

підвищенню задоволеності працею, покращенню взаємовідносин у колективі та загальному підвищенню ефективності роботи.

Адміністративні	Економічні	Соціально-психологічні
<ul style="list-style-type: none"> • формування структури органів управління; • затвердження адміністративних норм та нормативів; • правове регулювання; • інструктування; • відбір, підбір і розстановка кадрів; • затвердження методик та рекомендацій; • розробка посадових інструкцій, стандартів організації; • встановлення адміністративних санкцій та заохочень. 	<ul style="list-style-type: none"> • техніко-економічний планування та аналіз; • економічне стимулювання; • фінансування; • економічна мотивація трудової діяльності; • оплата праці та капіталовкладення; • кредитування та оподаткування; • ціноутворення та страхування; • участь в прибутках та капіталі; • встановлення економічних норм та нормативів. 	<ul style="list-style-type: none"> • соціально-психологічне планування та аналіз; • створення творчої атмосфери та нормального соціально психологічного клімату; • участь працівників в управлінні; • соціальна та моральна мотивація і стимулювання; • встановлення соціальних норм поведінки; • розвиток у працівників ініціативності та відповідальності; • встановлення моральних санкцій та заохочень.

Рис. 1.3. Види методів впливу керівників на трудову поведінку персоналу

Примітка. Побудовано на основі [12-14].

Методи регулювання трудової діяльності розрізняють також за характером впливу на трудову поведінку людей у сфері спільної праці:

1) методи стимулювання, засновані на задоволенні актуальних потреб працівників і спрямовані на посилення мотивації ефективної діяльності персоналу. Це можуть бути як матеріальні (підвищення заробітної плати, бонуси), так і нематеріальні стимули (визнання, кар'єрне зростання, професійний розвиток);

2) методи інформування, які сприяють тому, що працівники, маючи необхідну інформацію, самостійно та свідомо регулюватимуть свою трудову поведінку. Це може включати регулярні зустрічі, інформаційні бюлетені,

внутрішні портали, системи зворотного зв'язку. Важливо, щоб працівники були добре поінформовані про цілі та завдання організації, свої функції та очікувані результати роботи;

3) методи переконання, які використовуються для коригування неадекватної поведінки окремих працівників. Вони включають бесіди, консультації, тренінги, спрямовані на зміну ставлення працівників до своїх обов'язків, формування позитивного ставлення до роботи та колективу;

4) методи адміністративного примусу, які можуть використовуватися тимчасово, локально в екстремальних ситуаціях. Це можуть бути заходи дисциплінарного впливу, наприклад, догани, пониження в посаді, звільнення. Такі методи повинні використовуватися обережно та лише в крайніх випадках, коли інші методи не дали результату [9, с. 165].

Багатогранне поняття «регулювання трудової діяльності працівників організації» визначається сукупністю різних чинників, що впливають на його формування та реалізацію. Виявлення чинників, що впливають на регулювання трудової діяльності працівників, та аналіз умов їх реалізації сприяють формуванню своєчасних організаційно-адміністративних та соціально-економічних рішень, спрямованих на подолання дефіциту гідної праці шляхом створення сприятливих умов для всебічного розвитку людини та її самореалізації у процесі трудової діяльності.

Забезпечення ефективного регулювання трудової діяльності працівників організації передбачає систематичне вдосконалення існуючої організації праці на основі наукового дослідження та аналізу процесів і умов праці, впровадження нового передового досвіду.

Загалом, ефективне управління трудовою діяльністю працівників організації вимагає комплексного підходу, що включає раціональне поєднання різних методів впливу на трудову поведінку. Це дозволяє забезпечити не лише досягнення виробничих завдань, але й створення сприятливих умов для професійного та особистісного розвитку працівників.

1.3. Методичні підходи до аналізу та оцінки методів регулювання трудової діяльності працівників організації

Аналіз та оцінка економічної ефективності методів регулювання трудової діяльності працівників організації необхідна для вибору найбільш перспективних напрямків і розрахунку очікуваної економічної ефективності заходів при плануванні цих робіт; зіставлення різних варіантів і вибору найбільш ефективного з них; розрахунку економічної ефективності, досягнутої в результаті впровадження більш досконалої організації праці [15, 16].

Завдяки комплексному характеру цих заходів, більшість з них в тій чи іншій мірі дає економічний, психофізіологічний і соціальний ефекти. Економічний ефект досягається зниженням трудомісткості продукції, втрат робочого часу, вивільненням виробничих площ і обладнання, зниженням матеріаломісткості та енергоємності продукції та ін. Психофізіологічний ефект виникає при підвищенні працездатності працюючих, збереження їх здоров'я. Соціальний ефект досягається підвищенням задоволеності працею. Психологічний і соціальний ефекти в кінцевому рахунку створюють умови для підвищення мотивації праці, зацікавленості в її результатах, а отже, ведуть до зростання продуктивності і якості праці, тобто до економічного ефекту.

Розрахунок економічної ефективності від впровадження методів регулювання трудової діяльності працівників організації в основному базується на тих же принципах, що і визначення ефективності нової техніки. Якщо ці заходи впроваджуються в комплексі з заходами щодо вдосконалення техніки, технології та організації виробництва, то визначається сумарна економія від впровадження всього комплексу заходів.

Єдиним і більш об'єктивним критерієм оцінки ступеня регулювання трудової діяльності працівників організації є доцільність використання робочого часу, а вихідною базою з метою його аналізу та визначення – сукупний можливий фонд часу колективу підприємства.

Для визначення загального рівня регулювання трудової діяльності працівників організації також береться до уваги коефіцієнт трудової дисципліни і коефіцієнт умов праці. Необхідно відзначити, що за допомогою коефіцієнта умов праці визначається загальний рівень регулювання трудової діяльності працівників по всіх робочих позиціях. Коефіцієнт ж трудової дисципліни обчислюється як різниця між одиницею і часткою всіх витрат робочого часу в загальному плановому фонді робочого часу.

Головним підсумком аналізу методів регулювання трудової діяльності працівників організації є введення результативного комплексу заходів для поліпшення організації праці в компанії.

До основних показників економічної ефективності методів регулювання трудової діяльності працівників організації відносять такі показники, як зростання продуктивності праці і річний економічний ефект. Зростання продуктивності праці в разі повного скорочення витрат робочого часу, може бути досягнуто завдяки:

- усунення витрат, які залежать від працівників;
- усунення витрат внаслідок організаційно-технічних причин;
- усунення неявок, які пов'язані із захворюваністю;
- усунення всіх непродуктивних витрат і витрат робочого часу,

включаючи приховані втрати [5, 16].

Створення та запровадження певних заходів щодо удосконалення регулювання трудової діяльності працівників організації вимагає матеріальних (грошових) і трудових витрат. Економічна значимість регулювання трудової діяльності працівників організації залежить не тільки від кількості впроваджених заходів, але і від їх ефективності. При цьому економічна результативність визначається підвищенням продуктивності праці, і так само за рахунок скорочення собівартості продукції.

Економічний підсумок удосконалення регулювання трудової діяльності працівників організації – зменшення собівартості товарів і отримання додаткового прибутку завдяки:

- збільшення продуктивності праці внаслідок зменшення трудомісткості товарів, відносного скорочення чисельності персоналу, підвищення якості використання внутрішнього змінного і цілоденного фонду робочого часу, підвищення працездатності і кваліфікації персоналу;
- зменшення зарплатоємності продукції, а саме за рахунок зниження витрат заробітної плати на 1 грн. продукції;
- зростання випуску і обсягу реалізації товарів;
- скорочення браку і поліпшенню якості товарів;
- скорочення матеріальних витрат [15, 16].

Основне економічне значення удосконалення регулювання трудової діяльності працівників організації полягає в тому, що воно відбувається, в першу чергу, з метою збільшення продуктивності праці, що є невичерпним джерелом зростання ефективності виробничого циклу. Соціальне ж значення міститься в підвищенні якості умов праці та збільшення можливостей для становлення різнобічної та розвиненої особистості.

Економічна ефективність методів регулювання трудової діяльності працівників організації оцінюється з метою визначення найперспективніших напрямів і для розрахунку очікуваного прибутку при впровадженні цих методів. Також оцінка проводиться для співвіднесення різних варіантів і вибору найбільш ефективного з них, для розрахунку ефективності, яка була досягнута за підсумками впровадження методів регулювання трудової діяльності. В результаті комплексного характеру даних методів, більшість з них певною мірою дає психофізіологічний, економічний і соціальний ефекти.

Система показників оцінки методів регулювання трудової діяльності працівників організації на промисловому підприємстві повинна ґрунтуватися на комплексному підході. Система показників аналізу та оцінки методів регулювання трудової діяльності працівників організації повинна вирішувати два завдання: по-перше, забезпечувати об'єктивний вимір показників, власне, ефективності праці, і, по-друге, відображати здатність системи управління використовувати внутрішні можливості її підвищення.

Показники ефективності регулювання трудової діяльності працівників організації для промислового підприємства повинні відповідати таким вимогам:

- 1) відображати вплив регулювання трудової діяльності на ефективність промислового підприємства;
- 2) показувати вплив практики управління персоналом на якість праці;
- 3) виявляти ступінь використання внутрішніх можливостей промислового підприємства для зниження кадрових ризиків і підвищення показників діяльності персоналу;
- 4) структура і кількість показників повинні відповідати вимогам об'єктивності, комплексності та оптимальності: їх кількість повинна бути такою, щоб забезпечувати отримання вичерпної і достовірної інформації про кожному аспекті регулювання трудової діяльності працівників організації для прийняття обґрунтованих рішень.

Однією з найвідоміших і найбільш поширених концепцій управління бізнесом є збалансована система показників (BSC – Balanced Scorecard) Д. Нортон і Р. Каплана [17], однак, об'єднуючи фінансові та нефінансові показники, вона не містить показників, що відносяться до регулювання трудової діяльності працівників організації. З урахуванням особливостей діяльності промислового підприємства для забезпечення ефективності регулювання трудової діяльності працівників організації необхідно спиратися на такі об'єкти: результати, витрати, вартість праці і кадровий потенціал промислового підприємства.

Найбільш відповідною в даному аспекті оцінки ефективності методів регулювання трудової діяльності працівників організації є модель М. Хаммера і Л. Хершман, призначена для того, щоб «швидше, краще, дешевше досягати мети підприємства», що включає дві групи показників: показники-результати і показники-чинники [18]. Відповідно до системи показників забезпечення ефективного регулювання трудової діяльності працівників на промисловому підприємстві даний підхід передбачає поділ на показники-результати ефективності праці та показники-можливості підвищення якості праці (рис. 1.4).

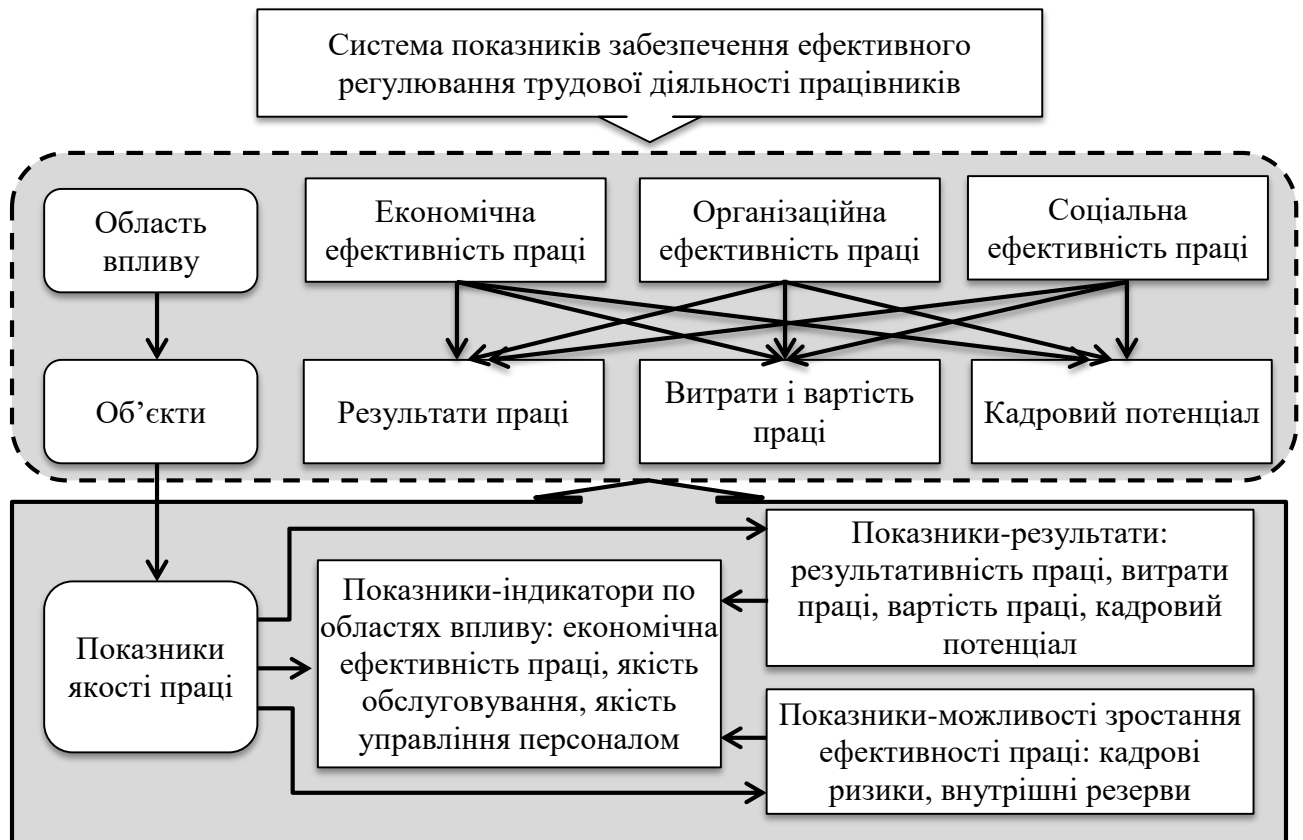


Рис. 1.4. Модель системи показників оцінки ефективності методів регулювання трудової діяльності працівників організації

Примітка. Побудовано автором на основі [17-20].

В результаті визначені три групи показників:

1) ключові показники-індикатори забезпечення ефективного регулювання трудової діяльності працівників, які комплексно характеризують результати спільної діяльності всіх суб'єктів управління, сфокусовані на основних областях впливу методів регулювання на прибутковість промислового підприємства – економічної, організаційної та соціальної ефективності;

2) показники-результати, що відображають рівні результативності праці, витрат праці, вартості праці та стан кадрового потенціалу;

3) показники-можливості підвищення ефективності методів регулювання трудової діяльності працівників організації, що характеризують здатність системи управління промислового підприємства мінімізувати кадрові ризики, використовуючи внутрішні резерви.

Дана система може налаштовуватися і перенастроюватися в залежності від стану організації праці на промисловому підприємстві, наявності тих чи інших проблем, пріоритетів керівництва. При цьому для поточної оцінки ефективності методів регулювання трудової діяльності працівників організації має здійснюватися вимір показників-індикаторів в режимі постійного моніторингу, що дозволить вчасно виявити і мінімізувати негативний вплив кадрових ризиків на діяльність промислового підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ МЕТОДІВ РЕГУЛЮВАННЯ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ *****

2.1. Загальна характеристика підприємства та аналіз основних показників його діяльності

Товариство з обмеженою відповідальністю ***** (далі – *****) засноване у 1997 році директором ***** що є частиною *****

Організаційно-правова форма підприємства – товариством з обмеженою відповідальністю. Досліджувана компанія є комерційною організацією, так як вона переслідує головну мету – отримання максимального прибутку.

Форма власності – недержавна. Розмір статутного капіталу – 120 250 000,00грн. Статус юридичної особи на 15.04.2024 – не перебуває в процесі припинення. Місцезнаходження юридичної особи:

Підприємство з моменту реєстрації, яка проводилась у порядку, встановленому законодавством України, має статус юридичної особи, самостійний баланс, розрахунковий рахунок в установах банку, печатку, кутовий та інші штампи зі своїм найменуванням та емблемою, бланки, товарний знак та інші реквізити. Підприємство має право від свого імені укладати договори, виконувати обов'язки пов'язані з його діяльністю, бути позивачем і відповідачем у суді. Воно має право здійснювати будь-яку підприємницьку діяльність, яка не суперечить законодавству України і відповідає меті передбаченій статутом.

Основним видом діяльності ***** згідно з Державним класифікатором видів економічної діяльності є виробництво готових кормів для тварин, що утримуються на фермах (КВЕД 10.91).

Інші види діяльності: виробництво автотранспортних засобів (КВЕД 29.10); виробництво олії та тваринних жирів (КВЕД 10.41); торгівля іншими автотранспортними засобами (КВЕД 45.19); технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів (КВЕД 45.20); оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин (КВЕД 46.21); діяльність посередників у торгівлі продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами (КВЕД 46.17); оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин (КВЕД 46.21); оптова торгівля хімічними продуктами (КВЕД 46.75); неспеціалізована оптова торгівля (КВЕД 46.90); складське господарство (КВЕД 55.10); інша допоміжна діяльність у сфері транспорту (КВЕД 52.29); оброблення та видалення безпечних відходів (КВЕД 38.21); оброблення та видалення небезпечних відходів (КВЕД 38.22).

***** – частина Агропромислової групи***** , найбільш потужніше підприємство Групи. ***** виготовляє збалансовані корми та концентрати під торговою маркою ***** .

Підприємство займається виробництвом повнораціонних кормів, концентратів та кормових добавок для всіх видів сільськогосподарських тварин, використовуючи сучасне імпортне обладнання та передові європейські технології. Виробничі потужності компанії включають два сучасних комбікормових заводи у смт. ***** , здатні виготовляти 150 тис. тон кормів на рік. Заводи оснащені високотехнологічними лініями європейського виробництва, а для виробництва використовуються премікси компанії DSM – світового лідера з виробництва вітамінів та преміксів.

***** забезпечує оперативне подання сировини, її технологічну підготовку та введення всіх компонентів відповідно до рецепту, ефективну переробку та випуск продукції високої якості, що відповідає сучасним стандартам. У виробництві використовується виключно сировина рослинного

походження без антибіотиків, стимуляторів росту та ГМО. *****
також використовує продукти власної переробки, такі як олія, соєвий екструдат та макуха.

Асортимент компанії включає комбікорми для бройлерів, несучок, свиней, перепілок, індиків, гусей, качок, кроликів, риби та равликів. Продукція представлена такими категоріями: готовий корм повнораціонний для сільськогосподарських тварин, птиці та риби (розсипний, гранульований); концентрати; фасовані зернові та білкові суміші.

*****пропонує дві лінії комбікормів та концентратів: лінія «Оптимум» та універсальні кормові суміші для невеликих господарств та населення. Фасування здійснюється у паперові та поліпропіленові мішки по 2, 10, 25 та 40 кг.

Напрями діяльності підприємства: виробництво якісної продукції різних рецептур та для різних галузей птахівництва, свинарства та скотарства; виробництво кормів за рецептурами замовників; випуск кормів повністю збалансованих за мікроелементами та вітамінами та здатних на максимальну конверсію.

Виробнича потужність заводу складає 8000 тонн гранульованого комбікорму на місяць. У 2023 році завод виробив 49980 тонн готової продукції.

Місія ***** – завоювання лідерських позицій через довіру та постійне вдосконалення заради здоров'я нації.

***** забезпечує: доставку на склад клієнта за наявності додаткової угоди; вигідні фінансові умови співпраці; рекламну підтримку для дилерів та офіційних представників, включаючи розміщення контактної інформації клієнта на нашому сайті та рекламних матеріалах; можливість ексклюзивного представництва у регіоні для дилерів в областях України.

Організаційна структура підприємства зображена в додатку А.

Сьогодні ***** – успішна, динамічна компанія, яка постійно вдосконалюється, збільшує свої виробничі потужності та розширює асортимент товарів.

Усі виробничі потужності ***** оснащені сучасним обладнанням, мають сертифіковане та автоматизоване виробництво, що дозволяє їм конкурувати з аналогічними підприємствами в Європі. Для виробництва якісної продукції компанія використовує зернові культури, вирощені на екологічно чистих територіях Волинської, Рівненської та Львівської областей. Білкову та олійну сировину компанія виробляє самостійно шляхом переробки насіння сої, ріпаку та соняшника на власних заводах. Амінокислоти, вітаміни, макро- та мікроелементи, необхідні для нормального життя та розвитку тварин і птиці, закупаються у провідних європейських постачальників.

Основними покупцями продукції ***** є сільськогосподарські організації, селянсько-фермерські господарства, хлібопереробні заводи та населення. Цільова аудиторія компанії включає приватних осіб і підприємства галузей птахівництва, свинарства та скотарства. Постачальниками є торгові організації різних форм власності, з якими укладаються договори купівлі-продажу. Підзвітні особи також можуть набувати необхідні матеріальні цінності.

Оцінка основних техніко-економічних показників діяльності ***** включає в себе аналіз бухгалтерських балансів і звітів про фінансові результати досліджуваного підприємства за минулі періоди з метою виявлення тенденцій в його діяльності і визначення основних фінансових показників (табл. 2.1).

За період з 2021 по 2023 рік власний капітал підприємства зріс на 27%. Це свідчить про збільшення власних ресурсів компанії, що може бути позитивним сигналом для інвесторів та власників.

Собівартість реалізованої продукції у 2022 р. порівняно з 2021 р. збільшилась на 2 %, а у 2023 р. порівняно з 2022 р. зменшилась на 59 %, що є негативними моментом, який прямо вказує на наслідки початку війни.

Таблиця 2.1

Основні техніко-економічні показники діяльності *****

за 2021-2023 роки

Показник	Рік			Абсол. відхил.		Віднос. відхил.	
	2021	2022	2023	2022/ 2021	2023/ 2022	2022/ 2021	2023/ 2022
Власний капітал, тис. грн.	352025	427711	448153	75686	20442	22	5
Виручка від реалізації валової продукції, тис. грн.	1300080	1495399	655200	195319	-840199	15	-56
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	1113861	1138577	472112	24716	-666465	2	-59
Валовий прибуток, тис. грн.	186219	356822	183088	170603	-173734	92	-49
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	73685	146742	30442	73057	-116300	99	-79
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	149	144	77	-5	-67	-3	-47
Фонд оплати праці, тис. грн.	13620	14726	8860	1106	-5866	8	-40
Фондовіддача, грн	6,6	8,0	2,9	1,4	-5,1	21	-64
Середньомісячна заробітна плата працівника, грн	7617	8522	9589	905	1067	12	12,5
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	195806	186815	227831	-8991	41016	-4,6	22
Середньорічна вартість оборотних коштів, тис. грн.	139584	220671	193690	81087	-26981	58	-12
Продуктивність праці, тис. грн. /особу	8725	10385	8509	1659	-1876	19	-18
Рентабельність власного капіталу, %	20,9	34,3	6,8	13,4	-27,5	–	–
Рентабельність основної діяльності, %	6,6	12,9	6,4	6,3	-6,4	–	–
Рентабельність підприємства, %	5,7	9,8	4,6	4,1	-5,2	–	–
Дебіторська заборгованість, тис. грн.	234784	369274	199988	134490	-169286	57	-46
Кредиторська заборгованість, тис. грн.	498415	320630	131302	-177785	-189328	-36	-59

Примітка. Розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

Підприємство у 2021 р. отримало чистий прибуток в сумі 73,6 тис. грн, у 2022 р. – 146,7 тис. грн, у 2023 р. – 30,4 тис. грн. З цих даних можна визначити, що підприємство працює прибутково, але має негативну тенденцію до зменшення його величини, оскільки зростають ціни на сировину та матеріали.

У 2021 р. ефективність використання всього майна підприємства становила 20,9 %, у 2022 р. – 34,3 %, а у 2023 р. – 6,8 % та зменшувалась, що є негативною тенденцією для підприємства.

Ефективність управління основними засобами ***** знижується. У 2021 році було реалізовано продукції на суму 6,6 гривні на кожному використовувану гривню основних засобів. До 2023 р показник зменшився до 2,9 грн. Зниження фондівддачі (продуктивності) свідчить про можливі проблеми в управлінні основними засобами. Зниження цього показника може бути показником неефективного використання ресурсів.

Важливо враховувати, що зростання дебіторської заборгованості може свідчити про проблеми з врегулюванням боргів, тоді як зниження кредиторської заборгованості може бути зв'язане зі скороченням кредитних ліній або зі змінами в умовах поставок.

Персонал підприємства є одним з головних ресурсом підприємства, від якості підбору та ефективності використання якого багато в чому залежать результати виробничої діяльності підприємства.

Негативною для ***** тенденцією є зниження продуктивності праці на 2% в досліджуваному періоді при зростанні середньомісячної заробітної плати на 26%. Це може вказувати на неефективне використання трудових ресурсів.

Проведене дослідження вказує на потребу уважніше розглядати ефективність управління ресурсами *****, включаючи фінансові, людські та матеріальні ресурси, а також потребу удосконалення стратегії виробництва та управління боргами підприємства.

Дані для дослідження динаміки показників фінансових результатів досліджуваного представлено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Показники фінансових результатів ***** за 2021-2023 роки

Показник	Рік			Абсол. відхил.		Віднос. відхил.	
	2021	2022	2023	2022/ 2021	2023/ 2022	2022/ 2021	2023/ 2022
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн.	1300080	1495399	655200	195319	-840199	15	-56
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	1113861	1138577	472112	24716	-666465	2	-59
Валовий прибуток від реалізації, тис. грн.	186219	356822	183088	170603	-173734	92	-49
Інші операційні доходи, тис. грн.	298892	514736	458639	215844	-56097	72	-11
Адміністративні витрати, тис. грн.	15716	12456	11338	-3260	-1118	-21	-9
Витрати на збут, тис. грн.	69982	128074	135736	58092	7662	83	6
Інші операційні витрати, тис. грн.	283033	515670	447257	232637	-68413	82	-13
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн.	116380	215358	47396	98978	-167962	85	-78
Інші фінансові доходи, тис. грн.	1327	4899	3101	3572	-1798	269	-37
Інші доходи, тис. грн.	139	6	1629	-133	1623	-96	27050
Фінансові витрати, тис. грн.	26987	41132	13908	14145	-27224	52	-66
Інші витрати, тис. грн.	10	30	982	20	952	200	3173
Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування, тис. грн.	90849	179101	37236	88252	-141865	97	-79
Податок на прибуток, тис. грн.	17164	32359	6794	15195	-25565	89	-79
Чистий прибуток, тис. грн.	73685	146742	30442	73057	-116300	99	-79

Примітка. Розраховано на основі фінансової звітності підприємства

Звітний 2023 рік підприємству вдалося завершити з перевищенням доходів над витратами – чистим прибутком в обсязі 30442 тис. грн., що свідчить про успішну фінансово-господарську діяльність підприємства.

Варто зазначити, що чистий дохід (виручка) від реалізації продукції зростає з 2021 до 2022 року, але значно зменшилася у 2023 році. Собівартість

реалізованої продукції також збільшувалася протягом цього періоду, але в 2023 році спостерігається раптове зменшення.

Валовий прибуток від реалізації продукції показав схожу тенденцію, з піком у 2022 році і подальшим зменшенням у 2023 році. Операційні доходи та витрати зростали протягом усього періоду, з особливо високим зростанням у 2023 році.

Інші витрати у 2022 р. порівняно з 2021 р. зросли на 200 %, а у 2023 р. порівняно з 2022 р. зросли на 3173 %, що знову може вказувати на проблеми, спричинені початком великої війни

З табл. 2.2 видно, що загалом у ***** в період з 2021 по 2023 роки спостерігається перевищення доходів над витратами.

Дані для аналізу показників фінансового стану ***** наведено в табл. 2.3.

Коефіцієнт швидкої ліквідності вимірює здатність компанії погасити свої поточні зобов'язання за допомогою найбільш ліквідних активів (які можна швидко конвертувати в готівку). Проведені розрахунки показують значний зріст цього показника у ***** у 2022 та 2023 роках, що свідчить про покращення ліквідності компанії.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності показує ступінь покриття найбільш ліквідними активами поточних зобов'язань підприємства. Значенням цього показника більше нуля практично вважають оптимальним. Значення коефіцієнта абсолютної ліквідності ***** в 2021-2023 рр. задовольняє нормативу.

Коефіцієнт покриття вимірює здатність компанії погасити свої поточні заборгованості за допомогою своїх поточних активів. Чим вище цей показник, тим більша здатність компанії погасити свої поточні зобов'язання. У 2022 році цей показник у ***** зріс з 1,8 до 2,7, що є позитивним знаком. Проте, у 2023 році він трохи знизився до 2,6, але все ще залишається на високому рівні.

Таблиця 2.3

Показники фінансового стану *****

Показник	Нормативне значення	Рік		
		2021	2022	2023
1. Аналіз ліквідності підприємства				
1.1. Коефіцієнт покриття	>1	1,8	2,7	2,6
1.2. Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,6-0,8	0,8	2,1	2,1
1.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0 Збільшення	0,1	0,3	0,5
2. Аналіз платоспроможності (фінансової стійкості) підприємства				
2.1. Коефіцієнт платоспроможності	>0,5	0,41	0,57	0,77
2.2. Коефіцієнт фінансування	<1	1,42	0,75	0,29
2.3. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	>0,1	0,22	0,41	0,60
2.4. Коефіцієнт маневреності власного капіталу	>0 збільшення	0,71	1,33	3,41
3. Аналіз ділової активності підприємства				
3.1. Коефіцієнт оборотності активів	Збільшення	1,53	2,00	1,13
3.2. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	Збільшення	5,54	4,05	3,28
3.3. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	Збільшення	3,69	3,50	1,46
4. Аналіз рентабельності підприємства				
4.1 Коефіцієнт рентабельності активів	>0 збільшення	8,7	19,6	5,3
4.2. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	>0 збільшення	20,9	34,3	6,8
4.3. Коефіцієнт рентабельності продукції	>0 збільшення	6,6	12,9	6,4

Примітка. Розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства.

Усі розглянуті показники вказують на покращення фінансового стану ***** з часом, особливо щодо його ліквідності.

На основі аналізу показників фінансової стійкості можна зробити висновок, що підприємство за даними 2023 року було фінансово стійким.

Швидкість обороту активів, основних засобів та власного капіталу ***** зменшилась за період 2021-2023 рр., що свідчить про зниження ділової активності підприємства.

Оцінюючи всі показники рентабельності *****, можна відзначити негативну динаміку рентабельності продукції, вона зменшилась на 0,2% у 2023 р порівняно з показником 2021 р. Рентабельність власного капіталу значно зросла в 2022 році, в 2023 році вона різко впала. Це може вказувати на проблеми в управлінні ресурсами або ефективності виробництва.

Згідно з методологією І. Адізеса, компанія *****перебуває на стадії зрілості, як свідчить її фінансова стійкість. Компанії вдається утримувати стабільну позицію в зовнішньому середовищі, привертаючи все більше інвестицій для розвитку технологій виробництва. Шляхом скорочення витрат і підвищення продуктивності досягається оптимізація прямих і непрямих витрат, раціональне використання ресурсів.

2.2. Аналіз методів регулювання трудової діяльності працівників у *****

Система управління організації і її організаційна структура є взаємопов'язаними. Організаційна структура повинна відповідати планам компанії і цільовим орієнтирам концепції її управління (див. додаток А).

У компанії використовується лінійно-функціональна система управління, що ґрунтується на чіткому розподілі обов'язків та відповідальності за різними функціями управління. Лінійні керівники мають безпосередній контроль над виконавцями і співпрацюють з функціональними відділами для вирішення управлінських завдань.

Керівництво підприємства встановлює стратегічні цілі та завдання на щорічних зборах акціонерів та трудових колективах для укладення колективного договору на наступний рік. Щотижневі збори керівників підрозділів

відбуваються під керівництвом генерального директора, а поточні завдання обговорюються на зборах з директором з виробництва. Після цих зборів начальники підрозділів інформують персонал.

У ***** застосовуються адміністративні, економічні та соціально-психологічні методи управління персоналом.

До адміністративних методів належать видання наказів, розпоряджень, розробка посадових інструкцій, підбір та розстановка кадрів. До адміністративно-розпорядчих методів менеджменту, що використовуються у діяльності ***** відносяться:

1. Застосування положень Кодексу законів про працю України:

- всі співробітники підприємства наймаються та працюють на основі контрактної системи та на умовах, що відповідають трудовому законодавству України, що також включає оформлення трудових договорів, які регулюють права та обов'язки працівників та роботодавця;

- на підприємстві встановлений розпорядок робочого часу, перерв та вихідних, що розроблений та дотримується відповідно до законодавства;

- кожен працівник організації забезпечений правами на відпустки, лікарняні, декретні відпустки, а також має захист від неправомірного звільнення.

2. Формування наказів, розпоряджень, інструктивно-нормативних документів:

- оформлення офіційних документів про прийняття нових працівників, їхнє переведення чи звільнення з роботи здійснюється відповідно до наказів вищої ланки управління;

- на підприємстві наявні інструкції та нормативні документи, що регламентують виконання робіт, техніку безпеки та охорону праці;

- видання розпоряджень щодо планів роботи, графіків змін, проведення зборів, навчань тощо в організації проводиться відповідно до положень та законодавства.

3. Нагляд за дотриманням правил внутрішнього розпорядку:

- проводяться регулярні перевірки виконання працівниками правил внутрішнього розпорядку, дисципліни та безпеки праці;
- щодо порушників дисципліни вживаються заходи, включаючи усні та письмові зауваження, дисциплінарні стягнення або звільнення;
- встановлена чітка система звітності, яка дозволяє оперативно контролювати дотримання правил та вчасно реагувати на порушення.

4. Наявність посадових інструкцій:

- детальні посадові інструкції для кожної посади, які включають обов'язки, права та відповідальність що несе працівник;
- проводяться ознайомчі заходи для нових співробітників щодо їхніх посадових обов'язків та вимог;
- проводиться регулярний перегляд та оновлення посадових інструкцій у відповідності до змін у виробничих процесах підприємства та законодавства України.

Економічні методи ґрунтуються на результатах економічної діяльності працівників підприємства загалом. Економічні методи переважно використовуються бухгалтером підприємства. До них відносяться ціноутворення, оподаткування, техніко-економічний аналіз.

Мотивація персоналу ***** до ефективної роботи складається з матеріальної та нематеріальної частини. Матеріальна частина складається з фіксованої частини (базова заробітна плата) та змінної частини (винагорода за результатами). Рівень матеріальної винагороди орієнтований на середні дані ринку праці.

Кожен співробітник досліджуваного підприємства повинен почуватися соціально захищеним, тому соціальний пакет є обов'язковою та невід'ємною частиною системи загальної винагороди. Компанія забезпечує виплати в повному обсязі, передбачені законодавством, а також прагне збільшувати додаткові блага, які регламентуються локальними нормативними актами:

- на підприємстві присутнє економічне стимулювання у вигляді бонусів та премій за досягнення високих показників продуктивності та перевиконання планових завдань;
- компанія проводить навчальні заходи для працівників за власний рахунок;
- наявні оплачувані відпустки;
- впроваджені грошові премії на свята, що враховують витрати на культурно-масові та спортивні заходи.

Перелік додаткових виплат, так само як і умови їх надання, визначаються *****, виходячи з його фінансових можливостей з урахуванням тенденцій на ринку праці.

До соціально-психологічних методів впливу на трудову діяльність персоналу, що використовуються *****, відносяться:

- організація внутрішніх і зовнішніх тренінгів та курсів для підвищення кваліфікації співробітників;
- можливість професійного зростання і розвитку кар'єри в рамках підприємства;
- система оцінки та зворотного зв'язку – в організації проходить регулярне оцінювання працівників та надання рекомендацій щодо їх подальшого розвитку;
- досвідчені працівники можуть призначатись як ментори для нових співробітників, що сприяє швидкій адаптації, професійному розвитку та більш злагодженій спільній роботі персоналу;
- кожен працівник має соціальні гарантії та забезпечений медичним страхуванням;
- місії та цілі сформовані з урахуванням колективної думки та пропозицій від працівників, кожен має відкритий канал для обміну інформацією між керівництвом та співробітниками про їх виконання та досягнені цілі;
- забезпечуються комфортні та безпечні умови праці, з урахуванням ергономічних вимог при облаштуванні робочих місць;

- встановлені оптимальні норми виробітку та часу для виконання робочих завдань, що дозволяє більш ефективно планувати робочий час;
- використовуються сучасні технології та наукової організації праці для підвищення продуктивності та якості праці;
- на робочих місцях усі працівники підприємства повинні дотримуватися певних етичних норм поведінки.

Керівники на підприємстві мають великий обсяг знань та навичок для виконання своїх обов'язків. До основних функцій фахівця з управління персоналом у ***** відноситься:

- здійснення підбору кадрів;
- проведення співбесіди з тими, хто наймається на роботу;
- забезпечення організації працівниками необхідних професій, спеціальностей та кваліфікації;
- вивчення та визначення професійних, ділових та особистісних якостей співробітників з метою раціонального їх використання;
- планування, організація та контроль підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації робочих кадрів;
- розробка та впровадження плану соціального розвитку організації;
- проведення профорієнтаційної роботи, організація та планування адаптації нових працівників з метою їх закріплення та кращого використання;
- формування трудового колективу (взаємини, морально-психологічний клімат, єдність методів у досягненні кінцевої мети, особистий та колективний інтерес);
- управління мотивацією трудової поведінки співробітників;
- проведення оцінки економічної та соціальної ефективності заходів щодо вдосконалення системи управління організацією та служби управління персоналом.

Систематичний та послідовний підхід до управління бізнесом, а також відповідність основним тенденціям світового ринку, дозволяють компанії підтримувати статус надійного та стабільного партнера. Висока ефективність

управління, застосування передових технологій та професійна команда сприяють оптимальному використанню людських, природних та фінансових ресурсів, що забезпечує високі результати і швидкий прогрес у розвитку.

2.3. Оцінка ефективності методів регулювання трудової діяльності працівників *****

Для оцінки ефективності методів регулювання скористаємось моделлю, що зображена на рисунку 1.4. Вона охоплює 3 напрями ефективності праці: економічний, організаційний та соціальний. Розглянемо їх детальніше окремо:

1. Економічна ефективність праці включає показники, що відображають результативність використання персоналу з точки зору економіки підприємства, а саме: показники продуктивності праці та витрати на одного працівника.

Продуктивність праці – це середній дохід, який приносить один працівник. Вимірюється відношенням доходу від реалізації продукції до середньооблікової чисельності персоналу.

Використовуючи дані з фінансової звітності та звіту праці ***** розрахуємо цей показник:

$$\text{ПП} = 655\,200/76 = 8\,621,2 \text{ грн.}$$

Витрати на одного працівника – це загальна сума коштів, які компанія витрачає на конкретного працівника протягом звітного періоду. Вимірюється відношенням фонду оплати праці до середньооблікової чисельності персоналу:

Користуючись даними зі звітності підприємства розраховуємо, що:

$$\text{В} = 2\,323\,900/76 = 30\,577,6 \text{ грн.}$$

2. Організаційна ефективність праці відображає, наскільки продуктивним є використання людського капіталу для досягнення цілей і завдань підприємства. До її показників відносяться: середній час виконання завдань та відсоток автоматизованих операцій.

Середній час виконання завдань може залежати від багатьох факторів, включаючи навченість персоналу, складність та пріоритетність окремих завдань, тому розраховувати цей показник не є доцільним. Натомість розглянемо відсоток автоматизованих операцій, за даними підприємства близько 3/5 усіх виробничих операцій на підприємстві є автоматизованими та потребують лише догляду з боку інженерного персоналу. Враховуючи ці дані, можна вважати, що близько 50% операцій на підприємстві є повністю автоматизованими, що дозволяє зменшувати вплив людського фактора, підвищувати ефективність виробничих процесів та знижувати витрати.

3. Соціальна ефективність праці відображає, наскільки добре організація задовольняє соціальні потреби своїх працівників та сприяє їхньому професійному і особистісному розвитку. Вона включає такі аспекти, як рівень задоволеності працівників та рівень соціального забезпечення.

Задоволеність працівників – це показник, що відображає ступінь задоволення працівників своїми робочими умовами, атмосферою у робочому середовищі, відносинами з колегами та керівництвом. Для визначення цього показника було проведено опитування за п'ятибальною шкалою серед 39 працівників підприємства, результати якого розміщені у табл. 2.4

Таблиця 2.4

Опитування серед працівників *****

Показник	Робочі умови	Робоче середовище	Відносини з колегами	Відносини з керівництвом
Середня оцінка	4,4	4,2	4,7	4,3

Примітка. Складено автором

Аналізуючи дані, отримані в ході проведення опитування можна визначити, що більшість показників мають бал вище середнього, що вказує на високий загальний рівень задоволеності. Оцінка робочих умов вказує на те, що працівники здебільшого задоволені фізичними умовами праці та забезпечені необхідним комфортом та безпекою на робочому місці. Оцінка робочого середовища трохи нижча, хоча все ще має позитивний результат, можливо

оцінки деяких працівників можуть вказувати на певні аспекти та недоліки у корпоративній культурі чи атмосфері організації. Відносини з колегами отримали найвищу оцінку, це може означати, що колектив дружній та працівники добре співпрацюють між собою, що позитивно впливає на загальну продуктивність та моральний стан. Відносини з керівництвом також отримали високу оцінку, що свідчить про те, що працівники загалом задоволені стилем керівництва, комунікацією та підтримкою з боку керівників, проте він нижчий за показник відносин між колегами, що може вказувати на наявність розбіжностей у роботі між нижчою та вищою ланками управління.

Рівень соціального забезпечення визначає, наскільки працівники мають доступ до соціальних благ та програм підтримки. Він може включати медичне страхування, програми навчання та підвищення кваліфікації, додаткові відпустки та інші пільги.

Провівши невелике анкетування на підприємстві, було встановлено що:

- частка працівників, що мають доступ до медичного страхування становить 90%;
- частка працівників, що мають доступ до програм навчання та підвищення кваліфікації становить 70%;
- кількість працівників, які підвищили кваліфікацію за останній рік – 15.

Високий рівень соціального забезпечення свідчить про значні інвестиції підприємства у соціальні потреби своїх працівників, що позитивно впливає на їх мотивацію та продуктивність. Рівень професійного розвитку, враховуючи загальну чисельність персоналу становить більше ніж 25% від усіх працівників, які мають доступ до підвищення кваліфікації, що вказує на значні можливості для навчання та розвитку працівників організації та сприянню професійного зростання з боку підприємства.

Таблиця 2.5

SWOT-аналіз регулювання трудової діяльності працівників

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Працівники мають високий рівень професійних знань і навичок, що сприяє ефективному виконанню завдань ▪ Використання передових технологій забезпечує стабільно високу якість продукції ▪ Завдяки професіоналізму співробітників та сучасному обладнанню замовлення виконуються швидко і точно ▪ Наявність доброї репутації сприяє залученню нових клієнтів та утриманню існуючих ▪ Компанія успішно конкурує на ринку завдяки високій якості продукції та інноваціям 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Недостатній рівень мотивації може призвести до зниження продуктивності праці ▪ Відсутність деякого обладнання вимагає замовлення компонентів на стороні, що збільшує витрати і час виконання замовлень ▪ Недостатня взаємодія з громадськістю може впливати на репутацію та імідж компанії ▪ Недостатня присутність у соціальних мережах знижує можливості для маркетингу та залучення нових клієнтів
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Інноваційні технології можуть підвищити ефективність виробництва і якість продукції ▪ Залучення нових клієнтів і утримання існуючих через ефективне управління трудовою діяльністю ▪ Активна рекламна кампанія може покращити впізнаваність бренду та залучити нових клієнтів ▪ Орієнтація на потреби клієнтів через постійне підвищення якості послуг і продукції 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Нестабільна ситуація може вплинути на безпеку працівників і функціонування підприємства ▪ Зниження купівельної спроможності клієнтів може вплинути на обсяги продажів ▪ Політичні ризики можуть призвести до змін в законодавстві та регулюванні бізнесу ▪ Коливання валютних курсів можуть вплинути на витрати на імпортне обладнання та матеріали ▪ Стагнація в галузі може знизити загальний попит на продукцію

Примітка. Складено автором

Для додаткової оцінки ефективності методів регулювання трудової діяльності працівників ***** пропонується SWOT-аналіз. Цей аналіз зосереджений на внутрішніх та зовнішніх чинниках, які впливають на управління трудовою діяльністю, а також на можливості та загрози, що виникають у цьому контексті (табл. 2.5).

Оцінка ефективності методів регулювання трудової діяльності працівників ***** охоплює різні аспекти управління персоналом, такі як мотивація, професійний розвиток, внутрішня комунікація та умови праці.

Компанія має висококваліфікований персонал, що забезпечує високу якість продукції та оперативність виконання замовлень. Популярність і стабільна робота на українському ринку свідчать про ефективне управління трудовою діяльністю.

Водночас, компанія стикається з проблемами низької мотивації співробітників, недостатньою комунікацією із суспільством та слабкою активністю в соціальних мережах. Для вирішення цих проблем необхідно впровадити мотиваційні програми, створити відділ внутрішніх комунікацій та активізувати присутність в соціальних мережах.

Серед можливостей компанії виділяються впровадження нових технологій, розширення бази клієнтів та зростання відповідності діяльності потребам клієнтів. Інвестиції в нові технології, проведення маркетингових кампаній та збір зворотного зв'язку від клієнтів сприятимуть підвищенню продуктивності та задоволеності клієнтів.

Основні загрози включають війну в країні, економічний спад та політичну нестабільність. Для протидії цим загрозам важливо розробити кризові плани, забезпечити безпеку працівників та диверсифікувати ринки збуту. Узагальнюючи, компанія має сильні сторони, що сприяють її стабільному розвитку, але потребує вдосконалення в управлінні персоналом та комунікаціях. Використання можливостей і протидія загрозам допоможуть зберегти конкурентоспроможність і стабільність на ринку.

У табл. 2.6 наведена матриця SWOT-аналізу *****. В ній відображено аналіз зовнішнього середовища і виділені наступні можливі комбінації: сильні сторони та можливості; сильні сторони та загрози, слабкі сторони та можливості, слабкі сторони та загрози. Дані наведеної таблиці допоможуть зрозуміти всі можливості та недоліки регулювання трудової діяльності працівників компанії, а також виявити загрози.

Проведений аналіз дозволяє зробити висновки щодо підвищення ефективності методів регулювання трудової діяльності працівників

***** через акцент на сильних сторонах та можливостях, а також розробку стратегій для подолання слабких сторін та загроз.

Таблиця 2.6

Матриця SWOT-аналіз регулювання трудової діяльності працівників

«Сильні сторони та можливості»	«Сильні сторони та загрози»
<ol style="list-style-type: none"> 1. Впровадження нових технологій для підвищення ефективності 2. Збільшення рекламних кампаній для залучення нових клієнтів 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Підтримка високої якості продукції та послуг для збереження конкурентоспроможності 2. Розширення ринкової частки компанії через географічну експансію
«Слабкі сторони та можливості»	«Слабкі сторони та загрози»
<ol style="list-style-type: none"> 1. Підвищення мотивації співробітників через додаткові тренінги та програми стимулювання 2. Розробка стратегії комунікації із суспільством та активність в соціальних мережах. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Зменшення залежності від імпортного обладнання шляхом інвестицій у власне виробництво 2. Запровадження антикризових планів для подолання можливих економічних та політичних ризиків.

Примітка. Складено автором

Оцінка ефективності методів регулювання трудової діяльності працівників ***** показала, що компанія має багато сильних сторін, які сприяють її стабільному розвитку. Водночас виявлено слабкі сторони, які потребують вдосконалення, зокрема в мотивації персоналу та комунікації. Використання можливостей і протидія загрозам через відповідні методи регулювання дозволяє компанії зберігати конкурентоспроможність і стабільність на ринку.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Отримані в ході виконання кваліфікаційної роботи результати відповідають заданій меті, вирішують усі поставлені завдання на початку проведення дослідження. На підставі проведених досліджень можна зробити такі висновки.

Регулювання трудової діяльності персоналу підприємства – це сукупність правових, організаційних, економічних та соціальних заходів, спрямованих на забезпечення ефективного управління, координації та контролю за працею працівників. Цей процес включає розробку та впровадження внутрішніх нормативних актів, політик та процедур, що регламентують умови праці, права і обов'язки працівників та роботодавця, систему оплати праці, охорону праці, режим роботи, а також вирішення трудових спорів. Метою регулювання є досягнення оптимального рівня продуктивності, задоволення трудових прав та інтересів працівників, забезпечення безпеки та здоров'я на робочому місці, а також створення сприятливого клімату для професійного розвитку та мотивації персоналу.

Ефективне регулювання трудової діяльності працівників вимагає комплексного підходу, що охоплює різноманітні аспекти організації праці. Цей комплексний підхід допомагає досягти не лише підвищення продуктивності праці, але й підвищення задоволеності працівників, їхньої лояльності до організації та створення конкурентоспроможного підприємства. Враховуючи специфіку діяльності підприємства та зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищі, необхідно застосовувати системний підхід та бути гнучким у вирішенні завдань регулювання трудової діяльності.

Найпопулярнішими методами впливу керівників на трудову поведінку підлеглих є: адміністративні, економічні, правові, соціально-психологічні. Виявлення чинників, що впливають на регулювання трудової діяльності працівників, та аналіз умов їх реалізації сприяють формуванню своєчасних організаційно-адміністративних та соціально-економічних рішень, спрямованих

на подолання дефіциту гідної праці шляхом створення сприятливих умов для всебічного розвитку людини та її самореалізації у процесі трудової діяльності.

Загалом, ефективне управління трудовою діяльністю працівників організації вимагає комплексного підходу, що включає раціональне поєднання різних методів впливу на трудову поведінку. Це дозволяє забезпечити не лише досягнення виробничих завдань, але й створення сприятливих умов для професійного та особистісного розвитку працівників.

Економічна ефективність впровадження методів регулювання трудової діяльності визначається через збільшення продуктивності, зменшення втрат та зниження собівартості продукції. Система показників для оцінки цих методів повинна бути комплексною та враховувати якісні та кількісні аспекти ефективності праці.

Для забезпечення ефективності регулювання трудової діяльності працівників організації на промисловому підприємстві необхідно мати систему показників, яка відповідає критеріям: 1) відображати вплив регулювання на загальну ефективність підприємства, включаючи економічні, організаційні та соціальні аспекти; 2) враховувати вплив управління персоналом на якість праці та загальну продуктивність; 3) виявляти ступінь використання внутрішніх резервів для зниження кадрових ризиків та підвищення ефективності персоналу; 4) мати об'єктивну, комплексну та оптимальну структуру показників, що забезпечує достовірну інформацію для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Модель М. Хаммера і Л. Хершмана є відповідною в даному аспекті оцінки ефективності, оскільки вона враховує як результативність праці, так і чинники, що можуть підвищити якість роботи. Вона дозволяє розділити показники на результативність праці та можливості для підвищення її якості.

Зазначена система показників може бути адаптована до потреб конкретної організації та періодично переглядатися для врахування змін у стані організації та пріоритетах управління. Постійний моніторинг показників дозволяє вчасно

виявляти та зменшувати негативний вплив кадрових ризиків на діяльність підприємства.

Емпіричною базою проведення дослідження обрано *****, що здійснює виробництво повнораціонних кормів для тварин, концентратів, кормових добавок для всіх видів сільськогосподарських тварин на імпортному устаткуванні за передовою технологією сучасних європейських стандартів.

***** є передовим виробником повнораціонних кормів та кормових добавок для різних видів тварин, застосовуючи сучасні технології та імпортне обладнання. Їх продукція, здебільшого рослинного походження і без шкідливих домішок, відповідає вимогам європейських стандартів. Завдяки широкому асортименту продукції, включаючи комбікорми та концентрати, ***** задовольняє потреби різних господарств та птахоферм. Компанія також пропонує індивідуальне виробництво кормів за рецептами клієнтів, забезпечуючи продукцію, яка максимально збалансована та сприятлива для здоров'я тварин.

***** має значні переваги перед конкурентами завдяки сучасному обладнанню, контролю якості та використанню власної сировини. Проте для подальшого зміцнення позицій на ринку необхідно посилити маркетингову активність, інвестувати в інновації та розширити ринки збуту.

За період з 2021 по 2023 рік власний капітал підприємства зріс, це свідчить про збільшення власних ресурсів компанії, що може бути позитивним сигналом для інвесторів та власників. Ефективність управління основними засобами ***** знижується. Зниження фондоддачі (продуктивності) підприємства свідчить про можливі проблеми в управлінні основними засобами. Зниження цього показника може бути показником неефективного використання ресурсів.

Негативною для ***** тенденцією є зниження продуктивності праці при зростанні середньомісячної заробітної плати. Це може вказувати на неефективне використання трудових ресурсів.

Персонал підприємства є одним з головних ресурсом підприємства, від якості підбору та ефективності використання якого багато в чому залежать результати виробничої діяльності підприємства.

Проведене дослідження вказує на потребу уважніше розглядати ефективність управління ресурсами *****, включаючи фінансові, людські та матеріальні ресурси, а також потребу удосконалення стратегії виробництва та управління боргами підприємства.

Звітний 2023 рік підприємству вдалося завершити з перевищенням доходів над витратами, що свідчить про успішну фінансово-господарську діяльність підприємства.

Проведені розрахунки показують значний зріст коефіцієнту швидкої ліквідності у 2022 та 2023 роках, що свідчить про покращення ліквідності компанії. Значення коефіцієнта абсолютної ліквідності ***** в 2021-2023 рр. задовольняє нормативу. Коефіцієнт покриття у 2022 році зріс, що є позитивним знаком. У 2023 році він трохи знизився але все ще залишається на високому рівні.

Усі розглянуті показники вказують на покращення фінансового стану ***** з часом, особливо щодо його ліквідності.

На основі аналізу показників фінансової стійкості можна зробити висновок, що підприємство за даними 2023 року було фінансово стійким.

Швидкість обороту активів, основних засобів та власного капіталу ***** зменшилась за період 2021-2023 рр., що свідчить про зниження ділової активності підприємства.

Оцінюючи всі показники рентабельності *****, можна відзначити негативну динаміку рентабельності продукції, яка зменшилась у 2023 р порівняно з показником 2021 р. Рентабельність власного капіталу значно зросла в 2022 році, проте в 2023 році вона різко впала. Це може вказувати на проблеми в управлінні ресурсами, ефективності виробництва, або бути наслідком початку повномасштабної війни.

Згідно з методологією І. Адізеса, компанія *****перебуває на стадії зрілості, як свідчить її фінансова стійкість. Компанії вдається утримувати стабільну позицію в зовнішньому середовищі, привертаючи все більше інвестицій для розвитку технологій виробництва. Шляхом скорочення витрат і підвищення продуктивності досягається оптимізація прямих і непрямих витрат, раціональне використання ресурсів.

У компанії використовується лінійно-функціональна система управління, що ґрунтується на чіткому розподілі обов'язків та відповідальності за різними функціями управління. Лінійні керівники мають безпосередній контроль над виконавцями і співпрацюють з функціональними відділами для вирішення управлінських завдань. У ***** застосовуються адміністративні, економічні та соціально-психологічні методи управління персоналом.

Систематичний та послідовний підхід до управління бізнесом, а також відповідність основним тенденціям світового ринку, дозволяють компанії підтримувати статус надійного та стабільного партнера. Висока ефективність управління, застосування передових технологій та професійна команда сприяють оптимальному використанню людських, природних та фінансових ресурсів, що забезпечує високі результати і швидкий прогрес у розвитку.

Для оцінки ефективності методів регулювання трудової діяльності працівників ***** пропонується SWOT-аналіз.

Оцінка ефективності методів регулювання трудової діяльності працівників ***** охоплює різні аспекти управління персоналом, такі як мотивація, професійний розвиток, внутрішня комунікація та умови праці. Компанія має висококваліфікований персонал, що забезпечує високу якість продукції та оперативність виконання замовлень. Популярність і стабільна робота на українському ринку свідчать про ефективне управління трудовою діяльністю.

Водночас, компанія стикається з проблемами низької мотивації співробітників, недостатньою комунікацією із суспільством та слабкою активністю в соціальних мережах. Для вирішення цих проблем необхідно

впровадити мотиваційні програми, створити відділ внутрішніх комунікацій та активізувати присутність в соціальних мережах.

Серед можливостей компанії виділяються впровадження нових технологій, розширення бази клієнтів та зростання відповідності діяльності потребам клієнтів. Інвестиції в нові технології, проведення маркетингових кампаній та збір зворотного зв'язку від клієнтів сприятимуть підвищенню продуктивності та задоволеності клієнтів.

Основні загрози включають війну в країні, економічний спад та політичну нестабільність. Для протидії цим загрозам важливо розробити кризові плани, забезпечити безпеку працівників та диверсифікувати ринки збуту. Узагальнюючи, компанія має сильні сторони, що сприяють її стабільному розвитку, але потребує вдосконалення в управлінні персоналом та комунікаціях. Використання можливостей і протидія загрозам допоможуть зберегти конкурентоспроможність і стабільність на ринку.

Сучасний розвиток ринкової економіки потребує постійного підвищення ефективності управління різними аспектами підприємницької діяльності. Більшість підприємств повинні активно пристосовуватися до сучасних вимог ринкового середовища. Це призводить до постійного оновлення і актуалізації інструментів управління для оптимального функціонування протягом тривалого періоду.

В результаті проведеного дослідження було розроблено загальний перелік рекомендацій з удосконалення методів регулювання трудовою діяльністю працівників *****.

1. Управління виробничими факторами: це включає ефективне використання ресурсів, що впливають на обсяг, якість та кількість виробництва. Пропонуються такі заходи для підвищення ефективності.

1.1. Поліпшення якості продукції – це постійний процес на підприємстві, спрямований на покращення якості виготовленої продукції, зменшення витрат на неї, а також вдосконалення виробничого процесу. Перш за все, важливі такі сфери: використання нового обладнання або технологій; посилення контролю над

усім виробничим процесом; заохочення за бездефектне виробництва; використання нових типів контролю. Завдяки цьому, підприємство зможе краще використовувати свої ресурси, скоротяться збитки від браку та скарги, зростуть доходи від продажів, збільшення коштів економічного стимуляції через зростання прибутку.

1.2. Збільшення обсягів виробництва: частка постійних витрат на прибуток зменшується, а компанія збільшує прибутковість. Цього результату можна досягти за рахунок таких чинників:

- поліпшення використання праці за допомогою створення додаткових робочих місць, усунення втрат робочого часу, підвищення продуктивності праці, покращення структури персоналу, збільшення кваліфікації працівників;

- вдосконалення використання засобів праці, оснащуючи нові робочі місця обладнанням, усунення втрати робочого обладнання, підвищення продуктивності обладнання, створення або вдосконалення структури основних засобів;

- вдосконалення використання предметів праці. Зниження стандартів споживання матеріалів, введення прогресивних типів сировини та матеріалів призведе до збільшення обсягів виробництва.

1.3. Вдосконалення організації виробництва. Під цим розуміється невикористані потенціальні можливості для розвитку та посилення виробництва, праці, управління. Це пояснюється оптимізацією часу виробничого циклу, прийняттям управлінських рішень за рахунок зменшення або найбільш вигідного систематичного виконання завдань з мінімальними витратами робочого часу.

1.4. Вторинне виробництво передбачає використання відходів виробництва та споживання, які додатково використовуються у виробничому циклі як основні або допоміжні матеріали, що можуть значною мірою знижувати виробничі витрати.

1.5. Підвищення продуктивності праці. Цей індикатор може бути оптимізований декількома способами. Перший метод – замінити людський ресурс на напіваавтоматизоване або автоматизоване обладнання. Другий метод

включає збільшення інтенсивності праці шляхом заохочення, стимулювання працівника або створення та перегляду стандартів праці на підприємстві. Також підвищення кваліфікації кадрів відноситься до одного з найефективніших способів підвищення продуктивності праці;

2. Вдосконалення організаційної структури підприємства. Ця характеристика відповідає за розподіл відповідальності та повноваження між працівниками. Серед можливих способів вдосконалення підкреслюються такі варіанти:

- вдосконалення економічного механізму для швидкої адаптації до змін у середовищі;

- децентралізація управління для більш ефективного реагування на потреби ринку.

3. Підвищення ефективності маркетингового комплексу – сприятливо впливає на функціонування підприємства в сучасних ринкових умовах. Він повинен бути спрямований на збільшення попиту на продукти підприємства, Отримати такий результат можна декількома способами:

- розвиток стратегій просування товару на ринку та усунення слабких сторін продукції;

- моніторинг ринкових тенденцій та дій конкурентів для визначення оптимальних маркетингових заходів.

Також пропонується впровадження програмного забезпечення для автоматизації регулювання трудової діяльності працівників *****. Для даних цілей було обрано програму KPI-автоматизації Shifton. Онлайн-система Shifton розроблена для оптимізації часу та ресурсів у створенні робочих графіків працівників. Shifton – чудове рішення для компаній будь-яких сфер діяльності та розмірів. Система Shifton дозволяє автоматизувати процеси оплати праці на основі ключових показників ефективності KPI. Вона дозволяє збирати з корпоративних облікових засобів необхідні дані в потрібних розрізах з необхідною періодичністю. Система сама розбирає отримані факти,

розносить їх по працівниках і розраховує ступінь виконання плану за кожним показником. В результаті кадри розвантажені, система оплати працює.

Як правило, для комплексної оцінки співробітника або підрозділу має використовуватися 3-5 показників. Система сама нагадає керівникам про необхідність внести дані, зводити їх і розраховувати підсумкові значення премії за період. В результаті суб'єктивні оцінки за ступенем їх достовірності та неупередженості встають на один щабель з об'єктивно вимірними показниками.

За допомогою Shifton керівники у ***** матимуть можливість створювати завдання, прикріплювати їх до конкретних співробітників, або відкрити працівникам можливість обирати завдання у межах своєї компетенції самостійно. Для кожного завдання можна створити контрольні списки для забезпечення високого рівня надання послуг. Система сама контролює терміни виконання, нагадує співробітникам про прострочені завдання, надає керівникам аналітику в режимі реального часу, що дозволяє оцінити результативність і завантаженість кожного працівника. Як наслідок, завдання виконуються в терміни, а працівники завантажені порівняно рівномірно. Shifton допоможе ***** заощадити кошти, мінімізувавши час простоїв у роботі. Система автоматично призначає зміни співробітникам, забезпечуючи плавний та безперебійний робочий процес на підприємстві. Працівники ***** оцінять можливість обмінюватись змінами або перервами з колегами, а у разі заміни співробітника Shifton миттєво скоригує будь-який графік. Система пропонує простий інструмент розрахунку KPI і також не вимагає значних витрат на первинну настройку, а тому актуальна для ***** . Можна застосовувати оціночні листи, управляти завданнями і використовувати кількісні критерії оцінки персоналу. Є налаштовані за замовчуванням формати звітів. Можливо налаштувати нагадування. Є опції завантаження даних з інших систем.

Очікується, що набір цих рекомендацій після впровадження їх в практику діяльності ***** дозволить підприємству значно підвищити ефективність регулювання трудової діяльності працівників.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Черчик Л. М. Менеджмент персоналу. Конспект лекцій для студентів спеціальностей 8.03050801 «Фінанси і кредит», 8.03050901 «Облік і аудит» денної та заочної форм навчання. Луцьк: СНУ імені Лесі Українки, 2013. 140 с.
2. Рябоконт І. О. Якість трудового життя: аналіз концептуальних підходів. *Соціально-трудова відносина: теорія та практика*. 2013. № 2. С. 181-186.
3. Касьмін Д. С. Міждисциплінарний розвиток якості життя і якості трудового життя на сучасному етапі. *Ефективна економіка*. 2019. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7147>.
4. Рябоконт І. О. Гідна праця у формуванні якості трудового життя. *Соціально-трудова відносина: теорія та практика*. 2017. № 1. С. 269-276.
5. Організація праці : навчально-наочний посібник для студентів вищих навчальних закладів / за наук. ред. д.е.н., проф. А. Г. Бабенка. Дніпропетровськ : Дніпр. держ. фін. акад., 2014. 228 с.
6. Управління конкурентоспроможністю підприємств у сучасних умовах: колективна монографія / за заг. ред. д.е.н., проф. Шарко М. В. Херсон: ПП Вишемирський В.С., 2016. 177 с.
7. Левандовська Н. І. Компенсаційний механізм підвищення ефективності праці персоналу підприємств з виробництва будівельних матеріалів. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.07 «Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика». Центральноукраїнський національний технічний університет МОН України, Кропивницький, 2019. 257 с.
8. Шинкарук Л. В., Мостенська Т. Л., Власенко Т. О. Управління трудовими ресурсами : навч. посіб. Київ: НУБіП, 2016. 165 с.
9. Дяків О. П., Коцур А. С., Островерхов В. М., Надвичний С. А., Шкільняк М. М., Шушпанов Д. Г. Менеджмент персоналу: навч.-методич. посіб. / за заг. ред. М. М. Шкільняка. Тернопіль. 2022. 280 с.

10. Управління персоналом : опорний конспект лекцій для здобувачів вищої освіти освітнього ступеня «Бакалавр» спеціальностей 073 «Менеджмент», 281 «Публічне управління та адміністрування» денної форми навчання / уклад. А. Л. Сухорукова. Миколаїв : МНАУ, 2022. URL: <https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi74/0055089.pdf>.

11. Біловол Р. І. Системний підхід до формування методів управління підприємством. *Економіка і суспільство*. 2018. №15. С. 219-223.

12. Дараган Л. В., Бурлаєнко Т. І. Теоретичні аспекти управління персоналом на сучасному підприємстві. *Науковий вісник УМО. Серія: економіка та управління*. 2019. Випуск 6. URL: https://umo.edu.ua/images/content/institutes/imp/vydannya/visnyk_umo/ekonomika/V_6/%D0%94%D0%B0%D1%80%D0%B0%D0%B3%D0%B0%D0%BD_1_%D0%B5%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC.pdf.

13. Герасименко А. М., Куценко Н. П. Сучасні стратегії та методи управління персоналом. *Менеджмент та маркетинг у складі сучасної економіки, науки, освіти, практики* : щорічний збірник наук. робіт VI міжнар. наук.-практ. дистанційної конференції, м. Харків, 22-23 березня 2018 р. С. 132-138.

14. Бойда С. Соціально-психологічні аспекти управління персоналом підприємств у нестабільних зовнішніх умовах. *Економіка та суспільство*. 2022. №46. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-4>.

15. Довгань Л. Є., Ведута Л. Л. , Шкробот М. В. Сучасні концепції управління персоналом : навч. посібник для здобув. ступ-ня маг-ра за ОП «Менеджмент і бізнес-адміністрування». Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 278 с.

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

17. Kaplan R. S., and Norton, D. P. Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part II. *Accounting Horizons*, (15:2). June, 2001. P. 147-160.
18. Hammer M., Hersman, L. Faster, better, cheaper. Nine methods of reengineering of business processes. Crown Publishing Group, Division of Random House Inc. 2010. 302 p.
19. Крюкова О. Ю. Продуктивність праці фахівців в умовах формування інноваційної моделі економіки : дис. канд. ек. наук : 08.00.07. Кіровоград, 2016. 265 с.
20. Притула Л. А. Продуктивність праці і методи її підвищення на промислових підприємствах: дис. канд. екон. наук : 08.00.04. КПУ; наук. кер. Семенов А. Г. Запоріжжя : 2017. 222 с.
21. Офіційний сайт *****.
22. Азарова А., Міронова Ю., Ярмола О., Поплавський А. Обґрунтування вибору оптимальної HRM-системи засобами математичного моделювання. *Innovation and Sustainability*. 2023. №1. С. 246-257.
23. Підвищення кваліфікації фахівців. Інститут перепідготовки, підвищення кваліфікації та доуніверситетської підготовки. Національний педагогічний університет імені М. П. Драгоманова. URL: <https://ippk.npu.edu.ua/pro-kursy>.
24. Орел Ю. Л., Смаглюк А. А. HR-менеджмент в українському бізнесі: виклики цифровізації. *Академічні візії*. 2023. № 19. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/368>.
25. Покровець Н., Депутат Б. Аналіз бізнес процесів інформаційної системи для управління персоналом приватного підприємства. *Scientific Collection «InterConf+»*. 2022. №28(137). С. 15-19.
26. Хаврова К. С., Доброжан Д. О. Вплив цифровізації на процес управління персоналом. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2023. № 4(43). С. 92-96

27. Міронова В. Л., Ярмола В. Б., Азарова А. О. Аналіз недоліків та переваг сучасних HRM-систем для оптимізації роботи підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2023. №2 (316). С. 89-96.
28. Остапчук Т. П., Бірюченко С. Ю., Орлова К. Є., Сотник А. А. Методологія оцінювання в HR-менеджменті. *Галицький економічний вісник*. Тернопіль : ТНТУ, 2023. Том 82. № 3. С. 134-144.
29. Онлайн-система Shifton: офіційний сайт. URL: <https://shifton.com/uk>.
30. Кадри та управління персоналом. Дистанційне навчання. Всеукраїнська професійна сертифікація кадровиків 2022. URL: <https://profpressa.com/courses/>.
31. Дергачова В. В., Кузнєцова К. О., Григорова З. В. Теорія і концепції менеджменту. Конспект лекцій з дисципліни: навчальний посібник для здобувачів третього (освітньо-наукового) ступеня за спеціальністю 073 «Менеджмент». Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 190 с.
32. Гуторова О. О. Менеджмент організації : навч. посібник. Харків: ХНАУ, 2017. 267 с.
33. Яркіна Н. М. Управління підприємством як економічна категорія (теоретичні аспекти). *Держава та регіони. Сер. : Економіка та підприємництво*. 2014. № 1. С. 130-136.
34. Ferron D. , Lomas F. Eight forces driving HR transformation right now // EY. 2020. URL: https://www.ey.com/en_gl/workforce/eight-forces-driving-hr-transformation-right-now.
35. Kennedy E. How VR is transforming HR // Business Evolved. 2019. URL: <https://edition.cnn.com/2019/02/26/tech/vr-transforming-hr-intl-biz-evolved/index.html>.

ДОДАТКИ

Додаток А