

68
17.06.2024

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»**

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ**

ГАВРИЛЮК Інна Георгіївна
(студентка групи ЗМО-22-1С)

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**УПРАВЛІННЯ ПРОДУКТИВНІСТЮ ПРАЦІ ТА ВИКОРИСТАННЯ
ВНУТРІШНІХ РЕЗЕРВІВ ЇЇ ЗРОСТАННЯ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»**

(представлена на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»
галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності
073 «Менеджмент»)

Допущено до захисту
протокол № 5
від 03.05.2024
зав. кафедри менеджменту,
бізнесу та маркетингових технологій
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.

Керівник роботи:
к.е.н., доц. Вигівська І. М.
(наукове звання, прізвище та
ініціали)

(підпис)

Рецензент
PhD Завалій Т.О.
(прізвище та ініціали)

(підпис)

Житомир, 2024

Анотація

Гаврилюк І. Г. Управління продуктивністю праці та використання внутрішніх резервів її зростання ТОВ «Епіцентр К». – Рукопис.

Бакалаврська кваліфікаційна робота представлена на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр», галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». – Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, 2024.

У бакалаврській кваліфікаційній роботі розглянуто особливості управління оборотними активами підприємства та визначено напрями удосконалення відповідного процесу.

Ключові слова: управління продуктивністю праці, KPI, мотивація, організація, підвищення продуктивності праці, персонал, планування.

Annotation

Gavryliuk I. G. Management der Arbeitsproduktivität und Nutzung interner Reserven ihres Wachstums bei der LLC 'Epicenter K'. - Manuskript.

Bachelorarbeit zur Erlangung des Grades "Bachelor" im Bereich Management und Verwaltung, Spezialisierung 073 "Management". - Staatliche Universität "Zhytomyr Polytechnic", Zhytomyr, 2024.

In der Bachelorarbeit werden die Besonderheiten des Umgangs mit Umlaufvermögen des Unternehmens untersucht und Richtungen zur Verbesserung dieses Prozesses bestimmt. Schlüsselwörter: Arbeitsproduktivitätsmanagement, CRM, Motivation, Organisation, Steigerung der Arbeitsproduktivität, Personal, Planung.

ЗМІСТ

<i>Вступ</i>	3
<i>Розділ 1. Теоретичні основи управління продуктивністю праці</i>	7
1.1. Поняття управління продуктивністю праці	7
1.2. Система управління продуктивністю праці	13
1.3. Методичні засади оцінки ефективності формування та використання управління продуктивністю праці	24
1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління продуктивністю праці	29
Висновки до розділу 1.....	31
<i>Розділ 2. Аналітична оцінка стану та напрями удосконалення управління продуктивністю праці ТОВ «Епіцентр К»</i>	35
2.1. Організаційно-управлінський аналіз управління продуктивністю праці	35
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ТОВ «Епіцентр К»	39
2.3. Оцінка системи управління продуктивністю праці	44
2.4. Напрями підвищення продуктивністю праці підприємства.....	53
Висновки до розділу 2	58
<i>Висновки</i>	60
<i>Список використаних джерел</i>	64
<i>Додатки</i>	70

Вступ

Актуальність обраної теми обумовлена тим, що є ключовим аспектом ефективного функціонування організації. Управління продуктивністю праці та використання внутрішніх резервів її зростання має високий рівень актуальності у сучасному бізнес-середовищі і відповідає потребам підприємств у підвищенні ефективності та конкурентоспроможності.

На думку Г.Т. Завіновської, продуктивність - це ефективність використання таких ресурсів, як праця, капітал, земля, матеріали, енергія та інформація у виробництві різних товарів і послуг. Продуктивність відображає співвідношення між кількістю та якістю вироблених товарів і наданих послуг та витраченими на їх виробництво ресурсами [1, с. 97].

Сінк Д.С. розглядає продуктивність як співвідношення між кількістю продукції, виробленої системою за певний період, і кількістю ресурсів, 13 спожитих для виробництва цієї продукції за той самий період" [2].

Продуктивність праці – це основний фактор в діяльності будь-якої форми організації як комерційної, так і виробничої. При обрані ефективної моделі управління кадрами досягається високий рівень продуктивності праці найманих працівників.

Ключові аспекти управління продуктивністю праці:

- Визначення цілей продуктивності: Перший крок - визначення мети і об'єктів управління продуктивністю праці. Це може бути збільшення виробничих обсягів, зниження витрат на одиницю виробництва, покращення якості продукції тощо.
- Оцінка поточної продуктивності: аналіз поточного стану продуктивності праці на підприємстві. Це включає в себе оцінку ефективності роботи працівників, використання ресурсів та процесів виробництва.
- Розробка стратегій покращення. На основі результатів аналізу

скласти стратегії та плани для покращення продуктивності праці. Це може включати в себе вдосконалення процесів, впровадження нових технологій, підвищення кваліфікації персоналу тощо.

- Мотивація персоналу. Визначити яка існує система мотивації для працівників, чи вона ефективна, визначити фактори, що сприятимуть підвищенню їхньої продуктивності. Це може включати в себе надання бонусів за досягнення цілей, розвиток програми стимулювання тощо.

- Навчання та розвиток персоналу. Визначити чи достатній рівень розвитку персоналу, якщо ні, то здійснити заходи щодо підвищення їхніх навичок та кваліфікації. Компетентні працівники зазвичай працюють більш продуктивно.

- Системи контролю та звітності. Провести дослідження які є системи по управлінню продуктивності праці, якщо таких немає, то запропонувати можливі системи контролю, які дозволяють відстежувати продуктивність праці та оцінювати результати впроваджених стратегій. Важливо мати механізми звітності, які допомагають аналізувати результати та приймати відповідні рішення.

- Постійне вдосконалення. Управління продуктивністю праці - це процес, який потребує постійного вдосконалення та адаптації. Запропонувати проводити регулярні огляди та аналізувати ефективність обраних стратегій, щоб забезпечити постійне покращення.

Завдання: дослідити систему управління продуктивністю праці. Розглянемо можливі методичні засади оцінки ефективності формування та використання управління продуктивністю праці:

1. Показники продуктивності праці. Ці показники допоможуть оцінити ефективність управління продуктивністю праці.

2. Методи оцінки ефективності (аналіз відношень, порівняння зі стандартами, методи середнього обрахунку тощо), щоб зрозуміти, наскільки ефективно використовуються ресурси та як підвищити продуктивність.

3. SWOT-аналіз. Використовується для визначення сильних та

слабких сторін управління продуктивністю праці, а також виявлення можливостей для підвищення продуктивності та загроз для її зменшення.

4. Оцінка ресурсів. А саме: технічне обладнання, людські ресурси, фінансові можливості тощо, та їх використання для досягнення поставлених цілей щодо продуктивності праці.

5. Статистичні методи. Для цього можна провести аналіз варіації, регресійний аналіз, факторний аналіз, для виявлення факторів, які впливають на продуктивність праці, та розроблення стратегій управління.

6. Провести аудит продуктивності праці для виявлення проблемних областей та виявлення можливостей для оптимізації процесів та збільшення продуктивності.

Ці методичні дослідження можуть служити основою для оцінки ефективності формування та використання управління продуктивністю праці.

Метою бакалаврської роботи є аналіз і формування управління продуктивністю праці і використання внутрішніх резервів для її зростання. Завдяки результатам оцінювання і досліджень наочно можна порівняти бажаний результат з тим, що є на момент проведення збору інформації, і проводити корекційну роботу з огляду на заплановані цілі керівного складу організації.

З початку повномасштабного вторгнення Росії життя українців зазнало значних змін, підприємства все більше потерпають від нестачі чоловічого складу персоналу, певна кількість спеціалістів виїхала закордон і невідомо чи повернеться назад, тому в цих реаліях потрібно змінювати підхід до організації праці і перекрити дефіцит.

Об'єктом дослідження даної роботи є кадровий склад і господарська діяльність

Предмет дослідження – кадровий склад підприємства,

Для того, щоб розкрити питання згідно з поставленою метою потрібно провести наступні дії:

- 1) Провести аналіз продуктивності праці.
- 2) Дослідити існуючу кадрову політику.
- 3) Зібрати дані економічних і фінансових показників.

4) Сформулювати стратегію для підвищення продуктивності праці кадровими працівниками.

Методи дослідження Визначний вклад у вивчення та аналіз зробили та продовжують активно працювати над цією тематикою такі відомі вчені як О.Ачкасова, Т.Батракова, О.Грішнова, О.Шляга, І.Бержанір, Т.Бочкарьова Л.Лігоненко, А.Дронова, І.Максименко, О.Микало. Їхня робота здійснює глибокий аналіз проблематики та перспектив розвитку, як підприємства так і окремих його складових, що важливо для розуміння впливу на ринок праці та бізнес-процеси. Вище перераховані вчені внесли вагомий внесок у розвиток наукових знань у даній області, що допомагає формувати стратегічні підходи для ефективного керування підприємством і управління продуктивності праці. Незважаючи на вагомий внесок цих науковців у вивчення цієї сфери, слід зауважити, що на сьогоднішній день існує низка питань, які потребують подальшого аналізу та дослідження, тому саме ця тема була обрана для висвітлення в даній роботі. Обрана тема повністю відповідає проблемам напряму підготовки за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Інформаційною базою дослідження виступили наукові, навчальні та методичні публікації вітчизняних та зарубіжних вчених, чинне законодавство України, статистичні дані, дані фінансової та управлінської звітності досліджуваного підприємства.

Практичне значення одержаних результатів – шляхи та способи покращення управління персоналом, збільшення продуктивності.

Структура та обсяг бакалаврської кваліфікаційної роботи. Ця бакалаврська робота складається з вступу, основної частини і висновків, які містять способи щодо покращення управління персоналом, збільшення продуктивності, що ґрунтуються на основі зібраного матеріалу, його дослідження і аналізу.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРИТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРОДУКТИВНІСТЮ ПРАЦІ

1.1. Поняття управління продуктивністю праці

Управління продуктивністю праці - це комплекс стратегій, методів та підходів, спрямованих на максимальну результативність працівників та оптимізацію використання ресурсів у підприємстві з метою досягнення стратегічних цілей та підвищення конкурентоспроможності організації.

Управління продуктивністю праці є важливим складовим стратегічного управління підприємством та дозволяє досягти конкурентних переваг, підвищити ефективність виробничих процесів та досягти успіху на ринку.

На думку Л. І. Шваб, продуктивність праці як економічна категорія характеризує ефективність витрат праці та вказує на здатність праці виробляти певну кількість матеріальних благ за одиницю часу [1].

Економічна енциклопедія за редакцією С. В. Мочерного трактує продуктивність праці як ефективність виробничої діяльності людей у процесі виробництва матеріальних благ [6].

О. А. Грішнова, автор підручника з економіки праці, трактує, що продуктивність праці - це узагальнюючий показник використання робочої сили, який, як і інші показники ефективності, характеризує співвідношення між результатами і витратами, в даному випадку результатами праці та її витратами [7].

З точки зору, Череп А.В. продуктивність праці як показник її ефективності та результативності, характеризується співвідношенням між кількістю продукції, робіт і послуг та кількістю праці, витраченої на виробництво цієї кількості, або витратами праці на одиницю продукції [8, с. 20].

На думку Г.Т. Завіновської, продуктивність праці відображає ступінь ефективності процесу праці. У її визначенні першою категорією є праця. З

точки зору Завіновської Г.Т., продуктивність праці - це ефективність витрат конкретної праці, що визначається кількістю продукції, виробленої за одиницю робочого часу, або кількістю часу, витраченого на одиницю продукції. Збільшення продуктивності праці позначає збільшення випуску продукції за одиницю часу або економію робочого часу, витраченого на одиницю продукції [1, с. 98]. Тобто, можна сказати, що більшість авторів (О. А. Грішнова, Г. Т. Завіновська, В. М. Лукашевич [9], Балабанова Л. В., Сардак О. В. [10] та інші) вважають продуктивність праці джерелом та узагальнюючим показником ефективності виробництва. Вони розглядають продуктивність праці як показник, що відображає ступінь ефективності використання такого фактора виробництва як праця. Саме таке визначення продуктивності праці є також рекомендованим Міжнародною організацією праці. Семикіна М. В. [11] з метою усунення відмінностей у трактуванні та подальшої оцінки, ПФР пропонує широке та вузьке тлумачення продуктивності праці: продуктивність праці у вузькому розумінні - це показник результативності конкретної праці на мікроекономічному або індивідуальному рівні і визначається як співвідношення між кількістю виробленої продукції або послуг та витратами єдиного фактора виробництва - робочої сили, а у широкому розумінні - співвідношення між кількістю виробленої продукції або послуг та витратами єдиного фактора виробництва - робочої сили. У своєму підручнику "Економіка підприємства" О.О. Гетьман розрізняє глобальну, локальну та індивідуальну продуктивність праці залежно від масштабів трудового процесу [12].

Глобальна продуктивність праці є узагальнюючим показником ефективності праці в економіці країни і розраховується шляхом відношення основних макроекономічних показників - валового національного продукту, внутрішнього виробництва і національного доходу до чисельності працівників, що зайняті у суспільно-економічному виробництві. Регіональна продуктивність праці - це показник продуктивності праці за галузями промисловості і групам підприємств, що виробляють аналогічну продукцію. Він розраховується як відношення обсягу продукції - валової, товарної або чистої, виробленої підприємством, галуззю або підгалуззю, до кількості промислово-виробничих

працівників на цьому підприємстві, галузі або підгалузі.

Індивідуальна продуктивність праці - це продуктивність праці на конкретному робочому місці, в конкретном цеху тощо. Цей показник розраховується як фізичний обсяг продукції, вироблений за одиницю робочого часу [13].

В залежності від характеру трудової діяльності персонал підприємства класифікується за:

- професіями,
- спеціалізацією,
- рівнем кваліфікації.

Ефективність використання трудових ресурсів підприємства характеризується рівнем продуктивності праці. Продуктивність праці визначається випуском продукції за одиницю робочого часу або витратами праці на одиницю продукції.

Міжнародна організація праці (МОП) розрізняє поняття продуктивності та продуктивності праці. Продуктивність - це ефективність використання таких ресурсів, як праця, капітал, земля, матеріали, енергія та інформація у виробництві різних товарів і послуг. Продуктивність відображає взаємозв'язок між кількістю та якістю вироблених товарів або наданих послуг і ресурсами, що витратили на їх виробництво.

Розмежування понять МОП наголошує на важливості розрізнення цих двох понять, оскільки вони відображають різні аспекти ефективності - продуктивність охоплює всі ресурси, що використовуються у виробничому процесі, і надає більш загальну картину ефективності підприємства або економіки в цілому. Продуктивність праці зосереджується виключно на використанні людського ресурсу, що дозволяє більш детально аналізувати трудові процеси та розробляти стратегії для їх оптимізації. Таке розмежування допомагає більш точно визначати фактори, що впливають на загальну продуктивність, та приймати відповідні управлінські рішення для підвищення ефективності як трудових ресурсів, так і всіх інших ресурсів підприємства.

Продуктивність дозволяє порівнювати обсяги виробництва на різних

рівнях економічної системи (індивідуальному, цеховому, підприємницькому, організаційному, галузевому та національному рівнях) та використанні ресурси. Оцінюючи їх, необхідно враховувати зростання вартості енергії, сировини, оренди, витрат на безробіття і податки, тощо. Вища продуктивність означає більший обсяг виробництва за тих самих витрат, при цьому необхідно враховувати потребу в цьому продукті на ринку та в суспільстві.

Продуктивність - це загальний показник, що характеризує ефективність використання ресурсів виробництва. Але сучасна економічна теорія стверджує, що неможливо визначити точну роль і частку ресурсів, які використовуються у виробництві товарів. Саме тому, хоч продуктивність праці найбільше використовується для визначення ефективності виробництва, це не означає, що праця персоналу є єдиним джерелом продуктивності [19, 20]

Є декілька видів продуктивності праці. Продуктивність праці може бути розглянута з різних аспектів:

- трудова продуктивність — відношення випуску продукції до кількості відпрацьованого часу,
- продуктивність капіталу — ефективність використання основних фондів і капітальних вкладень,
- продуктивність управлінської праці — ефективність використання ресурсів управлінським персоналом.

Для визначення ефективності найчастіше використовують показник продуктивності праці, але це не означає, що праця є єдиним джерелом продуктивності [3].

Таким чином, узагальнюючи думки різних науковців, можна сказати, що продуктивність:

- свідчить про ефективність використання наявних ресурсів при виробництві різних товарів та послуг
- відображає взаємозв'язок між кількістю та якістю виготовлених товарів і послуг та витратами на їх виробництво ресурсів
- надає змогу порівнювати результати виробництва. На різних

економічних рівнях розглядається як узагальнюючий показник, що дозволяє порівнювати результати виробництва [4].

Продуктивність праці неподільна від інтенсивності праці. Інтенсивність праці це ступінь праці за одиницю часу. Її можна виміряти кількістю витраченої людської енергії - чим вищий ступінь інтенсивності праці, тим вища продуктивність. Проте, максимальний рівень інтенсивності праці встановлюється фізіологічними та розумовими можливостями людського організму, через це інтенсивність праці має певні фізіологічні обмеження. Враховуючи це виникає визначення нормальної інтенсивності, а саме - витрата життєвої енергії протягом робочого часу, при якій організм повністю функціонує до початку нового робочого дня і забезпечує умови, що є необхідними для повного відтворення працездатності.

Інтенсивність праці є важливим елементом продуктивності, та має певні фізіологічні межі і має відповідати фізіологічним стандартам енерговитрат працівника [28, 29, 30]. Основоположним принципом визначення продуктивності праці є правильний підрахунок рівня та динаміки продуктивності праці в усіх галузях економіки. Вимірювання продуктивності праці має базуватися на усвідомленні її економічного змісту та окреслені показників, що можуть охарактеризувати рівень продуктивності праці в часі та просторі.

Зростання продуктивності праці - це збільшення кількості продукції, що виготовляється за одиницю часу, або економію робочого часу, витраченого на одиницю продукції. У процесі виробництва функція живої конкретної праці полягає у створенні нової вартості і водночас у перенесенні робочого часу, матеріалізованого в речових елементах виробництва, на створений продукт.

Визначення продуктивності праці залежать від специфіки самого підприємства, його галузевої діяльності, мети розрахунку і ґрунтуються на методологічних особливостях, що приведено на рис. 1.



Рис. 1.1. Методологічні особливості визначення продуктивності праці [21, 22, 23]

Покращення продуктивності праці є доволі складним процесом, але це є необхідною умовою що забезпечує економічний розвитку підприємств, бо є джерелом збільшення обсягів виробництва, знижує витрати на виробництво продукції, що призводить до економії робочого часу, зменшує витрати праці на одиницю продукції та сприяє зниженню собівартості продукції. В той же час зростання продуктивності праці це прояв загального економічного закону та економічною необхідністю розвитку суспільства, що переслідує такі цілі:

- 1) стратегічні - підвищення життєвого рівня населення;
- 2) безпосередні - підвищення ефективності галузей та підприємств;
- 3) реальне зростання доходів працівників [24, 25].

Отже, можна зробити висновок, що без підвищення продуктивності праці нереально забезпечити конкурентні переваги країни та сталий соціально-економічний розвиток. Опираючись на інформацію з підручника "Економіка

праці та соціально-трудова відносини" А. В. Мерзляка, Є. П. Михайлова, М. Г. Корецького та Г. О. Михайлової, продуктивність праці зростає, коли обсяг виробництва підвищується, а витрати знижуються (це класичний випадок); коли обсяг виробництва зростає швидше, ніж витрати; коли обсяг виробництва залишається незмінним, а витрати знижуються; коли обсяг виробництва залишається незмінним, а витрати зростають; коли обсяг виробництва зменшується повільніше, ніж витрати [26].

Таким чином, підвищення продуктивності праці є основним джерелом зростання національного доходу, є умовою зниження собівартості продукції, фактором зростання якості та конкурентоспроможності продукції. Зростання продуктивності праці передуює скороченню витрат робочого часу та підвищення заробітної плати, рівня життя працівників і їх особистого доходу.

1.2 Система управління продуктивністю праці

Основні аспекти управління продуктивністю праці:

1. Визначення цілей і завдань:

➤ Стратегічне планування. Стратегічні цілі встановлюються на довгострокову перспективу і направлені на забезпечення стабільного і сталого розвитку підприємства (впровадження інновацій, розширення ринків збуту, підвищення частки ринку). Розроблення стратегій та цілей, які спрямовані на досягнення максимальної продуктивності праці в майбутньому є ключовим завданням для будь-якої організації.

➤ Тактичні завдання зосереджені на середньостроковій перспективі і конкретизують шляхи досягнення стратегічних цілей (підвищення кваліфікації працівників, модернізація виробничих процесів).

➤ Оперативні цілі спрямовані на короткострокову перспективу і зосереджені на вирішенні поточних проблем і досягненні негайних результатів (виконання щомісячних планів, зменшення витрат).

Задля здійснення успішного планування потрібно виконати наступні кроки:

- аналіз поточного стану. Потрібно визначити сильні та слабкі сторони

організації щодо продуктивності праці. Оцінити ефективність поточних процесів, ідентифікуйте проблемні аспекти та можливості для покращення. Потрібно провести аналіз використання ресурсів таких як людські, фінансові, матеріальні та інші активи;

- поставка конкретних цілей, які потрібно досягти в майбутньому. Ці цілі повинні відповідати наступним критеріям; конкретність, вимірюваність, досяжність, реалістичність та обмеженими в часі (SMART);

- розробка стратегії, спрямованої на виконання встановленої цілі. Для цього можна використовувати впровадження нових технологій, оптимізацію робочих процесів, навчання кадрів, вдосконалення систем управління, тощо;

- залучення персоналу до процесу розробки та запровадження стратегій; Повідомте кадровий склад про цілі та стратегії, стимулюйте їхню активність та співпрацю у запровадженні змін;

- постійно потрібно проводити моніторинг та оцінювання прогресу у досягненні цілей. Для цього застосовуйте ключові показники продуктивності;

- вдосконалення на постійній основі. Щоб цей процес мав позитивну динаміку потрібно робити висновки зі здобутого досвіду та за необхідності вносити корективи в стратегію. Пошук нових можливостей для покращення та інновацій повинен бути завжди в активній фазі, безперервним. Загалом, успішне розроблення стратегій для досягнення максимальної продуктивності праці в майбутньому вимагає систематичного та цілеспрямованого підходу, а також активного включення всіх зацікавлених сторін організації;

- чіткі цілі та завдання: забезпечення прозорості в цілях та завданнях, чітке визначення очікуваних результатів може допомогти працівникам бути більш мотивованими та зосередженими на досягненні цілей;

- оптимізація процесів. Аналіз та вдосконалення внутрішніх процесів та робочих методів з метою максимізації продуктивності та забезпечення оптимального використання ресурсів.

2. Планування.

➤ Аналіз поточного стану:

- оцінка продуктивності,

- виявлення ключових проблем.

- Прогнозування:

- передбачення можливих змін і тенденцій у розвитку продуктивності праці,

- аналіз зовнішніх і внутрішніх факторів, що впливають на продуктивність.

- Розробка планів:

- створення детальних планів дій для досягнення встановлених цілей,

- визначення ресурсів, необхідних для реалізації планів.

Систематичний аналіз та оцінка ефективності роботи працівників, використання ресурсів та результатів діяльності підприємства з метою визначення сильних та слабких сторін та розробки стратегій покращення.

Визначення ефективності роботи працівників і оцінка їх продуктивності може бути доволі складним завданням, та існують деякі загальні підходи та методики, які можуть бути корисними.

- ✓ встановлення конкретних цілей. Цілі мають бути чіткі та конкретні для кожного працівника, команди або визначеної структурної одиниці. Вони повинні бути вимірюваними та досяжними;

- ✓ використання ключових показників продуктивності (KPI). Визначити ключові показники продуктивності, які відображають рівень досягнення цілей та результативність роботи. Це можуть бути такі показники, як обсяг продажів, якість виконаної роботи, відсоток виконаних завдань тощо;

- ✓ регулярно оцінюйте результати роботи працівників на основі встановлених цілей та KPI. Порівнювання фактичних результатів зі сподіваними та виявляти проблемні аспекти для подальшого вдосконалення;

3. Організація.

- Структурні зміни:

- оптимізація організаційної структури,

- забезпечення ефективного розподілу обов'язків і повноважень серед працівників.

- Розподіл ресурсів:

- ефективне розподілення матеріальних, фінансових і людських ресурсів,
- забезпечення необхідних умов для продуктивної роботи.

➤ Впровадження технологій:

- використання новітніх технологій для автоматизації і оптимізації робочих процесів,
- підвищення технічного рівня підприємства.

4. Мотивація.

➤ Система винагород:

- розробка системи матеріального і нематеріального стимулювання працівників,
- забезпечення справедливої оплати праці та додаткових винагород.

➤ Підвищення кваліфікації

- організація навчання і підвищення кваліфікації працівників,
- створення умов для професійного росту і розвитку.

Мотивація та стимулювання. Створення механізмів мотивації працівників, таких як фінансові стимули, винагороди, можливості кар'єрного зростання тощо, для стимулювання досягнення високих результатів.

Слід застосувати систему мотивації, яка включає в себе фінансові та нефінансові стимули, які підтримують інтерес до навчання та розвитку. Ефективна система мотивації персоналу об'єднує мотиви та стимули, дозволяючи співробітникам підприємства реалізувати свої потреби, а керівництву - розробити ефективну систему стимулювання, згідно стратегічних цілей підприємства. Створення позитивної робочої атмосфери, дружніх відносин між колегами та підтримка з боку керівництва може підвищити загальний рівень мотивації в колективі, а надання можливості для гнучкого графіку роботи, дистанційної роботи, відпусток та інших бенефітів може зробити роботу більш привабливою для працівників.

Правильне об'єднання мотивів і стимулів сприяє взаємо підсиленню та формуванню ефективної трудової мотивації, коли стимули активізують працівників до зростання продуктивності, професійного розвитку кадрового складу підприємства.

Ось деякі ключові аспекти мотивації персоналу:

- **Фінансова мотивація:** заробітна плата, бонуси, премії, акції компанії та інші фінансові стимули можуть бути ефективними для підвищення мотивації працівників.

- **Професійний розвиток:** надання можливостей для навчання, тренінгів, стажування та професійного зростання може стимулювати працівників до досягнення кращих результатів.

- **Визнання та похвала:** публічне визнання досягнень, подяки, нагороди та інші форми похвали можуть підвищити моральний стан працівників та їхню мотивацію.

Професійний розвиток полягає у забезпеченні працівникам можливості для професійного розвитку та навчання. Розвиток їх навичок та знань для кращого виконання своїх обов'язків та досягнення поставлених цілей. При оцінці ефективності роботи працівників враховуйте обставини їхньої діяльності та умови, в яких вони працюють. Іноді невисока продуктивність може бути наслідком недостатньої підтримки, недосконалої системи чи навіть проблем у колективі.

Розвиток персоналу. Забезпечення можливостей для навчання, розвитку та підвищення кваліфікації працівників з метою підвищення їхньої продуктивності та адаптації до змін у робочому середовищі. В умовах змін сьогодення є сучасним і актуальним HRMS (Human resource management system). Ця система управління людськими ресурсами (HRM система) – це програмне забезпечення, що полегшує та автоматизує процедуру управління кадрами в організації, включаючи підбір, професійний розвиток, нагороди та управління зв'язками з персоналом [37].

Основні функції системи управління людськими ресурсами представлені в рис.1.2



Рис. 1.2. Основні функції HRMS [37]

Розвиток персоналу в сучасному бізнес-середовищі стає ключовим фактором успіху для будь-якої організації. Персонал є одним з найважливіших активів будь-якої компанії. Швидкі темпи технологічного розвитку, зміни в економічному середовищі та постійна конкуренція ставлять перед керівництвом підприємства завдання постійного підвищення кваліфікації свого персоналу. Надати доступу персоналу до навчальних програм, тренінгів, семінарів та інших формальних та неформальних форм навчання, що сприяють розвитку їх професійних навичок та компетенцій. Створення розвивального середовища формування організаційної культури, яка підтримує постійний розвиток персоналу, стимулює творчий підхід та інноваційність. Залучення зовнішніх ресурсів, а саме використання зовнішніх тренерів, консультантів та експертів для надання спеціалізованих знань та досвіду для розвитку персоналу. Сприяння саморозвитку стимулювання самостійного вивчення та саморозвитку працівників через надання доступу до різноманітних ресурсів, таких як онлайн-курси, вебінари та література. Розвиток кар'єри включає в себе

створення можливостей для професійного зростання, отримання нових відповідальних посад може бути потужним мотиватором для працівників.

5. Контроль.

➤ Моніторинг продуктивності:

- постійний контроль за виконанням планів і досягненням цілей,
- виявлення відхилень і оперативне реагування на них.

➤ Оцінка ефективності:

- проведення регулярної оцінки ефективності роботи працівників,
- аналіз результатів діяльності підприємства.

Для відстежування результативності заходів управління праці як правило створюють систему контролю, що дозволяє швидко реагувати на показники і вносити коригування. Задля здійснення ефективного управління і планування на підприємствах використовують звітність, яка складається на основі даних за минулий період і яка дає змогу планувати майбутній період згідно з цілями керівництва.

На сьогоднішній день є багато методів для оцінки ефективності контролю в управлінні персоналом, а саме:

- витратний;
- порівняльний;
- результативний;
- ресурсний;
- факторний;
- інтегральний;
- суб'єктивний.

Всі ці методи можуть бути використані для оцінки ефективності контролю в управлінні персоналом у різних сферах діяльності. Та варто мати на увазі, що жоден із вищеперерахованих методів не є універсальним. Потрібно підкреслити, що проблема оцінки ефективності контролю в управлінні персоналом є складною, масштабною та невирішеною [34].

7. Оцінка продуктивності

➤ Використання показників:

- використання кількісних і якісних показників для оцінки продуктивності праці,
- визначення сильних і слабких сторін діяльності підприємства.

➤ Впровадження змін:

- розробка і реалізація заходів для покращення продуктивності праці,
- постійне вдосконалення процесів і методів роботи.

В сучасних умовах оптимізація процесів підприємства набуває важливості і не обмежується внутрішніми процесами, а включає їх адаптацію до змін у зовнішньому середовищі. Основна мета управління процесами - це поліпшення ефективності через моделювання, виконання та оптимізацію процесів в межах організації для досягнення цілей організації.

Нові технології на підприємстві впроваджуються з метою підвищення продуктивності та конкурентоспроможності.

В умовах сьогодення прослідковуються швидкі технологічні зміни і глобальна конкуренція. Саме здатність керівництва управляти компанією орієнтуючись на зміни та впроваджувати інновації стає основним фактором успіху. Управління змінами включає в себе процедуру планування, впровадження та моніторингу нових технологій, методів роботи та інновацій, які спрямовані на збільшення продуктивності праці та конкурентоспроможності.

Таблиця 1.1

Ключові аспекти управління змінами та інноваціями [38]

Аналіз потреб та можливостей	Початковий етап. Детальний аналіз внутрішніх процесів та зовнішнього середовища для визначення, де саме потрібні зміни, включає оцінку ефективності поточних методів роботи, технологій, аналіз конкурентів і ринку.
Стратегічне планування	Розробка чіткої стратегії впровадження змін, яка включає в себе визначення цілей, етапів реалізації, ресурсів, що є необхідними для впровадження, та

	критеріїв оцінки успіху
--	-------------------------

Продовження табл. 1.1

Залучення персоналу	Важливою умовою успішного запровадження змін є залучення персоналу на всіх рівнях. Це може бути навчання, комунікація про необхідність змін, а також створення умов для активної участі колективу в процесі змін.
Впровадження нових технологій	Вибір та інтеграція сучасних технологій, які можуть покращити ефективність роботи -автоматизовані системи управління, інформаційні технології, аналітичні платформи багато іншого.
Інноваційні методи роботи	Впровадження новітніх методів управління та організації праці саме гнучкі графіки роботи, дистанційна робота, використання проектного менеджменту та інших сучасних практик.
Моніторинг та оцінка	Постійний контроль за впровадженням змін, оцінка їх впливу на продуктивність праці та конкурентоспроможність, а також коригування планів у разі необхідності.
Культура постійного вдосконалення	Формування в організації культури, яка підтримує постійне вдосконалення процесів та заохочує інновації. Це включає створення умов для експериментів, підтримку творчих ініціатив та визнання досягнень.

Впровадження змін та інновацій безпосереднім чином впливає на продуктивність праці завдяки оптимізації робочих процесів, зменшення витрат часу та ресурсів, а також підвищення якості продуктів і послуг. Це дозволяє підприємству бути більш гнучким та ефективним в реагуванні на зміни ринку та запити клієнтів, що в свою чергу підвищує її конкурентоспроможність. Приклади впровадження змін та інновацій. Наприклад, автоматизація виробничих процесів дозволяє знизити витрати та підвищити точність виконання завдань. Інтеграція аналітичних платформ сприяє кращому прийняттю рішень на основі даних. Використання гнучких методів управління

проектами (Agile, Scrum) підвищує ефективність роботи команд. Запровадження програм навчання та розвитку персоналу підвищує кваліфікацію працівників та їх адаптацію до нових умов. Таким чином, управління змінами та інноваціями є частиною стратегічного розвитку будь-якого підприємства, яке прагне досягти гарних результатів і забезпечити собі конкурентні переваги на ринку.

Технологічний прогрес має значний вплив на поточну економіку і може суттєво визначити подальший розвиток суспільства, зокрема в контексті підвищення продуктивності праці. Інновації спрямовані на досягнення оптимального використання людських ресурсів та максимізацію їхньої ефективності. Інновації дозволяють впроваджувати нові технології та методи роботи, які допомагають оптимізувати процеси виробництва і забезпечувати більш ефективне використання часу та ресурсів. Активна підтримка керівництва підприємства та його зацікавленість є важливим фактором успіху інновацій. Без підтримки керівного складу ідеї та проекти можуть зазнати труднощів у втіленні. Це стосується фінансування досліджень і розробок, покупки необхідного обладнання та впровадження інновацій у практику. Без цих складових не буде успішної реалізації інновацій, оскільки це включає доступ до передових технологій і висококваліфікованих фахівців. Ефективне управління ризиками, готовність до можливих труднощів а також швидке реагування на можливі труднощі в реалізації інноваційних ідей є обов'язковими для успішних інновацій. Ефективна реалізація новаторських ідей на практиці призводить до збільшення обсягів виробництва без необхідності у збільшенні кількості працівників або ресурсів. Крім того, інновації можуть сприяти покращенню умов праці та розвитку кадрового потенціалу. Застосування нових технологій може зробити робоче середовище більш комфортним і безпечним для працівників, а також надати їм можливості для навчання та розвитку навичок. Таким чином, інновації в підвищенні продуктивності праці можуть значно покращити ефективність виробництва, знизити витрати та підвищити якість продукції.

З початку повномасштабного вторгнення український бізнес перебуває у

постійній стадії виживання, змін та адаптації до нових умов існування, що насправді не є сприятливими ні для бізнесу, ні для будь-яких сфер життя українців. Не останнє місце в процесі покращення ефективності має організаційне комунікування. При дослідженні бар'єрів ефективної комунікації на підприємствах значна увага розподіляється для вивчення психологічних і соціологічних обмежень та труднощів. Це зрозуміло, бо сам процес комунікування за своєю природою має багато напрямків, що стосуються міжособистісних відносин і рис характеру. Організаційна сфера також важлива для ефективної комунікації, щодо способів побудови організаційної структури, організації робочих місць і взаємодії між ними. Науковці, що займаються дослідженнями організаційних структур підприємств звертають увагу на те, що вищим зв'язком, який з'єднує організаційні одиниці, крім офіційного або структурного зв'язку, є комунікування [41].

Комунікація – це процес, що передбачає обмін інформацією та ідеями у внутрішньому середовищі підприємства з задля досягнення спільної мети і цілі. Цей процес складається з передачі повідомлень, інструкцій, думок, а також інших видів інформації в колективі, а також це відноситься до різних рівнів управління. Комунікація вкрай важлива для продуктивного функціонування будь-якого підприємства, бо завдяки їй можна уникнути непорозумінь, вона створює благополучне робоче середовище і підтримує співпрацю персоналу.

Неефективна або недостатня комунікація між персоналом та керівниками може мити низку негативних наслідків, а саме таких як погіршення робочої атмосфери, падіння продуктивності серед співробітників, невдоволення роботою, і як наслідок - втрата клієнтів [42]. Це може провокуватися недостатньою чіткістю формулювання цілей та завдань що встановлені перед персоналом, браком прозорості та не щирого спілкування між різними рівнями управління, зверхнє ставлення вищого керівництва до підлеглих. Комунікація та співпраця на підприємстві забезпечує ефективний обмін інформацією між різними рівнями управління та підрозділами організації для досягнення спільних цілей.

Задоволення потреб кінцевого споживача неможливе без працівників, що

безпосередньо комунікують з клієнтами та надають їм послуги, тому якщо не буде єдиного командного настрою і розуміння цілі - то діяльність організації буде не дуже ефективною [43].

- виявлення сильних та слабких сторін. Визначити, де підприємство відзначається високою ефективністю (сильні сторони), а також ті, де існують проблеми чи недоліки (слабкі сторони). На основі даних цього аналізу розробити стратегії для покращення управління продуктивністю праці. Це може включати в себе впровадження нових технологій, оптимізацію робочих процесів, навчання персоналу та інші заходи;

- збір інформації використовуючи зворотній зв'язок. Запрошуйте працівників на обговорення їхньої роботи та збирайте дані щодо можливостей покращення. Це допоможе зрозуміти їхні потреби та проблеми та забезпечить їм почуття залученості до процесу управління;

Всі вище перераховані підходи допоможуть визначити ефективність роботи працівників та забезпечити їхню подальшу успішність.

1.3 Методичні засади оцінки ефективності формування та використання управління продуктивністю праці

Управління продуктивністю праці в бізнесі є невід'ємною складовою загального процесу керуванням організації, що складається з планування, організації, мотивації, управління, контролю і регулювання. Цей безперервний процес базується на постійному аналізі і порівнянні корисного ефекту від якоїсь певної трудової діяльності та витрат на неї. Основні функції управління продуктивністю - це визначення цілей, а також організація програми управління продуктивністю праці. Потрібно зважати на те, щоб серед цілей обов'язково було ефективне використання людських ресурсів; найменша частка витрат виробництва та створення результативної системи вимірювання продуктивності праці. Метою управління продуктивністю праці є створення таких умов, щоб для вона постійно зростала. Цей показник призводить до економічних змін, і чим він кращий тим кращі зміни. Але само по собі то не відбувається, і для покращення продуктивності потрібно керувати змінами,

тобто генерувати їх, мотивувати та створювати стимули. Орієнтація на досягнення найкращих остаточних результатів є найкращим способом здійснення системи управління продуктивністю й керуванням нею. Основні функції управління продуктивністю це визначення цілей, організація програми по управлінню продуктивністю праці. Зважаючи на значущість покращення продуктивності праці, а саме підвищення конкурентоспроможності підприємства, керівники і ведучі спеціалісти мають здійснювати розробку та вводити програми по управлінню продуктивністю. Ці програми мають створюватися на основі таких принципів як - ефективне використання ресурсів персоналу, мінімізація витрат, створення і застосування дієвої системи вимірювання продуктивності праці, а саме формування межі й показників цілей.

В рамках сьогодення питання про підвищення продуктивності праці персоналу має особливе значення. Високоєфективне управління продуктивністю праці є визначним фактором для досягнення конкурентоспроможності організації. Продуктивність праці визначається як співвідношення кількості продукції, виробленої за певний період, до витрат праці на її виготовлення. Цей показник характеризує ефективність використання трудових ресурсів, та є ключовим параметром діяльності організації.

Основні методи оцінки включають:

- Аналіз трудомісткості — визначення витрат часу на виробництво одиниці продукції.
- Метод коефіцієнтів — використання показників продуктивності для різних видів робіт.
- Порівняльний аналіз — порівняння продуктивності праці на різних підприємствах або в різні періоди.

Методи вимірювання продуктивності праці повинні відповідати таким вимогам:

- 1) одиниця виміру не повинна спотворювати показники продуктивності

праці;

- 2) повною мірою враховувати фактичну кількість праці та робочого часу;
- 3) забезпечувати єдність методів вимірювання продуктивності праці;
- 4) показники продуктивності праці мають бути міжгалузевими, дезаггредованими, порівняльними, високо узагальнюючими та універсальними [31,32,33].

Та варто розуміти, що продуктивність праці має відмінності в залежності від таких факторів:

- як суспільство,
- регіон,
- галузь,
- підприємство,
- організація,
- робоче місце,
- виробнича дільниця,
- бригада,
- окремий працівник.

Продуктивність праці вимірюється співвідношенням обсягу виробництва до витрат робочої сили (середньооблікова кількість працівників).

Для оцінки ефективності управління продуктивністю праці використовуються такі критерії:

- 1) економічні — рівень витрат на виробництво, прибутковість організації,
- 2) соціальні — рівень задоволеності працівників, соціальні умови праці,
- 3) організаційні — ефективність організації робочих процесів, рівень автоматизації.

Існує два показники, залежно від того, чи це пряме чи зворотне співвідношення - це продуктивність і трудомісткість.

Продуктивність - це випуск продукції за одиницю часу або середній випуск продукції на одного працівника чи робітника за рік, квартал чи місяць.

Вона вимірюється як відношення кількості виробленої продукції до робочого часу, витраченого на її виробництво:

$$\text{ПП} = \text{ОВП} / \text{Т} \quad (1.1)$$

де ПП - продуктивність праці;

ОВП - кількість виробленої продукції;

Т - витрачений робочий час.

В залежності від одиниць виміру обсягу продукції і затрат праці, на підприємстві продуктивність праці вимірюється такими показниками:

1) натуральними: штуки, тонни, метри і т.д. Натуральні показники дають можливість точного перерахунку і є наочними, але використовуючи їх неможливо дати оцінку продукції різного виду.

2) умовно-натуральними: умовні коробки цукерок, умовні блоки газобетону і т.д. (якщо виготовляється декілька видів подібних товарів). Завдяки цим показникам зводять різні товари до одного виміру, проте застосування цих показників є дуже обмеженим.

3) вартісні: обсяг виготовленої продукції вимірюється у вартісному обчисленні. Цей показник є універсальним, бо дає змогу проводити оцінку продуктивності праці при виробництві різних видів продукції.

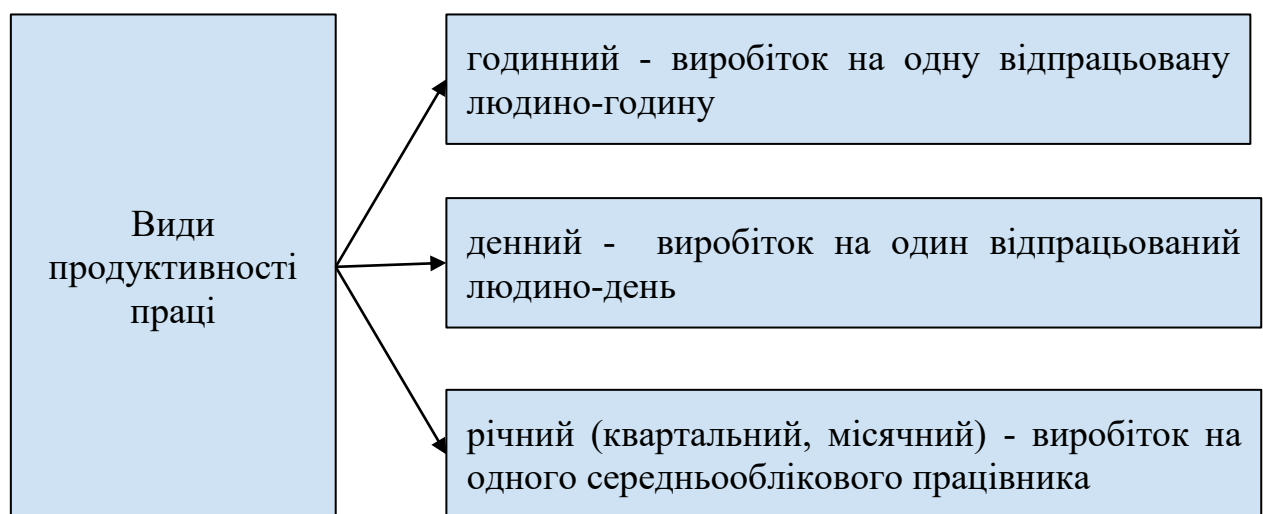


Рис. 1.3. Види продуктивності праці [45]

Трудомісткість — це показник, що характеризує затрати часу на одиницю

продукції (тобто зворотна величина виробітку):

$$T_p = T / Q \quad (1.2)$$

де T_p — трудомісткість на одиницю продукції;

T - витрачений час;

Q - обсяг виробленої продукції або наданих послуг.

Із викладеного вище матеріалу можна зробити висновок, що чим більший виробіток продукції за одиницю часу, або чим менші затрати часу на одиницю продукції, тим вищий рівень продуктивності праці.

Визначення тривалості виконання елементів операцій є необхідним для розроблення нормативів часу, вибору найбільш раціональних методів праці, встановлення складових норм часу, аналізу якості норм і нормативів. Робочий час розділяється на нормований і ненормований.

Нормований час утворюється з:

- підготовчо-заключного часу;
- часу оперативної роботи;
- часу для обслуговування робочого місця;
- перерв для відпочинку та особисті потреби;
- перерв з організаційно-технічних причин.

Ненормований час складається із витрат часу на виконання працівником непродуктивної роботи та втрат з організаційно-технічних причин. Більшість задач, пов'язаних з нормуванням праці, вирішують на підставі інформації, що отримують в результаті аналізу трудових процесів. Визначення тривалості виконання складових операцій є необхідним для визначення нормативів часу, вибору найбільш раціональних методів праці, встановлення складових норм часу, аналізу якості норм і нормативів. Методом нормування праці є сукупність прийомів встановлення норм праці, що включають аналіз трудового процесу, виявлення резервів покращення ефективності виробництва, проєктування раціональних трудових процесів, розрахунок норм [40].

Впровадження системи управління продуктивністю на підприємстві. Розробка і впровадження системи управління продуктивністю праці включає такі етапи:

1) Діагностика поточного стану — аналіз існуючих показників продуктивності.

2) Визначення цілей та задач — постановка конкретних, вимірюваних, досяжних цілей.

3) Розробка плану заходів — визначення кроків для досягнення поставлених цілей.

4) Моніторинг та контроль — аналіз досягнутих результатів та коригування планів на регулярній основі.

Впровадження інноваційних технологій, автоматизації виробничих процесів та систем управління допомагає підвищити продуктивність праці, скоротити витрати та поліпшити якість продукції [44].

Для досягнення високого рівня продуктивності керівництво підприємства має здійснювати системний підхід до оцінки та управління, включаючи застосування сучасних методів та технологій. Для підвищення продуктивності праці на підприємствах рекомендується регулярно та планомірно проводити аналіз та оцінку ефективності управління, запроваджувати новітні технології та інноваційні методи, здійснювати заходи щодо підвищення кваліфікації працівників та заохочувати їх до підвищення продуктивності

1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління продуктивністю праці

Управління продуктивністю праці є вагомим елементом функціонування будь-якої організації, ефективність управління цією сферою залежить від нормативно-правової бази, а також та інформаційного забезпечення.

Нормативно-правове забезпечення відносин у сфері управління продуктивністю праці включає в себе такі нормативно-правові акти:

- міжнародні,
- національні,
- місцеві.

Основними документами, які регулюють управління продуктивністю праці є:

А. Конституція України – це основний і найвищий закон у нашій країні, який визначає права та обов'язки громадян і держави у сфері праці [47].

В. Кодекс законів про працю України – складається з основних положень щодо врегулювання праці, прав та обов'язків працівників і роботодавців [48].

С. Закон України «Про оплату праці» виокреслює принципи та механізми нарахування заробітної плати, мотивації праці та інші аспекти, що мають вплив на продуктивність праці [49].

Д. Закон України «Про зайнятість населення» впорядковує аспекти зайнятості, забезпечує рівні можливості на ринку праці та державної підтримки осіб, що не мають роботи.

Е. Галузеві угоди та колективні договори – це договори, що складаються на підприємствах. В них прописують специфічні умови праці та оплати, встановлюючи додаткові стандарти та вимоги до працівників.

У зв'язку з тим, що на сьогоднішній день наша країна перебуває в умовах воєнного стану, і через це на вдосконалення соціально-трудова взаємовідносин впливають багато чинників, зокрема ті, що пов'язані з результативністю, функціонуванням та розвитком малого бізнесу, підвищенням професіоналізму та рівня компетентності працівників, ефективністю використання персоналу, використанням новітніх технологій моніторингу системи керування робітниками, зростанням соціального захисту населення України [35]. Реагуючи на зміни Верховна Рада винесла ухвалу щодо Закона «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану», що передбачає спеціальні права та обов'язки робітників та роботодавців на період воєнного стану [36].

Правові акти, що видані органами місцевого самоврядування, керівниками підприємств, установ, фірм і організацій, поширюються на територію самоврядування і на членів трудового колективу.

Можна виділити такі локальні правові акти:

- колективний договір,
- правовий акт,

- трудовий договір (контракт),
- угода між працівником і роботодавцем,
- нормативні акти.

Слід зазначити, що всі нормативні акти у сфері праці не мають суперечити Конституції, законам України. Їх основні засади спрямовані на те, щоб не погіршувати правове положення робітників. Відповідно ст. 8і КЗПП України загальновизнані норми і принципи міжнародного права пріоритетні перед такими ж нормами національного законодавства.

Задля успішного управління продуктивністю праці використовують інформаційне забезпечення. Воно складається з збору, обробки, аналізу та збереження інформації про трудову діяльність персоналу.

Основні елементи інформаційного забезпечення:

1. Державні статистичні дані – це інформація, що збирається Державною службою статистики України та іншими державними органами (про продуктивність праці, зайнятість, про рівень безробіття, рівень заробітної плати та ін.).

2. Інформаційні системи управління підприємством (ERP-системи) - це комп'ютерні системи, завдяки яким можна автоматизувати процеси управління працею, відслідковувати рівень продуктивності працівників та оптимізувати використання часу і ресурсів.

3. Наукові дослідження та публікації - монографії, статті, конференції та інші наукові праці, які аналізують різні складові продуктивності праці та надають пропозиції її поліпшення.

Нормативно-правове та інформаційне забезпечення - це основа для результативного управління продуктивністю праці. Використовуючи їх формують механізми, правила та стандарти. На платформі нормативно-правових актів регулюються трудові відносини.

Висновки до розділу 1

Були розглянуті та проаналізовані основні аспекти теорії управління продуктивністю праці. На основі проведеного дослідження можна зробити

наступні висновки - продуктивність праці визначається як основний показник ефективності використання трудових ресурсів. Він відображає співвідношення обсягу виробленої продукції до витрат праці. Висока продуктивність праці є головним чинником конкурентоспроможності підприємства на ринку та його економічної стабільності.

Фактори, що впливають на продуктивність праці:

- рівень кваліфікації працівників,
- мотивація,
- умови праці,
- організація праці, технічне забезпечення,
- зовнішні економічні умови.

Вплив кожного фактора має бути ретельно вивчений для розробки ефективних управлінських рішень.

Методи підвищення продуктивності праці:

- ✓ автоматизація виробництва,
- ✓ оптимізація робочих процесів,
- ✓ впровадження новітніх технологій,
- ✓ постійне навчання персоналу.

Інноваційні підходи та новітні технології значною мірою підвищують продуктивність за рахунок автоматизації та вдосконалення виробничих процесів.

Ефективна система мотивації, що включає матеріальні та нематеріальні стимули, є одним із найважливіших інструментів управління продуктивністю праці.

Психологічні аспекти мотивації такі як визнання і можливості для професійного росту та розвитку, сприяють підвищенню залученості працівників та їх покращення їх продуктивності.

Організаційна культура та її вплив на продуктивність:

- позитивна організаційна культура, яка підтримує інновації, співпрацю та

розвиток, сприяє підвищенню продуктивності праці,

- лідерство, орієнтоване на розвиток персоналу та його участь у прийнятті рішень, є важливою складовою для створення продуктивного робочого середовища.

Моніторинг та оцінка продуктивності праці:

- моніторинг та оцінка продуктивності праці на регулярній основі дозволяють вчасно виявляти проблеми та впроваджувати коригуючі заходи,
- використання ключових показників ефективності (KPIs) сприяє точнішій оцінці продуктивності праці та дозволяє коригувати управлінські рішення на основі достовірних даних.

Для підвищення продуктивності праці рекомендується впроваджувати системи управління якістю, розвивати корпоративну культуру, що орієнтована на постійне вдосконалення, а також підтримувати інноваційні ініціативи працівників. Необхідною умовою для підтримання високого рівня продуктивності праці є забезпечення умов для постійного професійного розвитку та навчання працівників.

Активізація творчого потенціалу працівників і раціонального використання матеріально-технічних засобів – це резерви для підвищення продуктивності праці, збільшення обсягів виготовлення продукції або надання послуг, а також підвищення якості продукції, робіт, послуг.

Існуюча література в цілому свідчить про те, що підвищення вартості робочої сили веде до заміни праці капіталом, спонукаючи фірми зменшувати витрати на робочу силу за рахунок технологічної модернізації. Для країн, що розвиваються, прискорення економічної глобалізації сприяло досягнення швидкого економічного зростання завдяки перевагам у витратах і факторах. Проте, економічний розвиток серед країн з економікою, що розвивається, неодмінно супроводжується проблемою підвищення вартості робочої сили. Тому основні трудомісткі галузі можуть постраждати через відсутність економічного зростання і якщо їм не вдасться збільшити чисельність посад із високою оплатою, вони можуть потрапити в так звану «пастку середнього

доходу», це ситуація в економічному розвитку країни, коли вона досягає певного рівня доходу і застряє на цьому ступені.

Точка зору, що заснована на традиційній теорії індукованих інвестицій, запевняю, що коли витрати на робочу силу підвищуються відносно витрат на капітал, це стимулює організації до впровадження інновацій у трудових ресурсах. Велика кількість емпіричних досліджень підтвердили зв'язок заміщення між рівнем оплати праці та технологічними інноваціями. Продуктові інновації передусім залежать від людського, фізичного та фінансового капіталу. Якщо розглядати інновації з точки зору фінансового капіталу, то вони потребують доволі значних фінансових вкладень, тому підвищення витрат на оплату робочої сили може вплинути на корпоративні інновації шляхом фінансових обмежень. З точки зору людського капіталу, теорія ефективної заробітної плати припускає, що переплата заробітної плати допомагає підвищити рівень зусиль працівників [39].

Проте якщо опиратися на емпіричні дослідження, враховуючи менталітет жителів України, слід зазначити, що професія продавця консультанта навряд чи витісниться.

Таким чином, комплексний підхід до управління продуктивністю праці, що включає вдосконалення внутрішніх процесів, ефективну мотивацію, розвиток організаційної культури та постійний моніторинг показників продуктивності, є запорукою успішної діяльності підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СТАНУ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОДУКТИВНІСТЮ ПРАЦІ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

2.1. Організаційно-управлінський аналіз управління продуктивністю праці

Назва: ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ЕПІЦЕНТР К»

ЄДРПОУ: 32490244

Основний вид діяльності: 47.78 Роздрібна торгівля іншими невживаними товарами в спеціалізованих магазинах.

Національна мережа гіпермаркетів «Епіцентр-К» - лідер роздрібної торгівлі в Україні. У гіпермаркетах ТОВ «Епіцентр-К» можна придбати якісні товари для будівництва та ремонту, саду та городу. У торгових цетрах можна оздобити житло у форматі "ВІД і ДО".

ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» було засновано 27 серпня 2003 року в місті Києві. Компанія зареєстрована за адресою: 04128, місто Київ, вулиця Берковецька, будинок 6-К. Засновниками компанії є Олександр Володимирович Герега, Галина Федорівна Герега та Тетяна Федорівна Суржик.

Спочатку магазини ТОВ «Епіцентр-К» працювали в форматі DIY (від англ. Do It Yourself – зроби сам). Далі з розширенням асортименту поступово стали торговими центрами. В таких центрахз покупці можуть отримати вже весь асортимент непродовольчих товарів та сервісів.

Мережа гіпермаркетів ТОВ «Епіцентр-К» динамічно розвивається. Сьогодні Епіцентр є найбільшим торгово-роздрібним підприємством з 48 гіпермаркетами, загальною площею понад 1 млн м²

У мережі гіпермаркетів "Епіцентр-К" ви можете знайти все для будівництва, ремонту та декорування. Товари представлені в різних секторах: від великих будівельних робіт до прикрас та дизайну, трохи більше 200 тисяч найменувань. [15]

Гіпермаркети "Епіцентр-К" представляють товари вітчизняного та

іноземного виробництва. Гіпермаркети "Епіцентр-К" призначені для всіх категорій клієнтів і можуть задовольнити будь-які потреби клієнтів.

Відділи нашого підприємства представлені у форматі shop-in-shop.

Структура гіпермаркету «Епіцентр-К» складається з торгових відділів неторгових відділів (рис.2.1).



Рис.2.1. Торгові та неторгові відділи гіпермаркету

Предметом діяльності гіпермаркету «Епіцентр-К» є:

- Гуртова та роздрібна торгівля будівельними матеріалами;
- Торгівля продукцією виробничо-технічного призначення;
- Торгівля товарами народного споживання;
- Надання послуг з доставки;
- Форматно-розкрійна дільниця;

- Комплектація об'єктів будівництва;
- Тюнінг дверей;
- Безкоштовне завантаження;
- Кафе.

З кожним днем все більше українців обирають «Епіцентр-К». На сьогоднішній день національна мережа будівельно-господарських гіпермаркетів "Епіцентр-К" є переможцем міжнародних фестивалів, лауреат щорічної національної премії, а також переможець Національного конкурсу-рейтингу «Бренд року». [16]

За 18 років мережа Епіцентр пройшла еволюцію від будівельних гіпермаркетів до будівельно-господарських та переросла в найбільшу в Україні мережу торговельних центрів. Епіцентр створив власний унікальний формат. Який має назву «унікальний світовий формат» та не має аналогів у світі.

Структура управління підприємством є ієрархічною (рис. 2.2). Директору гіпермаркету підпорядковуються всі працівники.



Рис. 2.2. Організаційна структура підприємства

Структура управління підприємством є ієрархічною (рис.2.4). Директору гіпермаркету підпорядковуються всі працівники.

Вищим органом управління є збори учасників. Генеральний директор призначається зборами учасників. Обов'язки Генерального директора:

організація роботи гіпермаркету, укладання угод, видання доручень, відкриття в банках розрахункових рахунків, видача наказів, затвердження штатного розкладу підприємства, приймання та звільнення з роботи працівників.

Генеральний директор призначає директора гіпермаркету, якому підпорядковується кожен гіпермаркет. [15]

Якщо директор гіпермаркету відсутній, то його функції виконує відповідний комерційний директор.

Є комерційний директор. Йому підпорядковані такі відділи: маркетинг, торгівля, комплектація, тюнінг, внутрішня реклама, інформація, прийом товарів, доставка.

У гіпермаркеті ТОВ «Епіцентр-К» відділ продажів очолює керівник, якому підпорядковані керівники підрозділів. Кожному керівнику відділу підпорядковуються завідувачі секцій. В середньому на кожному відділі по 3-4 секції. [16]

Також був проведений SWOT-аналіз ТОВ "Епіцентр-К", який висвітлено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

SWOT-аналіз ТОВ "Епіцентр-К"

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Відомий бренд; 2. Широта та глибина асортименту; 3. Торгові магазини у кожному великому місті України; 4. Партнерські відносини з компаніями-постачальниками.	1. Сильна конкуренція; 2. Плинність кадрів; 3. Низький рівень мотивації та кваліфікації робітників.
Можливості	Загрози
1. Вихід на нові ринки; 2. Розширення асортименту; 3. Впровадження власної торгової марки.	1. Зростання цін на сировину; 2. Економічна нестабільність в країні;

Використовуючи дані профілю середовища, було проведено угруповання факторів на можливості, загрози, сильні та слабкі сторони ТОВ "Епіцентр-К", що послужило основою для побудови SWOT-аналізу. Застосування матриці

SWOT, представленої в таблиці 2.2, дозволило з'ясувати парні комбінації між сильними/слабкими сторонами та можливостями/загрозами зовнішнього середовища. Шляхом аналізу цих комбінацій були зроблені висновки, що відображають потенційні переваги та виклики, з якими стикається підприємство.

Шляхом застосування матриці SWOT, можна відзначити, що ТОВ "Епіцентр-К" має значний потенціал для подолання загроз, використовуючи свої сильні сторони. Наприклад, відомість бренду та ширина асортименту можуть допомогти компанії зберегти свої продажі навіть при насиченості ринку. Однак, існують певні слабкі сторони, такі як плинність кадрів та сильна конкуренція, які можуть утруднити виходження на нові ринки. Урахування цих взаємозв'язків є важливим при формуванні стратегії підприємства та роботі над зменшенням їх впливу

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ТОВ «Епіцентр К»

Фінансовий стан підприємства є важливим показником його економічної ефективності. Він визначає конкурентоспроможність підприємства на ринку та його інвестиційну привабливість. Аналіз фінансового стану пов'язаний з обробкою великої кількості інформації з активів та пасивів балансу підприємства та звіту про фінансові результати. Важливо розуміти значення та оцінювати фінансовий стан підприємства для забезпечення його успішної діяльності.

Крім того, правильне управління фінансами та використання інноваційних технологій можуть допомогти підприємству розвивати свій діловий потенціал та підвищувати ефективність діяльності.

Система показників фінансового стану є важливим інструментом для оцінки ефективності підприємства. Ця система містить як абсолютні, так і відносні показники, які можна визначити на основі бухгалтерської звітності.

Оцінку фінансового стану підприємства можна об'єктивно здійснити тільки за допомогою комплексу показників, що детально й усебічно характеризують господарське становище підприємства. Саме за допомогою

діагностики можна детально оцінити та спрогнозувати фінансовий стан підприємства.

Основні економічні показники господарської діяльності підприємства ТОВ «Епіцентр К», показані в табл. 2.2

Таблиця 2.2

Основні економічні показники діяльності підприємства

№	Показник	Роки			Відхилення 2023 р. до 2021 р.	
		2021	2022	2023	+/-	%
1	Чистий дохід, тис. грн.	5101	61558,9	85565,7	81464,7	1597,03
2	Валовий прибуток, тис. грн.	5101	40315,3	64403	58302	1142,95
3	Чистий прибуток, тис. грн.	-50130,8	-28898,2	32812,3	82943,1	-165,45
4	Середньорічна вартість активів, тис. грн.	81141,60	98549,55	121576,20	40434,60	49,83
5	Середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн.	55455,00	75818,70	99687,15	44232,15	79,76
6	Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	25686,60	22730,85	21889,05	-3797,55	-14,78
7	Середньооблікова чисельність працівників, осіб	200	245	250	50	25,00
8	Фондовіддача	0,09	0,81	0,87	0,78	844,04
9	Фондомісткість	10,87	1,23	1,15	-9,72	-89,41
10	Фондоозброєність, тис. грн /ос.	277,28	309,46	398,75	121,47	43,81
11	Продуктивність праці, тис. грн. /ос.	25,51	251,26	346,26	320,76	1257,63
12	Коефіцієнт оборотності оборотних активів	0,20	2,71	3,95	3,76	1891,45

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Проаналізувавши основні економічні показники діяльності ТОВ «Епіцентр К» встановлено, що на протязі трьох років на 1597,09 % відбулося збільшення чистого доходу від реалізації товарів та послуг, що вказує на високу

конкурентоспроможність в динамічному середовищі. Також спостерігаємо збільшення валового прибутку на 1142,95% за рахунок подорожчання товарів. Проте чистий прибуток зменшився на 165,45% це сталося в основному за рахунок зростання чистого доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), також не до кінця продуману бізнес-модель. За звітний період з 2021 року по 2023 рік, необоротні активи збільшилися на 79,76% і складають 44232,15 тис. грн., проте оборотні активи зменшилися на -14,78%. Середньооблікова чисельність працівників, збільшилась на 25%, за рахунок розширення підприємства, збільшення асортименту.

Фондомісткість є величиною зворотною до фондovіддачі. Цей показник дає можливість визначити вартість основних засобів на одну гривню виробленої продукції і характеризує забезпеченість підприємства основними засобами. За нормальних умов фондovіддача повинна мати тенденцію до збільшення, а фондомісткість – до зменшення, так як ми і спостерігаємо в таблиці. Збільшення продуктивності праці, можна досягати за рахунок різних причин. Це можуть бути розширення факторів виробництва, збільшення виробничих ресурсів, використання плодів науково-технічного прогресу та інше.

Проаналізуємо характеристики майна підприємства ТОВ «Епіцентр К» та джерел його формування за балансом.

Таблиця 2.3

Характеристика майна підприємства та джерел його формування за балансом

Показники	На 31.12.2021		На 31.12.2022		На 31.12.2023		Відхилення 2023 р. до 2021 р.		
	тис. грн.	пито-ма вага, %	тис. грн.	пито-ма вага, %	тис. грн.	пито-ма вага, %	+, -	%	п.с.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
АКТИВИ									
1. Необоротні активи:	55455	68,34	96182,4	82,95	103191,9	81,13	47736,9	86,08	12,79
в т.ч. основні засоби	0	0,00	1720,3	1,48	262,1	0,21	262,1	0,00	0,21
2. Оборотні активи	25686,6	31,66	19755,1	17,05	24003	18,87	-1853,6	-6,5	-12,8
в т.ч. запаси	0,7	0	54,6	0,05	0	0,00	-0,7	-100,00	0,00
дебіторська заборгованість	25218,3	31,08	18455	15,92	5251,8	4,13	-19966,5	-79,17	-26,9

грошові кошти	380,6	0,47	1265,5	1,09	18751,2	14,74	18370,6	4826,8	14,27
---------------	-------	------	--------	------	---------	-------	---------	--------	-------

Продовження табл. 2.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>ПАСИВИ</i>									
1. Власний капітал	65438,5	80,65	80287,6	69,24	113187,6	88,99	47749,1	72,97	8,34
в т.ч. зареєстрований капітал	160623,4	197,95	126033,3	108,69	126033,3	99,09	34590,1	-21,53	-98,9
нерозподілений прибуток	-50130,8	-61,78	-80335,8	-69,24	-47435,8	-37,29	2695	-5,38	24,49
2. Довгострокові зобов'язання із забезпечення	0	0,00	398,3	0,34	1,6	0,00	1,6	0,00	0,00
3. Поточні зобов'язання із забезпечення	15703,1	19,35	32271,6	30,42	14005,7	11,01	-1697,4	-10,81	-8,34
БАЛАНС:	81141,6	100,00	115957,5	100,00	127194,9	100,00	46053,3	56,76	0,00

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

З табл. 2.3 можна зробити висновок, що необоротні активи зросли на 86,08% це збільшення відбулось переважно за нарощення основних засобів підприємства, проте оборотні зменшились на -6,55%. Також спостерігаємо зменшення дебіторської заборгованості на -79.19% та приріст грошових коштів на 4826,8%.

Власний капітал збільшився на 72,97% вказує на підвищення рівня благополуччя власників компанії.

Таблиця 2.4

Механізм формування фінансових результатів діяльності підприємства

Показники	Роки			Відхилення 2023 р. до 2021 р.	
	2021	2022	2023	+, -	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	5101	61558,9	86464,7	81464,7	1597,03
Інші операційні доходи	0	12218,7	12218,7	12218,7	x
Разом доходів	5101	73777,6	98784,4	93683,4	1836,57

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

По таблиці 2.4 спостерігаємо гарний приріст чистого доходу на 1597,03 і складають 81464,7тис.грн завдяки підвищенням цін на товари.

Таблиця 2.5

Динаміка показників оцінки фінансового стану підприємства

Показники	Роки			Відхилення 2023р. до 2021 р.	
	2021	2022	2023	+,-	%
1. Коефіцієнт загальної ліквідності	1,64	0,56	1,71	0,08	4,27
2. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,02	0,04	1,34	1,31	6600
3. Чистий оборотний капітал	9983,50	-15496,50	9997,30	13,80	0,14
4. Коефіцієнт автономії	0,81	0,69	0,89	0,08	9,88
5. Коефіцієнт фінансової стабільності	0,81	0,70	0,89	0,08	9,88
6. Коефіцієнт забезпеченості власними засобами	14262,14	-291,11	0,00	0,00	0
7. Коефіцієнт оборотності активів	0,06	0,62	0,71	0,65	1083,33
8. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	0,08	0,77	0,76	0,69	850
9. Рентабельність господарської діяльності, %	-90,76	-28,15	60,70	151,47	-166,88
10. Рентабельність власного капіталу, %	-76,61	-35,99	28,99	105,60	-137,84
11. Рентабельність продукції, %	x	-57,52	-1,30	x	x

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

За показниками табл. 2.5, спостерігається збільшення коефіцієнта загальної ліквідності на 4,27%, це характеризує здатність підприємства забезпечити свої короткострокові зобов'язання з найбільше легко реалізованої частини активів – оборотних коштів. Цей коефіцієнт дає найбільш загальну оцінку ліквідності активів. Коефіцієнт абсолютної ліквідності зріс на 6600%, що показує платоспроможність підприємства.

Чистий оборотний капітал зріс на 0,14%. Зростання цього показника сприяє підвищенню рівня ліквідності підприємства. Коефіцієнт автономії та коефіцієнт фінансової стабільності відображає значну фінансову стійкість підприємства. Приріст коефіцієнта оборотності активів демонструє ефективність використання активів компанії, коефіцієнт оборотності власного капіталу – це показник ділової активності, який демонструє ефективність управління власним капіталом компанії. Спостерігається значне зниження рентабельності власного капіталу на -166,88% та рентабельність власного капіталу на -137,84%.

За отриманими результатами обрахунків, можна зробити висновок, що у

підприємства ТОВ «Епіцентр К», можливість банкрутства дуже низька.

По отриманим даним спостерігається стрімкий приріст чистого доходу, збільшення власного капіталу.

Збільшилась чисельність працівників за останні три роки, про що свідчить що підприємство розвивається, та дає людям можливість працювати та розвиватися.

2.3. Оцінка системи управління продуктивністю праці

Оцінка ефективності використання персоналу ТОВ «Епіцентр-К» здійснюється за такими напрямками:

- забезпечити роботу персоналу за необхідною професією та кваліфікацією (штатним штатом);
- оцінити ефективність робочого часу;
- визначення та дослідження показників плинності працівників;
- дослідження продуктивності праці.

Аналіз чисельності персоналу та динаміки її зміни проводиться з метою попередньої оцінки загальної кількості працівників торговельного підприємства в цілому та за окремими категоріями (групами) персоналу, а також – зміни чисельності персоналу порівняно з попередніми періодами.

Таблиця 2.6

Аналіз середньооблікової чисельності робітників ТОВ «Епіцентр К» за 2021–2023 рр.

Показники	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Відхилення 2023 р. до 2021 р.		
	Осіб	%	Осіб	%	Осіб	%	+, -	%	П.с.
Середньооблікова чисельність – всього	200	100	245	100	250	100	50	1,25	100
у т. ч.:									
Управлінський персонал	48	24	51	20,82	51	20,4	27	1,1	-3,6
торгівельно-оперативний персонал	129	64,5	164	66,94	167	66,8	102,5	1,3	2,3
додатковий персонал	23	11,5	30	12,24	32	12,8	20,5	1,4	1,3

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Аналіз складу персоналу передбачає визначення питомої ваги окремих категорій (груп) персоналу в його загальній кількості та тенденцій її зміни порівняно з попередніми періодами.

Особливу увагу слід звернути на вивчення тенденцій зміни професійного та кваліфікаційного складу працівників, змін в характері трудових відносин та у відношенні до власності підприємства.

Збільшення кількості працівників у ТОВ «Епіцентр К» може мати кілька можливих причин і наслідків. Наприклад, це може бути через розширення бізнесу, відкриття нових магазинів або підвищення попиту на їхні товари та послуги.

Таблиця 2.7

Аналіз наявності і використання робочих місць у ТОВ «Епіцентр К»

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Відхилення 2021 р. до 2019 р.(+,-)
Наявність робочих місць на кінець періоду	200	245	250	50
Середньорічна кількість робочих місць	200	245	250	50
Коефіцієнт використання робочих місць	0,0	0,0	0,0	0
Коефіцієнт збільшення робочих місць	0,0	0,0	0,0	0,0
Коефіцієнт зменшення робочих місць	0,0	0,0	0,0	0
Загальний індекс наявності і використання робочих місць (I_{PM})	0,0			

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Аналіз наявності і використання робочих місць у підприємстві дозволив зробити висновок що коефіцієнт використання робочих місць не змінився у 2023р. в порівнянні з 2023р., та коефіцієнт зменшення робочих місць також не змінився, оскільки кількість робочих місць зросла в 2023 років порівнянні з 2021р. на 50робочих місць.

Отже, показники забезпеченості працівниками ще не характеризують ступінь їх використання і, природно, не можуть бути чинниками, що

безпосередньо впливають на продуктивність праці.

Найбільш загальним та універсальним показником, який відображає ефективність використання персоналу підприємства є продуктивність праці робітників.

В загальному розумінні продуктивність праці характеризує її результативність, тобто оцінює результат праці, отриманий на одиницю витрат, пов'язаних з використанням персоналу підприємства. У вузькому розумінні рівень продуктивності праці визначається кількістю продукції (обсягом робіт чи послуг), що виробляються одним працівником за одиницю робочого часу (годину, зміну, добу, місяць, квартал, рік) або кількістю робочого часу, що витрачається на виробництво одиниці продукції (виконання робіт чи послуг).

Аналіз динаміки показників з праці приведено в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Аналіз динаміки показників з праці ТОВ «Епіцентр К»

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023 р. до 2021 р.	
				+, -	(%)
Середня продуктивність 1-го робітника, тис.грн./ос.	25,51	164,34	257,61	232,1	У 909 р.
Середня продуктивність праці торговельно-оперативного робітника, тис. грн.	39,6	245,45	385,55	345,95	У 873 р.
Відношення фонду оплати праці до продуктивності праці, %	18	18,45	19,25	1,25	6,94
Середньорічна заробітна плата 1 робітника, тис.грн.	180	204,24	228	48	26,66
Середньомісячна заробітна плата 1-го робітника, грн.	15000	17000	19000	4000	26,66

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Продуктивність праці в торгівлі характеризує обсяг товарообороту, реалізованого одним робітником підприємства торгівлі за певний проміжок часу.

Як видно з даних, наведених у таблиці 2.8, простежується зростання продуктивності праці робітників ТОВ «Епіцентр К» в 2023 році в порівнянні з 2021 роком у 909 р.б. %.

Незважаючи на широке використання та простоту розрахунку, рівень та динаміка цього показника не дозволяє повною мірою відтворити рівень продуктивності праці та його зміну, провести порівняльний аналіз.

Він не враховує трудомісткості реалізації окремих товарних груп, зрушень в структурі товарообороту та змін в трудомісткості продажу товарів. Крім того, в умовах інфляції зростання обсягу товарообороту відбувається не в результаті зростання фізичної маси товарів, що реалізуються, а в зв'язку зі зміною рівня цін на товари.

Залежно від можливостей впливу підприємства та врахування в практичній діяльності факторів зростання продуктивності праці, їх поділяють на 2 групи - зовнішні та внутрішні.

До складу зовнішніх факторів входять:

1. Загальноєкономічні фактори, які визначають загальні умови зростання продуктивності праці всіх підприємств: політичний устрій, макроструктури! зрушення в суспільстві, стадія життєвого циклу країни, розвиток науково-технічного прогресу та використання його досягнень, освітянський та кваліфікаційний рівень населення, рівень інфляції, рівень матеріального добробуту населення тощо.

2. Галузеві фактори, що. обумовлюють рівень продуктивності праці в окремій галузі порівняно з іншими: спеціалізація галузі, стадія життєвого циклу, сталість попиту на продукцію (послуги) галузі, рівень розвитку виробництва товарів, кон'юнктура споживчого ринку, динаміка грошових доходів населення, ступінь впровадження в галузь досягнень науково-технічного прогресу тощо.

Хоча торговельне підприємство не може активно впливати на перелічені фактори, воно має враховувати їх в своїй діяльності, перш за все - при розробці перспективних програм розвитку.

Більш практичне значення з точки зору мобілізації наявних резервів мають внутрішні фактори зростання продуктивності праці.

Залежно від характеру впливу в їх складі виділяють наступні групи факторів: організаційні фактори; технічні фактори; технологічні фактори; економічні фактори; соціальні фактори.

Перелік та вплив факторів кожної групи наведено у табл. 2.9.

Змінений внутрішніх факторів та характеру їх впливу на рівень продуктивності праці дозволяє знайти й оцінити наявні резерви зростання продуктивності праці та організувати роботу щодо їх мобілізації.

Таблиця 2.9

Характеристика внутрішніх факторів зростання продуктивності праці підприємства

Група факторів	Перелік факторів	Характер впливу на зростання продуктивності праці
1	2	3
Організаційні фактори	Поглиблення спеціалізації, зменшення широти асортименту	Зменшення часу на обслуговування одного покупця.
	Вдосконалення системи управління на підприємстві	Скорочення апарату управління.
	Введення прогресивних форм організації праці. Забезпечення ритмічності постачання та реалізації товарів	Ліквідація невиробничих втрат робочого часу.
Технічні фактори	Підвищення рівня механізації та автоматизації праці. Підвищення ступеня використання наявної техніки та обладнання. Заміна обладнання більш потужним та прогресивним	Скорочення часу виконання відповідної операції, покращення умов праці.
Технологічні фактори	Удосконалення торговельно-технологічного процесу та технології проведення окремих операцій (вантажних, складських, фасувальних, касових тощо)	Ліквідація втрат часу, підвищення швидкості та зниження трудомісткості виконання окремих операцій.
	Впровадження прогресивних форм обслуговування покупців	Зниження часу обслуговування одного покупця.
Економічні фактори	Зростання обсягів товарообороту	Відносне скорочення апарату управління та допоміжного персоналу.
	Зростання якості товарів та широти асортименту (взаємозамінюючих та доповнюючих товарів)	Зростання коефіцієнта завершеності покупки. Зростання вартості покупки одного покупця.
	Скорочення апарату управління та допоміжного персоналу	Скорочення чисельності персоналу і витрат на його утримання.
	Удосконалення методів планування та контролю	
	Удосконалення системи стимулювання праці	Посилення матеріальної мотивації до праці.
	Удосконалення форм організації трудових відносин (контракт, акорд, підряд, неповний робочий день та інше)	
	Застосування систем участі в прибутках та	

Джерело: [11].

Зміст праці і її характер взаємопов'язані та визначаються конкретними умовами і обставинами. Наприклад, робота підприємця часто вимагає високого рівня самостійності у процесі прийняття рішень та виконання завдань, а також несе значну відповідальність за результати. У свою чергу, індивідуальна праця, що виконується безпосередньо однією людиною, може передбачати більшу самостійність та відповідальність за свої дії. Натомість, умови найманої праці, де працівник виконує завдання відповідно до угоди з роботодавцем, можуть визначати раціональні або гуманістичні відносини. Зокрема, колективна праця, яка ґрунтується на спільних зусиллях для досягнення загальних цілей, є типовою у сучасному світі. Такі умови вимагають ефективної комунікації, співпраці та координації між учасниками робочого процесу.

Характер праці за допомогою соціалізації і розподілу праці в колективі істотно впливає на продуктивність праці. Однак було б неправильним однозначно стверджувати, що результат колективної праці завжди кількісно перевершує суму результатів праці окремих працівників.

Забезпечення зростання продуктивності праці зазвичай потребує великого ряду інвестиційних заходів. Ці заходи можуть включати в себе придбання нового та вдосконаленого обладнання, що дозволить автоматизувати та оптимізувати виробничі процеси. Крім того, підвищення рівня оплати праці може бути необхідним для залучення та утримання висококваліфікованих співробітників. Також важливо враховувати необхідність проведення ремонтів та модернізації об'єктів соціальної сфери, таких як офіси та виробничі приміщення, щоб забезпечити комфортні умови праці. Крім того, інвестиції у дослідження та розробку нових технологій можуть допомогти підприємству залишатися конкурентоспроможним у швидкозмінному світі бізнесу. Навчання персоналу щодо використання нових технологій та методів роботи також може бути ключовим аспектом забезпечення зростання продуктивності. Збільшення

частки прибутку, яка спрямовується на ці ініціативи, також відіграє важливу роль у стимулюванні цього процесу.

Важливою задачею аналізу є визначення ефективності використання фонду оплати праці.

Дані таблиці 2.11 свідчать про те, що між темпами зміни товарообороту, прибутку і фонду оплати праці склалися не дуже сприятливі співвідношення. При збільшенні товарообороту на 23,51%, зменшенні прибутку до оподаткування на 95,74% та зростанню продуктивності праці на 20,57 %, фонд оплати праці підвищився на 98,72%, а рівень його підвищився на 60,89%. Оскільки темпи росту фонду оплати праці випереджають темпи росту основних показників господарської діяльності, то фонд оплати праці використовується неефективно.

Таблиця 2.11

Аналіз ефективності використання фонду оплати праці ТОВ «Епіцентр К»

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Відхилення 2021 р. до 2019 р.	
				+/-	%
Роздрібний товарооборот, тис. грн.	5101	61558,9	85565,7	80464,7	1577,42
Прибуток до оподаткування, тис. грн.	-50130,60	-28898,20	32812,30	-17318,3	-165,45
Фонд оплати праці, тис.грн.	36000	49980	57000	21000	58,33
Фонд оплати праці у % до товарообороту	705,76	81,13	66,66	-639,1	-90,55
Середньооблікова чисельність робітників, чол.	200	245	250	50	25
Товарооборот на 1 грн. ФОП, тис.грн.	0,142	1,232	1,499	1,357	955,63
Прибуток на 1 грн. ФОП, тис.грн.	0,141	1,232	1,501	1,36	964,53
Товарооборот на одного робітника, тис.грн.	25,505	251,440	342,262	316,757	1241,94
Середня заробітна плата на 1-го робітника, грн.	15000	17000	19000	4000	26,6

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Для обґрунтування висновку щодо виконання заробітною платою відтворювальних функцій середня заробітна плата визначається не тільки в грошовому вимірі, а й системою відносних показників: у коефіцієнті перевищення встановленого державою рівня мінімальної заробітної платні, прожиткового мінімуму, неоподаткованого мінімуму заробітної плати.

Продуктивність праці може вимірюватися натуральними, умовно-натуральними і вартісними методами.

Система натуральних показників повинна відображати функціональний розподіл праці на підприємстві. Це вимагає розробки двох окремих підсистем для вимірювання продуктивності праці:

1. Для працівників, які завершують процес виробництва в сфері обігу, найбільш доцільним є використання натурального методу вимірювання обсягу виконаних робіт.
2. Для працівників, які займаються зміною форми вартості, застосування натурального методу обмежено рамками підприємства та деякими категоріями торгових працівників.

При використанні натурального методу обліку, рівень продуктивності оцінюється як співвідношення обсягу виконаних робіт до загального часу, витраченого на їх виконання. Тобто, це визначає, наскільки ефективно використовується час для виробничих процесів у порівнянні з обсягом продукції.

Вартісний метод має свої переваги в простоті розрахунку та доступності необхідної інформації. Проте, коли мова йде про оцінку рівня та динаміки продуктивності праці в сфері торгівлі, використання цього методу може призвести до менш достовірних результатів.

Вартісний облік об'ємів діяльності торговельного підприємства, як відомо, характеризується об'ємом товарообороту.

Найбільш поширеним методом обчислення продуктивності праці є використання обсягу роздрібного товарообороту в порівнянні з порівняльними

цінами. Відношення обсягу товарообороту до середньої чисельності торгових працівників відоме як показник рівня продуктивності.

Розрахунок продуктивності праці по порівнянному товарообороту характеризує реальні зміни затрат живої праці.

Важливо розглядати ефективність живої праці в контексті його продуктивної сили. Матеріальна основа для підвищення продуктивності праці полягає у фондозброєність. Це означає, що зі зменшенням наявності інструментів та інших засобів для праці технічний рівень та продуктивність праці може знижуватись. Тому важливо аналізувати показники ефективності використання живої праці разом із показниками використання матеріалізованої праці, такими як фондозброєність, фондovіддачі, фондоемкість і оборотність.

Зростання продуктивності праці дійсно є ключовим показником ефективного використання людських ресурсів. Щоб досягти економії на персоналі та підвищити ефективність підприємства, потрібно забезпечити, щоб темпи зростання продуктивності праці перевищували темпи зростання заробітної плати, чисельності працівників і рівня фондозброєння праці. Такий підхід дозволяє забезпечити оптимальне використання ресурсів та підтримувати стійкий рівень ефективності діяльності підприємства.

Необхідно також визначити ефективність стимулювання персоналу, тобто оцінити співвідношення між обсягом витрат на оплату праці та наслідками трудових зусиль персоналу, відповісти на запитання - чи принесли зміни в рівні оплати праці необхідний економічний ефект для підприємств та його власників.

Для оцінки ефективності стимулювання персоналу прийнято визначати та порівнювати в динаміці значення таких аналітичних показників.

1. Коефіцієнт співвідношення між темпами зростання продуктивності праці та рівнем середньої заробітної плати або коефіцієнт співвідношення між темпом зростання фонду оплати праці та товарооборотом.

2. Коефіцієнт співвідношення між темпом зростання фонду оплати праці та доходами підприємства.

3. Коефіцієнт співвідношення між темпом зростання фонду оплати праці та прибутком підприємства.

4. Коефіцієнт співвідношення між темпом зростання фонду оплати праці та ринковою вартістю підприємства (його капіталу).

Розрахунок значень коефіцієнтів ефективності стимулювання персоналу наведена у табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Коефіцієнти ефективності стимулювання персоналу ТОВ «Епіцентр К»

Показники ефективності	2023 р.
Коефіцієнт співвідношення між темпом зростання фонду оплати праці та товарооборотом	0,351
Коефіцієнт співвідношення між темпом зростання фонду оплати праці та прибутком підприємства	0,292
Коефіцієнт співвідношення між темпом зростання фонду оплати праці та ринковою вартістю підприємства (його капіталом)	0,0557
Загальний індекс ефективності стимулювання персоналу	0,6987

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

З розрахованих даних видно, що коефіцієнт співвідношення між темпом зростання фонду оплати праці та товарооборотом в 2021 році склав 0,6987, коефіцієнт співвідношення між темпом зростання фонду оплати праці та прибутком підприємства в 2023 році склав 0,292, коефіцієнт співвідношення між темпом зростання фонду оплати праці та ринковою вартістю підприємства в 2023 році склав 0,0557.

2.4. Напрями підвищення продуктивності праці підприємства

Продуктивність праці є фактором впливу на розвиток та зміцнення економіки підприємств усіх форм власності, розв'язання багатьох соціальноекономічних проблем [1].

Сучасна стратегія економічного розвитку України, яка спрямована на структурну перебудову економіки, потребує передусім пошуку нових та вдосконалення наявних шляхів зростання продуктивності праці на будьякому

вітчизняному підприємстві.

На сучасному етапі розвитку економіки України проблемними питаннями підвищення продуктивністю праці працівників підприємств є:

- ✓ відсутність явної залежності між прибутком і продуктивністю праці, що призвело до незатребуваності цього показника в практичній діяльності;
- ✓ недосконалість існуючих методик вимірювання продуктивності праці, що не дозволяє порівнювати продуктивність економічної системи на різних рівнях управління, особливо в період значних інфляційних процесів, змін асортименту продукції, структурних змін в економіці;
- ✓ на жодному рівні управління продуктивність праці не розглядають як джерело економічного росту, її витіснено такими фінансовими інструментами, як прибуток, рентабельність, заробітна плата та інші;
- ✓ сильно ослаблений мотиваційний механізм, що знижує зацікавленість працівників у ефективній праці й практично повністю зруйнував залежність між оплатою праці та її продуктивністю [63].

Причини низького рівня продуктивності праці на підприємствах можна згрупувати наступним чином:

- неефективна організація бізнес-процесів на підприємстві, наприклад, дублювання функцій або зайве навантаження на одну посаду;
- адміністративні перешкоди запровадження інновацій;
- низька мотивованість персоналу підприємства.

Виходячи з визначених причин низького рівня продуктивності праці, основними напрямом програми її підвищення на підприємстві є:

- ✓ підвищення рівня якісних характеристик персоналу – вдосконалення процедур професійного відбору кадрів, підготовка та перепідготовка персоналу, покращення соціального рівня розвитку працівників, рівня професіоналізму, інтелектуалізація праці;
- ✓ покращення умов праці – зменшення монотонності та підвищення

змістовності праці, удосконалення організації і обслуговування робочих місць;

✓ підвищення технічного рівня виробництва – використання новітньої сучасної техніки та прогресивних технологій, нових видів ресурсів підвищеної якості на виробництві;

✓ застосування закордонних та інших посиленних методів матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу для підвищення продуктивності праці персоналу, і як наслідок, зменшення відсотку бракованої продукції.

В умовах кризових тенденцій функціонування вітчизняних підприємств керівництву особливу увагу слід приділяти компетенціям щодо мотивації для підвищення ефективності дій та продуктивності праці персоналу.

На питанні мотивації праці персоналу і зосередимо ключову увагу при розробленні Програми підвищення продуктивності праці на ТОВ «Пирятинський сирзавод».

Проте, на сьогоднішній день, системи мотивації і стимулювання працівників, що використовуються на підприємствах України, не володіють достатнім мотиваційним ефектом, а також недостатньо стимулюють підвищення продуктивності праці персоналу, оскільки були розроблені в період швидкого зростання обсягів виробництва і низького рівня конкуренції [1-63]. Мотивація – це один з основних напрямків підвищення продуктивності праці на підприємстві, а для досягнення позитивного результату необхідно поєднувати матеріальні та нематеріальні стимули, що забезпечують сучасні методи мотивації, які успішно використовуються у світовій практиці.

Проведемо дослідження світової практики щодо мотивації праці на закордонних підприємствах для підвищення продуктивності праці персоналу.

Із усього розмаїття моделей систем мотивації праці можна виділити як найхарактерніші американську, японську, французьку, англійську, німецьку, шведську моделі – таблиця 3.1

Як видно з проведеного аналізу в таблиці 2.13, моделей мотивації трудової діяльності для підвищення продуктивності праці у розвинених країнах

світу, система мотивування праці не може бути дієвою без застосування сучасних форм і методів матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу.

Таблиця 2.13

Моделі системи мотивації праці для підвищення продуктивності праці на підприємствах у зарубіжних країнах світу

Модель	Характеристика
Американська модель	Мотивування персоналу ґрунтується на матеріальних стимулах. Найпоширеніші різноманітні модифікації погодинної системи оплати праці з нормованими завданнями та різноманітні форми преміювання. Гнучкість системи оплати праці досягається завдяки періодичній атестації працівників, на основі якої встановлюється їх рівень оплати праці на наступний період. Зарплата переглядається, як правило, у перший рік роботи кожних три місяці, після року роботи – раз на півроку або рік.
Японська модель	Мотивування праці основана на трьох факторах: професійній майстерності, віку, стажу роботи. Вік і стаж є основою для визначення традиційної особистої ставки, а професійний розряд і результативність праці – базою для обчислення трудової тарифної ставки, яка називається «ставкою за кваліфікацію». Використання трудової ставки унеможливорює автоматичне підвищення заробітної плати без підвищення кваліфікації працівника та зростання його трудового внеску, що посилює мотивацію до праці
Французька модель	Мотивування працівників містить два складники формування системи оплати праці: індивідуалізацію оплати праці та індексацію заробітної плати залежно від вартості життя. Принцип індивідуалізації оплати праці реалізується урахуванням рівня професійної кваліфікації, якості виконуваної роботи, кількості внесених раціоналізаторських пропозицій, рівня мобільності працівника.
Англійська модель	У Великобританії існують дві модифікації системи оплати праці, що залежать від прибутку підприємства: грошова, основу якої становить регулярна доплата відповідної частки прибутку до встановленої заробітної плати, і акціонерна, яка передбачає часткову оплату у вигляді акцій. Окрім того, заробітна плата на деяких підприємствах Великобританії не є стабільною, а залежить від прибутку підприємств.
Німецька модель	Німецька модель мотивації праці ґрунтується на гармонійній комбінації – стимулювання праці та соціальні гарантії. Ринкове господарство Німеччини називається соціальним тому, що держава створює умови для всіх громадян, зупиняє прояви несправедливості та захищає всіх обділених і беззахисних.
Шведська модель	Шведська модель мотивації праці відрізняється сильною соціальною політикою, спрямованою на зменшення майнової нерівності за рахунок перерозподілу національного доходу на користь менш забезпечених верств населення. Починаючи з 50-х років шведські профспілки на переговорах щодо переукладання колективних трудових договорів проводять політику так званої солідарної заробітної плати, що ґрунтується на принципах рівної оплати за однакову працю і скорочення розриву між розмірами мінімальної і заробітної плати.

Мотиваційна система на підприємстві повинна максимально спонукати

робітників в реалізації свого фізичного та інтелектуального потенціалу. У системі мотивації праці на підприємствах зростання показника продуктивності праці можна досягти саме за рахунок компенсаційних виплат та додаткових пільг, ураховуючи при цьому інтереси та потреби його працівників.

Таблиця 2.14

Система матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу для підвищення продуктивності праці

Вид мотивації	Заосби мотивації
Матеріальна мотивація	
Заробітна плата і доплати	1.Розмір заробітної плати: – оплата за час перебування працівником у відпустці; – оплата за лікарняними листами. 2.Доплати за: – сумісництво і виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника; – роботу в надурочний час; – роботу у нічний час; – роботу у святкові та неробочі дні; – роботу у погіршених умовах праці; – виконання додаткової роботи; – за навчання учнів.
Премії	1.Одноразові премії: – за підвищення якості продукції та її конкурентоспроможності; – за підвищення продуктивності праці, зниження трудомісткості продукції; – за виконання важливих завдань. 2.Поточні премії: – за загальні показники роботи; – за виконання і перевиконання особистих нормативних завдань, технічно обґрунтованих норм.
Введення надбавок за:	– високу якість праці; – систематичне виконання норм виробітку; – дотримання технологічної виробничої дисципліни.
Нематеріальна мотивація	– залучення їх до різних програм навчання і підвищення кваліфікації; – створення якомога прозорішої системи оцінки і оплати їх праці; – делегування працівникам управлінських повноважень; – публічне визнання успіхів працівників в роботі, підтвердження їх цінності для підприємства різними доступними для керівництва способами; – увага безпосереднього керівництва до думки працівників; – створення атмосфери відкритого суперництва з регулярним підведенням підсумків змагання; – наділення владними повноваженнями при проведенні невикористаних заходів.

Як підсумок, можемо виділити універсальні заходи підвищення продуктивності праці для всіх підприємств – удосконалення якісних характеристик персоналу, поліпшення умов праці, підвищення рівня мотивованості працівників тощо.

Пропонуємо удосконалити існуючі нематеріальні методи мотивації стратегічною нематеріальною мотивацією для підвищення продуктивності праці на ТОВ «Епіцентр К» та об'єднати всі напрямки в «Програму підвищення продуктивності праці на ТОВ «Епіцентр К» До них віднесемо:

- організація підготовки та перепідготовки кадрів – досвід багатьох європейських провідних країн (дистанційне навчання для працівників, які мають не повну вищу освіту);
- ріст кваліфікації робітників внаслідок відвідування зовнішніх курсів підвищення кваліфікації для вивчення передових методів праці для працівників різних категорій з метою підвищення продуктивності праці (управлінський персонал та виробничий персонал) досвід закордонних країн;
- вдосконалення заходів нематеріальної мотивації (білети в театр, медичне страхування), що впроваджуються вперше й підвищать якість роботи працівників та зацікавлять співробітників в роботі;
- залучення персоналу у розробку та вдосконалення програм стимулювання – проведення анкетування – вітчизняний та закордонний досвід підвищення продуктивності праці.

Якщо на ТОВ «Епіцентр К» впровадити всі вищеописані заходи, можна підвищити рівень продуктивності праці персоналу.

Висновки до 2 розділу

Національна мережа гіпермаркетів «Епіцентр-К» - лідер роздрібної торгівлі в Україні. У гіпермаркетах ТОВ «Епіцентр-К» можна придбати якісні товари для будівництва та ремонту, саду та городу. У торгових цетрах можна оздобити житло у форматі "ВІД і ДО".

Мережа гіпермаркетів ТОВ «Епіцентр-К» динамічно розвивається.

Сьогодні Епіцентр є найбільшим торгово-роздрібним підприємством з 48 гіпермаркетами, загальною площею понад 1 млн м²

Залежно від можливостей впливу підприємства та врахування в практичній діяльності факторів зростання продуктивності праці, їх поділяють на 2 групи - зовнішні та внутрішні.

Більш практичне значення з точки зору мобілізації наявних резервів мають внутрішні фактори зростання продуктивності праці.

Залежно від характеру впливу в їх складі виділяють наступні групи факторів: організаційні фактори; технічні фактори; технологічні фактори; економічні фактори; соціальні фактори.

З розрахованих даних видно, що коефіцієнт співвідношення між темпом зростання фонду оплати праці та товарооборотом в 2021 році склав 0,6987, коефіцієнт співвідношення між темпом зростання фонду оплати праці та прибутком підприємства в 2023 році склав 0,292, коефіцієнт співвідношення між темпом зростання фонду оплати праці та ринковою вартістю підприємства в 2023 році склав 0,0557.

Пропонуємо удосконалити існуючі нематеріальні методи мотивації стратегічною нематеріальною мотивацією для підвищення продуктивності праці на ТОВ «Епіцентр К» та об'єднати всі напрямки в «Програму підвищення продуктивності праці на ТОВ «Епіцентр К» До них віднесемо:

- організація підготовки та перепідготовки кадрів – досвід багатьох європейських провідних країн (дистанційне навчання для працівників, які мають не повну вищу освіту);
- ріст кваліфікації робітників внаслідок відвідування зовнішніх курсів підвищення кваліфікації для вивчення передових методів праці для працівників різних категорій з метою підвищення продуктивності праці (управлінський персонал та виробничий персонал) досвід закордонних країн;
- вдосконалення заходів нематеріальної мотивації (білети в театр, медичне страхування), що впроваджуються вперше й підвищать якість роботи працівників та зацікавлять співробітників в роботі;
- залучення персоналу у розробку та вдосконалення програм

стимулювання – проведення анкетування – вітчизняний та закордонний досвід підвищення продуктивності праці.

ВИСНОВКИ

1. Управління продуктивністю праці - це комплекс стратегій, методів та підходів, спрямованих на максимальну результативність працівників та оптимізацію використання ресурсів у підприємстві з метою досягнення стратегічних цілей та підвищення конкурентоспроможності організації.

Управління продуктивністю праці є важливим складовим стратегічного управління підприємством та дозволяє досягти конкурентних переваг, підвищити ефективність виробничих процесів та досягти успіху на ринку.

2. Неефективна або недостатня комунікація між персоналом та керівниками може мити низку негативних наслідків, а саме таких як погіршення робочої атмосфери, падіння продуктивності серед співробітників, невдоволення роботою, і як наслідок - втрата клієнтів. Це може провокуватися недостатньою чіткістю формулювання цілей та завдань що встановлені перед персоналом, браком прозорості та не щирого спілкування між різними рівнями управління, зверхнє ставлення вищого керівництва до підлеглих.

3. Основні методи оцінки включають:

- Аналіз трудомісткості — визначення витрат часу на виробництво одиниці продукції.
- Метод коефіцієнтів — використання показників продуктивності для різних видів робіт.
- Порівняльний аналіз — порівняння продуктивності праці на різних підприємствах або в різні періоди.

Для оцінки ефективності управління продуктивністю праці використовуються такі критерії:

- 4) економічні — рівень витрат на виробництво, прибутковість організації,
- 5) соціальні — рівень задоволеності працівників, соціальні умови праці,

б) організаційні — ефективність організації робочих процесів, рівень автоматизації.

4. Основними документами, які регулюють управління продуктивністю праці є:

Е. Конституція України – це основний і найвищий закон у нашій країні, який визначає права та обов'язки громадян і держави у сфері праці [47].

Г. Кодекс законів про працю України – складається з основних положень щодо врегулювання праці, прав та обов'язків працівників і роботодавців [48].

Н. Закон України «Про оплату праці» виокреслює принципи та механізми нарахування заробітної плати, мотивації праці та інші аспекти, що мають вплив на продуктивність праці [49].

І. Закон України «Про зайнятість населення» впорядковує аспекти зайнятості, забезпечує рівні можливості на ринку праці та державної підтримки осіб, що не мають роботи.

Л. Галузеві угоди та колективні договори – це договори, що складаються на підприємствах. В них прописують специфічні умови праці та оплати, встановлюючи додаткові стандарти та вимоги до працівників.

5. Національна мережа гіпермаркетів «Епіцентр-К» - лідер роздрібної торгівлі в Україні. У гіпермаркетах ТОВ «Епіцентр-К» можна придбати якісні товари для будівництва та ремонту, саду та городу. У торгових цетрах можна оздобити житло у форматі "ВІД і ДО".

Мережа гіпермаркетів ТОВ «Епіцентр-К» динамічно розвивається. Сьогодні Епіцентр є найбільшим торгово-роздрібним підприємством з 48 гіпермаркетами, загальною площею понад 1 млн м²

6. Проаналізувавши основні економічні показники діяльності ТОВ «Епіцентр К» встановлено, що на протязі трьох років на 1597,09 % відбулося збільшення чистого доходу від реалізації товарів та послуг, що вказує на високу конкурентоспроможність в динамічному середовищі. Також спостерігаємо збільшення валового прибутку на 1142,95% за рахунок подорожчання товарів.

Проте чистий прибуток зменшився на 165,45% це сталося в основному за рахунок зростання чистого доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), також не до кінця продуману бізнес-модель. За звітний період з 2021 року по 2023 рік, необоротні активи збільшилися на 79,76% і складають 44232,15 тис. грн., проте оборотні активи зменшились на -14,78%. Середньооблікова чисельність працівників, збільшилась на 25%, за рахунок розширення підприємства, збільшення асортименту.

Фондомісткість є величиною зворотною до фондovіддачі. Цей показник дає можливість визначити вартість основних засобів на одну гривню виробленої продукції і характеризує забезпеченість підприємства основними засобами. За нормальних умов фондovіддача повинна мати тенденцію до збільшення, а фондомісткість – до зменшення, так як ми і спостерігаємо в таблиці. Збільшення продуктивності праці, можна досягати за рахунок різних причин. Це можуть бути розширення факторів виробництва, збільшення виробничих ресурсів, використання плодів науково-технічного прогресу та інше.

7. Залежно від можливостей впливу підприємства та врахування в практичній діяльності факторів зростання продуктивності праці, їх поділяють на 2 групи - зовнішні та внутрішні.

Більш практичне значення з точки зору мобілізації наявних резервів мають внутрішні фактори зростання продуктивності праці.

Залежно від характеру впливу в їх складі виділяють наступні групи факторів: організаційні фактори; технічні фактори; технологічні фактори; економічні фактори; соціальні фактори.

З розрахованих даних видно, що коефіцієнт співвідношення між темпом зростання фонду оплати праці та товарооборотом в 2021 році склав 0,6987, коефіцієнт співвідношення між темпом зростання фонду оплати праці та прибутком підприємства в 2023 році склав 0,292, коефіцієнт співвідношення між темпом зростання фонду оплати праці та ринковою вартістю підприємства в 2023 році склав 0,0557.

8. Пропонуємо удосконалити існуючі нематеріальні методи мотивації стратегічною нематеріальною мотивацією для підвищення продуктивності праці на ТОВ «Епіцентр К» та об'єднати всі напрямки в «Програму підвищення продуктивності праці на ТОВ «Епіцентр К» До них віднесемо:

- організація підготовки та перепідготовки кадрів – досвід багатьох європейських провідних країн (дистанційне навчання для працівників, які мають не повну вищу освіту);

- ріст кваліфікації робітників внаслідок відвідування зовнішніх курсів підвищення кваліфікації для вивчення передових методів праці для працівників різних категорій з метою підвищення продуктивності праці (управлінський персонал та виробничий персонал) досвід закордонних країн;

- вдосконалення заходів нематеріальної мотивації (білети в театр, медичне страхування), що впроваджуються вперше й підвищать якість роботи працівників та зацікавлять співробітників в роботі;

- залучення персоналу у розробку та вдосконалення програм стимулювання – проведення анкетування – вітчизняний та закордонний досвід підвищення продуктивності праці.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 468 с. 83
2. Безпалько О. В. Економіка праці та соціально-трудові відносини: консп. лекц. Київ: НУХТ, 2010. 173 с.
3. Бериславська Г. В., Крутий І. А. Мотивація управлінського персоналу в сучасних економічних умовах. Вісник Хмельницького національного університету. 2011. № 6. Т. 2. С. 217–219.
4. Буковинська М.П. Основні напрями підвищення конкурентоспроможності персоналу підприємства. Формування ринкових відносин в Україні. 2014. № 3 (154). С. 173–177.
5. В.Саричев, О.Погорілий Науковий журнал «Молодий вчени» № 3 (127) (2024) МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ПРОФОРІЄНТАЦІЄЮ ТРУДОВИХ РЕСУРСІВ <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2024-3-127-6>
6. Гавкалова Н. Л. Менеджмент персоналу: навч. посіб. Харків: ИНЖЭК, 2008. 304 с.
7. Гетьман О. О., Шаповал В. М. Економіка підприємства: навч. посіб. 2-ге видання. Київ: Центр учбової літератури, 2010. 488 с.
8. Гетьман О.О. Економічне обґрунтування механізму функціонування підприємств у ринковому ієрархічному просторі. Вісник Дніпропетровського державного фінансово-економічного інституту. Економічні науки. 2001. №2(6). С. 94-97.
9. Гринькова В. М. Проблеми управління трудовими ресурсами підприємства: навч. посіб. Харків: ХНЕУ, 2006. 192 с.
10. Економіка підприємства: Навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. Г.О.Швиданенко, С.Ф.Покропивний, С.М.Клименко та ін. Київ: КНЕУ, 2000. 248 с.
11. Економіка підприємства: Підручник. За заг. ред. С.Ф.Покропивного. Вид. 2- ге, перероб. та доп. Київ: КНЕУ, 2000. 528 с.
12. Економіка праці і соціально-трудові відносини: навч. посіб. Київ:

Центр навчальної літератури, 2005. 240 с

13. Економіка праці та соціально-трудові відносини: Практикум: навч. посіб. Київ, 2012. 286 с.

14. Економічна енциклопедія За ред. С. В. Мочерного. Т. 1. Київ: Академія, 2000. 544 с.

15. Економічний простір № 189, 2024 Ліпич Л.Г., Волинець І.Г.

16. Єсінова Н. І. Економіка праці і соціально-трудові відносини: навч.посіб. Київ: Кондор, 2006. 432 с.

17. Жавко М. М. Теоретичне обґрунтування оцінки праці персоналу підприємства. Управління розвитком. 2013. № 16. С. 162–163.

18. Завербний А. С. Комунікаційні стратегії: проблеми та перспективи формування і реалізування за умов євроінтегрування. *InnovationandSustainability*. 2022. No 1. С. 13–19.
[URL:DOI:https://doi.org/10.31649/ins.2022.1.13.19](https://doi.org/10.31649/ins.2022.1.13.19)

19. Завіновська Г. Т. Економіка праці : навч. посіб. [3-тє вид., без змін]. Київ: КНЕУ, 2007. 304 с.

20. Закон України Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану {Із змінами, внесеними згідно із Законом № 2352-IX від 01.07.2022. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20>

21. Іваненко В.М. Курс економічного аналізу: навч. посіб. Київ: ЗнанняПрес, 2000. 207 с.

22. Іванов О. С. (2024). Особливості внутрішніх комунікацій у фітнес-організаціях: виклики та стратегії ефективного управління. *Академічні візії*, (29). вилучено із <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/981>

23. Карпенко С.В. Управління персоналом: навч. посіб. Київ: Україна, 2007. 273 с.

24. Корольков В.В. Особливості обліку фактора технічного прогресу у виробничій функції. Економіка і прогнозування. 2009. № 2. С. 97–110.

25. Корольков В.В. Продуктивність праці як інтегрований фактор розвитку економічних систем, заснованих на знаннях. Прогнозування соціально-економічних процесів: сучасні підходи та перспективи: монографія /

під ред. О.І. Черняка, П.В. Захарченко. Бердянськ: Видавець Ткачук О.В., 2011. 436 с.

26. Костишина, Т. (2024). СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ МОНИТОРИНГУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЙОГО ВИКОРИСТАННЯ. Collection of Scientific Papers «SCIENTIA», (May 10, 2024; Stockholm, Sweden), 44–48.

27. Кравченко І. М. Правові аспекти критеріїв оцінювання кваліфікації й конкурентоспроможності найманого працівника та продуктивності його праці. Вісник Луганського державного університету внутрішніх справ імені Е. О. Дідоренка. 2018. Вип. 3. С. 182-194. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vlduvs_2018_3_20

28. Лукашевич В. М. Економіка праці та соціально-трудові відносини: навч. посіб. Львів: Новий Світ-2000, 2008. 248 с.

29. Макарович В. К., Бідзіля І. І. Продуктивність праці як квінтесенція ефективності трудової діяльності. Науковий вісник Ужгородського університету: серія Економіка. 2014. № 2 (43). С. 58–62.

30. Марков О. Д. Фактори, що впливають на продуктивність розумової праці у сфері послуг (на прикладі автосервісу). Вісник Національного транспортного університету. 2017. № 1. С. 236-244. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vntu_2017_1_34

31. Опанасюк Ю. А., Рудь А. В. Удосконалення системи оцінки персоналу на підприємстві. Вісник СумДУ. Сер.: Економіка. 2012. № 1. С. 134–140.

32. Палій, С. (2022). Сучасні тенденції розвитку інформаційноаналітичного забезпечення у контексті прийняття ефективних управлінських рішень: (на прикладі органів державної влади України). Український журнал з бібліотекознавства та інформаційних наук, (10), 166–174. <https://doi.org/10.31866/2616-7654.10.2022.269493>

33. Пушкар З. Оцінка персоналу та її значення в плануванні розвитку персоналу. Przemysl: Nauka i studia, 2010. Ekonomiczne nauki. V. 9. С. 32-38.

34. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2010. 351 с.

35. Семикіна М. В. Продуктивність праці: методологія вимірювання, передумови зростання [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://www.kntu.kr.ua/doc/zb_17_ekon/stat_17/70.pdf. 12. Гетьман О. О., Шаповал В. М. Економіка підприємства: навч. посіб. 2-ге видання. Київ: Центр учбової літератури, 2010. 488 с.

36. Ситник Н.І. Компетентнісний підхід в управлінні людськими ресурсами. Менеджмент організації. № 6 2013. С. 121-125.

37. Сливка О.А. Формування моделі розвитку персоналу на основі концепції людського розвитку. URL: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Tiru/2010_29/Sli vka.pdf

38. Сучасні виклики та напрями вдосконалення в економічній та технічній наукових сферах: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (5-6 грудня 2023 р., м. Запоріжжя) / за ред. Макаренка А. П., Меліхової Т. О. Запорізький національний університет. Запоріжжя: ЗНУ, 2023, 392 с.(с.42-44)

39. Трудовий потенціал: поняття, структура і показники оцінки [Електронний ресурс]. URL:

40. Фролова Л. Логістичний підхід до формування збалансованої системи показників. Вісник КНТЕУ. 2005. № 5. С. 52–59.

41. Череп А.В., Гурська А.В. Дослідження конкурентоспроможності українських підприємств порівняно з англійськими підприємствами на прикладі ПАТ «Запорізький абразивний комбінат». Фінансові стратегії інноваційного розвитку економіки. Збірник наукових праць. Економічні науки. 2023. № 3 (59). С. 15- 21

42. Шваб Л. І. Економіка підприємства: навч. посіб. Київ: Каравела, 2007. 584 с.

43. Гринчуцький В. І. Економіка підприємства: Навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2010. 304 с.

44. Колот А. М. Економіка праці та соціально-трудові відносини : підручник. К.: КНЕУ, 2009. 711 с.

45. Єсінова Н. Економіка праці та соціально-трудові відносини :

навчальний посібник. К. : Кондор, 2004. 429 с.

46. Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудові відносини : [4-е вид., оновлене]. К. : Знання, 2009. 390 с

47. Тельнов А. П. Якість праці в системі факторів продуктивності Економіст, 2008. №10. С.52–55.

48. Линенко А. В. Сутність й аналіз трудового потенціалу підприємства за показниками ефективності його використання. Держава та регіони, 2008. №4. С.111–116

49. Ярошевська О.В. Резерви поліпшення основних техніко–економічних показників діяльності підприємства. Наукові праці КНТУ. Економічні науки, 2010, вип. 17: URL: http://www.kntu.kr.ua/doc/zb_17_ekon/stat_17/23.pdf

50. Яценко О. І. Резерви зростання продуктивності праці на промислових підприємства URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/chem_biol/nvnltnu/17_8/271_Jaszczenko_17_8.pdf

51. Бугуцький О. Ефективне використання праці – основа підвищення продуктивних сил суспільства. Україна: аспекти праці 2000 № 3 С. 3-9

52. Вітвіцька О. В. Нормативне використання капіталу – основа підвищення продуктивності. Актуальні проблеми економіки. 2007. № 6. С. 3 - 7.

53. Дієсперов В. Продуктивності праці – критерій стану і спроможності господарства. Україна: аспекти праці. 2016. № 3. С. 41- 45

54. Економіка праці і соціально-трудові відносини: Навчальний посібник; Мін-во освіти і науки України, Донбаська державна машинобудівна академія. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. 255 с.

55. Слободчикова Ю.В. Продуктивність праці як плановоекономічний показник ринкової системи. Економіка та підприємництво. 2010. № 4. С. 335-338.

56. Гарбузюк, О.О. Розробка і впровадження програм управління продуктивністю праці на підприємстві URL: http://www.confcontact.com/2009_03_18/ek1_garbuzyuk.php

57. Кодекс Законів про Працю України від 25.03.2006 р про оплату праці: Закон України від 24.03.95 р. № 108/95-ВР

58. May 2024INQUIRY: The Journal of Health Care Organization, Provision, and Financing 61:469580241246965

59. ICT and declining labor productivity in OECDFebruary 2024SN Business & Economics 4(3)DOI: 10.1007/s43546-024-00626-5 Tooba Pervaiz Banday, ErdemEkrem

60. Sink D.S. (1989) Upravlenie proizvoditel`nost`iu: planirovanie, izmerenie i oценка, kontrol` i povы`shenie [Performance Management: Planning, Measurement and Evaluation, Control and Enhancement]. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6286>