

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
УНІВЕРСИТЕТ МИТНОЇ СПРАВИ ТА ФІНАНСІВ  
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ, БІЗНЕСУ ТА МІЖНАРОДНИХ ВІДНОСИН  
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ ТА ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

## **Кваліфікаційна робота магістра**

на тему: «Удосконалення управління ефективністю праці персоналу  
на підприємстві»

Виконала: магістр II курсу, групи УП-23-1м  
спеціальності 051 «Економіка»  
Мажара Віолетта Олександрівна

Керівник: д. держ. упр., професор  
Бобровська Олена Юріївна

Рецензент: директор підприємства  
КП «Синельниківський міський водоканал»  
ДОР» Гончар Сергій Васильович

Дніпро – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
УНІВЕРСИТЕТ МИТНОЇ СПРАВИ ТА ФІНАНСІВ

Факультет ЕКОНОМІКИ, БІЗНЕСУ ТА МІЖНАРОДНИХ ВІДНОСИН

Кафедра ЕКОНОМІКИ ТА ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

Освітній ступінь магістр

Галузь знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»

Спеціальність 051 «Економіка»

ЗАТВЕРДЖУЮ

завідувачка кафедри

А.Л. Бикова

“ ” 2024 р.

## ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

Мажари Віолетти Олександрівни

1. Тема роботи: Удосконалення управління ефективністю праці персоналу на підприємстві, затверджена наказом університету від «11» листопада 2024 р. № 948к «Про затвердження тем кваліфікаційних робіт студентів 2 курсу освітнього ступеня «магістр» факультету економіки, бізнесу та міжнародних відносин».

Керівник роботи д. держ. упр., професор Бобровська Олена Юріївна

2. Строк подання магістром роботи «03» січня 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи: нормативно-правові документи, автореферати дисертацій, статті, монографії, підручники, навчальні посібники, матеріали періодичних видань, Інтернет-ресурси за темою дипломної роботи, статистична звітність КП «Синельниківський міський водоканал» ДОР».

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1) Теоретико-методологічні аспекти розвитку людського капіталу; 2) Аналіз ефективності системи розвитку людського капіталу КП «Синельниківський міський водоканал» ДОР»; 3) Напрямки підвищення ефективності нематеріальної мотивації людського капіталу на підприємстві.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): таблиця 2.3. Рух кадрів на підприємстві за 2021-2024 роки; таблиця 2.6. Формування фінансових результатів; таблиця 2.7. Інформація про бізнес підприємства; рисунок 2.4. Ступінь задоволення співробітників підприємства своєю роботою; рисунок 2.5. Рівень прив'язаності до роботи серед працівників підприємства; рисунок 2.6. Вибір найбільш ефективних методів мотивації

співробітників; таблиця 3.1. Витрати на оптимізацію управління ефективності праці персоналу, варіант 1; таблиця 3.2. Витрати на оптимізацію управління ефективності праці персоналу, варіант 2.

#### 6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали, посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Дослідницький (розділ 1) Аналітичний (розділ 2) Проектний (розділ 3)	д. держ. упр., професор Бобровська Олена Юріївна		

#### 7. Дата видачі завдання “11” листопада 2024 р.

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Затвердження теми кваліфікаційної роботи	11.11.2024	<i>виконано</i>
2	Підбір та систематизація науково-літературних джерел	12.11.2024 17.11.2024	<i>виконано</i>
3	Затвердження змісту та написання вступу до кваліфікаційної роботи магістра	18.11.2024 20.11.2024	<i>виконано</i>
4	Написання дослідницького розділу	21.11.2024 30.11.2024	<i>виконано</i>
5	Систематизація матеріалу для підготовки аналітичного розділу кваліфікаційної роботи	01.12.2024 03.12.2024	<i>виконано</i>
6	Підготовка аналітичного розділу роботи	04.12.2024 18.12.2024	<i>виконано</i>
7	Формування проєктних рішень	19.12.2024	<i>виконано</i>
8	Написання проєктного розділу роботи	20.12.2024 26.12.2024	<i>виконано</i>
9	Формування висновків дослідження	27.12.2024	<i>виконано</i>
10	Оформлення роботи відповідно до методичних рекомендацій	02.01.2025	<i>виконано</i>
11	Перевірка на плагіат	03.01.2025	<i>виконано</i>
12	Одержання відгуку наукового керівника	07.01.2025	<i>виконано</i>
13	Одержання рецензії на кваліфікаційну роботу	08.01.2025	<i>виконано</i>
14	Підготовка презентаційних матеріалів	09.01.2025	<i>виконано</i>
15	Подання кваліфікаційної роботи в екзаменаційну комісію	10.01.2025	<i>виконано</i>
16	Попередній захист кваліфікаційної роботи	14.01.2025	<i>виконано</i>

Студент

\_\_\_\_\_ (підпис)

В. О. Мажара

Керівник роботи

\_\_\_\_\_ (підпис)

О. Ю. Бобровська

## АНОТАЦІЯ

кваліфікаційної роботи магістра Мажари Віолетти Олександрівни  
на тему: «Удосконалення управління ефективністю праці персоналу  
на підприємстві»

Кваліфікаційна робота складається із вступу, 3-х розділів, висновків і пропозицій. Робота викладена на 101 сторінці, містить 13 таблиць, 18 рисунків. Список використаних джерел містить 51 найменувань.

*Удосконалення управління ефективністю праці персоналу на підприємстві є важливим аспектом розвитку сучасних організацій в умовах глобалізації та інформаційного суспільства. У цих умовах людський капітал виступає основним джерелом прибутку, адже будь-який інший капітал є пасивним ресурсом, який потребує втручання людини для створення доданої вартості. Економічне зростання та розвиток людини є взаємозалежними процесами, що взаємно посилюють один одного. Інвестуючи в працівників, підприємства підвищують їхню трудову віддачу, продуктивність праці, скорочують витрати робочого часу та зміцнюють конкурентоспроможність. Вкладення коштів у професійну підготовку, підвищення кваліфікації, профілактичні заходи для зміцнення здоров'я працівників сприяють підвищенню якості трудового життя та ефективності праці в цілому.*

**Ключові слова:** людський капітал, управління ефективністю праці, продуктивність праці, розвиток персоналу, інвестування у персонал.

## ABSTRACT

master's thesis Mazhara Violetta  
on the topic «Improving the management of personnel efficiency at the enterprise»

The qualification work includes an introduction, 3 sections, conclusions, and proposals. The work is laid out on 101 pages and contains 13 tables and 18 figures. The list of used sources includes 51 items.

*Improving the management of the labor efficiency of personnel at the enterprise is an important aspect of the development of modern organizations in the conditions of globalization and the information society. In these conditions, human capital is the main source of profit, because any other capital is a passive resource that requires human intervention to create added value. Economic growth and human development are interdependent processes that mutually reinforce each other. By investing in employees, enterprises increase their labor productivity, labor productivity, reduce working time costs and strengthen competitiveness. Investments in professional training, professional development, preventive measures to improve the health of employees contribute to the improvement of the quality of work life and work efficiency in general.*

**Key words:** *human capital, labor efficiency management, labor productivity, personnel development, investment in personnel.*

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ .....	11
1.1. Сутність та особливості управління ефективністю праці персоналу на підприємстві .....	11
1.2. Основні підходи до оцінювання показників ефективності праці персоналу на підприємстві .....	20
1.3. Світовий досвід впливу ІТ-технологій на підвищення ефективності праці персоналу на підприємстві .....	27
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА .....	39
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства .....	39
2.2. Діагностика фінансово-господарської діяльності підприємства .....	47
2.3. Оцінка управління ефективністю праці персоналу на підприємстві ...	52
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА .....	69
3.1. Шляхи і напрями підвищення ефективності роботи персоналу за допомогою ІТ-технологій .....	69
3.2. Розробка проекту впровадження запропонованих заходів .....	75
3.3. Економічна та соціальна ефективність впровадження наданих пропозицій .....	84
ВИСНОВКИ .....	87
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	90

## ВСТУП

**Актуальність теми.** На сьогоднішній день особливої актуальності набуває питання використання персоналу підприємства. Персонал є основним стратегічним ресурсом, який визначає конкурентоспроможність, ефективність і динаміку розвитку підприємства. Раціональне використання трудового потенціалу впливає на всі аспекти діяльності організації – від продуктивності праці до прибутковості.

У сучасних економічних умовах особливого значення набуває впровадження сучасних підходів до управління ефективністю праці. Це включає моніторинг рівня продуктивності працівників, аналіз використання робочого часу, а також виявлення і усунення причин неефективності. Такий підхід дозволяє забезпечити своєчасне реагування на проблеми та оптимізувати діяльність підприємства.

Особливо важливим є підвищення кваліфікації персоналу та вдосконалення системи мотивації, що сприяє зростанню продуктивності та раціональному використанню ресурсів. Такі заходи позитивно впливають на ключові показники діяльності підприємства, зокрема обсяг виробництва, якість продукції, собівартість та прибуток.

Таким чином, вдосконалення управління ефективністю праці персоналу є не лише актуальним, але й стратегічно важливим напрямом для забезпечення стабільного розвитку підприємств в умовах сучасного ринку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню питань удосконалення управління ефективністю праці персоналу присвячено значну кількість наукових праць вітчизняних та зарубіжних авторів. Серед них можна виділити таких учених, як: В. Харченко [12], І. Родіонова [24], Б. Сербиновський [15], О. Бугуцький [4], Д. Богиня, О. Грішнова [20], В. Ткаченко, Д. Синк [26, 68], В. Новожилова, Є. Кончаковський [36]. Разом з тим слід зауважити, що багато теоретичних питань за даною проблемою ще не вирішені, знаходяться на етапі постановки і вимагають подальшого розв'язання та комплексного дослідження.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Тема кваліфікаційної роботи відповідає науковій тематиці кафедри економіки та економічної безпеки, отримані в процесі виконання науково-дослідної роботи за темою «Ревіталізація і розвиток економічної системи України у воєнний і післявоєнний період», № держреєстрації 0118U006488. Внесок автора полягає у виявленні особливостей розвитку людського капіталу, що є найважливішою умовою успішного функціонування будь-якої організації.

**Метою роботи є** вдосконалення управління ефективністю праці персоналу на підприємстві для підвищення продуктивності та конкурентоспроможності організації. Для досягнення цієї мети поставлені наступні **завдання:**

– розкрити зміст і сутність поняття «ефективність праці персоналу» та основні підходи до її оцінки в економічній науці;

– вивчити економічний зміст і значення управління ефективністю праці персоналу для забезпечення стабільного розвитку підприємства;

– дослідити сучасні методи аналізу та оцінки ефективності праці на підприємстві;

– провести аналіз існуючої системи управління ефективністю праці персоналу на КП «Синельниківський міський водоканал» ДОР»;

– визначити проблеми та недоліки в управлінні працею персоналу на підприємстві;

– розробити рекомендації та заходи щодо вдосконалення системи управління ефективністю праці персоналу;

– обґрунтувати економічний ефект від впровадження запропонованих заходів.

**Об'єкт дослідження:** процес управління ефективністю праці персоналу підприємства КП «Синельниківський міський водоканал» ДОР».

**Предмет дослідження** – методи, інструменти та заходи вдосконалення управління ефективністю праці персоналу на підприємстві КП «Синельниківський міський водоканал» ДОР».

**Методи дослідження.** При написанні кваліфікаційної роботи було



використані методи наукового дослідження та пізнання, які включають ретроспективний метод, метод статистичного аналізу та метод відображення наукових досліджень у графічній та табличній формі.

**Основна частина.** У першому розділі роботи розглянуто зміст та сутність поняття «ефективність праці» в економічній науці. Обґрунтовано економічний зміст, значення та фактори, що впливають на ефективність праці персоналу підприємств, а також роль цієї категорії в забезпеченні конкурентоспроможності та рентабельності організацій. Проаналізовано основні підходи до оцінки ефективності використання трудового потенціалу підприємства. Визначено показники, що використовуються для оцінки ефективності реалізованого трудового потенціалу підприємства. Досліджено ввітовий досвід пливу ІТ-технологій на підвищення ефективності праці персоналу на підприємстві.

У другому розділі кваліфікаційної роботи досліджено сучасний стан діяльності КП «Синельниківський міський водоканал» ДОР» як суб'єкта господарювання. Досліджена ефективність системи розвитку людського капіталу підприємства, були виявлені плюси та мінуси діючої системи та запропоновані заходи щодо покращення загального стану. Було розглянуто фінансову ефективність підприємства та проблеми, з котрими стикається КП у межах своєї діяльності.

В третьому розділі кваліфікаційної роботи визначено шляхи вдосконалення управління процесами ефективності праці персоналу на підприємстві шляхом впровадження ІТ-технологій в діяльність підприємства. Було розроблено проєкт для оптимізації деяких процесів, та визначено економічну та соціальну ефективність від впровадження даного проєкту.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає в тому, що запропоновані й обґрунтовані наукові положення, висновки та рекомендації можуть бути використані в процесі вдосконалення управління ефективністю праці персоналу на підприємствах з метою підвищення його конкурентоспроможності в цілому. Отримані висновки і рекомендації

розглянуті на підприємстві КП «Синельниківський міський водоканал» ДОР» та плануються до впровадження в його діяльність (довідка про впровадження).

**Апробація результатів роботи.** Основні ідеї дослідження належать особисто здобувачу. За результатами дослідження подано до друку та опубліковано у фаховому науковому журналі «Ефективна економіка» одноосібну статтю «Роль корпоративної культури у підвищенні продуктивності праці персоналу на підприємствах України» [51], виконану під керівництвом д. держ. упр. проф. О. Ю. Бобровської.

**Структура та обсяг роботи.** Кваліфікаційна робота складається із вступу, 3-х розділів, висновків і пропозицій. Робота викладена на 90 стор., містить 13 таблиць, 18 рисунків. Список використаних джерел містить 51 найменувань.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

### 1.1. Сутність та особливості управління ефективністю праці персоналу на підприємстві

Підвищення рівня ефективності діяльності підприємства завжди є кінцевою метою при втіленні стратегічних планів розвитку, інвестиційних проєктів, управлінських рішень на мікро- та макрорівнях. Як наголошує В. Харченко [12, с. 312] усвідомлення важливості економічного ефекту та ефективності (рентабельності, результативності) господарського процесу, а також шляхів та факторів їх підвищення сприяють досягненню поставленої мети, підвищенню конкурентних переваг в умовах динамічного ринкового середовища.

Ряд вчених [8, с. 207; 16, с. 180] стверджують, що термін «ефективність» є доволі поширеним та частовживаним у назвах наукових статей, журнальних видань, конференцій та семінарів. Натомість, І. Родіонова [24, с. 20] підкреслює, що у науковій, виробничій діяльності, сфері управління персоналом та працею, ефективність праці займає центральне місце.

Деякі автори вважають ефективність ключовою проблемою економіки, оскільки вміння точно зрозуміти цю категорію та на основі категорії знаходити нові резерви підвищення ефективності є основним професійним призначенням економістів [2; 6; 13].

Тому важливим є правильне трактування поняття «ефективності», його варто відокремити від інших загальних категорій та забезпечити належну увагу зі сторони науковців та керівників організацій. Такий процес є необхідним для будь-якої категорії, що стосується прибутковості та конкурентоспроможності суб'єкта діяльності в умовах динамічного ринкового середовища.

Однак, у наукових працях ще досі не визначили однозначних трактувань щодо даної категорії. Деякі автори вважають ефективність [31] штучно

вигаданим показником, який має невагомий вплив при оцінці результатів господарської діяльності; інші ж [11; 7] ототожнюють його з іншими категоріями, надаючи неточного змісту при трактуванні.

У сучасній літературі можна зустріти наступні варіанти трактування ефективності. Наприклад, Б. Сербиновский [15, с. 333] вважає, що ефективністю можна назвати співвідношенням отриманого ефекту до затрат на його здійснення і є певною платою за досягнення даного результату. Відповідно до Е. Постолової [9, с. 686], ефективність необхідно розглядати як властивість економічної системи, яка відображає відношення причини (дії) і її наслідку (результату, ефекту).

Також під ефективністю пропонується розуміти [11, с. 89] відносну величину, що передбачає порівняння отриманих результатів діяльності (ефекту) з розміром витрачених ресурсів, які використовувались для досягнення цього ефекту. Відповідно до Бугуцького О. А., ефективність не можна трактувати як результативність певного процесу чи дії, оскільки сам по собі ефект не може повною мірою характеризувати ступінь такої результативності [4, с. 60–67; 36]. Категорія ефективності визначена як результативність певного процесу, дії, яка вимірюється співвідношенням між результатом і витратами (ресурсами), що його зумовили.

Категорія «ефективність праці» широко висвітлюється як у вітчизняних, так і зарубіжних наукових дослідженнях. Серед авторів, які займаються цим питанням, можна виділити таких вчених, як В. Адамчук, І. Багрова, Д. Богиня, О. Воронін, В. Данюк, А. Кібанов, А. Маслоу, В. Машенков, У. Оучі, О. Пастух, В. Петюх, Е. Постолов, Б. Сербіновський, Г. Слезінгер, В. Співак, С. Струмлілн, Харченко В., Цимбалюк П. та ін. Однак, серед наукової спільноти не існує єдиної позиції щодо визначення категорії «ефективність праці». Деякі автори [30, с. 192; 17; 41] стверджують, що ця категорія є синонімічною до понять «продуктивність праці» або «результативність».

У наукових працях часто зустрічається плутанина між поняттями ефективності та продуктивності праці. Наприклад, В. Ткаченко визначає

ефективність праці як ступінь раціонального використання робочої сили. У протилежність цьому Д. Синк [26, с. 68] підкреслює, що продуктивність є лише одним із критеріїв результативності. Д. Богиня і О. Грішнова [20] акцентують увагу на тому, що ефективність праці є більш всеосяжним поняттям, яке ширше відображає результативність, ніж просто продуктивність. Таким чином, ці автори розрізняють поняття ефективності та продуктивності праці. В. Новожилова визначає ефективність праці як досягнення максимальних результатів при використанні наявних виробничих ресурсів для загального блага суспільства. Деякі дослідники [32] вважають, що продуктивність та ефективність взаємопов'язані, і продуктивність частково відображає ефективність праці.

Є. Кончаковський [36] стверджує, що категорія «ефективність праці» є самостійною, оскільки вона відображає якісний аспект використання трудових ресурсів. Ця категорія охоплює як продуктивну, так і непродуктивну працю, а також характеризує відповідність результатів діяльності суспільним потребам, як на рівні окремого працівника, так і колективу. Він також зазначає, що ототожнення ефективності праці з ефективністю виробництва є некоректним, оскільки останнє охоплює не лише результати праці, але й загальну результативність виробничого процесу. Крім того, Є. Кончаковський підкреслює, що ефективність праці повинна також враховувати ефективність використання інших видів ресурсів. На його думку, ефективність праці як соціально-економічна категорія відображає відносини між людьми в процесі виробництва та визначає здатність праці створювати певну кількість товарів (робіт, послуг) конкретної якості з певними витратами ресурсів за одиницю часу.

Згідно з іншими визначеннями [41], ефективність праці розглядається як трудова діяльність, вимірювана через співвідношення витрат і результатів. Враховуючи наявні підходи та їхні обмеження, було сформульовано власне визначення ефективності праці робітників. Ефективність праці робітників – це соціально-економічна категорія, яка відображає реальний рівень віддачі праці при необхідному забезпеченні робітників основними та оборотними засобами з врахуванням ризиків, обумовлених негативним впливом нестабільного

зовнішнього середовища [43, с. 552].

Отже, загалом можна стверджувати, що ефективність – це певний позитивний, відносний результат, який зазвичай є наслідком цілеспрямованої діяльності та визначається як співвідношення досягнутого результату до сукупних витрат, що сприяли його отриманню з погляду відповідного суб'єкта. Це визначення передбачає наявність відносного результату, на основі якого й оцінюється ефективність. Ефективність поділяється на економічну, соціальну та організаційну, кожна з яких відображає специфічний аспект цього результату, закладений у трактування.

Категорія ефективності розглядається насамперед як багатоаспектна, з чого випливає необхідність розгляду тих показників та понять, які відображають її суть (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Система показників, які характеризують ефективність трудової діяльності. Джерело [5].

Таким чином, відповідно до проведених досліджень щодо змісту ефективності праці можна зробити наступні висновки. У вузькому розумінні ефективність праці є одним з показників оцінки ефективності підприємства (темп зростання продуктивності праці, трудомісткість одиниці продукції).

Як стало зрозуміло, ототожнення ефективності з продуктивністю, якістю та результативністю викликано тим, що останні входять до складу критеріїв та показників вимірювання ефективності, і на їх основі обираються показники для аналізу ефективності підприємства або працівників підприємства окремо. Оскільки ефективність праці потребує оцінки та глибокого аналізу, то можна стверджувати, що результати такого оцінювання є незамінними при розробці організаційно-економічного механізму управління ефективністю. Враховуючи, що ефективність праці охоплює економічні, соціальні та організаційні аспекти, важливо досягати критеріїв для кожного з них. Економічний ефект полягає в максимізації результатів та мінімізації витрат, що досягається шляхом підвищення продуктивності працівників, зниження витрат живої та уречевленої праці, а також підвищення рентабельності підприємства. Соціальний ефект полягає у задоволенні потреб та інтересів працівників через вирішення таких завдань, як покращення умов праці, посилення дисципліни та мотивації. Організаційний ефект досягається через оптимізацію структури та функціонування підприємства, що включає ефективний розподіл і кооперацію праці, належну організацію робочих місць, нормування праці, оптимізацію робочих режимів та раціоналізацію трудових процесів.

Досягнення економічних, соціально-психологічних та організаційних цілей оцінюється за допомогою відповідних індикаторів (рис. 1.2), а позитивна динаміка цих показників свідчить про реалізацію зазначених ефектів.

При розробці системи управління ефективністю праці необхідно також враховувати ефективність виробничих та господарських процесів підприємства, оскільки ці елементи тісно взаємопов'язані. Принципи системи управління ефективністю праці повинні узгоджуватися із загальними стратегіями управління підприємством, а організаційно-економічний механізм підвищення ефективності праці повинен органічно інтегруватися в загальну концепцію розвитку компанії.

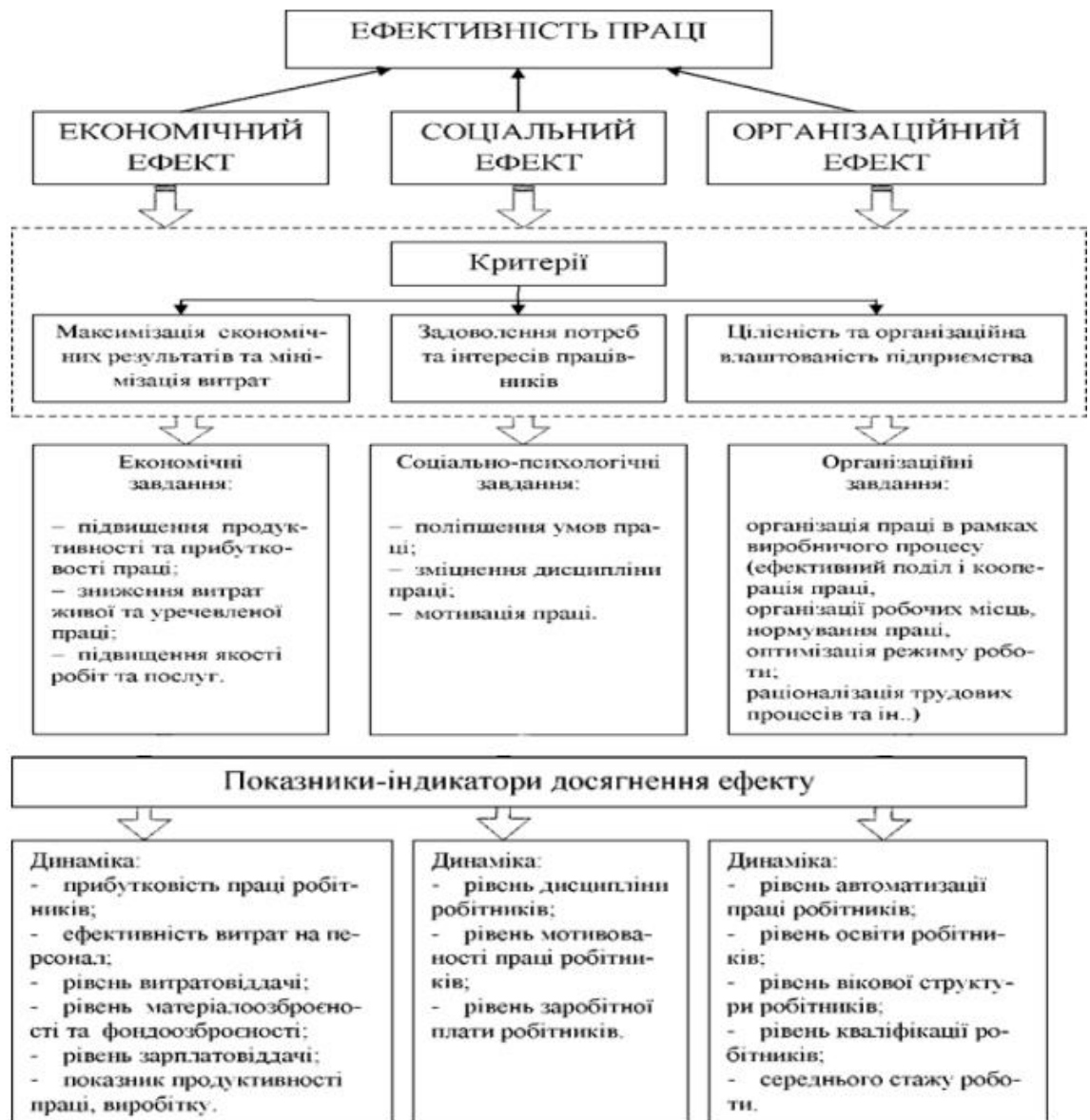


Рис. 1.2. Структурна схема ефективності праці. Джерело: [14, с. 552]

Такий підхід забезпечує системність і комплексність управління ефективністю праці, що є необхідною умовою для досягнення стратегічних цілей підприємства.

Як вказує О. Харун [1], на основі аналізу теоретико-методичних засад ефективності використання персоналу підприємства необхідним є зазначити, що ефективне використання персоналу є результатом дотримання таких принципів управління ним:

- управління складовими організаційно-економічної системи управління людськими ресурсами підприємства;



- підбору виправданої кількості працівників з визначеними якісними характеристиками персоналу, адаптації їх в колективі;
- відповідності матеріального та нематеріального стимулювання працівників;
- відкритості інформації діяльності підприємства, цілей, очікуваної поведінки працівника та його результатів діяльності;
- окупності інвестицій в розвиток потенціалу персоналу;
- цілеспрямованості напрямів розвитку персоналу підприємства стратегії його розвитку;
- формування корпоративної культури та організаційної структури управління;
- активізації інтелектуальної складової персоналу підприємства;
- рентабельності використання персоналу.

Для ефективного використання персоналу підприємства необхідно дотримуватися чотирьох основних передумов [18]:

Першою передумовою є організаційна раціональність. На рівні підприємства важливо створити сучасну систему управління персоналом, яка об'єднує традиційні елементи (планування трудових ресурсів, залучення кадрів із різноманітних джерел, розробка кадрової політики, формування резерву кадрів, організація праці, підготовка, атестація, оплата праці та стимулювання, охорона праці) та нові підходи, більш адаптовані до сучасної вітчизняної практики. Це включає методи відбору персоналу на основі стратегії підприємства, розробку системи вимог до працівників, введення гнучких аналітичних систем управління, врахування креативних здібностей працівників і керівників, стимулювання колективної творчості, сприяння саморозвитку та впровадження інноваційних методів навчання.

Другою передумовою є економічність і раціональність функціонування служб. Управління персоналом має бути багатоаспектним і системним, що дозволяє формувати резерви для зростання ефективності та економії витрат на

утримання підсистем управління. Метою є досягнення високої ефективності при мінімальних витратах. Економічні результати безпосередньо залежать від ефективності роботи персоналу, тому урізноманітнення завдань у цій сфері відіграє ключову роль.

Наступною передумовою є інтелектуальний потенціал персоналу. Основні напрямки управління орієнтовані на забезпечення високого рівня освіти і кваліфікації працівників, створення умов для накопичення інтелектуального капіталу та розвитку творчих здібностей. Це вимагає нових підходів до навчання, таких як використання інноваційних технологій для оволодіння знаннями, вивчення сучасної техніки, застосування групових та індивідуальних методів навчання і самонавчання.

Останньою передумовою є ускладнення управлінської праці та зростаюча складність управління персоналом. Персонал залишається найскладнішим об'єктом управління на підприємстві. І це проявляється у двох тенденціях:

1. Ускладнення управлінської праці через зміну її змісту. Поглиблення спеціалізації посилює залежність керівників від ефективності роботи підлеглих. Водночас, відповідальність за прийняті рішення, що виникають у результаті складної взаємодії між підрозділами, залишається на керівниках.

2. Зміна ціннісних орієнтирів персоналу ускладнює управління. Працівники прагнуть підвищення службового статусу, уникаючи при цьому високої відповідальності. Це ставить перед керівництвом завдання раціоналізації матеріального та морального стимулювання і службового просування.

Основні критерії ефективного використання персоналу, що необхідні для вироблення стратегії управління та раціоналізації трудових ресурсів, поділяються на:

– Часткові (локальні). До цієї категорії відноситься мінімізація витрат живої праці та матеріальних ресурсів, максимальна рентабельність виробництва, зниження собівартості продукції.

– Узагальнюючі. До цієї категорії відносяться високі темпи зростання продуктивності праці, впровадження новітніх технологій, ефективне

використання основних фондів.

– Якісні. До цієї категорії відноситься покращення умов праці, дотримання трудових норм і стандартів, випуск продукції високої якості за оптимальних витрат.

Таким чином, дотримання цих передумов сприяє підвищенню загальної ефективності використання персоналу та забезпечує стійкий розвиток підприємства.

Розглянувши питання управління та раціоналізації трудових ресурсів більш детально, можна виділити дві основні та взаємодоповнюючі моделі ефективного використання персоналу підприємства, які, в свою чергу, реалізуються через різні форми (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Моделі та форми ефективного використання персоналу підприємств. Джерело [18].

Таким чином, ефективне управління персоналом у ринкових умовах виступає одним із ключових чинників економічного успіху підприємства. Воно має на меті створення сприятливого середовища, у якому працівники можуть повністю реалізувати свій трудовий потенціал, розвивати особисті здібності, отримувати задоволення від виконаної роботи та суспільне визнання своїх досягнень. У сфері управління кадрами спостерігається поступовий перехід від технологічних підходів, що фокусуються на регламентації трудових процесів, до комплексного, системного підходу, орієнтованого на довготривалий розвиток трудового потенціалу співробітників. Це принципово змінює концепцію «управління персоналом», перетворюючи її з інструменту для оперативного вирішення поточних проблем на стратегію, спрямовану на передбачення майбутніх потреб працівників і розвиток їхнього потенціалу.

## **1.2. Основні підходи до оцінювання показників ефективності праці персоналу на підприємстві**

Ефективність праці персоналу є ключовим фактором, що визначає конкурентоспроможність і розвиток підприємства в сучасних умовах ринкової економіки. У зв'язку з цим визначення та аналіз показників ефективності праці стають важливими елементами управління персоналом та забезпеченням стратегічного успіху підприємства.

З урахуванням переваг і недоліків наявних методичних підходів [10] до оцінки ефективності використання трудового потенціалу підприємства, доцільно застосовувати три основні підходи до його оцінки:

- на основі показників ефективності використання трудових ресурсів підприємства;
- на основі визначення приросту вартості як самого підприємства, так і його трудового потенціалу;
- на основі ефективності використання трудового потенціалу функціональних груп працівників підприємства.

Різні показники, що відображають витрати трудового потенціалу, такі як витрати часу, зарплати, навчання або охорони здоров'я, а також результати його використання, включаючи обсяг виробленої продукції, чистий прибуток підприємства, фактично відпрацьований робочий час, рівень оснащення працівників основними засобами та приріст продуктивності праці, свідчать про можливість створення комплексу показників для оцінки ефективності. Однак, єдиного універсального показника, який би повністю характеризував ефективність, наразі не існує. У табл. 1.1 представлені різні показники, які можуть використовуватись для оцінки ефективності реалізованого трудового потенціалу підприємства:

Таблиця 1.1

## Показники оцінки ефективності реалізованого трудового потенціалу підприємства

№	Показник	Формула	Зміст
1	Прибуток на одного працівника	$П_{пвп} = Пч / Ч_{пвп}$ Пч - чистий прибуток підприємства, грн.; Ч <sub>пвп</sub> – чисельність промислово-виробничого персоналу підприємства, грн.	Відображає частку чистого прибутку, що припадає на одного працівника.
2	Рентабельність витрат на оплату праці	$R_{оп} = (Пч / V_{оп}) \times 100\%$ Пч - чистий прибуток підприємства грн. V <sub>оп</sub> – витрати на оплату праці	Показує частку прибутку у співвідношенні з витратами на заробітну плату.
3	Виробіток	$W = Q / Ч_{пвп}$ Q – обсяг виготовлення продукції за період, т. Ч <sub>пвп</sub> - чисельність промислово-виробничого персоналу підприємства, чол.	Оцінює обсяг продукції на одного працівника.
4	Трудомісткість	$TМ = T / Q$ T - затрати робочого часу на виробництво продукції за певний період, людино-год.; Q - обсяг виготовленої продукції за період, т.	вимірює робочий час, витрачений на виробництво одиниці продукції.
5	Коефіцієнт використання робочого часу	$K_{р,ч} = \text{Фонд}_{чф} / \text{Фонд}_{чпл} * 100\%$ Фонд <sub>чф</sub> - фонд фактично відпрацьованого робочого часу, людино-год; Фонд <sub>чпл</sub> - нормативний фонд робочого часу, людино-год	Показує рівень використання робочого часу.

№	Показник	Формула	Зміст
6	Віддача праці	$V_{\text{п}} = Q / V_{\text{пвп}}$ Q - вартість виготовленої продукції за період, грн.; $V_{\text{пвп}}$ - сукупні витрати на промислово-виробничий персонал за період, грн.	Визначає вартість продукції на одиницю витрат на персонал.
7	Зарплатомісткість продукції	$Z_{\text{п}} = V_{\text{оп}} / Q$ $V_{\text{оп}}$ - витрати на оплату праці промислово-виробничого персоналу за період, грн.; Q - вартість виготовленої продукції за період, грн.	Показує частку витрат на оплату праці у вартості продукції.
8	Озброєність працівників основними засобами	$O_{\text{оз}} = V_{\text{оз}} / \text{Ч}_{\text{пвп}}$ $V_{\text{оз}}$ - вартість основних засобів підприємства, грн. $\text{Ч}_{\text{пвп}}$ - чисельність ПВП підприємства, чол.	Вимірює рівень забезпеченості персоналу основними засобами.
9	Темп приросту продуктивності праці	$\Delta W = (W_1 - W_0) / W_0 \times 100\%$ $W_1, W_0$ - виробіток в звітному та базисному році відповідно	Характеризує зміни в результативності праці порівняно з попереднім періодом.
10	Коефіцієнт плинності персоналу	$K_{\text{пл}} = \text{Ч}_{\text{зв}} / \text{Ч}_{\text{сер}} \times 100\%$ $\text{Ч}_{\text{зв}}$ - чисельність працівників промислово-виробничого персоналу, звільнених за власним бажанням та за порушення трудової дисципліни, $\text{Ч}_{\text{сер}}$ - середньоспискова чисельність ПВП	Показує частку працівників, які звільнилися за власним бажанням або через порушення дисципліни.

Джерело [42]

Тобто на сьогоднішній день відсутній єдиний підхід до оцінки ефективності роботи персоналу, оскільки цей процес є багатограним і пов'язаний не лише з виробничою діяльністю, але й з соціальними та економічними аспектами розвитку підприємств.

Аналіз праць провідних економістів дозволяє виділити три основні концептуальні підходи до визначення ефективності праці.

Перший підхід [3] розглядає ефективність праці як соціально-економічну категорію, що характеризує ступінь досягнення поставлених цілей при раціональному використанні ресурсів. З кількісної точки зору, ефективність визначається співвідношенням між отриманим результатом і витратами, які були необхідні для його досягнення. З якісного боку вона оцінюється через порівняння результативності та економності здійснених витрат (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Система понять, через яку розкривається сутність ефективності праці як багатоаспектної соціальноекономічної категорії. Джерело [3]

У цьому підході ефективність праці як багатогранна соціально-економічна категорія розкривається через систему різних понять. Одним із найважливіших показників є продуктивність праці, яка на практиці вимірюється як співвідношення результатів виробничої діяльності до витрат робочого часу або кількості працівників. Натуральні та трудові методи оцінки продуктивності базуються на фактичних даних і нормативних показниках

виробництва, що робить їх досить об'єктивними та гнучкими.

Якість праці як показник ефективності оцінюється за двома основними критеріями: результативністю та економністю витрат. Результативність праці відображає рівень досягнення цілей, таких як конкурентоспроможність продукції та висока якість виконаних робіт або послуг. Економічність витрат визначається через інтенсивність праці та ефективне використання матеріальних ресурсів.

Інтенсивність праці, своєю чергою, характеризує рівень напруженості роботи та вимірюється витратами фізичної та нервової енергії працівників за одиницю часу.

Другий концептуальний підхід доповнює попередній, акцентуючи увагу на ефективності за принципом Парето, який описує такий розподіл ресурсів, за якого покращення результату в одному напрямку неможливе без погіршення в іншому. Це означає, що ресурси розподіляються максимально ефективно без шкоди для інших напрямів діяльності [5].

Оскільки результати економічної діяльності зазвичай вимірюються обсягами виробленої продукції або отриманого прибутку, основними показниками ефективності є продуктивність і рентабельність. Продуктивність визначається як відношення результату до витрат ресурсів, таких як праця, матеріали, енергія та обладнання. Вона може бути розрахована як окремо для кожного виду ресурсів, так і для всіх разом. Методологія визначення продуктивності загалом передбачає порівняння результату (виходу системи) з витратами ресурсів (входом системи). Для визначення продуктивності за видами ресурсів використовуються формули:

$$P_t = \frac{O}{T}$$

$$P_k = \frac{O}{K}$$

де,  $P_t$  – продуктивність праці,

$P_k$  – продуктивність капіталу,

$T$  – затрати праці (робочого часу),



$K$  – затрати капіталу.

Співвідношення прибутку від певного виду діяльності та відповідних затрат праці називають рентабельністю праці. По суті, це рентабельність затрат на оплату праці або рентабельність сумарних затрат на персонал:

$$r_i = \frac{D_i - Z_i}{Z_i}$$

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

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

$Z_i$  – затрати на персонал  $i$ -ї групи.

Хоча цей підхід, як і перший, орієнтований на аналіз і оцінку результатів діяльності підприємств, він не є повністю достатнім для вирішення управлінських завдань у сфері праці, оскільки більше зосереджується на фінансових показниках, а не на управлінських аспектах трудової діяльності.

Третій концептуальний підхід є подібним до попередніх, але має ширше значення, оскільки розглядає ефективність праці як обсяг продукції, послуг або робіт з урахуванням якості праці на одиницю витрат. Головною відмінністю ефективності праці від продуктивності є те, що перша враховує не лише економію витрат, але й якісну складову результату [19]. Витрати праці (чисельність працівників, заробітна плата) доцільно аналізувати в одиницю часу, звертаючи увагу на структуру цих витрат. Для керівництва підприємства важливо не тільки те, який обсяг роботи був виконаний за певний період, але й які ресурси були використані для досягнення цього результату.

Таким чином, ефективність праці відображає рівень використання трудових ресурсів, враховуючи обсяг, якість виконаної роботи та витрати на одного працівника.

Незважаючи на відсутність чіткої методики для розрахунку ефективності праці в рамках цього підходу, його прихильники вважають важливим оцінювати співвідношення обсягів виконаної роботи з витратами праці, беручи до уваги показник якості. Часткові показники ефективності можуть включати продуктивність праці, її динаміку, частку збільшення обсягів роботи за рахунок

підвищення продуктивності та економію на витратах на оплату праці.

Цей підхід, на відміну від першого та другого, більшою мірою враховує управлінський аспект, оскільки дозволяє регулювати рівень ефективності через якість праці. Однак, поки що немає практичних рекомендацій чи методик, які б дозволяли точно оцінювати якість праці за допомогою кількісних індикаторів.

Методологічний підхід системного аналізу до оцінки якості праці дозволяє розглядати якість як у широкому контексті, що охоплює сам процес праці, так і у вузькому, що стосується якості послуг, наданих в результаті праці. Якість процесу праці визначається характеристиками його елементів, зокрема, цілеспрямованою діяльністю працівника, використаними матеріалами, інструментами, технологіями та організацією роботи. Взаємодія цих елементів може призвести до різних результатів навіть за однакових витрат. Якість послуг праці розглядається як сукупність характеристик фізичних і інтелектуальних здібностей працівників, що відображає рівень їхньої професійної підготовки для виконання завдань різного рівня складності.

Якість праці є багатограним показником, що включає різноманітні характеристики, фактори та умови. Інтегральний показник якості праці можна отримати шляхом добутку відносних показників (індексів), кожен з яких відображає певний аспект якості. Дослідники зазначають, що ці параметри можуть охоплювати такі характеристики, як складність роботи, кваліфікація працівника, інтенсивність, відповідальність тощо. Оцінка цих параметрів часто базується на експертних оцінках, що не завжди забезпечує об'єктивну картину динаміки якості праці. Використання індексів допомагає частково вирішити цю проблему, дозволяючи кількісно оцінити зміни окремих характеристик праці.

Цей підхід також має перевагу в адаптації вибору параметрів якості праці до конкретних управлінських цілей на різних рівнях підприємства. Наявність статистичних даних дозволяє прогнозувати показники якості праці, що є важливим елементом для вдосконалення управлінських механізмів.

Складність праці визначається кваліфікаційним рівнем працівників та характером робочих процесів. Інтенсивність праці вимірюється відношенням

витраченого часу до тривалості робочого дня, а змістовність — через обсяг розумових і творчих зусиль у трудовому процесі. Умови праці оцінюються шляхом атестації робочих місць, що дозволяє кількісно оцінити їх відповідність стандартам.

Відомі наукові підходи до оцінки ефективності праці ґрунтуються на співвідношенні результатів і витрат. Соціально-економічна сутність ефективності праці розкривається через такі категорії, як продуктивність, якість, інтенсивність та рентабельність. Використання інтегрального показника якості праці сприяє підвищенню управлінської ефективності, коригуючи результати праці відповідно до її якості.

Перевага такого підходу полягає в можливості гнучкого вибору параметрів якості праці залежно від управлінських завдань та прогнозування змін ефективності в системі управління персоналом.

### **1.3. Світовий досвід пливу ІТ-технологій на підвищення ефективності праці персоналу на підприємстві**

У сучасному світі, коли конкуренція на ринку зростає, підприємства активно шукають нові методи підвищення ефективності роботи співробітників. Закордонний досвід показує, що впровадження ІТ-технологій дозволяє суттєво підвищити ефективність праці персоналу на підприємствах. За рахунок автоматизації процесів, спрощення комунікації та полегшення управління проектами ІТ-рішення допомагають підприємствам економити час, ресурси й знижувати витрати на операційні процеси.

Використання сучасних ІТ-технологій допомагає підприємствам організувати робочий процес так, щоб співробітники могли виконувати свої обов'язки швидше, з меншою кількістю помилок і при цьому зберігали мотивацію. Такі технології сприяють автоматизації рутинних процесів, розвивають гнучкість у роботі та полегшують управління проектами. Вони також сприяють розширенню можливостей віддаленої роботи, що є важливим

фактором у сучасних умовах глобалізації. Головні напрями, де IT-рішення стають корисними:

- IT-технології надають можливість співробітникам з легкістю обмінюватися інформацією, ділитися файлами та швидко приймати рішення;
- IT-технології дозволяють чітко розподіляти задачі, відстежувати їхнє виконання, а також забезпечують контроль над термінами та ресурсами;
- IT-технології дозволяють компаніям відстежувати ключові показники продуктивності, виявляти слабкі місця в роботі та приймати обґрунтовані рішення для підвищення ефективності праці;
- IT-рішення дозволяють впроваджувати платформи для навчання персоналу, що сприяє підвищенню кваліфікації працівників та їхній адаптації до змін у галузі.

Для підвищення продуктивності персоналу можна використовувати як складні IT-інструменти, що потребують високого рівня кваліфікації, так і прості у впровадженні технології, з якими легко працювати. До прикладів таких базових технологій, що підвищують ефективність, належать рішення для поліпшення комунікації між співробітниками. Серед популярних інструментів, які допомагають організувати та підтримувати зв'язок між колегами, можна виділити:

- Microsoft Teams – це платформа для комунікації та співпраці від Microsoft. Вона дозволяє створювати робочі групи, обмінюватися повідомленнями, проводити відеоконференції, ділитися документами та навіть інтегрувати різні додатки. Вона популярна серед великих компаній завдяки своєму широкому функціоналу та інтеграції з іншими продуктами Microsoft, такими як Excel, Word та SharePoint.

- Slack – програма для обміну повідомленнями в командах, яка пропонує функції обміну текстовими повідомленнями, аудіо- та відеодзвінків, створення каналів для обговорення окремих проектів чи тем. Slack підтримує інтеграцію з багатьма іншими платформами, такими як Google Drive, Dropbox та Asana, що робить його гнучким та ефективним інструментом для співпраці.

– Zoom – сервіс для відеоконференцій, що став особливо популярним під час пандемії. Zoom дозволяє організовувати відеозустрічі, вебінари, а також пропонує функції запису зустрічей і спільного екрану, що дуже зручно для презентацій та навчальних сесій.

– Trello – інструмент для управління проектами, заснований на принципах канбан-дошки. Trello дозволяє створювати завдання у вигляді карток, які можна переміщувати між різними статусами. Це зручно для невеликих і середніх команд, оскільки спрощує візуальне управління завданнями і контроль за їх виконанням.

– Notion – додаток, що об'єднує функціонал для організації роботи, зберігання інформації та управління проектами. Notion дозволяє створювати бази даних, записувати нотатки, організовувати робочі процеси та багато іншого. Він особливо популярний серед креативних команд, де потрібно багато гнучкості та простору для створення контенту.

– Asana – програма для управління проектами, що допомагає структурувати робочі процеси, ставити завдання та відстежувати їх виконання. Asana дозволяє команді тримати в фокусі всі етапи проекту, а завдяки можливості інтеграції з Google Drive, Dropbox та іншими платформами вона стає потужним інструментом для бізнесу.

– Jira – система управління проектами, яка спочатку створювалася для розробки програмного забезпечення. Її функціонал дозволяє відстежувати задачі, контролювати процес розробки, а також використовувати принципи Agile та Scrum для покращення управління проектами. Jira часто використовується ІТ-компаніями для планування, контролю за виконанням завдань і взаємодії між розробниками.

– Google Workspace – хмарні сервіси від Google, що включають інструменти для створення і спільної роботи з документами, електронними таблицями та презентаціями. Google Workspace дозволяє кільком користувачам одночасно редагувати документи в режимі реального часу, що дуже зручно для дистанційної роботи та співпраці.

Сучасні ІТ-технології надають бізнесу широкі можливості для підвищення продуктивності персоналу. Інтеграція таких інструментів у повсякденні процеси дозволяє підприємствам оптимізувати робочі процеси, покращувати комунікацію та створювати більш гнучке та мотивоване робоче середовище.

Закордонний досвід підвищення ефективності праці на підприємствах чітко показує, що використання сучасних ІТ-технологій стає ключовим фактором для досягнення високої продуктивності та оптимізації робочих процесів. Завдяки впровадженню інноваційних рішень компанії можуть швидко реагувати на зміни в ринкових умовах, зменшувати витрати і підвищувати ефективність.

Одним з прикладів успішного використання ІТ-технологій на підприємствах є впровадження хмарних рішень для віддаленої роботи. Багато великих міжнародних корпорацій, таких як Google та Microsoft, активно впроваджують це ІТ-рішення. Завдяки цьому співробітники можуть працювати з будь-якої точки світу, не втрачаючи доступу до корпоративних даних і забезпечуючи безперервність робочих процесів. Це не лише підвищує ефективність праці, а й дозволяє знизити витрати на офісне приміщення та покращити залученість команди.

Іншим прикладом може бути автоматизація обслуговування клієнтів. Amazon та інші великі компанії успішно застосовують чат-боти і системи автоматизованої підтримки, які працюють на базі штучного інтелекту. Такі системи обробляють величезну кількість запитів клієнтів, надаючи оперативні відповіді, а також можуть перенаправляти складніші питання на відповідних спеціалістів. Це забезпечує швидке обслуговування клієнтів і сприяє підвищенню їхньої задоволеності.

А також деякі компанії у виробничій сфері, як General Electric, активно використовують Інтернет речей (IoT) для моніторингу та обслуговування обладнання. Завдяки сенсорам та IoT-системам стає можливим збір даних про стан обладнання в реальному часі. Це дозволяє виявляти збої на ранніх етапах і виконувати обслуговування до того, як станеться поломка, що знижує час простоїв і втрачає продуктивності.

Варто зазначити, що для успішного впровадження ІТ-технологій на підприємствах потрібні не лише відповідні інструменти та технології, але й кваліфікована підготовка персоналу. Навчання і тренінги щодо роботи з новими рішеннями підвищують продуктивність та ефективність працівників. Серед ІТ-продуктів, які потребують високого рівня кваліфікації, можна відзначити системи, такі як MES, ERP та OLAP (Business Intelligence).

MES-системи (системи управління виробництвом) створені для управління та контролю всіх аспектів виробничого процесу в режимі реального часу. Вони дозволяють підприємствам контролювати всі стадії виготовлення продукції, починаючи з обробки сировини і закінчуючи виходом готового продукту. Це забезпечує точність і гнучкість у керуванні виробничим циклом [23].

Основними перевагами використання MES є:

- MES-системи фіксують усі етапи виготовлення продукції, що дозволяє виявити проблемні ділянки, перевірити відповідність продукції стандартам і уникнути браку.
- Система дозволяє контролювати роботу обладнання, збираючи інформацію про його стан. Це дає можливість прогнозувати та запобігати поломкам, зменшуючи час простоїв і підвищуючи ефективність виробництва.
- MES-системи надають дані про обсяги продукції, використані матеріали та продуктивність окремих ліній, що дозволяє керівникам приймати обґрунтовані рішення.
- MES дозволяє керувати виробничими ресурсами на основі реальних даних, що допомагає економити матеріали та енергоресурси, знижуючи витрати.

Приклади ІТ-продуктів, які можна віднести до MES-систем:

- Siemens Simatic IT – це MES-система, розроблена для управління виробничими операціями в різних індустріях, таких як автомобільна, харчова та фармацевтична. Вона забезпечує інтегровану платформу для контролю якості, управління виробничими даними, планування операцій та управління матеріалами. Це дозволяє оптимізувати всі етапи виробничого процесу, від контролю за сировиною до виходу готової продукції.

– GE Digital Plant Applications – MES-рішення від General Electric, призначене для моніторингу виробничої діяльності в режимі реального часу. Система збирає та аналізує дані з різних виробничих етапів, допомагає контролювати ефективність обладнання, відстежувати продуктивність та зменшувати час простоїв. Вона широко використовується у виробничих секторах, включаючи енергетику, нафтохімію і харчову промисловість.

– FactoryTalk – MES-платформа від Rockwell Automation, яка надає інструменти для контролю якості, оптимізації робочих процесів та управління даними на виробництві. Система дозволяє автоматизувати процеси відстеження продукції та контролювати всі виробничі етапи, що особливо корисно для складних виробничих ліній у таких галузях, як електроніка, автомобілебудування та харчова промисловість.

– AVEVA MES пропонує рішення для моніторингу виробничих операцій, оптимізації управління активами та підвищення продуктивності. Система інтегрується з іншими корпоративними рішеннями, такими як ERP, і забезпечує контроль виробничих ліній у таких галузях, як хімічна, харчова та гірничодобувна промисловість.

– ERP-системи (Enterprise Resource Planning), або планування ресурсів підприємства, призначені для інтеграції і координації основних процесів підприємства, зокрема фінансових операцій, управління запасами, логістики, продажів, HR і інших функцій. Завдяки єдиній базі даних ERP-системи забезпечують прозорість у всіх бізнес-процесах і полегшують доступ до даних, необхідних для прийняття рішень [21].

Основні переваги використання ERP:

– ERP-система забезпечує інтеграцію усіх процесів у рамках однієї платформи, що дозволяє синхронізувати роботу різних відділів і уникати дублювання даних.

– Система дозволяє автоматизувати контроль запасів, що допомагає уникати дефіциту або надлишків продукції, знижуючи операційні витрати.



– ERP надає можливість відстежувати фінансові транзакції, витрати і доходи у реальному часі, що допомагає планувати бюджети і прогнозувати фінансові показники.

– ERP-системи інтегрують дані про клієнтів, що дозволяє швидко обробляти запити та формувати пропозиції на основі попередніх закупівель і потреб клієнта.

В якості прикладів ERP-систем можна привести такі IT-продукти:

– SAP ERP – ERP-система, розроблена компанією SAP, яка забезпечує управління бізнес-процесами в таких сферах, як виробництво, фінанси, продажі та логістика. Вона пропонує інтегровану платформу для автоматизації бізнес-процесів, управління персоналом, контролю за виробничими даними та проведення аналітичних операцій. SAP ERP широко використовується в компаніях різних розмірів і дозволяє підвищити ефективність за рахунок централізованого управління інформацією.

– Oracle ERP Cloud – хмарна ERP-система від Oracle, яка охоплює управління фінансами, закупівлями, ланцюгами постачання, HR та іншими бізнес-функціями. Ця система дозволяє організаціям автоматизувати операційні процеси та забезпечує гнучкість, необхідну для швидкої адаптації до ринкових змін. Вона ідеально підходить для великих компаній, що потребують надійного і масштабованого рішення.

– Microsoft Dynamics 365 – ERP-рішення від Microsoft, яке інтегрує управління фінансами, продажами, обслуговуванням клієнтів і операційною діяльністю в одному пакеті. Система підтримує інтеграцію з іншими продуктами Microsoft (наприклад, Office 365 і Azure), що робить її універсальним рішенням для різних галузей, включаючи роздрібну торгівлю, виробництво та послуги.

– Infor CloudSuite – хмарна ERP-система, яка охоплює управління ресурсами, фінансами, логістикою, управління взаємовідносинами з клієнтами та інші функції. Завдяки спеціалізації на різні галузі, як-от виробництво, охорона здоров'я та роздрібна торгівля, Infor CloudSuite дозволяє оптимізувати

ланцюги постачання і покращувати управління запасами, адаптуючи систему під специфічні потреби бізнесу.

– NetSuite ERP – ERP-система від Oracle, яка функціонує в хмарному середовищі та забезпечує комплексне управління фінансами, логістикою, CRM та HR. NetSuite особливо популярний серед середніх і великих компаній, оскільки дозволяє автоматизувати фінансову діяльність, контролювати запаси і оптимізувати робочі процеси за рахунок хмарного доступу і централізованого управління даними.

– OLAP, Business Intelligence (онлайн-аналітична обробка), це системи, що призначені для аналізу великих обсягів даних, що дозволяє проводити складні аналітичні операції і швидко створювати звіти. OLAP дозволяє користувачам переглядати дані під різними кутами, проводити глибокий аналіз і створювати прогнози. Це ідеальний інструмент для фінансового аналізу, аналізу продажів та оцінки ефективності маркетингових кампаній [22].

Основні переваги використання OLAP:

– OLAP дозволяє комбінувати різні набори даних (наприклад, продажі за регіонами, за кварталами або за каналами збуту), що дає можливість оцінити ситуацію з різних сторін.

– Система надає дані для стратегічного планування, наприклад, допомагає визначати прибутковість різних ліній продукції чи каналів збуту.

– OLAP дозволяє створювати прогнози на основі минулих даних і виявляти тренди, що допомагає ефективніше планувати ресурси та маркетингові стратегії.

Приклади IT-продуктів, які можна віднести до OLAP-систем:

– Oracle Essbase – це потужна OLAP-система, яка дозволяє створювати та аналізувати багатовимірні бази даних. Вона підтримує інтерактивний аналіз та моделювання даних у реальному часі.

– SAP BW (Business Warehouse) – це рішення для бізнес-аналітики, яке включає OLAP-функціональність. SAP BW дозволяє зберігати, обробляти та

аналізувати великі обсяги даних з різних джерел.

– IBM Cognos Analytics – це платформа для бізнес-аналітики, що включає OLAP-функції. Вона дозволяє користувачам створювати інтерактивні звіти, дашборди та виконувати аналіз даних у різних вимірах.

– MicroStrategy – це BI-платформа, яка пропонує OLAP-аналітику. Вона дозволяє користувачам створювати візуалізації, аналітичні звіти та дашборди на основі великих обсягів даних.

– TIBCO Spotfire – це аналітична платформа, яка також має OLAP-функції. Вона дозволяє користувачам здійснювати глибокий аналіз даних та створювати візуалізації.

– Pentaho – це платформа для бізнес-аналітики з підтримкою OLAP. Вона дозволяє користувачам аналізувати дані за допомогою багатовимірних кубів і інтерактивних дашбордів.

Приклад інших систем ІТ-продуктів для оптимізації бізнес-процесів:

– CRM (Customer Relationship Management) – система для управління відносинами з клієнтами. CRM дозволяє компаніям зберігати дані про клієнтів, аналізувати їхні потреби та підвищувати якість обслуговування. CRM-системи, такі як Salesforce або Zoho CRM, допомагають автоматизувати продажі, покращити комунікацію з клієнтами та підвищити рівень їхньої задоволеності.

– SCM (Supply Chain Management) – система управління ланцюгами поставок, які допомагають координувати постачальників, контролювати запаси та оптимізувати логістичні операції. Такі системи дозволяють компаніям знижувати витрати на логістику і уникати затримок у постачанні. Наприклад, Procter & Gamble використовує SCM-системи для управління своїми глобальними ланцюгами постачання.

– BI (Business Intelligence) – аналітична система для бізнесу, що допомагає збирати, обробляти і візуалізувати дані для прийняття стратегічних рішень. BI-платформи, такі як Power BI або Tableau, дозволяють створювати інтерактивні звіти та аналітичні дашборди, що дає компаніям можливість

швидко реагувати на зміни у бізнес-середовищі.

Впровадження систем MES, ERP, OLAP та інших IT-рішень допомагає підприємствам отримувати точну і актуальну інформацію для покращення управління процесами. Це не лише підвищує ефективність роботи команди, але й допомагає компаніям швидко адаптуватися до змін у ринкових умовах, залишаючи їх конкурентоспроможними та готовими до нових викликів.

Використання MES, ERP та OLAP-систем допомагає підприємствам ефективніше керувати процесами, прогнозувати результати та вчасно реагувати на зміни. Впровадження таких рішень дозволяє не лише оптимізувати витрати, але й підвищити конкурентоспроможність та забезпечити стабільне зростання бізнесу.

Великі компанії використовують IT-продукти, тому що ці технології допомагають їм оптимізувати робочі процеси, підвищувати продуктивність, зменшувати витрати та швидко адаптуватися до змін на ринку. Сучасні IT-рішення дозволяють компаніям:

1. Зменшити потребу в ручній праці, мінімізувати кількість помилок і звільнити ресурси для стратегічних завдань, усе це завдяки автоматизації рутинних завдань, таких як обробка даних, управління запасами чи обслуговування клієнтів.

2. Покращувати комунікацію і співпрацю, завдяки використанню таких інструментів, як Microsoft Teams, Slack та Zoom. Це дозволяє співробітникам легко співпрацювати незалежно від їхнього місцезнаходження. Це особливо актуально для міжнародних корпорацій з віддаленими командами та гібридними моделями роботи.

3. Забезпечувати оперативний доступ до інформації. ERP-системи (як SAP, Oracle ERP) інтегрують всі ключові бізнес-процеси в одну платформу, що дозволяє співробітникам отримувати необхідну інформацію в реальному часі. Це сприяє швидкому ухваленню обґрунтованих рішень і злагодженій роботі між різними відділами.

4. Контролювати і прогнозувати фінансові показники. Аналітичні та OLAP-системи дозволяють компаніям аналізувати великі обсяги даних,

створювати прогнози та розробляти ефективні стратегії на основі достовірної інформації. Це критично важливо для управління ризиками, оцінки рентабельності проектів і корекції стратегії.

5. Підтримувати якість і відповідність стандартам. MES-системи у виробничих компаніях допомагають контролювати всі етапи виробництва, що дозволяє забезпечити високі стандарти якості продукції та знизити кількість браку. Для компаній, що працюють з жорсткими стандартами (наприклад, фармацевтичні або автомобільні корпорації), це особливо важливо.

6. Забезпечувати конкурентні переваги. Використання передових ІТ-продуктів дозволяє компаніям бути більш гнучкими, швидше реагувати на зміни у вимогах клієнтів, оптимізувати операційні витрати і виводити на ринок нові продукти або послуги швидше, ніж конкуренти.

Таким чином, ІТ-технології є важливим інструментом для забезпечення зростання і стабільності великих компаній, допомагаючи їм залишатися конкурентоспроможними і відповідати вимогам сучасного бізнес-середовища.

Роблячи висновок, можна сказати, що підвищення рівня ефективності діяльності підприємства є однією з ключових умов його успішного функціонування в умовах динамічного ринкового середовища. Ефективне використання трудових ресурсів сприяє досягненню стратегічних цілей, збільшенню продуктивності праці та зниженню витрат.

Науковий аналіз свідчить, що ефективність праці як економічна категорія охоплює багатогранні аспекти, включаючи продуктивність, результативність та якість виконання завдань. Правильне трактування та використання цього поняття дозволяє знайти резерви для підвищення конкурентоспроможності підприємства. Врахування економічних, соціальних та організаційних факторів у системі управління персоналом забезпечує досягнення як економічного зростання, так і задоволення потреб працівників.

Це підтверджує необхідність інтегрованого підходу до управління ефективністю праці як основи стабільного розвитку підприємства.

Ефективність праці персоналу є одним із ключових чинників, що

впливають на конкурентоспроможність, розвиток і успіх підприємства в умовах сучасної ринкової економіки. Різні методичні підходи до оцінки ефективності трудового потенціалу дозволяють отримати багатогранну картину результативності діяльності працівників, враховуючи такі аспекти, як продуктивність, рентабельність, якість і інтенсивність праці.

Відсутність єдиного універсального показника ефективності праці вимагає застосування комплексного підходу, що включає аналіз економічних, соціальних та організаційних аспектів. Це забезпечує більш точну оцінку використання ресурсів і результатів діяльності, сприяючи вдосконаленню управлінських механізмів і підвищенню конкурентних переваг підприємства.

А впровадження ІТ-технологій стає одним із ключових факторів підвищення ефективності праці на підприємствах. Автоматизація рутинних процесів, покращення комунікації та управління проектами сприяють економії ресурсів, зниженню витрат і зростанню продуктивності.

Використання ІТ-рішень дозволяє компаніям швидше адаптуватися до змін, забезпечувати якість продукції та оптимізувати бізнес-процеси. Інструменти, такі як MES, ERP, OLAP та CRM, допомагають не лише полегшувати робочі процеси, але й розвивати гнучкість і мотивацію працівників. У результаті, компанії отримують конкурентні переваги, залишаючись стійкими до викликів ринкового середовища.

## РОЗДІЛ 2

### СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

#### 2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Комунальне підприємство «Синельниківський міський водоканал» Дніпропетровської обласної ради (КП «Синельниківський міський водоканал» ДОР) спеціалізується на забезпеченні мешканців міста Синельникове та прилеглих територій послугами водопостачання та водовідведення [43].

Підприємство у своїй діяльності керується Конституцією України, законами України, Постановами Верховної Ради України, указами Президента України, постановами та розпорядженнями Кабінету Міністрів України, рішеннями органу управління майном, розпорядженнями голови обласної ради та статутом підприємства.

Підприємство створене з метою задоволення потреб населення області в якісній питній воді, для надання послуг з централізованого водопостачання й водовідведення, передачі електроенергії електричними мережами населенню, підприємствам, установам та організаціям.

Основними напрямками діяльності підприємства є:

- виробництво питної води шляхом підйому води з поверхневих та підземних джерел, очищення її на очисних спорудах відповідно до вимог, установлених нормами та стандартами, транспортування й реалізації її споживачам по водопроводах та водопровідних мережах;
- забезпечення транспортування стічних вод по колекторам та каналізаційних мережах, їх очищення на очисних спорудах з доведенням якості очистки стічних вод до санітарних вимог;
- розвиток і безпечна експлуатація водопровідно-каналізаційного господарства;
- розвиток та вдосконалення матеріальної і ремонтно-експлуатаційної

бази;

- підвищення ефективності виробництва шляхом упровадження, прогресивних технологічних процесів, автоматизації та диспетчеризації;
- здійснення технічного нагляду за будівництвом та експлуатацією об'єктів водопровідно-каналізаційного господарства;
- прогнозування й розроблення перспектив розвитку;
- проектування та будівництво господарських та житлових споруд, капітальний ремонт;
- навчання, підготовка, підвищення кваліфікації фахівців галузі;
- здійснення контролю та проведенням документальних ревізій і комплексних перевірок у структурних одиницях та підрозділах;
- формування та підготовка резерву керівників, організація їх навчання, перепідготовки стажування;
- зовнішньоекономічна діяльність;
- постачально-збутова діяльність;
- надання консультаційних, організаційних, навчальних, інформаційно-довідкових послуг вітчизняним та іноземним юридичним і фізичним особам;
- проведення науково-дослідних, дослідно-експериментальних, проведення науково-технічних, проектно-кошторисних, конструкторських, технологічних робіт та природоохоронних заходів у галузі водопровідно-каналізаційного господарства, а також проведення незалежної технічної експертизи;
- торговельно-закупівельна та торговельно-посередницька діяльність;
- послуги в галузі громадського харчування;
- надання на договірних засадах послуг підприємствам і організаціям незалежно від форма власності та окремим громадянам;
- виконання копіювально-розмножувальних робіт;
- розробка, виробництво, виготовлення, зберігання, перевезення, використання, відпуск, знищення, придбання, пересилання, ввезення, вивезення, знищення наркотичних засобів, психотропних речовин і прекурсорів.



Підприємство прагне забезпечити безперебійне постачання якісної води та ефективне функціонування систем водовідведення, дотримуючись нормативних стандартів і орієнтуючись на потреби населення.

На КП «Синельниківський міський водоканал» ДОР» лінійно-функціональна структура управління, яка спирається на розподіл повноважень та відповідальність за функціями управління і прийняття рішень по вертикалі. Структура дозволяє організувати управління (директор – заступник директора – начальник відділу – співробітник відділу), а функціональні відділи апарату управління підприємства лише допомагають лінійним керівникам вирішувати управлінські завдання. При лінійно-функціональній структурі управління лінійні керівники не підпорядковані керівникам функціональних відділів апарату управління [44]. Безпосереднє управління здійснює директор, процесами взаємодії керують функціональні підрозділи, внутрішні процеси підпорядковані лінійним керівникам (рис. 2.1).

Станом на вересень 2024 р. на підприємстві працювало 54 працівників. [45]. У табл. 2.1 та табл. 2.2 можна побачити список посад, які займають фахівці та робітники КП «Синельниківський міський водоканал» ДОР», а також кількість штатних одиниць на кожну посаду на підприємстві.

Таблиця 2.1

## Штатний розклад АУП

№ з/п	Посада	Код класифікаторі професій		Кількість штатних одиниць
1	Директор підприємства	1210.1	-	1
2	Заступник директора	1210.1		2
3	Головний інженер	1223.1	20735	1
4	Головний бухгалтер	1231	20656	1
5	Головний економіст	1231	21097	1
6	Начальник відділу контролінгу	1221.2		1
7	Інженер відділу контролінгу	2129.2	22177	3
8	Інженер з охорони навколишнього середовища	2149.2	22364	1

№ з/п	Посада	Код класифікаторі професій		Кількість штатних одиниць
9	Провідний інженер з охорони праці	2149.2	-	1
10	Економіст з праці	2412.2	25374	1
11	Інспектор з кадрів	3423	22601	1
12	Механік	3115	23485	1
13	Водій автотранспортного засобу (легковий)	8322	-	1
14	Бухгалтер	3433	20281	2
15	Юрисконсультант	2429	-	1
16	Фахівець з державних закупівель	2419.1	-	1
17	Інженер з комп'ютерних систем	2131.2	-	1
	<b>УСЬОГО:</b>			<b>21</b>

Джерело: За даними [45]

Таблиця 2.2

Штатний розклад дільниці водопровідних мереж

№ з/п	Посада	Код класифікаторі професій		Кількість штатних одиниць
1	Начальник дільниці	1222.2	24097	1
2	Майстер	1222.2	23187	2
3	Слюсар АВП (V)	7233	18447	2
4	Слюсар АВП (IV)	7233	18447	7
5	Обхідник ВКМ (III)	7136	15400	2
6	Електрогазозварник (V)	7212	19756	3
7	Службовець на складі	4131	-	1
8	Черговий інформаційно-довідкової служби	4222	21142	1
9	Сторож	9152	18883	4
10	Машиніст екскаватора (V)	8111.1	14388	2
11	Водій автотранспортного засобу "Техвода"	8322	-	2
12	Водій автотранспортного засобу "Техдопомога"	8322	-	2
13	Токар (IV)	8211	19149	1

№ з/п	Посада	Код класифікаторі професій		Кількість штатних одиниць
14	Технік	3119	24940	1
15	Фельдшер	3221	25180	1
16	Опалювач	9141	12618	1
	<b>УСЬОГО:</b>			<b>33</b>

Джерело: За даними [45]

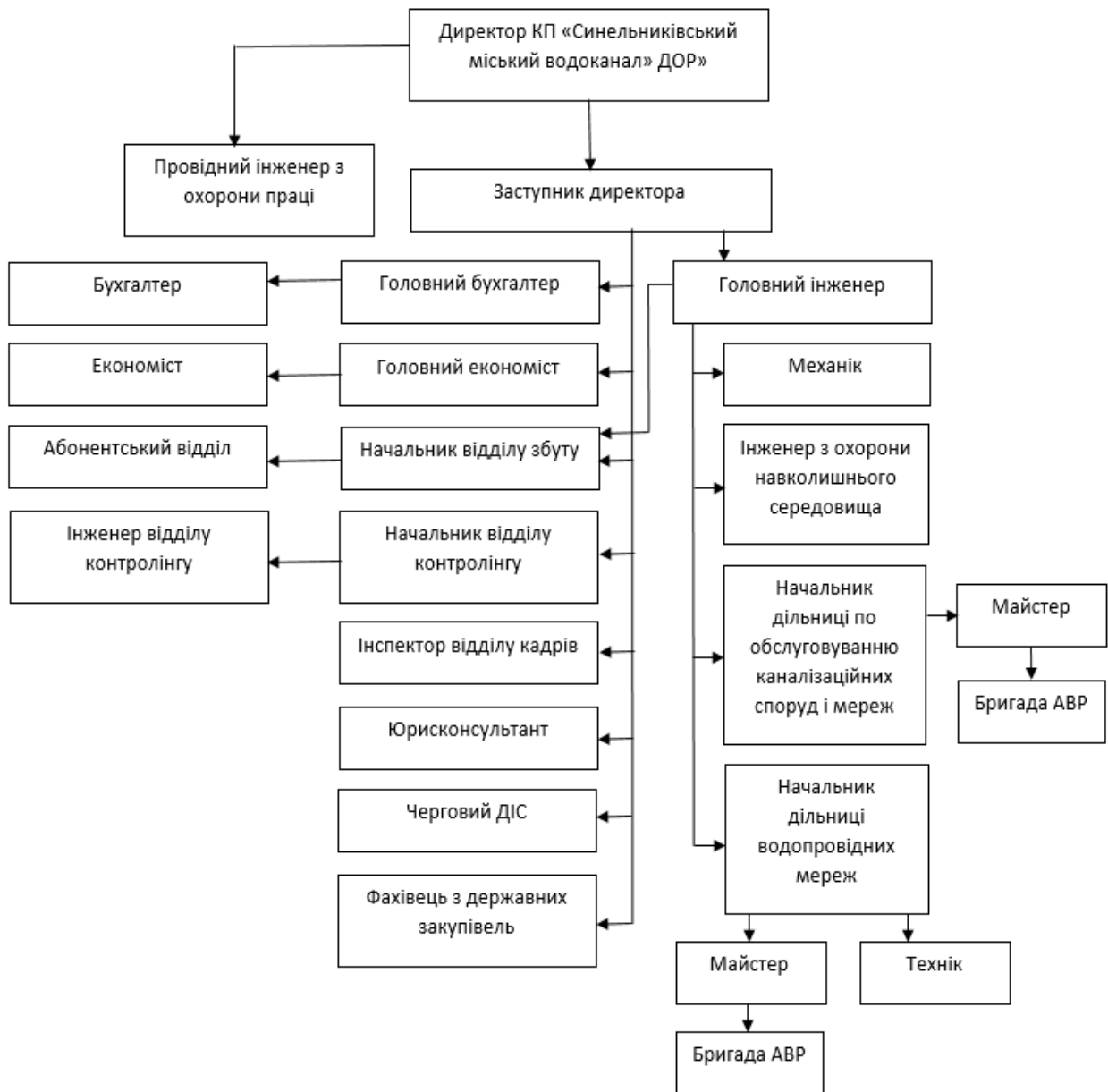


Рис. 2.1. Організаційна структура КП «Синельниківський міський водоканал» ДОР». Джерело [44].

За даними таблиць можна побачити, що апарат управління підприємства налічує у штаті 21 особу, а дільниця водопровідних мереж – 33 особи. Більшість штатних одиниць (33 з 54) зосереджена на дільниці водопровідних мереж, що свідчить про пріоритетність технічного обслуговування систем водопостачання. Ці дані свідчать про раціональний розподіл персоналу між управлінськими та технічними завданнями, з акцентом на ефективне забезпечення водопостачання та обслуговування мереж.

Наступним важливим аспектом є рух персоналу на підприємстві. Адже ефективне управління передбачає максимально повне використання того широкого набору ресурсів, які знаходяться у розпорядженні підприємства. У табл. 2.3 показаний рух за 2021–2024 рр.

Таблиця 2.3

## Рух кадрів на підприємстві за 2021–2024 рр.

Показник	Значення за місяцями				Відхилення (+/-) 2024 р. від					
	09. 2021	09. 2022	09. 2023	09. 2024	2021		2022		2023	
					Абсолют- не, +/-	Віднос- не, %	Абсолют- не, +/-	Віднос- не, %	Абсолют- не, +/-	Віднос- не, %
Середньооблікова чисельність працівників	55	48	50	54	-1	-1.8%	6	12.5%	4	8%
Кількість прийнятих на роботу працівників, осіб	1	2	4	1	0	0	-1	-50%	-3	-75%
Кількість звільнених працівників, осіб	7	0	0	0	-7	-100%	0	0	0	0

Джерело [45]

З наведеної таблиці можна зробити висновок що середньооблікова чисельність працівників у 2024 р. знизилася на 1 особу (-1.8%) порівняно з 2021 р., але зросла на 6 осіб (+12.5%) відносно 2022 р. та на 4 особи (+8%) порівняно з 2023 р. Це свідчить про поступове відновлення чисельності штату

підприємства після 2022 р. У вересні 2022 р. можна побачити, що зі штату звільнилось 7 осіб, це пов'язано з початком повномасштабного вторнення 24 лютого 2022 р. У наступні роки ситуація змінилась, та на вільні робочі місця працевлаштували нових співробітників.

У табл. 2.4 розглядається чисельність та склад КП «Синельниківський міський водоканал» ДОР» [46].

Таблиця 2.4

## Склад персоналу

Посади	Кількість працівників
Керівник	1
Адміністративно-управлінський персонал	20
Працівники	33

Джерело: За даними [46]

Всього в КП «Синельниківський міський водоканал» ДОР» на вересень 2024 р. працювало 54 осіб, з них 1 особа посідає керівну посаду, 20 осіб відноситься до адміністративно-управлінського персоналу та 33 особи займають посади спеціалістів, фахівців та ін.

У табл. 2.5 показана динаміка вікової структури КП «Синельниківський міський водоканал» ДОР».

Таблиця 2.5

## Динаміка вікової структури

Назва показників	вересень 2023	Питома вага, %	вересень 2024	Питома вага, %	Відхилення	
					Абсолютне, +/-	Відносне, %
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	50	100	54	100	4	0
18-29 років	3	6	3	5,6	0	-6,6
30-39 років	15	30	17	31,4	2	4,6
40-49 років	20	40	22	40,7	2	1,75
50 і більше років	12	24	12	22,3	0	-7,08

Джерело: За даними [46]

У табл. 2.5 показано, що чисельність робітників віком 18–29 років за останній рік залишилась незмінною, але питома вага зменшилася на 0,4% (-6,6%), що вказує на зниження частки молодих працівників. Чисельність працівників

віком 30-39 років збільшилась на 2 особи та зростання питомої ваги на 1,4% (+4,6%), що свідчить про приріст працівників у цій віковій категорії. Вікова група 40-49 років показує таку ж тенденцію, як і попередня, зростання чисельності та зростання питомої ваги. Натомість чисельність останньої вікової групи – 50+ років, залишилася незмінною, але питома вага зменшилася на 1,7% (-7,08%), що вказує на зниження частки працівників старшого віку.

Також для розуміння ефективності управління людськими ресурсами на підприємстві важливо враховувати структуру персоналу за стажем роботи. Структура персоналу на підприємстві наведена на рис. 2.2.

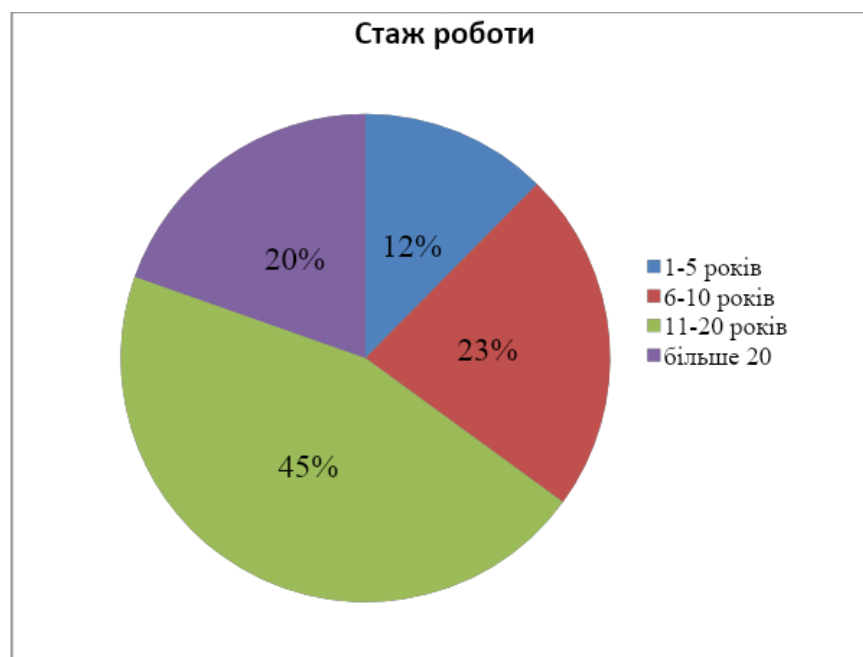


Рис. 2.2. Структура персоналу КП «Синельниківський міський водоканал» ДОР» за стажем роботи, %. Джерело: [9]

В КП «Синельниківський міський водоканал» ДОР» станом на 2024 р. більша частина людей має стаж в межах 11-20 років, а саме 25 особи, 6 осіб має стаж 1-5 років, 12 особи мають стаж 6-10 років та 11 осіб мають стаж більше 20 років. Тобто підприємство має збалансований кадровий склад із переважанням досвідчених працівників, але варто звернути увагу на залучення молодих спеціалістів для забезпечення довгострокової стабільності та розвитку.

## 2.2. Діагностика фінансово-господарської діяльності підприємства

Ефективне управління фінансовими ресурсами є однією з ключових складових успішної діяльності будь-якого підприємства, особливо в умовах сучасних економічних викликів. Стабільність і конкурентоспроможність підприємства безпосередньо залежать від здатності забезпечувати фінансову стійкість, планувати доходи та витрати, а також оперативно реагувати на зовнішні зміни. У цьому контексті фінансовий план виступає важливим інструментом стратегічного управління, який дозволяє не лише систематизувати економічну діяльність підприємства, але й визначити пріоритети для розвитку та шляхи їх реалізації.

Особливу увагу в рамках цього дослідження приділено аналізу фінансового плану КП «Синельниківський міський водоканал» ДОР», яке виконує критично важливу функцію забезпечення населення водопостачанням і водовідведенням. Через свою соціальну значущість та специфіку діяльності підприємство стикається з низкою викликів, таких як підвищення вартості енергоресурсів, зростання витрат на обслуговування інфраструктури та необхідність впровадження інноваційних технологій.

Аналіз фінансового плану дозволяє оцінити поточний стан підприємства, ідентифікувати можливості для підвищення рентабельності, оптимізації витрат і визначення стратегічних пріоритетів. У роботі буде розглянуто ключові фінансові показники підприємства, їх динаміка та вплив на загальні результати діяльності. Особливий акцент зроблено на формуванні висновків і рекомендацій, спрямованих на підвищення економічної ефективності підприємства, забезпечення його стабільності та сталого розвитку в довгостроковій перспективі. Ця тема є актуальною, оскільки комунальні підприємства відіграють важливу роль у забезпеченні базових потреб суспільства, а їх ефективне функціонування безпосередньо впливає на рівень життя населення та якість надання послуг.

Частина фінансового плану - формування фінансових результатів представлена у табл. 2.6. За наведеними даними спостерігається стабільне

зростання доходу за прогнозними даними та у стратегічному плані. Зокрема, чистий дохід має зрости з 49 588 у поточному році до 57 160 через 4 роки. Це свідчить про перспективи розвитку підприємства та ефективне планування збуту.

Таблиця 2.6

## Фінансовий план на 2024 р. Формування фінансових результатів

Найменування показника	Факт минулого року	План поточного року	Прогноз на поточний рік	Плановий рік	Інформація згідно із стратегічним планом розвитку			
					плановий рік +1 роки	плановий рік +2 роки	плановий рік +3 роки	плановий рік +4 роки
Чистий дохід від реалізації продуктів (товарів, робіт, послуг)	38 827	49 588	49 588	48 323	49 323	51 846	54 438	57 160
Собівартість реалізованої продукції (товарів, послуг, робіт)	44 710	41 854	41 854	65 992				
Валовий прибуток/збиток	5 883	7 734	7 734	17 669	49 377	51 846	54 438	57 160
ЕВІТДА	16 080	676	676	2 360				
Чистий фінансовий результат	15 293	0	0	3 736	8 184	8 595	9 021	9 472

Джерело: За даними [46]

Собівартість значно зросла порівняно з минулим роком (з 44 710 до 65 992 у плановому році). Це може свідчити про збільшення витрат на виробництво, що потребує аналізу, щоб запобігти надмірному впливу на прибутковість. Валовий прибуток демонструє позитивну динаміку, особливо в плановому році, де він сягає 17 669. У стратегічному плані на наступні 4 роки прибуток прогнозується зі значним зростанням до 57 160. Це вказує на позитивний тренд та можливості покращення операційної ефективності.

ЕВІТДА залишається низьким у поточному році (676), але заплановане



зростання до 2 360 у плановому році є позитивною тенденцією. Для покращення EBITDA необхідно продовжувати працювати над зниженням витрат і збільшенням доходів.

Дані свідчать про те, що підприємство має потенціал для стабільного розвитку за умови реалізації ефективних заходів у фінансовій, операційній та виробничій сферах. Таким чином, фінансові результати підтверджують здатність підприємства до сталого розвитку та розширення діяльності. Це закладає основу для розгляду наступної складової аналізу – основних видів діяльності підприємства.

З табл. 2.7 встановлено, що основний вид діяльності підприємства – збір, очищення та постачання води – забезпечує 79% доходів підприємства. Доходи від збору, очищення та постачання води показують стабільне зростання, у 2022 р. дохід становив 30 140 тис. грн, а наразі плановий показник на 2024 р. – 33 747 тис. грн, що демонструє зростання на 12% порівняно з 2022 р.

Таблиця 2.7

## Інформація про бізнес підприємства

Найменування видів діяльності за КВЕД	Питома вага в загальному обсязі реалізації, %		Фактичний показник за 2022 р.			Плановий показник 2023 р.			Фактичний показник поточного року за останній звітний період 9 місяців 2023 р.			Плановий 2024 р.		
	за минулий рік	за плановий рік	чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	кількість продукції, од. виміру	ціна одиниці, грн	чистий дохід від реалізованої продукції, тис. грн	кількість продукції, од. виміру	ціна одиниці, грн	чистий дохід від реалізованої продукції, тис. грн	кількість продукції, од. виміру	ціна одиниці, грн	чистий дохід від реалізованої продукції, тис. грн	кількість продукції, од. виміру	ціна одиниці, грн
Збір, очищення та постачання води	79	79	30 140	826	36.51	35366	969	36.51	23 906	655	36.5	33747	850	36.51/ 45.30

Каналізація, відведення, очищення стічних вод	21	21	8 687	367	23.64	11014	459	23.99	6 883	287	23.98	11 368	386	23.99/46.27
Усього	100	100	38 827			46380			30 789			45 115		

Джерело: За даними [46]

Доходи від каналізаційних послуг також мають позитивну динаміку – зростання на 31% за два роки (з 8 687 тис. грн у 2022 р. до 11 368 тис. грн у 2024 р.).

Середня ціна за одиницю продукції залишається стабільною для обох видів діяльності, що дозволяє планувати стаке збільшення обсягів реалізації:

- постачання води – 36,51 грн/одиницю у 2022 та плановому 2024 рр.
- каналізація – ціна зростає з 23,64 грн у 2022 до 23,99 грн у 2024 рр.

Загальний дохід підприємства має стабільну тенденцію до зростання: плановий показник на 2024 р. становить 45 115 тис. грн, що на 16% більше, ніж у 2022 р. Отже, зростання доходів від основних видів діяльності є результатом ефективного управління ресурсами та планування. Наступним кроком є аналіз витратної частини підприємства.

Таблиця 2.8

Елементи операційних витрат

Найменування показника	Факт минулого року	План поточного року	Прогноз на поточний рік	Плановий рік (усього)	У тому числі за кварталами			
					I	II	III	IV
Матеріальні витрати, у тому числі	27 571	26 463	26 463	40 837	7362	9095	12430	1951
витрати на сировину та основні матеріали	25 442	24 506	24 506	37 801	6 493	8 490	11 825	10 992
витрати на паливо та енергію	2 129	1 957	1 957	3 036	869	604	604	958

Найменування показника	Факт минулого року	План поточного року	Прогноз на поточний рік	Плановий рік (усього)	У тому числі за кварталами			
					I	II	III	IV
Витрати на оплату праці	17 008	17 416	17 416	31 309	6 140	8 390	8 390	8 390
Відрахування на соціальні заходи	3 572	3 832	3 832	6 888	1 351	1 846	1 846	1 846
Амортизація	787	676 676	1 106	279	275	277	277	275
Інші операційні витрати	6 321	15 746	15 746	2 654	622	684	684	662
Усього	55 259	64 134	64 134	82 793	15 754	20 289	23 626	23 123

Джерело: За даними [46]

Як результат можна побачити, що у 2024 р. витрати підприємства збільшуються до 82 793 тис. грн, що на 50 % більше, ніж у минулому році.

Основною статтею витрат залишаються матеріальні витрати, які становлять 40 837 тис. грн (49 % від загальної суми). Це може бути пов'язано зі зростанням витрат на сировину та енергоносіїв.

А значне підвищення витрат на оплату праці (31 309 тис. грн) свідчить про індексацію заробітних плат та залучення додаткового персоналу.

Інші операційні витрати суттєво скорочуються до 2 654 тис. грн, що є позитивним результатом оптимізації.

На основі аналізу даних, представлених у фінансових планах, інформації про бізнес діяльність та операційні витрати КП «Синельниківський міський водоканал» ДОР», можна зробити наступні **висновки**:

1. Чистий дохід демонструє стабільне зростання протягом прогнозного періоду. Зокрема, запланований чистий дохід на 2024 р. становить 48 323 тис. грн із перспективою досягти 57 160 тис. грн у плановий рік +4 роки. Це свідчить про зростаючу ефективність збутової діяльності та здатність підприємства адаптуватися до умов ринку.

2. Аналіз операційних витрат вказує на їх значне збільшення у

плановому році (82 793 тис. грн), що обумовлено ростом матеріальних витрат (40 837 тис. грн) та витрат на оплату праці (31 309 тис. грн). Водночас суттєве скорочення інших операційних витрат до 2 654 тис. грн свідчить про оптимізацію деяких статей витрат.

3. Показник валового прибутку демонструє зростання (до 17 669 тис. грн у плановому році), що підкреслює ефективність операційної діяльності. Низький рівень EBITDA у поточному році компенсується позитивним трендом у плановому періоді (2 360 тис. грн), що вказує на поступове покращення фінансової стабільності.

4. Основний дохід забезпечується збором, очищенням і постачанням води (79 % загальної виручки). Планове зростання доходів від цього виду діяльності на 12 % порівняно з 2022 р. демонструє стійкість і перспективність. Дохід від послуг каналізації також зростає (на 31 % у плановому періоді), що підтверджує високий рівень попиту на ці послуги.

5. Стабільне зростання доходів, рентабельності та оптимізація витрат дозволяють підприємству підвищити свою інвестиційну привабливість. Це створює умови для залучення додаткових фінансових ресурсів, необхідних для модернізації інфраструктури та впровадження інновацій.

Підприємство демонструє позитивні результати діяльності з тенденцією до зростання прибутковості у середньостроковій перспективі. Водночас, зростання витрат потребує більш жорсткого контролю за основними статтями собівартості. Ефективна стратегія управління, спрямована на оптимізацію витрат та розвиток основних видів діяльності, може забезпечити довгострокову фінансову стабільність та конкурентоспроможність КП «Синельниківський міський водоканал» ДОР».

### **2.3. Оцінка управління ефективністю праці персоналу на підприємстві**

В умовах сучасних ринкових відносин персонал є одним із найважливіших ресурсів організації, необхідних для досягнення її цілей. На

підприємстві функціонує система управління персоналом, що охоплює відбір, наймання, організацію праці, мотивацію, підвищення результативності роботи, а також оптимізацію й стабілізацію кадрового складу. Головна мета кадрової політики КП «Синельниківський міський водоканал» ДОР» полягає у створенні сприятливих умов для професійного розвитку співробітників і забезпечення ефективної роботи підприємства.

Система управління персоналом в КП «Синельниківський міський водоканал» ДОР» включає в себе сукупність прийомів, технологій, що дозволяють здійснювати роботу зі співробітниками підприємства, і складається з наступних елементів:

- підходи та технології до набору та оцінки персоналу;
- методологія адаптації співробітників на підприємстві;
- способи і механізми розвитку персоналу (навчання та підвищення кваліфікації);
- технології мотивації і раціональної організації співробітників на підприємстві.

Підбором персоналу в КП «Синельниківський міський водоканал» ДОР» займається інспектор відділу кадрів [48]. Діяльність інспектора полягає в організації роботи з прийому працівників, допомоги в успішній адаптації нового співробітника на робочому місці, своєчасного забезпечення переведень на ту чи іншу посаду, організації навчання співробітників підприємства, оцінці персоналу (атестації), розробці мотивуючих програм, звільненні співробітників, вирішенні конфліктних ситуацій всередині колективу. У процесі реалізації своїх функцій, фахівець керується правовими нормами централізованого або локального характеру. До основних документів, що регулюють систему управління персоналом в КП «Синельниківський міський водоканал» ДОР», можна віднести наступні:

1. Накази керівника КП «Синельниківський міський водоканал» ДОР».
2. Кадрові документи підприємства з прийому, звільнень.
3. Правила внутрішнього трудового розпорядку на підприємстві.

4. Положення про захист персональних даних працівників КП «Синельниківський міський водоканал» ДОР».

5. Посадові інструкції працівників КП «Синельниківський міський водоканал» ДОР».

6. Трудові договори.

7. Положення про преміювання та депреміювання співробітників.

8. Табель обліку робочого часу працівників КП «Синельниківський міський водоканал» ДОР».

Підбір персоналу в КП «Синельниківський міський водоканал» ДОР» включає в себе наступні елементи:

1. Запит на вакансію з боку керівника.

2. Заповнення анкети з необхідними вимогами до нового співробітника.

3. Розміщення інформації про вакансію в Інтернеті.

4. Збір резюме від потенційних кандидатів, або самостійний пошук по необхідним характеристикам і якостям необхідного фахівця.

5. Заповнення кандидатом анкети, проведення співбесіди та тестування (за потребою) з кандидатом на вакансію.

6. Показ результатів співбесіди керівникові того структурного підрозділу, куди потрібен фахівець.

7. Друга співбесіда, що проводиться з керівником підрозділу, та полягає в перевірці кандидата на рівень розвитку необхідних для тієї чи іншої роботи навичок.

8. Третя співбесіда, що проходить з виконавчим директором підприємства. На даному рівні відбувається прийняття рішення про найм кандидата на роботу, виходячи з результатів усіх попередніх випробувань.

9. Влаштування на роботу.

Рух персоналу відбувається в разі того, якщо прийнятий фахівець проходить випробувальний термін, який традиційно триває 3 місяці, після чого його оформлюють на постійне місце роботи. Якщо людина протягом випробувального терміну не справляється зі своїми посадовими обов'язками,

тоді її звільняють.

При високих показниках роботи, співробітника можуть перевести на більш високу посаду. Для цих цілей регулярно – 1 раз на рік, фахівцем відділу кадрів проводиться атестація персоналу. Мета даної процедури полягає в оцінці рівня необхідної для займаної посади кваліфікації співробітників, можливо рівень співробітника виявиться набагато вищим, ніж того вимагає займана посада. В цьому випадку, співробітник може бути переведений на більш високу посаду.

Основою системи управління персоналом в КП «Синельниківський міський водоканал» ДОР» є співробітники в компанії – це найважливіший і найцінніший ресурс підприємства. Особливістю системи управління персоналом на підприємстві є вміння поєднувати досвід і професіоналізм, енергію і талант. Система спрямована на організацію ефективної роботи всього персоналу, так як виконання поставлених завдань і досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства залежить від діяльності кожного співробітника.

Заробітна плата працівників складається з наступних частин [49]:

1. Оклад, який є оплатою праці за місяць виконання посадових обов'язків встановленої складності у фіксованому розмірі. Розмір окладу встановлюється керівництвом КП «Синельниківський міський водоканал». Підставами диференціації розміру окладу працівника є: кваліфікація і стаж працівника; складність виконуваної роботи; якість та кількість витраченої праці.

2. Премія в розмірі, визначеному керівником КП «Синельниківський міський водоканал», при виконанні працівником умов преміювання.

Показники преміювання та розмір премії працюючих за професіями на підприємстві наведено в табл. 2.9. Показники преміювання керівників, спеціалістів та службовців – в табл. 2.10.

Разом з тим, в КП «Синельниківський міський водоканал» ДОР» існує відповідальність персоналу за порушення трудової дисципліни, в результаті якої може бути винесено зауваження, догану, виконано звільнення. [49] На підприємстві розроблена і успішно застосовується система депреміювання співробітників. Співробітник може понести покарання аж до звільнення, якщо

завдав прямої або непрямой шкоди підприємству.

Таблиця 2.9

## Показники преміювання та розмір премії

Найменування професії	Показники преміювання	Розмір премії	Усього премії
Слюсар аварійно відновлювальних робіт	Своєчасне виконання завдань з ліквідації аварій і несправностей в повному обсязі на водопровідних та каналізаційних мережах Дотримання правил техніки безпеки.	20% 10%	30%
Електрогазозварник	Виконання планово-попереджувальних, поточних ремонтів і всіх завдань начальника дільниці і майстра Дотримання правил охорони праці	20% 10%	30%
Обхідник ВКМ	Своєчасний огляд водопровідно - каналізаційних мереж у відповідності з графіком виявлених несправностей Дотримання правил охорони праці	20% 10%	30%
Черговий інформаційно-довідкової служби	Своєчасне реагування на заявки, що надійшли, про пориви на водопровідно-каналізаційних мережах і вжиття заходів по їх швидкому усуненню. Своєчасне і правильне оформлення подорожніх листів	20% 10%	30%
Сторож	Дотримання правил охорони майна, перевірка цілісності об'єкта, що охороняється, замків та інших запірних пристроїв. Утримання приміщення прохідної в належному санітарному стані.	20% 10%	30%
Токар	За якісне і своєчасне виконання токарних робіт. Дотримання правил охорони праці	20% 10%	30%
Машиніст екскаватора	Відсутність простоїв та ефективного використання механізмів. Зміст механізмів у технічно справному стані. Дотримання правил охорони праці та правил	20% 10%	30%
Опалювач	Опалювач безпечного руху. Дотримання температурного режиму. Відсутність порушень з ВІД.	20% 10%	30% 30%
Водій автотранспортного засобу "Техвода",	Відсутність простоїв та ефективного використання транспорту. Утримання автомобіля в технічно справному стані.	10% 10% 10%	30%



Найменування професії	Показники преміювання	Розмір премії	Усього премії
“Техдопомога”, “асенізаційна”	Дотримання правил ВІД і безпечного руху.		
Водій автотранспортного засобу (легкового)	Утримання автомобіля в технічно справному стані. Відсутність порушень з ТБ і ВІД	20% 10%	30%
Пробовідбірник	Своєчасне виконання робіт по відборі проб питної і стічної води згідно графіку відбору проб. Дотримання правил техніки безпеки.	20% 10%	30%
Машиніст насосних установок	Забезпечення якісного та безпечного очищення стоків. Дотримання режиму пуску і зупинки механізмів, ведення обліку та профілактичний ремонт обладнання і механізмів. Відсутність порушень правил ВІД	10% 10% 10%	30%
Слюсар-ремонтник, електромонтер з ремонтну та обслуговування електроустаткування	Своєчасне і якісне виконання робіт з ліквідації аварій, налагодження обладнання та виконання поточного ремонту. Дотримання правил охорони праці	20% 10%	30%
Машиніст НУ на КНС	Дотримання і регулювання заданого режиму КНС, своєчасний пуск і зупинка агрегатів.	20% 10%	30%
Прибиралник виробничих та службових приміщень	Забезпечення чистоти і належного санітарного стану виробничих і службових приміщень.	30%	30%
Прибиральник території	Виконання всіх завдань начальника ділянки і майстра. Дотримання чистоти і належного санітарного стану території ОС	10% 20%	30%
Оператор очисних споруд	Розподіл хімічних речовин по апаратах. Дотримання правил ОП	20% 10%	30%

Джерело: За даними [48]

Таблиця 2.10

### Показники преміювання керівників, спеціалістів та службовців

Найменування професії	Показники преміювання	Розмір премії
Начальник підприємства	Забезпечення виконання виробничої програми. Зниження дебіторської і кредиторської заборгованості.	20% 10%

Найменування професії	Показники преміювання	Розмір премії
Головний інженер	Забезпечення вирішення технічних питань, спрямованих на стабільну роботу підприємства. Виконання комплексу заходів щодо створення здорових і безпечних умов праці.	20% 10%
Головний бухгалтер	Забезпечення організації роботи по виконанню дохідної частини бюджету підприємства. Зниження дебіторської і кредиторської заборгованості.	20% 10%
Інженер з охорони навколишнього середовища	Забезпечення дотримання технологічних процесів виробництва. Здійснення контролю за ритмічністю виконання технологічних процесів.	10% 10% 10%
Головний економіст	Своєчасне та достовірне надання статистичної звітності. Затвердження лімітів на розміщення відходів навколишньому природному середовищі. Забезпечення проведення комплексного економічного аналізу фінансово - господарської діяльності підприємства, формування виробничо-фінансових програм. Забезпечення роботи з формування тарифів на надані послуги основної діяльності підприємства у відповідності з чинним законодавством. Пошук шляхів зниження собівартості послуг.	15% 15%
Економіст з праці	Контроль за правильною і своєчасною здачею табелів обліку робочого часу. Своєчасна і достовірна здача статистичної звітності. Забезпечення проведення ефективного аналізу показників по праці, заробітній платі, чисельності, внесення пропозицій щодо вдосконалення цієї роботи.	15% 15%
Бухгалтер	Вдосконалення роботи щодо організації обліку основних фондів, поступаючих грошових коштів, товарно-матеріальних цінностей. Організація і впровадження методів бухгалтерського обліку, які сприяють підвищенню ефективності праці.	20% 10%
Начальники дільниць, майстри	Організація та забезпечення технічного керівництва за роботою ділянки, виконанням плану. Забезпечення своєчасного та якісного обслуговування основних фондів.	20% 10%
Інспектор з кадрів	Забезпечення якісного підбору кадрів. Забезпечення якості, високого рівня організації кадрової	15% 15%

Найменування професії	Показники преміювання	Розмір премії
	роботи, необґрунтованого порушення графіків відпусток працівників підприємства.	
Юристоконсультант	Забезпечення претензиційно - позовної роботи, участь в судах усіх юрисдикцій щодо відстоювання прав підприємства. Проведення аналізу правової роботи на підприємстві, внесення пропозицій щодо її вдосконалення. Робота з договорами.	15% 15%
Фахівець з державних закупівель	Якісне і своєчасне проведення процедур закупівлі з забезпеченням її об'єктивності згідно законодавства. Своєчасне складання планів і звітів по проведенню процедур закупівель.	20% 10%
Інженер з ОП	Забезпечення дотримання техніки охорони праці та пожежної безпеки на дільницях. Відсутність виробничого травматизму	15% 15%
Технік	Своєчасна розробка технічної документації та її ведення. Своєчасне внесення змін у технічну документацію та оформлення актів про приймання в експлуатацію.	15% 15%
Механік	Забезпечення безаварійної та надійної роботи обладнання та автотранспорту, їх правильну експлуатацію, своєчасний якісний ремонт. Участь спільно з іншими службами атестації робочих місць, впровадження стандартів безпеки праці.	15% 15%
Ст. контролер ВКН, контролер ВКГ	Постійна робота з населенням та підприємствами міста щодо своєчасної оплати за надані послуги з водопостачання та водовідведення, робота з боржниками. Своєчасне надання в бухгалтерію даних про обсяги, боржниках, пільги, субсидії, робота з укладання договорів зі всіма групами споживачів.	15% 15%
Фельдшер	Систематичне проведення предрейсових і післярейсових медичних оглядів водіїв Постійний контроль за станом здоров'я водіїв, проходженням періодичних медоглядів водіями і іншими працівниками підприємства, додержанням режиму праці і відпочинку	15% 15%
Інженер з комп'ютерних систем	Своєчасне забезпечення працездатності комп'ютерної техніки на підприємстві Своєчасне обслуговування комп'ютерної техніки, проведення її діагностики і профілактики	20% 10%

Джерело: За даними [48]

Варто відзначити, що в КП «Синельниківський міський водоканал» ДОР» забезпечується гарантований законодавством України мінімальний розмір оплати праці. Заробітна плата здійснюється 2 рази на місяць – аванс до 25 числа поточного місяця і заробітна плата працівника до 10 числа наступного місяця. Про всі зміни встановлених умов оплати праці працівники сповіщаються не пізніше, ніж за 2 місяці.

У КП «Синельниківський міський водоканал» ДОР» підвищення кваліфікації відбувається за допомогою перейняття досвіду ін. [50]. Працівники мають самостійно знаходити та освоювати нову інформацію для виконання певних робочих задач.

Для того, щоб оцінити, наскільки ефективною є діюча система управління персоналом в КП «Синельниківський міський водоканал» ДОР», було проведено анкетування серед співробітників підприємства. Дана методика дозволяє з'ясувати справжню ситуацію на підприємстві, а також виявити очікування і бажання співробітників щодо зміни ситуації в організації та їх трудової діяльності.

Отже, ступінь задоволення співробітників підприємства заробітною платнею представлений на рис. 2.3. За рисунком можна сказати, що 59 % співробітників задоволені своєю заробітною платнею. У той же час, 12 % співробітників абсолютно не задоволені оплатою, 29 % опитаних не відповіли на питання, вибравши відповідь «Важко відповісти», що можна інтерпретувати як невпевнені позиції співробітників з приводу цього питання.

Ступінь задоволення співробітників підприємства своєю роботою представлений на рис. 2.4.

Отже, ступінь задоволеності роботою у співробітників знаходиться на досить високому рівні. Повне задоволення своєю роботою відзначають 33 % співробітників. «Швидше так, ніж ні» – так відповіли 30 % співробітників, «швидше ні, ніж так» – 12 %. Повне незадоволення відзначається у 5 % опитаних. І, нарешті, 20 % не змогли відповісти на поставлене запитання.

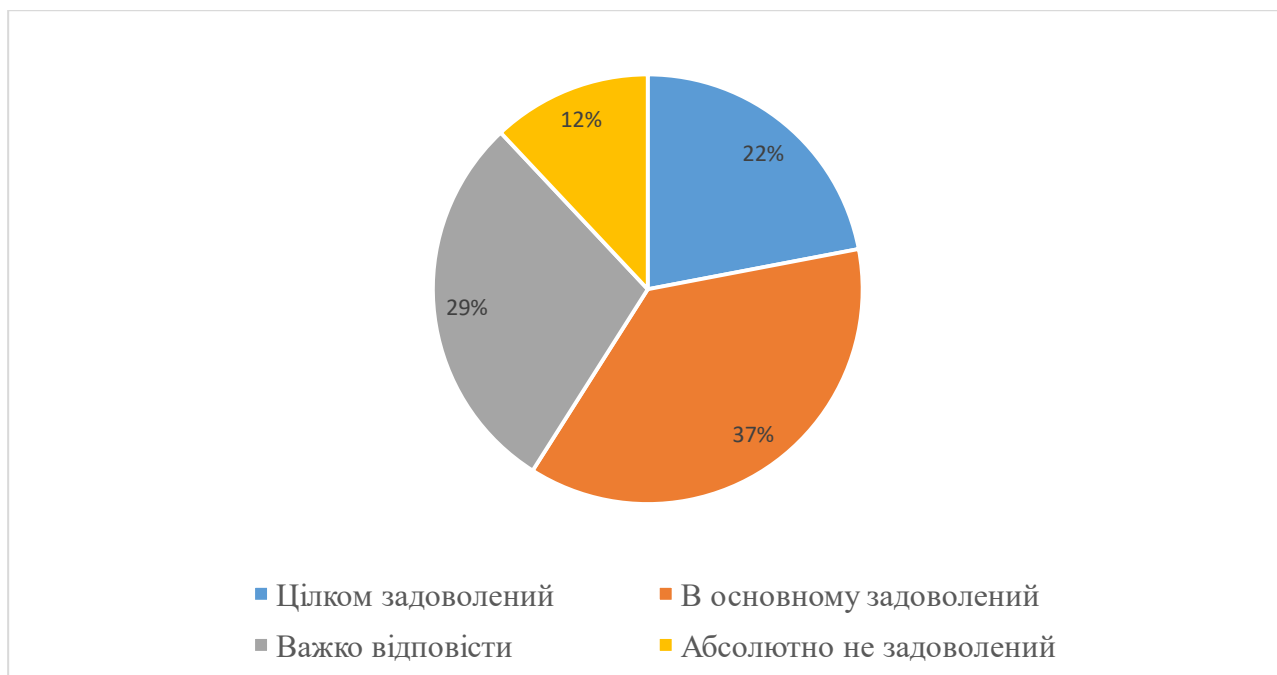


Рис. 2.3. Рівень задоволеності заробітною платою серед працівників на КП «Синельниківський міський водоканал» ДОР». Джерело: За даними [49]

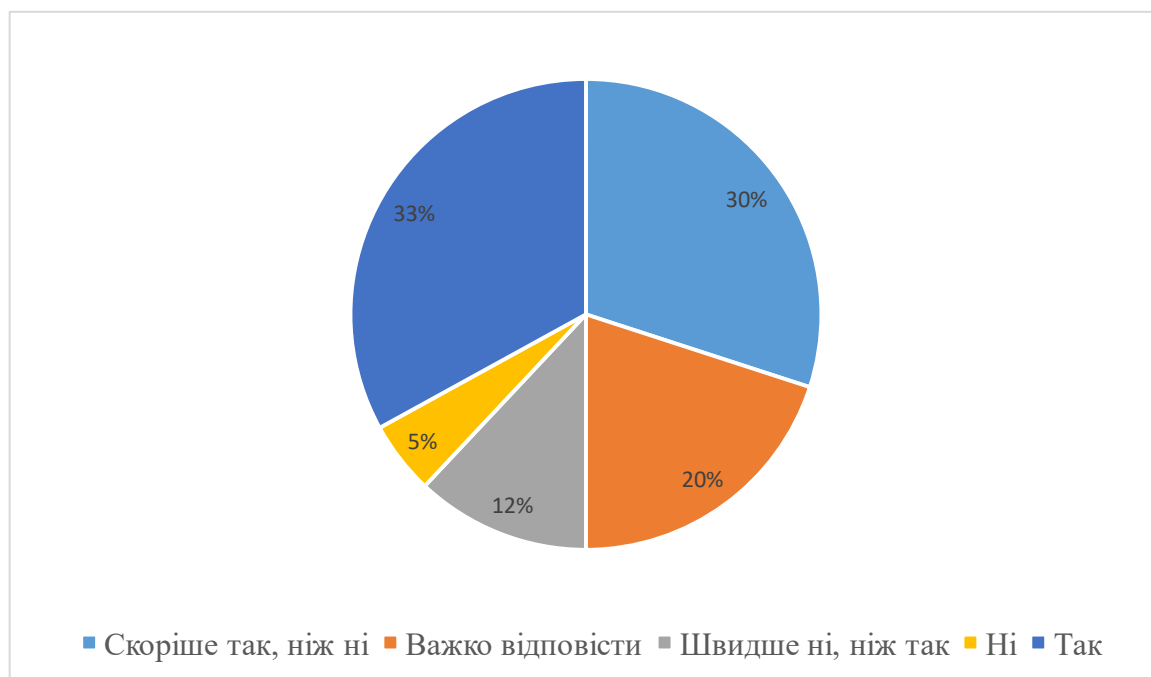


Рис. 2.4. Рівень задоволеності роботою серед працівників на КП «Синельниківський міський водоканал» ДОР». Джерело: За даними [49]

28 % опитаних співробітників відповіли, що «ні за що не підуть з цієї роботи» (рис. 2.5). У той же час, необхідно відзначити тривожну тенденцію, так

як 39 % опитаних готові звільнитися з даного підприємства, якщо їм зустрінеться більш підходящий варіант.

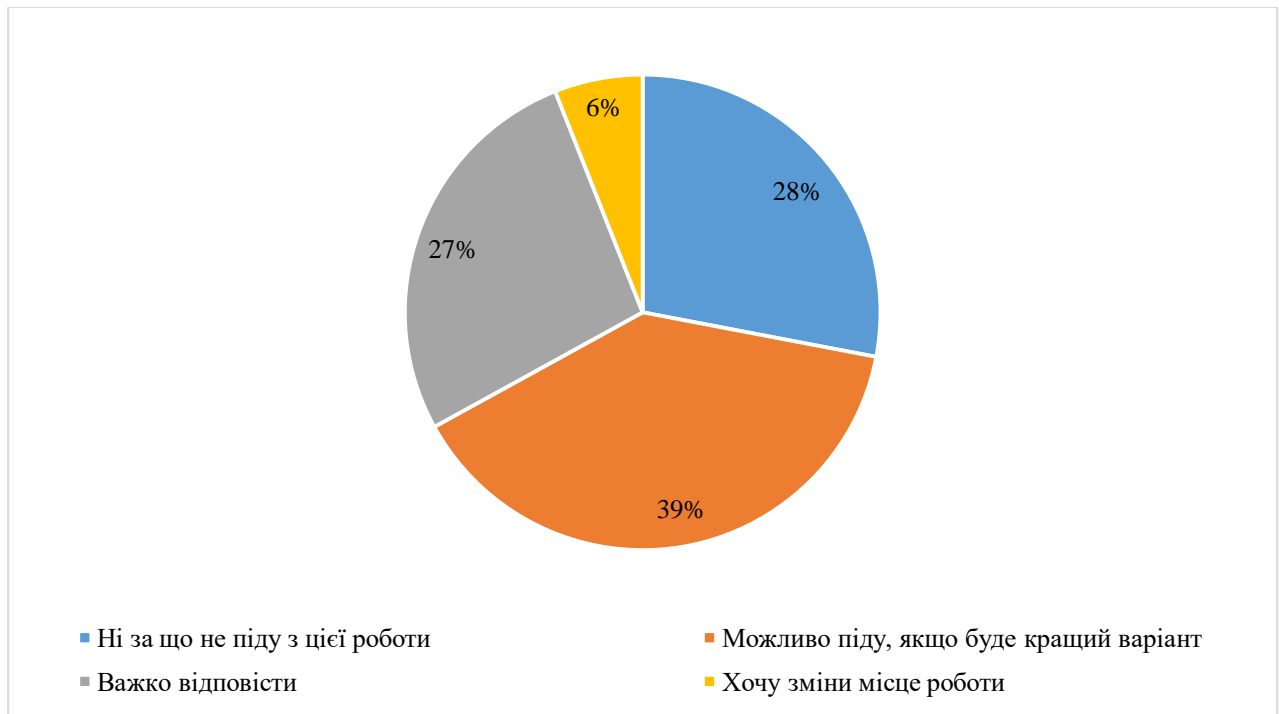


Рис. 2.5. Рівень прив'язаності до роботи серед працівників на КП «Синельниківський міський водоканал» ДОР». Джерело: За даними [49].

Вибір найбільш ефективних методів мотивації співробітників КП «Синельниківський міський водоканал» ДОР» представлений на рис. 2.6.

Отже, найбільш популярним бажаним методом мотивації серед співробітників КП «Синельниківський міський водоканал» ДОР» є матеріальне заохочення за досягнення, так відповіли 56 % опитаних. Так само для 19 % працівників важливий кар'єрний ріст. Моральне заохочення необхідно 8 % співробітників КП «Синельниківський міський водоканал» ДОР», і 17 % опитаних не змогли відповісти на поставлене запитання. 41 % опитаних співробітників відзначають «дбайливе ставлення» керівництва КП «Синельниківський міський водоканал» ДОР» до своїх підлеглих. 37% вважають, що ставлення керівництва до співробітників можна охарактеризувати як поблажливе. Варіант відповіді, що характеризує негативне ставлення керівництва обрали 6 % опитаних співробітників. Вагалися з відповіддю 16 % опитаних.

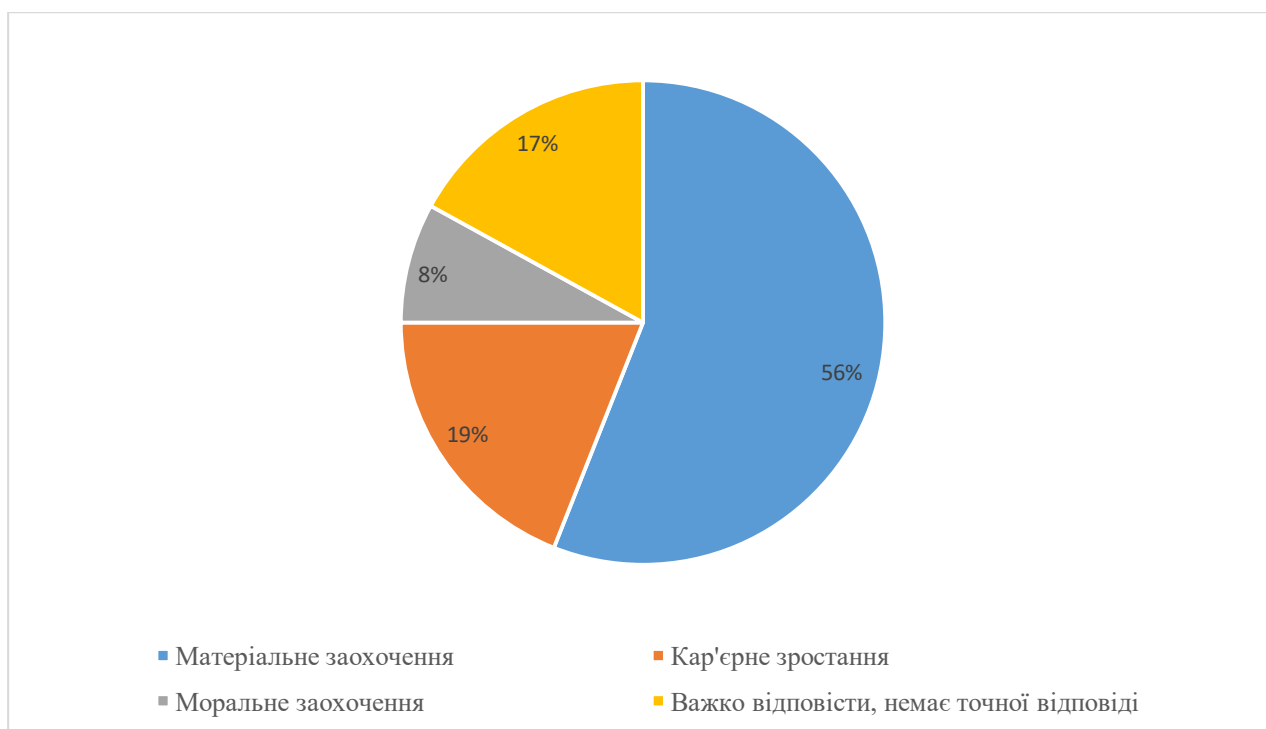


Рис. 2.6. Найбільш дієві заходи мотивації для співробітників КП «Синельниківський міський водоканал» ДОР». Джерело: За даними [49]

Можна резюмувати, що ставлення більшої частини співробітників КП «Синельниківський міський водоканал» ДОР» до роботи і підприємства в цілому сприятливе. Спостерігається досить висока задоволеність від роботи. Необхідно, також, відзначити тривожну тенденцію, так як 39 % опитаних готові звільнитися з даного підприємства, якщо їм зустрінеться більш підходящий варіант.

В умовах сучасної ринкової економіки ефективне управління персоналом є однією з ключових умов досягнення стратегічних цілей підприємства. Персонал становить фундаментальний ресурс будь-якої організації, забезпечуючи виконання основних виробничих завдань, підвищення конкурентоспроможності та сталого розвитку. На КП «Синельниківський міський водоканал» ДОР» функціонує система управління персоналом, яка охоплює всі основні аспекти роботи з працівниками, включаючи відбір, адаптацію, мотивацію, навчання, оцінку та розвиток кадрового складу.

Головною метою кадрової політики підприємства є створення умов для професійного зростання співробітників, підвищення їхньої залученості та

забезпечення стабільного функціонування підприємства через ефективне використання трудового потенціалу.

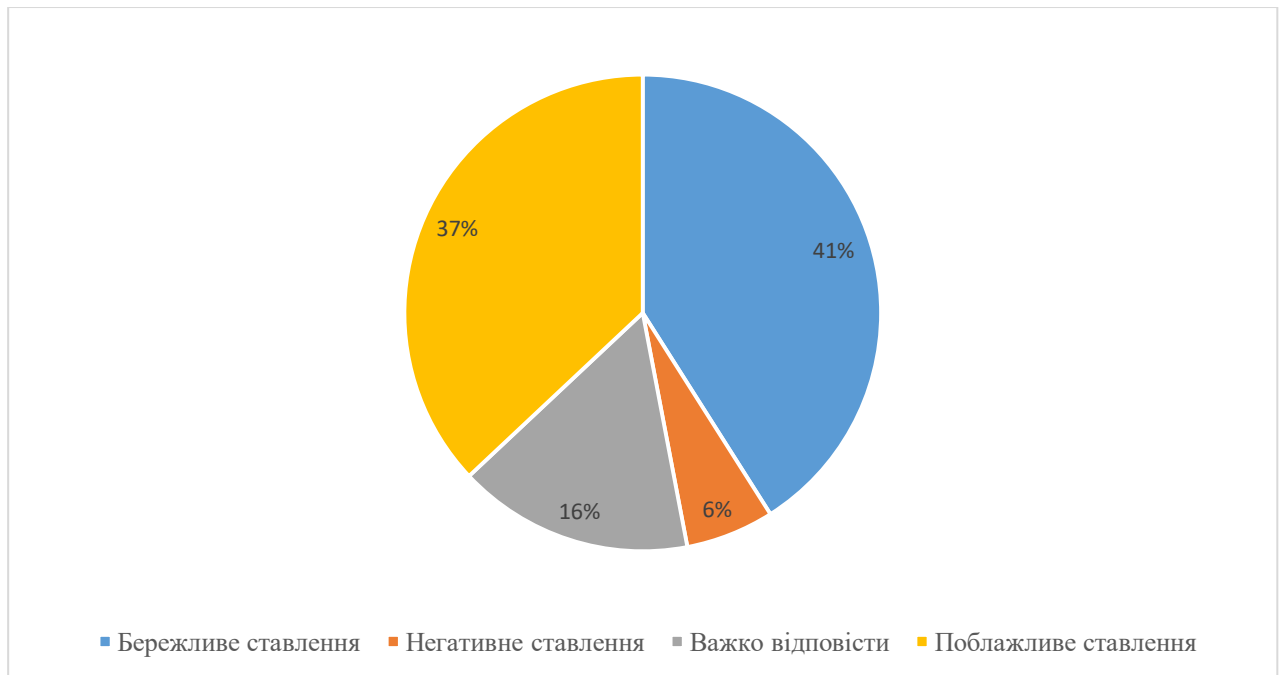


Рис. 2.7. Ставлення керівництва КП «Синельниківський міський водоканал» ДОР» до своїх співробітників. Джерело: За даними [49]

Система управління персоналом на підприємстві має чітко структурований характер і включає наступні ключові елементи:

- Підбір і оцінка персоналу. Включає багаторівневий процес наймання, який складається з аналізу потреб у кадрах, пошуку кандидатів, співбесід, тестувань та випробувального терміну.

- Адаптація співробітників. Після наймання нові працівники проходять етап ознайомлення з робочими обов'язками та колективом, що сприяє їх швидкому включенню в трудовий процес.

- Навчання та розвиток. Працівники мають можливість підвищувати кваліфікацію через обмін досвідом і самостійне освоєння нових знань.

- Мотивація та організація праці. Система передбачає стимулювання працівників через окладну частину заробітної плати та премії, розмір яких залежить від результативності роботи.

На підприємстві також впроваджені правила внутрішнього трудового



розпорядку, посадові інструкції та положення про преміювання, які формують правову основу управління персоналом.

На основі анкетування співробітників КП «Синельниківський міський водоканал» ДОР» було отримано наступні результати:

– Задоволеність заробітною платнею. Понад 59% працівників задоволені своїм рівнем оплати праці, 12% зазначили, що повністю не задоволені, а 29% вагалися з відповіддю. Це свідчить про відносно сприятливе сприйняття політики оплати праці, проте потребує вдосконалення через підвищення прозорості преміювання.

– Ставлення до роботи. Більшість співробітників (63%) задоволені своєю роботою, що свідчить про лояльність до підприємства. Утім, 39% працівників готові змінити місце роботи за умови вигіднішої пропозиції. Це сигналізує про необхідність зміцнення системи мотивації.

– Ставлення до керівництва. 41 % працівників оцінили ставлення керівництва як «дбайливе», 37 % – як «поблажливе». Негативні оцінки висловили лише 6 %, що підтверджує загалом позитивну атмосферу в колективі.

– Бажані методи мотивації. Найпопулярнішим серед працівників способом заохочення залишається матеріальна винагорода (56 %). Також 19% опитаних зацікавлені в можливостях кар'єрного зростання.

На основі аналізу діяльності КП «Синельниківський міський водоканал» ДОР» можна виокремити такі сильні сторони системи управління персоналом:

1. Чітка структура кадрової роботи, що включає всі етапи – від наймання до розвитку працівників.

2. Висока задоволеність працівників умовами праці та загальна лояльність до підприємства.

3. Наявність системи преміювання, яка стимулює працівників досягати поставлених цілей.

Проте є й недоліки:

1. Високий рівень готовності працівників до зміни місця роботи (39%) вказує на нестачу нематеріальних методів стимулювання.

2. Обмежені можливості професійного навчання та кар'єрного зростання.

3. Потреба в удосконаленні політики оцінювання ефективності праці, зокрема через впровадження прозорих критеріїв атестації.

4. Відсутність індивідуального плану кар'єрного зростання для кожного працівника.

Для підвищення ефективності кадрової роботи на підприємстві пропонується:

1. Розширення нематеріальних форм стимулювання. Впровадження програм морального заохочення, таких як «Кращий працівник місяця», публічне визнання досягнень або організація корпоративних заходів.

2. Підвищення кваліфікації працівників. Запровадження регулярних тренінгів, курсів і семінарів для співробітників, що дозволить їм адаптуватися до сучасних вимог, бути конкурентноспроможним спеціалістом та вдосконалювати наявні процеси на підприємстві, тим самим розширювати можливості КП «Синельниківський міський водоканал» ДОР».

3. Розвиток кар'єрного планування. Розробка індивідуальних планів розвитку працівників, які б включали чіткі критерії для підвищення на посаді.

4. Удосконалення системи преміювання. Встановлення прозорих і зрозумілих правил нарахування премій, що підвищить довіру працівників до системи стимулювання.

5. Автоматизація HR-процесів. Впровадження сучасних інформаційних систем для обліку, аналізу та планування кадрових ресурсів.

Система управління персоналом КП «Синельниківський міський водоканал» ДОР» є структурованою та ефективною, що забезпечує досягнення основних завдань підприємства. Водночас, проведений аналіз виявив можливості для її вдосконалення. Зокрема, підприємству необхідно розширити можливості професійного розвитку персоналу, посилити нематеріальні форми мотивації та вдосконалити систему преміювання.

Впровадження запропонованих заходів сприятиме підвищенню задоволеності працівників, зміцненню їхньої лояльності до підприємства, а

також забезпечить зростання продуктивності праці й конкурентоспроможності підприємства загалом.

Як можна побачити, КП «Синельниківський міський водоканал» у своїй діяльності демонструє стабільне зростання доходів, але суттєве збільшення собівартості та операційних витрат призводить до значних фінансових збитків. Основними проблемами є висока частка матеріальних витрат, зростання витрат на оплату праці та адміністративних витрат, а також недостатній контроль операційної ефективності.

На основі цих даних можна розробити рекомендації щодо покращення діяльності:

2. Провести аудит витрат, оптимізувати закупівлі сировини та матеріалів.
3. Скоротити адміністративні та збутові витрати.
4. Впровадити цифрові системи управління витратами та процесами.
5. Оптимізувати фінансові потоки, активізувати роботу зі зменшення дебіторської заборгованості.
6. Інвестувати в модернізацію обладнання.

Натомість кадровий потенціал КП «Синельниківський міський водоканал» ДОР» демонструє стабільність та певний рівень задоволеності працівників умовами праці. Підприємство має чітку структуру управління персоналом, більшість працівників мають значний стаж роботи (11–20 років) і високу лояльність до організації. Водночас спостерігаються тривожні тенденції: 39% співробітників готові змінити місце роботи за сприятливих умов, що вказує на необхідність вдосконалення кадрової політики. Тому задля підвищення продуктивності та професійного рівня співробітників варто запровадити нематеріальні форми стимулювання працівників, та провадити програми регулярних тренінгів, семінарів та курсів для працівників за рахунок підприємства. Також перспективним є напрямок створення індивідуальних планів розвитку співробітників із чіткими критеріями для підвищення. Це дозволить стимулювати професійне зростання, підвищувати мотивацію персоналу та забезпечити прозорість кар'єрного просування. А впровадження

інформаційних систем може суттєво підвищити рівень ефективності праці на підприємстві за рахунок автоматизації обліку, аналізу та планування кадрових ресурсів, що зменшить навантаження на адміністративно-управлінський персонал і сприятиме зростанню продуктивності.

Безумовно, у КП «Синельниківський міський водоканал» ДОР» є позитивні аспекти, такі як стабільність доходів, наявність чіткої кадрової структури та задоволеність умовами праці серед більшості співробітників. Ці сильні сторони можна посилити шляхом удосконалення мотиваційної системи, залучення інвестицій у модернізацію обладнання та впровадження сучасних управлінських практик.

Водночас більшість ключових процесів потребують втручання та оптимізації. Необхідно впровадити системні зміни, спрямовані на зниження витрат, підвищення операційної ефективності та поліпшення умов для утримання й розвитку кадрового потенціалу. Реалізація цих заходів сприятиме досягненню фінансової стабільності та сталого розвитку підприємства.

## РОЗДІЛ 3

### УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

#### 3.1. Шляхи і напрями підвищення ефективності роботи персоналу за допомогою ІТ-технологій

На сьогоднішній день управління персоналом тісно пов'язано з ІТ-технологіями. Комп'ютерна техніка, інтернет, а також персонал, який володіє навичками роботи з інформаційними технологіями, – необхідні атрибути сучасного конкурентоспроможного підприємства. Інформаційні технології вже давно увійшли в наше життя, мійно закріпившись там, та з кожним роком продовжують прогресувати в різних сферах. ІТ помітно спрощують будь-яку діяльність, ці технології ладні оптимізувати переважну кількість процесів, починаючи від автоматизації щоденної поточної роботи з обліку кадрів, процесів пошуку та найму персоналу до навчання персоналу. ІТ-технології можна поділити на декілька окремих груп (рис. 3.1).

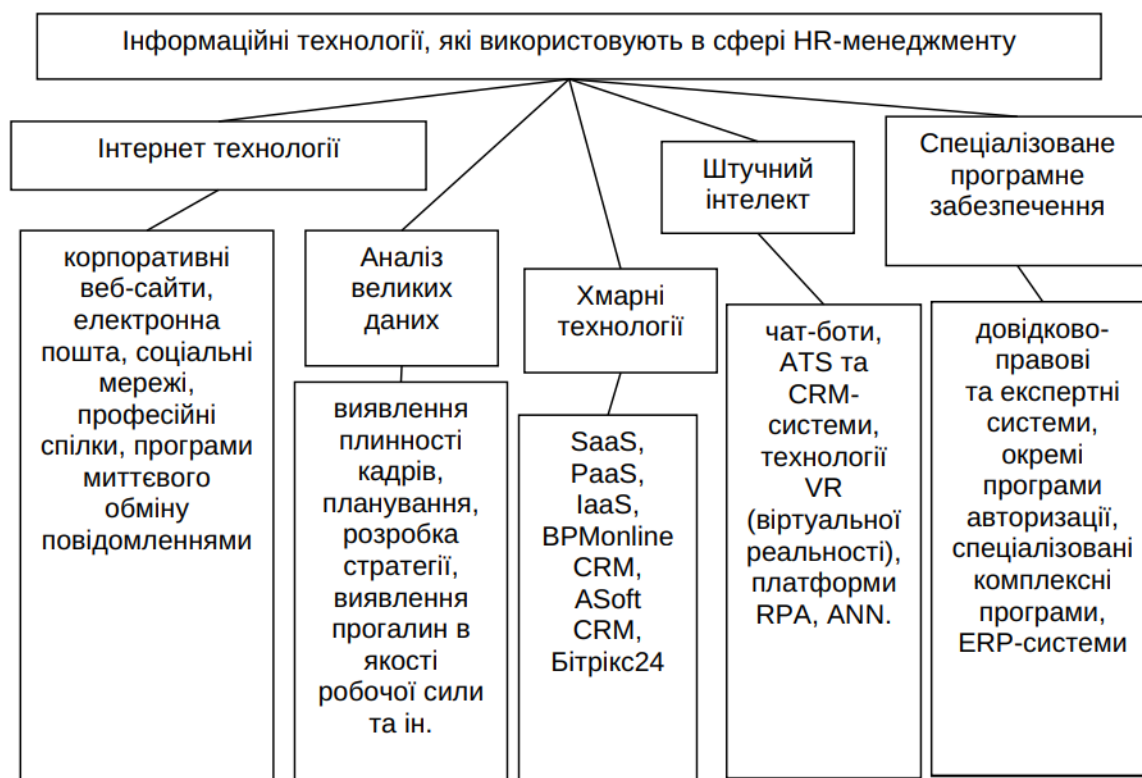


Рис. 3.1. Класифікація інформаційних технологій. Джерело [25]

Часто в онлайн роботі спостерігається значна різниця між поколіннями. Старше покоління, яке в своїй професійній діяльності зіткнулося з непротими економічними періодами та кризами, цінує лояльність компанії, командний дух і стабільність. Таким працівникам притаманні дисципліна, відповідальність та готовність до самопожертви.

Натомість представники покоління Z роблять акцент на самореалізації, визнанні та почутті власної унікальності. Вони значно менш схильні до колективізму і часто віддають перевагу свободі та гнучкому графіку роботи над високою матеріальною винагородою. Для цього покоління надзвичайно важливими є можливості для творчого самовираження та індивідуального розвитку.

Пандемія COVID-19 стала переломним моментом, коли багато працівників, особливо старшого віку, були змушені швидко адаптуватися до нових умов праці, включаючи активне використання ІТ-технологій. Цей період продемонстрував критичну важливість цифрових інструментів для організації роботи та ефективного виконання завдань.

Управління персоналом належить до сфер управління, в якій можна «оцифрувати» майже всі функції. Наприклад, на підприємстві можливо автоматично нараховувати зарплату та премії, відстежувати проходження співробітниками програм підвищення кваліфікації, здійснювати пошук співробітників за заданими параметрами, а також спростити процес надання послуг споживачам завдяки чат-ботам.

Для КП «Синельниківський міський водоканал» ДОР» впровадження таких заходів може значно полегшити роботу та підвищити ефективність управління. Автоматизація розрахунків зарплати та премій може допомогти зменшити ризик людських помилок при розрахунках, та полегшити роботу бухгалтерії, звільнивши час для вирішення стратегічних завдань. Відстеження підвищення кваліфікації співробітників дозволить контролювати професійний розвиток працівників, що особливо важливо для технічного персоналу, та сприятиме вчасному проходженню необхідних навчальних програм для відповідності нормативним вимогам. Автоматизація пошуку кадрів полегшить

наймання працівників шляхом швидкого аналізу бази резюме за потрібними критеріями (стаж, кваліфікація, досвід), та зменшить час на пошук нових фахівців, особливо для вакансій технічного спрямування. А чат-боти для надання послуг споживачам спростять процеси комунікації із клієнтами, зокрема прийом заявок на ремонт, надання консультацій щодо тарифів та розрахунків.

Впровадження таких інструментів дозволить КП «Синельниківський міський водоканал» ДОР» оптимізувати управлінські процеси, підвищити продуктивність праці та забезпечити більш високий рівень обслуговування клієнтів.

Одним з найбільш ефективних способів використання ІТ-технологій є система управління проектами (Project Management System). Ця система дає можливість організувати проекти так, щоб розподіляти завдання між робітниками, програма дозволяє встановлювати терміни виконання завдань та контролювати їх виконання. Такий підхід дозволяє скоротити час, необхідний для координації та обміну інформацією між співробітниками. Також варто звернути увагу на електронні системи документообігу (Electronic Document Management System), у котрих можна зберігати та обробляти документи, забезпечуючи зручний доступ до них. Ця система дозволяє значно скоротити час на пошук та обробку документів, а також дає змогу забезпечити доступ до них з будь-якого місця, що дуже зручно для співробітників на віддаленому форматі роботи [33].

Крім вищенаведених систем, значний внесок у підвищення ефективності праці роблять системи управління проектами. Вони дозволяють структурувати роботу команд, відстежувати виконання завдань, контролювати часові рамки та ресурси. Інструменти, як-от Trello, Asana або Microsoft Project, значно скорочують час, витрачений на організацію, координацію та комунікацію між співробітниками.

Крім цього, важливим аспектом застосування ІТ-технологій є організація онлайн-навчання та тренінгів для підвищення кваліфікації працівників. Зокрема, відеоконференції та вебінари надають можливість співробітникам розширювати зону професійних можливостей, вдосконалювати навички користування програмним забезпеченням і підвищувати загальний рівень

професійних знань. Інструменти, такі як Coursera, LinkedIn Learning, Udemy і тд, допоможуть забезпечити відповідний розвиток фахівців. Дистанційні формати навчання, включаючи вебінари та відеоконференції, є зручними і економічно вигідними способами підвищувати ефективність праці та стимулювання працівників.

Український досвід також показує, що використання ІТ-технологій може значно підвищити ефективність роботи персоналу. Наприклад, в Україні активно використовуються онлайн-платформи для проведення дистанційних інтерв'ю з кандидатами, що дозволяє суттєво скоротити час на підбір працівників і знизити витрати, пов'язані з наймом.

Цей досвід можна вдосконалювати, впроваджуючи нейромережеві технології, які відкривають широкі можливості для бізнесу. Попри наявні виклики, потенціал штучного інтелекту є значним. Нейромережі можуть ефективно застосовуватися для формування команд і підбору персоналу. Використовуючи базу даних профілів співробітників і кандидатів, що включає їхні психологічні та культурні особливості, а також історію взаємодій між різними типами особистостей, штучний інтелект здатен створювати максимально ефективні робочі групи.

Крім того, аналізуючи ці ж дані, нейромережа може надавати рекомендації фахівцям з управління персоналом щодо розробки індивідуальних програм мотивації для кожного працівника, підвищуючи ефективність їхньої роботи та задоволеність у компанії.

Звісно, важливо пам'ятати, що люди все ще є головним ресурсом компанії, і ШІ може доповнювати та полегшувати діяльності фахівців, та не замінювати. Саме тому важливо проводити тренінги та навчання, забезпечувати командну співпрацю та підтримку в колективі.

Також в Україні широко використовується електронна система управління проектами «Redmine», яка забезпечує контроль термінів виконання і витрат на проекти, сприяє ефективній співпраці між членами команди та дозволяє зберігати всю необхідну інформацію в одному місці.



У світовій практиці існує широкий вибір програмних рішень, спрямованих на підвищення продуктивності персоналу. Зокрема, системи управління взаєминами з клієнтами (CRM) дозволяють централізовано зберігати дані про клієнтів і забезпечувати високий рівень їх обслуговування. Системи управління ресурсами підприємства (ERP) інтегрують управління різними процесами, такими як виробництво, фінанси, логістика і продажі. Системи управління виробництвом (MES) надають можливість моніторингу, контролю та оптимізації складних виробничих процесів і потоків даних.

Технології онлайн-аналітичної обробки (OLAP) і Business Intelligence дають змогу користувачам легко запитувати і аналізувати дані під різними кутами, що сприяє прийняттю обґрунтованих рішень. Серед популярних інструментів можна виділити Jira як MES-систему і SCADA як ERP-систему, яка використовується, зокрема, в проєкті модернізації автоматизованої системи диспетчерського управління енергосистемою України спільно з НЕК «Укренерго» [27].

Мобільні додатки також відіграють важливу роль у покращенні продуктивності. Наприклад, програми для збору зворотного зв'язку і оцінки роботи, як-от 15Five і TinyPulse, дозволяють працівникам регулярно аналізувати свою діяльність і надавати керівництву зворотний зв'язок. Це сприяє своєчасному виявленню проблем і оперативному їх вирішенню, що позитивно впливає на загальну ефективність роботи. Та під час зустрічей з керівництвом саме ці додатки можуть допомогти з детальним аналізом індивідуального плану працівника за певний період часу.

Впровадження ІТ-технологій у діяльність підприємства з метою підвищення продуктивності працівників і їхньої конкурентоспроможності, а також для покращення основних показників роботи компанії, є важливим і стратегічним кроком. Тому у зв'язку з цим виникає питання: «Як оцінити ефективність впровадження інформаційних технологій у діючі системи підприємства?». Складність відповіді на нього полягає в тому, що ІТ-технології часто виступають лише одним із засобів для досягнення як стратегічних, так і тактичних цілей підприємства. Вони зазвичай не мають прямого зв'язку зі

створенням доданої вартості, досягненням кінцевих результатів діяльності або реалізацією проєктів. Їхній вплив на формування нової вартості, фінансові результати та основні показники господарсько-фінансової діяльності підприємства є опосередкованим. Це проявляється у прийнятих управлінських рішеннях, які базуються на достовірній та повній інформації, обробленій та інтерпретованій відповідно до визначених завдань із використанням ІТ-рішень. Ефективність цих технологій оцінюється через їхній вплив на якість і обґрунтованість управлінських рішень.

Загалом, для ефективного оцінювання впровадження інформаційних технологій в управлінську діяльність підприємств необхідно реалізувати механізм такого оцінювання (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Механізм оцінювання ефективності впровадження інформаційних технологій в системи менеджменту підприємства. Джерело [28]

Але перед оцінкою ефективності варто визначити цілі впровадження ІТ. Як приклад це може бути:

- підвищення продуктивності;
- оптимізація бізнес-процесів;
- підвищення якості продуктів/послуг;
- зниження витрат;
- поліпшення обслуговування клієнтів.

І також важливо визначити ключові показники (KPI), які можуть включати:

- фінансові показники наприклад, ROI (Return on Investment), IRR (Internal Rate of Return), NPV (Net Present Value);
- операційні показники, наприклад, зменшення часу на виконання процесів, зниження помилок;
- показники продуктивності, наприклад, збільшення обсягів виробництва, скорочення витрат на виробництво;
- клієнтські показники, наприклад, задоволеність клієнтів, час відгуку на запити клієнтів.

Після впровадження ІТ-технологій необхідно забезпечити регулярний збір даних для аналізу KPI. Після збору даних важливо їх аналізувати, використовуючи різні методи, такі як:

- порівняльний аналіз (до і після впровадження ІТ);
- статистичний аналіз для визначення трендів і кореляцій;
- SWOT-аналіз (аналіз сильних і слабких сторін, можливостей і загроз).

Процес оцінювання ефективності впровадження ІТ має бути безперервним. Це забезпечує постійне вдосконалення систем менеджменту та підтримку високого рівня конкурентоспроможності підприємства.

### **3.2. Розробка проекту впровадження запропонованих заходів**

Ефективне управління працею персоналу є ключовим чинником успіху сучасного підприємства, оскільки саме людський ресурс забезпечує реалізацію

стратегічних цілей, підвищення продуктивності та конкурентоспроможності. Удосконалення системи управління персоналом має бути спрямоване на підвищення мотивації працівників, оптимізацію організаційних процесів, покращення умов праці та впровадження сучасних методів управління.

На основі аналітичних даних КП «Синельниківський міський водоканал» ДОР» створено проект по оптимізації діяльності підприємства. Основна увага приділяється аналізу існуючих проблем, розробці інструментів їх вирішення та оцінці очікуваних результатів від реалізації запропонованих заходів. Впровадження таких змін дозволить підприємству підвищити ефективність роботи, поліпшити взаємодію між працівниками та керівництвом, а також сприяти сталому розвитку організації.

Цей проект має комплексний підхід і враховує не лише економічні, а й соціальні аспекти управління працею персоналу, що є важливим для формування позитивного іміджу підприємства та забезпечення довгострокового успіху.

Проект був реалізований в програмі Zoho Projects та має в собі комплексний підхід, який складається з:

1. Вивчення сучасних підходів до управління ефективністю праці та її впливу на продуктивність.

2. Проведення анкетування серед працівників КП «Синельниківський міський водоканал» ДОР» для збору даних про їхнє ставлення до організації системи роботи на підприємстві.

3. Спостереження: Аналіз внутрішніх процесів та взаємодії між співробітниками.

Програмна розробка проекту була здійснена в системі Zoho Projects, що дозволило ефективно організувати роботу команди та відстежувати прогрес.

У процесі дослідження управління ефективністю праці на підприємстві були виявлені кілька ключових проблем, кожна з яких потребує вирішення. Тому другим етапом у виконанні проекту було зображення проблем, з котрими стикаються працівники. Для кожної проблеми наведено можливі рішення, відповідальних осіб, бюджет та терміни виконання.

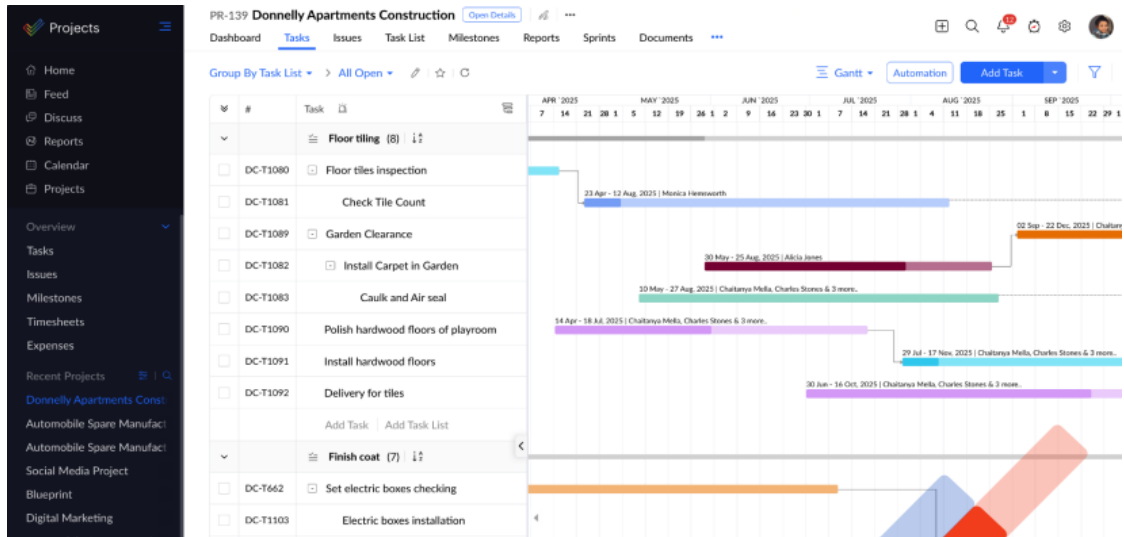


Рис. 3.3. Головний інтерфейс програмного забезпечення Zoho Projects

У ході роботи було визначено ключові етапи проєкту. Першим етапом є планування. (див. рис. 3.4, 3.5, 3.6)

ИД	Задача: Ім'я	Владелец	Состояние	Отметки	Дата Начала	Срок	Длительность
	Study of Financial Statements (6)			31567	07-31-2024	10-03-2025	
AC1-T50	Проведення обліку виконаної роботи за певний п...	Не назначени	Открыто	8756	10-31-2024	01-14-2025 (16 day(s) to go)	76 дн.
AC1-T51	Звіт відпрацьованих годин працівниками за місяць	Не назначени	Открыто	3487	08-28-2024	01-25-2025 (27 day(s) to go)	151 дн.
	Добавить Задача   Добавить список задач						
	Фактори покращення роботи праців... (6)			4367	06-19-2024	02-28-2025	
AC1-T5	Навчання на підвищення рівня кваліфікації	Не назначени	Открыто	4321	08-17-2024	01-31-2025 (33 day(s) to go)	168 дн.
AC1-T6	Покращення умов праці	Не назначени	На рассмотрении	3215	12-30-2024	01-02-2025 (4 day(s) to go)	4 дн.
AC1-T7	Проведення програмно-мотиваційних заходів	Не назначени	Задержано	4321	12-31-2024	01-01-2025 (3 day(s) to go)	2 дн.
AC1-T28	Постійна підтримка працівників	Не назначени	Задержано	7654	12-27-2024	12-29-2024	3 дн.
AC1-T43	Навчання на підвищення рівня кваліфікації	Не назначени	Finalized	6543	06-19-2024	02-28-2025 (61 day(s) to go)	255 дн.
AC1-T46	Корпоративні заходи	Не назначени	Задержано	3215	12-14-2024	01-31-2025 (33 day(s) to go)	49 дн.
	Добавить Задача   Добавить список задач						
	Задачі для людей з різними посадами (14)				02-15-2024	02-02-2025	
AC1-T10	Диверсифікація...	Мотивація	Открыто	8000	01-16-2025	01-18-2025 (20 day(s) to go)	2 дн.

Рис. 3.4. Визначення цілей та завдань

Поиск...	Дек1-Дек31	Дек	1	М	Т	W	T	F	S	S	M	T	W	T	F	S	S	M	T	W	T	F	S	S	M	T
Unassigned User (30)																										
AC1-T32 Інженер відділу контролю...			5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
AC1-T56 5. Управління ризиками			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
AC1-T43 Навчання на підвищення рівня ...			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
AC1-T34 Провідний інженер з охорони ...			7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
AC1-T1 Get hold of the company's financi...			24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24
AC1-T57 6. Технологічні інновації			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
AC1-T5 Навчання на підвищення рівня к...																										
AC1-T51 Звіт відпрацьованих годин пра...			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
AC1-T54 3. Планування і розвиток			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
AC1-T42 Інженер з комп'ютерних систем			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Рис. 3.5. Розробка виконання завдань за допомогою діаграми



Рис. 3.6. Звіт виконання завдань

Першою була виділена проблема недостатньої комунікації між відділами. Рішенням стало впровадження регулярних міжвідділових зустрічей для обговорення актуальних питань та проектів, а також створення внутрішньої платформи для обміну інформацією (наприклад, чат-групи), або використання програм з управління проектами (наприклад, Trello) для відстеження виконання задач певних співробітників. Керівники відділів мають виконувати головну роль для запобігання цієї проблеми, виконуючи такі дії:

- Організувати та планувати зустрічі.
- Скласти порядок денний та визначати теми для обговорення.
- Забезпечити участь всіх співробітників свого відділу.

Співробітники відділів, у свою чергу, для запобігання цієї проблеми мають:

- Активно брати участь у зустрічах.
- Обмінюватись ідеями та інформацією.
- Виконувати завдання, визначені під час зустрічей.

Інженер з комп'ютерних систем має відповідати за налаштування та підтримку платформи, на якій здійснюється зустріч, за потреби проводити навчання для співробітників щодо використання платформи, та своєчасно

усувати технічні проблеми.

Більшість застосунків для онлайн-зустрічей та управління проєктами безкоштовні (наприклад, Slack), тому бюджету для виконання цієї задачі не потрібен. Час для виконання цієї задачі – приблизно 1 місяць, у цей проміжок входить налаштування роботи у програмах та перші зустрічі, щоб співробітники зрозуміли функціонал та змогли зрозуміти яку інформацію, звіти потрібно готувати для онлайн-конференцій. Такі зустрічі рекомендується проводити щотижнево.

Другою проблемою було виявлено відсутність системи визнання досягнень. Рішення може включати програми визнання досягнень співробітників, а саме щомісячні нагороди та публікацію успіхів у внутрішніх комунікаціях.

Для впровадження цих заходів керівники відділів:

- Розробляють критерії для оцінки досягнень співробітників.
- Організують щоквартальні церемонії визнання.
- Надають зворотний зв'язок співробітникам про їхні досягнення.

Інспектор з кадрів має розробити політику винагороди та визнання, та перед цим провести опитування для збору думок співробітників щодо цієї системи, а саме що має бути передбаченим. А також, інспектор має організувати заходи для визнання досягнень. Для розробки політики винагороди виділено 2 місяці, для розробки програми та її впровадження.

Бюджет для вирішення проблеми може бути різним. Наприклад, використання внутрішніх комунікацій компанії для публікації досягнень співробітників є малозатратним підходом і має менший вплив на формування ставлення працівників до роботи, порівняно з варіантом, коли кожне визнання супроводжується виділенням окремого бюджету. Цей бюджет може бути спрямований на вручення корпоративних подарунків або премій. та може становити близька 500 грн, згідно з політикою підприємства. Найбільш витратним способом відзначення здобутків працівників є організація церемоній нагородження, що вимагає значних фінансових та організаційних ресурсів, бюджет на цей варіант вирішення проблеми становить близька 15 000 грн.

Третьою проблемою, під час аналізу КП «Синельниківський міський водоканал» ДОР», було визначено обмежені можливості для професійного розвитку. Як рішення – впровадження регулярних тренінгів та семінарів, а також онлайн-курсів на теми, що стосуються професійного розвитку.

Інспектор з кадрів має розробити індивідуальний план кар'єрного зростання для кожного працівника, та на її основі - програму навчання. Також знайти ряд платформ, на котрих можна проходити курси, та тренерів для проведення професіональних тренінгів.

Керівники відділів також мають відігравати певну роль у вирішенні даної проблеми. Насамперед, вони мають визначати потреби у навчанні для своїх співробітників та оцінювати ефективність навчання проведенням атестацій.

Для планування та проведення перших освітніх заходів достатньо 3-х місяців. Кожен працівник щорічно має проходити навчання та застосовувати здобуті знання на практиці. Бюджет – 20 000 грн.

Наступною було виявлено проблему – відсутність ІТ-рішень для аналізу даних. Та було прийняте рішення впровадження OLAP-системи для аналізу даних, що дозволить покращити управлінські рішення на основі аналітики. OLAP-система дає підприємству можливість швидко аналізувати великі обсяги даних і отримувати відповіді на складні запити за короткий час. Вона забезпечує багатовимірний погляд на інформацію, дозволяючи аналізувати дані з різних точок зору, таких як час, регіон чи продукт. Завдяки цьому підприємство може приймати обґрунтовані стратегічні рішення, прогнозувати майбутні тенденції та виявляти приховані закономірності чи аномалії. Це сприяє оптимізації бізнес-процесів, підвищенню ефективності роботи та досягненню конкурентних переваг.

Інженер з комп'ютерних систем відповідає за вибір, налаштування та інтеграцію OLAP-системи, проводить навчання співробітників щодо роботи з новою системою та забезпечує технічну підтримку. Орієнтовний бюджет на закупівлю та налаштування ситеми – 50 000 грн, та 4 місяці на впровадження системи.

Або є можливість використання хмарних платформ із готовими OLAP-



рішеннями (наприклад, Power BI, Tableau) може суттєво знизити витрати, адже не потрібно купувати сервери чи витрачати кошти на складну інфраструктуру. Бюджет складає в межах 4 000 грн.

Також замість впровадження дорогих OLAP-систем, підприємство може скористатися безкоштовними або недорогими інструментами, які дозволять здійснювати базовий аналіз даних. Google Sheets і Airtable пропонують різноманітні функції для роботи з даними, що дозволяє співробітникам легко організувати, аналізувати та візуалізувати інформацію без значних витрат.

Та останньою виявленою проблемою щодо управління ефективності праці працівників є низький рівень залученості співробітників. Для відновлення корпоративної культури рекомендується:

- створити зону відпочинку для працівників, яка сприятиме їхньому фізичному та емоційному відновленню;
- запровадити систему наставництва, при якій на кожному етапі кар'єрного зростання працівник отримуватиме підтримку від досвідченого колеги для успішної адаптації та розвитку;
- можливість перейти на гнучкий графік роботи або мати додатковий вихідний за великі здобутки у роботі;
- створити гугл-форму у котру працівники зможуть вносити пропозиції щодо покращення праці;
- впровадити щоквартальні/ раз на пів року зустрічі з інспектором з кадрів та з керівником;
- створити індивідуальний кар'єрний план для кожного співробітника;
- неформальні зустрічі поза роботою.

Інспектор з кадрів має розробити програми залучення, які можуть включати командні заходи, соціальні ініціативи та інші активності. Також інспектор має розробити індивідуальний кар'єрний план для кожного співробітника, запровадити систему наставництва, та надати можливість співробітникам у гнучкому форматі надавати пропозиції щодо покращення роботи. Бюджет становить до 5 000 грн, та 2 місяці на планування та

проведення першого заходу.

Директор підприємства має створити зону відпочинку для працівників, для підняття загальної задоволеності праці на підприємстві. Бюджет розрахований приблизно на 5 000 грн.

Під час створення проекту було розроблено діаграму Ганта, вона є інструментом планування, що допомагає візуалізувати графік виконання завдань у проекті. Вона показує, які етапи проекту потрібно виконати, в які терміни та хто за що відповідає. У контексті нашого проекту на підприємстві «Синельниківський водоканал» діаграма Ганта включає кілька ключових компонентів (рис. 3.7).

Завдання проекту включають вирішення проблем комунікації, визнання досягнень, професійної підготовки, ІТ-технологій та залученості співробітників. Тривалість виконання завдань варіюється від кількох днів до місяців: наприклад, впровадження платформи – 1 місяць, корпоративні заходи – 3 місяці. Відповідальні особи визначаються для кожного завдання, наприклад, HR-відділ за програму винагороди, ІТ-відділ за нову систему.

Діаграма Ганта показує залежності між завданнями, що дозволяє виявити ключові етапи для своєчасного завершення проекту та уникнення затримок.

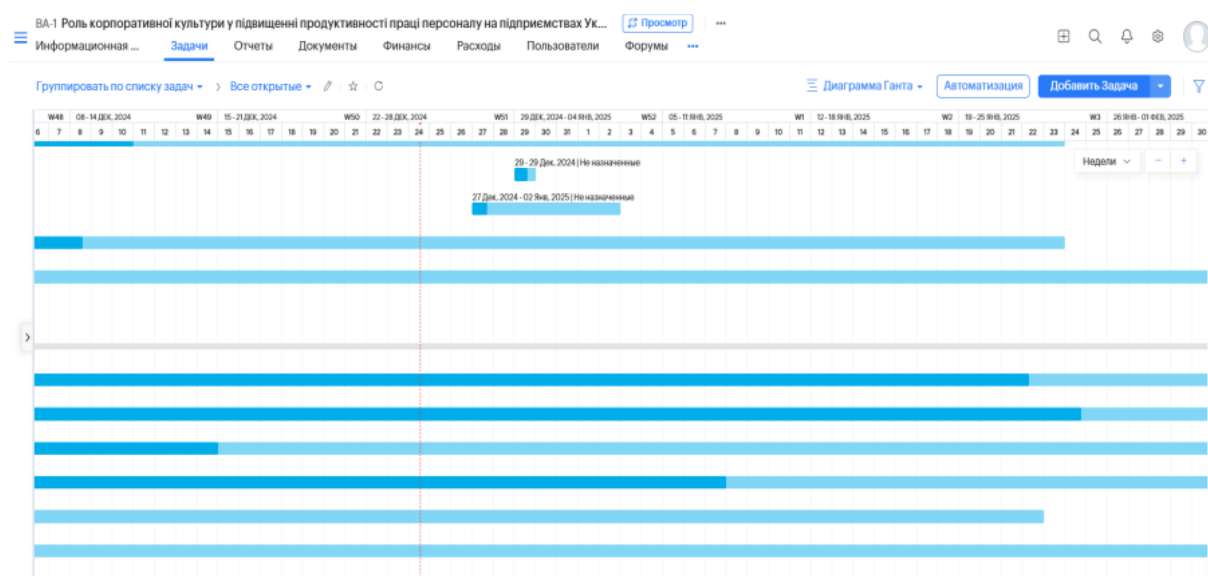


Рис. 3.7. Діаграма Ганта

На основі описаних проблем та рекомендацій розроблено два шляхи по оптимізації управління ефективності праці персоналу.

Перший шлях передбачає розробку та впровадження системи оцінки продуктивності, яка включає регулярні оцінювання, зворотний зв'язок та встановлення індивідуальних цілей для співробітників, а також налагодження корпоративної культури загалом. Це передбачає певні витрати (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Витрати на оптимізацію управління ефективності праці персоналу, *варіант 1*

Часові ресурси	Людські ресурси	Грошові ресурси
Розробка системи – 2 місяці. Проведення навчання для керівників – 1 місяць. Регулярні оцінювання (щоквартально) – 1-2 тижні на кожне оцінювання.	Інспектор з кадрів для розробки системи. Керівники підрозділів для проведення оцінювання. Співробітники для участі в оцінюваннях.	Щорічне проходження профільних безкоштовних курсів. Організація комунікації відділів через Trello, Slack і тд - безкоштовно. Корпоративні подарунки за досягнення в роботі бюджетом приблизно 500 грн, або премія (30% від заробітної плати). Створення зони відпочинку - близько 5 000 грн. Неформальні заходи - близько 5 000 грн.

Натомість, другий варіант (табл. 3.2) передбачає організацію регулярних тренінгів та семінарів для підвищення кваліфікації співробітників. Це може включати як внутрішні, так і зовнішні навчальні програми.

Таблиця 3.2

Витрати на оптимізацію управління ефективності праці персоналу, *варіант 2*

Часові ресурси	Людські ресурси	Грошові ресурси
Розробка навчальної програми – 3 місяць. Проведення навчальних заходів щорічно.	Інспектор з кадрів для організації навчання. Внутрішні чи зовнішні тренери для проведення заходів. Співробітники для участі в навчанні. Інженер з комп'ютерних систем для впровадження нових ІТ-технологій.	Витрати на тренінги та курси (приблизно 20 000 грн на рік). Впровадження ІТ-технологій (від 4 000 грн до 50 000, в залежності від обраної системи)

Обидва шляхи мають свої переваги, але впровадження ІТ-технологій та розвитку співробітників виявляється вигіднішим. Це пояснюється кількома

факторами:

1. Довгострокова вигода. Освіта та розвиток співробітників призводять до підвищення їхньої продуктивності, що може зменшити витрати на підбір нових кадрів та знижений рівень звільнень.

2. Залученість персоналу. Інвестиції в навчання підвищують мотивацію співробітників, що веде до кращих результатів у роботі, а також робить персонал конкурентоспроможним.

3. Регулярне навчання дозволяє швидше адаптуватися до змін на ринку та технологіях, що є критично важливим у сучасних умовах.

Отже, впровадження системи навчання та розвитку співробітників є більш вигідним шляхом оптимізації підприємства. Незважаючи на вищі початкові витрати, цей підхід забезпечує довгострокові переваги, підвищуючи продуктивність, зменшуючи плинність кадрів та в результаті здатний змінити фінансовий стан підприємства у кращу сторону. А ще такий підхід здатний впливати на корпоративну культуру, хоча й не так помітно як у першому варіанті оптимізації управління ефективності праці персоналу.

### **3.3. Економічна та соціальна ефективність впровадження наданих пропозицій**

У процесі дослідження управління ефективністю праці на підприємстві було виявлено ряд ключових проблем, кожна з яких негативно впливає на продуктивність і корпоративну культуру. Для їх вирішення були запропоновані комплексні заходи, які передбачають залучення відповідальних осіб, визначення необхідного бюджету та термінів виконання. Оцінка економічної та соціальної ефективності впровадження цих заходів дозволяє зробити висновки про їхню доцільність та вплив на загальний стан підприємства.

Економічна ефективність запропонованих рішень визначається шляхом аналізу витрат на їх впровадження та очікуваної вигоди для підприємства.

Наприклад, вирішення проблеми недостатньої комунікації між відділами за допомогою організації регулярних міжвідділових зустрічей та впровадження платформ для управління проєктами (Trello, Slack) не потребує значних фінансових ресурсів. Бюджет для впровадження таких інструментів є мінімальним, оскільки більшість програм доступні безкоштовно. Водночас покращення комунікації між відділами дозволяє знизити втрати часу на уточнення завдань, підвищити ефективність виконання проєктів і, як наслідок, сприяє підвищенню загальної продуктивності праці.

Впровадження системи визнання досягнень співробітників, наприклад, через нагороди чи публікацію успіхів у внутрішніх комунікаціях, також має економічні переваги. Використання безкоштовних інструментів (внутрішніх платформ або корпоративних каналів) дозволяє мінімізувати витрати. У разі додавання корпоративних подарунків чи премій загальний бюджет може становити близько 500 гривень на одне визнання. Хоча це передбачає певні витрати, очікується, що така ініціатива підвищить мотивацію працівників, що, у свою чергу, позитивно вплине на їхню продуктивність.

Щодо професійного розвитку співробітників, витрати на організацію тренінгів, семінарів та онлайн-курсів (близько 20 000 гривень на рік) є значними, проте вони мають довгострокову економічну вигоду. Навчання дозволяє підвищити кваліфікацію персоналу, зменшити витрати на пошук нових кадрів, адаптацію співробітників та знижує ризики, пов'язані з низькою кваліфікацією працівників.

Впровадження OLAP-систем для аналізу даних є найбільш капіталомістким заходом (від 4 000 до 50 000 гривень залежно від вибору платформи). Проте такі системи забезпечують підприємству багатовимірний аналіз даних, дозволяють швидко приймати обґрунтовані рішення та оптимізувати бізнес-процеси. Це сприяє підвищенню ефективності управління, зниженню витрат на обробку даних та підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

Соціальна ефективність заходів спрямована на покращення умов праці, підвищення задоволеності працівників та формування позитивної

корпоративної культури.

Зокрема, впровадження зон відпочинку для працівників та системи наставництва сприяє створенню комфортного робочого середовища, зниженню рівня стресу та підвищенню лояльності співробітників до підприємства. Це важливо для формування згуртованого колективу та зниження рівня плинності кадрів.

Програми визнання досягнень сприяють створенню атмосфери довіри та взаємоповаги в колективі. Публікація успіхів у внутрішніх комунікаціях або організація церемоній нагородження позитивно впливають на моральний стан співробітників, підвищують їхню мотивацію та сприяють формуванню почуття причетності до досягнень підприємства.

Професійний розвиток через тренінги та семінари не лише підвищує рівень знань та навичок працівників, а й формує їхню впевненість у власних силах та перспективи кар'єрного зростання. Це сприяє формуванню залученості працівників, що є важливим елементом соціальної ефективності.

Впровадження OLAP-системи також має соціальні переваги, оскільки спрощує роботу співробітників, які займаються аналізом даних, та дозволяє їм зосередитися на стратегічно важливих завданнях.

Таким чином, впровадження запропонованих заходів має як економічну, так і соціальну ефективність. З одного боку, це дозволяє оптимізувати витрати, підвищити продуктивність праці та покращити управлінські рішення. З іншого боку, заходи сприяють підвищенню задоволеності працівників, формуванню позитивної корпоративної культури та підвищенню рівня залученості співробітників. У довгостроковій перспективі це забезпечить підприємству стабільність, конкурентоспроможність та позитивний вплив на фінансові показники.

## ВИСНОВКИ

У роботі розв'язане актуальне завдання щодо обґрунтування теоретичних положень і розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління ефективністю праці персоналу на підприємстві. За результатами роботи сформульовані наступні висновки:

1. На сьогоднішній день відсутній єдиний підхід до оцінки ефективності роботи персоналу, оскільки цей процес є багатограним і пов'язаний не лише з виробничою діяльністю, але й з соціальними та економічними аспектами розвитку підприємств. Можна виділити три основні концептуальні підходи до визначення ефективності праці. Перший підхід розглядає ефективність праці як соціально-економічну категорію, що характеризує ступінь досягнення поставлених цілей при раціональному використанні ресурсів. Другий концептуальний підхід доповнює попередній, акцентуючи увагу на ефективності за принципом Парето, який описує такий розподіл ресурсів, за якого покращення результату в одному напрямку неможливе без погіршення в іншому. Це означає, що ресурси розподіляються максимально ефективно без шкоди для інших напрямів діяльності. Третій концептуальний підхід є подібним до попередніх, але має ширше значення, оскільки розглядає ефективність праці як обсяг продукції, послуг або робіт з урахуванням якості праці на одиницю витрат. Головною відмінністю ефективності праці від продуктивності є те, що перша враховує не лише економію витрат, але й якісну складову результату.

2. Основним елементом оцінки ефективності використання трудових ресурсів є аналіз продуктивності праці, який охоплює вивчення її рівня, динаміки та загальної оцінки виконання запланованих завдань. Продуктивність праці є ключовим показником інтенсифікації та ефективності виробничих процесів. Від її рівня та змін залежать всі основні показники діяльності підприємства, такі як обсяг виробництва, чисельність працівників, фонд заробітної плати, зниження собівартості продукції, обсяг прибутку, рівень

рентабельності тощо.

3. Узагальнення закордонного досвіду показало, що успішне впровадження ІТ-технологій для підвищення ефективності праці персоналу на підприємстві вимагає не лише наявності технічних знань та ресурсів, але й активної підтримки керівництва та залучення всього колективу підприємства. Впровадження систем MES, ERP, OLAP та інших ІТ-рішень допомагає підприємствам отримувати точну і актуальну інформацію для покращення управління процесами. Це не лише підвищує ефективність роботи команди, але й допомагає компаніям швидко адаптуватися до змін у ринкових умовах, залишаючи їх конкурентоспроможними та готовими до нових викликів.

4. За результатами аналізу діяльності КП «Синельниківський міський водоканал» ДОР» встановлено, що дане підприємство спеціалізується на забезпеченні мешканців міста Синельникове та прилеглих територій послугами водопостачання та водовідведення. Та створене з метою задоволення потреб населення області в якісній питній воді. Організаційна структура підприємства є лінійно-функціональною, що дозволяє ефективно виконувати управлінські функції та забезпечувати належну роботу водопостачання.

5. КП «Синельниківський міський водоканал» у своїй діяльності демонструє стабільне зростання доходів, але суттєве збільшення собівартості та операційних витрат призводить до значних фінансових збитків. Основними проблемами є висока частка матеріальних витрат, зростання витрат на оплату праці та адміністративних витрат, а також недостатній контроль операційної ефективності.

6. Кадровий потенціал КП «Синельниківський міський водоканал» ДОР» демонструє стабільність та певний рівень задоволеності працівників умовами праці. Підприємство має чітку структуру управління персоналом, більшість працівників мають значний стаж роботи (11–20 років) і високу лояльність до організації. Водночас спостерігаються тривожні тенденції: 39% співробітників готові змінити місце роботи за сприятливих умов, що вказує на необхідність вдосконалення кадрової політики.



7. На основі діяльності КП «Синельниківський міський водоканал» ДОР» було створено проект для оптимізації управління ефективністю праці співробітників. Очікуваний економічний ефект складе 24 000 грн. Соціальний ефект проекту полягає в зменшенні можливості плинності кадрів, підвищення мотивації персоналу, покращенні якості виконуваної роботи та підвищенні продуктивності компанії в цілому.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Харун О. А. Формування та використання трудового потенціалу підприємства за умов євроінтеграції. Монографія. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2013, № 5, Т. 1. С. 42–44.
2. Данюк В. М., Петюха В. М. Менеджмент персоналу: навч. посіб. Вид. 2-ге, без змін. Київ: КНЕУ, 2016. 398 с.
3. Бойчик І. М. Економіка підприємства: навчальний посібник. Київ: Атіка, 2008. 480 с.
4. Бугуцький О. А. Потенціальні можливості щодо зростання продуктивності праці та доходності в сільському господарстві. *Економіка України*. 2008. № 5. С. 60–67.
5. Мочерний С. В. Економічний словник-довідник. Київ: Феміна, 1995. 368 с.
6. Постолов Е. М. Соотношение понятий эффективности и экономической эффективности хозяйственной и инновационной деятельности предприятий. *Економіка: проблеми теорії та практики*. 2018. Т. 3, № 243. С. 684–693.
7. Ядранська О. Оцінка персоналу в системі ефективного управління. *Економіка та держава*. 2013. № 1. С. 60–63.
8. Лігоненко Л. О. Дискусійні питання щодо трактування сутності та співвідношення понять «ефективність» і «результативність» управління підприємством. *Актуальні проблеми економіки*. 2018. № 10(88). С. 207–215.
9. Распопова Ю. О. Види та принципи мотивації персоналу підприємства. *Економіка: проблеми теорії та практики*. 2018. Т. 3, № 243. С. 700–705.
10. Бузецький І. Г. Засади формування та ефективного використання персоналу машинобудівного підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2013. № 6, Т. 2. С. 91–96.
11. Маркова Ю. В. Система мотивації персоналу як фактор ефективності реалізації виробничої стратегії підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2014. № 4. Т. 2. С. 143–146.
12. Харченко В. А. Економічна сутність ефекту і ефективності

виробництва. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2019. С. 312–315.

13. Побережна Г. Р. Мотивація як складова ефективного управління персоналом організації. *Економіка АПК*. 2014. № 1. С. 78–83.

14. Міронова Ю. В. Деякі теоретичні аспекти ефективності праці на промислових підприємствах. *Економіка: проблеми теорії та практики*. 2018. Т. 3, № 243. С. 549–553.

15. Савчук В. К. Аналіз господарської діяльності сільськогосподарських підприємств: монографія. Київ: Урожай, 2015. 328 с.

16. Сербиновський Б. Ю. Управління персоналом: підручник. 2017. 464 с

17. Кафлевська С. Г. Диспропорції ринків праці на регіональному рівні: причини і шляхи подолання. *Збірник наук. пр. ВДАУ*. 2019. Вип. 38. С. 136–147.

18. Завіновська І. В. Економіка праці: навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2016. 300 с.

19. Цуркан С.М. Продуктивність праці як складова інтегрального показника оцінки рівня ефективності персоналу промислових підприємств: проблеми визначення та використання. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2023. №4. Т. 2. С. 216–219.

20. Богиня Д. П. Основи економіки праці. Київ: Знання-прес, 2021. 313 с.

21. Manufacturing execution system (MES). URL: <https://www.techtarget.com/searcherp/definition/manufacturing-execution-system-MES> (дата звернення 21.10.2024).

22. OLAP (online analytical processing). URL: <https://www.techtarget.com/searchdatamanagement/definition/OLAP> (дата звернення 21.10.2024).

23. Ways Technology Can Significantly Improve Productivity in Your Workplace. URL: <https://techtoday.lenovo.com/sg/en/solutions/smb/5-ways-technology-can-significantly-improve-productivity-your-workplace> (дата звернення 21.10.2024).

24. Родіонова І. Економічне зростання з участю людського капіталу. *Економіка України*. 2019. № 1. С. 19–30.

25. Могильна Л., Орехова А., Хромушина Л. Використання інноваційних іт технологій для hr-менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2022. № 44. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-56>
26. Сміт Пол. Господарі землі [пер. з англ.]. Київ: ВВС МРМ ltd, 1994. 150 с.
27. Модернізація системи диспетчерського керування SCADA в НЕК УКРЕНЕРГО. URL: <https://www.siemens.com/ua/uk/kompaniya/references-ua/obyekty-enerhetychnoyi-infrastruktury/modernizatsiya-scada-v-ukrenergo.html> (дата звернення 21.10.2024)
28. Андрухів І. Т. Оцінювання ефективності впровадження інформаційних технологій в системи менеджменту підприємств. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-91>
29. Top 10 Employee Management Software to increase efficiency at your workplace. URL: <https://www.timedynamo.com/blog/top-10-employee-management-software-to-increase-efficiency-at-your-workplace> (дата звернення 21.10.2024).
30. Кайнова Т.В. Складові соціально-економічної ефективності управління персоналом підприємства. *Проблеми науки*. 2023. № 5. С. 27-31.
31. Хміль Ф.І. Управління персоналом: підручник. Київ: Академвидав, 2016. 488 с.
32. Грабовецький Б. Є. Виробничі функції: теорія, побудова, використання в управлінні виробництвом: монографія. Вінниця: УНІВЕРСУМ-Вінниця, 2006. 137 с.
33. Five keys to optimizing employee experience. URL: [https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/report/employee\\_experience](https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/report/employee_experience) (дата звернення 21.10.2024).
34. Грішнова О.А. Оцінювання персоналу: сучасні підходи до забезпечення ефективності. *Формування ринкової економіки*. 2013. Т. 2. С. 42–50.
35. Міронова Ю. В. Мотивація персоналу як передумова ефективної організації фінансового менеджменту підприємств. *Економіка: проблеми теорії та практики*. 2017. Т. 2, № 222. С. 280–285.
36. Кончаковський Є. О. Ефективність праці та її мотивація в аграрній

сфері АПК: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (економіка сільського господарства і АПК)». Дніпропетровськ, 2019. 20 с.

37. Швець І. Компетентність управлінського персоналу: формування, розвиток та ефективність використання. *Україна: аспекти праці*. 2023. № 1. С. 31–36.

38. Порохня В. Науково-методичні основи оцінювання ефективності діяльності управлінського персоналу підприємства. *Економіка та підприємництво. Держава та регіони*. 2023. № 5. С. 152–158.

39. Побережна Г.Р. Мотивація як складова ефективного управління персоналом організації. *Економіка АПК*. 2024. № 1. С. 78–83.

40. Домбровський В. А. Особливості сучасної парадигми оцінки і мотивації ефективної діяльності персоналу підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2024. № 5. Т. 1. С. 56-59.

41. Рибалкіна В. О., Бодрова В. Г. Політична економія: навч. посіб. для студентів вищих навч. закл. Київ: Академвидав, 2014. 672 с.

42. Балабанюк Ж. Методичні підходи до оцінки ефективності управлінських рішень з руху персоналу організації. *Економіка та держава*. 2021. № 9. С. 42–45.

43. Статут КП «Синельниківський міський водоканал» ДОР»: паперові матеріали підприємства.

44. Організаційна структура КП «Синельниківський міський водоканал» ДОР»: паперові матеріали підприємства.

45. Штатний розклад КП «Синельниківський міський водоканал» ДОР»: паперові матеріали підприємства.

46. Фінансовий план КП «Синельниківський міський водоканал» ДОР»: паперові матеріали підприємства.

47. Правила внутрішнього трудового розпорядку на КП «Синельниківський міський водоканал» ДОР»: паперові матеріали підприємства.

48. Положення про преміювання робітників з фонду оплати праці за виробничі результати роботи КП «Синельниківський міський водоканал» ДОР»: паперові матеріали підприємства.

49. Звіт «Про кількість працівників, їх якісний склад та професійне навчання»: паперові матеріали підприємства.

50. Биба В.В., Теницька Н.Б. Світовий досвід мотивації працівників та можливості його адаптації до умов підприємств України, Мукачівський державний університет, 2017. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/10\\_ukr/31.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/10_ukr/31.pdf)

51. Мажара В. Роль корпоративної культури у підвищенні продуктивності праці персоналу на підприємствах України. *Ефективна економіка*. 2024. № 11. URL : <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/5173/5219>