

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 організації праці персоналу на підприємстві»

Виконав: магістр II курсу, гр. УП-24-1м
спеціальності 051 «Економіка»

Прядка Євгеній Олегович

Керівник: к. е. н., доцент

Бикова Адель Леонідівна

Рецензент: директор ТОВ ВКФ «Ігрек»

Клокун Михайло Віталійович

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

“ _____ ” _____ 2025 р.

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

Прядки Євгенія Олеговича

1. Тема роботи: «Удосконалення організації праці персоналу на підприємстві», затверджена наказом університету від «10» листопада 2025 р. № 948кс «Про затвердження тем кваліфікаційних робіт студентів 2 курсу освітнього ступеня «магістр» факультету економіки, бізнесу та міжнародних відносин».

Керівник роботи к. е. н., доцент Бикова Адель Леонідівна

2. Строк подання магістром роботи «15» січня 2026 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, звітні документи ТОВ ВКФ «Ігрек».

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1) Теоретико-методологічні основи системи організації праці; 2) Аналіз організації праці на ТОВ ВКФ «Ігрек»; 3) Напрямки підвищення організації праці та ефективності функціонування транспортного підприємства.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): Рисунок 2.2 – Схема організаційної структури ТОВ ВКФ «Ігрек»; таблиця 2.1. Основні показники діяльності ТОВ ВКФ «Ігрек» за період 2020-2024рр.; таблиця 2.3. Склад і структура персоналу ТОВ ВКФ «Ігрек» за період 2022-2024 рр.; таблиця 2.8. Показники руху персоналу ТОВ ВКФ «Ігрек» за період 2022-2024 рр.; таблиця 3.1. Цілі та параметри проєкту удосконалення організації праці персоналу ТОВ ВКФ «Ігрек»; рисунок 3.1 – Структурно-логічна схема проєкту удосконалення організації праці персоналу ТОВ ВКФ «Ігрек»; таблиця 3.2

Проект удосконалення організації праці персоналу ТОВ ВКФ «Ігрек» за етапами реалізації.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали, посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Дослідницький (розділ 1) Аналітичний (розділ 2) Проектний (розділ 3)	Бикова А.Л., к. е. н., доцент кафедри		

7. Дата видачі завдання “11” листопада 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Затвердження теми кваліфікаційної роботи	11.11.2025	виконано
2	Підбір та систематизація науково-літературних джерел	12.11.2025 17.11.2025	виконано
3	Затвердження змісту та написання вступу до кваліфікаційної роботи магістра	18.11.2025 20.11.2025	виконано
4	Написання дослідницького розділу	21.11.2025 30.11.2025	виконано
5	Систематизація матеріалу для підготовки аналітичного розділу кваліфікаційної роботи	01.12.2025 03.12.2025	виконано
6	Підготовка аналітичного розділу роботи	04.12.2025 18.12.2025	виконано
7	Формування проєктних рішень	19.12.2025	виконано
8	Написання проєктного розділу роботи	20.12.2025 30.12.2025	виконано
9	Формування висновків дослідження	05.01.2026	виконано
10	Оформлення роботи відповідно до методичних рекомендацій	11.01.2026	виконано
11	Перевірка на плагіат	12.01.2026	виконано
12	Одержання відгуку наукового керівника	13.01.2026	виконано
13	Одержання рецензії на кваліфікаційну роботу	14.01.2026	виконано
14	Підготовка презентаційних матеріалів	15.01.2026	виконано
15	Подання кваліфікаційної роботи в екзаменаційну комісію	16.01.2026	виконано

Студент

_____ (підпис)

Є. О. Прядка

Керівник роботи

_____ (підпис)

А. Л. Бикова

АНОТАЦІЯ

кваліфікаційної роботи магістра Прядки Євгенія Олеговича
на тему: «Удосконалення організації праці персоналу на підприємстві»

Кваліфікаційна робота складається із вступу, 3-х розділів, висновків і пропозицій. Робота викладена на 93 сторінках, містить 15 таблиць, 7 рисунків, 1 додатка на 1 сторінці. Список використаних джерел містить 49 найменувань.

Людські ресурси становлять основу функціонування будь-якої організації та є її ключовою цінністю, оскільки саме кадровий потенціал зумовлює здатність підприємства розширювати ринкову присутність, підтримувати конкурентні позиції й забезпечувати стійкий розвиток. Професійний рівень працівників формує одну з провідних конкурентних переваг, що спонукає сучасні підприємства створювати умови для підвищення ефективності праці та повноцінної реалізації потенціалу персоналу. Водночас персонал виступає як об'єкт управлінського впливу і як його активний суб'єкт, адже є основною продуктивною силою виробництва та характеризується сукупністю індивідуальних і соціально-психологічних особливостей. Поєднання зазначених характеристик визначає специфіку сучасного управління персоналом і зумовлює необхідність безперервного вдосконалення організації праці на підприємствах.

Ключові слова: організація праці, персонал, продуктивність праці, транспортне підприємство, ефективність діяльності, умови праці, воєнний стан.

ABSTRACT

master's thesis Priadka Yevhenii

on the topic «Improving the organization of work of stuff at the enterprise»

Diploma thesis consists of an introduction, three chapters, conclusions and suggestions. Master's thesis is described on 93 pages containing 15 tables, 7 figures and 1 pages of applications. References contain 49 items.

Human resources constitute the foundation of any organization and represent its key asset, as the personnel potential determines the enterprise's ability to expand into new markets, maintain competitive positions, and ensure sustainable development. The professional level of employees forms one of the main competitive advantages, which encourages modern organizations to create conditions for enhancing work efficiency and fully realizing staff potential. At the same time, personnel act both as an object of management and as its active subject, since they are the principal productive force of any production process and are characterized by a complex set of individual and socio-psychological attributes. The combination of these aspects defines the specifics of contemporary human resource management and necessitates the continuous improvement of work organization within enterprises.

Keywords: work organization, personnel, labor productivity, transport enterprise, operational efficiency, working conditions, martial law.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ	10
1.1 Економічні аспекти організації праці на підприємстві	10
1.2 Основні елементи організації праці персоналу та їх застосування .	16
1.3 Особливості організації праці на підприємствах, що здійснюють автотранспортні перевезення в умовах воєнного стану.....	27
Висновки до розділу 1	34
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ НА ТОВ ВКФ «ІГРЕК»	36
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства	36
2.2 Дослідження системи організації праці на ТОВ ВКФ «Ігрек»	42
2.3 Аналіз умов праці працівників ТОВ ВКФ «Ігрек»	52
Висновки до розділу 2.....	60
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТРАНСПОРТНОГО ПІДПРИЄМСТВА	63
3.1 Чинники підвищення ефективності діяльності транспортних підприємств	63
3.2 Проєкт з удосконалення організації праці ТОВ ВКФ «Ігрек»	69
3.3 Економічне обґрунтування проєкту	77
Висновки до розділу 3	83
ВИСНОВКИ	85
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	87
ДОДАТКИ	93

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах трансформації сучасної економіки, зумовленої процесами цифровізації, глобалізації, зростання ролі знанневих ресурсів та посиленням конкуренції, особливого значення набуває проблема ефективного використання людського потенціалу підприємств. Персонал дедалі більше розглядається не лише як витратна складова виробництва, а як стратегічний ресурс, від рівня організації праці якого залежить результативність діяльності, адаптивність до змін зовнішнього середовища та конкурентоспроможність суб'єктів господарювання.

Актуальність дослідження зумовлена також сучасними соціально-економічними умовами функціонування підприємств України, які працюють в умовах воєнного стану. Воєнні дії, мобілізаційні процеси, міграція населення, дефіцит кваліфікованих кадрів, порушення логістичних ланцюгів та підвищені вимоги до безпеки праці істотно ускладнюють організацію трудових процесів. За таких умов удосконалення організації праці персоналу виступає одним із ключових інструментів забезпечення стабільності роботи підприємств, підвищення продуктивності праці та раціонального використання обмежених трудових ресурсів.

Особливої ваги проблема організації праці набуває для підприємств транспортної сфери, які виконують критично важливі функції в економіці країни, забезпечуючи безперервність перевезень, функціонування виробничих і торговельних ланцюгів, а також задоволення потреб населення. Високий рівень трудомісткості, специфічні умови праці, підвищене навантаження на персонал і необхідність швидкої адаптації до змін обумовлюють потребу в науково обґрунтованих підходах до вдосконалення організації праці на таких підприємствах.

Незважаючи на значну кількість наукових праць, присвячених питанням організації праці та управління персоналом, багато аспектів цієї проблематики потребують подальшого дослідження з урахуванням галузевої специфіки та

сучасних кризових викликів.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Тема кваліфікаційної роботи відповідає науковій тематиці кафедри економіки та економічної безпеки. Наукові здобутки магістра отримані в межах студентської науково-дослідної діяльності на кафедрі за напрямом «Сучасні проблеми економічного розвитку України». Внесок автора полягає у теоретичному узагальненні підходів до організації праці, аналізі діючої системи організації праці персоналу ТОВ ВКФ «Ігрек» та розробленні практичних рекомендацій і проєктних заходів щодо її удосконалення з економічним обґрунтуванням.

Метою роботи є обґрунтування теоретичних засад і розроблення практичних напрямів удосконалення організації праці персоналу на підприємстві з метою підвищення ефективності його функціонування..

Для досягнення цієї мети поставлені наступні **завдання**:

- дослідити економічні аспекти організації праці на підприємстві та розкрити її значення в системі управління персоналом;
- визначити основні елементи організації праці персоналу та проаналізувати особливості їх застосування в сучасних умовах господарювання;
- охарактеризувати особливості організації праці на підприємствах, що здійснюють автотранспортні перевезення, в умовах воєнного стану;
- надати організаційно-економічну характеристику підприємства та проаналізувати основні показники його діяльності;
- здійснити дослідження чинної системи організації праці персоналу на підприємстві;
- проаналізувати умови праці працівників підприємства та оцінити їх вплив на ефективність трудової діяльності;
- визначити ключові чинники підвищення ефективності діяльності транспортного підприємства;
- розробити проєкт з удосконалення організації праці персоналу підприємства;
- здійснити економічне обґрунтування запропонованого проєкту та

оцінити очікувані результати його впровадження.

Об'єкт дослідження є система організації праці персоналу підприємства.

Предмет дослідження – сукупність економічних, організаційних і соціально-трудових відносин, що виникають у процесі формування та вдосконалення організації праці персоналу на підприємстві ТОВ ВКФ «Ігрек».

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання організації праці цікавлять багатьох зарубіжних та українських учених, серед яких Бабенко А.Г.[1], Білоконенко В. І. [6]; Васюта В. Б., Тронь А. Ю. [12]; Виноградський М.Д. Шканова О. М. [13]; Данюк В.М. [20]; Забаштанський М.М. Булах Я.М. [24]; Рофе А.І. [28] Яковлев А.І., Сударкіна С.П., Ларка М.І. [48]; та інші. 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.

Методи дослідження. Методологічну основу дослідження становлять загальнонаукові та спеціальні методи пізнання економічних явищ і процесів, зокрема аналіз і синтез, індукція і дедукція, порівняльний та статистичний аналіз, графічні й табличні методи подання інформації, а також методи економічного обґрунтування управлінських рішень..

Основна частина. В першому розділі роботи розглянуто теоретико-методологічні основи організації праці персоналу на підприємстві. Зокрема, досліджено економічні аспекти організації праці, розкрито її сутність, роль і значення в системі управління персоналом та забезпеченні ефективності діяльності підприємства. Визначено основні елементи організації праці персоналу, охарактеризовано їх зміст і особливості застосування в сучасних умовах господарювання. Окрему увагу приділено аналізу специфіки організації праці на підприємствах, що здійснюють автотранспортні перевезення, з урахуванням впливу воєнного стану, змін на ринку праці та підвищених вимог до безпеки і гнучкості трудових процесів.

У другому розділі кваліфікаційної роботи здійснено аналіз організації праці персоналу на підприємстві. Надано організаційно-економічну

характеристику підприємства, проаналізовано основні показники його господарської діяльності та кадрового забезпечення. Проведено дослідження діючої системи організації праці персоналу, визначено її особливості, сильні сторони та проблемні аспекти. Визначено, що організація праці персоналу ТОВ ВКФ «Ігрек» у воєнний період характеризується поєднанням адаптаційних заходів і системних недоліків, які стримують підвищення продуктивності праці та стійкість підприємства. Виявлені проблеми обґрунтовують необхідність розроблення цілеспрямованих напрямів удосконалення організації праці, впровадження сучасних методів управління персоналом і цифрових рішень.

В третьому розділі кваліфікаційної роботи обґрунтовано напрями підвищення організації праці та ефективності функціонування підприємства. Визначено ключові чинники підвищення ефективності діяльності транспортного підприємства в сучасних умовах господарювання. Розроблено проєкт з удосконалення організації праці персоналу ТОВ ВКФ «Ігрек», окреслено його цілі, завдання та етапи реалізації. Визначено, що реалізація проєкту є економічно доцільною, оскільки потребує помірних інвестицій та забезпечує суттєвий позитивний економічний ефект уже в перший рік впровадження. Очікуваний чистий економічний ефект і короткий термін окупності підтверджують ефективність запропонованого організаційно-економічного механізму управління розвитком підприємства.

Практичне значення одержаних результатів дипломної роботи. полягає в можливості використання запропонованих висновків і рекомендацій у діяльності підприємств з метою підвищення рівня організації праці персоналу, зростання продуктивності праці та забезпечення ефективного функціонування в сучасних умовах.

Апробація результатів роботи. Основні результати дослідження, викладені у кваліфікаційній роботі магістра.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, 3-х розділів, висновків і пропозицій. Робота викладена на 93 сторінках, містить 15 таблиць, 7 рисунків, 1 додатка на 1 сторінці. Список використаних джерел містить 49 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ

1.1 Економічні аспекти організації праці на підприємстві

Люди є фундаментом будь-якої організації та її найціннішим ресурсом, оскільки саме кадровий потенціал визначає можливість підприємства виходити на нові ринки, зберігати конкурентоспроможність і забезпечувати стабільний розвиток. Рівень професійності працівників формує одну з ключових конкурентних переваг, тому сучасні організації прагнуть створювати умови для максимальної результативності роботи та розвитку потенціалу персоналу. Водночас ефективне управління людськими ресурсами передбачає раціональне використання здібностей співробітників відповідно до стратегічних цілей підприємства й потреб суспільства, зберігаючи їхнє здоров'я та підтримуючи конструктивні взаємини в колективі.

Організація праці вже понад сто років є предметом наукових досліджень і практичного вдосконалення. Її теорія пройшла етапи розвитку від тейлоризму до сучасних підходів, що ґрунтуються на збагаченні змісту праці, гуманізації трудових процесів і принципах наукової організації праці. Попри значний теоретичний доробок, питання оптимізації організації праці щоденно постає перед керівниками та фахівцями підприємств різних галузей [10]. Персонал одночасно виступає і об'єктом управління, і його суб'єктом, адже він є головною продуктивною силою будь-якого виробничого процесу, але водночас вирізняється складним комплексом індивідуальних і соціально-психологічних характеристик. Саме поєднання цих аспектів визначає специфіку сучасного менеджменту персоналу та обумовлює необхідність постійного вдосконалення організації праці на підприємствах.

Праця є складним, багатовимірним явищем, що має вирішальне значення як для розвитку суспільства, так і для життя кожної окремої людини. Вона являє

собою свідому діяльність, спрямовану на створення матеріальних і нематеріальних благ [45]. Як економічна категорія, праця має власні особливості. Її кількісні параметри визначаються витратами енергії та проявляються через чисельність зайнятих, тривалість робочого часу, інтенсивність виконання трудових дій та інші характеристики. Якісні параметри праці залежать від складності доручених завдань, професійної спеціалізації, результативності використаних ресурсів, рівня відповідальності виконавця та якості досягнутих результатів [29].

Організація праці як наука вивчає процес живої праці в усій його багатогранності, охоплюючи форми розподілу й кооперації, методи та прийоми виконання трудових операцій та інші аспекти раціоналізації трудової діяльності. Вона становить окрему економічну категорію, оскільки тісно пов'язана з підвищенням ефективності виробництва. Результативність заходів з удосконалення організації праці вимірюється рівнем скорочення витрат живої та уречевленої праці, що насамперед проявляється у зростанні продуктивності. Упровадження науково обґрунтованих принципів організації праці відповідає об'єктивним економічним законам і забезпечує зменшення виробничих витрат. Саме науково організована праця стає основою підвищення конкурентоспроможності підприємств у ринкових умовах.

Чимало науковців зробили вагомий внесок у становлення та розвиток поняття «організація праці». В табл. 1.1 наведено погляди окремих із них.

Таблиця 1.1

Сутність поняття «організація праці»

Сутність поняття	Автор, джерело
1	2
Система, яка визначає виробничі взаємозв'язки між працівниками та засобами виробництва, а також взаємодію між самими працівниками. Така організація формує чіткий порядок виконання та координації трудового процесу, що сприяє ефективнішому використанню ресурсів, оптимізації роботи та досягненню стратегічних цілей підприємства.	Бабенко А.Г. [1]

Продовження табл. 1.1

1	2
Система заходів, що забезпечує раціональне використання робочих кадрів, яка включає відповідне розміщення людей у процесі виробництва, поділ на ланки, методи виконання робіт, нормування й стимулювання праці, організацію робочих місць, їх обслуговування й необхідні умови праці	Білоконенко В. І. [6]
Приведення трудової діяльності людей у певну систему, що характеризується внутрішньою впорядкованістю, узгодженістю і спрямованістю взаємодії для реалізації спільної програми та цілі	Виноградський М.Д. Шканова О. М. [13]
Процес економічно і соціально обґрунтованого поєднання в оптимальних пропорціях робочої сили, знарядь і предметів праці та створення умов для їх ефективного використання і досягнення мети виробництва	Данюк В.М. [20]
Система, що охоплює весь процес планування та виконання трудової діяльності. Ключові елементи цієї системи: розподіл і кооперація праці, створення та обслуговування робочих місць, їх атестація, раціоналізація трудового процесу, впровадження оптимальних методів і прийомів роботи, забезпечення сприятливих умов праці, нормування праці, а також облік її витрат і результатів	Яковлев А.І., Сударкіна С.П., Ларка М.І. [48]

Джерело: узагальнено автором за [1, 6, 13, 20, 48]

Більшість науковців трактують організацію праці як цілісну систему взаємодії працівників із засобами та предметами праці, спрямовану на отримання запланованого результату. Водночас М.М. Забаштанський та Я.М. Булах підкреслюють, що важливим є не лише сам кінцевий результат, а й створення сприятливих, безпечних і комфортних умов праці, з чим ми повністю погоджуємося [24].

Наведені погляди авторів дозволяють зробити висновок, що поняття «організація праці» охоплює комплекс заходів, спрямованих на оптимізацію трудових процесів та ефективне використання робочої сили з метою підвищення продуктивності та зниження витрат виробництва. Ефективна організація праці є ключовим чинником забезпечення конкурентоспроможності підприємств у ринкових умовах.

Основною метою організації праці є підвищення продуктивності та якості виконання завдань, що безпосередньо сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства. Водночас організація праці виступає фундаментальним

елементом управлінського процесу, оскільки забезпечує раціональне використання трудових ресурсів, оптимальне розподілення робочих обов'язків, ефективне використання часу та матеріальних засобів, формує сприятливі умови праці й забезпечує продуктивну взаємодію між працівниками [5].

Організація праці на підприємствах визначається низкою ключових факторів, серед яких науково-технічний прогрес, рівень розвитку продуктивних сил, умови зовнішнього та внутрішнього середовища, система організації виробництва, а також психофізіологічні характеристики працівників (рис. 1.1).

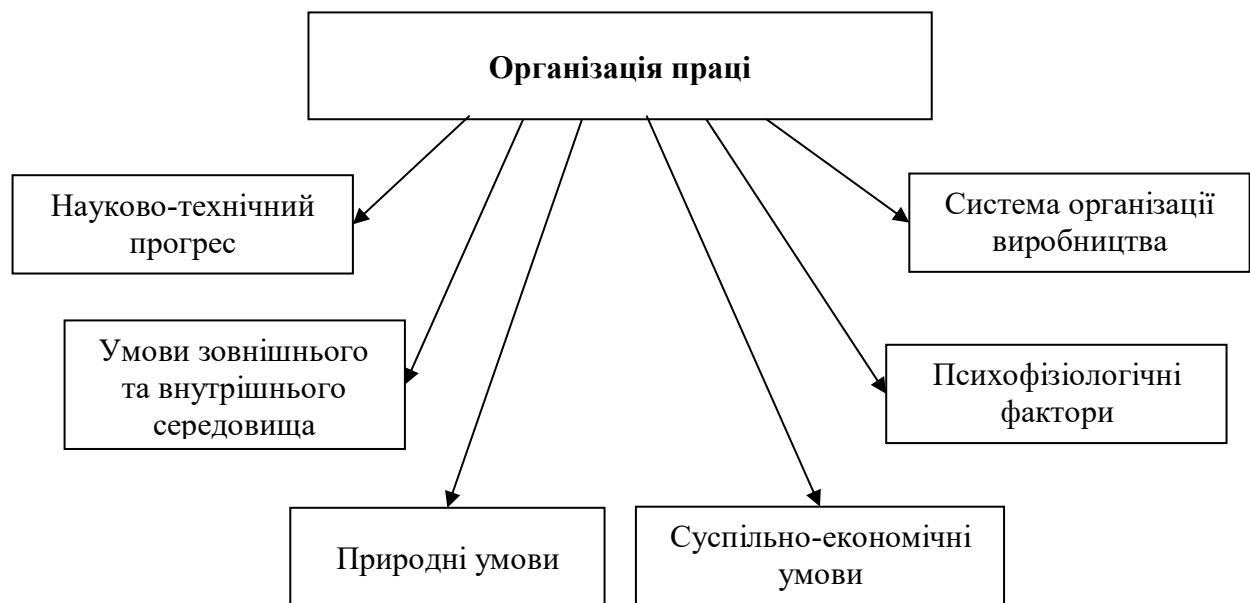


Рисунок 1.1 – Фактори впливу на організацію праці

Джерело: узагальнено автором

Фактори визначаються як рушійна сила або суттєва причина, що впливає на певний процес чи явище та змінює рівень і динаміку продуктивності. Природні умови охоплюють середовище, в якому здійснюється виробничий процес, включаючи природні ресурси, ґрунт, кліматичні особливості та інші чинники. Суспільно-економічні умови формуються характером виробничих відносин, розвитком ринкових механізмів, рівнем розвитку продуктивних сил та якістю життя населення. Одним із ключових факторів організації праці на підприємстві є система організації виробництва, яка виступає засобом

впорядкування трудового процесу та включає оптимізацію й координацію всіх матеріальних і трудових ресурсів у просторі та часі.

Отже, організація праці є певним порядком побудови та реалізації трудового процесу, що забезпечує формування та функціонування ефективної системи взаємодії працівників із засобами виробництва та між собою для досягнення запланованих результатів. Організацію праці слід розглядати з двох аспектів: як стан системи, що складається з конкретних взаємопов'язаних елементів і відповідає цілям виробництва, та як систематичну діяльність людей щодо впровадження нововведень у існуючу організацію праці, щоб привести її у відповідність із досягнутим рівнем розвитку науки, техніки та технології [18].

До характерних ознак організації праці належать раціональне використання трудових ресурсів, забезпечення оптимального розміщення працівників, поділ їх на ланки з чітким розподілом функцій, упорядкування методів виконання робіт, а також упровадження ефективних систем стимулювання та нормування праці. Важливим є й створення належних та безпечних умов праці, що сприяють підвищенню результативності трудової діяльності.

На організацію праці значний вплив мають як зовнішні, так і внутрішні чинники. До зовнішніх належать економічна та політична ситуація в країні, які визначають загальні умови та теоретичну базу організації праці. Внутрішні фактори включають освітленість, рівень шуму, вібрацію, умови праці та інші характеристики робочого середовища. Усі ці чинники суттєво впливають на діяльність промислового підприємства та визначають основні методи організації праці й ефективність їх застосування [28].

Можна виділити такі основні функції організації праці на підприємстві [11]:

1. Ресурсозберігаюча функція спрямована на економне використання ресурсів, таких як робочий час, сировина, матеріали та енергія. Це досягається шляхом раціонального поділу і кооперації праці, застосування ефективних прийомів і методів роботи, чіткої організації робочих місць та налагодженої

системи їх обслуговування. На ресурсозбереження орієнтовані не лише технології, а й сама організація праці.

2. Функція оптимізації проявляється у забезпеченні відповідності рівня оплати праці її кінцевим результатам, науково обґрунтованому нормуванню та інтенсивності праці. Оптимізація трудових процесів займає центральне місце у пошуку шляхів вирішення завдань організації праці.

3. Функція формування ефективного працівника включає науково обґрунтовану професійну орієнтацію та відбір персоналу, його навчання та систематичне підвищення кваліфікації.

4. Функція збереження здоров'я та працездатності працівників реалізується через створення безпечних, комфортних і сприятливих умов праці, підвищення змістовності та привабливості роботи, встановлення раціонального режиму праці та відпочинку, використання гнучкого робочого часу та полегшення важких фізичних навантажень до фізіологічно допустимого рівня.

Завдання організації праці на підприємстві розглядаються науковцями на двох рівнях: на рівні економіки країни та безпосередньо на конкретному робочому місці [28].

У масштабах економіки завдання організації праці включають виявлення та усунення соціальних і економічних втрат, раціональне залучення людського капіталу до корисної діяльності на рівні суспільства, регулювання зайнятості населення в різних галузях народного господарства, а також оптимальне розміщення робочої сили та розподіл працівників між галузями.

На конкретному робочому місці організація праці вирішує такі завдання: визначення меж ефективного поділу і кооперації праці, гуманізація праці шляхом зниження монотонності та підвищення її змістовності, раціональне оснащення і комплектування робочих місць, впровадження ефективних форм і методів мотивації та заохочення працівників, використання дієвих прийомів і методів праці, створення належних умов праці, підтримання високого рівня працездатності працівників та сприяння швидкому відновленню їх здатності до роботи.

Організація праці на будь-якому підприємстві повинна здійснюватися відповідно до об'єктивних економічних законів, що проявляються через певні принципи — систему вимог і норм, які слугують практичним керівництвом для вирішення організаційних питань [18]. Сучасний розвиток економіки України вимагає нестандартних підходів до формування умов праці, оскільки нові технологічні процеси суттєво змінюють характер виробничої діяльності та породжують нові ризики [15].

Отже, організація праці є об'єктивною необхідністю та невід'ємною складовою трудової діяльності людини. Вона спрямована на вдосконалення всіх трудових процесів і виробничих структур задля досягнення максимальної ефективності суспільного виробництва. Організація праці на підприємстві є обов'язковою умовою його ефективного функціонування, адже праця є третьою та найважливішою складовою процесу матеріального виробництва.

1.2 Основні елементи організації праці персоналу та їх застосування

Організацію праці можна розглядати як цілісну систему, що бере початок із появи певної потреби або проблеми. На цій основі визначається мета, досягнення якої забезпечується шляхом встановлення взаємозв'язків між ключовими складовими: робочою силою, умовами праці, засобами та предметами праці. У результаті взаємодії цих елементів формується продукт діяльності, який і становить завершення трудового процесу.

За результатами наукових досліджень різних авторів склад організації праці може включати неоднакову кількість елементів. У таблиці 1.2 подано ключові підходи науковців щодо визначення переліку елементів організації праці на промисловому підприємстві.

Таблиця 1.2

Елементи організації праці згідно з дослідженнями різних науковців

Елементи ОП	Автори								Кількість елементів ОП
	Дейнека А.В., Жуков Б.М.	Решмідлова С.Л., Мул Н.А., Зелена М.І.	Рофе А.І.	Гриньова В.М., Шульга Г.Ю.	Кібанов А.Я.	Шовкун В.А.	Ковальов В.М., Рижиков В.С., Єсєков О.Л.	Балдін І.В., Ясников Г.Е.	
Розподіл праці	+	+	+	+	+	+	-	+	7
Кооперування праці	+	+	+	+	+	+	-	+	7
Організація робочого місця	-	+	+	+	-	+	+	+	6
Організація обслуговування робочого місця	-	+	+	+	-	+	+	+	6
Прийоми і методи праці			+	+			+	+	4
Нормування праці	+	+	+		+	+	-	+	6
Планування, облік та аналіз праці	-	-	+	+	+	+	-	+	5
Створення безпечних і здорових умов праці	+	+	+	+	+	+	-	+	7
Підбір, підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації працівників	-	+	+	+	+	+	-	+	6
Організація оплати та матеріального стимулювання праці	+	+	+	+	+	+	-		6
Дисципліна праці	-	-	+	+		+	-	+	4
Контроль за якістю роботи	+	+	-	-	-	-	+	-	3

Джерело: [28]

Таким чином, дослідники по-різному визначають набір елементів, які формують систему організації праці. Більшість авторів (сім із восьми) погоджуються, що поділ і кооперування праці, а також забезпечення безпечних умов роботи є ключовими складовими організації праці. Шість науковців вважають обов'язковими елементами організацію й обслуговування робочого місця, нормування праці, роботу з персоналом і систему оплати праці. Для п'яти дослідників до важливих компонентів належать також планування, облік та аналіз трудових процесів. Лише чотири авторські підходи включають до складу

організації праці прийоми та методи виконання робіт і трудову дисципліну, а лише троє вчених відносять до її елементів контроль якості праці.

Розглянемо докладніше кожний з елементів, що формують процес організації праці на підприємстві.

Одним із ключових елементів організації праці на підприємстві є підбір, професійна підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації працівників. Робота з персоналом належить до сфери організації праці, оскільки без компетентних і кваліфікованих кадрів неможливо забезпечити результативне функціонування виробництва [33].

Підготовці працівників передуює професійний добір кандидатів на відповідні посади. Він включає оцінювання стану здоров'я, визначення психофізіологічних характеристик, необхідних для конкретної професії, а також застосування тестування та інших методів контролю [36].

Формування кваліфікованої робочої сили в умовах сучасного виробництва здійснюється як через систему професійно-технічної освіти, так і шляхом навчання безпосередньо на підприємстві. Професійне навчання на виробництві охоплює підготовку нових працівників, перепідготовку, оволодіння суміжними професіями, що потрібні підприємству, а також підвищення кваліфікації.

У сучасних умовах особливої ваги набуває перепідготовка працівників відповідно до потреб ринку праці. Як і первинне професійне навчання, перепідготовка здійснюється безпосередньо на підприємстві через індивідуальні форми навчання або курсову підготовку.

Необхідність такої перепідготовки виникає у кількох типових ситуаціях. Вона проводиться для працівників, які вивільняються внаслідок перепрофілювання чи реорганізації підприємства; для розширення їхнього професійного профілю та підготовки до роботи в умовах колективних форм організації праці; а також тоді, коли працівнику потрібно опанувати нову професію через відсутність роботи за наявною спеціальністю або через втрату можливості виконувати попередні трудові функції.

Підвищення кваліфікації робітників являє собою професійно-технічне

навчання, яке дозволяє працівникам поглиблювати та розширювати вже набутий рівень знань і навичок відповідно до вимог виробництва або сфери послуг. Особливістю цього процесу є те, що заняття проводяться безпосередньо з робітниками, а не з учнями, як це відбувається у профтехучилищах або під час первинної підготовки на підприємстві.

Планування підвищення кваліфікації в організації повинно передувати аналізу служби управління персоналом ефективності використання робочої сили у структурних підрозділах за професіями та рівнями кваліфікації. Це включає виявлення причин зниження середнього розряду робітників, відставання рівня кваліфікації від необхідного, виникнення браку продукції з їхньої вини та нераціонального використання робочого часу [3].

Поділ праці є процесом розподілу видів трудової діяльності між працівниками, бригадами, ланками та іншими підрозділами підприємства. Він становить відправну точку організації праці для досягнення виробничих цілей і полягає у закріпленні за кожним працівником та підрозділом певних обов'язків, функцій, видів робіт і технологічних операцій. Поділ праці передбачає спеціалізацію працівників на виконанні окремих частин спільної роботи.

Виділяють такі основні форми поділу праці [19]: технологічний, поопераційний, функціональний та професійний. Технологічний поділ передбачає розподіл виробничого процесу за видами, фазами та циклами. Поопераційний поділ полягає у закріпленні за працівниками окремих операцій для скорочення виробничого циклу. Функціональний поділ здійснюється між різними категоріями персоналу, такими як робітники, керівники та спеціалісти, а також між основними і допоміжними працівниками. Професійний поділ відбувається між групами робітників на основі технологічної однорідності виконуваних робіт і залежить від знарядь і предметів праці та технологій виробництва. Під впливом розвитку цих чинників професійний поділ праці зазнає змін: зростає кількість професій механізованої праці, скорочується перелік вузьких спеціальностей і збільшується кількість професій широкого профілю [42].

Часткова механізація виробництва зазвичай супроводжується поопераційним поділом праці та вузькою спеціалізацією працівників. Комплексна механізація передбачає об'єднання вузьких спеціальностей, що веде до розширення професійного профілю робітників. У умовах зростання рівня автоматизації спостерігається тенденція поєднання функцій: робітник-оператор із вузькою кваліфікацією виконує частину роботи, а робітник-наладчик із високою кваліфікацією та широким професійним профілем забезпечує контроль і налагодження процесів.

Кваліфікаційний поділ праці зумовлюється різним ступенем складності виконуваних робіт і полягає у відокремленні складних завдань від простих. При цьому враховується технологічна складність виготовлення продукції, обсяг підготовчих і виробничих функцій, а також контроль за якістю продукції.

Зворотною стороною поділу праці є її кооперація — спільна участь людей у виконанні одного або декількох взаємопов'язаних процесів праці.

Кооперація праці — це організована виробнича взаємодія між окремими працівниками, бригадами, ланками, дільницями та службами у процесі праці з метою досягнення певного виробничого результату. Без кооперації ефективно виробництво неможливе. Її ефективність проявляється у забезпеченні раціонального використання робочої сили та засобів праці, безперервності виробничих процесів, ритмічного виконання робіт, підвищення продуктивності праці, а також у формуванні оптимальних соціально-трудових взаємовідносин між учасниками виробництва та узгодженні їхніх інтересів і цілей [31].

Основні форми кооперації поділяють на просту та складну. Проста кооперація передбачає спільну роботу групи працівників над однорідними операціями, тоді як складна кооперація охоплює виконання різнорідних операцій одного виробничого процесу і застосовується при роботі з технічними засобами.

Кооперація праці здійснюється на різних рівнях: у масштабі суспільства — через обмін діяльністю та продуктами праці між галузями економіки; у межах галузі — шляхом обміну продукцією або спільної участі кількох підприємств у виготовленні певної продукції; на рівні підприємства — між цехами, дільницями

та окремими працівниками залежно від виробничих умов, типу виробництва, особливостей техніки та технології. На підприємстві кооперування праці може відбуватися як через індивідуальне виконання робіт на конкретних робочих місцях, так і через суміщення трудових функцій і спеціальностей під час колективної діяльності [12]. Серед колективних форм організації праці провідне місце займають групові форми, зокрема виробничі бригади та ланки.

Нормування праці — це процес встановлення технічно обґрунтованих норм, який завершує етап організації праці і слугує відправною точкою для її подальшого вдосконалення. При цьому важливим чинником є умови праці, які представляють собою сукупність факторів зовнішнього середовища, що впливають на працездатність і здоров'я людини під час виконання робіт.

Норми праці є основою для планування роботи підприємства та його підрозділів, організації оплати праці, обліку виробничих витрат, управління соціально-трудовими відносинами тощо. Завдяки нормам формуються бізнес-плани, плануються обсяги виробництва цехів і дільниць, визначається завантаження обладнання та робочих місць, встановлюються завдання з підвищення продуктивності, розраховується потреба в кадрах і розробляються календарно-планові нормативи.

Нормування забезпечує узгоджену взаємодію цехів, бригад та відділів підприємства, синхронізацію роботи на різних робочих місцях і дільницях, рівномірність та ритмічність виробничого процесу. У сучасних умовах розвитку ринкових відносин і зростання економічної самостійності підприємств нормування праці набуває особливого значення як засіб зниження витрат живої праці [25].

На працівника у виробничому середовищі впливає велика кількість зовнішніх факторів, які за походженням можна розділити на дві групи. Перша група включає фактори, що не залежать від специфіки виробництва, зокрема географо-кліматичні та соціально-економічні, які визначають положення працівника в суспільстві загалом. Друга група формується під впливом особливостей техніки, технологій та економіки, а також від специфіки трудового

колективу.

Ефективна організація праці неможлива без дотримання встановлених норм і правил на виробництві, тобто без дисципліни праці. Практика виділяє різні види дисципліни: трудову, виробничу, технологічну, планову, фінансову, договірну тощо. Таке різноманіття зумовлене тим, що різні органи та відомства встановлюють власні правила, норми та вимоги, виконання яких розглядається як дотримання дисципліни [25].

Не менш важливим елементом організації праці є належна організація робочих місць.

Організація робочих місць передбачає систему їхнього оснащення та планування відповідно до виробничих цілей. Робоче місце розглядається як первинна ланка виробництва — зона трудової діяльності одного працівника або групи працівників, обладнана необхідними засобами для виконання конкретного виробничого завдання. Його характеристика залежить від спеціалізації, виду та ролі у виробничому процесі. Класифікація робочих місць здійснюється за такими критеріями, як професія та кількість виконавців, ступінь спеціалізації, рівень механізації, наявність устаткування, розміщення в просторі та інші параметри (рис. 1.3).

Рівень ефективності праці на робочому місці значною мірою визначається досконалістю системи його обслуговування.

Організація обслуговування робочих місць передбачає забезпечення всім необхідним для їх функціонування: технічним обслуговуванням, сировиною та матеріалами, подачею енергії, контролем якості продукції та господарським обслуговуванням. Ефективне обслуговування робочих місць досягається за дотримання принципів культури, оперативності, комплексності та плановості обслуговування. Основною вимогою раціональної організації робочих місць є створення максимальної зручності для працівників, мінімізація нераціональних переміщень і рухів, що дозволяє знизити витрати праці на виконання роботи. Економія часу та сил працівника є головним критерієм ефективності організації робочих місць [40].

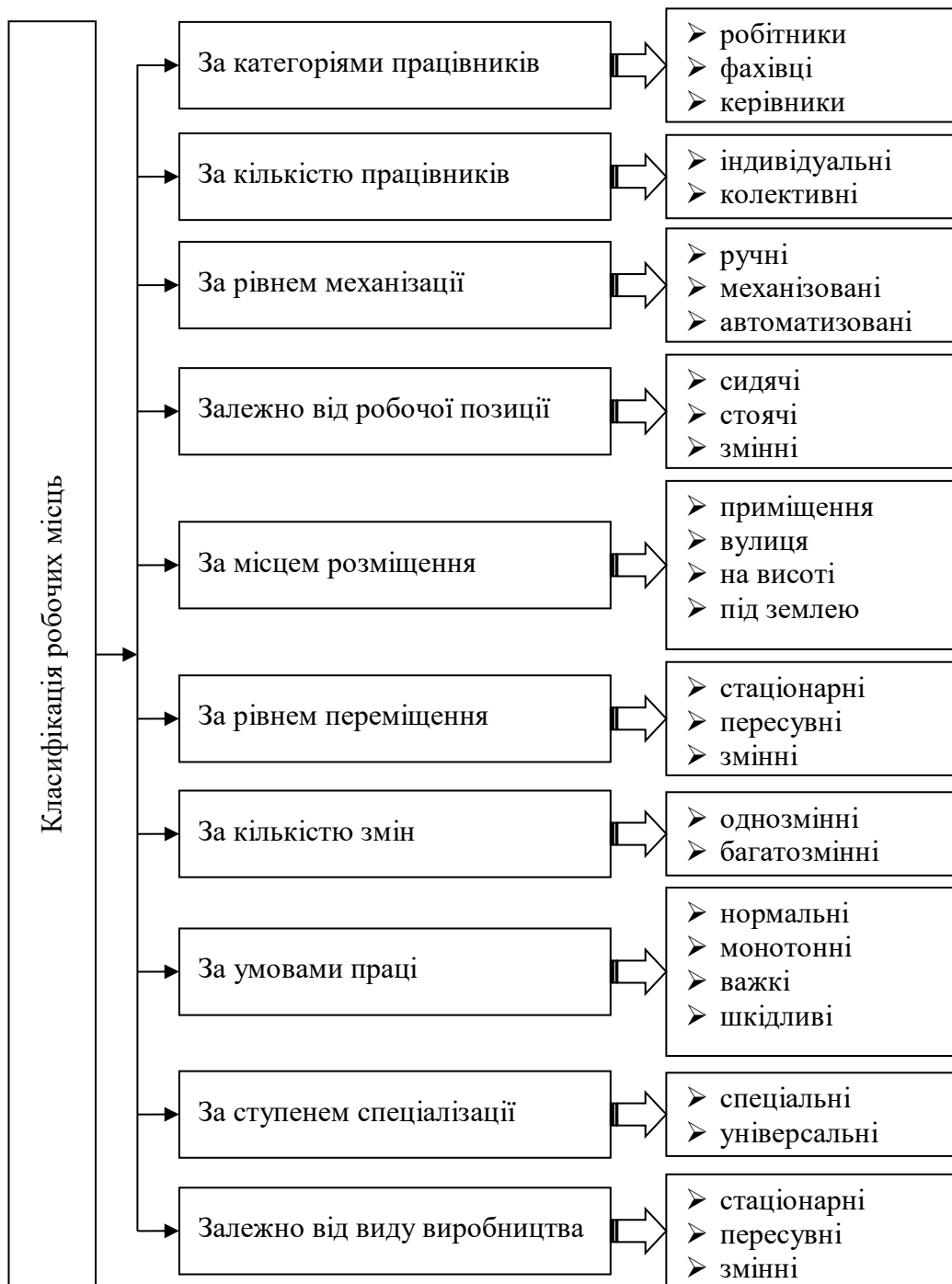


Рисунок 1.2 - Класифікація робочих місць

Джерело: опрацьовано автором на основі [25]

Розробка раціональних прийомів і методів праці передбачає визначення оптимальних способів виконання роботи. Хоча технологія значною мірою визначає спосіб виконання операцій, кожен технологічну дію можна здійснити по-різному — з більшою чи меншою кількістю рухів, з різним рівнем вмілості, витратою часу та фізіологічної енергії. Встановлення найбільш економного

способу виконання кожної дії, операції або роботи є відповідальним завданням організатора праці.

Цей процес включає аналіз і розробку всіх елементів трудового процесу: побудову та координацію рухів, вибір зручної робочої пози, способи володіння інструментом, управління машинами та механізмами. Методи виконання трудових процесів розробляються паралельно з проектуванням технологічного процесу, а результати заносяться у карти прийомів і методів праці, організаційні карти та інструкційні чи технологічні картки [26].

Організація оплати праці представляє собою систему організаційно-правових заходів, спрямованих на встановлення змісту та порядку запровадження системи оплати праці, тарифної системи, нормування праці, відрядних розцінок, преміювання, а також інших заохочувальних, компенсаційних і гарантійних виплат. Вона включає визначення норм оплати праці при відхиленнях від тарифних умов, форми та строки виплати заробітної плати, порядок обчислення середнього заробітку, індексацію зарплати у зв'язку зі зміною індексу споживчих цін, компенсацію зарплати при порушенні термінів її виплати. Організація оплати праці базується на наукових принципах, що враховують державну політику щодо мінімального рівня заробітної плати, стан національної економіки та домінуючі форми власності й господарювання [9].

Закон України «Про оплату праці» визначає її як винагороду, зазвичай у грошовому виразі, яку роботодавець виплачує працівникові за виконану роботу відповідно до трудового договору [37].

Структура заробітної плати включає кілька видів: основну, додаткову та інші компенсаційні і заохочувальні виплати. Основна заробітна плата — це винагорода за виконану роботу відповідно до встановлених норм праці, яка встановлюється у вигляді тарифних ставок або окладів і відрядних розцінок для робітників, а також посадових окладів для службовців. Додаткова заробітна плата передбачає винагороду за працю понад установлені норми, за досягнення трудових успіхів, винахідливість та роботу в особливих умовах. Вона включає доплати, надбавки, гарантійні та компенсаційні виплати, передбачені

законодавством, а також премії, пов'язані з виконанням виробничих завдань і функцій. Інші компенсаційні та заохочувальні виплати охоплюють річні винагороди за результатами роботи, премії за спеціальними системами та положеннями, а також додаткові компенсаційні та матеріальні виплати, що не передбачені діючими нормативними актами або здійснюються понад встановлені ними норми [16].

Виховання дисципліни праці та підтримка трудової активності й творчої ініціативи є невід'ємними складовими ефективної організації праці. Дотримання встановлених правил і порядку на виробництві є обов'язковим, і на практиці розрізняють трудову, виробничу, технологічну, планову, фінансову, договірну та інші форми дисципліни. Таке різноманіття пов'язане з тим, що різні органи та відомства встановлюють власні правила, норми та вимоги, дотримання яких і визначає відповідну дисципліну [27].

Організація праці на підприємстві посилюється завдяки трудовій активності та творчій ініціативі працівників. Розвиток демократії в суспільстві та на виробництві, а також зростання економічної самостійності підприємств створюють сприятливі умови для стимулювання цих якостей, що, у свою чергу, підвищує рівень організації праці та ефективність виробництва.

Планування та облік праці здійснюються з метою визначення необхідних загальних працезатрат, чисельності персоналу та фонду заробітної плати. Планування праці передбачає встановлення пропорцій між трудовими ресурсами, їх продуктивністю, чисельністю персоналу та фондом заробітної плати для виконання виробничої програми і є складовою частиною загальної системи, що забезпечує ефективне функціонування праці. Облік праці є необхідною передумовою оцінки результативності роботи, її оплати та матеріального стимулювання, яке також входить до системи організації праці.

Створення безпечних і здорових умов праці передбачає відповідність робочого місця, технологічних процесів, машин, механізмів, устаткування, засобів колективного та індивідуального захисту, а також санітарно-побутових умов вимогам законодавства. Працівник має право відмовитися від виконання

дорученої роботи у разі виникнення виробничої ситуації, небезпечної для його життя, здоров'я, оточуючих або довкілля. У такому випадку він зобов'язаний негайно повідомити безпосереднього керівника або роботодавця. Наявність небезпечної ситуації за потреби підтверджується спеціалістами з охорони праці підприємства за участю представника профспілки, уповноваженої працівниками особи з питань охорони праці (якщо профспілка на підприємстві не створена), а також страхового експерта з охорони праці.

Працівник має право розірвати трудовий договір за власним бажанням у випадку, якщо роботодавець порушує законодавство з охорони праці або не дотримується відповідних умов колективного договору. У такому разі йому виплачується вихідна допомога у розмірі, передбаченому колективним договором, але не менше тримісячного заробітку.

Працівника, який за медичним висновком потребує легшої роботи через стан здоров'я, роботодавець зобов'язаний за згодою перевести на таку роботу на термін, зазначений у висновку. За необхідності може бути встановлено скорочений робочий день та організовано навчання для здобуття іншої професії відповідно до законодавства.

У разі тимчасового зупинення експлуатації підприємства, цеху, дільниці, окремого виробництва або устаткування за рішенням органу державного нагляду з охорони праці або служби охорони праці працівникові зберігаються його робоче місце та середній заробіток [38].

Раціональна організація праці передбачає інтеграцію всіх елементів трудового процесу в єдину взаємопов'язану систему, що дозволяє досягти виконання виробничої програми з мінімальними затратами трудових і матеріальних ресурсів — робочої сили, предметів і засобів праці. Покращення організації праці є одним із ефективних засобів підвищення якості роботи та продуктивності виробництва.

1.3 Особливості організації праці на підприємствах, що здійснюють автотранспортні перевезення в умовах воєнного стану

Найактуальнішим викликом для України сьогодні є військові дії, які суттєво впливають на ринок праці, викликаючи його коливання та структурні трансформації [30]. У таких умовах невизначеність, обмеженість можливостей для трудової діяльності, якісні та структурні зміни у сфері праці, значні потоки внутрішньо переміщених осіб та мобілізаційні заходи додатково ускладнюють проблему зайнятості населення. Незважаючи на поступову адаптацію економіки до нових умов, рівень безробіття залишається високим: за даними дослідницької агенції “Info Sapiens”, у січні 2024 року він становив 17% [7, 49].

Військові дії також серйозно впливають на організацію праці, оскільки призводять до втрати робочої сили через мобілізацію, вимушене переселення та еміграцію населення. Це створює дефіцит кваліфікованих кадрів у різних галузях, ускладнює функціонування підприємств та змушує їх шукати нові методи залучення, адаптації та перепідготовки працівників.

Воєнний стан, запроваджений в Україні через широкомасштабну агресію росії, суттєво вплинув на функціонування ринку транспортних послуг. Цей сектор, критично важливий для економіки країни, був змушений адаптуватися до нових викликів, пов'язаних із порушенням логістичних ланцюгів, руйнуванням інфраструктури та змінами у структурі попиту.

Військові дії на території України серйозно позначилися на транспортно-логістичному секторі. З початком війни агресія рф фактично паралізувала експортні можливості країни. Авіасполучення було повністю припинене, частково зруйновано інфраструктуру аеропортів та залізниць, постраждали складські приміщення та офіси логістичних компаній, а деякі підприємства були змушені припинити діяльність або перенести її в інші регіони. Крім того, окупанти викрали технічні засоби та обладнання, завдавши значних збитків.

До початку повномасштабного вторгнення автомобільний транспорт відіграв ключову роль у пасажирських перевезеннях, забезпечуючи близько

55% усіх перевезених пасажирів в Україні [32]. У 2019 році обсяг автомобільних перевезень становив 1,8 млрд пасажирів [4]. Попри пандемію COVID-19, у 2020 році кількість перевезених пасажирів залишалася практично незмінною (1,8049 млрд осіб) [21], однак загальний пасажирооборот суттєво зменшився — на 53,9% порівняно з 2019 роком, досягнувши 20,64 млрд пасажиро-кілометрів [22].

У 2021 році ринок демонстрував ознаки відновлення: загальний пасажирооборот зріс до 62,73 млрд пасажиро-кілометрів, тоді як автомобільним транспортом було перевезено 1078,9 млн пасажирів, що забезпечило 21,33 млрд пасажиро-кілометрів [22].

Таким чином, довоєнний ринок пасажирських автоперевезень характеризувався значними обсягами перевезень, однак уже виявляв ознаки стагнації та відчутний негативний вплив пандемії COVID-19. Це свідчило про його вразливість до зовнішніх шоків ще до початку повномасштабної війни

Ринок був структурований за міськими, приміськими, міжміськими та міжнародними маршрутами, при цьому особливо активно розвивалися міжнародні перевезення, зокрема у напрямку країн ЄС. У сфері діяли як великі автотранспортні компанії, так і численні фізичні особи-підприємці. Регуляторна система включала методику розрахунку тарифів та вимогу обов'язкового ліцензування. Водночас довоєнна модель мала проблеми, пов'язані з непрозорістю формування тарифів і недостатньою ефективністю контролю, що поглибило дисфункції в умовах війни. Попри це, ще до вторгнення здійснювалися окремі кроки в напрямі цифровізації системи контролю [14].

До 2022 року ринок пасажирських автоперевезень в Україні складався з кількох основних сегментів. Згідно із Законом України «Про автомобільний транспорт», послуги пасажирських перевезень класифікувалися на автобусні перевезення, перевезення на таксі та поїздки легковими автомобілями на замовлення. Внутрішні перевезення охоплювали розгалужену систему міських, приміських і міжміських маршрутів, що забезпечували транспортне сполучення між населеними пунктами всієї країни [2].

Міжнародні автобусні перевезення також динамічно розвивалися,

особливо після впровадження безвізового режиму з країнами ЄС. Найбільш затребуваними напрямками були Польща, Німеччина та Чехія. Державна служба України з безпеки на транспорті здійснювала ведення реєстру міжнародних маршрутів.

Варто зазначити, що до війни ключовими видами транспорту для міжнародної торгівлі були залізничний та морський транспорт, а вихід до Чорного моря забезпечував експорт товарів майже в усі країни світу. Після 24 лютого 2022 року блокада морських портів істотно вплинула на обсяги торгівлі та логістичну структуру. Якщо на початку 2022 року морські перевезення забезпечували близько 80% експорту, то вже у квітні цей показник знизився до 13%. Основне навантаження перейшло на залізничний та автомобільний транспорт, а обсяги поставок до країн ЄС значно зросли [34].

Уведення воєнного стану також змінило структуру попиту на транспортні послуги. Попит на пасажирські перевезення зменшився через масову евакуацію населення з небезпечних регіонів, тоді як потреба у вантажних перевезеннях зростає для забезпечення військових потреб, доставки гуманітарної допомоги та підтримки критично важливих секторів економіки (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Основні показники функціонування ринку транспортних послуг

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Обсяг перевезення вантажів, млн т	676,0	600,1	621,3	317,5	328,3
Вантажообіг, млн т км	338962,5	290079,3	289635,4	166731,3	163360,4
Кількість перевезених пасажирів, млн пас.	4262,3	2570,3	2655,4	1600,6	2037,6
Пасажирообіг, млн пас. км	107175,0	49034,8	62734,2	311142,8	39397,7

Джерело: [17]

Безпекові ризики та значні руйнування транспортної інфраструктури — доріг, мостів, автостанцій — спричинили розрив логістичних ланцюгів, подовження маршрутів та зростання їхньої небезпечності. Це вимагало оперативної адаптації ринку: уже з лютого 2022 року з'явилося 178 нових міжнародних перевізників, а великі оператори почали активно розширювати

свою міжнародну діяльність. Водночас обсяги внутрішніх перевезень різко зменшилися, особливо у регіонах, що зазнали найбільших руйнувань, тоді як евакуаційні маршрути стали життєво необхідними.

Стрімке зростання міжнародних перевезень, хоч і допомогло задовольнити попит, супроводжувалося ризиками демпінгу та погіршенням якості й безпеки послуг через активний вихід на ринок менш досвідчених компаній, чому, зокрема, сприяло спрощення процедур ліцензування. У майбутньому це вимагатиме перегляду відповідних регуляторних норм після стабілізації ситуації.

Економічні труднощі в галузі пов'язані з гострим дефіцитом і зростанням вартості пального, що особливо відчутно проявилось у травні 2022 року та суттєво збільшило собівартість перевезень. Окрім цього, логістичні збої та девальвація гривні спричинили подорожчання та нестачу запчастин, шин і мастильних матеріалів. Чинні тарифи, зокрема регульовані, часто не покривають реальних витрат перевізників, а зниження платоспроможності населення додатково скорочує попит на платні транспортні послуги. Проблема «тіньового» обігу коштів також посилилася, формуючи недобросовісну конкуренцію, а недостатні компенсації за перевезення пільгових категорій населення створюють додаткове фінансове навантаження на операторів ринку.

Кадрова ситуація ускладнюється гострим дефіцитом водіїв, спричиненим як мобілізацією, так і трудовою міграцією. Існуючі механізми бронювання працівників залишаються недосконалими: лише 30–40 % підприємств мають можливість забронювати необхідний персонал, що призводить до скорочення рейсів та надмірного навантаження на наявних працівників.

В умовах воєнного стану підприємства стикаються з необхідністю враховувати підвищені ризики для життя та здоров'я персоналу, що зумовлює адаптацію організації праці до нових реалій. Це передбачає облаштування укриттів, зміну режимів роботи, перегляд технологічних процесів та інших процедур, спрямованих на мінімізацію загроз і забезпечення безпеки працівників.

Війна також посилює психологічне навантаження на трудові колективи, що позначається на рівні мотивації та продуктивності. За таких умов підприємства змушені переглядати системи стимулювання, враховувати вплив стресових факторів, розширювати програми підтримки персоналу, надавати додаткові соціальні гарантії та запроваджувати заходи, спрямовані на емоційну стабілізацію та збереження працездатності.

Отже, воєнні дії в Україні формують принципово нові умови функціонування підприємств, вимагаючи від них гнучких рішень та удосконалення підходів до організації праці й управління персоналом. Це дозволяє забезпечити безперервність операцій, адаптуватися до зовнішніх і внутрішніх викликів та підтримувати ефективність діяльності навіть у надзвичайно складних обставинах.

У таких умовах підприємства змушені постійно переглядати підходи до організації праці, приділяючи особливу увагу залученню, підготовці та утриманню персоналу, запровадженню нових форматів роботи й оперативній адаптації до динамічних змін зовнішнього середовища.

На думку Г. В. Жосан та Н. В. Кириченко [23], на результативність праці в період воєнних дій впливають ключові фактори, що відображають специфічні труднощі та виклики, з якими стикається персонал у ситуації нестабільності. Ці фактори узагальнено й подано на рис. 1.3.



Рисунок 1.3 – Фактори впливу на персонал в умовах воєнного стану

Джерело: [23]

Отже, чинники, що впливають на персонал у період воєнних дій, мають багатогранний характер і охоплюють як фізичний та психологічний стан працівників, так і умови їхньої професійної діяльності.

Запровадження воєнного стану супроводжується низкою обмежень, які зменшують гнучкість організації трудових процесів. Посилення тривожності, пов'язане з постійною загрозою життю та здоров'ю, погіршує моральний стан працівників, що неминуче відображається на їхній мотивації й результативності. Обмеження пересування ускладнюють своєчасний доступ до робочих місць або можливість релокації в безпечніші регіони, порушуючи сталість роботи колективу.

Додатково, скорочення економічної активності, спричинене зупинкою частини бізнесів і розривом логістичних ланцюгів, веде до зменшення кількості робочих місць і зниження рівня оплати праці, що негативно позначається на матеріальному становищі та загальному настрої працівників.

У сучасних умовах воєнного стану ринок пасажирських автоперевезень України потребує не окремих тактичних рішень, а комплексних, довгострокових стратегій, здатних забезпечити безпечне, ефективне та стійке функціонування галузі. Такі стратегії мають одночасно реагувати на актуальні виклики та формувати основу для майбутнього розвитку.

Гнучка адаптація маршрутної мережі стає одним із ключових напрямів. Вона передбачає регулярне оновлення та коригування маршрутів із урахуванням змін безпекової ситуації, стану дорожньої інфраструктури та динаміки пасажиропотоків. У пріоритеті — підтримання транспортної доступності деокупованих та прифронтових територій, а також розширення міжнародних маршрутів. Серед необхідних рішень — прогнозування попиту, оптимізація частоти рейсів, створення тимчасових "човникових" маршрутів і розвиток мультимодальних схем перевезень.

Абсолютною вимогою є підвищення рівня безпеки як пасажирів, так і персоналу. Це включає жорсткіші вимоги до технічного стану транспорту, регулярні техогляди, забезпечення водіїв засобами індивідуального захисту та

проведення системних інструктажів щодо дій у надзвичайних ситуаціях. Важливою є також розробка протоколів реагування та інтеграція сучасних стандартів управління безпекою, зокрема елементів Safety Management System. Використання GPS-моніторингу сприятиме координації дій у разі виникнення небезпеки.

Оптимізація управління автопарком, особливо в умовах дефіциту ресурсів, передбачає підвищення паливної ефективності, пошук альтернативних постачальників запчастин і матеріалів, а також централізований ремонт транспортних засобів. У довгостроковій перспективі доцільно розглядати поступовий перехід на альтернативні види палива.

Цифровізація виступає стратегічним напрямом модернізації ринку. Розширення використання електронних квитків, онлайн-сервісів, систем диспетчеризації та мобільних застосунків покращує зручність і прозорість. Запровадження електронних конкурсів на маршрути через ЄКІС та цифрових інструментів на кордоні, зокрема «е-Черги», здатне суттєво знизити корупційні ризики й підвищити ефективність взаємодії учасників ринку. Цифрові технології також є дієвим засобом протидії тінізації сектора.

Важливу роль відіграє підтримка з боку держави. Потребують удосконалення механізми компенсації пільгових перевезень, оскільки їхня недосконалість створює фінансовий тиск на перевізників. Серед необхідних заходів — цільові програми підтримки, пільгове кредитування, гранти та інші інструменти, спрямовані на оновлення автопарку, забезпечення ресурсами та підвищення стійкості підприємств.

Таким чином, формування комплексної, системної політики в умовах війни є запорукою того, що пасажирські автоперевезення зможуть не лише адаптуватися до викликів сьогодення, а й закласти фундамент для післявоєнного відновлення та сталого розвитку.

Висновки до розділу 1

У першому розділі магістерської роботи всебічно розкрито теоретико-методологічні засади організації праці персоналу на підприємстві з акцентом на специфіку функціонування автотранспортних підприємств. Проведений аналіз наукових підходів дозволив узагальнити сутність поняття «організація праці» як цілісної системи взаємодії працівників із засобами та предметами праці, спрямованої на досягнення запланованих виробничих і соціально-економічних результатів. Доведено, що ефективна організація праці є ключовою передумовою підвищення продуктивності, конкурентоспроможності та стійкого розвитку підприємства.

У розділі обґрунтовано економічну природу праці та її багатовимірний характер, що поєднує кількісні та якісні параметри, а також визначає складність управління трудовими процесами. Встановлено, що організація праці повинна розглядатися не лише як певний стан системи, а й як безперервний процес її вдосконалення відповідно до змін у науково-технічному прогресі, умовах зовнішнього середовища та розвитку людського капіталу. Особливу увагу приділено ролі наукової організації праці як інструменту зниження витрат живої та уречевленої праці й підвищення ефективності виробництва.

Систематизовано основні елементи організації праці персоналу, серед яких провідне місце займають поділ і кооперація праці, організація та обслуговування робочих місць, нормування праці, система оплати та стимулювання, підбір і розвиток персоналу, дисципліна праці та створення безпечних і здорових умов праці. Доведено, що лише комплексне та узгоджене функціонування цих елементів забезпечує раціональне використання трудових ресурсів і формування ефективного трудового потенціалу підприємства.

Окремо проаналізовано особливості організації праці на підприємствах автомобільного транспорту в умовах воєнного стану. Визначено, що військові дії істотно ускладнили функціонування транспортної галузі через дефіцит кадрів, руйнування інфраструктури, зростання безпекових ризиків, порушення

логістичних ланцюгів і зміну структури попиту на транспортні послуги. Водночас доведено, що автотранспортні підприємства відіграють критично важливу роль у забезпеченні життєдіяльності економіки, евакуації населення, гуманітарних та військових перевезень, що підвищує вимоги до гнучкості, адаптивності та стійкості організації праці персоналу.

Таким чином, результати першого розділу створюють теоретичну та методичну основу для подальшого аналізу стану організації праці персоналу на підприємстві ТОВ ВКФ «Ігрек» і розроблення практичних рекомендацій щодо її удосконалення в умовах воєнного стану

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ НА ТОВ ВКФ «ІГРЕК»

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства

Транспортна інфраструктура є важливим чинником економічного розвитку країни та забезпечення ефективного функціонування її господарських відносин. Вона сприяє руху товаропотоків, створенню нових робочих місць, зростанню обсягів торгівлі, підвищенню якості обслуговування споживачів та інвестиційної привабливості регіонів із розвинутою транспортно-складською мережею. Збільшення обсягів перевезень свідчить про економічне зростання, тоді як їхнє скорочення може вказувати на кризові явища в економіці [44].

Економічна теорія визначає низку базових характеристик, які притаманні вільному ринку послуг транспортної інфраструктури [35]. Зокрема, такий ринок передбачає повну відкритість входу та виходу, коли будь-яка кількість транспортних суб'єктів може без обмежень розпочинати або припиняти діяльність, незалежно від форми власності, а споживачі не зазнають дискримінації. Функціонування транспортної інфраструктури ґрунтується на використанні всього спектра ресурсів — матеріальних, трудових, фінансових, інформаційних та інших, ефективне залучення яких забезпечує розширення обсягів послуг, упровадження інноваційних технологій перевезень, використання резервних потужностей і залучення інвестицій з метою отримання додаткових доходів.

Важливою умовою є також вільний доступ усіх учасників до ринкової інформації, що охоплює відомості про попит і пропозицію, рівень цін, прибутковість та інші ключові параметри функціонування ринку. Послуги на такому ринку мають однорідний характер, тобто не відрізняються за торговими марками чи іншими ознаками, що могли б штучно виділяти окремих постачальників. Водночас кожен учасник ринку діє самостійно й незалежно, не маючи можливості впливати на рішення інших, що унеможливорює монопольні

прояви та забезпечує умови вільної конкуренції. Основними учасниками ринку послуг транспортної інфраструктури виступають транспортні підприємства, оператори інфраструктури, логістичні організації та споживачі відповідних послуг.

Товариство з обмеженою відповідальністю Виробничо-комерційна фірма «Ігрек» (ТОВ ВКФ «Ігрек») є підприємством, зареєстрованим у 1993 році, яке здійснює автомобільні перевезення, а також надає послуги зі зберігання, технічного обслуговування та ремонту рухомого складу. ВКФ «Ігрек» здійснює транспортне обслуговування міста Дніпро та Дніпропетровської області, пропонуючи розвинену маршрутну мережу, орієнтовану на зручність пасажирів. Забезпечуючи стабільне сполучення між населеними пунктами регіону, підприємство створює умови для надання ефективних і комфортних транспортних послуг.

Види діяльності ТОВ ВКФ «Ігрек»: допоміжне обслуговування наземного транспорту; технічне обслуговування та ремонт автотransпортних засобів; неспеціалізована оптова торгівля; пасажирський наземний транспорт міського та приміського сполучення; інший пасажирський наземний транспорт, н. в. і. у.; надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна; посередництво в розміщенні реклами в засобах масової інформації.

Транспортна послуга ТОВ ВКФ «Ігрек» є результатом здійснення транспортної діяльності з перевезення пасажирів як основного предмета послуги, а також комплексу супутніх і допоміжних операцій, що забезпечують перевізний процес. Усі зазначені дії виконуються підприємством як суб'єктом надання послуг на підставі попередньої заявки клієнта, який виступає об'єктом цієї послуги.

Метою діяльності Товариства є отримання прибутку шляхом поєднання матеріальних і фінансових ресурсів його учасників та здійснення ефективної господарської діяльності. Майнову основу підприємства формують виробничі й невиробничі фонди, а також інші активи, вартість яких відображається у самотійному балансі. Марки транспортних засобів представлено на рис. 2.1.



Рисунок 2.1 – Марки транспортних засобів ТОВ ВКФ «Ігрек»

Джерело: [39]

Підприємство обслуговує міські маршрути №29, 31, 73, 87А, 91, 101А, 106, 107, 146А, 146Б та приміські маршрути № 10025, 10069, 10893, 11391.

Діяльність підприємства ґрунтується на принципах повного господарського розрахунку, самофінансування та самоокупності. Воно забезпечує соціальний розвиток і матеріальне стимулювання працівників за рахунок власних накопичених коштів і несе повну відповідальність за виконання фінансових та договірних зобов'язань перед постачальниками, споживачами, бюджетом, банківськими установами та трудовим колективом відповідно до чинного законодавства. Має розрахункові, валютні та інші банківські рахунки, відкриті за рішенням правління, а також печатку із власною назвою. Автотранспортне підприємство (АТП) функціонує як самостійний суб'єкт господарювання, наділений правами та обов'язками юридичної особи, має право укладати договори, здійснювати господарську діяльність відповідно до визначених цілей і завдань та нести відповідальність за результати своєї роботи.

ТОВ ВКФ «Ігрек» провадить свою діяльність на підставі Статуту та у повній відповідності до чинного законодавства України.

Виробнича діяльність підприємства охоплює основне, допоміжне та обслуговувальне виробництва. Провідну роль відіграє основне виробництво, яке полягає у здійсненні перевезень і є ключовим напрямом діяльності ТОВ ВКФ «Ігрек». Його ефективне функціонування потребує постійного технічного та

організаційного забезпечення, а також виконання комплексу супутніх робіт.

Допоміжне виробництво підприємства являє собою сукупність процесів, спрямованих на підтримання технічної справності й готовності рухомого складу, що безпосередньо використовується в основній діяльності. Обслуговувальні виробництва при цьому не створюють матеріального продукту, однак виконують важливі функції із забезпечення основного та допоміжного виробництв енергетичними ресурсами, інформаційною підтримкою, а також контролю якості технічного обслуговування і ремонтних робіт.

Для ТОВ ВКФ «Ігрек» характерною є безцехова організаційна структура, за якої всі управлінські функції зосереджені в апараті управління. Така організаційна форма відповідає основним вимогам організації праці на транспортному підприємстві, оскільки охоплює всі необхідні структурні ланки для забезпечення надання якісних послуг у сфері пасажирських перевезень.

Організаційну структуру ТОВ ВКФ «Ігрек» подано на рисунку 2.2.



Рисунок 2.2 – Схема організаційної структури ТОВ ВКФ «Ігрек»

Джерело: за даними підприємства ТОВ ВКФ «Ігрек»

Організаційна структура ТОВ ВКФ «Ігрек» передбачає чіткий розподіл функцій між підрозділами, що сприяє узгодженій та ефективній роботі підприємства для надання якісних пасажирських перевезень.

Експлуатаційна служба відповідає за раціональну організацію

транспортного процесу та ефективного використання рухомого складу з метою мінімізації витрат і задоволення потреб замовників. Технічна служба забезпечує утримання транспортних засобів у справному стані, розвиток виробничої бази та матеріально-технічне постачання. Економічна служба, здійснюючи аналіз результатів діяльності підприємства, визначає напрями впровадження технічних і організаційних заходів, спрямованих на підвищення ефективності експлуатаційної та комерційної діяльності.

Аналіз основних показників діяльності підприємства за 2020–2024 роки, що наведені в таблиці 2.1, свідчить про значні зміни, що були зумовлені як внутрішніми, так і зовнішніми факторами, насамперед впливом повномасштабної війни.

Таблиця 2.1

Основні показники діяльності ТОВ ВКФ «Ігрек» за період 2020-2024рр.

Показники, грн.	2024	2023	2022	2020
Дохід	63 479 000	50 028 000	41 371 000	50 750 000
Чистий прибуток	-1 855 000	-6 082 000	-20 650 000	-2 502 000
Активи	13 112 000	14 933 000	20 573 000	31 159 000
Зобов'язання	1 336 000	1 302 000	860 000	6 960 000
Середня зарплата до оподаткування	7 806	6 063	2 039	—
Кількість працівників	183	167	402	—

Джерело: [43]

Упродовж досліджуваного періоду дохід підприємства характеризувався значними коливаннями. Після зниження з 50,75 млн грн у 2020 році до 41,37 млн грн у 2022 році, зумовленого падінням пасажиропотоку та воєнними подіями, у 2023 році відбулося часткове відновлення доходу до 50,03 млн грн. Найвищого рівня він досяг у 2024 році — 63,48 млн грн, що свідчить про стабілізацію діяльності та зростання обсягів наданих послуг.

Водночас підприємство залишалося збитковим у всі роки аналізу, з найбільшими втратами у 2022 році, коли чистий збиток сягнув 20,65 млн грн через значні матеріальні втрати внаслідок ракетного удару. У 2023–2024 роках збитки істотно скоротилися до 6,08 млн грн і 1,86 млн грн відповідно, що

свідчить про поступове відновлення фінансової стійкості, хоча рівня рентабельності підприємство ще не досягло.

Активи підприємства мали стійку тенденцію до скорочення, зменшившись з понад 31 млн грн у 2020 році до 13,11 млн грн у 2024 році, що вказує на втрату та зношення рухомого складу, а також обмежені інвестиції. Обсяг зобов'язань при цьому залишався відносно невеликим і після піку у 2020 році суттєво знизився, стабілізувавшись на рівні близько 1,3 млн грн у 2023–2024 роках.

Середня заробітна плата зросла з критично низького рівня у 2022 році до 7 806 грн у 2024 році, що можна пов'язати з необхідністю утримання кваліфікованих кадрів і скороченням чисельності персоналу.

Основні показники ТОВ ВКФ «Ігрек» відображають складний вплив воєнного періоду на діяльність підприємства, водночас зростання доходів і скорочення збитків у 2023–2024 роках формують передумови для подальшого відновлення за умови активізації інвестицій та стабілізації кадрової політики.

Показники фінансового стану підприємства наведено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Показники фінансового стану підприємства ТОВ ВКФ «Ігрек»

Група	Показник	Значення
Оцінка рентабельності	Рентабельність продукції	7,14 %
Показники оцінки стану основних засобів	Частка основних засобів в активах підприємства	57,21 %
Ліквідність	Коефіцієнт поточної (загальної) ліквідності	4,2
Оцінка фінансової стійкості	Коефіцієнт фінансової залежності	1,11
	Коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів	0,11
	Поточна платоспроможність	-1 316 ₴

Джерело: [43]

За даними наведеними в таблиці, рентабельність продукції на рівні 7,14 % свідчить про здатність підприємства отримувати позитивний результат від основної діяльності навіть за умов загальної збитковості, що вказує на наявність потенціалу для підвищення ефективності та оптимізації витрат. Структура активів характеризується значною часткою основних засобів (57,21 %), що

підтверджує капіталомісткий характер транспортної діяльності, але водночас обмежує фінансову гнучкість і посилює ризики, пов'язані зі зношенням рухомого складу та потребою його оновлення.

Показники ліквідності загалом є високими: коефіцієнт поточної ліквідності 4,2 відображає здатність підприємства покривати короткострокові зобов'язання, хоча може свідчити і про нераціональне накопичення малоліквідних оборотних активів. Фінансова стійкість оцінюється як задовільна, оскільки власні кошти переважають над позиковими, а боргове навантаження є незначним. Разом з тим поєднання низької інвестиційної активності зі скороченням активів і тривалою збитковістю обмежує можливості розвитку.

Від'ємна поточна платоспроможність у розмірі –1316 грн свідчить про тимчасовий дефіцит грошових коштів і нерівномірність грошових потоків, що потребує вдосконалення фінансового планування та управління обіговими коштами. Загалом підприємство поступово зменшує збитки й зберігає операційну життєздатність, однак подальше покращення фінансового стану залежатиме від модернізації матеріально-технічної бази, активізації інвестицій та стабілізації грошових потоків.

2.2 Дослідження системи організації праці на ТОВ ВКФ «Ігрек»

Основою функціонування підприємства є усвідомлення провідної ролі людського капіталу. Компанія об'єднує зусилля кваліфікованих і досвідчених фахівців, які поділяють спільні цілі та цінності, що створює передумови для стабільного розвитку та підвищення ефективності господарської діяльності.

На якість організації праці значним чином впливають склад і структура персоналу (табл. 2.3), рівень кваліфікації, стаж роботи, вік, творча активність працівників.

Таблиця 2.3

Склад і структура персоналу ТОВ ВКФ «Ігрек» за період 2022-2024 рр.

Показник	Чисельність, осіб			Структура кадрів,%		
	2022	2023	2024	2022	2023	2024
Середньооблікова чисельність працівників облікового складу, з них:	402	167	183	100	100	100
Керівники, фахівці і технічні виконавці	21	16	16	5,2	9,6	8,7
Допоміжні робітники	38	18	13	9,5	10,8	7,1
Водії	270	102	119	67,2	61,1	65,0
Ремонтники	73	31	35	18,2	18,6	19,1

Джерело: розраховано автором, за даними підприємства ТОВ ВКФ «Ігрек»

Аналіз показників складу та структури персоналу ТОВ ВКФ «Ігрек» за 2022–2024 роки свідчить про суттєві трансформації кадрового потенціалу підприємства. У 2022 році підприємство налічувало 402 працівники, але у 2023 році їх кількість скоротилася до 167 осіб. Така динаміка є прямим наслідком впливу воєнного стану, що зумовив зниження обсягів перевезень (у тому числі у зв’язку з втратою автотранспортних засобів через обстріли), втрату частини працівників через вимушену міграцію, мобілізацію та оптимізацію діяльності з метою збереження фінансової стійкості. У 2024 році спостерігається часткове відновлення кадрового складу до 183 осіб, що свідчить про поступову адаптацію підприємства до умов воєнної економіки та стабілізацію операційної діяльності.

Динаміку зміни структури персоналу наведено на діаграмі рис. 2.3.

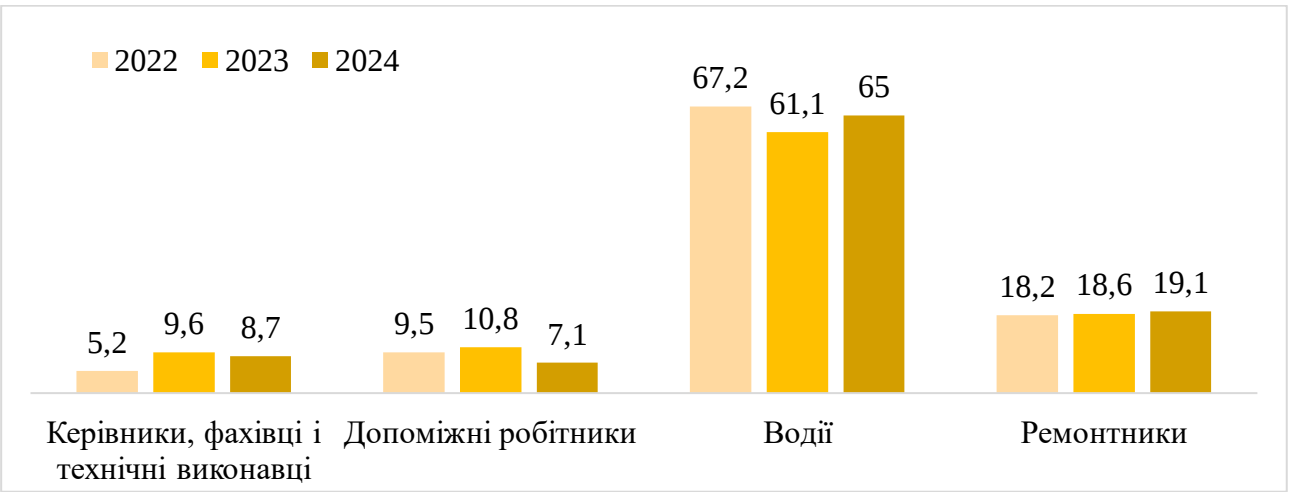


Рисунок 2.3 – Динаміка зміни чисельності персоналу за період 2022-2024 рр., %

Джерело: розраховано автором, за даними підприємства ТОВ ВКФ «Ігрек»

Структурний аналіз персоналу показує, що ключову роль у діяльності підприємства в усі роки відігравали водії. У 2022 році їх частка становила понад 67 %, у 2023 році вона зменшилася до 61,1 %, у 2024 році – зросла до 65 %. Така динаміка підтверджує, що водії залишаються базовою категорією персоналу, без якої неможливе забезпечення основної діяльності підприємства навіть у кризових умовах.

Частка ремонтників у загальній чисельності персоналу зберігала відносну стабільність і навіть мала тенденцію до зростання, збільшившись з 18,2 % у 2022 році до 19,1 % у 2024 році. Це свідчить про підвищення ролі технічного обслуговування та ремонту рухомого складу в умовах обмежених можливостей оновлення автопарку під час війни. За відсутності достатніх інвестицій у придбання нових транспортних засобів підприємство змушене робити акцент на підтриманні працездатності наявної техніки, що об'єктивно підвищує значущість ремонтного персоналу.

Чисельність керівників, фахівців і технічних виконавців у абсолютному вимірі зменшилася з 21 особи у 2022 році до 16 осіб у 2023–2024 роках, однак їх частка у структурі персоналу зросла з 5,2 % до 8,7 %. Це пояснюється загальним скороченням штату та концентрацією управлінських і функціональних повноважень, що є типовим для підприємств у кризових і воєнних умовах, коли управлінська ефективність і багатофункціональність персоналу набувають особливого значення.

Допоміжні робітники зазнали найбільшого скорочення як у кількісному, так і у структурному вимірі. Їх частка зменшилася з 9,5 % у 2022 році до 7,1 % у 2024 році, що свідчить про оптимізацію допоміжних функцій та концентрацію ресурсів на ключових виробничих процесах. В умовах воєнного стану підприємство змушене мінімізувати витрати, зберігаючи лише ті кадрові позиції, які безпосередньо впливають на забезпечення безперервності діяльності.

Загалом аналіз кадрових показників ТОВ ВКФ «Ігрек» демонструє, що підприємство змогло адаптувати структуру персоналу до викликів воєнного часу.

Аналіз якісного складу трудових ресурсів підприємства за їх віком, та статтю наведено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Показники характеристики персоналу за віковою ознакою та за статтю за 2022-2024 роки, осіб

Показники	2022		2023		2024		Відхилення 2024 до 2023	
	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	абс., +-	відн., %
Облікова кількість працівників, з них:	402	100	167	100	183	100	16	8,74
чоловіки	315	78,36	130	77,84	143	78,14	13	9,09
жінки	87	21,64	37	22,16	40	21,86	3	7,50
особи у віці 21-30 років	97	24,13	28	16,77	27	14,75	-1	-3,70
31-40 років	86	21,39	30	17,96	29	15,85	-1	-3,45
41-50 років	129	32,09	48	28,74	55	30,05	7	12,73
старші 51 року	90	22,39	61	36,53	72	39,34	11	15,28

Джерело: розраховано автором, за даними підприємства ТОВ ВКФ «Ігрек»

Статева структура персоналу протягом аналізованого періоду залишалася відносно стабільною. Чоловіки традиційно становлять переважну частину працівників, що є характерним для автотранспортних підприємств. У 2022 році їх частка дорівнювала 78,36 %, у 2023 році — 77,84 %, а у 2024 році — 78,14 %. У абсолютному вимірі чисельність чоловіків у 2024 році зросла на 13 осіб порівняно з 2023 роком. Частка жінок у структурі персоналу коливалася в межах 21–22 % і у 2024 році становила 21,86 %, що свідчить про збереження усталеної гендерної пропорції та відсутність суттєвих структурних змін за цією ознакою.

Вікова структура персоналу зазнала більш помітних трансформацій. Найбільше скорочення спостерігалось у молодших вікових групах. Частка працівників віком 21–30 років зменшилася з 24,13 % у 2022 році до 14,75 % у 2024 році, а чисельність цієї групи за 2024 рік знизилася на одну особу порівняно з 2023 роком. Аналогічна тенденція простежується і у віковій групі 31–40 років, де питома вага скоротилася з 21,39 % у 2022 році до 15,85 % у 2024 році. Такі зміни можуть бути пов’язані з міграційними процесами, мобілізацією та зниженням привабливості роботи в транспортній сфері для молоді в умовах

воєнного стану.

Водночас зростає частка працівників середнього та старшого віку. Кількість осіб у віковій групі 41–50 років у 2024 році збільшилася на 7 осіб порівняно з 2023 роком, а їх питома вага зросла до 30,05 %. Найбільш помітне зростання спостерігається серед працівників віком понад 51 рік, чисельність яких у 2024 році збільшилася на 11 осіб, а частка досягла 39,34 %.

Загалом вікова та статева структура персоналу ТОВ ВКФ «Ігрек» відображає специфіку функціонування автотранспортного підприємства в умовах тривалої нестабільності. Переважання чоловіків та зростання частки працівників старшого віку є закономірним наслідком кадрових втрат серед молоді та необхідності спиратися на професійний досвід і практичні навички персоналу. Водночас виявлені тенденції можуть у перспективі створювати ризики дефіциту трудових ресурсів і потребують активізації кадрової політики, спрямованої на залучення та утримання молодших вікових груп після стабілізації зовнішніх умов.

Аналіз освітнього рівня працівників ТОВ ВКФ «Ігрек» представлено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Показники освітнього рівня працівників ТОВ ВКФ «Ігрек»

Показники	2022		2023		2024		Відхилення 2024 до 2023	
	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	абс., +-	відн., %
Облікова кількість працівників, з них:	402	100	167	100	183	100	16	8,74
Працівники з вищою освітою	58	14,43	21	12,57	25	13,66	4	16,00
Працівники, які здобувають вищу освіту	36	8,96	16	9,58	15	8,20	-1	-6,67
Працівники з професійною (професійно-технічною) освітою	256	63,68	103	61,68	124	67,76	21	16,94
Працівники з повною загальною середньою освітою	52	12,94	27	16,17	19	10,38	-8	-42,11

Джерело: розраховано автором, за даними підприємства ТОВ ВКФ «Ігрек»

Частка працівників з вищою освітою загалом залишалася стабільною, хоча у 2023 році скоротилася в абсолютному вимірі, а у 2024 році зросла з 21 до 25 осіб, досягнувши 13,66 %. Це свідчить про поступове посилення управлінського та інженерно-технічного потенціалу підприємства.

Кількість працівників, які навчаються у закладах вищої освіти, у 2024 році незначно зменшилася до 15 осіб, а їх питома вага скоротилася до 8,20 %, що може бути зумовлено складністю поєднання роботи й навчання в умовах воєнного стану.

Домінуючою групою персоналу залишаються працівники з професійною та професійно-технічною освітою, чисельність яких у 2024 році зросла, а питома вага досягла 67,76 %, що підтверджує виробничу спрямованість діяльності підприємства. Водночас кількість працівників із повною загальною середньою освітою скоротилася, а їх частка зменшилася до 10,38 %, що свідчить про орієнтацію на більш кваліфікований персонал.

Загалом у 2022–2024 роках ТОВ ВКФ «Ігрек» зберегло структуру трудового потенціалу та водночас підвищувало його якісні характеристики, формуючи передумови для зростання ефективності діяльності й адаптації до складних умов функціонування.

Залежно від стажу роботи за спеціальністю працівники ТОВ ВКФ «Ігрек» поділяються на чотири групи: I – працівники зі стажем до 1 року; II – працівники зі стажем від 1 до 5 років; III – працівники зі стажем від 5 до 10 років; IV – працівники зі стажем понад 10 років (табл. 2.6).

Згідно представлених в таблиці даних, зниження питомої ваги працівників з тривалішим стажем роботи у звітному періоді свідчить про нестабільність закріплення робочої сили на підприємстві і характеризує його роботу негативно.

В умовах воєнного стану ефективне використання людського капіталу підприємства набуває особливої ваги, оскільки кадрова стійкість і професійна готовність персоналу безпосередньо впливають на безпеку виробничих процесів та безперервність надання послуг.

Таблиця 2.6

Показники характеристики персоналу ТОВ ВКФ «Ігрек» залежно від стажу роботи за спеціальністю

Показники	Чисельність персоналу по категоріям працюючих, осіб	Оцінка стажу по групам				Питома вага, %			
		1	2	3	4	1	2	3	4
Керівники, фахівці і технічні виконавці	16	1	7	5	3	6	47	29	18
Водії	119	25	35	31	28	21	29	26	24
Ремонтники	35	2	18	7	8	6	51	20	23
Допоміжні робітники	13	2	8	1	2	17	58	8	17

Джерело: розраховано автором, за даними підприємства ТОВ ВКФ «Ігрек»

Розвиток персоналу через навчання й підвищення кваліфікації сприяє не лише покращанню якості виконуваних робіт, а й зниженню рівня виробничого та дорожнього травматизму в ситуаціях підвищеного ризику. Водійська майстерність в умовах нестабільної безпекової ситуації розглядається як критично важливий комплекс знань, умінь і навичок, що потребує постійного оновлення для оперативного та безпечного реагування на надзвичайні й екстрені обставини.

Водії ТОВ ВКФ «Ігрек» проходять регулярні курси підвищення кваліфікації, адаптовані до реалій воєнного часу. Програма щорічних занять орієнтована на аналіз дорожньо-транспортної аварійності з урахуванням руйнування інфраструктури, ускладнених дорожніх умов і змін маршрутів, розбір типових небезпечних ситуацій, що виникають у зоні підвищених ризиків, вивчення актуальних нормативно-правових вимог у сфері дорожнього руху, а також удосконалення навичок надання першої допомоги потерпілим, зокрема в умовах обмеженого доступу до екстрених служб. Окрема увага приділяється особливостям перевезення пасажирів і вантажів на небезпечних та прифронтових ділянках маршрутів.

З огляду на постійне психологічне напруження, спричинене воєнними загрозами, повітряними тривогами та зростанням відповідальності за безпеку

пасажирів і вантажів, на підприємстві проводяться курси з психофізіологічних основ діяльності водія. Вони спрямовані на формування стресостійкості, уміння контролювати емоційний стан, адекватно реагувати на зовнішні подразники та приймати зважені рішення в умовах дефіциту часу й підвищеної небезпеки. Такі заняття також сприяють розвитку навичок запобігання конфліктним ситуаціям і підтриманню професійної етики в складних соціальних умовах.

Крім того, водії регулярно проходять позапланові та планові інструктажі, пов'язані зі змінами дорожньої обстановки, метеорологічними умовами та безпековою ситуацією. У межах місячних і кварталних занять розглядаються питання безпеки дорожнього руху, дій під час надзвичайних ситуацій, надання першої домедичної допомоги, а також вимоги охорони праці й пожежної безпеки з урахуванням ризиків воєнного часу. За результатами інструктажів працівники підтверджують рівень засвоєння матеріалу шляхом складання заліків.

Отже, в умовах воєнного стану розвиток персоналу ТОВ ВКФ «Ігрек» реалізується через професійне навчання, підвищення кваліфікації та перепідготовку з урахуванням змінених вимог до безпеки, мобільності й універсальності працівників. Такий підхід дозволяє підтримувати належний рівень професійної готовності персоналу, забезпечувати адаптацію до нестабільних умов функціонування та формувати кадровий потенціал, здатний ефективно працювати в кризових і післявоєнних умовах.

Основою організації системи оплати праці на ТОВ ВКФ «Ігрек» є тарифна система, яка побудована на тарифних ставках, тарифних сітках, тарифнокваліфікаційних довідниках і схемах посадових окладів.

Загальні схеми розрахунку заробітної плати по категоріям працівників АТП наведені у таблиці 2.7.

Оплата праці водіїв здійснюється на основі як відрядної, так і погодинної форм. Відрядна форма застосовується для водіїв вантажних автомобілів, погодинна – для пасажирського транспорту.

Розмір заробітної плати залежить від величини тарифної ставки (відрядної розцінки) та фактично відпрацьованого (ефективного) фонду робочого часу.

Таблиця 2.7

**Схеми розрахунку заробітної плати по категоріям працівників
ТОВ ВКФ «Ігрек»**

Категорія		Форма оплати праці	Формула обрахунку заробітної плати
Робітники	Водії	Відрядна, погодинна	$ЗП_v = (TC_{ні} \cdot Ч_n) + (TC_{пн} \cdot Ч_{пн}) + \text{премія},$ де $TC_{ні}$ – нормативна тарифна ставка і-го водія, грн/год.; $Ч_n$ – період часу, відпрацьований водієм або ремонтником в межах нормативного часу зміни, год.; $TC_{пн}$ – тарифна ставка за роботу у понаднормовий час, грн/год.; $Ч_{пн}$ – період часу, відпрацьований понад норму, год.;
	Ремонтники		$ЗП_{п} = (P_{нк} \cdot Ч_n) + (P_{пн} \cdot Ч_{пн}) + \text{премія},$ де $P_{нк}$ – нормативна відрядна розцінка k-го ремонтника, грн/шт.; $P_{пн}$ – відрядна розцінка за роботу у понаднормовий робочий час, грн/шт.
Керівники, фахівці і технічні виконавці		Погодинна, окладна	$ЗП = ПО + \text{премія},$ де ПО – посадовий оклад, грн
Допоміжні робітники			

Джерело: складено автором за даними підприємства ТОВ ВКФ «Ігрек»

Розмір тарифної ставки (розцінки) формується під впливом низки чинників, зокрема кваліфікаційного рівня водія, що визначається його класністю, умов виконання роботи та особливостей експлуатації транспортного засобу. Робота в нічний час оплачується у подвійному розмірі тарифної ставки незалежно від кількості годин, відпрацьованих протягом зміни або доби. Також на оплату праці впливають кліматичні й погодні умови, географічні особливості місцевості, тип і призначення транспортного засобу, а також виконання водієм керівних функцій, зокрема керівництво бригадою. Додаткове матеріальне стимулювання водіїв здійснюється шляхом доплат за роботу без кондуктора, суміщення професій ремонтного персоналу, понаднормову роботу, ненормований робочий день та інші передбачені умови.

Оплата праці ремонтних працівників автотранспортного підприємства здійснюється за відрядною або погодинною формою. Відрядна система

застосовується до робітничих професій, які виконують чітко нормовані операції з обробки деталей, тоді як погодинна або погодинно-преміальна форма використовується у випадках, коли роботи складно нормувати або вони не потребують високої кваліфікації, зокрема під час ремонту обладнання. Рівень тарифної ставки для цієї категорії працівників залежить від тарифного розряду, умов праці, складності та характеру виконуваних робіт. Преміювання ремонтного персоналу передбачене за дострокове й якісне виконання планових або нормованих робіт з технічного обслуговування і ремонту рухомого складу, підвищення коефіцієнта його випуску на лінію, зростання продуктивності праці, а також зниження витрат матеріалів і вартості ремонтних робіт.

Оплата праці керівників, фахівців, технічних виконавців і допоміжних робітників здійснюється переважно за погодинною формою. Розмір заробітної плати встановлюється відповідно до схем посадових окладів, а за їх відсутності — на договірних засадах під час прийняття працівника на посаду. Посадові оклади керівного та інженерно-технічного персоналу закріплюються у штатному розписі підприємства та коригуються з урахуванням відсотка виконання нормативного фонду робочого часу.

Важливим елементом ефективної організації праці є реалізація контрольної функції в системі управління кадровим потенціалом, яка передбачає його систематичну оцінку та своєчасне впровадження коригувальних управлінських рішень. Оцінювання кадрового потенціалу ТОВ ВКФ «Ігрек» здійснюється насамперед через аналіз відповідності професійних і особистісних характеристик працівників вимогам займаних посад або робочих місць.

Основною формою такої оцінки є атестація персоналу, результати якої слугують підставою для прийняття кадрових рішень щодо підвищення чи пониження в посаді або кваліфікації, заохочення чи, за потреби, звільнення працівників. Окрему увагу приділено оперативному контролю фізичної придатності водіїв до виконання трудових обов'язків, який забезпечується медичною службою автотранспортного підприємства.

Оцінка кадрового потенціалу також охоплює аналіз результативності

діяльності персоналу, тобто фактичних результатів праці. Цілі функціонування системи оцінювання та перелік показників визначаються керівництвом підприємства. Для водіїв такими показниками є виконання планових завдань, обсяги перевезень і пробігу, а також співвідношення отриманої виручки та експлуатаційних витрат. Для ремонтного персоналу ключовими критеріями виступають дотримання норм виробітку, якість і оперативність виконання робіт з технічного обслуговування та ремонту.

Результати оцінювання дають змогу визначити рівень професійної придатності працівників і обґрунтувати подальші управлінські рішення щодо їх розвитку або використання. Працівники, які підтвердили належний рівень кваліфікації та потенціал до його підвищення, можуть бути просунуті на вищі посади або отримати підвищення кваліфікаційного рівня. Зокрема, водіям із більшим стажем присвоюється вищий клас і надається право працювати на транспортних засобах із більшою пасажиромісткістю, ремонтному персоналу — вищі тарифні розряди, а спеціалісти можуть бути залучені до виконання управлінських функцій. Водночас працівники, які не підтвердили необхідний рівень підготовки, спрямовуються на додаткове навчання з метою формування або оновлення професійних компетенцій.

2.3 Аналіз умов праці працівників ТОВ ВКФ «Ігрек»

В умовах воєнного стану праця водіїв ТОВ ВКФ «Ігрек» набуває додаткових особливостей і підвищеної складності, що зумовлено безпековими ризиками та нестабільністю зовнішнього середовища. Робоче місце водія — автомобіль — за цих умов є не лише об'єктом підвищеної технічної небезпеки, а й потенційною зоною загрози життю та здоров'ю працівника. Від ефективності роботи водіїв значною мірою залежить безперервність перевезень, збереження логістичних зв'язків і виконання виробничих завдань підприємства, що

актуалізує потребу в особливо виваженій організації їхньої праці.

Виконання трудових обов'язків водіями переважно здійснюється за межами підприємства, часто в умовах обмеженого зв'язку, комендантської години та підвищеної небезпеки пересування. Тривале перебування поза колективом у поєднанні з ускладненим оперативним контролем з боку керівництва посилює відповідальність водія за самостійне прийняття рішень на маршруті. На умови праці істотно впливають не лише погодні та природно-географічні чинники, а й воєнні фактори, зокрема стан дорожньої інфраструктури, наявність блокпостів, обмеження руху, загроза обстрілів та раптові зміни маршрутів.

За таких обставин особливої ваги набуває необхідність глибоких знань конструкції автомобіля та навичок оперативного усунення несправностей, оскільки доступ до сервісних служб може бути обмеженим або відсутнім. Часті службові відрядження, зокрема на міжміських та евакуаційно важливих напрямках, супроводжуються підвищеним психоемоційним напруженням, а тривалість рейсів нерідко перевищує нормативний робочий час через затримки на маршрутах та вимушені простой.

У період воєнного стану водії ще активніше залучаються до технічного обслуговування та підтримання справного стану транспортних засобів, а також поєднують кілька трудових функцій, виконуючи обов'язки суміжних працівників у зв'язку з кадровими обмеженнями. Режим роботи залишається складним для чіткої регламентації, оскільки тривалість змін може сягати 12–14 годин і більше, що підвищує ризик перевтоми.

Водночас у структурі навантаження суттєво зростає частка нервово-психологічних чинників, пов'язаних із постійною концентрацією уваги, роботою в умовах небезпеки, нічними перевезеннями, нестабільним постачанням і загрозами надзвичайних ситуацій. Індивідуальний характер робочого місця — автомобіль та його салон — у воєнних умовах посилює соціальну ізоляцію водія, що потребує додаткових управлінських рішень у сфері охорони праці, безпеки та психологічної підтримки персоналу.

Вимоги до індивідуальних професійно важливих якостей водія передбачають належний рівень фізичної підготовки та витривалості, добре розвинений окомір і слух, швидку реакцію на рухомі об'єкти, а також високу емоційну стійкість, самоконтроль, дисциплінованість і відповідальність. Водій повинен характеризуватися значним обсягом уваги, здатністю до її тривалої концентрації та ефективного розподілу, розвиненим наочно-образним мисленням і просторовою уявою. Водночас виконання цієї професійної діяльності не рекомендується особам із нервово-психічними розладами, захворюваннями хребта, виразковою хворобою, дальтонізмом, епілепсією, монокулярним зором або порушеннями функцій вестибулярного апарату.

Професійна підготовка водіїв вимагає достатнього рівня знань з математики, фізики, креслення та географії, а також ґрунтовного володіння правилами дорожнього руху, знання конструкції автомобіля, порядку та періодичності проведення технічного обслуговування. Не менш важливою є наявність високого рівня техніки керування транспортним засобом, що забезпечує безпечне й ефективне виконання перевезень.

З урахуванням окреслених особливостей організації праці водіїв ТОВ ВКФ «Ігрек» доцільно зробити висновок, що їхня професійна діяльність характеризується підвищеним рівнем фізичного та психоемоційного навантаження. За таких умов робота водія потребує обґрунтованого нормування робочого часу, адекватної системи оплати праці та врахування факторів, що впливають на безпеку, працездатність і збереження здоров'я персоналу.

Нормативною основою, що регламентує тривалість робочого часу та часу відпочинку водіїв автотransпортних підприємств, є Положення МТтЗУ № 340. У ньому робочий час визначається як період, протягом якого водій зобов'язаний виконувати трудові обов'язки відповідно до трудового договору та правил внутрішнього трудового розпорядку. До такого часу належать керування транспортним засобом на маршруті, стоянки під час посадки й висадки пасажирів, зупинки для короткочасного відпочинку, огляду та технічного обслуговування автомобіля, простої не з вини водія, виконання робіт перед

виїздом у рейс і після його завершення, проходження медичних оглядів, охорона транспортного засобу під час стоянки, усунення несправностей у рейсі, а також інші роботи, передбачені законодавством.

Варто зазначити, що для водіїв ТОВ ВКФ «Ігрек» можуть установлюватися як нормований, так і ненормований режими роботи відповідно до затверджених графіків і розкладів руху автотранспорту. Нормований робочий день передбачає чітко визначену кількість відпрацьованих годин протягом доби. Ненормований режим запроваджується за рішенням керівництва підприємства за погодженням із профспілковим органом і характеризується тим, що тривалість робочого дня визначається не кількістю відпрацьованих годин, а обсягом і характером виконуваних трудових обов'язків.

За оптимальної організації праці тривалість робочого дня водія не повинна перевищувати восьми годин. Упродовж робочого дня мають бути передбачені дві короткочасні перерви тривалістю 10–15 хвилин, а також одна основна перерва для відпочинку та прийому їжі тривалістю 30–45 хвилин. У разі виникнення крайньої виробничої необхідності або за наявності особливих умов перевезень допускається збільшення тривалості робочого дня на одну–дві години, однак за таких обставин обов'язково мають надаватися додаткові перерви для відновлення працездатності водіїв.

З метою належного нормування праці водіїв автобусів на підприємстві розробляється графік виходу на роботу водіїв і, за потреби, кондукторів. На підставі його виконання формується місячний план-наряд роботи водіїв, у якому відображається інформація про змінність роботи кожного працівника, планову та фактичну кількість виконаних рейсів, обсяг виручки, час виїзду транспортного засобу з гаража та моменти перезміни.

Перед виїздом на лінію водій ТОВ ВКФ «Ігрек» зобов'язаний пред'явити диспетчеру посвідчення водія з правом керування транспортним засобом відповідної категорії, автобусний талон та технічний паспорт автобуса. Після цього йому видаються дорожній (маршрутний) лист, чинний розклад руху, схема маршруту, обліковий лист і проїзні квитки.

Дорожній лист використовується для визначення загального пробігу транспортного засобу та пробігу з пасажирями, кількості виконаних рейсів, перевезених пасажирів, обсягу виконаних пасажиро-кілометрів і отриманої виручки. На підставі дорожніх листів, планів-нарядів і табелів обліку робочого часу здійснюється контроль за дотриманням водіями встановленого режиму праці. Робочий час водіїв, які працюють за затвердженими графіками руху та змінності у визначені години, обліковується щоденно.

Години, відпрацьовані понад установлену тривалість робочої зміни, визнаються понаднормовими та не підлягають компенсації шляхом скорочення робочого часу в інші дні або надання відгулів. У разі виявлення незадовільного технічного стану автобуса або відсутності необхідної екіпіровки водій зобов'язаний негайно повідомити диспетчера та керівника ремонтної зони для вжиття відповідних заходів щодо усунення недоліків і отримання подальших вказівок щодо дій.

Підтримання транспортних засобів у технічно справному стані є головним завданням ремонтного персоналу автотransпортного підприємства. Для працівників ремонтних майстерень ТОВ ВКФ «Ігрек» система організації праці характеризується такими основними ознаками:

- чітко визначена технологічна послідовність виконання ремонтних і обслуговувальних операцій, що забезпечує узгодженість дій персоналу та якість робіт;
- раціональний розподіл і кооперація праці, які проявляються у виконанні окремих операцій спеціалістами вузької або комбінованої спеціалізації;
- значна частка ручної праці, незважаючи на використання підйомно-транспортного обладнання та механізованого інструменту;
- бригадна форма організації праці, за якої ремонтні бригади чисельністю переважно від 6 до 15 осіб формуються з працівників різного рівня спеціалізації;
- наявність групового робочого місця, що включає комплекс індивідуальних робочих зон, розміщених відповідно до етапів технологічного процесу технічного обслуговування та ремонту автомобілів;

– нормативно-правове регулювання організації та нормування праці, а також технології виконання робіт. Технічне обслуговування транспортних засобів ТОВ ВКФ «Ігрек» здійснюється відповідно до чинного наказу Міністерства транспорту України «Про затвердження Положення про технічне обслуговування і ремонт дорожніх транспортних засобів автомобільного транспорту», яким визначено перелік обов’язкових операцій для кожного виду технічного обслуговування;

– важлива роль принципів наукової організації робочого місця, що передбачає належне забезпечення засобами переміщення та маніпулювання, інструментом і матеріалами, їх раціональне просторове розміщення, вибір оптимальної робочої позиції, створення ергономічних умов праці та дотримання санітарно-гігієнічних норм.

Регулювання руху транспортних засобів автотранспортного підприємства здійснюється диспетчерським персоналом. Робота диспетчера характеризується високою оперативністю в аналізі інформації, яка надходить безперервно, швидкістю прийняття управлінських рішень і постійним контролем виробничої ситуації. Такі умови праці зумовлюють підвищені вимоги до уваги, відповідальності та спричиняють значне нервово-психологічне навантаження.

Невід’ємними елементами робочого місця диспетчера є технічні засоби оперативного моніторингу, зокрема табло, пульти та монітори, що відображають рух транспортних засобів на маршрутах, а також засоби зв’язку й контролю ситуації — телефонний і радіозв’язок, доступ до мережі Інтернет. З метою виконання умов договорів на перевезення пасажирів автомобільним транспортом у місті Дніпро всі автобуси ТОВ ВКФ «Ігрек», як основного, так і резервного складу, що працюють на міських маршрутах, обладнані системами GPS-моніторингу. Для забезпечення функціонування цієї системи підприємством укладено відповідний договір із компанією «Візор».

Узагальнюючи, слід зазначити, що організація праці як основного, так і обслуговуючого персоналу автотранспортного підприємства в сучасних умовах значною мірою ґрунтується на застарілих підходах. Це зумовлює необхідність

упровадження новітніх технік і технологій, спрямованих на підвищення ефективності управління, зменшення психоемоційного навантаження та полегшення виконання працівниками своїх трудових обов'язків.

Про рівень задоволеності персоналу умовами праці в ТОВ ВКФ «Ігрек» свідчать показники його прибуття, вибуття та плинності кадрів, наведені в таблиці 2.8. Оскільки коефіцієнти руху персоналу на підприємстві не належать до планових показників, їх оцінювання доцільно здійснювати шляхом порівняння значень звітного року з даними попереднього періоду або, що є більш обґрунтованим, у динаміці за кілька років.

Таблиця 2.8

Показники руху персоналу ТОВ ВКФ «Ігрек» за період 2022-2024 рр.

Показник	2022	2023	2024	Абс. відхилення, +/-	
				2023-2022	2024-2023
Середньооблікова чисельність працюючих	402	167	183	-235	16
Прийнято на підприємство	35	23	37	-12	14
Вибуло з підприємства	52	258	21	206	-237
У тому числі:	-	-	-	-	-
на навчання	2	1	-	-1	0
у збройні сили	5	68	12	63	-56
на пенсію та з інших причин, передбаченим законом	-	3	1	-	-2
за власним бажанням	44	185	8	141	-177
за порушення трудової дисципліни	1	1	-	0	0
Кількість працівників, пропрацювавших весь рік	80	79	76	-1	-3
Коефіцієнти обороту по прийому	0,09	0,14	0,20	0,05	0,06
Коефіцієнти обороту з вибуття	0,13	1,54	0,11	1,42	-1,43
Коефіцієнт загального обороту	0,22	1,68	0,32	1,47	-1,37
Коефіцієнт плинності	0,11	1,13	0,05	1,02	-1,08
Коефіцієнт сталості персоналу підприємства	0,20	0,47	0,42	0,27	-0,06

Джерело: розраховано автором, за даними підприємства ТОВ ВКФ «Ігрек»

Аналіз показників руху персоналу ТОВ ВКФ «Ігрек» за 2022–2024 рр., наведених у таблиці 2.8, дає змогу комплексно оцінити стан організації праці персоналу в умовах воєнного стану та виявити ключові кадрові тенденції.

Як уже зазначалось раніше, у 2022 році підприємство функціонувало з середньообліковою чисельністю 402 особи, проте вже у 2023 році цей показник різко скоротився до 167 працівників. Таке зменшення більш ніж удвічі є прямим наслідком повномасштабної війни, що супроводжувалася мобілізацією працівників до Збройних сил України, міграційними процесами та загальним погіршенням умов безпеки і стабільності зайнятості. У 2024 році спостерігається певне відновлення чисельності персоналу до 183 осіб, що може свідчити про поступову адаптацію підприємства до нових умов функціонування та відновлення перевізної діяльності.

Показники прийому та вибуття персоналу підтверджують нестабільність кадрового складу у 2023 році. Кількість звільнених працівників у цей період сягнула 258 осіб, що значно перевищує як показники 2022 року, так і 2024 року. Особливо показовим є різке зростання вибуття за власним бажанням (185 осіб) та призов до лав Збройних сил України (68 осіб), що відображає поєднання соціально-економічної невизначеності та мобілізаційних процесів. У 2024 році ситуація істотно стабілізувалася: загальна кількість вибулих зменшилася до 21 особи, а звільнення за власним бажанням — до 8 осіб, що є позитивною тенденцією з позицій організації праці та кадрової безпеки.

Варто зазначити, що до ключових причин звільнення працівників автотранспортного підприємства слід також віднести підвищене емоційне й психологічне навантаження, насамперед у водіїв, роботу в складних та часто небезпечних умовах, ненормований робочий день і нічні зміни, а також недостатню ефективність системи соціального захисту. Додатковими чинниками є перебої в організації постачання паливно-мастильних матеріалів та незадоволеність рівнем оплати праці, що в сукупності знижує мотивацію персоналу та посилює плинність кадрів.

Динаміка коефіцієнтів руху кадрів додатково підкреслює вплив воєнного стану на персонал підприємства. У 2023 році коефіцієнт обороту з вибуття зріс до 1,54, а коефіцієнт загального обороту — до 1,68, що свідчить про критично високий рівень нестабільності трудового колективу. Коефіцієнт плинності у

2023 році досяг 1,13, що вказує на значні втрати персоналу з причин, пов'язаних як із добровільним звільненням, так і з воєнними обставинами. Водночас у 2024 році всі зазначені коефіцієнти суттєво знизилися, зокрема коефіцієнт плинності скоротився до 0,05, що свідчить про стабілізацію кадрової ситуації та підвищення рівня закріплення працівників.

Показник сталості персоналу у 2023–2024 рр. залишається вищим, ніж у 2022 році, однак у 2024 році спостерігається незначне його зниження порівняно з 2023 роком. Це може бути пов'язано з ротацією кадрів у процесі відновлення діяльності підприємства та залученням нових працівників, які ще не мають тривалого стажу роботи.

Загалом проведений аналіз свідчить, що організація праці персоналу ТОВ ВКФ «Ігрек» у 2023 році зазнала суттєвих дестабілізуючих впливів воєнного стану, що проявилось у різкому скороченні чисельності персоналу та високих показниках плинності. Водночас у 2024 році намітилася тенденція до стабілізації кадрового складу, зменшення вибуття та підвищення ефективності управління трудовими ресурсами, що створює передумови для вдосконалення організації праці та підвищення стійкості підприємства в умовах тривалих безпекових викликів.

Висновки до розділу 2

У другому розділі магістерської роботи здійснено комплексний аналіз організації праці персоналу ТОВ ВКФ «Ігрек» у довоєнний та воєнний періоди з урахуванням галузевої специфіки автотранспортних перевезень і впливу зовнішніх кризових чинників. Дослідження показало, що підприємство функціонує в умовах підвищеної нестабільності, зумовленої воєнним станом, трансформацією ринку транспортних послуг, дефіцитом трудових ресурсів і зростанням виробничих ризиків, що безпосередньо відбивається на системі

організації праці персоналу.

У процесі аналізу встановлено, що до початку повномасштабної війни організація праці на підприємстві характеризувалася відносною стабільністю, чітким розподілом трудових функцій і прийнятним рівнем керованості трудових процесів. Водночас уже в довоєнний період простежувалися окремі системні проблеми, зокрема недостатня гнучкість організації праці, обмежене використання сучасних методів управління персоналом і слабка орієнтація на розвиток людського капіталу. Воєнний стан значно загострив ці проблеми та виявив нові дисфункції в організації праці.

Аналіз показав, що одним із ключових недоліків є дефіцит персоналу, насамперед водіїв і технічних працівників, спричинений мобілізацією, вимушеною міграцією та зростанням плинності кадрів. Це призводить до перевантаження наявних працівників, подовження робочого часу, порушення режимів праці та відпочинку, що негативно впливає на продуктивність праці, рівень безпеки перевезень і стан здоров'я персоналу. Водночас на підприємстві недостатньо розвинені механізми оперативної адаптації чисельності та структури персоналу до змін обсягів і напрямів перевезень.

Суттєвим недоліком організації праці є обмежені можливості системи мотивації та стимулювання персоналу. Діючі підходи до оплати праці здебільшого мають компенсаційний характер і недостатньо пов'язані з результатами діяльності, якістю виконання робіт та рівнем відповідальності в умовах підвищених ризиків. Це знижує зацікавленість працівників у підвищенні ефективності праці, професійному розвитку та довгостроковій співпраці з підприємством.

Виявлено також проблеми в організації та обслуговуванні робочих місць, що проявляються у зношеності матеріально-технічної бази, недостатньому рівні оснащення транспортних засобів і робочих зон сучасними засобами контролю та безпеки, а також у нерівномірному забезпеченні персоналу необхідними ресурсами. Це ускладнює виконання трудових функцій, підвищує фізичне та психоемоційне навантаження на працівників і збільшує ризик виробничих

помилок.

Окремою проблемою є фрагментарність планування та контролю трудових процесів. Планування робочого часу, завантаження персоналу й маршрутів перевезень часто здійснюється в умовах дефіциту інформації та без достатнього використання цифрових інструментів, що знижує оперативність управлінських рішень і ефективність координації між підрозділами. Недостатній рівень цифровізації організації праці обмежує можливості аналітики, прогнозування та оптимізації трудових процесів.

Таким чином, результати другого розділу свідчать, що організація праці персоналу ТОВ ВКФ «Ігрек» у воєнний період характеризується поєднанням адаптаційних заходів і системних недоліків, які стримують підвищення продуктивності праці та стійкість підприємства. Виявлені проблеми обґрунтовують необхідність розроблення цілеспрямованих напрямів удосконалення організації праці, впровадження сучасних методів управління персоналом і цифрових рішень, що й визначає логіку та зміст третього розділу магістерської роботи.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТРАНСПОРТНОГО ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Чинники підвищення ефективності діяльності транспортних підприємств

Ефективне управління діяльністю транспортного підприємства ґрунтується на сукупності ключових компонентів, що забезпечують стабільність функціонування та досягнення оптимального рівня продуктивності [41].

Провідне місце серед них посідає стратегічне планування, яке охоплює формування довгострокових цілей розвитку, аналіз кон'юнктури ринку та розроблення стратегій підтримання конкурентних позицій. У межах цього процесу важливе значення мають раціональне планування маршрутної мережі, оптимізація структури автопарку, а також впровадження сучасних технологічних рішень, зокрема систем GPS-моніторингу та телематики – систем, що збирають дані з датчиків авто в реальному часі (паливо, двигун, поведінка водія) через трекери і передають їх на комп'ютер чи смартфон для аналізу, що дозволяє керувати автопарком, оптимізувати маршрути, контролювати витрати палива, планувати ТО та підвищувати ефективність і безпеку. Водночас вагому роль відіграє фінансовий менеджмент, спрямований на ефективне бюджетування, контроль витрат і обґрунтування інвестицій у розвиток інфраструктури та оновлення рухомого складу, забезпечуючи збереження прибутковості підприємства при розширенні його послуг [8].

Іншим вагомим складником ефективного управління транспортним підприємством є управління людськими ресурсами, яке зосереджується на підборі, професійній підготовці та утриманні кваліфікованих працівників, зокрема водіїв, обслуговуючого персоналу та управлінців. Результативна кадрова політика забезпечує наявність компетентної й мотивованої робочої сили, діяльність якої узгоджується зі стратегічними цілями підприємства. Водночас

важливу роль у підвищенні операційної ефективності відіграє управління логістикою, що охоплює планування, організацію та контроль руху товарів і послуг. У поєднанні з налагодженими системами технічного обслуговування та безпеки, які гарантують регулярне обслуговування транспортних засобів і їх відповідність вимогам безпеки, зазначені компоненти сприяють скороченню простоїв, підвищенню надійності перевезень і забезпеченню задоволеності споживачів послуг [41].

Водночас слід зауважити, що результативність управління транспортним підприємством формується під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх факторів.

До зовнішніх чинників, що впливають на діяльність автотранспортних підприємств, належить насамперед високий рівень конкуренції на ринку транспортних послуг. У структурі перевезень дедалі більшу частку займають приватні перевізники, які формують суттєве конкурентне середовище для автотранспортних підприємств. Вагомим дестабілізуючим фактором також є скасування державного регулювання у сфері автомобільного транспорту, що супроводжувалося припиненням надання дотацій. Втрата державної фінансової підтримки істотно ускладнила фінансовий стан автотранспортних підприємств та обмежила їх можливості для стабільного функціонування й розвитку.

Ситуація додатково ускладнюється безпрецедентними викликами, зумовленими тривалими воєнними діями, які негативно позначаються на ефективності роботи транспортних підприємств і надійності надання послуг. Однією з найбільш гострих проблем є руйнування транспортної інфраструктури, зокрема автомобільних доріг, мостів і залізничних колій, що призводить до збільшення строків перевезень, зростання витрат і ускладнення логістичних процесів. Постійна загроза бойових дій водночас підвищує ризики для життя і здоров'я персоналу, зумовлюючи необхідність посилення заходів безпеки та збільшення операційного навантаження на підприємства.

Вагомим викликом для транспортних підприємств залишається й порушення ланцюгів постачання, спричинене впливом війни на виробничі та розподільчі мережі. Це ускладнює стабільне забезпечення необхідними

ресурсами та змушує підприємства вдаватися до альтернативних, часто більш витратних логістичних рішень [46, 47]. Додатково негативний вплив справляє нестабільність цін на паливе, що потребує постійного перегляду бюджетів і оперативних планів діяльності.

Внутрішні чинники також суттєво впливають на результати діяльності підприємства. До них належать організація та планування транспортного процесу, управління і координація роботи всіх підсистем автотранспортного підприємства, контроль за перевезеннями, а також облік і аналіз результатів діяльності. На ТОВ ВКФ «Ігрек» недостатньо розвинено систему планування, зокрема не здійснюється складання змінно-добових планів, не приділяється належної уваги раціоналізації маршрутів руху транспорту та координації взаємодії з іншими автотранспортними підприємствами. Це негативно позначається на узгодженості роботи підприємства з замовниками та знижує загальну ефективність його функціонування. Додатково ситуацію ускладнює вплив воєнних дій, які спричинили скорочення чисельності персоналу внаслідок мобілізації та вимушеної міграції, що підвищує навантаження на працівників, посилює ризики професійного вигорання та ускладнює забезпечення належної якості транспортних послуг. За таких умов ефективне управління транспортним підприємством потребує поєднання стратегічного підходу, упровадження інноваційних управлінських рішень і забезпечення високого рівня організаційної стійкості.

Напрями реалізації внутрішніх і зовнішніх чинників підвищення ефективності діяльності підприємств відрізняються за силою впливу, можливістю контролю та ступенем використання. У зв'язку з цим для керівників і фахівців особливо важливим є глибоке розуміння масштабів дії ключових чинників ефективності, форм їх контролю та механізмів застосування на різних рівнях управління трудовими колективами. Суб'єкт господарювання повинен системно впливати на внутрішні чинники шляхом розроблення й послідовної реалізації власної програми підвищення ефективності діяльності, одночасно враховуючи вплив зовнішнього середовища. Це зумовлює необхідність чіткої

конкретизації напрямів дії та використання основних внутрішніх і зовнішніх чинників з метою забезпечення сталого розвитку підприємства.

Основні внутрішні чинники підвищення ефективності діяльності підприємства

Технологія. Технологічні нововведення, насамперед цифровізація, автоматизація процесів та впровадження інформаційно-комунікаційних технологій, у воєнних умовах стають одним із вирішальних чинників забезпечення безперервності діяльності. Використання систем GPS-моніторингу, телематики, електронного документообігу та дистанційного управління дозволяє оперативно реагувати на зміни безпекової ситуації, оптимізувати маршрути з урахуванням обмежень руху та зменшувати ризики для персоналу. Такі технології спричиняють комплексні зміни в організації праці, вимогах до кваліфікації працівників і продуктивності обладнання.

Устаткування. В умовах обмежених фінансових ресурсів та ускладненого доступу до нової техніки особливого значення набуває ефективне використання наявного устаткування. Продуктивність транспортних засобів і ремонтного обладнання значною мірою залежить від якості ремонтно-технічного обслуговування, своєчасності профілактичних заходів, оптимальних строків експлуатації та раціональної організації режимів роботи. У воєнний період належний технічний стан устаткування є критично важливим для запобігання аварійним простоям і забезпечення надійності перевезень.

Матеріали та енергія. Проблеми дефіциту ресурсів, перебоїв у постачанні та нестабільності цін на паливно-енергетичні ресурси істотно посилюють роль ресурсозбереження. Підвищення ефективності діяльності можливе за рахунок зниження матеріаломісткості та енергоємності транспортних послуг, оптимізації витрат пального, раціонального управління запасами матеріалів і диверсифікації джерел постачання з урахуванням воєнних ризиків.

Працівники. В умовах воєнного стану персонал залишається ключовим і водночас найбільш уразливим чинником ефективності діяльності. Мобілізація, вимушена міграція та підвищене психоемоційне навантаження зумовлюють

дефіцит кадрів і зростання вимог до професійної підготовки працівників, які залишилися. Підвищення продуктивності праці в таких умовах значною мірою залежить від дієвої системи мотивації, підтримання сприятливого соціально-психологічного клімату, забезпечення безпеки праці та інвестування в навчання й перекваліфікацію персоналу.

Загалом у період воєнного стану реалізація зазначених чинників потребує гнучкого управлінського підходу, спрямованого на підвищення стійкості підприємства, адаптацію внутрішніх процесів до зовнішніх загроз і збереження ефективності діяльності в умовах тривалої невизначеності.

Організація і системи. В умовах війни особливого значення набувають згуртованість трудового колективу, чіткий розподіл відповідальності та гнучкість систем управління. Раціональна організація діяльності підприємства має забезпечувати оперативне прийняття рішень, ефективну координацію управлінських процесів і швидку адаптацію до змін безпекової, економічної та ринкової ситуації. Для збереження ефективності господарювання організаційні структури повинні бути динамічними, здатними до оперативного реформування відповідно до нових викликів, пов'язаних із воєнними ризиками та обмеженими ресурсами.

Методи роботи. За умов підвищеної трудомісткості та дефіциту кадрів особливої актуальності набуває вдосконалення методів організації праці. Це передбачає регулярний аналіз і оптимізацію робочих місць, запровадження більш ефективних технологічних і управлінських рішень, підвищення кваліфікації персоналу та використання адаптованого передового досвіду інших підприємств. У воєнний період важливо орієнтуватися на методи роботи, що забезпечують безперервність діяльності та зниження ризиків.

Стиль управління. Стиль управління в умовах війни повинен поєднувати професійну компетентність, відповідальність, діловитість і соціальну чутливість. Від нього значною мірою залежить здатність керівництва враховувати зовнішні загрози, підтримувати мотивацію персоналу та забезпечувати стабільність роботи підприємства. Ефективний стиль управління стає важливим чинником

збереження працездатності колективу та підвищення стійкості підприємства до кризових впливів.

Державна економічна й соціальна політика. У період воєнного стану роль державної політики у забезпеченні ефективності діяльності підприємств суттєво зростає. Вона проявляється через практичні дії органів влади, адаптацію законодавства до умов війни, застосування фінансових інструментів підтримки, регулювання доходів і оплати праці, цінову політику, ліцензування діяльності, а також розвиток ринкової, виробничої та соціальної інфраструктури. Важливого значення набувають структурні зміни в економіці та заходи, спрямовані на підтримку критично важливих галузей.

Інституціональні механізми. Для забезпечення безперервного підвищення ефективності в умовах війни держава має активізувати діяльність інституціональних механізмів — наукових, навчальних, галузевих та консультативних організацій. Їхня робота повинна бути зосереджена на розробленні антикризових рішень, підготовці управлінських кадрів і практичній реалізації стратегій відновлення та стійкого розвитку економіки на національному й регіональному рівнях.

Інфраструктура. Рівень розвитку ринкової, виробничої та соціальної інфраструктури в умовах воєнного стану безпосередньо впливає на ефективність діяльності підприємств. Руйнування транспортних комунікацій, логістичних центрів і соціальної інфраструктури знижує результативність господарювання. Водночас доступ до фінансових установ, інформаційних систем і альтернативних логістичних каналів стає критично важливим чинником підтримання операційної діяльності.

Структурні зміни в суспільстві. Воєнний стан прискорює структурні зміни економічного та соціального характеру, що впливають на ефективність діяльності підприємств. Найбільш значущими є трансформації у сфері технологій і наукових розробок, зміні структури основного капіталу, масштабів і форм діяльності підприємств, моделей зайнятості населення та складу персоналу. Адаптація до цих змін і ефективне використання наявного людського

та виробничого потенціалу є необхідною умовою забезпечення стійкого функціонування підприємств у кризових умовах.

Отже, лише комплексне та узгоджене використання всієї системи внутрішніх і зовнішніх чинників з урахуванням воєнних реалій здатне забезпечити збереження й поступове зростання ефективності діяльності підприємств.

3.2 Проєкт з удосконалення організації праці ТОВ ВКФ «Ігрек»

Удосконалення організації праці персоналу ТОВ ВКФ «Ігрек» доцільно здійснювати через формування та реалізацію цілісного організаційно-економічного механізму управління розвитком автотранспортного підприємства, який поєднує управлінські, економічні, соціальні та інноваційні інструменти й забезпечує адаптацію підприємства до нестабільних умов ринку та воєнного стану. Такий механізм виступає системною основою впливу на трудові процеси, оскільки дозволяє узгодити інтереси підприємства і персоналу, оптимізувати використання ресурсів та підвищити результативність праці.

У межах економічних цілей організаційно-економічного механізму ключовим напрямом удосконалення організації праці є підвищення прибутковості діяльності за рахунок зростання продуктивності праці та раціоналізації витрат, пов'язаних із трудовими процесами. Для ТОВ ВКФ «Ігрек» це передбачає впровадження більш обґрунтованого нормування праці, оптимізацію режимів роботи водіїв і допоміжного персоналу, зменшення втрат робочого часу, а також посилення зв'язку між оплатою праці та кінцевими результатами діяльності. Раціональне управління витратами на паливо, технічне обслуговування й адміністрування в поєднанні з ефективною організацією праці дозволяє вивільняти фінансові ресурси для розвитку персоналу та модернізації виробничої бази.

Організаційні цілі механізму управління розвитком реалізуються через вдосконалення організаційної структури та системи управління працею. Для підприємства це означає перехід до більш гнучких форм організації праці, чіткого розмежування відповідальності між підрозділами, покращення координації між управлінським, виробничим і допоміжним персоналом. Удосконалення організації праці в цьому контексті передбачає впровадження сучасних методів планування та контролю трудових процесів, підвищення оперативності управлінських рішень і адаптивності персоналу до змін обсягів і напрямів перевезень.

Соціальний вимір організаційно-економічного механізму безпосередньо пов'язаний із поліпшенням умов праці та зростанням мотивації персоналу. Для ТОВ ВКФ «Ігрек» важливим напрямом удосконалення організації праці є створення безпечних і комфортних умов роботи, дотримання режимів праці та відпочинку, зниження фізичного й психоемоційного навантаження працівників, особливо в умовах воєнних ризиків. Паралельно необхідно розвивати систему нематеріальної мотивації, підвищувати прозорість трудових відносин і формувати довіру між керівництвом і персоналом. Значну роль у цьому відіграє інвестування в навчання, перепідготовку та підвищення кваліфікації працівників, що дозволяє зміцнити кадровий потенціал підприємства та підвищити його стійкість.

Інноваційні цілі організаційно-економічного механізму визначають напрями модернізації організації праці шляхом упровадження цифрових та управлінських новацій. Для підприємства це означає використання інформаційних систем для планування маршрутів, обліку робочого часу, контролю виконання завдань і аналізу ефективності праці. Цифровізація трудових процесів сприяє підвищенню прозорості управління, зменшенню адміністративного навантаження на персонал і формуванню умов для більш обґрунтованого прийняття управлінських рішень. У перспективі це створює основу для розвитку нових послуг і підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Екологічні цілі організаційно-економічного механізму також впливають на організацію праці персоналу, оскільки пов'язані з оптимізацією маршрутів, зменшенням негативного впливу на довкілля та впровадженням екологічно орієнтованих технологій. Раціональна організація праці водіїв і диспетчерів, використання сучасних підходів до планування перевезень і поступовий перехід до більш екологічного транспорту сприяють не лише зниженню викидів, а й підвищенню ефективності використання трудових і матеріальних ресурсів.

Отже, удосконалення організації праці персоналу ТОВ ВКФ «Ігрек» через організаційно-економічний механізм управління розвитком автотранспортного підприємства має комплексний і стратегічний характер. Поєднання економічних, організаційних, соціальних, інноваційних та екологічних цілей дозволяє сформувати стійку, адаптивну систему організації праці, здатну забезпечити підвищення ефективності діяльності підприємства, зміцнення його конкурентних позицій на ринку та створення довгострокових конкурентних переваг в умовах динамічного й кризового середовища.

Нижче подано проєкт удосконалення організації праці персоналу ТОВ ВКФ «Ігрек», розроблений у межах організаційно-економічного механізму управління розвитком автотранспортного підприємства та спрямований на підвищення результативності, стабільності й адаптаційної спроможності трудових процесів у період дії воєнного стану.

1. Проведення комплексної діагностики організації праці персоналу з метою виявлення втрат робочого часу, диспропорцій у навантаженні працівників, дублювання функцій та невідповідності між кваліфікацією персоналу і фактичним змістом виконуваних робіт, що дозволить сформувати обґрунтовану базу для управлінських рішень.

2. Оптимізація організаційної структури управління шляхом уточнення функціональних обов'язків, зон відповідальності та підпорядкованості між управлінським, виробничим і допоміжним персоналом з метою підвищення керованості трудових процесів і скорочення управлінських витрат.

3. Удосконалення системи планування та нормування праці з

урахуванням реальних умов виконання перевезень, інтенсивності маршрутів і безпекових ризиків, що сприятиме раціональному використанню робочого часу та зниженню перевтоми персоналу.

4. Впровадження гнучких режимів праці та відпочинку, зокрема змінних графіків і адаптивного планування робочого часу водіїв і диспетчерів, з метою підвищення продуктивності праці та збереження працездатності персоналу.

5. Модернізація системи оплати праці шляхом посилення зв'язку між рівнем винагороди, результатами праці, якістю виконання перевезень і дотриманням вимог безпеки, що дозволить підвищити мотивацію персоналу та знизити плинність кадрів.

6. Розвиток системи нематеріальної мотивації персоналу через запровадження внутрішніх програм визнання, підтримки професійного розвитку та формування корпоративної культури відповідальності й взаємодії.

7. Підвищення рівня професійної підготовки та перепідготовки працівників шляхом організації цільових навчань, інструктажів і тренінгів, спрямованих на освоєння суміжних функцій, підвищення безпеки праці та адаптацію до змін ринку транспортних послуг.

8. Удосконалення організації та обслуговування робочих місць, зокрема забезпечення персоналу необхідними технічними засобами, засобами індивідуального захисту та умовами для безпечного й ефективного виконання трудових обов'язків.

9. Впровадження цифрових інструментів управління працею, зокрема систем обліку робочого часу, планування маршрутів і контролю виконання завдань, що підвищить прозорість трудових процесів і якість управлінських рішень.

10. Посилення системи контролю якості праці та дотримання трудової дисципліни шляхом поєднання адміністративних і стимулювальних методів впливу, орієнтованих на попередження порушень, а не лише на їх фіксацію.

11. Інтеграція вимог екологічної та соціальної відповідальності в

організацію праці персоналу через оптимізацію маршрутів, зменшення надмірних навантажень і формування екологічно орієнтованої поведінки працівників.

12. Створення системи постійного моніторингу та оцінювання ефективності організації праці з використанням ключових показників результативності, що дозволить своєчасно коригувати управлінські рішення та забезпечити сталий розвиток ТОВ ВКФ «Ігрек».

Визначення цілей, основних інструментів реалізації, відповідальних осіб та очікуваних результатів етапів проєкту подано в табл. 3.1

Таблиця 3.1

**Цілі та параметри проєкту удосконалення організації праці
персоналу ТОВ ВКФ «Ігрек»**

№	Напрямок проєкту	Ціль	Основні інструменти реалізації	Відповідальні особи	Очікувані результати
1	2	3	4	5	6
1	Діагностика організації праці	Виявлення проблем і резервів підвищення ефективності праці	Аналіз робочого часу, аудит посадових інструкцій, опитування персоналу	Директор, служба персоналу	Обґрунтована база для управлінських рішень
2	Оптимізація організаційної структури	Підвищення керованості та зменшення управлінських витрат	Перерозподіл функцій, уточнення зон відповідальності	Керівник підприємства	Чітка взаємодія підрозділів, скорочення дублювання функцій
3	Удосконалення нормування праці	Рациональне використання робочого часу	Перегляд норм праці, врахування складності маршрутів	Відділ кадрів, диспетчерська служба	Зростання продуктивності праці
4	Гнучкі режими праці та відпочинку	Зниження перевтоми персоналу	Змінні графіки, адаптивне планування змін	Керівники підрозділів	Підвищення працездатності та безпеки праці
5	Модернізація системи оплати праці	Підвищення мотивації персоналу	Преміювання за результати, диференціація оплати	Керівник, бухгалтерія	Зменшення плинності кадрів

Продовження табл. 3.1

1	2	3	4	5	6
6	Розвиток нематеріальної мотивації	Формування лояльності персоналу	Визнання результатів, кар'єрні стимули	Служба персоналу	Зростання залученості працівників
7	Навчання та перепідготовка персоналу	Підвищення кваліфікації працівників	Тренінги, інструктажі, суміжні професії	Служба персоналу	Посилення кадрового потенціалу
8	Удосконалення робочих місць	Підвищення безпеки та комфорту праці	Оснащення, ЗІЗ, покращення умов праці	Інженер з охорони праці	Зниження виробничих ризиків
9	Цифровізація управління працею	Підвищення прозорості трудових процесів	Облік робочого часу, планування маршрутів	Керівник, ІТ-фахівець	Підвищення оперативності управління
10	Контроль якості та дисципліни праці	Запобігання порушенням і помилкам	KPI, внутрішній контроль, стимулювання	Керівники підрозділів	Підвищення якості послуг
11	Інтеграція екологічних і соціальних вимог	Зниження негативного впливу діяльності	Оптимізація маршрутів, екостандарти	Диспетчерська служба	Зменшення витрат і викидів
12	Моніторинг ефективності організації праці	Забезпечення сталого розвитку	Система показників, регулярний аналіз	Керівництво підприємства	Безперервне вдосконалення організації праці

Джерело: складено автором

Структурно-логічна схема проєкту удосконалення організації праці персоналу ТОВ ВКФ «Ігрек» з часовими горизонтами реалізації (коротко-, середньо-, довгострокові) подано на рис. 3.1.

Проєкт удосконалення організації праці персоналу досліджуваного підприємства за етапами реалізації наведено в табл. 3.2.



Рисунок 3.1 – Структурно-логічна схема проєкту удосконалення організації праці персоналу ТОВ ВКФ «Ігрек»

Джерело: складено автором

Таблиця 3.2

**Проект удосконалення організації праці персоналу ТОВ ВКФ «Ігрек»
за етапами реалізації**

Етап реалізації	Часовий горизонт	Основні заходи	Очікувані результати
I етап – аналітико-діагностичний	Коротко-строковий (0–6 місяців)	Аналіз стану організації праці та використання робочого часу; виявлення втрат і диспропорцій у навантаженні персоналу; оцінка відповідності кваліфікації працівників виконуваним функціям	Визначення ключових проблем і резервів підвищення ефективності праці
II етап – організаційний (адаптаційний)	Коротко-строковий (0–6 місяців)	Уточнення функціональних обов’язків і зон відповідальності; коригування графіків праці та відпочинку; оптимізація внутрішньої взаємодії між підрозділами	Підвищення керованості трудових процесів і зниження перевантаження персоналу
III етап – організаційно-економічний	Середньо-строковий (6–18 місяців)	Удосконалення нормування праці; модернізація системи оплати та стимулювання; оптимізація витрат, пов’язаних з трудовими процесами	Зростання продуктивності праці та мотивації персоналу
IV етап – соціально-кадровий	Середньо-строковий (6–18 місяців)	Організація навчання, перепідготовки та підвищення кваліфікації; покращення умов і безпеки праці; розвиток нематеріальної мотивації	Посилення кадрового потенціалу та зниження плинності кадрів
V етап – інноваційно-цифровий	Довгостроковий (понад 18 місяців)	Впровадження цифрових інструментів обліку робочого часу й планування маршрутів; автоматизація управління трудовими процесами	Підвищення прозорості управління та якості управлінських рішень
VI етап – екологічно орієнтований	Довгостроковий (понад 18 місяців)	Оптимізація маршрутів перевезень; формування екологічно відповідальної поведінки персоналу; зменшення негативного впливу на довкілля	Зниження витрат і екологічного навантаження
VII етап – контрольно-оціночний	Безперервний	Моніторинг показників ефективності праці; контроль якості та дисципліни; коригування управлінських рішень	Забезпечення сталого вдосконалення організації праці

Джерело: складено автором

Етапи пропонованого проєкту будуть реалізовуватись в короткостроковій, середньостроковій та довгостроковій перспективі. Виконавцями (відповідальними особами) проєкту будуть працівники підприємства, Директор, Служба персоналу, Диспетчерська служба, Керівники підрозділів, Бухгалтерія, Інженер з охорони праці, ІТ-фахівець та інші.

3.3 Економічне обґрунтування проєкту

Оцінка економічної ефективності проєкту удосконалення організації праці персоналу ТОВ ВКФ «Ігрек» здійснюється з метою обґрунтування доцільності впровадження запропонованих організаційно-економічних заходів та визначення їх впливу на результати господарської діяльності підприємства. Для цього використано нормативно-розрахунковий підхід, який передбачає визначення обсягу витрат на реалізацію проєкту, очікуваного економічного ефекту та основних показників ефективності. Первинні дані для розрахунку кошторису витрат на реалізацію проєкту наведено в Додатку А. Варто зазначити, що наведені первинні дані мають розрахунково-аналітичний характер і базуються на середніх показниках, притаманних автотранспортним підприємствам аналогічного масштабу. Вони використовуються для обґрунтування економічної доцільності проєкту в межах магістерської роботи.

Загальна сума витрат на реалізацію проєкту визначається як сума витрат за окремими напрямками (3.1):

$$C_{\text{заг}} = \sum_{i=1}^n C_i \quad (3.1)$$

де C_i — витрати за окремими статтями, n — кількість статей витрат.

У межах проєкту передбачено сім основних напрямів витрат: аналітико-діагностичні заходи, організаційні зміни, навчання та перепідготовка персоналу,

удосконалення системи мотивації, цифровізація управління працею, поліпшення умов і безпеки праці, адміністративний супровід.

1. Аналітико-діагностичні заходи оцінюються за формулою 3.2:

$$C_{\text{анал}} = T \times W \quad (3.2)$$

$$C_{\text{анал}} = 80 \times 500 = 40000 \text{ грн} = 40,0 \text{ тис. грн.}$$

2. Організаційні заходи (регламенти, графіки, перерозподіл функцій)

Формула (аналогічно через трудомісткість) 3.3:

$$C_{\text{орг}} = T_{\text{орг}} \times W_{\text{орг}} \quad (3.3)$$

$$C_{\text{орг}} = 60 \times 50 = 30000 \text{ грн} = 30,0 \text{ тис. грн}$$

3. Навчання та перепідготовка персоналу оцінюються за формулою 3.4:

$$C_{\text{навч}} = N \times C_1 \quad (3.4)$$

$$C_{\text{навч}} = 30 \times 2000 = 60000 \text{ грн} = 60,0 \text{ тис. грн}$$

4. Мотивація та КРІ (розробка + впровадження). Формула 3.5 (через трудомісткість робіт):

$$C_{\text{мот}} = T_{\text{мот}} \times W_{\text{мот}} \quad (3.5)$$

$$C_{\text{мот}} = 40 \times 750 = 30000 \text{ грн} = 30 \text{ тис. грн}$$

5. Цифровізація оцінюються за формулою 3.6 (облік робочого часу + планування маршрутів):

$$C_{\text{цифр}} = C_{\text{ліц}} + C_{\text{нал}} \quad (3.6)$$

$$C_{\text{цифр}} = 60000 + 30000 = 90000 \text{ грн} = 90 \text{ тис. грн}$$

6. Охорона праці та умови праці. Формула 3.7 :

$$C_{\text{ох}} = N \times C_{\text{ЗІЗ}} \quad (3.7)$$

$$C_{\text{ох}} = 35 \times 1000 = 35000 \text{ грн} = 35 \text{ тис. грн}$$

7. Адміністративний супровід проєкту оцінюються за формулою 3.8:

$$C_{\text{адм}} = T_{\text{адм}} \times W_{\text{адм}} \quad (3.8)$$

$$C_{\text{адм}} = 30 \times 500 = 15000 \text{ грн} = 15 \text{ тис. грн}$$

Занесемо розраховані показники в табл. 3.3. Варто зазначити, що кошторис має прогнозний характер і сформований з урахуванням середніх ринкових витрат для автотранспортних підприємств.

Таблиця 3.3

**Кошторис витрат на реалізацію проєкту удосконалення організації
праці персоналу ТОВ ВКФ «Ігрек»**

Стаття витрат	Зміст витрат	Орієнтовна сума, тис. грн
Аналітико-діагностичні роботи	Аудит організації праці, аналіз робочого часу, внутрішні обстеження	40
Організаційні заходи	Перерозподіл функцій, оновлення регламентів, розробка графіків	25
Навчання та перепідготовка персоналу	Інструктажі, тренінги, підвищення кваліфікації	60
Удосконалення системи мотивації	Розробка KPI, адаптація преміальних механізмів	30
Цифровізація управління працею	Програмне забезпечення, облік робочого часу, маршрутизація	90
Поліпшення умов і безпеки праці	Засоби індивідуального захисту, організація робочих місць	35
Адміністративні та супровідні витрати	Документообіг, координація проєкту	20
Загальні витрати на реалізацію проєкту		300

Джерело: розраховано автором

Розрахуємо очікуваний економічний (прогнозний) ефект від реалізації проєкту.

Економічний ефект формується за рахунок таких джерел:

- зростання продуктивності праці персоналу;
- скорочення втрат робочого часу;
- зменшення плинності кадрів і витрат на заміну персоналу;
- оптимізації витрат на паливо та маршрути;
- зниження простоїв транспорту;
- підвищення якості перевезень і доходів.

Економічний ефект пропонується розрахувати за формулою 3.9:

$$E = \sum_{j=1}^m E_j, \quad (3.9)$$

де, $m = 5$ джерел ефекту (за проєктом). Далі - рахуємо кожне джерело.

1. Ефект від зростання продуктивності праці розрахуємо за формулою 3.10:

$$E_{\text{пр}} = R \times k, \quad (3.10)$$

де $R = 6000000$ грн/рік — умовний річний дохід/виручка від перевезень (приклад для середнього перевізника),

$k = 0.03$ — консервативний приріст результативності 3% (за рахунок нормування, графіків, координації).

$$E_{\text{пр}} = 6000000 \times 0.03 = 180000 \text{ грн} = 180 \text{ тис. грн}$$

2. Ефект від скорочення втрат робочого часу розрахуємо за формулою 3.11:

$$E_{\text{час}} = H \times W \quad (3.11)$$

де, $H=180$ год/міс економії сумарно по підприємству (приблизно 6 год/міс на 30 працівників),

$$W = 500 \text{ грн/год, переводимо на рік: } 180 \times 12 = 2160 \text{ год/рік}$$

$$E_{\text{час}} = 2160 \times 500 = 1080000 \text{ грн}$$

Варто зазначити, що не вся економія часу прямо дає гроші, частина — якість/надійність, тому візьмемо коефіцієнт реалізації $\alpha=0.083$ (8,3%), тоді:

$$E_{\text{час}*} = 1080000 \times 0.083 \approx 89640 \text{ грн} \approx 90 \text{ тис. грн}$$

3. Ефект від оптимізації маршрутів і пального розрахуємо за формулою 3.12:

$$E_{\text{пал}} = F \times p \quad (3.12)$$

де, $F = 2400000$ грн/рік - витрати на пальне,

$p = 0.05$ – економія 5% завдяки маршрутизації та контролю пробігів.

$$E_{\text{пал}} = 2400000 \times 0.05 = 120000 \text{ грн} = 120 \text{ тис. грн}$$

4. Ефект від зменшення простоїв транспорту розрахуємо за формулою 3.13:

$$E_{\text{простої}} = D \times V \quad (3.13)$$

де, $D = 40$ год/міс зменшення простоїв по автопарку, на рік:
 $D = 40 \times 12 = 480$ год/рік.

$V = 170$ грн/год — умовна маржинальна вигода 1 год роботи транспорту (після витрат)

$$E_{\text{простої}} = 480 \times 170 = 81\,600 \text{ грн} \approx 80 \text{ тис. грн}$$

5. Ефект від зниження плинності кадрів можна розрахувати за формулою 3.14.

$$E_{\text{плин}} = Q \times C_{\text{зам}} \quad (3.14)$$

де, $Q = 3$ працівники/рік — зменшення звільнень (консервативно),

$C_{\text{зам}} = 20\,000$ грн/особа — витрати на підбір, адаптацію, втрати продуктивності.

$$E_{\text{плин}} = 3 \times 20\,000 = 60\,000 \text{ грн} = 60 \text{ тис. грн}$$

Занесемо розраховані показники в таблицю 3.4.

Таблиця 3.4

Прогноз економічного ефекту (узагальнено)

Джерело ефекту	Річний ефект, тис. грн
Зростання продуктивності праці (5–7 %)	180
Скорочення втрат робочого часу	90
Зменшення плинності кадрів	60
Оптимізація маршрутів і пального	120
Скорочення простоїв транспорту	80
Загальний річний економічний ефект	530

Джерело: розраховано автором

Проведемо оцінку ефективності проєкту

- Загальні витрати: 300 тис. грн
- Річний економічний ефект: 530 тис. грн
- Чистий економічний ефект: $530 - 300 = 230$ тис. грн

Термін окупності проєкту:

$$T = \frac{300}{530} \approx 0,6 \text{ року}$$

Таким чином, витрати на проєкт становлять приблизно 300 тис. грн, а очікуваний річний економічний ефект — близько 530 тис. грн. Це означає, що проєкт повністю окупається протягом першого року, а підприємство отримує приблизно 230 тис. грн чистого ефекту вже за підсумками року впровадження.

Отже, реалізація проєкту удосконалення організації праці персоналу ТОВ ВКФ «Ігрек» є економічно доцільною, оскільки потребує помірних інвестицій та забезпечує суттєвий позитивний економічний ефект уже в перший рік впровадження. Очікуваний чистий економічний ефект і короткий термін окупності підтверджують ефективність запропонованого організаційно-економічного механізму управління розвитком підприємства.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі кваліфікаційної роботи обґрунтовано напрями вдосконалення організації праці персоналу та підвищення ефективності функціонування транспортного підприємства в сучасних умовах господарювання. У результаті дослідження чинників підвищення ефективності діяльності транспортних підприємств встановлено, що їхній розвиток і стабільне функціонування значною мірою залежать від комплексного впливу організаційних, економічних, соціально-трудових і технологічних чинників. У сучасних умовах господарювання, ускладнених воєнним станом, нестабільністю ринку праці та зростанням витрат, саме раціональна організація праці персоналу виступає одним із ключових інструментів підвищення результативності діяльності транспортних підприємств. Доведено, що недостатня координація трудових процесів призводить до простоїв, перевитрат робочого часу та зниження продуктивності праці, що негативно впливає на фінансові результати діяльності підприємства. Науково обґрунтовані норми праці та справедлива, прозора система матеріального стимулювання сприяють зростанню мотивації персоналу, підвищенню трудової віддачі та зацікавленості працівників у досягненні кінцевих результатів діяльності підприємства. У транспортній галузі, де значна частина робіт пов'язана з підвищеним фізичним і психоемоційним навантаженням, адекватна система оплати праці набуває особливої ваги.

Особливу роль у підвищенні ефективності діяльності транспортних підприємств відіграє розвиток кадрового потенціалу. Систематичне підвищення кваліфікації працівників, перепідготовка персоналу, адаптація до нових технологій і змін у логістичних процесах дозволяють підприємствам швидко реагувати на виклики зовнішнього середовища та підвищувати якість надання транспортних послуг. В умовах дефіциту кваліфікованих кадрів інвестування в розвиток персоналу є одним із найбільш ефективних напрямів зміцнення конкурентоспроможності.

Розроблено проєкт удосконалення організації праці персоналу

підприємства, який передбачає системний підхід до оптимізації трудових процесів, удосконалення механізмів мотивації працівників і підвищення ефективності використання трудового потенціалу. Запропонований проєкт орієнтований на усунення виявлених у попередньому розділі проблем, підвищення узгодженості дій персоналу та забезпечення стабільного функціонування підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Здійснено економічне обґрунтування запропонованих заходів. Реалізація проєкту удосконалення організації праці персоналу ТОВ ВКФ «Ігрек» є економічно доцільною, оскільки потребує помірних інвестицій та забезпечує суттєвий позитивний економічний ефект уже в перший рік впровадження. Очікуваний чистий економічний ефект і короткий термін окупності підтверджують ефективність запропонованого організаційно-економічного механізму управління розвитком підприємства. Результати розрахунків свідчать, що реалізація проєкту дозволить підвищити продуктивність праці, зменшити непродуктивні витрати робочого часу, покращити використання трудових ресурсів і, як наслідок, позитивно вплине на фінансово-економічні результати діяльності підприємства.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі здійснено комплексне дослідження проблеми удосконалення організації праці персоналу на підприємстві в сучасних умовах господарювання. Актуальність обраної теми зумовлена зростанням ролі людського капіталу в забезпеченні ефективності діяльності підприємств, ускладненням соціально-економічного середовища, а також специфікою функціонування транспортних підприємств в умовах воєнного стану.

У процесі дослідження теоретико-методологічних засад організації праці встановлено, що організація праці є складною соціально-економічною системою, яка охоплює поділ і кооперацію праці, організацію та обслуговування робочих місць, нормування й оплату праці, умови та безпеку праці, дисципліну й мотивацію персоналу. Доведено, що раціональна організація праці є необхідною передумовою зростання продуктивності праці, зниження витрат робочого часу та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Аналіз особливостей організації праці на транспортних підприємствах показав, що ця сфера характеризується підвищеною трудомісткістю, значним фізичним і психоемоційним навантаженням на персонал, а також високими вимогами до безпеки та дисципліни праці. В умовах воєнного стану зазначені проблеми посилюються через дефіцит кадрів, порушення логістичних процесів і необхідність швидкої адаптації до змін зовнішнього середовища, що обумовлює потребу в удосконаленні організації трудових процесів.

У другому розділі роботи на основі організаційно-економічної характеристики підприємства здійснено аналіз діючої системи організації праці персоналу. Виявлено, що, незважаючи на загалом стабільне функціонування підприємства, існують проблеми, пов'язані з нераціональним використанням робочого часу, недостатньою гнучкістю системи мотивації, нерівномірним розподілом трудового навантаження та потребою в покращенні умов праці. Проведений аналіз умов праці підтвердив їх значний вплив на продуктивність і результати трудової діяльності працівників.

У третьому розділі обґрунтовано напрями підвищення організації праці та ефективності функціонування транспортного підприємства. Визначено, що ключовими чинниками підвищення ефективності є оптимізація поділу та кооперації праці, удосконалення системи нормування й оплати праці, поліпшення умов і безпеки праці, а також розвиток кадрового потенціалу. Розроблено проєкт удосконалення організації праці персоналу, який має системний характер і спрямований на підвищення результативності використання трудових ресурсів.

Економічне обґрунтування запропонованих заходів підтвердило доцільність їх упровадження та засвідчило позитивний вплив на показники продуктивності праці, скорочення непродуктивних витрат робочого часу й покращення фінансово-економічних результатів діяльності підприємства. Реалізація проєкту створює передумови для підвищення стабільності роботи підприємства та зміцнення його конкурентних позицій у транспортній галузі.

Узагальнюючи результати дослідження, можна зробити висновок, що удосконалення організації праці персоналу є одним із ключових напрямів підвищення ефективності діяльності підприємств у сучасних умовах господарювання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабенко А.Г. Організація праці: навчальнонаочний посібник для студентів вищих навчальних закладів : *Дніпр. держ. фін. акад.*, 2014. 228 с.
2. Багрій М., Коновалова О., Чайка Н., Разумова К. Питання сучасного стану інфраструктури транспортної системи. *Наукоємні технології*. 2021. Том 51 № 3. С. 140–146. DOI: <https://doi.org/10.18372/2310-5461.51.15997>
3. Балабанова Л.В. Управління персоналом: Навч. посібник / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. – К.: Професіонал, 2008. – 512 с.
4. Белова А. І., Новальська Н. І., Орловська О. В. Актуальні питання розвитку мультимодальних перевезень в Україні. *Review of Transport Economics and Management*. 2029. № 2(18). DOI: <https://doi.org/10.15802/rtem.v18i2.191243>
5. Биба В.В. , Пінчук Н.М., Віт Є.С. Особливості організації праці на підприємствах в умовах воєнного стану. *Економіка і регіон*. 2025. № 1 (96). – С. 100–105. – DOI: 10.26906/EiR.2025.1(96).3752
6. Білоконенко В. І. Організація праці : конспект лекцій / В. І. Білоконенко. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2004. – 136 с
7. Близнюк, В. В., & Яценко, Л. Д. Ринок праці України в умовах війни: регіональні аспекти. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2025. №19. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-19-07-01>
8. Бобиль В.М., Матусевич О.В, Дронь М.І, Тараненко А.Г., Концепція формування системи управління змінами у сфері залізничних пасажирських перевезень в Україні в умовах війни. *Східно-Європейський журнал підприємницьких технологій*. 2024. №1 (127), С.14–21
9. Брезницька К.Ф. Аналіз сучасних систем оплати праці в зарубіжних країнах. *Управління розвитком*. 2011. № 8 (105). С.7-11.
10. Ваганова І. М. Управлінські аспекти організації праці / І. М. Ваганова // *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія «Юриспруденція»*. – 2021. – № 49. – С. 117-120.

11. Васильков В.Г. Організація виробництва: Навч. посібник. / В.Г. Васильков - К.: КНЕУ, 2008 - 524 с.
12. Васюта В. Б., Тронь А. Ю. Шляхи покращення організації праці на підприємстві. *Materials of the X International scientific and practical conference, — Conduct of modern sciencell. Vol. 5. Economic science. Sheffield. Science and education LTD*, 2018. — Р. 71–74. URL: <https://reposit.nupp.edu.ua/bitstream/PoltNTU/947/1/5fc326cea1f2c10521ed41726c0a09e4-Bu%20Docs88.COM.pdf> (дата посилання 05.12.2025)
13. Виноградський М. Д. Організація праці менеджера : навч. посібн. / М. Д. Виноградський, О. М. Шканова. — К. : Кондор, 2002. — 518 с.
14. Власенко, Д. Ринок пасажирських автоперевезень України в умовах воєнного стану: аналіз викликів та стратегії оптимізації. *Економіка та суспільство*. 2025. №75. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-20>
15. Гірман А.П. Соціально-економічні аспекти формування безпечних умов праці // Вісник ДДФА. — № 2(30). — 2013 — С. 29-34
16. Глухова С.В. Підходи до сутності заробітної плати. Молодий вчений. 2016. № 12.1 (40). С. 22-25. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2016/12.1/164.pdf> (дата посилання 10.12.2025)
17. Городецька Т. Е, Кравцов А. Г., Туленко І. М. Особливості функціонування ринку транспортних послуг під час воєнного стану. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. №4. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-4-55>
18. Грішнова О.А. Економіка праці та соціально-трудові відносини: Підручник / О.А. Грішнова. — 5-те вид., оновлене. — К. : Знання, 2011. — 390 с.
19. Грішнова О.А. Економіка праці та соціально-трудові відносини: Практикум: Навчальний посібник / О.А. Грішнова, О.М. Білик. — К. : Знання, 2012. — 286 с.
20. Данюк В. М. Організація праці менеджера / Данюк В. М. — К.: КНЕУ, 2006. — 267 с.

21. Деркач Е. М. Правові питання лібералізації міжнародних перевезень вантажів автомобільним транспортом. *Київський часопис права*. 2022, № 1, С. 73–79. DOI: <https://doi.org/10.32782/klj/2022.1.11>
22. Дерюгін О., Столбченко О., Лябах Д., Чеберячко Л. Обґрунтування ключових чинників щодо застосування перспективного екологічного транспорту в системі міських пасажирських перевезень. *Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія: Технічні науки*. 2024. № 48. С. 120–134. DOI: <https://doi.org/10.31498/2225-6733.48.2024.310696>
23. Жосан Г., Кириченко Н. Менеджмент персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану в Україні. *Таврійський науковий вісник*. 2022. №12. С. 46–51. DOI: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2022.12.6>
24. Забаштанський М.М., Булах Я.М. Сучасні аспекти організації праці на підприємствах будівельної галузі України. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2021. № 2 (6). С.106–114. URL: <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/96209>
25. Запорожець О.І., Протоєрейський О.С., Франчук Г.М., Боровик І.М. Основи охорони праці: Підручник. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 264 с.
26. Курепін В. М. Проблеми вдосконалення системи управління охороною праці у банківських установах / В. М. Курепін, А. В. Демченко // Обліковоаналітичне і фінансове забезпечення діяльності суб'єктів господарювання: національні, глобалізаційні, євроінтеграційні аспекти : матеріали IV Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції., 20-21 листопада 2019 р., м. Миколаїв. – Миколаїв : МНАУ, 2019. – С. 168-171.
27. Курепін В. М. Стратегічні підходи щодо забезпечення активізації виробничої діяльності та охорони праці при вирощуванні високоякісного зерна зернових культур / В. М. Курепін, Д. В. Курепін // Актуальні проблеми землеробської галузі та шляхи їх вирішення : матеріали Всеукраїнської науковопрактичної конференції – Миколаїв : МНАУ, 2019. – С. 94 – 97. URI: <http://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/6403>
28. Мазур Д., Мазур О., Мазур Г. Поняття, елементи та основні завдання

організації праці на підприємстві. *Вісник Хмельницького національного університету* 2023, № 1. С. 172-176. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-314-1-26>

29. Мазурець Т.А. Наукова організація праці на робочому місці. *Південно Східне міжрегіональне управління Державної служби з питань праці*. 2019. URL: <https://dp.dsp.gov.ua/novyny/naukova-orhanizatsiia-pratsi-na-robochomu-mistsi>

30. Марченко О.В., Биба В.В. Характерні особливості підприємництва та інструменти маркетингової політики в умовах воєнного стану. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 4. С. 71–78. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.4.71>

31. Мельников В.П. Дослідження систем управління, 2014. URL: https://stud.com.ua/50636/menedzhment/podil_kooperatsiya_pratsi_pidpriyemstvi

32. Мізюк С. Г., Андрієнко М. М. Економічні аспекти забезпечення конкурентоспроможності міжнародних транспортних перевезень. *Причорноморські економічні студії*. Одеса, 2019. Вип. 40. С. 146–150. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2019_40_28 (дата звернення: 07.12.2025).

33. Мовчан А. О. Правове регулювання відносин із добору кадрів у ринкових умовах: Дис. канд. юрид. наук:12.00.05 / Нац. юрид. акад. України. – Х., 2009. – 201 с.

34. Основні показники. Держстат. 2025. URL: <https://stat.gov.ua/> (дата звернення: 18.12.2025).

35. Перебійніс В.І., Помаз О.М. Транспортний фактор забезпечення конкурентоспроможності продукції : монографія. Полтава : РВВ ПУЕТ, 2011. 187 с.

36. Плугіна Ю.А. Розвиток персоналу підприємства: підходи, сутність, моделі. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. Вип. 42. с. 323-327.

37. Про оплату праці. Закон України від 24.03.1995 № 108/95-ВР станом на 24 серпня 2024 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-вр> (дата посилання 15.12.2025)

38. Про охорону праці. Закон України від 14.10.1992 № 2694-XII станом на 12 серпня 2025 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12> (дата посилення 15.12.2025)
39. Профіль перевізника. Інформація про компанію ТОВ ВКФ "ІГРЕК". 2025. URL: <https://www.contractors.com.ua/ua/carrier/20227697> (дата звернення: 18.12.2025).
40. Скібіцька Л. І. Організація праці менеджера. Навч. посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2010. – 360 с.
41. Смоляров В.В. Підвищення ефективності управління транспортними підприємствами: сучасні тенденції та виклики. *Журнал економіки, інноваційного менеджменту та підприємництва*. Велика Британія, Лондон. 2024. том. 2 № 3 С. 81-91.
42. Соснін О.С., В.В. Казарцев Виробничий і операційний менеджмент: Навч. посіб. – К.: Вид- во Європ. ун-ту, 2001. – 266 с.
43. ТОВ ВКФ «ІГРЕК». Опендатабот. 2025. URL: <https://opendatabot.ua/c/20227697> (дата звернення: 18.12.2025).
44. Фалович В., Фалович Н. Дослідження ринку транспортних послуг України в період кризи. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2021. Вип. 2 (25). С. 405-412. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2021/21fvavpk.pdf> (дата звернення: 08.12.2025).
45. Череп О., Калюжна Ю., Михайліченко, Л. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2214>
46. Чмир В.М, Корехов А.О. Методика роботи головного інженера АТП з організації управління безпекою експлуатації автомобільних транспортних засобів. *Наука і техніка сьогодні*. 2023. №11 (25), С.751-763. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2023-11\(25\)-751-763](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2023-11(25)-751-763)
47. Чмир В.М. Шляхи підвищення ефективності використання автомобільного транспорту органами Державної прикордонної служби України при здійсненні перевезень в умовах воєнного стану. *Збірник наукових праць*

Національної академії Державної прикордонної служби України. Серія: Військово-технічні науки. 2022. №88(3), С.332-347 DOI: <https://doi.org/10.32453/3.v88i3.1213>

48. Яковлєв А.І., Сударкіна С.П., Ларка М.І. Організація виробництва: підручник. Харків: НТУ «ХП», 2016. 436 с.

49. Gupta D. 15 HR Best Practices to Adopt in 2024. URL: <https://whatfix.com/blog/hr-best-practices/> (дата посилання 16.12.2025)

ДОДАТКИ

**Первинні дані для розрахунку кошторису витрат на реалізацію
проєкту удосконалення організації праці персоналу ТОВ ВКФ «Ігрек»**

№	Стаття витрат	Показник	Умовне позна- чення	Прийняте значення	Одиниця виміру	Обґрунтування прийнятого значення
1	Аналітико-діагностичні заходи	Тривалість робіт	T	80	людино-годин	Аудит організації праці, заміри робочого часу, інтерв'ю з персоналом
		Вартість 1 години робіт	W	500	грн/год	Середня внутрішня/консалтингова ставка
2	Організаційні заходи	Тривалість організаційних робіт	T _{org}	60	годин	Перерозподіл функцій, оновлення регламентів, коригування графіків
		Вартість 1 години робіт	W _{org}	500	грн/год	Середня вартість управлінської праці
3	Навчання та перепідготовка персоналу	Кількість працівників	N	30	осіб	Водії, диспетчери, механіки, адміністративний персонал
		Витрати на навчання одного працівника	C ₁	2 000	грн/особа	Інструктажі, тренінги, короткострокове навчання
4	Удосконалення системи мотивації	Тривалість робіт	T _{mot}	40	годин	Розробка КРІ, положення про преміювання
		Вартість 1 години робіт	W _{mot}	750	грн/год	Підвищення кваліфікація виконавців
5	Цифровізація управління працею	Вартість програмних рішень	C _{іс}	60 000	грн	Ліцензії, підписки, базові модулі
		Вартість налаштування та впровадження	C _{нал}	30 000	грн	Інтеграція та навчання користувачів
6	Охорона праці та умови праці	Кількість працівників	N _{oh}	35	осіб	Персонал, що потребує ЗІЗ
		Витрати на одного працівника	C _{_ZIZ}	1 000	грн/особа	Засоби індивідуального захисту, оснащення
7	Адміністративний супровід проєкту	Тривалість робіт	T _{адм}	30	годин	Координація, контроль, звітність
		Вартість 1 години робіт	W _{адм}	500	грн/год	Середня вартість управлінської праці