

**Міністерство освіти і науки України**  
**Луцький національний технічний університет**  
**Факультет бізнесу та права**  
**Кафедра економіки**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
**ЗА СТУПЕНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ «МАГІСТР»**

**Шляхи вдосконалення системи організації праці на підприємстві (на**  
**матеріалах ПрАТ «Луцьксантехмонтаж №536»)**

спеціальність 051 Економіка

(шифр і назва спеціальності)

освітня програма «Управління персоналом та бізнес-економіка»

(назва освітньої програми)

Виконав: здобувач вищої освіти  
Групи ЕК(УП)мз-21  
ОЛІФЕРЧУК Анастасія Віталіївна

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Керівник:  
К.е.н., доцент  
ГОРДІЙЧУК Антоніна Іванівна

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Кваліфікаційну роботу  
допущено до захисту  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.  
Кандидат економічних наук, доцент  
Гарант освітньої програми:  
Гордійчук А.І.

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Луцьк – 2025 року

# ЛУЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет бізнесу та права

Кафедра економіки

Ступінь вищої освіти: магістр

Галузь знань: 05 Соціальні та поведінкові науки

Спеціальність: 051 Економіка

Освітня програма: «Управління персоналом та бізнес-економіка»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки  
проф. Шубалий О.М.

«\_\_» \_\_\_\_\_ 202\_\_ р.

## ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ ОЛІФЕРЧУК Анастасія Віталіївна

(прізвище, ім'я, по батькові)

### 1. Тема кваліфікаційної роботи

Шляхи вдосконалення системи організації праці на підприємстві (на матеріалах ПрАТ «Луцьксантехмонтаж №536»)

Керівник роботи: Гордійчук А.І.

затверджені наказом закладу вищої освіти від «15» квітня 2025 р. №219/01-02

2. Строк подання здобувачем вищої освіти кваліфікаційної роботи «9» грудня 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи фахові наукові періодичні видання, посібники, монографії, навчальні підручники, нормативно-правові акти, методичні видання, фінансова звітність та звітність з праці ПрАТ «Луцьксантехмонтаж №536» згідно тематики роботи, доступні Інтернет-джерела.

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, що потрібно розробити):  
ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОБЛЕМ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СИСТЕМИ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ НА ПРАТ «ЛУЦЬКСАНТЕХМОНТАЖ №536»

РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

ВИСНОВКИ

ДОДАТКИ. СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

### 5. Перелік графічного (ілюстративного) матеріалу:

1. Наукові підходи до трактування поняття «організація праці»

2. Принципи організації праці на підприємстві

3. Аналіз динаміки основних фінансово-економічних показників роботи підприємства

4. Характеристика системи організації праці на ПрАТ «Луцьксантехмонтаж №536»

5. Аналіз показників ефективності організації праці персоналу

6. Напрями вдосконалення системи організації праці на підприємстві

7. . Інвестиції, економія, показників ефективності реалізації проекту

## 6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис	
		завдання видав	завдання прийняв
<i>1 розділ</i>	<i>доц. Гордійчук А.І.</i>		
<i>2 розділ</i>	<i>доц. Гордійчук А.І.</i>		
<i>3 розділ</i>	<i>доц. Гордійчук А.І.</i>		
<i>Висновки</i>	<i>доц. Гордійчук А.І.</i>		

7. Дата видачі завдання «15» квітня 2025 р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи бакалавра	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	<i>Обґрунтування теми</i>	<i>до 15.04.2025</i>	
2.	<i>Огляд літератури із досліджуваної проблеми</i>	<i>до 01.05.2025</i>	
3.	<i>1 розділ</i>	<i>до 01.07.2025</i>	
4.	<i>2 розділ</i>	<i>до 15.10.2025</i>	
5.	<i>3 розділ</i>	<i>до 15.11.2025</i>	
6.	<i>Висновки</i>	<i>до 25.11.2025</i>	
7.	<i>Формування списку використаних джерел</i>	<i>до 27.12.2025</i>	
8.	<i>Формування додатків</i>	<i>до 02.12.2025</i>	
9.	<i>Оформлення ілюстративного матеріалу</i>	<i>до 05.12.2025</i>	
10.	<i>Нормоконтроль</i>	<i>до 07.12.2025</i>	
11.	<i>Інструментальна перевірка на академічний плагіат</i>	<i>до 08.12.2025</i>	
12.	<i>Представлення кваліфікаційної роботи магістра до захисту</i>	<i>до 09.12.2025</i>	

Здобувач вищої освіти

\_\_\_\_\_ ( ОЛІФЕРЧУК А.В. )  
(підпис) (прізвище, ініціали)

Керівник кваліфікаційної роботи

\_\_\_\_\_ ( ГОРДІЙЧУК А.І. )  
(підпис) (прізвище, ініціали)

## АНОТАЦІЯ

Оліферчук А.В. Шляхи вдосконалення системи організації праці на підприємстві (на матеріалах ПрАТ «Луцьксантехмонтаж №536»). – Кваліфікаційна робота магістра на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота магістра за спеціальністю 051 Економіка, освітня програма «Управління персоналом та бізнес-економіка». Луцький національний технічний університет. Луцьк, 2025.

Мета кваліфікаційної роботи магістра полягає в обґрунтуванні шляхів вдосконалення системи організації праці на підприємстві на матеріалах ПрАТ «Луцьксантехмонтаж №536». Об'єктом дослідження є процес вдосконалення системи організації праці на ПрАТ «Луцьксантехмонтаж №536». Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні аспекти вдосконалення системи організації праці на підприємстві. Удосконалено підхід до групування пріоритетні напрямки вдосконалення системи організації праці на підприємстві. Дістав подальшого розвитку методичний підхід до аналізу та оцінки ефективності системи організації праці на будівельному підприємстві.

У першому розділі вивчено поняття та структуру системи організації праці; досліджено принципи організації праці на підприємстві; розглянуто фактори, що визначають рівень організації праці.

У другому розділі представлено загальну характеристику економічної діяльності підприємства; проведено аналіз чисельності персоналу та стану організації праці на підприємстві; проведено аналіз та оцінку ефективності організації праці персоналу на підприємстві.

У третьому розділі обґрунтовано загальні напрями вдосконалення системи організації праці на підприємствах; проведено оцінку економічної ефективності впровадження інформаційної системи для вдосконалення організації праці.

Ключові слова: організація праці, система, персонал підприємства, трудові процеси, будівельне підприємство.

## ANNOTATION

Oliferchuk A.V. Ways to improve the labour organisation system at the enterprise (on materials of PJSC "Lutsksantekhmontazh №536"). – Manuscript.

Qualification work of master in the specialty 051 Economics, educational program "Human resource management and business economics". Lutsk National Technical University. Luck, 2025.

The aim of the master's thesis is to substantiate ways of improving the labour organisation system at the enterprise based on the materials of PJSC "Lutsksantekhmontazh №536". The object of the study is the process of improving the labour organisation system at PJSC "Lutsksantekhmontazh №536". The subject of the study is the theoretical, methodological and applied aspects of improving the labour organisation system at the enterprise. The approach to grouping priority areas for improving the labour organisation system at the enterprise has been improved. The methodological approach to analysing and evaluating the effectiveness of the labour organisation system at a construction enterprise has been further developed.

The first chapter examines the concept and structure of the labour organisation system; investigates the principles of labour organisation at the enterprise; and considers the factors that determine the level of labour organisation.

The second chapter presents a general description of the economic activity of the enterprise; analyses the number of personnel and the state of labour organisation at the enterprise; and analyses and evaluates the effectiveness of personnel labour organisation at the enterprise.

The third chapter substantiates the general directions for improving the labour organisation system at enterprises; assesses the economic efficiency of implementing an information system to improve labour organisation.

Keywords: labour organisation, system, enterprise personnel, labour processes, construction enterprise.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b>	<b>7</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОБЛЕМ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВАХ</b>	<b>11</b>
1.1. Поняття та структура системи організації праці	11
1.2. Принципи організації праці на підприємстві	15
1.3. Фактори, що визначають рівень організації праці	20
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СИСТЕМИ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ НА ПРАТ «ЛУЦЬКСАНТЕХМОНТАЖ №536»</b>	<b>25</b>
2.1. Загальна характеристика економічної діяльності підприємства	25
2.2. Аналіз чисельності персоналу та стану організації праці на підприємстві	29
2.3. Аналіз та оцінка ефективності організації праці персоналу на підприємстві	36
<b>РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ</b>	<b>45</b>
3.1. Загальні напрями вдосконалення системи організації праці на підприємствах	45
3.2. Оцінка економічної ефективності впровадження інформаційної системи для вдосконалення організації праці	54
<b>ВИСНОВКИ</b>	<b>60</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b>	<b>63</b>
<b>ДОДАТКИ</b>	<b>67</b>

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Організація праці на підприємстві є фундаментальною складовою забезпечення ефективності виробничо-господарської діяльності та ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності в умовах динамічних змін зовнішнього середовища. Як система, вона охоплює комплекс заходів, спрямованих на раціональне поєднання засобів праці, робочого часу, технологічних операцій та людських ресурсів з метою досягнення високих результатів виробництва. Грамотно організована праця створює передумови для оптимального використання трудового потенціалу, підвищення продуктивності та якості продукції, зменшення витрат і забезпечення стабільного розвитку підприємства.

Особливу увагу в організації праці приділяють створенню сприятливих умов праці, що відповідають вимогам ергономіки, охорони праці та психофізіологічного комфорту працівників. Адже сучасні підходи розглядають людину не лише як виконавця трудових операцій, а як активний елемент виробничої системи, здатний генерувати інновації, приймати управлінські рішення та впливати на результати діяльності підприємства. Раціональна організація праці сприяє підвищенню мотивації, формуванню позитивного соціально-психологічного клімату, зниженню рівня професійного вигорання та збільшенню залученості персоналу.

**Мета і завдання дослідження.** Мета кваліфікаційної роботи магістра полягає в обґрунтуванні шляхів вдосконалення системи організації праці на підприємстві на матеріалах ПрАТ «Луцьксантехмонтаж №536». Для її досягнення виникає необхідність вирішення таких завдань:

- вивчити поняття та структуру системи організації праці;
- дослідити принципи організації праці на підприємстві;
- розглянути фактори, що визначають рівень організації праці;
- представити загальну характеристику економічної діяльності підприємства;

- провести аналіз чисельності персоналу та стану організації праці на підприємстві;
- провести аналіз та оцінку ефективності організації праці персоналу на підприємстві;
- обґрунтувати загальні напрями вдосконалення системи організації праці на підприємствах;
- провести оцінку економічної ефективності впровадження інформаційної системи для вдосконалення організації праці.

*Об'єктом дослідження* є процес вдосконалення системи організації праці на ПрАТ «Луцьксантехмонтаж №536».

*Предметом дослідження* є теоретичні, методичні та прикладні аспекти вдосконалення системи організації праці на підприємстві.

Гіпотеза дослідження базується на тому, що на основі вивчення теоретичних аспектів, проведення комплексного аналізу проблем можна запропонувати комплекс заходів для вдосконалення системи організації праці на прикладі окремого будівельного підприємства.

**Методи дослідження.** При написанні цієї дипломної роботи було використано окремі наукових підходи і методи: системний підхід – для систематизації принципів організації праці на підприємстві; методи логічного узагальнення – для вивчення поняття та структури системи організації праці; аналізу та синтезу – для проведення аналізу чисельності персоналу та стану організації праці на підприємстві; індукції, дедукції – при виділенні факторів, що визначають рівень організації праці; табличний і графічний аналіз – при побудові логічних схем, аналітичних таблиць і діаграм; програмно-цільовий метод – при обґрунтуванні загальних напрямів вдосконалення системи організації праці на підприємствах; аналізу проектів – при проведенні оцінки економічної ефективності впровадження інформаційної системи для вдосконалення організації праці.

**Наукова новизна одержаних результатів.** У роботі отримано ряд нових наукових результатів, зокрема:

*удосконалено:*

– підхід до групування пріоритетні напрямки вдосконалення системи організації праці на підприємстві;

*дістали подальшого розвитку:*

– методичний підхід до аналізу та оцінки ефективності системи організації праці на будівельному підприємстві.

Інформаційною базою дослідження стали: фахові наукові періодичні видання, посібники, монографії, навчальні підручники, нормативно-правові акти, методичні видання, фінансова звітність та звітність з праці ПрАТ «Луцьксантехмонтаж №536» згідно тематики роботи, доступні Інтернет-джерела.

**Практичне значення одержаних результатів.** Підходи до аналізу, оцінки, а також пропозиції щодо вдосконалення системи організації праці можуть бути використані у практичній діяльності ПрАТ «Луцьксантехмонтаж №536».

**Особистий внесок здобувача.** Кваліфікаційна робота магістра є самостійно виконаною науковою працею, відповідно до мети і завдань якої сформовано теоретико-методологічні засади, висновки і пропозиції щодо вдосконалення системи організації праці на підприємстві. Під час виконання кваліфікаційної роботи магістра було використано інструменти штучного інтелекту для редагування та форматування тексту при дослідженні теоретичних аспектів, а також пропозицій щодо вдосконалення системи організації праці виключно як допоміжний засіб для пошуку ідей, уточнення формулювань та опрацювання літератури. Усі твердження, висновки та результати дослідження належать автору та ґрунтуються на власному аналізі, а отримані результати від генеративного ШІ були перевірені на достовірність та відповідність академічній доброчесності.

**Апробація результатів дослідження.** Основні положення роботи були апробовані на XI Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Актуальні проблеми управління соціально-економічними системами» (м. Луцьк, 05 грудня 2025 р.).

**Публікації.** Основні теоретико-методологічні положення і практичні результати дослідження викладені в 1 тезах доповідей конференції загальним обсягом 0,1 друк. арк.

**Структура та обсяг роботи.** Кваліфікаційна робота магістра складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладений на 62 сторінках комп'ютерного тексту, в тому числі 6 рисунків та 9 таблиць. Список використаних джерел складається з 38 найменувань і представлений на 4 сторінках. Робота містить 2 додатки, викладених на 25 сторінках.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОБЛЕМ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

### 1.1. Поняття та структура системи організації праці

Організація праці є важливою складовою ефективного функціонування будь-якого підприємства, установи чи організації. Вона охоплює систему заходів, спрямованих на раціональне поєднання працівників із засобами виробництва, оптимальний розподіл і кооперацію праці, створення належних умов для продуктивної діяльності персоналу. В умовах ринкової економіки та посилення конкуренції саме ефективна організація праці виступає одним із ключових чинників підвищення продуктивності, якості роботи та конкурентоспроможності суб'єктів господарювання.

Організація праці – це система науково обґрунтованих заходів, спрямованих на раціональне поєднання трудових процесів, засобів виробництва та персоналу з метою забезпечення максимальної ефективності трудової діяльності. Вона охоплює планування, регулювання і вдосконалення умов, форм, методів та процесів праці, що забезпечують оптимальне використання трудового потенціалу працівників.

Сучасний етап економічного розвитку характеризується посиленням конкуренції, швидкими технологічними змінами, цифровізацією та автоматизацією виробничих процесів. У таких умовах організація праці виходить за межі традиційного функціонального підходу й набуває стратегічного значення. Вона охоплює не лише визначення операцій, нормування та розподіл завдань між працівниками, а й формування ефективних систем комунікації, мотивації, контролю й навчання персоналу. Раціональна організація праці здатна мінімізувати неефективні витрати часу, оптимізувати структуру трудових процесів і забезпечити гнучкість виробництва відповідно до змін ринкового попиту.

Таблиця 1.1. Наукові підходи до трактування поняття «організація праці»

Науковець	Визначення організації праці
О. Амоша	«Організація праці – це система заходів, спрямована на раціональне поєднання трудових процесів, працівників і засобів виробництва з метою підвищення продуктивності та ефективності використання трудового потенціалу» [1].
Н. Коткова	«Організація праці – сукупність методів, принципів і форм регулювання трудової діяльності, що забезпечують узгодженість дій працівників, оптимальні умови праці та розвиток людських ресурсів» [16].
О. Грішнова	«Організація праці – процес упорядкування трудових функцій, робочих місць і умов праці, спрямований на забезпечення максимальної результативності праці та збереження трудового потенціалу працівника» [6].
В. Геєць	«Організація праці – механізм раціонального використання робочої сили, що формує структуру, зміст і технологію трудових процесів відповідно до потреб підприємства» [4].
М. Семикіна	«Організація праці – комплексне упорядкування трудових процесів, умов праці, нормування та взаємодії персоналу, яке забезпечує ефективність функціонування виробничої системи» [28].
В. Васильченко	«Організація праці – система управлінських дій, спрямованих на оптимальний розподіл, координацію та контроль трудової діяльності з метою якісного виконання виробничих завдань» [2].
Л. Петренко	«Організація праці – упорядкована діяльність із формування раціональних умов, режимів та методів праці, що сприяють підвищенню продуктивності й професійному розвитку працівників» [26].

Примітка. Узагальнено автором.

Структура організації праці включає сукупність взаємопов'язаних елементів, що забезпечують раціональне виконання трудової діяльності, оптимальні умови праці та ефективне використання трудового потенціалу. Вона охоплює організаційні, технічні, соціальні та економічні аспекти трудового процесу.

На рисунку 1.1 відображено розгорнуту структуру організації праці, яка використовується у вітчизняній та світовій економічній науці.

Розподіл і кооперація праці є фундаментальними складовими системи організації праці, що визначають логіку, структуру та ефективність функціонування виробничого процесу. Їх взаємодія забезпечує раціональне використання трудових ресурсів, підвищення продуктивності праці та оптимізацію внутрішньовиробничих зв'язків.

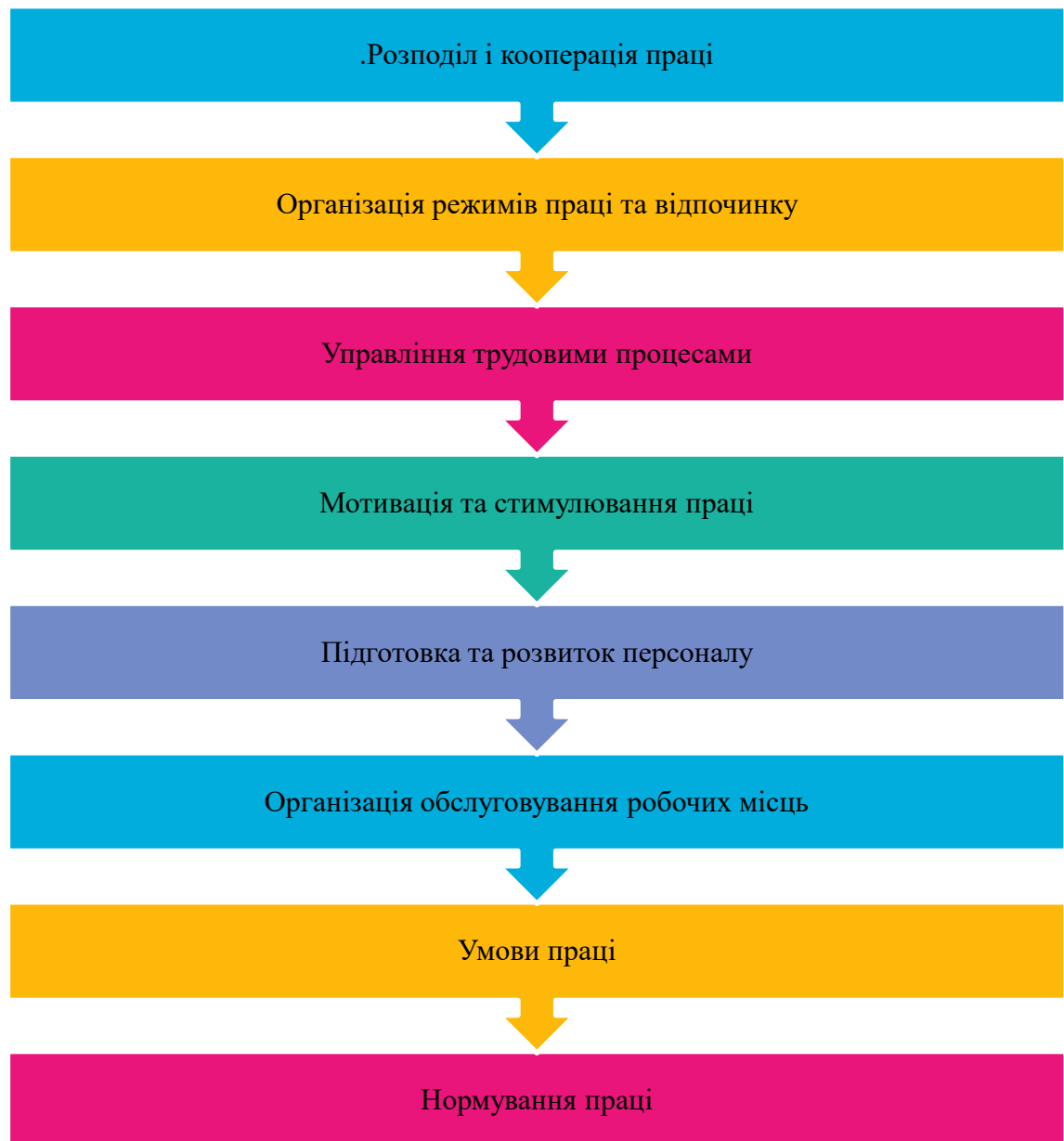


Рис.1.1. Розгорнута структура організації праці (згруповано автором за джерелом [14])

Розподіл праці передбачає поділ складного трудового процесу на простіші елементи, що сприяє поглибленню спеціалізації та зростанню ефективності праці. У межах виробничої діяльності розрізняють функціональний, технологічний, предметний і кваліфікаційний розподіл праці, кожен з яких виконує специфічну роль у формуванні раціонального виробничого процесу.

Розподіл і кооперація праці є фундаментальними складовими системи організації праці, що визначають логіку, структуру та ефективність

функціонування виробничого процесу. Їх взаємодія забезпечує раціональне використання трудових ресурсів, підвищення продуктивності праці та оптимізацію внутрішньовиробничих зв'язків.

Розподіл і кооперація праці є фундаментальними складовими системи організації праці, що визначають логіку, структуру та ефективність функціонування виробничого процесу. Їх взаємодія забезпечує раціональне використання трудових ресурсів, підвищення продуктивності праці та оптимізацію внутрішньовиробничих зв'язків.

Розподіл праці передбачає поділ складного трудового процесу на простіші елементи, що сприяє поглибленню спеціалізації та зростанню ефективності праці. У межах виробничої діяльності розрізняють функціональний, технологічний, предметний і кваліфікаційний розподіл праці, кожен з яких виконує специфічну роль у формуванні раціонального виробничого процесу.

Кооперація праці ґрунтується на необхідності об'єднання індивідуальних трудових внесків у єдиний виробничий результат, що потребує чіткої координації дій, узгодженості темпів роботи та взаємної залежності трудових процесів. Кооперація може здійснюватися на рівні робочої групи, виробничого підрозділу, цеху або всього підприємства, а також охоплювати міжпідприємницькі форми взаємодії.

Важливим напрямом управління є раціоналізація трудових операцій, яка включає аналіз і оптимізацію робочих прийомів, скорочення зайвих дій, удосконалення організації робочого місця та впровадження сучасних технічних засобів. Це сприяє скороченню тривалості операцій і підвищенню продуктивності праці.

Варто відмітити, що координація робіт забезпечує узгодженість дій між працівниками та підрозділами, підтримує ритмічність і безперервність виробництва. Контроль виконання трудових процесів дозволяє виявляти відхилення від встановлених норм, своєчасно вживати коригувальних заходів і підтримувати необхідний рівень якості роботи.

«У сучасних умовах управління трудовими процесами нерозривно пов'язане з використанням інформаційних технологій. Цифрові системи дають змогу автоматизувати планування, моніторинг і аналіз трудових операцій, підвищувати точність управлінських рішень та оперативність їх виконання» [17].

В сучасних умовах господарювання забезпечення гнучкості трудових процесів набуває особливого значення, оскільки підприємства мають адаптуватися до динамічних ринкових умов і технологічних змін. У цьому контексті важливо поєднувати класичні принципи організації праці з сучасними методами. Таким чином, управління трудовими процесами виступає комплексним механізмом, що забезпечує ефективне функціонування виробництва, оптимізацію використання трудових ресурсів та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

## **1.2. Принципи організації праці на підприємстві**

У сучасних умовах динамічного розвитку економіки, стрімкої цифровізації та зростання конкуренції ефективна організація праці набуває особливої актуальності. Від того, наскільки раціонально побудовані трудові процеси, розподілені функції, створені умови праці та налагоджені механізми мотивації, залежить продуктивність підприємства, його інноваційний потенціал і здатність швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Принципи організації (рис.1.2) праці виступають методологічною основою формування цілісної, узгодженої та гнучкої системи управління людськими ресурсами.

Дотримання цих принципів сприяє забезпеченню ефективного використання трудового потенціалу, оптимізації витрат, підвищенню якості продукції та зміцненню конкурентних переваг підприємства. Вони дозволяють створити такі умови, за яких працівники можуть реалізувати свої професійні здібності, а виробничі процеси – функціонувати безперебійно та результативно.

Саме тому принципи організації праці є важливим інструментом сучасного менеджменту та потребують постійного вдосконалення відповідно до новітніх тенденцій розвитку технологій і трудових відносин.

Принцип наукової обґрунтованості є фундаментальною вимогою до побудови системи організації праці та забезпечує її раціональність, ефективність і відповідність сучасним умовам виробництва. Він передбачає, що всі управлінські рішення щодо структури трудових процесів, нормування, організації робочих місць, кооперації та стимулювання персоналу повинні ґрунтуватися на об'єктивних даних, наукових методах та доказовій базі.

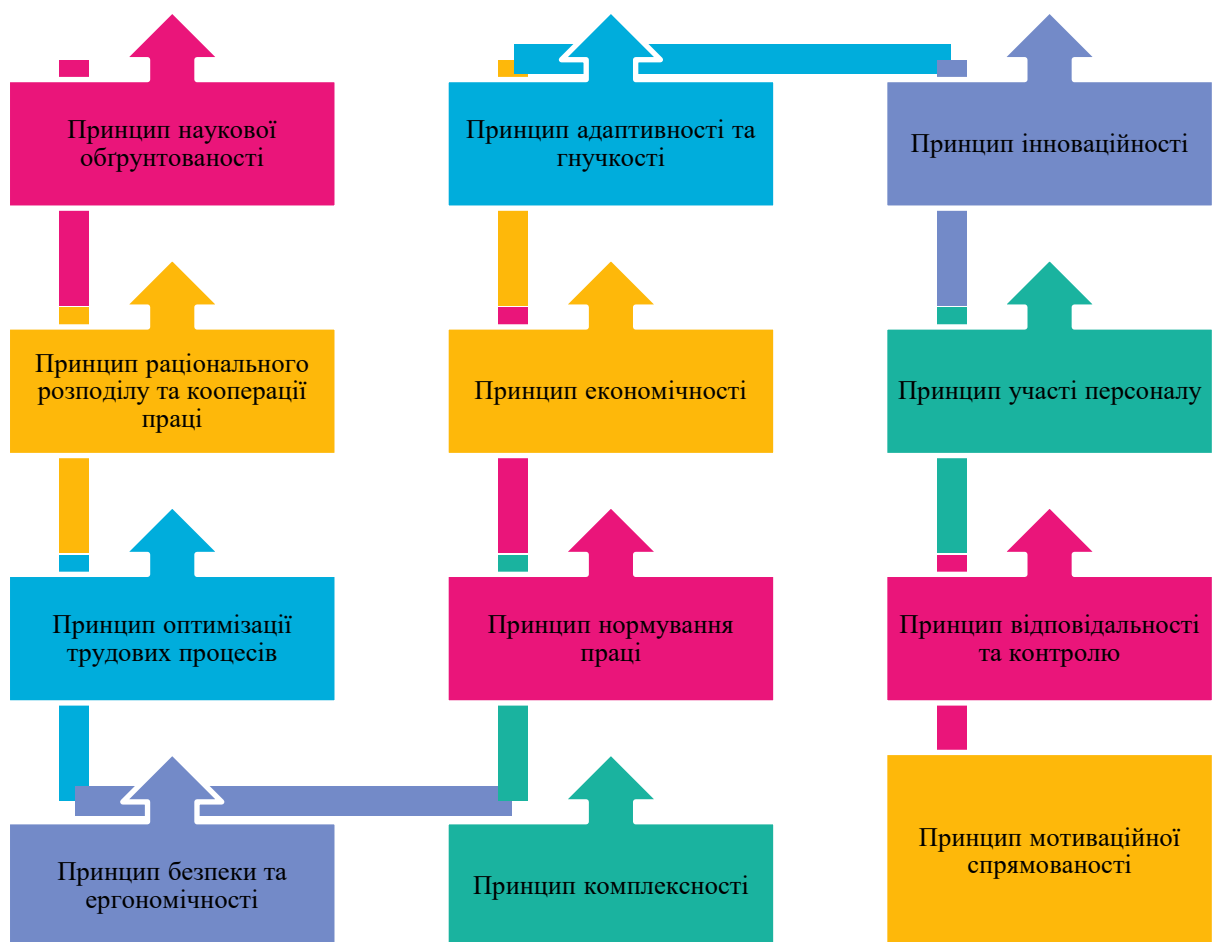


Рис. 1.2. Принципи організації праці на підприємстві (побудовано автором за джерелом [21])

Сутність принципу полягає у використанні результатів економічних, соціологічних, психологічних, технічних та ергономічних досліджень, що дозволяють точно визначити оптимальні параметри трудових операцій,

раціональні режими праці та відпочинку, найефективніші схеми розподілу функцій між працівниками. Наукова обґрунтованість також передбачає застосування сучасних технологій аналізу – таких як моделювання, системний аналіз, цифрові інструменти моніторингу та оцінювання продуктивності.

«У межах цього принципу важливе значення має нормування праці, яке повинно здійснюватися на основі методично коректних спостережень, хронометражу, експериментів та статистичного аналізу. Це сприяє формуванню реалістичних норм часу й виробітку, що забезпечують ефективне планування виробничих процесів і справедливу систему стимулювання» [3].

«Принцип раціонального розподілу та кооперації праці полягає у тому, що трудові обов'язки, завдання та функції повинні розподілятися між працівниками з урахуванням їхньої кваліфікації, професійних компетентностей, досвіду та індивідуальних здібностей» [22]. Раціональний розподіл праці дозволяє уникнути дублювання функцій, надмірного перевантаження окремих працівників та неефективного використання робочого часу. Він передбачає чітке визначення ролей, меж відповідальності та очікуваних результатів роботи кожного працівника чи підрозділу.

Не менш важливою складовою є кооперація праці, яка забезпечує взаємопов'язану, синхронізовану діяльність усіх учасників виробничого процесу. Кооперація передбачає узгодження дій між робочими місцями, бригадами, відділами та ланками виробництва, що дозволяє уникнути простоїв, затримок і конфліктів у технологічних операціях. Вона забезпечує ритмічність виробництва, підвищує його продуктивність і сприяє якісному виконанню завдань.

Принцип оптимізації трудових процесів спрямований на досягнення максимальної ефективності виконання роботи за рахунок удосконалення змісту, структури та послідовності трудових операцій. Він передбачає системне виявлення й усунення нераціональних дій, зайвих рухів, дублювання функцій та непродуктивних втрат робочого часу. Не менш важливою складовою оптимізації є впровадження технічних і технологічних новацій, що дозволяють

автоматизувати або механізувати окремі операції, зменшити навантаження на працівників і підвищити точність результатів. Це включає використання новітніх інструментів, обладнання, інформаційних систем та цифрових платформ для керування роботою.

«Реалізація принципу оптимізації трудових процесів забезпечує зростання продуктивності праці, підвищення якості продукції, скорочення витрат та формування більш гнучкого, адаптивного виробництва» [19]. У сучасних умовах він є ключовою складовою підвищення конкурентоспроможності підприємства і створює основу для безперервного вдосконалення системи організації праці.

Принцип нормування праці забезпечує наукову, об'єктивну та економічно доцільну організацію трудових процесів, створює основу для ефективного управління персоналом і сприяє підвищенню продуктивності та якості роботи підприємства. Сутність принципу полягає в тому, що нормування ґрунтується на результатах системних спостережень, хронометражу, аналізу трудових операцій і передового досвіду.

«Принцип комплексності полягає в інтеграції технічних, технологічних, соціальних, психологічних і економічних аспектів праці» [16]. Комплексний підхід охоплює одночасний аналіз таких елементів, як: розподіл та кооперація праці, структура робочих місць, умови праці, нормування, мотивація, підготовка персоналу, система контролю, режими праці та відпочинку. Кожен із цих компонентів має розглядатися у взаємозв'язку з іншими, оскільки зміни в одному елементі можуть суттєво вплинути на ефективність усієї системи.

Завдяки реалізації принципу комплексності підприємство отримує оптимізовану, збалансовану й узгоджену систему праці, здатну забезпечити високу продуктивність, якість, безпеку та мотиваційну привабливість для персоналу. Він є ключовою передумовою ефективного управління трудовим потенціалом та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

«Принцип безпеки та ергономічності є одним з основоположних у системі організації праці, оскільки він забезпечує створення таких умов трудової

діяльності, які гарантують збереження здоров'я працівників, підвищують їхню працездатність і сприяють ефективному виконанню виробничих завдань» [12]. Він ґрунтується на поєднанні вимог охорони праці, техніки безпеки, гігієни виробництва та ергономічного підходу до проектування робочого середовища.

Принцип економісності говорить про те, що організація праці повинна забезпечувати максимальний ефект при мінімальних витратах трудових, матеріальних та фінансових ресурсів. Ефективність досягається за рахунок технологічних інновацій, оптимального навантаження та раціональної структури управління.

Принцип адаптивності та гнучкості передбачає здатність системи організації праці оперативно реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, забезпечуючи стабільність функціонування підприємства та ефективне використання трудового потенціалу. Він ґрунтується на ідеї, що сучасні виробничі процеси, технології та ринкові умови постійно змінюються, а отже, організація праці має бути достатньо динамічною, щоб швидко підлаштовуватися під нові вимоги.

«У результаті реалізація принципу адаптивності та гнучкості забезпечує підвищення конкурентоспроможності підприємства, оптимізацію виробничих процесів, скорочення витрат часу та ресурсів, а також зниження ризиків, пов'язаних із невизначеністю ринку» [8]. Працівники, які працюють у гнучкому та адаптивному середовищі, демонструють вищу мотивацію, швидше опановують нові навички та ефективніше взаємодіють у команді. Таким чином, цей принцип є ключовим для сучасної організації праці та забезпечення її стійкого розвитку.

Ефективна організація праці передбачає залучення працівників до прийняття рішень, висунення пропозицій щодо покращення трудових процесів та розвитку підприємства. Це підвищує мотивацію, відповідальність і залученість персоналу.

Організація праці має передбачати системне оновлення методів, інструментів і практик за рахунок впровадження нових технологій, цифрових рішень, автоматизації та навчання персоналу.

Отже, принципи організації праці не лише регламентують трудову діяльність, а й виступають важливим інструментом управління, який дозволяє підприємству підтримувати високу виробничу ефективність, гнучко реагувати на зовнішні виклики та формувати конкурентоспроможну робочу силу. Вони є основою для створення сучасної, інноваційної та соціально орієнтованої системи організації праці, здатної забезпечити довгострокову стабільність та розвиток підприємства.

### **1.3. Фактори, що визначають рівень організації праці**

Фактори, що визначають рівень організації праці охоплюють сукупність умов, характеристик та впливів, які формують ефективність трудових процесів та визначають раціональність використання робочої сили, засобів праці та виробничого часу. Вони діють комплексно та взаємопов'язано, визначаючи загальний стан організації праці на підприємстві. Основні групи факторів (рис.1.3) можна поділити на технологічні, соціально-економічні, організаційно-управлінські та психофізіологічні.

Технологічні фактори, що визначають рівень організації праці, охоплюють комплекс технічних, технологічних і виробничих умов, які формують ефективність виконання трудових процесів. Вони безпосередньо впливають на продуктивність праці, інтенсивність використання ресурсів, якість продукції та можливості оптимізації робочих операцій.

Організаційно-управлінські фактори становлять ключову групу чинників, які визначають ефективність організації праці на підприємстві, оскільки саме вони формують систему управління, регламентують трудові процеси та забезпечують узгодженість дій персоналу. Їх вплив проявляється у створенні

оптимальної структури управління, раціональному розподілі функцій, організації взаємодії між працівниками та формуванні умов для якісного планування й контролю.

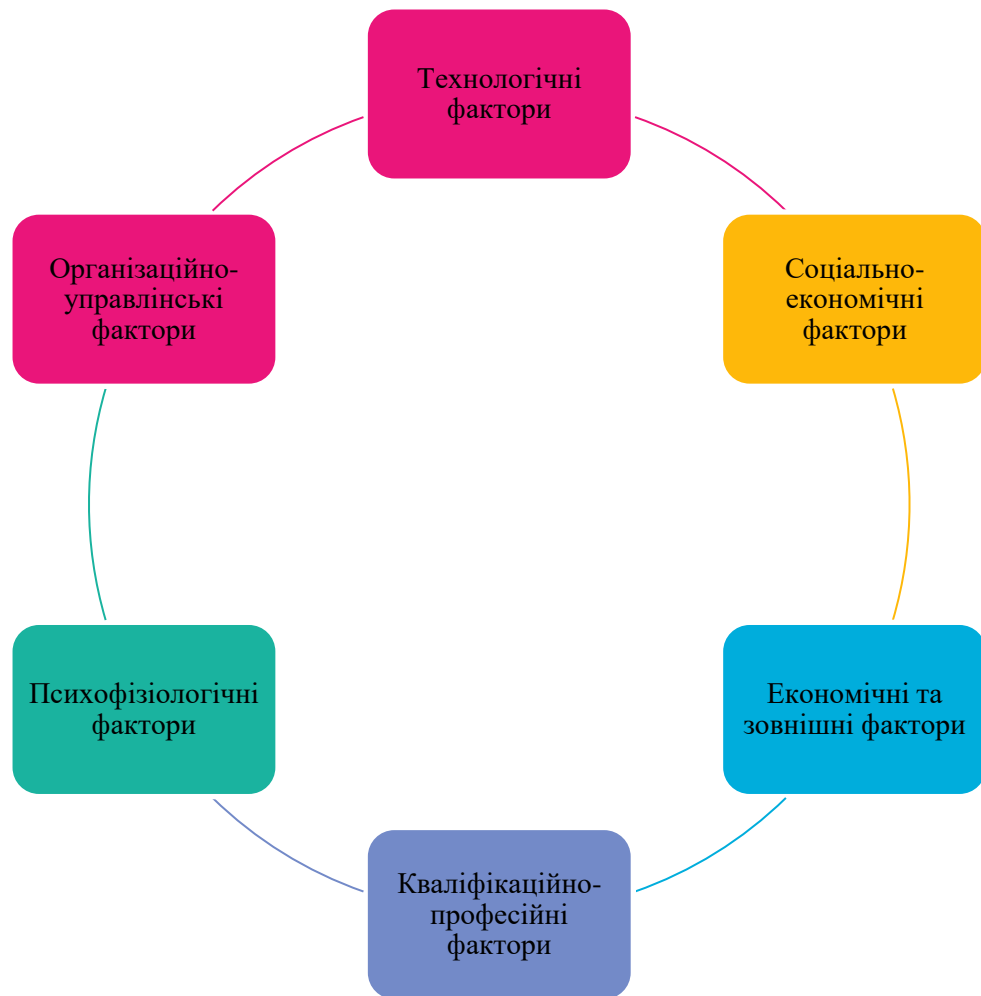


Рис.1.3. Фактори впливу на організацію праці а підприємстві (побудовано автором за джерелом [5])

Одним із провідних факторів є «раціональний розподіл праці, що передбачає науково обґрунтоване розмежування функцій між працівниками з урахуванням їх компетенцій, що дозволяє уникнути дублювання обов'язків та забезпечує оптимальне навантаження» [19]. Важливу роль відіграє кооперація праці, яка забезпечує узгодженість виконання взаємопов'язаних операцій та сприяє підвищенню продуктивності виробництва.

Особливе місце займає система планування трудових процесів. Вона включає визначення виробничих завдань, розроблення графіків і координацію

ресурсів, що дає змогу мінімізувати простои та забезпечити ритмічність виробництва. Значну роль відіграє також регламентація трудових процесів через встановлення стандартів, інструкцій і технологічних карт, які забезпечують дисципліну та стабільність виконання робіт.

Організація праці значною мірою залежить від ефективності управління персоналом і стилю керівництва. Грамотний управлінський підхід сприяє зростанню мотивації, покращенню комунікації та залученню працівників до вирішення виробничих питань. Не менш важливими є системи контролю та оцінювання результатів, які дозволяють своєчасно виявляти відхилення, аналізувати ефективність роботи та коригувати виробничі процеси.

Організаційна структура підприємства та якість внутрішніх комунікацій також визначають рівень організації праці. Гнучка й раціональна структура сприяє швидкому прийняттю рішень, а розвинена система комунікацій забезпечує ефективний обмін інформацією між підрозділами. Крім того, важливу роль відіграє логістичне забезпечення, яке гарантує своєчасне надходження матеріалів, ресурсів і інформації, необхідних для виконання трудових операцій.

Узагальнюючи, організаційно-управлінські фактори формують системне підґрунтя ефективної організації праці. Вони забезпечують раціональність, дисципліну, узгодженість і продуктивність трудових процесів, визначаючи конкурентоспроможність підприємства та його здатність адаптуватися до сучасних умов виробництва.

Соціально-економічні фактори відіграють ключову роль у формуванні ефективної системи організації праці, оскільки вони визначають умови залучення, мотивації та розвитку персоналу. До таких факторів належать рівень заробітної плати, система матеріального та нематеріального стимулювання, соціальні гарантії, умови праці, корпоративна культура, а також рівень професійної підготовки та кваліфікації працівників

«Важливим елементом є також матеріальне забезпечення, яке прямо впливає на продуктивність праці, ступінь задоволеності роботою та готовність

працівників до підвищення ефективності трудових процесів» [4]. Наявність соціальних пакетів, медичного страхування, можливостей для навчання та кар'єрного зростання створює додаткові стимули для залучення та утримання кваліфікованих кадрів.

Досить важливим в нинішніх умовах господарювання є соціально-психологічний клімат у колективі оскільки він впливає на рівень комунікації, взаємодії між працівниками, виникнення конфліктів та загальну результативність діяльності. Сприятливе середовище сприяє формуванню командної роботи, підвищенню відповідальності та ініціативності працівників.

Натомість психофізіологічні фактори охоплюють сукупність індивідуальних особливостей людини, які впливають на її працездатність, ефективність виконання трудових завдань та здатність адаптуватися до умов праці. Вони включають фізичний стан працівника, рівень витривалості, швидкість реакцій, нервово-психічну стійкість, увагу, пам'ять та інші характеристики, що формують індивідуальний трудовий потенціал» [7].

Особливе значення мають умови праці, що впливають на психофізіологічний стан – рівень шуму, освітлення, температура, вібрація, мікроклімат, а також монотонність або інтенсивність трудових операцій. Негативний вплив цих факторів може призводити до швидкої втоми, зниження концентрації, порушення координації рухів і, як наслідок, зменшення продуктивності праці та зростання ризику помилок чи травматизму. В той же час необхідно враховувати психофізіологічні особливості працівників під час проектування робочих місць, розподілу трудових завдань і встановлення режимів праці та відпочинку. Раціональна організація праці передбачає баланс між фізичним навантаженням і відновленням сил, правильний підбір персоналу відповідно до його можливостей та забезпечення ергономічних умов робочого середовища.

Розглядаючи кваліфікаційно-професійні фактори варто зауважити, що вони охоплюють сукупність характеристик працівника, що визначають рівень його професійної підготовки, компетентності та здатності ефективно

виконувати трудові функції. Ці фактори безпосередньо впливають на продуктивність праці, якість виконуваних робіт, професійну мобільність. Економічні та зовнішні фактори становлять комплекс умов, що формують макросередовище функціонування підприємства та визначають можливості ефективного використання трудових ресурсів. Їхній вплив проявляється у зміні рівня продуктивності праці, якості трудових процесів та конкурентоспроможності персоналу

До економічних факторів належать макроекономічна ситуація в країні, рівень розвитку ринку праці, галузеві особливості та фінансовий стан підприємства. Показники економічного зростання, інфляції, зайнятості й інвестиційної активності визначають можливість модернізації виробництва та впровадження нових технологій. Важливу роль відіграє матеріально-технічна база підприємства, що впливає на якість робочих місць і рівень автоматизації. Фінансові можливості організації формують рівень оплати праці, мотиваційних програм та обсяг інвестицій у розвиток персоналу.

Натомість зовнішні (екзогенні) фактори охоплюють політико-правове середовище, соціально-демографічні умови, ринкову конкуренцію, науково-технічний прогрес та екологічні аспекти. Державна політика та законодавчі норми визначають рамки функціонування підприємств і гарантії захисту працівників. Соціально-демографічні характеристики населення та міграційні процеси впливають на доступність кваліфікованої робочої сили. Посилення конкуренції та глобалізаційні процеси стимулюють впровадження інновацій і підвищення вимог до професійної підготовки персоналу. Науково-технічний прогрес спричиняє структурні зміни у трудовій діяльності, підвищує потребу в нових компетентностях і сприяє зростанню продуктивності.

Отже, економічні та зовнішні фактори формують об'єктивні умови трудової діяльності, визначаючи можливості підприємства щодо розвитку персоналу, удосконалення організації праці та підвищення ефективності виробництва.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СИСТЕМИ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ НА ПРАТ «ЛУЦЬКСАНТЕХМОНТАЖ №536»

#### 2.1. Загальна характеристика економічної діяльності підприємства

Приватне акціонерне товариство «Луцьксантехмонтаж №536» є правонаступником Публічного та Відкритого акціонерних товариств з аналогічною назвою, генезис яких бере початок від заснованого 9 квітня 1961 року Луцького СУ-536.

Протягом понад п'ятдесяти п'яти років функціонування організація трансформувалася зі спеціалізованого сантехнічного управління у потужне багатопрофільне будівельне підприємство.

«Суб'єкт зареєстрований як юридична особа Виконавчим комітетом Луцької міської Ради народних депутатів 5 січня 1999 року і провадить діяльність згідно з чинним законодавством України. Чинність ліцензії на здійснення будівельних робіт серії АЕ № 525394 була пролонгована 23 грудня 2014 року терміном до 23 грудня 2019 року» [25].

Офіційне повне найменування установи визначено як Приватне акціонерне товариство «Луцьксантехмонтаж №536».

Ідентифікаційний код згідно з ЄДРПОУ – 30248307.

Юридична реєстрація підприємства здійснена за адресою: 4300, Волинська область, м. Луцьк, вул. Клима Савури, буд. 29.

Кінцевим бенефіціарним власником (контролером) виступає Чорнуха Віктор Григорович, зареєстрований за адресою: Україна, 45632, Волинська область, Луцький район, с. Зміїнець, вул. Приміська, буд. 2.

«Спектр видів економічної діяльності (КВЕД) включає:

41.20 – Будівництво об'єктів житлової та нежитлової нерухомості (пріоритетний напрям);

23.63 – Виготовлення готових до використання бетонних розчинів;

25.11 – Виробництво металевих конструкцій та їхніх елементів для будівництва;

43.21 – Виконання комплексу електромонтажних робіт;

43.22 – Облаштування систем водопостачання, опалення та кондиціонування;

52.10 – Надання послуг зі складського господарства;

71.12 – Інжиніринг, геологія, геодезія та фахове технічне консультування» [25].

Виробнича структура товариства представлена п'ятьма будівельно-монтажними дільницями, підрозділом баштових кранів, заводом металоконструкцій і нестандартного устаткування, автотранспортною базою з парком спецмеханізмів, а також бетонно-розчинним вузлом.

На основі наданих статистичних даних проведено аналіз динаміки основних показників діяльності ПрАТ «Луцьксантехмонтаж №536» за період 2020–2024 років, що дозволяє зробити ряд висновків (табл. 2.1).

Валюта балансу підприємства продемонструвала загальну тенденцію до зростання на 59,1%, досягнувши у 2024 році 605 730 тис. грн. Власний капітал стабільно збільшувався протягом усього періоду, зрісши з 159 747 тис. грн у 2020 році до 201 455 тис. грн у 2024 році, що становить 26,1% приросту.

Залишкова вартість основних фондів після тривалого зниження у 2020–2023 роках суттєво зросла у 2024 році на 49,6% порівняно з попереднім роком, склавши 14 170 тис. грн. Коефіцієнт зносу основних фондів залишається високим, хоча у 2024 році спостерігалось його незначне покращення (зниження до 0,73 порівняно з 0,79 у 2023 році). Фондовіддача основних засобів за аналізований період скоротилася на 45,9%, що свідчить про зниження ефективності використання матеріально-технічної бази.

Обсяг виробництва та чистий дохід характеризуються нестабільністю після значного падіння у 2021–2022 роках спостерігалось різке зростання у 2023 році, проте у 2024 році показники знову знизилися на 22,1% та 22,8% відповідно.

Таблиця 2.1. Аналіз динаміки основних фінансово-економічних показників роботи ПрАТ «Луцьксантехмонтаж №536» за 2020-2024 роки

Показники	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення							
						2022 до 2021		2023 до 2022		2024 до 2023		2024 до 2020	
						абсол.	%	абсол.	%	абсол.	%	абсол.	%
Сума активу (пасиву) балансу, тис. грн.	380778	454980	397495	453560	605730	-57485	-12,6	56065	14,1	152170	33,6	224952	59,1
Власний капітал підприємства, тис. грн.	159747	156189	158125	185314	201455	1936	1,2	27189	17,2	16141	8,7	41708	26,1
Обсяг виробництва продукції, тис. грн.	511737	322265	255378	443682	345752	-66886	-20,8	188303	73,7	-97930	-22,1	-165985	-32,4
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	501703	292968	240923	430759	332454	-52045	-17,8	189836	78,8	-98305	-22,8	-169249	-33,7
Валовий прибуток підприємства, тис. грн.	42158	37021	22171	68173	63058	-14850	-40,1	46002	207,5	-5115	-7,5	20900	49,6
Чистий прибуток, тис. грн.	13857	5875	1936	35314	24266	-3939	-67,0	33378	1724,1	-11048	-31,3	10409	75,1
Рентабельність продажу, %	2,8	2,0	0,8	8,2	7,3	-1	-59,9	7,4	920,2	-0,9	-11,0	4,5	164,3
Рентабельність активів, %	3,6	1,3	0,5	7,8	4,0	-1	-62,3	7,3	1498,6	-3,8	-48,5	0,4	10,1
Рентабельність власного капіталу, %	8,7	3,8	1,2	19,1	0,0	-3	-67,5	17,8	1456,4	-19,1	-100,0	-8,7	-100,0
Залишкова вартість основних фондів на кінець року, тис. грн.	13452	11425	10260	9470	14170	-1165	-10,2	-790,0	-7,7	4700	49,6	718	5,3
Коефіцієнт зносу основних фондів на кінець року	0,68	0,74	0,76	0,79	0,73	0	3,8	0,0	2,8	0	-7,4	0	6,4
Фондовіддача основних засобів, грн.	11,79	6,75	5,52	9,72	6,38	-1	-18,2	4,2	76,1	-3	-34,4	-5	-45,9
Дебіторська заборгованість на кінець року, тис. грн.	43979	34989	13353	24420	22551	-21636	-61,8	11067	82,9	-1869	-7,7	-21428	-48,7
Кредиторська заборгованість на кінець року, тис. грн.	193603	258937	212057	228830	363359	-46880	-18,1	16773	7,9	134529	58,8	169756	87,7
Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб	460	442	442	374	262	0	0,0	-68	-15,4	-112	-29,9	-198	-43,0
Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн.	69067	80720	38694,1	73974	91499	-42026	-52,1	35280	91,2	17525	23,7	22432	32,5
Середньомісячна заробітна плата одного штатного працівника, грн.	12512	15219	7295	16483	29103	-7924	-52,1	9188	125,9	12620	76,6	16591	132,6

Примітка. Побудовано автором на основі даних Додатків А, Б.

Операційні витрати на 1 грн виробленої продукції зросли з 0,66 грн у 2020 році до 1,36 грн у 2024 році, що вказує на суттєве зростання собівартості виробництва. Валовий прибуток за п'ять років зріс на 49,6%, сягнувши 63 058 тис. грн у 2024 році, попри від'ємну динаміку в останній звітний період (-7,5% до 2023 року). Чистий прибуток продемонстрував екстремальне зростання у 2023 році (до 35 314 тис. грн), але у 2024 році скоротився на 31,3%, склавши 24 266 тис. грн.

Рентабельність активів у 2024 році становила 4,0%, що є вищим за показник 2020 року (3,6%), але суттєво нижчим за пікове значення 2023 року (7,8%).

Дебіторська заборгованість скоротилася майже вдвічі (-48,7% за весь період), тоді як кредиторська заборгованість зросла на 87,7%, досягнувши 363 359 тис. грн у 2024 році.

Середньооблікова чисельність працівників неухильно скорочувалася протягом 2020–2024 років, зменшившись загалом на 43% (з 460 до 262 осіб). Середньомісячна заробітна плата одного працівника демонструє стрімке зростання: за 5 років показник збільшився на 132,6%, сягнувши 29 103 грн у 2024 році.

Підприємство демонструє суперечливу динаміку розвитку, що характеризується поєднанням зростання капіталізації та фінансової нестабільності операційної діяльності. З одного боку, спостерігається системне зміцнення майнового стану: сума активів зросла на 59,1%, а власний капітал — на 26,1% порівняно з базовим 2020 роком. Позитивним аспектом є також суттєве оновлення основних фондів у 2024 році (приріст залишкової вартості на 49,6%) та значне підвищення рівня оплати праці персоналу (на 132,6%).

З іншого боку, аналіз виявив низку критичних деструктивних тенденцій. Обсяги виробництва та чистий дохід зазнають різких коливань, що свідчить про високу залежність підприємства від зовнішньої кон'юнктури ринку. Операційні витрати на 1 грн виробленої продукції зросли більш ніж удвічі (з 0,66 до 1,36 грн), що призводить до падіння чистої рентабельності та свідчить про

недостатній контроль над собівартістю. Спостерігається небезпечна тенденція до випереджаючого зростання кредиторської заборгованості (+87,7%) на фоні скорочення чисельності штатного персоналу на 43%.

Отже, незважаючи на збереження статусу потужного багатoproфільного будівельного суб'єкта та приріст власного капіталу, ПрАТ «Луцьксантехмонтаж №536» потребує оптимізації витрат та перегляду стратегії управління заборгованістю для забезпечення сталої прибутковості в довгостроковій перспективі.

## **2.2. Аналіз чисельності персоналу та стану організації праці на підприємстві**

Насамперед для подальшого вивчення стану організації праці на підприємстві важливо вивчити стан його кадрового забезпечення. Тому на початковому етапі проведено аналіз зміни середньооблікової чисельності штатних працівників підприємства у розрізі категорій за 2020-2024 роки (рис. 2.1).

Протягом аналізованого періоду чисельність категорії «керівники» демонструвала помірну тенденцію до зростання, збільшившись із 23 осіб у 2020 році до 29 осіб у 2024 році. Аналогічна позитивна динаміка характерна для категорії «професіонали», кількість яких зросла з 20 осіб на початку періоду до 24 осіб у 2024 році, що свідчить про зміцнення інтелектуального та управлінського капіталу підприємства.

Група «фахівці» характеризувалася відносною стабільністю з незначним зростанням: від 11 осіб у 2020 році до 13 осіб у 2024 році. Кількість «технічних службовців» протягом п'яти років залишалася мінімальною та майже незмінною, коливаючись у межах 7–9 осіб.

Найбільш динамічною та чисельною категорією є «робітники», обсяг яких зазнав суттєвих флуктуацій: після стабільного показника у 312 осіб (2020–

2021рр.) відбулося різке скорочення до 208 осіб у 2022 році, що було спричинено адаптацією до кризових умов. Проте у 2023–2024 роках спостерігалось інтенсивне відновлення та зростання чисельності цієї групи до 385 осіб, що становить максимальне значення за весь досліджуваний період.

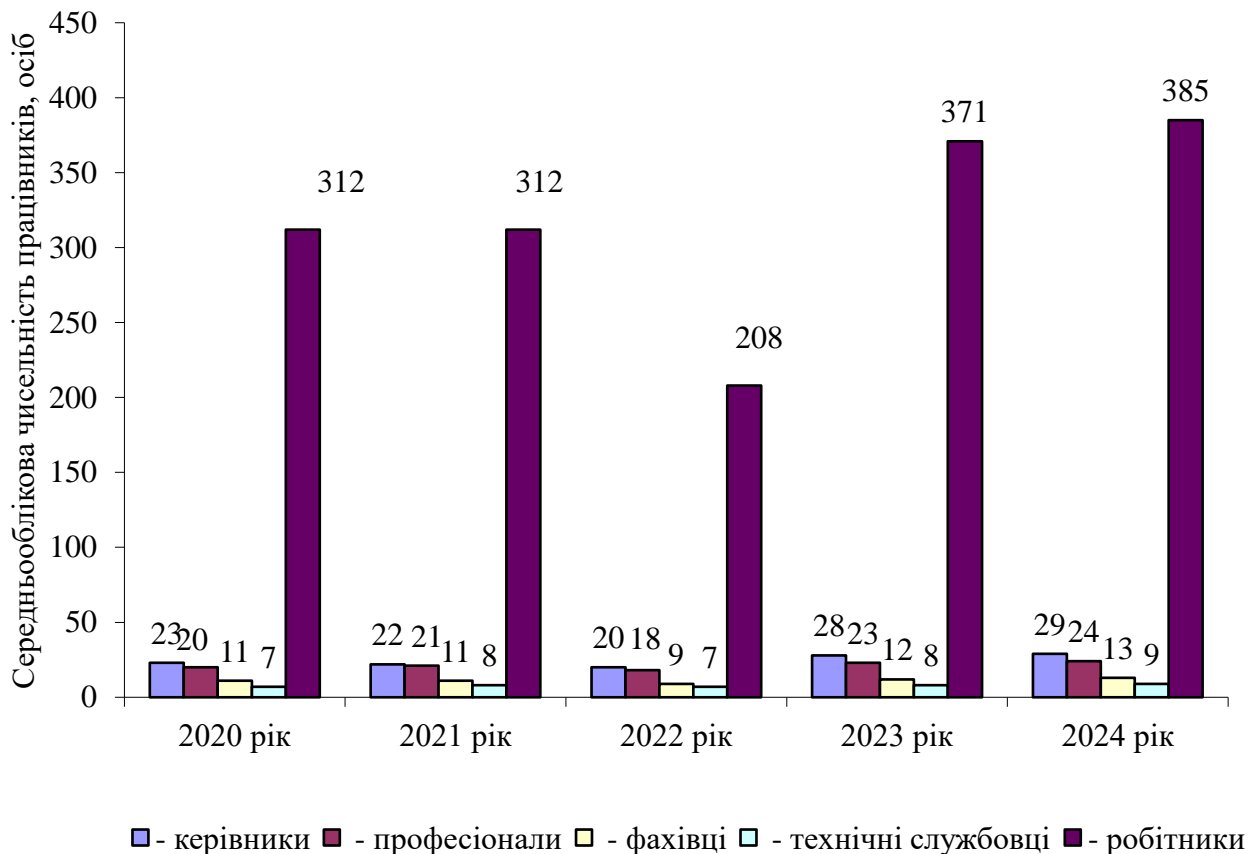


Рис. 2.1. Аналіз зміни середньооблікової чисельності штатних працівників підприємства у розрізі категорій за 2020-2024 роки (побудовано автором)

Загальна структура персоналу ПрАТ «Луцьксантехмонтаж №536» станом на 2024 рік характеризується домінуванням робітників, що складає понад 80% від загальної кількості проаналізованих категорій. Зростання чисельності адміністративно-управлінської ланки (керівників та професіоналів) на фоні відновлення чисельності робітничого персоналу вказує на розширення організаційної структури підприємства у посткризовий період.

Незважаючи на загальне скорочення середньооблікової чисельності штатних працівників до 262 осіб, зафіксоване у фінансовій звітності, аналіз за

категоріями на рисунку свідчить про пріоритетне збереження та розвиток управлінських і допоміжних підрозділів.

Надалі проведено детальніший аналіз зміни структури штатних працівників підприємства у розрізі категорій за 2020-2024 рр. (рис. 2.2).

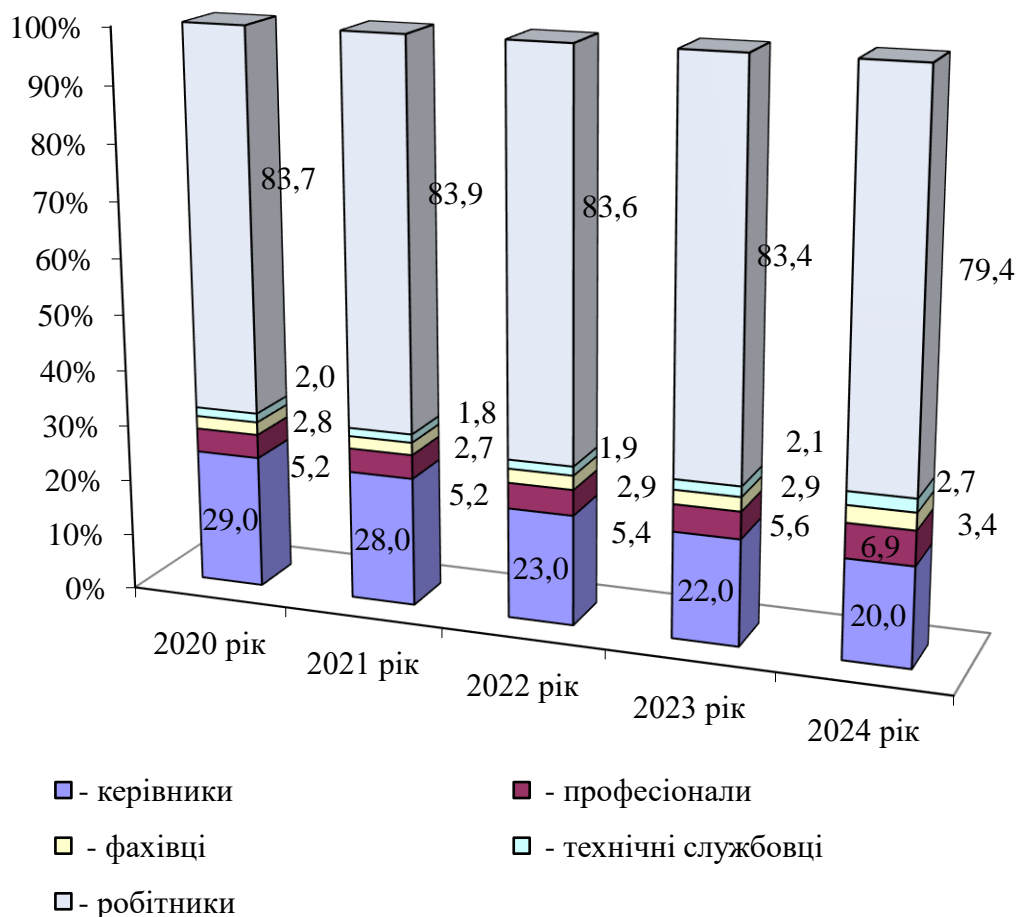


Рис. 2.2. Аналіз зміни структури штатних працівників підприємства у розрізі категорій за 2020-2024 роки (побудовано автором)

Протягом усього досліджуваного періоду основну питому вагу у структурі персоналу займають робітники, хоча їхня частка поступово скорочувалася з 83,7% у 2020 році до 79,4% у 2024 році. Спостерігається стійка тенденція до зменшення частки керівників у загальній структурі штату з 29,0% у 2020 році до 20,0% у 2024 році, що свідчить про оптимізацію управлінського апарату. Питома вага категорії «професіонали» продемонструвала зростання з 5,2% у 2020 році до 6,9% у 2024 році, що вказує на підвищення інтелектуалізації кадрового потенціалу підприємства. Частка фахівців у загальній структурі

зросла з 2,8% у 2020 році до 3,4% у 2024 році. Водночас сегмент технічних службовців залишався найбільш малочисельним, проте його питома вага дещо збільшилася – з 2,0% до 2,7% за аналізовані п'ять років.

Структурне переформатування персоналу у 2024 році порівняно з 2020 роком відбулося в напрямку зменшення частки робітників та керівників на користь професіоналів та фахівців, що може свідчити про впровадження нових технологічних процесів, які потребують вищого рівня кваліфікації.

Побудова системи організації праці на ПрАТ «Луцьксантехмонтаж №536» ґрунтується на принципах функціональної спеціалізації та ієрархічної структурованості, що зумовлено багатoproфільним характером діяльності підприємства. Процес організації трудових ресурсів охоплює комплекс технічних, економічних та соціальних аспектів, спрямованих на забезпечення ефективного будівництва об'єктів житлової та нежитлової нерухомості.

Нижче наведено узагальнену характеристику системи організації праці ПрАТ «Луцьксантехмонтаж №536», структуровану за ключовими аспектами її побудови (табл. 2.2).

Таблиця 2.2. Характеристика системи організації праці на  
ПрАТ «Луцьксантехмонтаж №536»

Компонент системи	Опис та характеристики побудови
Організаційна структура	Побудована за принципом функціональної децентралізації, що включає 5 будівельно-монтажних діляниць та спеціалізовані підрозділи (діляниця баштових кранів, завод металоконструкцій).
Матеріально-технічне забезпечення	Включає власну базу транспорту, механізмів та бетонно-розчинний завод, що забезпечує автономність трудових процесів.
Нормативно-правова база	Трудова діяльність регламентується чинним законодавством України та підкріплена ліцензією на будівельну діяльність.
Кадрова структура	Характеризується домінуванням робітничих професій (близько 80%) при поступовому зростанні частки професіоналів та фахівців.
Управлінська вертикаль	Організація праці забезпечується стабільним керівним складом, частка якого в загальній структурі штату оптимізувалася з 29% до 20% протягом 2020–2024 років.
Економічне стимулювання	Базується на інтенсивному зростанні фонду оплати праці, що забезпечило підвищення середньомісячної зарплати на 132,6% за п'ятирічний період.
Професійна спеціалізація	Охоплює широку номенклатуру КВЕД (від електромонтажних робіт до інжинірингу), що вимагає гнучкого розподілу персоналу за видами діяльності.

Примітка. Побудовано автором.

Процес організації праці на ПрАТ «Луцьксантехмонтаж №536» регулюється багаторівневою системою нормативно-правових актів, що забезпечують легітимність господарської діяльності, дотримання соціальних гарантій та відповідність будівельним стандартам.

Процес внутрішнього регулювання організації праці на ПрАТ «Луцьксантехмонтаж №536» базується на системі локальних нормативних актів, які конкретизують положення загальнодержавного законодавства відповідно до специфіки будівельної галузі.

Це регулювання забезпечує впорядкованість взаємодії між п'ятьма будівельно-монтажними дільницями, заводом металоконструкцій та допоміжними підрозділами.

Можна виділити такі ключові елементи внутрішнього нормативного регулювання організації праці на даному підприємстві:

1. Статут підприємства. Діяльність товариства, як правонаступника попередніх організаційних форм, регламентується Статутом, що визначає правовий статус підприємства та межі повноважень його органів управління.

2. Правила внутрішнього трудового розпорядку (ПВТР). Даний документ встановлює чіткий режим праці та відпочинку для 262 штатних працівників, забезпечуючи дисципліну на об'єктах будівництва та виробничих потужностях. Колективно-договірне регулювання: Взаємовідносини між адміністрацією та трудовим колективом базуються на колективному договорі, який регулює питання виробничих відносин, нормування та оплати праці, що відображається у динаміці фонду оплати праці.

3. Посадові та робочі інструкції. Внутрішня регламентація обов'язків здійснюється через систему інструкцій, адаптованих під професійно-кваліфікаційну структуру, де частка робітників складає 79,4%, а керівників - 20,0%.

4. Накази та розпорядження. Оперативне керування процесами, такими як пролонгація ліцензій (наприклад, серії АЕ № 525394) або зміна штатного розпису, здійснюється шляхом видання внутрішніх наказів по підприємству.

Також на підприємстві діє специфічний механізми функціонального забезпечення функціонування системи організації праці. Зокрема, внутрішні регламенти забезпечують координацію між різними видами економічної діяльності, що зафіксовані у КВЕД підприємства.

Технологічні регламенти встановлюють порядок виконання спеціалізованих робіт, таких як монтаж водопровідних мереж (КВЕД 43.22) та виробництво бетонних розчинів (КВЕД 23.63). Положення про оплату праці регулюють нарахування середньомісячної заробітної плати, яка станом на 2024 рік досягла 29 103 грн, забезпечуючи матеріальну зацікавленість персоналу у результатах роботи. Графіки документообігу як внутрішні стандарти звітності дозволяють відстежувати зміну активів (капіталу) підприємства, обсяг яких у 2024 році склав 605 730 тис. грн.

Отже, система внутрішнього регулювання на ПрАТ «Луцьксантехмонтаж №536» спрямована на мінімізацію операційних витрат, які у 2024 році досягли 1,36 грн на 1 грн виробленої продукції, через посилення контролю за використанням трудових і матеріальних ресурсів.

Специфіка організації праці персоналу ПрАТ «Луцьксантехмонтаж №536» під час виконання будівельно-монтажних робіт визначається складністю технологічних процесів, необхідністю координації вузькоспеціалізованих підрозділів та високим рівнем операційних ризиків.

На основі аналізу діяльності підприємства можна виділити такі ключові особливості:

- функціональна децентралізація та мобільність робочих місць, адже організація праці реалізується через розгалужену структуру, що включає п'ять будівельно-монтажних дільниць, які забезпечують виконання робіт безпосередньо на об'єктах будівництва за межами постійного місця дислокації підприємства;

- інтеграція допоміжних виробництв у будівельний цикл, оскільки безперервність праці персоналу підтримується власними потужностями, зокрема дільницею баштових кранів, бетонно-розчунним заводом та базою

механізмів, що дозволяє мінімізувати простої та оптимізувати логістику матеріальних потоків;

– висока питома вага кваліфікованої фізичної праці, адже у структурі персоналу під час виконання монтажних робіт домінують робітники (79,4% станом на 2024 рік), що вимагає розробки детальних технологічних карт та інструкцій для таких видів діяльності, як монтаж водопровідних мереж, систем опалення та електромонтажні роботи;

– спеціалізація за видами робіт (КВЕД) – організація праці персоналу диференційована за напрямками, що охоплюють будівництво житлових і нежитлових будівель, виробництво будівельних металоконструкцій та інжинірингові послуги;

– підвищені вимоги до безпеки та дозвільного регулювання, адже виконання робіт регламентується ліцензією серії АЕ № 525394, що передбачає суворе дотримання внутрішніх регламентів охорони праці та техніки безпеки при експлуатації складного обладнання та виконанні робіт на висоті;

– адаптація чисельності до обсягів виробництва, зокрема спостерігається динамічна корекція кількості працівників (скорочення середньооблікової чисельності з 460 до 262 осіб за 2020–2024 роки), що свідчить про перехід до інтенсивних методів праці та підвищення вимог до продуктивності кожної штатної одиниці;

– економічне стимулювання підвищення продуктивності праці, адже специфіка організації праці підкріплена значним зростанням середньомісячної заробітної плати (на 132,6% за п'ять років), що слугує інструментом утримання кваліфікованого персоналу в умовах високої трудомісткості будівельних процесів.

– інженерно-технічний супровід, оскільки попри перевагу робітничих професій, зростання частки професіоналів (з 5,2% до 6,9%) забезпечує науково обґрунтоване проектування трудових процесів та контроль якості монтажних робіт.

Отже, система організації праці на підприємстві є високотехнологічним поєднанням жорсткої правової регламентації та гнучкої виробничої структури.

Діяльність персоналу чітко впорядкована зовнішніми нормативними актами та внутрішніми статутними документами, що забезпечує високу якість робіт згідно з ліцензійними вимогами.

Наявність власних дільниць, заводу металоконструкцій та бетонно-розчинного вузла дозволяє персоналу виконувати повний цикл робіт (від проектування до монтажу) без залучення сторонніх організацій. Попри загальне скорочення штату на 43% за останні 5 років, підприємство успішно трансформує структуру персоналу, підвищуючи частку інженерно-технічних фахівців та професіоналів, що сприяє інтелектуалізації будівельних процесів.

Специфіка важкої фізичної праці в будівництві компенсується випереджаючим зростанням заробітної плати (на 132,6%), що є критично важливим для утримання кваліфікованих робітників, які складають майже 80% колективу.

Можна констатувати, що система організації праці на ПрАТ «Луцьксантехмонтаж №536» демонструє перехід від кількісних до якісних показників управління. Стабільність підприємства забезпечується синергією власної матеріальної бази та вдосконаленням внутрішнього регулювання, що дозволяє виконувати складні інженерні завдання в умовах динамічного ринку.

### **2.3. Аналіз та оцінка ефективності організації праці персоналу на підприємстві**

Важливе значення для забезпечення ефективності функціонування системи організації праці на даному підприємстві належить організації підготовки кадрів. Тому на початковому етапі проведено аналіз організації підготовки кадрів на ПрАТ «Луцьксантехмонтаж №536» за 2020-2024 роки (табл. 2.3).

Протягом 2020–2024 років спостерігається стійка тенденція до скорочення загальної кількості працівників, які пройшли навчання новим професіям, із 26 осіб у 2020 році до 16 осіб у 2024 році, що становить падіння на 38,5%.

Таблиця 2.3. Організація підготовки кадрів на ПрАТ «Луцьксантехмонтаж №536» за 2020-2024 роки

Показники	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Абсолютне відхилення, +/-			Відносне відхилення, %		
						2023 / 2022	2024 / 2023	2024 / 2020	2023 / 2022	2024 / 2023	2024 / 2020
1. Навчено новим професіям	26	24	21	24	16	3	-8	-10	14,3	-33,3	-38,5
1.1. Безпосередньо на виробництві, всього	22	20	15	18	12	3	-6	-10	20,0	-33,3	-45,5
у тому числі за формами навчання:											
- індивідуальна	17	16	14	15	10	1	-5	-7	7,1	-33,3	-41,2
- курсова	5	4	1	3	2	2	-1	-3	200,0	-33,3	-60,0
1.2. У навчальних закладах різних типів за договорами, всього	4	4	6	6	4	0	-2	0	0,0	-33,3	0,0
у тому числі:								0			
- професійно-технічних	1	1	2	3	2	1	-1	1	50,0	-33,3	100,0
- вищих	3	3	4	3	2	-1	-1	-1	-25,0	-33,3	-33,3
2. Навчено новим професіям керівників, професіоналів, фахівців	7	8	5	4	3	-1	-1	-4	-20,0	-25,0	-57,1
Крім того, навчались за кордоном	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Примітка. Побудовано автором.

Кількість персоналу, підготовленого безпосередньо на базі підприємства, зменшилася на 45,5%, склавши у 2024 році лише 12 осіб порівняно з 22 особами на початку періоду. Пріоритетною залишається індивідуальна форма підготовки, хоча її обсяги скоротилися на 41,2%, тоді як курсова форма навчання у 2024 році охопила лише 2 особи.

Кількість працівників, направлених до навчальних закладів різних типів, залишається стабільною протягом п'яти років і становить 4 особи на рік (за винятком періоду 2022–2023 років, коли показник зростав до 6 осіб). У розрізі типів закладів спостерігається позитивна динаміка підготовки у професійно-технічних установах, де кількість навчених осіб зросла на 100,0% (з 1 особи у 2020 році до 2 осіб у 2024 році).

Навчання у закладах вищої освіти продемонструвало незначне зниження: у 2024 році відповідну підготовку проходили 2 особи проти 3 осіб у 2020 році. Процес підготовки керівних кадрів новим професіям зазнав суттєвого скорочення на 57,1% за аналізований період (з 7 осіб у 2020 році до 3 осіб у 2024 році). Протягом усього досліджуваного періоду 2020–2024 років на підприємстві повністю було відсутнє навчання кадрів за кордоном.

Зниження кількісних показників підготовки кадрів на 38,5% корелює із загальним скороченням чисельності штату підприємства на 43,0% за той самий період (з 460 до 262 осіб). Попри загальне падіння обсягів навчання, підприємство зберігає базову інфраструктуру для підготовки персоналу, надаючи перевагу індивідуальним формам навчання безпосередньо на виробництві.

На основі аналізу статистичних даних ПрАТ «Луцьксантехмонтаж №536» щодо підвищення кваліфікації персоналу протягом 2020–2024 років встановлено ряд тенденцій та структурних змін (табл. 2.4).

Загальна чисельність осіб, які підвищили кваліфікацію безпосередньо на виробництві, скоротилася вдвічі – з 22 осіб у 2020 році до 11 осіб у 2024 році. Найнижчий показник активності навчання зафіксовано у 2024 році (11 осіб), хоча у 2021 році спостерігався короткочасний пік інтенсифікації підготовки (25 осіб).

Відносне скорочення обсягів підвищення кваліфікації за досліджуваний п'ятирічний період становить 50,0%. Кількість керівників, які пройшли підвищення кваліфікації, зменшилася на 50,0% (з 4 осіб у 2020 році до 2 осіб у 2024 році), при цьому у 2021 році спостерігалось максимальне залучення цієї

категорії до навчання – 5 осіб.

Таблиця 2.4. Організація підвищення кваліфікації працівників на ПрАТ  
«Луцьксантехмонтаж №536» за 2020-2024 роки

Показники	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Абсолютне відхилення, +/-			Відносне відхилення, %		
						2023/2022	2024/2023	2024/2020	2023/2022	2024/2023	2024/2020
Підвищили кваліфікацію безпосередньо на виробництві, осіб, в т. ч.	22	25	13	16	11	3	-5	-11	23,1	-31,3	-50,0
- керівники	4	5	2	3	2	1	-1	-2	50,0	-33,3	-50,0
- професіонали, фахівці	4	3	1	2	1	1	-1	-3	100,0	-50,0	-75,0
- кваліфіковані та інші робітники	18	22	12	14	10	2	-4	-8	16,7	-28,6	-44,4

Примітка. Побудовано автором.

Категорія «професіонали та фахівці» продемонструвала найбільш суттєве падіння активності навчання – на 75,0%, скоротившись із 4 осіб на початку періоду до 1 особи у 2024 році. Група «кваліфіковані та інші робітники» традиційно залишається найчисельнішою категорією у системі підвищення кваліфікації, проте її обсяги зменшилися на 44,4% (з 18 осіб у 2020 році до 10 осіб у 2024 році).

Отже, у 2024 році у структурі тих, хто підвищив кваліфікацію, частка робітників складає 90,9%, що відповідає виробничому профілю підприємства та необхідності підтримання кваліфікаційного рівня безпосередніх виконавців робіт. Негативна динаміка обсягів підвищення кваліфікації (-50,0%) корелює із загальним скороченням середньооблікової чисельності штату (-43,0%) протягом аналізованого періоду.

На основі аналізу даних ПрАТ «Луцьксантехмонтаж №536» за період 2020–2024 років вивчено динаміку та структура витрат на професійне навчання та підвищення кваліфікації персоналу (табл. 2.5).

Сукупні витрати на підвищення кваліфікації продемонстрували тенденцію

до зростання, збільшившись із 99,8 тис. грн у 2020 році до 121,0 тис. грн у 2024 році, що становить приріст у 20,9%.

Таблиця 2.5. Аналіз витрат ПрАТ «Луцьксантехмонтаж №536» на організацію професійного навчання та підвищення кваліфікації працівників за 2020-2024 роки, тис. грн.

Показники	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Абсолютне відхилення, +/-			Відносне відхилення, %		
						2023/2022	2024/2023	2024/2020	2023/2022	2024/2023	2024/2020
Витрати на підвищення кваліфікації	99,8	121	78,2	119	121	40,7	1,8	20,9	52,0	1,5	20,9
за рахунок коштів підприємства	65,6	78,4	46,8	77,2	68,9	30,4	-8,3	3,3	65,0	-10,8	5,0
за власні кошти працівників	34,2	42,4	31,4	41,7	51,8	10,3	10,1	17,6	32,8	24,2	51,5
Витрати на професійне навчання	69,8	90,1	59,7	90,2	86,0	30,5	-4,2	16,2	51,1	-4,7	23,2
за рахунок коштів підприємства	46,7	55,9	34,6	54,5	44,1	19,9	-10,4	-2,6	57,5	-19,1	-5,6
за власні кошти працівників	23,1	34,2	25,1	35,7	41,9	10,6	6,2	18,8	42,2	17,4	81,4

Примітка. Побудовано автором.

Витрати за рахунок коштів підприємства у 2024 році склали 68,9 тис. грн, що на 5,0% перевищує показник базового періоду, хоча порівняно з 2023 роком спостерігається їх скорочення на 10,8%. Фінансування підвищення кваліфікації за власні кошти персоналу стрімко зросло на 51,5% за п'ять років, досягнувши 51,8 тис. грн у 2024 році. Фінансування професійного навчання збільшилося з 69,8 тис. грн у 2020 році до 86,0 тис. грн у 2024 році, продемонструвавши загальний приріст на 23,2%.

Витрати підприємства на цей напрям зазнали нестабільності після пікового значення у 55,9 тис. грн (2021 рік) вони скоротилися до 44,1 тис. грн у 2024

році, що на 5,6% менше за рівень 2020 року. Спостерігається суттєва інтенсифікація навчання за власні кошти працівників, обсяг яких зріс на 81,4% (з 23,1 тис. грн у 2020 році до 41,9 тис. грн у 2024 році).

Отже, аналіз свідчить про поступове зміщення фінансового навантаження з бюджету підприємства на власні кошти працівників, що особливо помітно у сфері професійного навчання. Попри загальне скорочення чисельності персоналу на 43,0%, сукупні витрати на навчання та кваліфікацію продовжують зростати в абсолютному вимірі, що вказує на підвищення вартості підготовки однієї штатної одиниці.

На основі аналізу узагальнюючих показників ефективності використання персоналу на ПрАТ «Луцьксантехмонтаж №536» за 2020–2024 роки (табл. 2.6) вивчено ефективність організації праці персоналу на даному підприємстві.

Середній виробіток на одного працівника продемонстрував зростання на 18,6%, досягнувши 1320 тис. грн у 2024 році, тоді як продуктивність праці безпосередньо робітників зросла на 25,1%, склавши 1662 тис. грн.

Показник чистого прибутку в розрахунку на одну особу збільшився на 16,3% за досліджуваний період (з 1091 до 1269 тис. грн/особу), що свідчить про підвищення віддачі від людського капіталу попри загальні економічні коливання.

Протягом 2020–2024 років спостерігалось стабільне використання фонду робочого часу з незначним зростанням на 2,5%, що у 2024 році склало 1977 годин у середньому на одного штатного працівника. Частка фактично відпрацьованого часу в загальному фонді залишалася високою (понад 94%), хоча і скоротилася на 2,0 відсоткові пункти порівняно з 2020 роком.

Питома вага витрат на оплату праці в структурі операційних витрат підприємства зменшилася на 4,5% за п'ять років, зафіксувавшись на рівні 19,5% у 2024 році. Сума заробітної плати в 1 гривні товарної продукції зросла майже вдвічі (на 96,1%), склавши 0,26 грн у 2024 році, що вказує на випереджаючі темпи зростання доходів персоналу відносно обсягів виробництва.

Таблиця 2.6. Аналіз показників ефективності організації праці персоналу на  
ПрАТ «Луцьксантехмонтаж №536» у 2020-2024 роках

Показники	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Абсолютне відхилення, +/-			Відносне відхилення, %			
						2023 / 2022	2024 / 2023	2024 / 2020	2023/ 2022	2024 / 2023	2024/ 2020	
Виробіток продукції (тис. грн.) в середньому на одного:												
- працівника	1112	729	578	1186	1320	609	133	207	105,3	11,2	18,6	
- робітника	1329	869	819	1422	1662	604	240	333	73,7	16,9	25,1	
Рентабельність персоналу (Чистий прибуток у розрахунку на 1 працівника), тис грн./особу	1091	663	545	1152	1269	606,7	117,1	178,2	111,3	10,2	16,3	
Фонд робочого часу в середньому на одного штатного працівника, год	1928	1846	1907	1965	1977	58	12	49	3,0	0,6	2,5	
Питома вага відпрацьованого часу в загальному фонді робочого часу, %	96,31	92,6	96	94,5	94,4	-1,5	-0,1	-1,9	-1,6	-0,1	-2,0	
Питома вага витрат на оплату праці в операційних витратах підприємства, %	20,4	20,0	16,3	18,9	19,5	2,6	0,6	-0,9	15,9	3,2	-4,5	
Зарплатомісткість виробництва продукції (сума зарплати в 1 грн товарної продукції), грн./грн.	0,13	0,25	0,15	0,17	0,26	0,02	0,10	0,13	10,0	58,7	96,1	
Чистий дохід від реалізації продукції на 1 грн витрат на оплату праці, грн./грн.	7,26	3,63	6,23	5,82	3,63	-0,40	-2,19	-3,63	-6,5	-37,6	-50,0	
Витрати на підвищення кваліфікації та профнавчання у розрахунку на 1 працівника, тис. грн./особу	3,5	4,3	4,1	5,2	7,7	1,2	2,4	4,1	28,9	46,4	116,7	

Примітка. Побудовано автором.

Чистий дохід від реалізації на 1 грн витрат на оплату праці скоротився на 50,0% - з 7,26 грн у 2020 році до 3,63 грн у 2024 році.

Витрати на підвищення кваліфікації та профнавчання в розрахунку на одного працівника продемонстрували найбільш стрімку позитивну динаміку, збільшившись на 116,7% (до 7,7 тис. грн/особу у 2024 році).

Аналіз свідчить про інтенсифікацію праці на підприємстві, що проявляється у зростанні виробітку та рентабельності персоналу на фоні суттєвого збільшення інвестицій у професійний розвиток кожної штатної одиниці.

На основі проведеного аналізу виявлено, що система організації праці на підприємстві зазнала переходу від кількісного нарощування персоналу до інтенсифікації використання наявних людських ресурсів, що підтверджується зростанням виробітку на одного працівника на 18,6% та підвищенням рентабельності персоналу на 16,3% на тлі загального скорочення штату.

Попри фактичне зменшення кількості осіб, які навчалися новим професіям (на 38,5%), спостерігається стрімке зростання інвестицій у розвиток кожної штатної одиниці, де питомі витрати на навчання та підвищення кваліфікації в розрахунку на одного працівника зросли на 116,7%.

Система підвищення кваліфікації демонструє зростання загальних витрат на 20,9%, при цьому спостерігається тенденція до розділення фінансової відповідальності, де внесок самих працівників у власне навчання зріс на 51,5%.

Організація праці характеризується високим рівнем використання робочого часу, де частка відпрацьованих годин стабільно перевищує 94% від загального фонду, що забезпечує безперервність виконання будівельно-монтажних робіт.

Попри зростання продуктивності, спостерігається суттєве збільшення зарплатомісткості продукції (на 96,1%) та зниження дохідності фонду оплати праці вдвічі, що свідчить про необхідність оптимізації механізмів стимулювання праці для досягнення балансу між соціальними гарантіями та прибутковістю.

Отже, узагальнені дані свідчать про формування на ПрАТ «Луцьксантехмонтаж №536» моделі «ефективного фахівця», де зменшення чисельності колективу компенсується вищим рівнем професійної підготовки та зростанням індивідуальної результативності праці.

На основі комплексного аналізу фінансово-економічних показників та кадрової політики ПрАТ «Луцьксантехмонтаж №536» за період 2020–2024 років, можна зробити висновок, що існуюча система організації праці є помірно ефективною, але перебуває у стані вимушеної трансформації.

Організація праці забезпечує стабільне зростання виробітку на одного працівника (+18,6%) та рентабельності персоналу (+16,3%), що свідчить про успішну інтенсифікацію трудових процесів. Система професійного розвитку є дієвою, оскільки витрати на навчання у розрахунку на одну особу зросли на 116,7%, що сприяє підтримці високої кваліфікації штату.

Високий показник використання робочого часу (понад 94%) підтверджує ефективність внутрішніх регламентів та чіткість операційного управління. Стрімке зростання заробітної плати (+132,6%) дозволило підприємству зберегти ядро кваліфікованих фахівців в умовах загального скорочення чисельності.

Незважаючи на певні успіхи, аналіз виявив критичні зони, які можуть загрожувати стабільності підприємства у майбутньому. Це низька економічна віддача витрат на персонал. Спостерігається падіння чистого доходу на 1 грн оплати праці на 50,0%, що вказує на те, що зростання зарплат випереджає реальну економічну ефективність роботи. Збільшення частки зарплати в 1 грн продукції майже вдвічі (до 0,26 грн) створює надмірне фінансове навантаження на собівартість. Підприємство поступово перекладає витрати на професійний розвиток на самих працівників (зростання приватних інвестицій персоналу на 81,4% у профнавчанні), що в довгостроковій перспективі може знизити лояльність кадрів.

Тому наділі важливо розробити заходи для вдосконалення системи організації праці на даному підприємстві.

## РОЗДІЛ 3

### ПЕРСПЕКТИВИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

#### 3.1. Загальні напрями вдосконалення системи організації праці на підприємствах

Вдосконалення системи організації праці є необхідною умовою підвищення ефективності виробничої діяльності, оптимізації використання трудового потенціалу та забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Комплексний підхід передбачає реалізацію ряду стратегічних і тактичних заходів, спрямованих на поліпшення умов праці, удосконалення технологічних процесів, трансформацію управлінських практик і посилення мотиваційної складової.



Рис. 3.1. Напрями вдосконалення системи організації праці на підприємстві (побудовано автором за джерелом [14])

Удосконалення поділу і кооперації праці передбачає чітке визначення обов'язків, компетенцій та відповідальності кожного працівника. Це дозволяє

уникнути дублювання функцій, зменшити ризик конфліктів і підвищити продуктивність. Розмежування завдань здійснюється з урахуванням професійної підготовки, кваліфікації і здібностей працівників, а також особливостей технологічного процесу. Технологічний поділ праці передбачає розподіл трудових операцій між працівниками відповідно до технологічних етапів виробництва.

Вдосконалення цього процесу передбачає раціональне групування операцій, їх автоматизацію, стандартизацію та оптимальну послідовність. Такий підхід сприяє скороченню тривалості виробничого циклу та зменшенню втрат часу. Один із ключових напрямів удосконалення поділу праці – розширення або поглиблення спеціалізації. Висока спеціалізація дозволяє працівнику досягти максимальної майстерності у виконанні конкретних операцій, що позитивно впливає на якість продукції та зменшує ймовірність помилок. Водночас важливо забезпечити баланс між спеціалізацією та універсальністю, щоб уникнути надмірної фрагментації праці.

«Удосконалення кооперації праці передбачає створення оптимальних виробничих груп або команд, де функції та компетенції учасників доповнюють одна одну. Виробничі бригади дозволяють ефективніше організувати виконання складних операцій, забезпечити взаємозамінність працівників і підвищити гнучкість виробництва» [19]. Командні методи роботи сприяють швидшому вирішенню виробничих проблем і розвитку колективної відповідальності. Сучасні підприємства переходять до використання гнучких моделей організації праці, що дозволяють швидко адаптуватися до змін виробничих умов, перерозподіляти ресурси та забезпечувати виконання складних міждисциплінарних завдань.

Одним із головних елементів оптимізації є раціоналізація трудових процесів, що передбачає їх спрощення, усунення зайвих операцій, переходів і переміщень працівника. Це досягається шляхом упорядкування послідовності виконання робіт, застосування принципів нормування праці, використання сучасних методів організації рухів, таких як мікроелементний аналіз або метод

хронометражу. У результаті забезпечується зменшення часу на виконання завдань, підвищення точності та якості робіт.

Важливою складовою є удосконалення робочих місць, яке охоплює їх технічне, ергономічне та організаційне забезпечення. Раціональне планування простору дозволяє мінімізувати фізичні навантаження та незручності, покращити доступність інструментів і матеріалів. Використання ергономічних меблів, належного освітлення, вентиляції та засобів безпеки сприяє зменшенню втоми працівників та запобіганню виробничим ризикам. Сучасні цифрові технології, такі як автоматизовані системи управління, сенсорні панелі, інтелектуальне обладнання, дозволяють підвищити точність операцій і скоротити час на виконання рутинних дій.

Крім того, значне місце у процесі оптимізації посідає механізація та автоматизація праці. «Впровадження роботизованих комплексів, автоматизованих ліній, програмно-керованих станків дає змогу зменшити частку ручної праці, підвищити рівень безпеки та стабільності виробничих процесів. Це також позитивно впливає на продуктивність праці та ефективність використання ресурсів» [8].

Таким чином, оптимізація трудових процесів і робочих місць забезпечує підвищення ефективності праці, сприяє зменшенню витрат, покращує умови праці та створює передумови для сталого розвитку підприємства. Вона є невід'ємною складовою сучасної системи організації праці та вимагає постійного удосконалення відповідно до технологічного прогресу та змін у виробничому середовищі.

Першим елементом технічного переоснащення є модернізація обладнання, яка включає заміну застарілих машин і механізмів на більш продуктивні, енергоощадні та надійні. Сучасне обладнання дозволяє зменшити трудомісткість операцій, підвищити точність і швидкість виконання робіт, знизити ризики аварій і простоїв. «Важливою складовою також є застосування інноваційних технологій, таких як числове програмне керування, роботизовані

комплекси, адитивні технології, інтелектуальні системи контролю параметрів виробництва» [4].

Другим ключовим аспектом є автоматизація виробничих процесів, тобто перехід від ручного або частково механізованого виконання операцій до автоматизованих систем управління та робототехніки. Автоматизація дозволяє значно скоротити частку рутинної, фізично важкої або небезпечної праці, підвищити стабільність технологічних процесів та мінімізувати людський фактор. Сучасні автоматизовані лінії забезпечують високу швидкість і безперервність виробництва, а також дозволяють швидко переналаштовуватися на нові види продукції.

Важливим напрямом є цифровізація виробничих процесів, що включає впровадження систем моніторингу, контролю та аналізу даних у реальному часі. Технології Інтернету речей та штучний інтелект сприяють підвищенню прозорості та оперативності управління виробництвом. Це дозволяє оптимізувати планування, усувати вузькі місця, підвищувати ефективність використання ресурсів та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Не менш важливим є покращення умов праці через технічне переоснащення: впровадження сучасних систем вентиляції, безпечних інструментів, автоматизованих транспортних засобів, датчиків безпеки. Завдяки цьому знижується рівень виробничих ризиків, а працівники отримують комфортніші та безпечніші умови праці.

У підсумку, технічне переоснащення та автоматизація забезпечують якісний стрибок у підвищенні ефективності виробництва, сприяють зростанню конкурентоспроможності підприємства, зменшують витрати та підвищують гнучкість виробничих систем. Вони є невід'ємною складовою модернізації підприємства та відповідають сучасним вимогам індустріального розвитку.

Підвищення кваліфікації та розвиток персоналу є стратегічним напрямом удосконалення системи організації праці, оскільки рівень професійної підготовки працівників безпосередньо визначає якість виконання трудових функцій, продуктивність та інноваційний потенціал підприємства. У сучасних

умовах швидких технологічних змін і зростання вимог до професійних компетентностей розвиток персоналу стає необхідною умовою конкурентоспроможності організації.

«Одним із ключових аспектів є безперервне професійне навчання, яке передбачає систематичне оновлення знань і навичок працівників відповідно до вимог виробництва» [11]. Це включає проведення тренінгів, курсів підвищення кваліфікації, участь у семінарах, майстер-класах, стажуваннях та програмах перепідготовки. Таке навчання дозволяє персоналу адаптуватися до змін у технологіях, методах управління та організаційних процесах.

Важливою складовою є розвиток професійних компетенцій, включно з технічними, управлінськими, комунікативними та цифровими навичками. Сучасні підприємства активно впроваджують програми розвитку «soft skills», які сприяють підвищенню ефективності командної роботи, лідерського потенціалу, здатності до прийняття рішень та вирішення конфліктів. Розвиток персоналу також передбачає формування навичок роботи з автоматизованими системами, цифровими платформами та інноваційним обладнанням.

Значне місце займає створення системи внутрішнього корпоративного навчання, яка включає наставництво, обмін досвідом, функціонування корпоративних університетів, навчальних центрів та системи адаптації молодих працівників. Наставництво дозволяє швидше інтегрувати нових співробітників у виробничий процес, забезпечує передачу знань і підтримує розвиток кадрового потенціалу.

Важливою складовою розвитку персоналу є оцінювання рівня компетентностей та планування кар'єри. Регулярна оцінка результатів праці та професійних навичок дозволяє визначити потреби у навчанні, формувати індивідуальні плани розвитку та мотивувати працівників до професійного зростання. Планування кар'єри сприяє підвищенню задоволеності працівників, зменшенню плинності кадрів та формуванню стабільної кадрової політики.

Крім того, сучасні підприємства активно застосовують мотиваційні програми, пов'язані з розвитком персоналу, зокрема компенсацію вартості

навчання, преміювання за професійні досягнення, підтримку участі у професійних конкурсах, наукових заходах та сертифікаційних програмах.

Одним із головних напрямів удосконалення мотиваційного механізму є оптимізація системи матеріального стимулювання. Це передбачає впровадження прозорих, справедливих і гнучких схем оплати праці, які враховують індивідуальні результати, складність виконуваних робіт, рівень відповідальності й внесок працівника у досягнення загальних цілей підприємства. До таких інструментів належать преміальні системи, бонусні програми, доплати за високі результати праці, сертифікаційні надбавки та участь у прибутку підприємства.

«Не менш важливим елементом є нематеріальна мотивація, яка включає визнання професійних досягнень, розвиток корпоративної культури, підтримку ініціативи та залучення працівників до прийняття рішень. Вона сприяє формуванню почуття значущості, приналежності до колективу та відповідальності за кінцевий результат» [17]. До ефективних інструментів нематеріальної мотивації належать гнучкі режими праці, можливість дистанційної роботи, забезпечення сприятливих умов праці, організація корпоративних заходів, програм адаптації та підтримки персоналу.

Важливою складовою мотиваційного механізму є професійний розвиток і кар'єрне зростання, що виступають потужним стимулом до активної діяльності та підвищення ефективності праці. Підприємства, які забезпечують можливості для навчання, підвищення кваліфікації, участі в інноваційних проєктах і набуття нових компетенцій, формують високий рівень лояльності та зацікавленості працівників у довгостроковій співпраці.

Крім того, важливо удосконалювати систему оцінювання результатів праці, яка має бути об'єктивною, прозорою та орієнтованою на розвиток. Чіткі критерії оцінки, регулярний зворотний зв'язок, індивідуальні плани розвитку та справедлива система заохочення підвищують довіру працівників і стимулюють їх до підвищення власної ефективності.

Отже, вдосконалення мотиваційного механізму сприяє підвищенню продуктивності праці, зміцненню кадрового потенціалу, покращенню соціально-психологічного клімату та забезпеченню стійкого розвитку підприємства. Сучасна мотиваційна політика повинна бути комплексною, гнучкою й орієнтованою на індивідуальні потреби працівників, що дозволяє підвищити їхню активність, ініціативність та зацікавленість у досягненні стратегічних цілей організації.

Удосконалення системи управління та комунікацій є однією з ключових передумов підвищення ефективності організації праці, оскільки саме якісне управління і налагоджені комунікаційні процеси забезпечують узгодженість дій, оперативність прийняття рішень та злагоджену роботу всього колективу. У сучасних умовах швидких змін, високої конкуренції та цифрової трансформації підприємства потребують гнучких, адаптивних та технологічно підтриманих управлінських систем.

Першим важливим напрямом є впровадження сучасних методів і моделей управління, таких як процесний підхід, проектний менеджмент, Agile-методики, lean-менеджмент, які спрямовані на підвищення ефективності, усунення непродуктивних витрат та швидке реагування на зміни зовнішнього середовища. Такі методики дозволяють оптимізувати трудову діяльність, забезпечити чіткий розподіл функцій, відповідальності та повноважень.

Впровадження гнучких форм організації праці є важливим напрямом модернізації підприємств, спрямованим на підвищення продуктивності, покращення умов праці та забезпечення балансу між професійними та особистими потребами працівників. У сучасних умовах цифровізації, глобалізації та зростання нестабільності ринку праці гнучкі форми зайнятості стають ефективним механізмом адаптації до змін, підвищення ефективності діяльності та утримання висококваліфікованих кадрів.

Однією з ключових форм є гнучкий режим робочого часу, який включає змінний графік роботи, гнучкий початок і закінчення робочого дня, скорочений або подовжений робочий тиждень, чергування робочих та вихідних днів. Такий

підхід дозволяє працівникам самостійно планувати свій час, знижує рівень стресу, покращує продуктивність та підвищує задоволеність працею.

Важливою формою є дистанційна та змішана робота, які набули особливої актуальності в умовах розвитку цифрових технологій. Вони передбачають виконання завдань поза межами підприємства завдяки використанню сучасних комунікаційних платформ, хмарних сервісів та систем віддаленого доступу. Такий формат зменшує витрати часу на дорогу, сприяє підвищенню автономності працівників, а підприємствам дозволяє скоротити витрати на утримання офісних приміщень та підвищити гнучкість кадрової політики.

До гнучких форм також належить проектна та командна організація праці, коли працівники залучаються до виконання конкретних завдань або проектів із чітко визначеними строками та результатами. Це сприяє розвитку командної взаємодії, швидкому обміну знаннями, підвищує ефективність використання трудових ресурсів і стимулює інноваційну діяльність.

Значну роль відіграє впровадження аутсорсингу та аутстафінгу, які дозволяють передавати частину функцій зовнішнім фахівцям або тимчасово залучати працівників для виконання конкретних завдань. Це дає змогу підприємству зосередитись на ключових видах діяльності, зменшити витрати та підвищити гнучкість управління персоналом.

Гнучкі форми організації праці також включають роботу за результатом, коли основний акцент робиться не на відпрацьовані години, а на досягнуті результати. Така модель стимулює працівників до ефективності, самостійності та відповідальності, покращує управління продуктивністю та сприяє динамічному розвитку організації.

У підсумку, впровадження гнучких форм організації праці забезпечує підвищення адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища, сприяє оптимізації трудових процесів, зміцнює мотивацію та залученість персоналу. Воно дозволяє формувати сучасну, мобільну та ефективну модель організації праці, орієнтовану на результативність, інноваційність і потреби працівників.

«Підвищення ефективності нормування праці є важливим напрямом удосконалення організації виробничих процесів, оскільки правильно встановлені норми забезпечують раціональне використання трудових ресурсів, оптимальне завантаження працівників та підвищення продуктивності праці» [23]. Нормування виступає інструментом управління, який дозволяє визначити обґрунтовані витрати часу, прогнозувати обсяги продукції та формувати справедливую систему оплати праці.

Одним із ключових напрямів підвищення ефективності нормування є впровадження сучасних методів аналізу трудових процесів, зокрема методів мікроелементного аналізу, хронометражу, фотографій робочого часу та методів моделювання виробничих операцій. Такі інструменти дозволяють точно оцінити структуру та тривалість трудових операцій, виявити втрати часу, нераціональні рухи та резерви продуктивності.

Важливим аспектом є врахування реальних виробничих умов під час встановлення норм. Це означає, що норми повинні бути адаптовані до конкретної технології, обладнання, рівня механізації, кваліфікації персоналу та організаційних особливостей підприємства. Зважений підхід гарантує, що норми будуть не лише економічно обґрунтованими, а й досяжними та стимулюючими для працівників.

Значну роль відіграє цифровізація процесів нормування, яка передбачає використання спеціалізованих програмних комплексів, систем автоматизованого збору та аналізу даних, датчиків контролю виробничих параметрів. Це дозволяє оперативно оновлювати нормативи, контролювати їх виконання, здійснювати порівняльний аналіз продуктивності та швидко реагувати на зміни у виробничих процесах.

Підвищення ефективності нормування також передбачає тесну взаємодію з працівниками, оскільки норми, які формуються прозоро та з урахуванням пропозицій персоналу, сприймаються більш позитивно та мотивують до ефективної роботи. Включення працівників у процес обговорення нормативів

підвищує довіру, сприяє зниженню конфліктності та формує партнерську модель соціально-трудова відносин.

Не менш важливим є періодичний перегляд норм праці, зумовлений змінами в технологіях, оновленням обладнання, підвищенням кваліфікації персоналу чи змінами організації праці. Регулярне коригування дозволяє уникнути застарілих норм, що не відповідають сучасним умовам виробництва, та підтримувати актуальний рівень продуктивності.

Отже, підвищення ефективності нормування праці є необхідною умовою раціонального управління трудовими ресурсами, забезпечення справедливої системи оплати праці та стимулювання працівників до високих результатів. Сучасний підхід до нормування має бути науково обґрунтованим, гнучким, технологічно підтриманим та орієнтованим на оптимізацію виробничих процесів.

Таким чином, сучасна система організації праці повинна бути гнучкою, науково обґрунтованою та орієнтованою на людину, поєднуючи технологічний прогрес із розвитком трудового потенціалу. Реалізація зазначених заходів створює передумови для зростання ефективності діяльності підприємства, зміцнення його конкурентоспроможності та забезпечення сталого соціально-економічного розвитку в довгостроковій перспективі.

### **3.2. Оцінка економічної ефективності впровадження інформаційної системи для вдосконалення організації праці**

Для вдосконалення системи організації праці на ПрАТ «Луцьксантехмонтаж №536» пропонується розробити проект впровадження інформаційної системи G-PLUS CRM [38].

Проект впровадження спеціалізованої інформаційної системи G-PLUS CRM на ПрАТ «Луцьксантехмонтаж №536» розглядається як стратегічний інструмент цифрової трансформації, спрямований на подолання виявлених

проблем низької економічної віддачі персоналу та високих операційних витрат. Науково обґрунтована інтеграція даного рішення дозволить структурувати трудові процеси та підвищити ефективність управління будівельними проєктами.

Процес впровадження G-PLUS CRM передбачає здійснення ряду ключових етапів робіт, за підсумками яких можна отримати ряд результатів щодо вдосконалення системи організації праці на підприємстві:

1. Концептуальна мета та автоматизація операційної діяльності. Впровадження системи G-PLUS CRM має на меті створення єдиного інформаційного середовища для координації роботи п'яти будівельно-монтажних ділянок та допоміжних виробництв підприємства. Автоматизація процесів дозволить знизити рівень операційних витрат, які у 2024 році досягли критичної позначки 1,36 грн на 1 грн виробленої продукції, шляхом оптимізації адміністративних процедур. Система забезпечує наскрізний контроль за станом дебіторської заборгованості, що є пріоритетним завданням, враховуючи її обсяг у 22 551 тис. грн станом на кінець 2024 року.

2. Вдосконалення системи організації та нормування праці. Інструменти CRM-системи дозволять здійснювати моніторинг фонду робочого часу в режимі реального часу, підтримуючи високу питому вагу відпрацьованого часу, що наразі становить 94,4%. Модуль управління завданнями сприятиме подальшому зростанню виробітку на одного працівника, який за останні п'ять років уже збільшився на 18,6%. Цифровізація управлінської вертикалі дозволить керівному складу, частка якого становить 20% штату, ефективніше координувати роботу 79,4% робітничого персоналу.

3. Управління професійним розвитком та кадровим потенціалом. G-PLUS CRM забезпечує облік витрат на професійне навчання, що є важливим з огляду на зростання інвестицій у підготовку кадрів до 7,7 тис. грн на одну особу. Система дозволить автоматизувати планування підвищення кваліфікації, компенсуючи негативну тенденцію скорочення обсягів навчання безпосередньо на виробництві на 50%.

4. Фінансовий контроль та аналітика результативності. Інтеграція системи дозволить стабілізувати рентабельність активів, яка у 2024 році знизилася до 4,0% порівняно з піковими значеннями попередніх років. Аналітичні модулі допоможуть вирішити проблему високої зарплатомісткості (0,26 грн на 1 грн продукції) шляхом виявлення резервів підвищення продуктивності праці.

У таблиці 3.1 згруповано очікувані результати даного проєкту.

Таблиця 3.1. Узагальнення очікуваних результатів реалізації проєкту впровадження на ПрАТ «Луцьксантехмонтаж №536» інформаційної системи G-PLUS CRM

Показник	Прогнозний вплив впровадження CRM
Операційна ефективність	Зниження витрат на адміністрування та покращення координації між дільницями.
Продуктивність праці	Зростання виробітку на одного робітника понад зафіксований рівень 1662 тис. грн.
Фінансова стійкість	Ефективне управління кредиторською заборгованістю, що досягла 363 359 тис. грн.
Прозорість навчання	Централізований контроль витрат на підвищення кваліфікації, що у 2024 році склали 121 тис. грн.

Проведено економічне обґрунтування впровадження системи G-PLUS CRM на ПрАТ «Луцьксантехмонтаж №536», яке базується на потенційній оптимізації витрат та підвищенні віддачі від використання трудових і фінансових ресурсів підприємства.

#### 1. Оптимізація операційних витрат та собівартості.

Впровадження системи дозволить нівелювати негативну тенденцію зростання операційних витрат на одиницю продукції. Відбудеться зниження адміністративного навантаження. Станом на 2024 рік операційні витрати на 1 грн виробленої продукції досягли 1,36 грн. Автоматизація документообігу та координації між 5 будівельно-монтажними дільницями дозволить скоротити цей показник за рахунок зменшення транзакційних витрат.

Система забезпечує моніторинг кредиторської заборгованості, яка у 2024 році зросла на 87,7% до 363 359 тис. грн, що дозволить уникнути штрафних санкцій та оптимізувати графіки платежів.

## 2. Підвищення продуктивності та дохідності персоналу.

Інтеграція CRM-системи безпосередньо впливає на показники ефективності організації праці. Використання модулів планування дозволить підвищити виробіток на одного робітника понад поточний рівень у 1662 тис. грн за рахунок усунення часових втрат. Чистий прибуток у розрахунку на одного працівника у 2024 році становив 1269 тис. грн. Очікується зростання цього показника на 10-15% завдяки кращій операційній прозорості та контролю виконання завдань. Передбачається зниження показника зарплатомісткості, який зріс на 96,1% (до 0,26 грн на 1 грн продукції), за рахунок випереджаючого зростання обсягів реалізації відносно витрат на оплату праці.

## 3. Ефективність інвестицій у підготовку кадрів.

Система забезпечує прозорість капіталовкладень у людський ресурс. Витрати на підвищення кваліфікації на одного працівника у 2024 році зросли до 7,7 тис. грн. CRM дозволить спрямувати ці кошти на підготовку саме тих фахівців, чії напрямки (згідно з КВЕД) демонструють найвищу маржинальність. В умовах скорочення чисельності штату на 43,0% автоматизація знань у системі CRM зменшить ризики втрати інформації при звільненні ключових працівників.

## 4. Розрахунок терміну окупності від впровадження системи G-PLUS CRM.

Враховуючи сукупний фонд оплати праці у 91 499 тис. грн та обсяг активів у 605 730 тис. грн, впровадження системи забезпечить насамперед зростання рентабельності активів. Відновлення показника з поточних 4,0% до середньогалузевих значень за рахунок підвищення оборотності дебіторської заборгованості (яка становить 22 551 тис. грн).

При зниженні операційних витрат лише на 3-5%, проєкт впровадження G-PLUS CRM окупиться протягом першого року експлуатації за рахунок економії ресурсів та зростання чистого доходу.

Отже, впровадження системи є економічно доцільним, оскільки воно безпосередньо вирішує проблему зниження дохідності на 1 грн оплати праці, яка у 2024 році скоротилася до 3,63 грн.

Для детального розрахунку економічної ефективності впровадження G-PLUS CRM на ПрАТ «Луцьксантехмонтаж №536» необхідно зіставити прогнозні витрати на систему із потенційною економією за ключовими статтями операційної діяльності.

1. Розрахунок витратної частини проєкту. Враховуючи масштаб підприємства (262 штатних працівники та розгалужена структура дільниць), орієнтовний бюджет проєкту включатиме:

– придбання ліцензій та хмарного сховища: орієнтовно 120–150 тис. грн (одноразово або річна передплата);

– налаштування та інтеграція: адаптація системи під КВЕД підприємства (41.20, 43.21, 43.22) – 80 тис. грн.;

– навчання персоналу: оскільки витрати на підвищення кваліфікації у 2024 році вже склали 121 тис. грн, частину цих коштів можна перерозподілити на освоєння CRM.

2. Оцінка потенційного економічного ефекту. Економічна доцільність підтверджується можливістю коригування негативних фінансових трендів:

– зниження зарплатомісткості, адже показник зріс на 96,1% до 0,26 грн на 1 грн продукції, а ефект буде отримано за рахунок автоматизації звітності та контролю виробітку очікується зниження зарплатомісткості на 5–7% (економія близько 4,5–6,3 млн грн на рік при поточному фонді оплати праці у 91,5 млн грн);

– оптимізація операційних витрат, оскільки наразі ці витрати складають 1,36 грн на 1 грн виробленої продукції, а ефект передбачає, що CRM дозволить скоротити адміністративні витрати на 3–4% шляхом покращення комунікації між 5 будівельними дільницями, що при загальних витратах у 468,8 млн грн дасть економію понад 14 млн грн.

– управління заборгованістю, адже кредиторська заборгованість становить 363,3 млн грн., а ефект можливий через автоматизацію платіжного календаря, що дозволить уникнути пені за прострочення та покращити оборотність активів, рентабельність яких впала до 4,0%.

Узагальнимо підсумки розрахунку економічної ефективності проекту у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2. Інвестиції, економія, показників ефективності реалізації проекту

Стаття витрат	Опис складових	Сума, тис. грн
<b>1. Капітальні інвестиції (К)</b>	<b>Сукупні витрати на запуск проекту</b>	<b>950,0</b>
1.1. Апаратне забезпечення	Закупівля серверного обладнання та 15 терміналів для виконробів на дільницях	480,0
1.2. Програмне забезпечення	Корпоративна безстрокова ліцензія G-PLUS CRM (на 50 користувачів)	320,0
1.3. Послуги з інтеграції	Перенесення бази даних, налаштування модулів під КВЕД 41.20 та 71.12	100,0
1.4. Навчання персоналу	Спеціалізовані тренінги для 30 осіб ІТП та керівників дільниць	50,0
<b>2. Щорічна економія (S)</b>	<b>Очікуваний економічний ефект (за рік)</b>	<b>814,4</b>
2.1. Оптимізація ресурсів	Зниження операційних витрат на 0,15% за рахунок контролю закупівель	703,2
2.2. Економія часу	Автоматизація звітності та контролю робочого часу (94,4% фонду)	111,2
<b>3. Показники ефективності</b>	<b>Розрахункові дані</b>	
3.1. Місячна економія	$S / 12$ місяців	67,87
3.2. Термін окупності (PBP)	$K / S = 950 / 814,4$	1,16 року
3.3. Термін у місяцях	$1,16 * 12$	14 місяців

Впровадження G-PLUS CRM є не просто технологічним оновленням, а необхідним кроком для вдосконалення організації праці на ПрАТ «Луцьксантехмонтаж №536». Система дозволить оптимізувати трудові процеси на підприємстві, отримавши економію за рахунок раціонального використання персоналу на різних ділянках виконання будівельних робіт.

## ВИСНОВКИ

1. Організація праці є фундаментальним елементом ефективного функціонування підприємства, оскільки визначає порядок, умови та способи виконання трудових завдань. Вона забезпечує раціональний розподіл і кооперацію праці, оптимізацію робочих процесів, створення сприятливих умов праці та формування ефективної системи мотивації персоналу. Комплексне і науково обґрунтований підхід до організації праці дозволяє підвищувати продуктивність, зменшувати витрати часу й ресурсів, покращувати якість виробничих результатів та зміцнювати соціально-психологічний клімат у колективі. У сучасних умовах цифровізації та технологічних змін ефективна організація праці набуває стратегічного значення, стаючи основою конкурентоспроможності підприємства та його здатності адаптуватися до динамічного ринкового середовища.

2. Принципи організації праці становлять системну основу для раціонального формування, функціонування й розвитку трудових процесів на підприємстві. Вони визначають загальні правила та нормативи, які забезпечують узгодженість дій працівників, ефективне використання трудових ресурсів і досягнення стратегічних цілей організації. Сукупність принципів – наукової обґрунтованості, раціонального розподілу та кооперації праці, оптимізації трудових процесів, нормування праці, комплексності, безпеки та ергономічності, адаптивності й гнучкості, відповідальності та контролю – створює цілісну методологічну базу для формування сучасної системи управління працею.

3. Аналіз кваліфікаційно-професійних, економічних та зовнішніх факторів засвідчує, що продуктивність праці та ефективність трудової діяльності формуються під дією складної сукупності умов, які охоплюють як внутрішні характеристики працівника, так і зовнішнє середовище функціонування підприємства. Професійний рівень, компетентності, досвід та здатність до навчання визначають індивідуальні можливості працівника, тоді як економічна

ситуація, технічне забезпечення, соціально-правові умови та ринкова кон'юнктура створюють рамки для реалізації цього потенціалу.

4. Встановлено, що ПрАТ «Луцьксантехмонтаж №536» демонструє стратегічну стійкість та нарощення капіталізації через зростання валюти балансу на 59,1% та власного капіталу на 26,1%, проте цей процес супроводжується деструктивною тенденцією випереджаючого зростання операційних витрат і кредиторської заборгованості, що потребує негайної оптимізації системи управління собівартістю та фінансовими ризиками.

5. Виявлено глибоку трансформацію кадрового потенціалу, яка полягає у переході до інтенсивної моделі праці за рахунок скорочення чисельності персоналу на 43% при одночасному підвищенні рівня інтелектуалізації штату, що підтверджується зростанням питомої ваги професіоналів та фахівців у загальній структурі трудових ресурсів.

6. Доведено, що висока ефективність організації праці на об'єктах будівництва забезпечується поєднанням жорсткої нормативної регламентації та функціональної децентралізації, де наявність власних виробничих потужностей і спецтехніки дозволяє мінімізувати логістичні втрати та підтримувати автономність технологічного циклу.

7. Спостерігається суперечлива динаміка у сфері розвитку людського капіталу, де значне підвищення середньомісячної заробітної плати на 132,6% виступає головним стимулом утримання кваліфікованих робітників, водночас як загальне скорочення обсягів навчання та підвищення кваліфікації створює загрозу дефіциту інноваційних компетенцій у довгостроковій перспективі.

8. Удосконалення організації праці на підприємстві є комплексним і багатогранним процесом, що охоплює раціоналізацію поділу та кооперації праці, оптимізацію трудових процесів і робочих місць, технічне переоснащення та автоматизацію виробництва, розвиток персоналу, удосконалення мотиваційного механізму, системи управління, комунікацій і нормування праці. Узгоджене впровадження цих напрямів дозволяє забезпечити чіткий розподіл функцій і відповідальності, зменшити втрати робочого часу, підвищити

продуктивність і якість праці, а також покращити умови та безпеку трудової діяльності.

9. Особливу роль у сучасних умовах відіграють технічне переоснащення, цифровізація та автоматизація, які сприяють зниженню трудомісткості операцій, мінімізації людського фактора й підвищенню гнучкості виробничих систем. Водночас ефективність цих змін значною мірою залежить від рівня кваліфікації персоналу, системи безперервного навчання, розвитку професійних і управлінських компетенцій, а також від наявності дієвих матеріальних і нематеріальних стимулів.

9. Впровадження G-PLUS CRM є необхідною умовою переходу ПрАТ «Луцьксантехмонтаж №536» до моделі раціонального управління, де технологічна інновація стає фундаментом для вдосконалення системи організації праці та забезпечення фінансової стійкості в довгостроковій перспективі. Науково обґрунтована фінансова модель проєкту передбачає капітальні інвестиції в обсязі 950,0 тис. грн, що охоплюють модернізацію апаратного забезпечення, придбання ліцензій та навчання персоналу. При консервативному прогнозі річної економії у 814,4 тис. грн, термін окупності проєкту становить 14 місяців (1,16 року).

Можна зробити висновок, що висунута гіпотеза отримала підтвердження за результатами проведеного нами дослідження.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Амоша О. І., Антонюк В. П., Збаразська Л. А. Продуктивність праці: теорія, вимірювання, проблеми підвищення. Київ: Ін-т економіки промисловості НАН України, 2016.
2. Васильченко В. І. Управління персоналом: сучасні технології та розвиток персоналу. – Київ: КНЕУ, 2017.
3. Вишневська Н. М. Навчання персоналу як основний ресурс забезпечення продуктивності праці. *Вісник Київського інституту бізнесу та технологій*. 2019. № 2. С. 49-52.
4. Геєць В. М. Модернізація економіки України: концептуальні засади і сучасний розвиток. Київ: НАН України, 2018.
5. Грєян А. А. Управління продуктивністю праці на підприємстві в сучасних умовах. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2022. № 11. С.8-11.
6. Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудова відносина. Київ: КНЕУ, 2020.
7. Грішнова О. Підвищення продуктивності праці – головна конкурентна перевага сучасного підприємства. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2018. № 11. С. 67-83.
8. Дворник І. В. Продуктивність праці в сільському господарстві. *Український журнал прикладної економіки*. 2021. Т. 6, № 2. С. 245-251.
9. Дзямулич М. І., Чумагіна Ю. О. Продуктивність праці та людський капітал і їх взаємозв'язок в сучасній економічній системі. *Економічний форум*. 2018. № 3. - С. 269-274.
10. Євенков О. Є. Моделювання механізму забезпечення продуктивності праці в системі трудових ресурсної безпеки національної економіки. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 9. С. 108-114.

11. Єгорова А. Застосування С. Використання інноваційних чинників підвищення продуктивності праці в Україні. *Соціально-гуманітарний вісник*. 2019. Вип. 26-27. С. 130-132.
12. Задорожна О. Г., Пітальов М. М. Цифровізація економіки та її вплив на продуктивність праці. *Бізнес Інформ*. 2024. № 11. С. 90-95.
13. Заюков І. В. Оцінювання продуктивності праці Причорноморського економічного регіону на сучасному етапі розвитку України. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Вип. 58(2). С. 68-75.
14. Касич А. О. Продуктивність праці як індикатор ефективної економічної політики держави. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2019. № 7-8. С. 119-129.
15. Кільницька О. С., Верлюк М. М. Оцінка взаємовпливу продуктивності та оплати праці в сільськогосподарських підприємствах України. *Ефективна економіка*. 2019. № 10.
16. Коткова Н. С. Оцінка взаємозв'язку зростання продуктивності праці та заробітної плати в харчовій промисловості. *Продовольчі ресурси*. 2020. Т. 8, №15. С. 268-280.
17. Кочума І. Ю. Продуктивність праці в Україні: мотиваційний аспект. *Вісник Університету банківської справи*. 2018. № 1. С. 122–133.
18. Мажара В. О. Роль корпоративної культури у підвищенні продуктивності праці персоналу на підприємствах України. *Ефективна економіка*. 2024. № 11.
19. Мельник Л. П., Лябиґа А. І. Ігрові технології як засіб продуктивної діяльності соціального працівника з дітьми у складних життєвих обставинах. *Збірник наукових праць Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Серія : Соціально-педагогічна*. 2018. Вип. 30. С. 141-151.
20. Михайлова О. С., С. В. Писаренко, Лисенко А. В., Леонов М. Г., Діденко А. О. Продуктивність та мотивація праці як основа розвитку підприємницької діяльності: вплив війни. *Агросвіт*. 2023. № 22. С. 112-119.

21. Мороз Л. І. Працездатність та продуктивність праці як складники конкурентоспроможного працівника підприємства. *Інтелект ХХІ*. 2019. № 4. С. 58-63.
22. Нестерук В. А. Проблеми забезпечення продуктивності праці в гібридних та дистанційних моделях. *Економічний вісник Донбасу*. 2025. № 1. С. 133-140.
23. Новіченко Л. С. Продуктивність праці: аналіз показників та резерви підвищення. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія : Економічні науки*. 2022. № 3. С. 21-28.
24. Олійник Т. Г., Крамарчук М. В., Зозуля О. В. Мотиваційні стратегії та їх вплив на продуктивність працівників аграрної сфери. *Агросвіт*. 2024. № 6. С. 120-126.
25. ПРАТ «Луцьксантехіонтаж» 536 URL.<https://www.lstm.com.ua/>
26. Петренко Л. О. Організація праці та управління трудовими процесами на підприємстві. Дніпро: ДНУ, 2019.
27. Результати Щорічного рейтингу конкурентоспроможності країн світу IMD WCU 2015. Бізнес-школа МІМ-Київ, 2015. URL: <http://www.mim.kiev.ua/press/news/2015/2376/>
28. Семикіна М. В. Соціально-трудова сфера: механізми регулювання та розвитку. Кіровоград: КНТУ, 2015.
29. Сидорченко Т. Ф., Бережна О. О. Підвищення продуктивності праці на підприємствах роздрібної торгівлі. *Інфраструктура ринку*. 2019. № 37. URL: [www. market-infr.od.ua/uk/37-2019](http://www.market-infr.od.ua/uk/37-2019) (дата звернення 20.10.2025)
30. Смирнова І. І. Модель організації ефективної командної роботи на засадах "well-being"-програм з метою підвищення продуктивності праці та лояльності співробітників. *Економічний вісник Донбасу*. 2025. № 1. С. 117-122.
31. Танасюк І. М., Орленко О. М. Створення організаційно-економічних умов зростання продуктивності праці персоналу підприємства. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2019. № 6. С. 178-193.

32. Хоменко О. Б. Продуктивність праці в іт-компаніях: поняття, способи оцінки та основні напрями її підвищення. *Economic synergy*. 2024. Iss. 2. С. 156-169.

33. Чабан Г. В., В. Г. Чабан Застосування інноваційних факторів підвищення продуктивності праці. *Економічний вісник університету*. 2022. Вип. 54. С. 23-29.

34. Шабранська Н. І. Інноваційна складова у зростанні продуктивності праці. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2019. № 4. С. 39-46.

35. Шандова Н. В. Джерела підвищення продуктивності праці. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. Вип. 2(2). - С. 32-37.

36. Шандова Н. В., Шульга М. О. Продуктивність праці як фактор конкурентоспроможності. *Економіка. Фінанси. Право*. 2019. № 6. С. 28-32.

37. Шахно А. Ю., Кутова Н. Г., Козир А. А. Підвищення ефективності управління продуктивністю праці як чинник зростання конкурентоспроможності підприємства в кризових умовах. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. № 1. С.226-232.

38. G-PLUS CRM. Інформаційна система. URL: <https://g-plus.com.ua/solutions/crm-for-construction>

## **ДОДАТКИ**

**Додаток А**  
**Фінансова звітність підприємства**

**Додаток Б**  
**Звітність з праці підприємства**