

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

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
ЗА СТУПЕНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ «БАКАЛАВР»

Аналіз та оцінка організації праці на підприємстві
(на матеріалах СП ТОВ «МОДЕРН-ЕКСПО»)

спеціальність 051 Економіка

(шифр і назва спеціальності)

освітня програма «Економіка»

(назва освітньої програми)

Виконав: здобувач вищої освіти
Групи ЕК-41
ЧИКЕРЕНДА Вікторія Валеріївна

(підпис)

Керівник:
Д.е.н., професор
РУДЬ Надія Терентіївна

(підпис)

Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту
«__» _____ 20__ р.
Доктор філософії (PhD), доцент
Гарант освітньої програми:
КОСІНСЬКИЙ Петро Миколайович

(підпис)

Луцьк – 2026 року

ЛУЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет бізнесу та права

Кафедра економіки

Ступінь вищої освіти: бакалавр

Галузь знань: 05 Соціальні та поведінкові науки

Спеціальність: 051 Економіка

Освітня програма: «Економіка»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки
проф. Шубалий О.М.

«__» _____ 202__ р.

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

ЧИКЕРЕНДА Вікторія Валеріївна

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи

Аналіз та оцінка організації праці на підприємстві (на матеріалах СП ТОВ «МОДЕРН-ЕКСПО»)

Керівник роботи: Рудь Н.Т.

затверджені наказом закладу вищої освіти від «31» грудня 2025 р.

№543/01-02

2. Строк подання здобувачем вищої освіти кваліфікаційної роботи «04» червня 2026 р.

3. Вихідні дані до роботи матеріали науково-практичних конференцій, навчальні видання, дипломні роботи випускників, монографії, фінансова звітність СП ТОВ «Модерн-Експо» за 202-202 рр., дані мережі інтернет з досліджуваної проблематики

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

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ НА СП ТОВ «МОДЕРН-ЕКСПО»

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

ДОДАТКИ. СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

5. Перелік графічного (ілюстративного) матеріалу:

1. Зміст організації праці

2. Система управління ощадливим виробництвом

3. Трансформація напрямів організації праці

4. Основні фінансово-економічні та трудові показники СП ТОВ «Модерн-Експо»

5. Показники ефективності використання трудових ресурсів

6. Напрями організації робочих місць на СП ТОВ «Модерн-Експо»

7. Вплив організації праці на ефективність діяльності СП ТОВ «Модерн-Експо»

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис	
		завдання видав	завдання прийняв
<i>1 розділ</i>	<i>Рудь Н. Т.</i>		
<i>2 розділ</i>	<i>Рудь Н. Т.</i>		
<i>Висновки та пропозиції</i>	<i>Рудь Н. Т.</i>		

7. Дата видачі завдання «30» вересня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи бакалавра	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	<i>Обґрунтування теми</i>	<i>до 30.09.2025</i>	
2.	<i>Огляд літератури із досліджуваної проблеми</i>	<i>до 31.10.2025</i>	
3.	<i>1 розділ</i>	<i>до 31.12.2025</i>	
4.	<i>2 розділ</i>	<i>до 15.04.2026</i>	
5.	<i>Висновки та пропозиції</i>	<i>до 16.05.2026</i>	
6.	<i>Формування списку використаних джерел</i>	<i>до 20.05.2026</i>	
7.	<i>Формування додатків</i>	<i>до 22.05.2026</i>	
8.	<i>Оформлення ілюстративного матеріалу</i>	<i>до 23.05.2026</i>	
9.	<i>Нормоконтроль</i>	<i>до 26.05.2026</i>	
10.	<i>Інструментальна перевірка на академічний плагіат</i>	<i>до 28.05.2026</i>	
11.	<i>Представлення кваліфікаційної роботи бакалавра до захисту</i>	<i>до 04.06.2026</i>	

Здобувач вищої освіти

_____ (Чикеренда В.В.)
(підпис) (прізвище, ініціали)

Керівник кваліфікаційної роботи

_____ (Рудь Н.Т.)
(підпис) (прізвище, ініціали)

АНОТАЦІЯ

Чикеренда В.В. Аналіз та оцінка організації праці на підприємстві (на матеріалах СП ТОВ «Модерн-Експо»). – Кваліфікаційна робота бакалавра на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота бакалавра за спеціальністю 051 Економіка, освітня програма «Економіка». Луцький національний технічний університет. Луцьк, 2026.

Кваліфікаційна робота бакалавра складається з вступу, двох розділів, висновків та пропозицій, переліку джерел посилання, додатків (згідно структури кваліфікаційної роботи, затвердженої кафедрою).

У першому розділі роботи розглянуто теоретичні основи організації праці на підприємстві. Визначено сутність, зміст і значення організації праці як підсистеми концепції «ощадливого виробництва». Систематизовано методи оцінювання напрямів організації праці. Розглянуто інноваційні підходи щодо організації праці, а саме приклад зарубіжного досвіду і можливості для України.

У другому розділі здійснено характеристику СП ТОВ «Модерн-Експо» та проаналізовано основні показники його діяльності. Досліджено основні напрями організації праці на підприємстві, зокрема формування, навчання та розвиток персоналу, ефективність використання трудових ресурсів і витрат на оплату праці, а також організацію робочих місць на основі принципів ощадливого виробництва. Окрему увагу приділено впливу організації праці на ефективність діяльності СП ТОВ «Модерн-Експо».

У результаті дослідження було зроблено висновки та надано пропозиції щодо покращення організації праці підприємства СП ТОВ «Модерн-Експо».

Ключові слова: організація праці, трудові ресурси, продуктивність праці, ощадливе виробництво, Lean, Kaizen, 5S, розвиток персоналу, витрати на оплату праці, робоче місце, СП ТОВ «Модерн-Експо».

ANNOTATION

Chykerenda V.V. Analysis and assessment of work organisation at the enterprise (based on materials of JV LLC «Modern-Expo»). – Manuscript.

Qualification work of bachelor in the specialty 051 Economics, educational program "Economics". Lutsk National Technical University. Luck, 2026.

The work of bachelor consists of introduction, two sections, conclusions and proposals, a list of reference sources (according to the structure of a bachelor's work which is approved by the Department).

The first section of the work examines the theoretical foundations of labour organisation in an enterprise. It defines the essence, content and significance of labour organisation as a subsystem of the concept of 'lean manufacturing'. Methods for evaluating areas of labour organisation are systematised. Innovative approaches to labour organisation are examined, namely examples of foreign experience and opportunities for Ukraine.

In the second section characterization of JV LLC «Modern-Expo» analyses the main indicators of its activity. The main areas of work organisation at the enterprise are studied, in particular the formation, training and development of personnel, the efficiency of using labour resources and labour costs, as well as the organisation of workplaces based on the principles of lean production. Special attention is paid to the impact of work organisation on the efficiency of JV LLC «Modern-Expo».

As a result of the research concludes with recommendations for improving the organisation of work at JV LLC «Modern-Expo».

Key words: work organisation, labour resources, labour productivity, lean production, Lean, Kaizen, 5S, personnel development, labour costs, workplace, JV LLC «Modern-Expo».

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ	11
1.1. Сутність, зміст і значення організації праці як підсистеми концепції «ощадливого виробництва»	11
1.2. Систематизація методів оцінювання напрямів організації праці	16
1.3. Інноваційні підходи щодо організації праці: зарубіжний досвід і можливості для України	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ НА СП ТОВ «МОДЕРН-ЕКСПО»	24
2.1. Загальна характеристика підприємства та аналіз основних показників його діяльності	24
2.2. Аналіз та оцінка основних напрямів організації праці на підприємстві	27
2.2.1. Формування, навчання та розвиток персоналу	28
2.2.2. Аналіз ефективності використання трудових ресурсів та витрат на оплату праці	33
2.2.3. Організація робочих місць на СП ТОВ «Модерн-Експо»	38
2.3. Організація праці – чинник впливу на ефективність діяльності СП ТОВ «Модерн-Експо»	40
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	44
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	54
ДОДАТКИ	58

ВСТУП

Актуальність теми. В сучасному світі, що стрімко розвивається, важливим чинником розвитку та ефективного функціонування підприємства є рівень організації праці. Раціонально побудована система організації праці забезпечує як колективну, так і індивідуальну віддачу працівників, що безпосередньо впливає на результативність виробничої діяльності та досягнення високих виробничих результатів.

В умовах посилення ринкової конкуренції результативність діяльності підприємства все більше залежить від їх здатності до внутрішніх змін та раціоналізації виробничих процесів. Особливо це актуально в межах концепції ощадливого виробництва (Lean Production), де організація праці розглядається не лише як забезпечення порядку на робочому місці, а як дієвий інструмент скорочення виробничих втрат.

Також актуальною є проблематика організації праці в умовах воєнного стану в Україні. З 24 лютого 2022 року і до тепер, українські підприємства зіткнулись з новими, складними викликами. Пошкодження інфраструктури, часті повітряні тривоги, відключення світла, мобілізація та загроза життю, змушують підприємства переглядати та змінювати свої підходи до організації праці. За таких умов ефективна організація праці стає інструментом збереження стабільності функціонування підприємства, а впровадження принципів ощадливого виробництва дозволяє швидко реагувати на кризові виклики, раціонально використовувати обмежені ресурси та мінімізувати втрати робочого часу.

Вдосконалення організації праці є складним та багатогранним процесом, вона охоплює підбір кваліфікованих кадрів, раціональне використання робочого часу та забезпечення належних умов праці. Ігнорування чи недостатня увага до цих аспектів призводить до втрат, зниження мотивації та втрата переваги перед конкурентами. Тому дослідження методів оцінки, аналізу та інноваційних

підходів до організації праці є актуальним і практично важливим для забезпечення ефективного функціонування та розвитку підприємства.

Отже, удосконалення організації праці є актуальною проблемою в сучасних умовах, оскільки від якості її побудови залежить продуктивність персоналу, рівень виробничих втрат, стабільність функціонування підприємства і його конкурентоспроможність.

Аспекти наукової організації праці вивчали у своїх працях такі вітчизняні науковці: Карпіщенко О. І., Стадніченко С. В., Терлецька Ю. О., Лозовський Л. А., Сіра І. В., Балаханова О. В., Паліга А.А., Карпенко Н. В. та інші. Водночас значний внесок у розвиток інноваційних моделей організації праці, в контексті ощадливого виробництва, зробили наступні зарубіжні науковці: Житняк М., Щур Т., Келбаса П., Достал П., Джиджора О., Ідзіковські А., Соліман М. Х. А., Медіна М. С., Монтойя М. Р. та Інтріаго В. Р. К. та інші.

Мета і завдання дослідження. *Метою* роботи є дослідження теоретичних основ організації праці на підприємстві та практична розробка пропозицій щодо вдосконалення організації праці на СП ТОВ «Модерн-Експо».

Для досягнення поставленої мети визначено наступні завдання:

- з'ясувати сутність, зміст і значення організації праці як складової концепції Ощадливого виробництва;
- систематизувати методи оцінювання напрямів організації праці на підприємстві;
- дослідити інноваційні підходи до організації праці;
- проаналізувати зарубіжний досвід з урахуванням можливостей його адаптації в Україні;
- надати загальну характеристику СП ТОВ «Модерн-Експо» та проаналізувати основні показники його діяльності;
- проаналізувати систему формування, навчання та розвитку персоналу СП ТОВ «Модерн-Експо»;
- дослідити використання робочого часу та виявити основні втрати в процесі трудової діяльності;

- здійснити аналіз організації робочих місць на підприємстві, з використанням принципів 5S;
- визначити вплив організації праці на ефективність діяльності СП ТОВ «Модерн-Експо».

Об'єктом дослідження є система аналізу та оцінки організації праці на СП ТОВ «Модерн-Експо».

Предметом дослідження є теоретичні, методичні і практичні аспекти оцінки та аналізу системи організації праці на СП ТОВ «Модерн-Експо».

Методи дослідження. У процесі виконання роботи використано комплекс методів наукового пізнання. Структурно-логічний та семантичний аналіз застосовано для поглиблення змісту поняття «організації праці» та уточнення його як підсистеми Lean-концепції. При вивченні зарубіжного досвіду впровадження інноваційних форм організації праці та визначення можливостей для України, було використано метод порівняння та аналогії. Застосовано статистико-економічний аналіз та метод узагальнення, для комплексної характеристики економічного стану СП ТОВ «Модерн-Експо» та оцінки його ефективності. Метод факторного аналізу використано для встановлення ступеня впливу організації праці на кінцеві результати господарської діяльності та продуктивність персоналу. Графічний та табличні методи – для наочної візуалізації отриманих аналітичних даних.

Обробка і систематизація зібраної інформації була здійснена з використанням сучасних комп'ютерних технологій, програмних продуктів пакету MS Office (Word та Excel), що забезпечило точність розрахунків і якість подання результатів.

Інформаційною базою дослідження стали теоретичні джерела, навчальні видання, автореферати дисертацій, наукові статті вітчизняних та зарубіжних авторів з питань організації праці, організації виробництва, аналітичні матеріали СП ТОВ «Модерн-Експо», фінансова звітність, інформація діяльності підприємства, ресурси глобальної мережі Інтернет.

Практичне значення одержаних результатів. Методичні підходи до аналізу й оцінки системи організації праці можуть бути використані у практичній діяльності СП ТОВ «Модерн-Експо».

Особистий внесок здобувача. Кваліфікаційна робота бакалавра є самостійно виконаною науковою працею, відповідно до мети і завдань якої сформовано теоретико-методологічні засади, висновки і пропозиції щодо вдосконалення організації праці на СП ТОВ «Модерн-Експо». Під час виконання кваліфікаційної роботи бакалавра було використано інструменти штучного інтелекту для редагування та форматування тексту при дослідженні теоретичних аспектів, а також пропозицій для вдосконалення організації праці на СП ТОВ «Модерн-Експо» 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 результати дослідження апробовано під час участі у міжнародному круглому столі «Резильєнтність економіки регіонів польсько-українського прикордоння в умовах сучасних викликів» (м. Луцьк, 22.05.2026р.).

Публікації. Основні теоретичні положення і практичні результати дослідження були викладені в одних тезах доповідей обсягом 0,1 друк. арк.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота бакалавра складається із вступу, двох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладений на 53 сторінках комп'ютерного тексту, в тому числі 4 рисунки та 11 таблиць. Список використаних джерел складається з 35 найменувань і представлений на 4 сторінках. Робота містить 3 додатки, викладених на 12 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність, зміст і значення організації праці як підсистеми концепції Ощадливого виробництва

«Процес праці – складне соціально-економічне явище. Це процес впливу людей на предмети праці з метою пристосування їх до власних потреб. Водночас люди втрачають фізичну і нервову енергію (ця обставина характеризує фізіологічний бік процесу праці), а також впливають на природу і вступають у певні відносини між собою» [1, с.112].

Організація – це послідовність дій, які спрямовані на створення або вдосконалення взаємозв'язків між певними елементами (людьми, ресурсами чи завданнями), для упорядкування і досягнення спільних цілей.

Поняття «організації праці» охоплює сукупність заходів, спрямованих на оптимізацію трудових процесів та використання робочої сили з метою підвищення продуктивності та зниження витрат виробництва [2, с.154].

Організація праці є головною складовою ефективного функціонування будь-якого виробничого підприємства. Вона визначає як розподіляються обов'язки, ресурси, час і зусилля працівників для досягнення кінцевих результатів підприємства.

Зміст організації праці охоплює аспекти, які визначають ефективність та порядок виконання роботи на підприємстві. Він включає технологічні, соціально-психологічні, організаційно-управлінські, економічні та фізіологічні складові (таблиця 1.1).

Як бачимо з таблиці 1.1, зміст організації праці змінюється під впливом ощадливого виробництва та викликів воєнного часу. Вплив Lean спостерігаємо у соціально-психологічному аспекті, а саме філософія Kaizen, а також в економічному – скорочення 8 видів втрат та просторово-технологічному – впровадження 5S. У соціально-психологічному аспекті згадується про

запобігання професійному вигоранню та ментальну підтримку працівників у воєнний час саме тому, що в сучасних реаліях це дуже актуально і важливо так налаштувати організацію праці, щоб це не впливало на робочий процес. Адже «психологічне вигорання має серйозний вплив не лише на працівників, а й на ринок праці та економіку в цілому. Вигорання призводить до зниження продуктивності та мотивації працівників, збільшується кількість лікарняних та відпусток, через що підприємства частково втрачають свою ефективність» [3]. Також, впровадження цифровізації дозволяє мінімізувати часові втрати та організувати роботу дистанційно, а акцент на безпеці та ментальному здоров'ї стають фундаментом для збереження кадрів.

Таблиця 1.1. Зміст організації праці

Аспект	Значення
Просторово-технологічний	<i>Раціональне планування робочої зони, впровадження системи 5S, використання сучасного обладнання, визначення оптимальних методів та послідовності виконання роботи.</i>
Соціально-психологічний	<i>Організація взаємодії працівників, формування культури Kaizen, запобігання професійному вигоранню, ментальна підтримка працівників у воєнний час.</i>
Організаційно-управлінський	<i>Створення структури управління, цифровізація документообігу, гнучкі графіки.</i>
Економічний	<i>Скорочення 8 видів втрат, впровадження систем KPI та OKR, прозорі системи стимулювання і аналіз ефективності роботи.</i>
Фізіологічні та безпекові	<i>Регулювання режиму праці та відпочинку, гуманізація праці, створення комфортних умов середовища та забезпечення безпеки праці (забезпечення укриттями).</i>
Цифровий	<i>Використання цифрових технологій в організації праці, автоматизація операцій, забезпечення можливості дистанційної роботи та кібербезпека робочого місця.</i>

Примітка. Побудовано автором за допомогою [1, с.119].

Під «ощадливим виробництвом» варто розуміти цілісну систему управління, яка складається з чотирьох взаємопов'язаних підсистем, які зображені на рисунку 1.1.

Організація праці набуває особливого значення саме в контексті ощадливого виробництва. Ощадливе виробництво являє собою комплексну соціально-технічну систему, завданням якої є зниження рівня непродуктивних

витрат та спрямованість на процес безперервного удосконалення діяльності. Його метою є створення більшої цінності за рахунок менших зусиль [4, с. 97]. Через удосконалення організації праці забезпечується раціональне використання ресурсів, підвищення ефективності діяльності підприємства та мінімізація втрат.

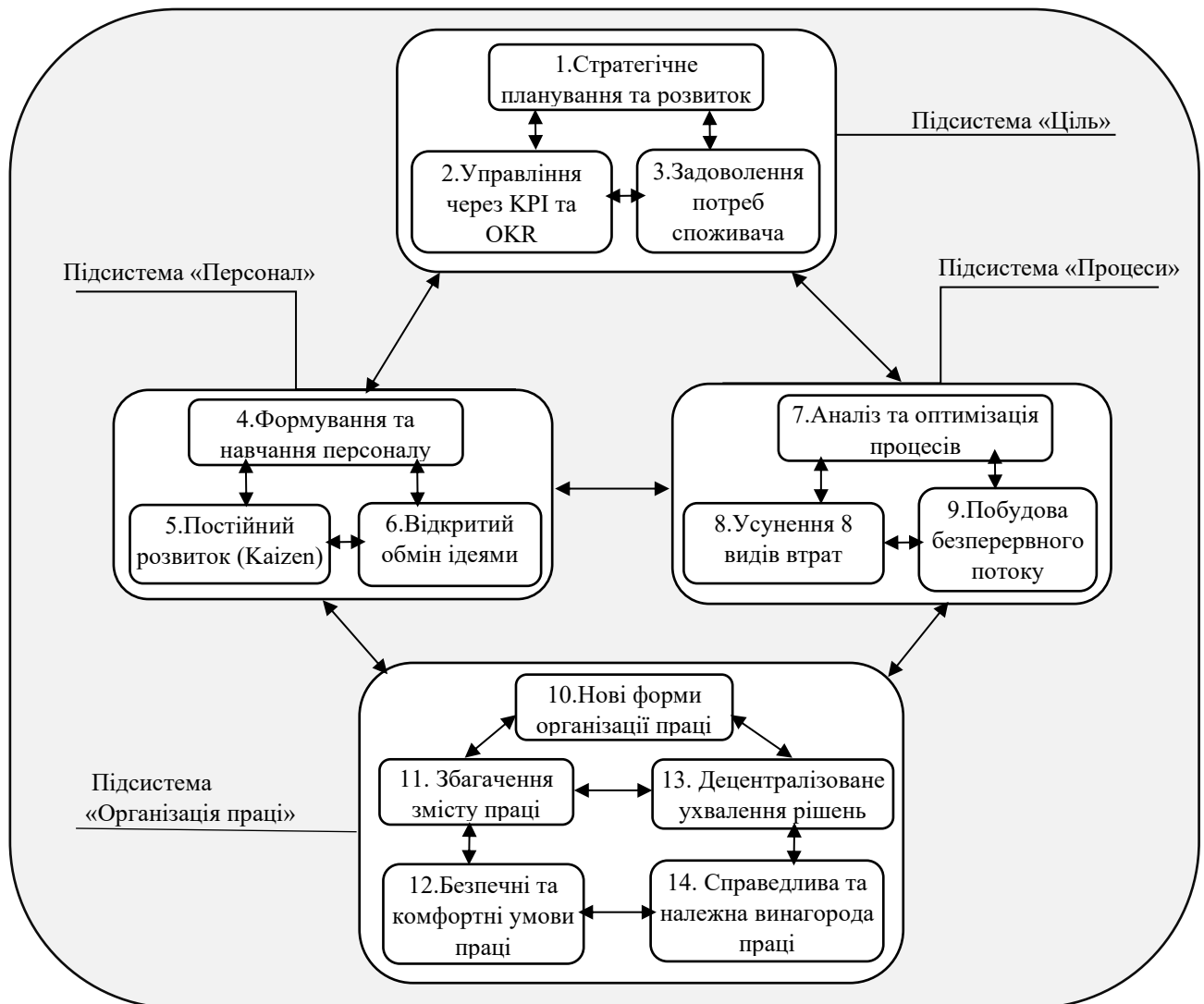


Рисунок 1.1. Система управління ошадливим виробництвом (розроблено автором)

Під час впровадження основних принципів ошадливого виробництва важливо вчасно виявити втрати. За концепцією Lean, виділяють наступні 8 видів втрат:

1. Перевиробництво – виробництво більшої кількості продукції, ніж потребує.

2. Лишні запаси – залишки перевищують актуальний попит, або не відповідають принципу «час-такту».

3. Зайві рухи – дії, які не додають цінності товару чи послугі (наприклад зайве переміщення між робочими місцями).

4. Очікування – простій робітників чи обладнання, через нерівномірний розподіл процесів.

5. Непотрібне транспортування – переміщення товарів чи матеріалів, які не є необхідними для виробництва

6. Зайва обробка – дії, які виконуються, проте не додають ніякої цінності продукції для споживача.

7. Брак – виготовлення продукції з дефектами.

8. Нереалізований потенціал працівників – втрата ідей, навичок та можливостей вдосконалення через ігнорування талантів персоналу. Тобто, це означає, що працівника розглядають лише як «виконавця функцій» [5, с. 210].

Аналізуючи вищезазначені види втрат, варто виокремити, що небезпечним для сучасної організації праці є саме нереалізований потенціал персоналу. Цю втрату можна вважати прихованою, адже її важко виміряти, на відміну від браку чи запасів, проте саме ігнорування творчих здібностей стає першочерговою втратою мотивації та професійного вигорання працівників. Для підприємства це означає втрату інтелектуального капіталу і помилково вважати, що це не є великою проблемою, проте «однією з ключових особливостей інтелектуальної власності є її невичерпність у процесі використання. На відміну від матеріальних ресурсів, які з часом зношуються або витрачаються, інтелектуальні активи можуть використовуватися одночасно багатьма особами без втрати їхньої первісної цінності» [6].

Значення організації праці як підсистеми концепції ощадливого виробництва проявляється у підвищенні продуктивності праці, адже чіткий розподіл функцій між працівниками і оптимізація трудових процесів допомагає скоротити час виконання завдань та уникнути перевантаження персоналу, а це в свою чергу сприяє ефективному використанню трудових ресурсів.

Окрему увагу в системі ощадливої організації праці необхідно виділити японській методології 5S, метою якої є усунення відходів і непотрібних предметів з робочого середовища. Цей метод включає у себе етапи сортування (seiri), впорядкування (seiton), прибирання (seiso), стандартизації (seiketsu) та підтримки (shitsuke), що сприяє підвищенню продуктивності та мінімізації часу, витраченого на пошук [7, с. 498]. На рисунку 1.2 зображено мету кожного етапу.



Рисунок 1.2. Методи 5S та їх мета (побудовано автором за даними [7, с. 500])

Як бачимо на рисунку 1.2, кожен етап системи 5S має свою чітку мету, яка спрямована на створення оптимізованого робочого середовища. Перші три кроки забезпечують фізичне усунення зайвого, проте не менш важливими є етапи стандартизації та підтримки, адже вони перетворюють разову чистоту на постійну систему, яка не дозволяє втратам повернутись у виробничий процес. Таким чином, організація праці на основі 5S стає фундаментом для впровадження інших інструментів Lean, адже на чистому та впорядкованому місці будь-яке відхилення від норми або дефект можна швидко виявити і оперативно усунути, що дозволяє уникнути браку та втрат.

Також, в системі ощадливого виробництва, значенням організації праці є її здатність синхронізувати темп роботи персоналу з реальним попитом на ринку. Це реалізується саме через орієнтацію на «час такту» – це інтервал, з яким

повинна виходити готова продукція, щоб задовільнити попит без надлишкових запасів [8, с. 3]. Саме така організація праці дозволяє уникнути перевиробництва, яке в системі Lean вважається найнебезпечнішим видом втрат, а це, в свою чергу, дозволяє підприємству уникнути ситуацій, де одна ділянка виснажена, а інша – простоює.

Окрім вище сказаного, важливе значення організація праці має і в соціальному аспекті. Якщо розглядати у межах концепції ощадливого виробництва, то працівники – це не лише виконавці, а й активні учасники процесу вдосконалення підприємства, адже саме залучення персоналу до аналізу та оптимізації трудових процесів допомагає підвищити мотивацію, відповідальність та формує сприятливі умови в колективі.

1.2. Систематизація методів оцінювання напрямів організації праці

У сучасних умовах зміст організації праці змінюється, оскільки до традиційних напрямів додаються аспекти безпеки, цифровізації та ощадливого виробництва. До класичних напрямів відносять поділ та кооперацію праці, нормування праці, організацію та обслуговування робочих місць, раціоналізацію трудових процесів, управління персоналом, умови та безпеку праці, а також ефективне використання робочого часу [9, с. 7]. Проте, вище зазначені напрями в межах концепції ощадливого виробництва та в умовах цифровізації й соціально-економічних викликів під час воєнного часу набувають нового змісту. Зміни напрямів організації праці відображено у таблиці 1.2.

Для практичної реалізації сучасних напрямів необхідна чітка систематизація методів оцінювання, що дозволяє якісно та кількісно виміряти ефективність організації праці. Методи оцінювання можна поділити на три групи:

1. Кількісні методи дослідження використовуються для збору інформації за допомогою числових даних [10]. До кількісних методів відносяться:

– часові дослідження – використовуються для визначення оптимального темпу роботи, який відповідає реальному попиту (використання часу такту). Під час використання часових досліджень аналізують чи співпадає швидкість виконання робіт із попитом, задля уникнення перевиробництва чи простоїв, що дозволяє планувати завантаженість працівників та обладнання;

Таблиця 1.2. Трансформація напрямів організації праці

Назва напрямку	Зміст традиційних напрямів	Нове значення
Поділ та кооперація праці	Закріплення за кожним працівником конкретних обов'язків та обладнання, а також об'єднання людей у виробничі колективи [11].	Оцінюється не лише розподіл обов'язків, а взаємозамінність працівників та їх здатність працювати в автономних командах.
Нормування праці	Розрахунок часу та робочої сили, необхідних для виконання роботи [12].	Впроваджується розрахунок часу такту (Just-in-Time). Оцінюється наскільки швидкість роботи відповідає реальному попиту споживачів, заради уникнення перевиробництва.
Організація та обслуговування робочих місць	Планування та оснащення робочих місць усім необхідним для виконання обов'язків.	Впроваджуються системи 5S. Важливість візуального менеджменту, при якому будь-яке відхилення від норми легко помітити.
Раціоналізація трудових процесів	Пошук і впровадження найпродуктивніших способів виконання роботи.	Фокусуються на усуненні 8 видів втрат (Muda).
Ефективне використання робочого часу	Налагодження графіку, при якому робочі години використовуються з максимальною користю.	Акцентуються на відсутності очікувань чи простоїв. Використовують цифрові інструменти для контролю та управління якістю часу.
Автоматизація виробничих процесів	Виведення людини із зони впливу небезпечних чи шкідливих умов праці, роботизація виробничих процесів.	Впроваджуються цифрові та роботизовані системи, які звільняють працівників від виконання рутинних, монотонних завдань. Підвищують ефективність виробничих процесів, зменшують втрати та підвищують безпеку та умови праці [13].
Умови та безпека праці	Створення середовища, де мінімізовано фізичне і психологічне навантаження. Облаштування комфортних робочих місць.	Запобігають професійному вигоранню, ментальна підтримка. Важливе значення має забезпечення безпечної інфраструктури (укриття, генератори) та можливості дистанційної роботи [14].

Продовження табл. 1.2

Стимулювання праці	Матеріальне заохочення працівників через заробітну плату, премії чи доплати.	Працівники забезпечуються гідною заробітною платою. Застосовуються різноманітні методи матеріального та нематеріального стимулювання, які орієнтуються на підтримку залученості персоналу та їх продуктивність, участь у покращеннях, досягнення КРІ та командні результати.
Навчання і розвиток персоналу	Періодичне підвищення кваліфікації відповідно до вимог.	Впроваджується безперервне навчання. Розвиваються цифрові компетентності, універсальність та здатність до швидких адаптацій. Підтримується перекваліфікація, а також здатність до самонавчання та внутрішньої мобільності.
Виховання дисципліни праці	Дотримання встановлених правил внутрішнього розпорядку, режиму праці та відповідальності [15].	Забезпечується оптимальний режим праці та відпочинку, застосовуються гнучкі графіки роботи, та зменшення робочого тижня (до 3-х, 4-х днів).

Примітка. Побудовано та удосконалено автором за допомогою [9, с.7, 11, 12, 13, 14, 15].

– показники продуктивності – використовуються для оцінки ефективності роботи працівників та підрозділів, шляхом порівняння фактичних результатів із встановленими нормами. Показниками можуть бути кількість вироблених одиниць за зміну, коефіцієнт використання обладнання або ж обсяг виконаних робіт;

– контроль витрат ресурсів та робочого часу – використовуються для мінімізації втрат і витрат, що дозволяє виявити неефективні процеси та втрати, які впливають на собівартість продукції. Показником є облік витрачених матеріалів та ресурсів.

2. Якісні методи дослідження використовуються для збору нечислових даних. Вони використовуються для виявлення значень, думок або основних причин у суб'єктів дослідження [10]. До таких методів можна віднести такі:

– оцінювання рівня задоволеності та залученості працівників – використовуються задля вимірювання мотивації та участі персоналу у процесах підприємства, таким чином аналізують рівень задоволеності, кількість поданих

пропозицій чи ідей від працівників. Методом дослідження можуть бути анкетування, опитування, інтерв'ю;

- аналіз дотримання стандартів системи 5S та дотримання безпеки праці – використовуються для оцінки організованості робочого місця та відповідності стандартам за допомогою регулярних аудитів, фотофіксацій чи контрольних списків;

- виявлення 8 видів втрат у процесах. Метод «Muda» застосовують для визначення неефективних дій та лишніх процесів, шляхом аналізу робочих процесів, спостереження та картування потоків цінності (VSM). Під «VSM» слід розуміти «схеми, що графічно відображають кожен етап руху потоків матеріалів та інформації, потрібних для виконання замовлення споживача й допомагають усвідомити можливості вдосконалення» [5, с. 211].

3. Комплексні методи, які поєднують в собі кількісні та якісні підходи, що дозволяє оцінити організацію праці повністю. Сюди входять такі методи:

- аудит організації праці – використовуються для оцінки всіх напрямів одночасно (від умов праці до продуктивності), що дозволяє отримати загальну «картину» на підприємстві та виявити всі проблеми. Застосовуються зазвичай у вигляді інспекцій, опитувань та різноманітних аналізів;

- цифрові інструменти – використовуються для спрощеного контролю продуктивності та ефективності, завдяки автоматизованим звітам, аналітиці та контролю якості та часу. Інструментом даного методу є ERP-система, яка об'єднує всі бізнес-процеси в одному місці, від фінансів до персоналу та логістики;

- методи Kaizen – застосовуються для оцінювання ефективності зміни та ініціатив працівників, що краще залучає персонал та сприяє гнучкості усіх процесів. Зазвичай застосовується у вигляді збору ідей, проведення спільних заходів, де колективно генеруються ідеї та їх подальше впровадження.

Систематизація методів оцінювання дозволяє комплексно оцінити стан організації праці через концепцію «Lean». Поєднання кількісних та якісних методів у діяльності підприємства, сприяє гуманізації трудових процесів, їх

цифровізації та ощадливому підходу у виробництві. У сучасних умовах це стає важливим інструментом для адаптації підприємства до соціально-економічних викликів та забезпечення не лише зростання продуктивності, а й забезпечення високого рівня безпеки та залученості персоналу.

1.3. Інноваційні підходи щодо організації праці: зарубіжний досвід і можливості для України

Традиційні моделі організації праці поступово втрачають свою актуальність та ефективність. Орієнтація лише на контроль робочого часу, фізичну присутність працівників на робочому місці та дотримання концепції «працівник – це лише робоча сила» вже не забезпечує очікуваних результатів, особливо в умовах нестабільності, цифровізації та зростання сучасних викликів.

«Інновації на підприємстві визначаються як впровадження нових або вдосконалених продуктів, послуг, процесів або організаційних рішень, що мають значний вплив на підприємство, його ринок або суспільство в цілому» [16]. У результаті трансформації середовища виникають нові знання та нові потреби й способи їх задоволення. Необхідність впровадження інновацій полягає як у зміні зовнішнього середовища, так і у тому, що з'являється загроза старіння існуючих технологій. Саме інновації можна вважати рушійним інструментом розвитку та прогресу на підприємстві.

Сучасні українські підприємства потребують переходу до більш гнучких підходів, які поєднують в собі ефективність виробничих процесів і принципи ощадливого виробництва з адаптивністю та зростанням цінності людського капіталу. Особливої актуальності для України це набуває в умовах воєнного часу, коли важливим фактором стає забезпечення безперервності роботи, психологічного здоров'я персоналу та можливості дистанційної роботи.

Зарубіжний досвід показує, що інновації в організації праці розвиваються, орієнтуючись на активне використання цифрових технологій та розвиток

людського потенціалу. «На сьогодні в ощадливому виробництві представлено майже 100% японських компаній, 72% компаній у США, 56% у Великій Британії, 55% у Бразилії, 42% у Мексиці. Зараз цю методологію використовують такі гіганти, як Ford, Amazon, Intel, Nike, John Deere» [5, с. 210].

Розглянемо досвід Японії, яка є лідером в застосуванні ощадливого виробництва, адже майже всі підприємства дотримуються її принципів. Японська модель організації праці полягає у побудові ефективних, гнучких і людиноорієнтованих трудових процесів. Серед найпопулярніших концепцій можна виділити VSM, Кайдзен, Точно-вчасно, Дзідока, Пока-йоке, які розглянуто в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3. Японські концепції організації праці

Назва концепції	Зміст
Картування потоку цінності (Value Stream Mapping)	Дозволяє візуалізувати всі етапи виробництва, що допомагає уникнути втрат. Цей інструмент спочатку був розроблений як частина виробничої системи Toyota, зараз широко використовується в різних галузях для виявлення та усунення втрат [17].
Кайдзен (Kaizen)	Означає постійне вдосконалення, до якого причетні всі працівники на підприємстві. «Результатом є зростання залученості працівників, відчуття впливу на діяльність компанії кожного співробітника. Другорядним, але дуже позитивним ефектом використання методу Кайдзен, є зменшення використання ресурсів, як людських, так і виробничих» [18, с. 53]. Концепція включає в себе п'ять основних принципів, тобто 5S.
Точно-вчасно (Just-in-Time)	«Система організації виробництва, за якої доставляються саме ті матеріали та виробляються саме ті вироби, що є необхідними, точно у необхідний термін і точно в потрібній кількості» [19].
Дзідока («Jidoka»)	Концепція автоматизації, яка полягає у розробці програмного забезпечення, яке спрямоване на підвищення рівня автоматизації та якості, за допомогою правильного поєднання людського та машинного факторів [20]. Тобто, робоче обладнання вміє виявляти помилки та зупиняти виробництво, завдяки чому зменшується кількість браку, неякісної продукції та звільняє працівників від монотонного нагляду за обладнанням.
Пока-йоке (Poka-yoke)	Метод захисту від помилок, шляхом проектування процесів та пристроїв таким чином, щоб помилки були неможливі, або легко виявлялись [21].

Примітка. Створено автором за допомогою [17, 18, 19, 20, 21].

Окрім японської моделі, вагомий внесок має й досвід США, адже в організації праці інновації поєднують принципи ощадливого виробництва з цифровізацією та гнучкістю. Можна виділити наступні американські підходи:

1) Agile-підхід полягає в швидкій адаптації до змін та орієнтації на цінність клієнта. Першочергово цей підхід виник у ІТ-сфері, проте зараз успішно застосовується в різних галузях. Роботу розподіляють на короткі цикли й в кінці кожна команда демонструє проміжні чи готові результати, для цього застосовують методику «Scrum», яка полягає у самоорганізації та взаємодії всередині команди.

2) OKR-модель полягає у формуванні чітких цілей команди та оцінки результатів діяльності відповідно до корпоративної стратегії, завдяки чому відбувається підвищення мотивації до досягнення цілей та зниженні ризиків дезорієнтації в умовах віддаленого середовища [22].

3) Balanced Scorecard (BSC) передбачає оцінювання продуктивності не лише завдяки фінансовим показникам, а й внутрішнім процесам, розвитку персоналу та задоволеності клієнтів. Завдяки BSC відбувається «підтримка балансу між короткостроковими результатами та довгостроковим розвитком команди» [22].

Щодо європейської моделі організації праці, то вона орієнтується на гуманізацію трудових процесів та забезпечення добробуту працівників у поєднанні з ефективністю діяльності підприємств. Серед найпопулярніших підходів можна виділити гнучкі форми зайнятості, які передбачають дистанційну роботу, гнучкі графіки та гібридні форми зайнятості. Крім того, концепція work-life balance, яка має на меті забезпечення балансу між особистим життям працівників та професійним. Зокрема, це реалізують через скорочені робочі тижні та години. Крім того, у європейських країнах активно поширюється концепція сталого робочого простору, яка полягає у створенні безпечного, інклюзивного та екологічного робочого середовища.

Використання японських принципів ощадливого виробництва Kaizen, Just-in-Time та Канбан допомагає оптимізувати виробничі процеси та мінімізувати втрати ресурсів. Гнучкі та дистанційні форми роботи забезпечують

безперервність діяльності, що є важливим в умовах воєнного часу, а також сприяють збереженню ментального здоров'я працівників, їх мотивації та залученості до робочого процесу. Сучасні американські моделі Agile та OKR стимулюють розвиток професійних навичок, самостійності та відповідальності співробітників. Водночас важливим залишається гуманний підхід до організації праці, адже створення комфортних, безпечних та екологічних робочих місць впливають на психологічне здоров'я працівників, що в свою чергу має вплив на їх продуктивність.

Українські підприємства також успішно запроваджують концепції Lean в організації праці власних підприємств, про що свідчить створення в Україні Lean Institute. «Консультанти Lean Institute Ukraine мають досвід впровадженням Lean в таких компаніях як, МХП, Нова Пошта, Біофарма, Astarta, Kernel, Uklon, Аврора, Сільпо, Centravis, КНАУФ, Люксоптика, ПУМБ, АБМ-Трейд та ін» [23]. Цей інститут поширює в Україні принципи ощадливого виробництва, направляючи підприємства на безперервне вдосконалення. Lean Institute допомагає своїм клієнтам у навчанні персоналу, запуску проєктів з постійного покращення, спільно проводить експерименти і застосовує нові підходи, а також коучингу керівників і команд [23]. Наприклад, компанія ODW Elektrik запровадивши Lean у своїй діяльності отримала зниження собівартості на 32%, зменшення запасів в 3 рази, а також оптимізувала переміщення співробітників по виробництву на 41% [23].

Саме завдяки впровадженню зарубіжного досвіду українські підприємства отримують можливість не лише адаптуватись до складних умов сьогодення, а й закласти фундамент для повоєнного відновлення економіки. Поєднання ощадливого виробництва, гнучкості, цифровізації та гуманізації робочих процесів здатне забезпечити високу конкурентоспроможність та сталий розвиток української економіки на європейському та світовому ринках.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ НА СП ТОВ «МОДЕРН-ЕКСПО»

2.1. Загальна характеристика підприємства та аналіз основних показників його діяльності

СП ТОВ «Модерн-Експо» – спеціалізується у виробництві торгівельного обладнання для закладів торгівлі. Основними продуктами є торгівельні стелажі, касові бокси, стелажі високого складування, POSM обладнання, поштомати, холодильне обладнання [24].

За даними Єдиного державного реєстру підприємств та організацій України наведено повну інформацію про юридичну особу СПІЛЬНЕ УКРАЇНСЬКО-ПОЛЬСЬКЕ ПІДПРИЄМСТВО В ФОРМІ ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «МОДЕРН-ЕКСПО». Скорочена назва СП ТОВ «МОДЕРН-ЕКСПО».

Дата реєстрації – 13.02.1997 року. Статутний капітал складає 13565721,35 гривень. Керуючий директор СП ТОВ «Модерн-Експо» – Пилипюк Петро Павлович. Юридична адреса: Україна, 45603, Волинська обл., Луцький р-н, село Струмівка, вул. Рівненська, 4. Код ЄДРПОУ – 21751578. Основні види діяльності СП ТОВ «Модерн-Експо» за КВЕД:

- 31.01 виробництво меблів для офісів і підприємств торгівлі
- 41.20 будівництво житлових і нежитлових будівель
- 46.65 оптова торгівля офісними меблями
- 46.75 оптова торгівля хімічними продуктами
- 49.41 вантажний автомобільний транспорт
- 80.10 діяльність приватних охоронних служб [25].

За свою місію компанія вважає створення сталого ритейлу, а також створення стійкого, прозорого, доброчесного бізнесу, який діє на користь суспільства. Візія компанії: «We are modern» (Ми є сучасні). У своїй діяльності дотримуються філософії сталого розвитку, екологічності та енергоефективності.

Загалом налічується 87 500 м² виробничих потужностей, які знаходяться в Луцьку (Україна) та Любліні (Польща). «Модерн-Експо» постачає продукцію до 75 країн світу. Офіси розміщені в 7 ключових локаціях: Україна (головний офіс), Польща, Велика Британія, Німеччина, ОАЕ, Франція. У Луцьку зосереджене головне виробництво і центральний офіс й загалом площа потужностей тут складає 75000 м² [24].

Керівництво компанією здійснюється генеральним директором Петром Пилипюком та головою Наглядової ради Богданом Лукасіком. Організаційна структура компанії має лінійно-функціональний тип з елементами матричної і представлена у додатку Б.

«Модерн-Експо» налічує більше 2200 співробітників, серед яких 70+ інженерів-конструкторів і технологів, 40+ розробників апаратного та програмного забезпечення та більше 20 проєктних та продуктових менеджерів.

Серед іноземних клієнтів є такі компанії: Allegro, A&K Hurt-Market, Sámson Prima, Castorama, Waitrose, Carrefour, Sameday, SPAR (які також є в Україні), Polonez, Netto, E.Lecrerc, McDonald's та інші. Водночас «Модерн-Експо» люблять і українські компанії, такі як: Фора, Hold, Intertop, Нова пошта, Click, Eldorado, UPG, ОККО, E-Zoo, Rozetka, Сільпо, Рукавичка, Епіцентр, Нова Лінія, АТБ, SPAR та інші.

Виробництво на підприємстві здійснюється на сучасному обладнанні і «Модерн-Експо» мають 9 виробничих підрозділів. Всю продукцію сертифікують за міжнародними стандартами безпеки і якості EN та FEM. Також, компанія проєктуючи та розробляючи свої продукти, прагнуть зробити їх сталими, екологічними та енергоефективними.

Компанія має в своєму асортименті різноманітну продукцію, а саме: поштові термінали, стелажні системи, касові зони, холодильне обладнання, складські стелажні системи та мікромаркети.

«Модерн-Експо» у своїй діяльності використовують безвідходне виробництво, саме тут запроваджено розподільний пункт по збору сміття, яке відправляють на переробку. Підприємство працює з такими основними видами

сировини: високоякісна сталь (зокрема нержавіючу), деревина, ДСП та пластик. Найбільшими постачальниками є Україна, Європа та Китай.

Компанія застосовує різні системи управління та організації виробництва для покращення роботи підприємства для створення якісної та конкурентної продукції. Зокрема, «Модерн-Експо» дотримується філософії «Кайдзен», за словами генерального директора Петра Пилипюка: «Філософія «Кайдзен» орієнтована на споживача, тому, фокусуючись на потребах клієнта і відкидаючи усе зайве, ми усуваємо втрати і можемо задовольнити клієнта» [26].

Аналіз організації праці на СП ТОВ «Модерн-Експо» доцільно розпочати з дослідження основних показників підприємства (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1. Основні фінансово-економічні та трудові показники
СП ТОВ «Модерн-Експо» за 2023-2025 роки

Показник	Роки			Абсолютне відхилення,		Темп приросту, %	
				тис. грн.			
	2023	2024	2025	2024/	2025/	2024/	2025/
2023				2024	2023	2024	
Обсяг реалізованої продукції, тис. грн.	4077995	5795864	7779159	1717869	1983295	42,13	34,22
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	2877964	4128145	5793579	1250181	1665434	43,44	40,34
Валовий прибуток, тис. грн.	1200031	1667719	1985580	467688	317861	38,97	19,06
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток, тис. грн.	680323	995658	1262513	315335	266855	46,35	26,80
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	582763	855131	1031117	272368	175986	46,74	20,58
Витрати на оплату праці, тис. грн	744083	944876	1278689	200793	333813	26,99	35,33
Чисельність працівників, осіб	1486	1713	1953	227	240	15,28	14,01
Продуктивність праці, тис. грн.	2744	3383	3983	639	600	23,29	17,73

Джерело. Складено автором на основі [27-29]

Як бачимо на таблиці 2.1, обсяг реалізованої продукції підприємства значно зріс, у 2024 році обсяг реалізації зріс на 42,13%, порівняно з минулим роком, а у 2025 році – на 34,22%. Таке зростання свідчить про масштабування діяльності «Модерн-Експо», а також про збільшення попиту на його продукцію. Одночасно з цим відбулося і зростання собівартості реалізованої продукції: у 2024 році – на 43,44%, а у 2025 році – на 40,34%. Це може бути пов'язано зі збільшенням витрат на ресурси, оплату праці та іншими витратами на виробництво.

Витрати на оплату праці зросли на 26,99% у 2024 році та на 35,33% у 2025 році, це пов'язано зі збільшенням чисельності працівників на 15,28% у 2024 році, порівняно з 2023 роком, та на 14,01% у 2025 році. Продуктивність праці також зростала, у 2024 році на 23,29%, а у 2025 році – на 17,73%, що свідчить про підвищення результативності використання трудових ресурсів.

Фінансовий результат від операційної діяльності значно зріс у 2024 році, а саме на 46,35% та на 26,80% у 2025 році, що свідчить про покращення управління основною діяльністю підприємства. Чистий прибуток також має тенденцію до зростання: у 2024 році – на 46,74%, а у 2025 році – на 20,58%, це свідчить про загальне підвищення ефективності господарської діяльності, хоча темпи приросту знижуються.

Про збереження ефективності виробничої діяльності свідчить валовий прибуток підприємства, який у 2024 році збільшився на 38,97% та у 2025 році – на 19,06%, хоча спостерігається уповільнення його темпу зростання. Тобто, загалом, бачимо, що основні фінансово-економічні та трудові показники підтверджують що масштабування діяльності СП ТОВ «Модерн-Експо» супроводжувалось збільшенням кадрового потенціалу та підвищенням продуктивності праці.

2.2. Аналіз та оцінка основних напрямів організації праці на підприємстві

У межах даної кваліфікаційної роботи доцільно проаналізувати такі основні напрями організації праці на СП ТОВ «Модерн-Експо»: формування, навчання та розвиток персоналу, використання робочого часу та виявлення втрат, організація робочих місць на основі принципів ощадливого виробництва. Адже саме ці напрями дозволяють побачити практичний стан організації праці на підприємстві та дозволяють оцінити її вплив на ефективність діяльності.

Крім того, особливу увагу варто приділити взаємозв'язку організації праці з концепцією ощадливого виробництва, адже СП ТОВ «Модерн-Експо» у своїй діяльності активно використовує філософію Kaizen. Орієнтуючись на усунення втрат важливо не лише забезпечувати працівників робочими місцями та необхідними ресурсами, а й формувати таку систему, завдяки якій персонал буде залучений до постійного вдосконалення виробничого процесу. Отже, важливо розвивати професійні компетентності, раціональне використання робочого часу, підтримання порядку на робочих місцях, дотримання стандартів безпеки та створення умов для підвищення продуктивності праці.

2.2.1. Формування, навчання та розвиток персоналу

Одним з ключових напрямів організації праці на підприємстві є формування, навчання та розвиток персоналу. У межах Lean системи управління цей напрям охоплює не лише підбір працівників, а й їх адаптацію, підготовку, підвищення кваліфікації, залучення до постійного вдосконалення та відкритого обміну ідеями.

Для СП ТОВ «Модерн-Експо» цей напрям має особливо важливе значення, оскільки підприємство займається виробництвом торговельного та холодильного обладнання, стелажних систем, поштоматів та інших видів продукції, що потребує залучення кваліфікованих працівників з різних професійних груп. До складу персоналу належать виробничі працівники, інженери-конструктори, технологи, розробники програмного і апаратного забезпечення, проєктні та продуктові менеджери.

Під підбором персоналу розуміємо процес пошуку працівників на вакантні посади. Можемо виділити такі основні методи підбору персоналу, які можуть застосовуватись на підприємстві та широко використовуються сучасними компаніями:

- рекрутинг – найпоширеніший метод, який полягає у процесі пошуку, оцінки та наймі кандидатів на вільні місця;
- хедхантинг (Head hunting) – це один із методів пошуку та підбору персоналу, ключових і рідкісних, як за фахом, так і за рівнем професіоналізму;
- скринінг – це технологія, яка полягає в оцінюванні претендентів за кількома формальними критеріями;
- прелімінаринг (Preliminaring) – залучення до роботи за допомогою виробничої практики та стажування перспективних молодих фахівців (студентів та випускників ЗВО) [30, с. 71].

Також, можемо виділити декілька основних етапів відбору персоналу, які показано в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2. Етапи процесу підбору персоналу

Етап	Зміст етапу
1. Визначення потреби	Визначається необхідність у новому працівнику, формується необхідний профіль посади.
2. Пошук кандидата	Залучаються претенденти через різноманітні сервіси та джерела
3. Відбір серед кандидатів	Аналізуються резюме, наявності мотиваційні листи, збір контактів (ПІБ, телефон/email).
4. Співбесіда та оцінювання	Проводяться співбесіди, інтерв'ю, пробні тестування/завдання, аналізуються певні особистісні та професійні якості.
5. Прийняття рішення	Проводиться, на основі попереднього етапу, відбір найбільш підходящого кандидата, за потреби повторна розмова з кандидатом, щодо умов працевлаштування.
6. Оформлення та подальша адаптація	Укладання та підписання договору, введення в посаду, а також навчання/супровід на період адаптації.

Примітка. Створено автором за допомогою [31].

Як бачимо з таблиці 2.2, процес підбору персоналу є послідовним і включає не лише пошук кандидатів, а й їх оцінювання, прийняття рішення, оформлення та подальшу адаптацію. Для СП ТОВ «Модерн-Експо» важливим є те, щоб підбір

працівників відповідав стратегічним цілям його розвитку, оскільки підприємство є виробничим та використовує сучасне обладнання, важливим є не лише наявність професійних знань, а й здатність працівників швидко навчатись.

Збільшення чисельності персоналу потребує не лише ефективного підбору працівників, а й належної системи їх підготовки, адаптації та підвищення кваліфікації. Для такого підприємства як СП ТОВ «Модерн-Експо» важливо, щоб нові працівники вміли швидко засвоювати вимоги до виконання робіт, правила безпеки праці, стандарти якості та особливості використання обладнання. Саме тому адаптація персоналу має розглядатись як продовження процесу відбору, адже саме від її якості залежить швидкість включення працівника у виробничий процес і його подальші результати.

Підготовка персоналу на СП ТОВ «Модерн-Експо» має бути спрямована на формування професійних навичок, необхідних для виконання виробничих завдань, дотримання технологічної дисципліни та забезпечення якості продукції. Підготовка персоналу на підприємстві базується на принципах ощадливого виробництва, відповідності міжнародним стандартам та професійного розвитку. На підприємстві передбачено випробувальний період, який триває 3 місяці. Випробувальний період включений до строкового трудового договору й після успішного завершення трудовий договір автоматично пролонгується. Перед початком роботи обов'язково проводиться інструктаж з техніки безпеки. Персонал навчають згідно з європейськими стандартами якості – EN та FEM, а також вимог екологічного менеджменту [32].

Наступним етапом, після підготовки персоналу, є його адаптація. Саме в період адаптації працівник ознайомлюється з місцем роботи, з умовами праці, правилами внутрішнього розпорядку, вимогами до якості, взаємодією з колективом, тощо. Для СП ТОВ «Модерн-Експо» цей процес має особливе значення, оскільки підприємство є виробничим, використовує сучасне обладнання та працює відповідно до міжнародних стандартів якості. На даному підприємстві особливо важливими є професійна, безпекова та організаційна

адаптація, а також не менш важливе значення мають і психологічна, соціальна та цифрова адаптації. Детальніше про кожен вид адаптації подано в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3. Сучасні напрями адаптації персоналу на
СП ТОВ «Модерн-Експо»

Вид адаптації персоналу	Зміст адаптації
Організаційна	Полягає в ознайомленні нового працівника з організаційною структурою СП ТОВ «Модерн-Експо», правилами внутрішнього трудового розпорядку, функціями підрозділу, посадовими обов'язками та взаємодію з іншими структурними ланками підприємства.
Професійна	Ознайомлення працівника з робочим місцем, обладнанням, технологічними операціями, режимом праці та відпочинку, вимогами до якості продукції та правилами виконання виробничих завдань. Для СП ТОВ «Модерн-Експо» особливо важливим є навчання роботі з сучасним обладнанням, дотримання стандартів якості EN та FEM.
Безпекова	Проходження інструктажу з охорони праці, техніки безпеки, пожежної безпеки та правил безпечної роботи з обладнанням. В умовах воєнного стану також важливе ознайомлення працівників з порядком дій під час повітряної тривоги, евакуації, як поводитись в укритті та інших ситуацій.
Психологічна	Налагодження взаємодії нового працівника з керівником, колегами та зменшення стресу під час випробувального терміну. Цей напрям є важливим для підприємства через масштабність, велику кількість працівників і потребу в ефективній командній роботі.
Соціальна	Полягає у входженні працівника в корпоративне середовище підприємства, ознайомлення з його соціальними гарантіями, можливостями професійного розвитку, корпоративною культурою, тощо. Цей напрям сприяє підвищенню залученості працівника та його готовності брати участь у покращенні організації праці.
Цифрова	Ознайомлення працівника з наявними цифровими інструментами, оскільки СП ТОВ «Модерн-Експо» має безліч сучасних інженерних, технологічних, виробничих, управлінських і IT-напрямів діяльності.
Lean	Цей напрям адаптації є важливим для СП ТОВ «Модерн-Експо», оскільки підприємство орієнтоване в своїй діяльності саме на філософію Kaizen. Передбачає ознайомлення працівника з даною філософією, принципами 5S, виявленням і усуненням втрат, раціональним використанням робочого часу, матеріалів і простору.

Примітка. Узагальнено і удосконалено автором за допомогою [33].

Отже, як бачимо з таблиці 2.3, адаптація персоналу на СП ТОВ «Модерн-Експо» є важливою складовою підготовки персоналу і напряму впливає на ефективність організації праці. Саме її вдосконалення сприятиме швидкому включенню нових працівників у виробничий процес, зменшенню виробничих

помилки, підвищенню продуктивності праці та загального покращення психологічного клімату колективу.

Крім того, не менш важливим є підвищення кваліфікації працівників, адже в сучасних умовах виробничі підприємства потребують працівників, які можуть швидко адаптуватись до нових змін. Для СП ТОВ «Модерн-Експо» характерний Lean-підхід до навчання персоналу, яке не повинно бути обмеженим лише первинним інструктажем або періодичним підвищенням кваліфікації. За цим підходом, навчання повинно бути безперервним процесом, яке спрямоване на формування розуміння принципів 5S, усунення восьми видів втрат, безпеки праці, якості продукції, тощо.

СП ТОВ «Модерн-Експо» активно підтримує внутрішні переходи співробітників між відділами, підрозділами та навіть фронт-офісами, якщо це відповідає їхнім кар'єрним цілям та компетенціям. Підприємство надає доступ до навчальних ресурсів та менторства співробітникам, які бажають розвиватись в новому напрямку. Водночас, компанія підтримує індивідуальний розвиток кожного співробітника через програми менторства та створення кар'єрних планів [32]. Реальним прикладом є працівниця СП ТОВ «Модерн-Експо» – Лілія Йовик, яка каже: «Від економіста з планування, керівника планово-виробничого відділу до операційного директора — такий шлях в Modern Expo я пройшла за 10 років. Моя здатність зосереджуватися на деталях та одночасно бачити загальну картину дозволила мені пропонувати інноваційні ідеї для вдосконалення бізнес-процесів. Я завжди ставила в пріоритеті цілі компанії та здатність перетворити їх на конкретній дії» [32].

Отже, система підбору, підготовки та підвищення кваліфікації персоналу СП ТОВ «Модерн-Експо» загалом сприяє ефективнішому використанню трудових ресурсів і позитивно впливає на організацію праці підприємства.

2.2.2. Аналіз ефективності використання трудових ресурсів та витрат на оплату праці

Ефективність організації праці на підприємстві залежить від раціонального використання трудових ресурсів та рівня мотивації персоналу. «Ефективне використання трудових ресурсів підприємства є найважливішим чинником підвищення конкурентоспроможності. Для окремого підприємства це означає: щоб протистояти конкуренції, воно повинне робити продукцію з найменшими витратами і високою якістю» [34, с. 268].

Для оцінки ефективності використання персоналу доцільно проаналізувати динаміку основних трудових показників, які наведено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4. Динаміка основних показників використання персоналу
СП ТОВ «Модерн-Експо»

Показник	Роки			Абсолютне відхилення		Темп приросту, %	
	2023	2024	2025	2024/	2025/	2024/	2025/
				2023	2024	2023	2024
Витрати на оплату праці, тис. грн	744083	944876	1278689	200793	333813	26,99	35,33
Чисельність працівників, осіб	1486	1713	1953	227	240	15,28	14,01
Продуктивність праці, тис. грн.	2744	3383	3983	639	600	23,29	17,73
Середньомісячна зарплата, грн	41727	45966	54561	4239	8595	10,16	18,70

Джерело. Складено автором на основі [27-29]

З таблиці 2.4, бачимо, що чисельність працівників на СП ТОВ «Модерн-Експо» у 2024 році зросла на 227 осіб, а у 2025 році – на 240 осіб. Отже, підприємство потребувало збільшення трудових ресурсів, що може бути пов'язано з розширенням діяльності підприємства. Разом з чисельністю зросли й витрати на оплату праці. У 2024 році витрати на оплату праці зросли на 26,99%, а у 2025 році – на 35,33%, на це могли вплинути збільшення чисельності та підвищення рівня оплати праці. Середньомісячна заробітна плата у 2024 році

зросла на 4239 грн, а у 2025 році – ще на 8595 грн. Збільшення заробітної плати може позитивно впливати на мотивацію працівників, зменшення плинності кадрів та підвищення їх зацікавленості в результатах праці.

Крім того, порівняємо рівень середньомісячної заробітної плати на СП ТОВ «Модерн-Експо» із середнім рівнем оплати праці у Волинській області. У 2025 році середня заробітна плата у Волинській області становила 21485 грн на місяць [35]. На СП ТОВ «Модерн-Експо» середньомісячна заробітна плата у 2025 році становила 54561 грн, що перевищує середній показник по області більше ніж у 2,5 рази. Це вказує на високий рівень матеріального стимулювання персоналу на досліджуваному підприємстві й може бути важливим чинником залучення й утримання кваліфікованих працівників.

Для більш детальної оцінки ефективності використання трудових ресурсів доцільно визначити результативність праці через показники чистого прибутку на одного працівника, продуктивність праці та коефіцієнт випередження зростання обсягу реалізованої продукції над зростанням чисельності працівників. Ці показники подано в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5. Показники ефективності використання трудових ресурсів
СП ТОВ «Модерн-Експо»

Показник	Роки			Абсолютне відхилення		Темп приросту, %	
	2023	2024	2025	2024/	2025/	2024/	2025/
				2023	2024	2023	2024
Обсяг реалізованої продукції, тис. грн.	4077995	5795864	7779159	1717869	1983295	42,13	34,22
Продуктивність праці, тис. грн/особу	2744	3383	3983	639	600	23,29	17,73
Чистий прибуток на одного працівника, тис. грн/особу	392	499	528	107	29	27,29	5,76
Коефіцієнт випередження зростання обсягу реалізованої продукції над зростанням чисельності працівників	-	1,23	1,18	1,23	-0,06	-	-4,51

Джерело. Розраховано автором на основі [27-29].

Як бачимо з таблиці 2.5, продуктивність праці розраховували як відношення обсягу реалізованої продукції до чисельності працівників. Динаміку продуктивності праці зображено на рисунку 2.1.

Отже, як бачимо з рисунку 2.1, продуктивність праці мала тенденцію до зростання. У 2023 році вона становила 2744 тис. грн на одного працівника, у 2024 році зросла до 3383 тис. грн, а у 2025 році – до 3983 тис. грн. Отже, бачимо що за три роки продуктивність зросла на 1239 тис. грн на одного працівника, що свідчить про підвищення результативності використання трудових ресурсів.

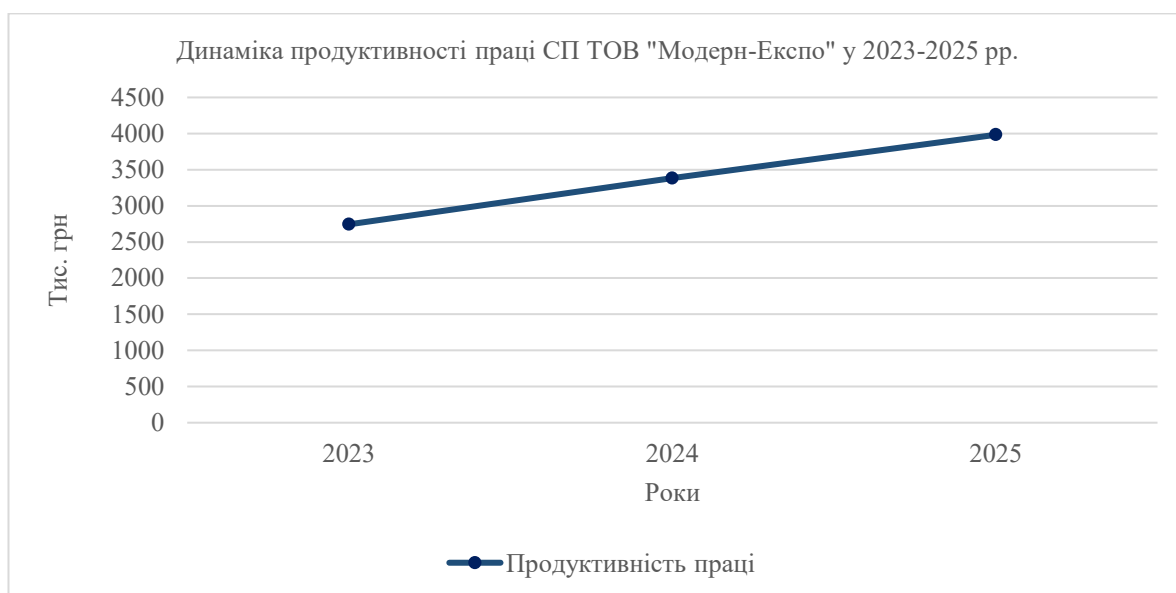


Рис. 2.1. Динаміка чисельності працівників і продуктивності праці на СП ТОВ «Модерн-Експо» у 2023–2025 рр.

Джерело. Складено автором на основі [27-29].

Чистий прибуток на одного працівника розраховували шляхом ділення чистого прибутку на чисельність працівників. У 2023 році даний показник становив 392 тис. грн, у 2024 році – 499 тис. грн, а у 2025 році – 528 тис. грн. Отже, у середньому один працівник забезпечував більший обсяг чистого фінансового результату, що є ознакою ефективного використання трудового потенціалу підприємства.

Коефіцієнт випередження зростання обсягу реалізованої продукції над зростанням чисельності працівників розраховували шляхом ділення темпу зростання обсягу реалізації на темп зростання чисельності працівників. З таблиці 2.5 бачимо, що коефіцієнт у 2024 році становив 1,23, а у 2025 році – 1,18. Оскільки значення показника більше 1, це означає, що обсяг реалізованої продукції зростає швидше, ніж чисельність персоналу. Це є позитивним явищем, адже означає, що СП ТОВ «Модерн-Експо» розширювало свою діяльність не лише за рахунок збільшення кількості працівників, а й за рахунок підвищення результативності їхньої праці.

Оскільки ефективність використання трудових ресурсів пов'язана з оплатою праці, варто окремо оцінити наскільки результативно підприємство використовує витрати на персонал. Загалом, заробітна плата є важливим елементом організації праці, оскільки саме вона впливає на матеріальну зацікавленість працівників, їхню продуктивність та рівень залученості до виробничого процесу. Як згадувалось вище, у таблиці 2.4, середньомісячна зарплата у 2023–2025 роках стабільно зростала, однак, для підприємства важливо, щоб зростання витрат на оплату праці супроводжувалось і зростанням продуктивності праці та обсягів реалізованої продукції.

Щоб більш детально оцінити наскільки ефективно СП ТОВ «Модерн-Експо» використовує витрати на оплату праці, розрахуємо показники зарплатовіддачі, зарплатомісткості та коефіцієнт випередження темпів зростання продуктивності праці над темпами зростання середньої заробітної плати. Розрахуємо дані показники у таблиці 2.6.

За даними таблиці 2.6, бачимо, що зарплатовіддачу розраховували як відношення обсягу реалізованої продукції до витрат на оплату праці. У 2024 році цей показник зріс на 11,92%, а у 2025 році зменшився на 0,82%. Це означає, що на одну гривню витрат на оплату праці підприємство отримувало у 2024 році 6,13 грн, а у 2025 році – 6,08 грн. Незважаючи на незначне зменшення у 2025 році, загалом, показник залишився вищим ніж у 2023 році, що свідчить про ефективне використання витрат на оплату праці.

Зарплатомісткість розраховували шляхом ділення витрат на оплату праці на обсяг реалізованої продукції й результат помножили на 100%. У 2024 році зарплатомісткість зменшилась на 1,94%, проте у 2025 році знову зросла на 0,13%. Загалом, показник має тенденцію до зменшення, що означає те, що частка витрат на оплату праці в обсязі реалізованої продукції знижується.

Таблиця 2.6. Показники ефективності використання витрат на оплату праці
СП ТОВ «Модерн-Експо»

Показник	Роки			Абсолютне відхилення		Темп приросту, %	
	2023	2024	2025	2024/	2025/	2024/	2025/
				2023	2024	2023	2024
Зарплатовіддача, грн/грн	5,48	6,13	6,08	0,65	-0,05	11,92	-0,82
Зарплатомісткість, %	18,25	16,30	16,44	-1,94	0,13	-10,65	0,83
Коефіцієнт випередження продуктивності праці над середньою заробітною платою	-	1,12	0,99	1,12	-0,13	-	-11,39

Джерело. Розраховано автором на основі [27-29].

Коефіцієнт випередження продуктивності праці над середньо заробітною платою розраховували як відношення темпу зростання продуктивності праці до темпу зростання середньої заробітної плати. Бачимо, що у 2024 році цей коефіцієнт становив 1,12, що означає, що продуктивність праці зростала швидше, ніж середня заробітна плата. У 2025 році коефіцієнт становив 0,99, тобто можна сказати, що темпи зростання продуктивності праці та заробітної плати були майже однакові. Такі зміни є нормальними, оскільки підвищення рівня оплати праці супроводжувалося збереженням високої результативності праці персоналу.

Отже, аналіз ефективності використання трудових ресурсів та витрат на оплату праці СП ТОВ «Модерн-Експо» показав загалом позитивну динаміку. Протягом аналізованих років підприємство збільшувало чисельність працівників, витрати на оплату праці та середньомісячну заробітну плату, що

свідчить про розширення діяльності та посилення ролі трудового потенціалу в розвитку підприємства. Трудові ресурси підприємства використовуються достатньо ефективно, а збільшення витрат на оплату праці супроводжуються зростанням результативності персоналу, це має позитивний вплив на організацію праці підприємства та створює передумови для ще більшого підвищення продуктивності, мотивації працівників і конкурентоспроможності підприємства.

2.2.3. Організація робочих місць на СП ТОВ «Модерн-Експо»

Робоче місце – це елемент виробничої системи, який є частиною виробничого простору/площі для одного чи кількох працівників, яке оснащено всім необхідним для виконання поставлених задач. На робочому місці розміщено основну частину обладнання, технологічного оснащення і інструментів, які необхідні для виробництва продукції чи надання послуг.

Організація робочого місця – це система заходів щодо його оснащення необхідними предметами праці та засобами, їхнє розміщення на робочому місці та планування простору, його зовнішнє оформлення і створення комфортних та належних умов праці.

Організація робочих місць є одним з важливих напрямів організації праці на підприємстві, адже саме від того, наскільки раціонально розміщене обладнання, матеріали, інформація та працівники, залежить їхня ефективність виконання завдань. Оскільки СП ТОВ «Модерн-Експо» має значні виробничі потужності та складну виробничу структуру, а саме 9 високотехнологічних виробничих підрозділів, які спеціалізуються на різних видах обладнання, то діяльність потребує чіткої організації робочих зон та упорядкування виробничих процесів.

Організація робочих місць на СП ТОВ «Модерн-Експо» базується на принципах ощадливого виробництва. У внутрішній моделі підприємства серед ключових інструментів є TWI, стандартна робота, вирішення проблем, 5S, потокове виробництво, TPM, SMED, KANBAN, система ідей, візуальний офіс, впорядкування процесів, структура відповідальності, робота з даними й

документами, сервіс та підтримка. Отже, організація робочих місць на СП ТОВ «Модерн-Експо» розглядається не лише як фізичне облаштування простору, а й частина системи постійного вдосконалення. Розглянемо основні напрями організації робочих місць на СП ТОВ «Модерн-Експо» в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7. Напрями організації робочих місць на
СП ТОВ «Модерн-Експо»

Напрямок організації робочих місць	Зміст	Вплив на організацію праці
Принципи 5S	Сортування, впорядкування, прибирання, стандартизація та підтримка чистоти на робочому місці.	Сприяє скороченню зайвих рухів, забезпечує зменшення втрат часу, швидкий доступ до потрібних інструментів і матеріалів, а також полегшує виявлення відхилень та браку в процесі виробництва.
Стандартна робота	Закріплення зрозумілої послідовності виконання трудових операцій, правил роботи з обладнанням і вимог до якості.	Загалом зменшує кількість помилок та полегшує навчання нових працівників.
TPM (Total Productive Maintenance)	Підтримання обладнання у справному стані, постійне профілактичне обслуговування та залучення працівників до контролю технічного стану робочого місця.	Дозволяє зменшити простої обладнання, підвищити безпеку праці та безперервність виробництва.
SMED	Скорочення часу переналагодження обладнання та підготовки робочого місця до виконання іншої операції.	Підвищує гнучкість виробництва та зменшує втрати робочого часу.
KANBAN	Візуальне управління запасами, матеріалами та завданнями на робочих місцях.	Дозволяє уникати надлишкових запасів, нестачі матеріалів і затримок у виробничому процесі.
Візуальний офіс та робота з даними	Використання простих та зрозумілих візуальних інструментів, структурованих даних, документів і комунікацій.	Покращує координацію між підрозділами, прискорює прийняття рішень й загалом зменшує втрати часу в управлінських процесах.
Безпека робочого місця	Проведення інструктажів, дотримання правил охорони праці, використання ризик-орієнтованого підходу до виявлення небезпек.	Знижує ризики виробничих травм, підвищує захищеність працівників і стабільний робочий процес.
Екологічність та ресурсозбереження	Використання енергоефективного обладнання, сортування відходів, мінімізація матеріальних втрат і підхід 4R.	Скорочення виробничих втрат, раціональне використання ресурсів, бережне ставлення до екології та сучасне робоче середовище.

Джерело. Складено автором на основі [25].

Як бачимо з таблиці 2.7, організація робочих місць на СП ТОВ «Модерн-Експо» поєднує в собі виробничі, управлінські, безпекові й екологічні аспекти. На думку автора, найбільш важливим інструментом є система 5S, оскільки саме вона дає основу для впорядкування робочого простору, адже працівник має можливість швидше знаходити необхідні інструменти, матеріали і документи, завдяки чому зменшується кількість зайвих рухів й витрат часу. Приклад застосування 5S подано в додатку В.

Водночас окреме значення варто виділити саме безпеці праці, адже це особливо важливо в умовах воєнного стану. Найвищим пріоритетом СП ТОВ «Модерн-Експо» є саме безпека. Компанія використовує ризик-орієнтований підхід для виявлення можливих небезпек у виробничих процесах і постійного вдосконалення заходів безпеки. Підприємство має укриття для працівників у випадку повітряної тривоги, медичні пункти і регулярно проводить навчання з охорони праці [25].

Отже, організація робочих місць на СП ТОВ «Модерн-Експо» поєднує в собі принципи ощадливого виробництва, стандартизації, безпеки праці, екологічності та збереження ресурсів. Використання таких інструментів як 5S, стандартної роботи, TPM, SMED, KANBAN і візуального управління допомагає впорядкуванню робочого простору, скороченню зайвих рухів, зменшенню простоїв обладнання, підвищенню якості виконання трудових операцій і загалом створення комфортних і безпечних умов праці.

2.3. Організація праці – чинник впливу на ефективність діяльності СП ТОВ «Модерн-Експо»

Організація праці є одним із важливих чинників, що впливає на ефективність діяльності підприємства, адже вона показує, наскільки раціонально використовуються трудові ресурси, робочий час, виробничий простір,

обладнання і внутрішні резерви працівників. На відміну від традиційного підходу, у Lean-концепції організація праці є інструментом постійного вдосконалення й підвищення ефективності. Тобто, працівники, робочі місця, виробничі процеси і управлінські процеси повинні бути організовані так, щоб зменшувати втрати, створювати більшу цінність та підвищувати продуктивність праці.

Як було встановлено раніше, основними напрямками організації праці на СП ТОВ «Модерн-Експо» є формування, навчання та розвиток персоналу, ефективне використання трудових ресурсів і витрат на оплату праці, а також організація робочих місць на основі принципів ощадливого виробництва. Загалом, вплив цих напрямів на ефективність діяльності СП ТОВ «Модерн-Експо» подано в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8. Вплив організації праці на ефективність діяльності
СП ТОВ «Модерн-Експо»

Напрямок організації праці	Вплив на ефективність підприємства
Формування та розвиток персоналу	Підвищення професійного рівня працівників, швидка та легка адаптація працівників, зменшення помилок під час виробничого процесу.
Ефективне використання трудових ресурсів	Підвищення результативності праці і краща віддача і залученість працівників до виробничого процесу.
Оплата праці	Посилення матеріальної мотивації працівників і підвищення зацікавленості в результатах роботи.
Організація робочих місць	Скорочення зайвих рухів, простоїв, втрат часу, підвищення якості і стабільності виробничих процесів. Забезпечення комфортних робочих місць, що також впливає на ефективність працівників.
Lean та система ідей	Отримання організаційного і економічного ефекту від залучення працівників до подання ідей щодо покращення процесів.
Безпека та екологічність праці	Збереження працездатності та вмотивованості персоналу, стабільність роботи та підтримка сталого розвитку підприємства.

Джерело. Складено автором на основі [25, 30, 33, 34].

Як бачимо з таблиці 2.8, організація праці впливає на ефективність діяльності СП ТОВ «Модерн-Експо» через сукупність взаємопов'язаних напрямів. Кожен з напрямів має окреме важливе значення, адже формування та

розвиток персоналу забезпечують підприємство кваліфікованими працівниками, організація робочих місць створює умови для зменшення втрат, а система матеріального стимулювання та Lean сприяють залученню працівників до результатів діяльності підприємства.

Продуктивність праці є особливо важливим показником впливу організації праці на ефективність діяльності, адже її зростання вказує на те, що підприємство розширює свою діяльність не лише завдяки збільшенню чисельності персоналу, а й завдяки ефективнішому використанню праці. З попередніх пунктів було встановлено, що продуктивність праці на СП ТОВ «Модерн-Експо» стабільно зростає, а це означає, що трудові ресурси використовуються більш ефективно, а організація праці сприяє кращому залученню та віддачі від персоналу.

Окремо виділимо саме систему ідей, як приклад впливу організації праці на ефективність діяльності СП ТОВ «Модерн-Експо». За даними СП ТОВ «Модерн-Експо», у 2025 році працівниками було подано 9500 ідей, з яких 8100 було впроваджено. Крім того, 122 ідеї мали економічний ефект, а загальний річний економічний ефект від них становив 18 млн грн [25]. Для наочного відображення, частку впроваджених ідей у загальній кількості поданих зображено на рисунку 2.2.

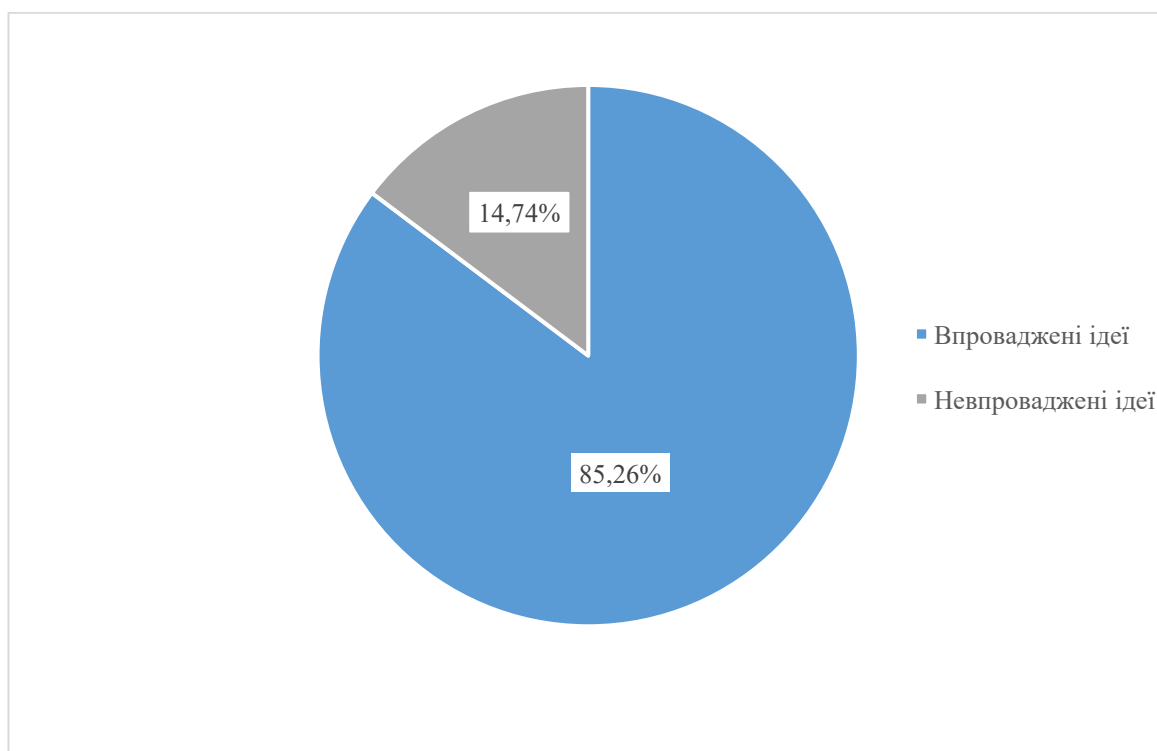


Рис. 2.2. Структура поданих ідей працівниками СП ТОВ «Модерн-Експо» за результатом їх впровадження у 2025 році

Як бачимо з рисунка 2.2, частка впроваджених ідей становила 85,26%, тобто більшість ідей від працівників була реалізована на практиці. Також можемо розрахувати середній економічний ефект на одну ідею, шляхом ділення загального економічного ефекту – 18 млн грн, на кількість ідей з економічним ефектом – 122 ідеї. Отже, середній економічний ефект на одну ідею з підтвердженим економічним результатом становив приблизно 147,5 тис. грн, що підтверджує практичну цінність ініціатив працівників для СП ТОВ «Модерн-Експо».

Отже, організація праці на СП ТОВ «Модерн-Експо» виконує не тільки управлінську, а й економічну функцію, адже вона впливає на продуктивність праці, ефективність використання персоналу, зменшення втрат у виробничих процесах і формування культури постійного вдосконалення. Важливим є те, що працівники виступають не лише виконавцями завдань, а й учасниками покращення процесів, що відповідає принципам Lean та Kaizen.

Таким чином, організація праці є важливим чинником підвищення ефективності діяльності СП ТОВ «Модерн-Експо», оскільки її вплив проявляється у зростанні продуктивності праці, раціональному використанні витрат на персонал, упорядкуванні робочих місць, підвищенні безпеки праці та отриманні економічного ефекту від впроваджених ідей.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні та практичні аспекти організації праці на підприємстві. За результатами дослідження встановлено, що організація праці є важливим елементом ефективного функціонування підприємства, адже вона впливає на використання трудових ресурсів, продуктивність праці, якість виробничих процесів, рівень мотивації персоналу та здатність підприємства адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

У першому розділі було розглянуто сутність, зміст і значення організації праці як підсистеми концепції ощадливого виробництва. Встановлено, що в сучасних умовах організація праці охоплює не лише розподіл обов'язків між працівниками, а й формування безпечних і комфортних умов праці, розвиток персоналу, організацію робочих місць, цифровізацію трудових процесів, використання Lean-інструментів, впровадження системи 5S та залучення працівників до постійного вдосконалення. Особливого значення ці напрями набувають саме в умовах воєнного стану, коли підприємства мають забезпечувати безперервність своєї роботи, безпеку працівників та раціональне використання ресурсів.

У роботі систематизовано методи оцінювання напрямів організації праці. Визначено, що для комплексної оцінки варто поєднувати кількісні, якісні та комплексні методи. До кількісних методів належать аналіз продуктивності праці, витрат ресурсів, робочого часу та економічних показників. Якісні методи передбачають оцінювання рівня залученості персоналу, дотримання стандартів 5S, безпеки праці та виявлення втрат у процесах. Комплексні методи, такі як: аудит організації праці, цифрові інструменти та Kaizen-підходи, дають змогу оцінити організацію праці як цілісну систему.

У процесі дослідження інноваційних підходів до організації праці було встановлено, що важливе значення мають японські концепції Kaizen, Just-in-Time, Kanban, 5S, Jidoka та Poka-yoke, а також американські й європейські підходи, пов'язані з Agile, OKR, гнучкими формами зайнятості, work-life balance

та сталим робочим простором. Використання таких концепцій дозволяє підприємствам підвищувати гнучкість, скорочувати втрати, розвивати людський капітал і створювати умови для стабільної роботи в умовах нестабільності.

У другому розділі було здійснено аналіз діяльності СП ТОВ «Модерн-Експо». Підприємство є потужним виробником торговельного та холодильного обладнання, стелажних систем, поштоматів та інших видів продукції. Підприємство має значні виробничі потужності, сучасне обладнання, 9 виробничих підрозділів, постачає продукцію до багатьох країн світу та використовує у своїй діяльності принципи сталого розвитку, екологічності, енергоефективності та філософію Kaizen.

Аналіз основних фінансово-економічних показників показав, що у 2023–2025 роках СП ТОВ «Модерн-Експо» загалом демонструвало позитивну динаміку діяльності. Обсяг реалізованої продукції у 2024 році зріс на 42,13%, а у 2025 році — на 34,22%. Чистий прибуток підприємства також збільшився, а саме: у 2024 році — на 46,74%, а у 2025 році — на 20,58%. Це свідчить про зростання масштабів діяльності підприємства та підвищення результативності його діяльності.

Дослідження системи формування, навчання та розвитку персоналу показало, що для СП ТОВ «Модерн-Експо» цей напрям має важливе значення, оскільки, зважаючи на його масштаби, підприємство потребує кваліфікованих працівників різних професійних груп. Система роботи з персоналом охоплює підбір працівників, адаптацію, підготовку, підвищення кваліфікації, навчання відповідно до стандартів якості та безпеки, а також залучення працівників до постійного вдосконалення. Такий підхід відповідає Lean-орієнтованій моделі організації праці, у якій персонал розглядається не лише як виконавець завдань, а і як активний учасник покращення процесів.

У результаті аналізу ефективності використання трудових ресурсів та витрат на оплату праці встановлено, що чисельність працівників підприємства зростала у 2024 році — на 227 осіб, а у 2025 році — ще на 240 осіб. Одночасно з цим зростала й продуктивність праці. У 2024 році вона збільшилася на 23,29%, а

у 2025 році — на 17,73%. Це свідчить про те, що збільшення чисельності персоналу супроводжувалося підвищенням результативності його праці. Також позитивною тенденцією є зростання витрат на оплату праці та середньомісячної заробітної плати, що означає про посилення матеріального стимулювання персоналу та створення умов для підвищення мотивації працівників.

Показники ефективності використання витрат на оплату праці свідчать, що підприємство загалом раціонально використовує кошти, спрямовані на персонал. Зарплатовіддача у 2025 році знизилася порівняно з 2024 роком, проте залишилася вищою, ніж у 2023 році. Зарплатомісткість також залишалась на прийнятному рівні. Це означає, що зростання витрат на оплату праці не призвело до погіршення ефективності діяльності підприємства, а супроводжувалося збереженням позитивної динаміки продуктивності праці.

Аналіз організації робочих місць на СП ТОВ «Модерн-Експо» показав, що цей напрям орієнтований на принципах ощадливого виробництва, зокрема 5S, стандартній роботі, TPM, SMED, Kanban, візуальному управлінні, безпеці праці та ресурсозбереженні. Впровадження цих інструментів сприяє впорядкуванню робочого простору, скороченню зайвих рухів, зменшенню простоїв, підвищенню якості трудових операцій і створенню безпечних умов праці. Особливо важливим є те, що підприємство враховує вимоги безпеки в умовах воєнного стану, зокрема наявність укриттів, медичних пунктів та проведення навчання з охорони праці.

У роботі встановлено, що організація праці є чинником впливу на ефективність діяльності СП ТОВ «Модерн-Експо». Її вплив проявляється через зростання продуктивності праці, ефективніше використання трудових ресурсів, раціональне використання витрат на персонал, упорядкування робочих місць, зменшення виробничих втрат і залучення працівників до процесів удосконалення. Особливо показовим є функціонування системи подання ідей, адже у 2025 році працівниками було подано 9500 ідей, з яких 8100 було впроваджено. Частка впроваджених ідей становила 85,26%, а загальний річний економічний ефект від ідей з підтвердженим економічним результатом становив

18 млн грн. Це підтверджує, що залучення працівників до покращення процесів має як організаційне так і економічне значення.

На основі проведеного дослідження можна зробити висновок, що організація праці на СП ТОВ «Модерн-Експо» загалом є ефективною та відповідає сучасним підходам до управління виробничими процесами. Підприємство активно використовує Lean-інструменти, розвиває персонал, підтримує систему ідей, удосконалює організацію робочих місць і забезпечує безпечні умови праці. Водночас подальше вдосконалення організації праці може посилити конкурентні переваги підприємства та забезпечити ще вищу результативність його діяльності.

З метою подальшого покращення організації праці на СП ТОВ «Модерн-Експо» доцільно запропонувати впровадження комплексної програми для підтримки добробуту працівників, як складової системи організації праці. Ця програма повинна бути спрямована саме на підвищення задоволеності персоналу, зменшення ризику професійного вигорання, покращення внутрішньої комунікації, розвиток корпоративної культури та підвищення залученості працівників до процесів вдосконалення. Можемо виділити вісім етапів реалізації даної програми:

1. Визначення проведення анонімного анкетування працівників. Його метою є виявлення основних проблем, потреб, очікувань і чинників, які можуть чи уже впливають на комфортність праці, рівень навантаження, мотивацію та психологічний стан персоналу. На основі результатів даного анкетування підприємство уже зможе сформулювати реальні напрями для підтримки працівників.

2. Розробка програми добробуту персоналу, яка буде відповідати специфіці виробничої діяльності СП ТОВ «Модерн-Експо». До складу програми варто включити заходи з підтримки ментального здоров'я, профілактики перевтоми, покращення комунікації між керівниками та працівниками, розвитку внутрішньої командної взаємодії, стимулювання здорового способу життя і підвищення фінансової обізнаності персоналу.

3. Посилення ролі керівників структурних підрозділів у підтримці працівників. Доцільно проводити короткострокові навчання для керівників щодо ефективної комунікації, виявлення ознак перевантаження персоналу, підтримку балансу між роботою та особистими потребами працівників. Цей етап дозволить покращити загальний психологічний клімат у колективі та зменшити ризик високої плинності кадрів.

4. Розвиток внутрішньої системи зворотного зв'язку. Підприємству варто не лише збирати ідеї від працівників щодо виробничих покращень, а й створити можливість для подання пропозицій щодо умов праці, графіків, комунікації, безпеки та організації робочих місць. Це дозволить поєднати наявну Lean-культуру з людиноорієнтованим підходом до організації праці.

5. Регулярний моніторинг робочого навантаження. Оскільки підприємство активно збільшує масштаби своєї діяльності, то й збільшуються чисельність працівників і витрати на оплату праці, отже важливо забезпечити рівномірний розподіл завдань між працівниками. Це дозволить зменшити ризик перевтоми, простоїв, помилок і покращення якості виконання робіт.

6. Подальше вдосконалення організації робочих місць на основі 5S та візуального управління. Доцільно запровадити внутрішні аудити робочих зон, контроль за дотриманням стандартів, фотофіксацію змін та обговорення результатів з іншими працівниками. Це матиме вплив на підтримання порядку, скорочення зайвих рухів, економію часу та підвищення безпеки та комфорту праці.

7. Вдосконалення системи нематеріального стимулювання. Окрім матеріальної винагороди, варто розвивати визнання досягнень працівників, відзначати авторів ефективних ідей, підтримку командних результатів, внутрішнє наставництво і професійний розвиток. Це дозволить посилити мотивацію персоналу і сформувати відчуття власної значущості персоналу у розвитку підприємства.

8. Оцінювання результативності запропонованих заходів. Для цього можна запровадити й використовувати такі показники, як рівень задоволеності

працівників, кількість поданих і впроваджених ідей, рівень продуктивності праці, кількість прогулів (та з якої причини), плинність кадрів (яка не повинна наближатись до 0, адже важливо оновлювати персонал, але водночас не повинна бути й дуже великою), результати аудитів 5S та показники виробничих втрат. Регулярне оцінювання за допомогою даних показників дозволить визначити, які заходи є найбільш ефективними і своєчасно змінювати чи доповнювати програму.

Окремим напрямом удосконалення організації праці на СП ТОВ «Модерн-Експо» може стати впровадження системи оцінювання економічного ефекту від заходів добробуту персоналу. Оскільки підприємство уже має практику подання ідей працівниками, доцільно поєднати програму підтримки добробуту з економічним механізмом оцінки результативності таких ідей. Для цього можна створити власну внутрішню систему моніторингу, яка б відображала не тільки кількість поданих і впроваджених пропозицій, а й їхній вплив на скорочення витрат, зменшення простоїв, економію робочого часу, підвищення продуктивності праці та зниження виробничих втрат.

Раціональним рішенням є створення внутрішнього Lean-dashboard (ощадлива приладова панель) – це візуальний, цифровий інструмент, аналітичні панелі на яких будуть узагальнюватись важливі економічні показники організації праці: продуктивність праці, зарплатовіддача, рівень втрат робочого часу, кількість ідей з економічним ефектом, середній економічний результат від однієї ідеї, рівень плинності кадрів, кількість прогулів, результати аудитів 5S та простої обладнання. Цей інструмент дозволить керівництву швидше знаходити, які саме напрями організації праці дають найбільший економічний результат, а на які варто виділити більше часу для вдосконалення.

У межах Lean-dashboard варто виділити окремий блок, який буде присвячений аналізу втрат робочого часу. Адже, у виробничій діяльності СП ТОВ «Модерн-Експо» навіть незначні простої, зайві переміщення, очікування, пошук інструментів чи неузгодженість між працівниками чи підрозділами можуть призводити до втрат часу. У Lean-dashboard можуть відображатись

причини простоїв, тривалість непродуктивного часу, кількість повторюваних проблем, підрозділи, на яких втрати виникають найчастіше, а також приблизна вартість таких втрат для підприємства. Це дозволить не лише вести загальні спостереження за проблемами, а й до їхнього конкретно економічного вимірювання. Завдяки чому, керівництво зможе приймати більш конкретні й обґрунтовані рішення щодо того, де потрібне вдосконалення в першу чергу.

Також актуальним для СП ТОВ «Модерн-Експо» є запровадження системи часткового преміювання працівників за ідеї, які мають підтверджений економічний ефект. Наприклад, частину отриманої економії підприємство може спрямовувати на одноразове заохочення автора ідеї, чи команду, яка запропонувала ідею, та яка брала участь у її реалізації. Такий підхід дозволить перетворити нематеріальну залученість працівників у економічний стимул. Для підприємства це вигідно тим, що воно виплачуватиме лише ті ідеї, які вже мають підтверджений результат, а для працівників це додаткова мотивація брати участь у вдосконаленні виробничих процесів.

Економічна доцільність даного підходу підтверджується тим, що на СП ТОВ «Модерн-Експо» вже є приклади значного ефекту від ініціатив працівників. Якщо у 2025 році загальний економічний ефект від запропонованих ідей становив 18 млн грн, то подальший вклад в розвиток цієї системи може стати одним з резервів підвищення ефективності діяльності без збільшення виробничих потужностей чи чисельності персоналу. Іншими словами, підприємство зможе отримувати додатковий результат не тільки за рахунок розширення ресурсів, а й через краще використання внутрішнього потенціалу працівників.

Крім вище сказаного, запропонована система дозволить економічно обґрунтувати програму добробуту персоналу. Тобто, її результативність можна буде оцінювати не лише через соціальні показники (наприклад задоволеність працівників чи психологічний клімат), а й через конкретні економічні результати, такі як: приріст продуктивності праці, зменшення втрат часу, скорочення браку, зниження витрат на адаптацію нових працівників і

підвищення зарплатовіддачі. Це дозволить довести, що турбота про добробут персоналу є не лише соціально важливою, а й економічно вигідною для СП ТОВ «Модерн-Експо».

Також, доцільно створити на підприємстві внутрішній фонд ощадливих ініціатив, сутність якого полягає в тому, що частина економічного ефекту, який був отриманий від реалізації ідей працівників, можна спрямувати на подальше фінансування заходів з удосконалення організації праці. Такий фонд може використовуватися саме для преміювання авторів результативних ідей, покращення робочих місць, проведення короткострокових навчань, впровадження цифрових інструментів контролю та підтримки заходів добробуту персоналу. Це дозволить зробити систему вдосконалення незалежною від іншого фінансування, адже джерелом її фінансування буде не загальний бюджет підприємства, а частина отриманої економії. Для працівників це означає підвищення їхньої зацікавленості, а для підприємства така система є економічно вигідною, адже вона дозволяє збільшити резерви підвищення ефективності без великих витрат на обладнання та розширення виробництва.

Водночас, важливо виділити, що фонд ощадливих ініціатив може мати гнучкий розподіл коштів. Тобто, одна частина коштів може залишатись у розпорядженні підприємства, інша частина спрямовуватись на преміювання працівників, а ще одна може використовуватись для розроблення та фінансування нових заходів з організації праці. Такий підхід дозволить зберегти баланс між економічними інтересами підприємства та потребами персоналу.

Одночасно з цим, доцільно запровадити декілька основних показників для оцінки ефективності фонду ощадливих ініціатив. До них можна віднести загальну суму економічного ефекту від впроваджених ідей, середній економічний ефект від однієї ідеї, частку ідей, які дали економічний результат, розмір витрат на заохочення працівників, співвідношення витрат на преміювання до отриманої економії, а також сюди віднесемо приріст продуктивності праці після впровадження пропозицій. Дані показники дозволять оцінити як кількість поданих ідей, так і їхню реальну цінність для підприємства.

Крім того, важливим є поетапне впровадження запропонованих заходів, оскільки це складний процес, й покрокові зміни дозволять зменшити ризики та перевірити їхню ефективність на практиці. Розподілимо процес впровадження на три основних етапи:

На першому етапі можна реалізувати пробний проєкт в одному або декількох виробничих підрозділах. Для цього потрібно обрати ті підрозділи, де найчастіше виникають проблеми (простої, втрати часу), потреба у вдосконаленні робочих місць або де найактивніше подаються ідеї. Пробне впровадження дозволить визначити реальні витрати на реалізацію програми, оцінити як реагують працівники, перевірити чи є зручними Lean-dashboard та виявити можливі недоліки для поширення цієї програми на все підприємство.

На другому етапі можна провести оцінювання результатів пробного проєкту. Для цього можна порівняти показники продуктивності праці, кількості поданих ідей, частку впроваджених пропозицій, втрати робочого часу, рівень прогулів, кількість простоїв, результати аудитів 5S та показники задоволеності працівників до та після впровадження заходів. Якщо, отримані від оцінювання, результати будуть позитивними, то програму поступово можна поширювати на інші підрозділи СП ТОВ «Модерн-Експо».

На третьому етапі доцільно впроваджувати програму добробуту персоналу та систему економічного оцінювання ідей у загальну систему управління підприємством. Це означає, що показники організації праці мають застосовуватись та аналізуватись регулярно, а не лише під час перевірок чи звітів. Варто включити їх до внутрішньої звітності керівників підрозділів, щоб відповідальність була закріплена на управлінському рівні. Таким чином, вдосконалення організації праці стане постійним процесом, а не одноразовим заходом.

Оскільки, для виробничого підприємства собівартість продукції є одним з ключових показників конкурентоспроможності, варто приділити увагу впливу запропонованих заходів на собівартість. Якщо завдяки кращій організації праці підприємство зменшує простої, скорочує зайві рухи, знижує кількість помилок,

покращує використання робочого часу та підвищує продуктивність, то це може мати позитивний вплив на витрати у розрахунку на одиницю продукції.

Таким чином, розвиток програми добробуту персоналу дозволить підприємству створити репутацію роботодавця, що дбає про своїх працівників. В сучасних умовах, для нинішнього покоління працівників, важливою є як заробітна плата, так і безпека, ставлення керівництва, можливість розвитку, стабільність, психологічний клімат і відчуття власної цінності у спільному результаті. Для СП ТОВ «Модерн-Експо» це має важливе значення, адже збереження кваліфікованих кадрів є дешевшим і ефективнішим, ніж постійний пошук, навчання та адаптація нових працівників. Отож, добробут персоналу може розглядатись як чинник зниження прихованих витрат підприємства.

Приховані витрати пов'язані з незадоволеністю працівників можуть бути значними. До прихованих витрат можна віднести зниження продуктивності, збільшення кількості помилок, погіршення дисципліни праці, втрату ініціативності, зростання прогулів, підвищення плинності кадрів й витрати на навчання нових працівників. Отже, саме тому профілактика професійного вигорання, підтримка комунікації та розвиток культури участі працівників у покращеннях мають як соціальне, так і економічне значення.

Загалом, можна зазначити, що запропонована програма підтримки добробуту працівників, доповнена Lean-dashboards, фондом ощадливих ініціатив та системою економічного оцінювання результатів є доцільною для СП ТОВ «Модерн-Експо». Адже, вона відповідає сучасним Lean-підходам до організації праці, поєднує в собі соціальні та економічні інтереси підприємства та дозволяє краще використовувати трудовий потенціал підприємства. Її впровадження може забезпечити підвищення продуктивності праці, скорочення втрат робочого часу, зростання кількості результативних ідей, покращення умов праці та підвищення конкурентоспроможності СП ТОВ «Модерн-Експо».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Карпіщенко О.І. Економіка праці та соціально-трудові відносини: підручник. Суми: Сумський державний університет, 2024. 349 с.
2. Стадніченко С. В. Поняття та ознаки організації праці і трудових відносин. *Юридичний вісник «Повітряне і космічне право»*. 2024. № 3(72). С. 152–156.
3. Чикеренда В.В., Рудь Н.Т. Емоційне вигорання працівників як виклик для ринку праці / *Польсько-українське прикордоння як сфера трансформації: матеріали міжнародного круглого столу*, Люблін–Луцьк, 28 березня 2025 р. Луцьк: Надстир'я, 2025. 165 с. (С. 151–153).
4. Терлецька Ю. О., Лозовський Л. А. Концепція ощадливого виробництва: цільові орієнтири та практичний досвід імплементації. *Збірник наукових праць «Scientia»*. 2024. С. 97–100.
5. Сіра І. В. Використання інструментів Lean концепції в управлінні потоками. *Бекграунд економіки, бізнесу та HR-інжинірингу у контексті формування інноваційної парадигми стратегії сталого розвитку України у XXI столітті* : матеріали V Міжнар. науково-практ. конф., м. Хмельницький, 13–14 листоп. 2025. С. 209–212.
6. Чикеренда В.В., науковий керівник Рудь Н.Т. Інтелект – нова форма власності. *Студентський науковий вісник. Student Scientific Bulletin, Studencki Biuletyn Naukowy*. Фаховий науковий збірник. Випуск 53. Луцьк: Видавництво «Вежа-Друк», 2025. С. 397–402.
7. Mazur M., Korenko M., Žitňák M., Shchur T., Kielbasa P., Dostál P., Dzhidzhora O., Idzikowski A. Implementation and benefits of the 5s method in improving workplace organisation – a case study. *Management systems in production engineering*. 2024. Vol. 32, no. 4. P. 498–507.
8. Soliman M. H. A. Toyota production system concepts: takt time - understanding the core principle of lean manufacturing. 11th ed. The american university in Cairo, 2023. 27 p.

9. Балахонова О. В., Паліга А. А. Сучасні методи удосконалення організації праці на підприємстві. *Подільський науковий вісник*. 2023. № 1 (25). С. 7–8.
10. Карпенко Н. В. та ін. Емпіричні методи наукового дослідження: теорія і практичний досвід. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2024. № 4 (114). С. 110.
11. Сватюк О. Цифровізація та штучний інтелект для організування праці менеджерів виробничого підприємства. *Modeling the development of the economic systems*. 2023. № 4. С. 16.
12. Семенченко А. В., Семенченко А. В., Ачкасова О. В. Актуалізація застосування нормування праці в організації праці та заробітної плати. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61.
13. Белан А. І., Акименко О. Ю. Оптимізація виробничих процесів як ключовий фактор підвищення ефективності діяльності підприємства. *Бухгалтерський облік, оподаткування, аналіз і аудит: сучасний стан, проблеми та перспективи розвитку: тези доповідей XI Міжнарод. наук.-практ. конф. м. Чернівці, 27 листопада 2025*. С. 110-112.
14. Бужанська М. В. Актуальні проблеми безпеки праці під час воєнного стану в Україні. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2023. № 4 (87). С. 414-417.
15. Мусієнко А. О., Фролов М. М. Щодо дисципліни праці та внутрішнього трудового розпорядку. *Сучасні дослідження в глобалізаційному світі: наука для миру і безпеки: матеріали II Міжнародного форуму молодих учених, 12 червня 2024*. С. 210-211
16. Іщійкін Т. Є., Завгородній В. Р., Мошценець Н. Інновації як інструмент забезпечення конкурентних переваг сучасного підприємства. *Вісник Полтавського державного аграрного університету («Економіка, управління та фінанси»)*. 2025. № 3. С. 12-18.
17. Medina M. S., Montoya M. R., Intriago V. R. C. Value stream mapping (VSM). *Lean manufacturing in Latin America: concepts, methodologies and applications*. 2024. P. 470.

18. Демиденко С. Л., Демиденко В. В. Кайдзен – філософія бізнесу. *Теорія і практика сучасної економіки* : матеріали XXIII Міжнар. науково-практ. конф., м. Черкаси, 20 жовтня 2022. С. 52–54.

19. Денисюк О., Саннікова С. Lean-менеджмент як технологія управління вітчизняними підприємствами в умовах кризи. *Економіка та суспільство*. 2022. № 46.

20. Escott, E. Jidoka: automation with a human touch. *Software and Systems Modeling*. 2025. №524(2). P. 339.

21. Wolniak R. The usage of Poka-Yoka in industry 4.0 conditions. *Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie / Politechnika Śląska*. 2024. Vol. 191. P. 614.

22. Гончаренко О. Г. Підвищення продуктивності роботи розподілених команд. *Актуальні проблеми сталого розвитку*. 2025. № 2 (8). С. 279.

23. Lean-кейси. *Lean Institute Ukraine*. URL: <https://lean.org.ua/cases/> (дата звернення 20.02.2026)

24. Офіційний сайт СП ТОВ «Модерн Експо». URL: <https://modern-expo.eu/ua> (дата звернення: 24.02.2026)

25. MODERN-EXPO. URL: <https://fin-info.modern-expo.com/> (дата звернення: 25.02.2026)

26. У Луцьку компанія «Modern Expo» розповіла, як налагодити успішне виробництво продукції. URL: <https://www.volynpost.com/news/54641-u-lucku-kompaniia-modern-expo-rozpovila-iak-nalagodyty-uspishne-vyrobnyctvo-produkcii-foto> (дата звернення: 18.03.2026)

27. Звіт про фінансові результати СП ТОВ «Модерн-Експо» за 2023 рік. URL: <https://fin-info.modern-expo.com/звітність/звітність-2023> (дата звернення: 18.03.2026)

28. Звіт про фінансові результати СП ТОВ «Модерн-Експо» за 2024 рік. URL: <https://fin-info.modern-expo.com/звітність/звітність-2024> (дата звернення: 18.03.2026)

29. Звіт про фінансові результати СП ТОВ «Модерн-Експо» за 2025 рік.
URL: https://clarity-project.info/edr/21751578/yearly-finances?current_year=2025

(дата звернення: 18.03.2026)

30. Блей О. А., Бикова А. Л. Організація процесу підбору і адаптації персоналу. *Scientific research as a mechanism of effective human development*. М.Софія, Болгарія. 2024 С. 70-72.

31. Псюк П. В. Використання штучного інтелекту у процесі підбору персоналу. *Кваліфікаційна робота бакалавра*. М. Тернопіль. 2025. С. 7

32. Work Modern Expo. URL: <https://work.modern-expo.com/modern-expo>
(дата звернення 04.05.2026)

33. Ремньова Л., Симонов О., Хмелевський С. Адаптація персоналу як виклик ринку праці в умовах війни. *Науковий вісник Полісся*. 2023. № 2 (27). С. 62-73.

34. Шитікова Л. В., Головатенко С. С. Аналіз ефективності використання трудових ресурсів і трудового потенціалу підприємства. *Міжнародна науково-практична конференція: «Відновлення України та її регіонів в контексті глобальних трендів: управління, адміністрування та забезпечення»*. 25-26 травня 2023. С. 268-269

35. Державна служба статистики України. *Головне управління статистики у Волинській області*. URL: <http://www.lutsk.ukrstat.gov.ua/>

ДОДАТКИ

Додаток А

**Звітність СП ТОВ
«МОДЕРН-ЕКСПО»
за 2023-2025 рр.**

Додаток Б

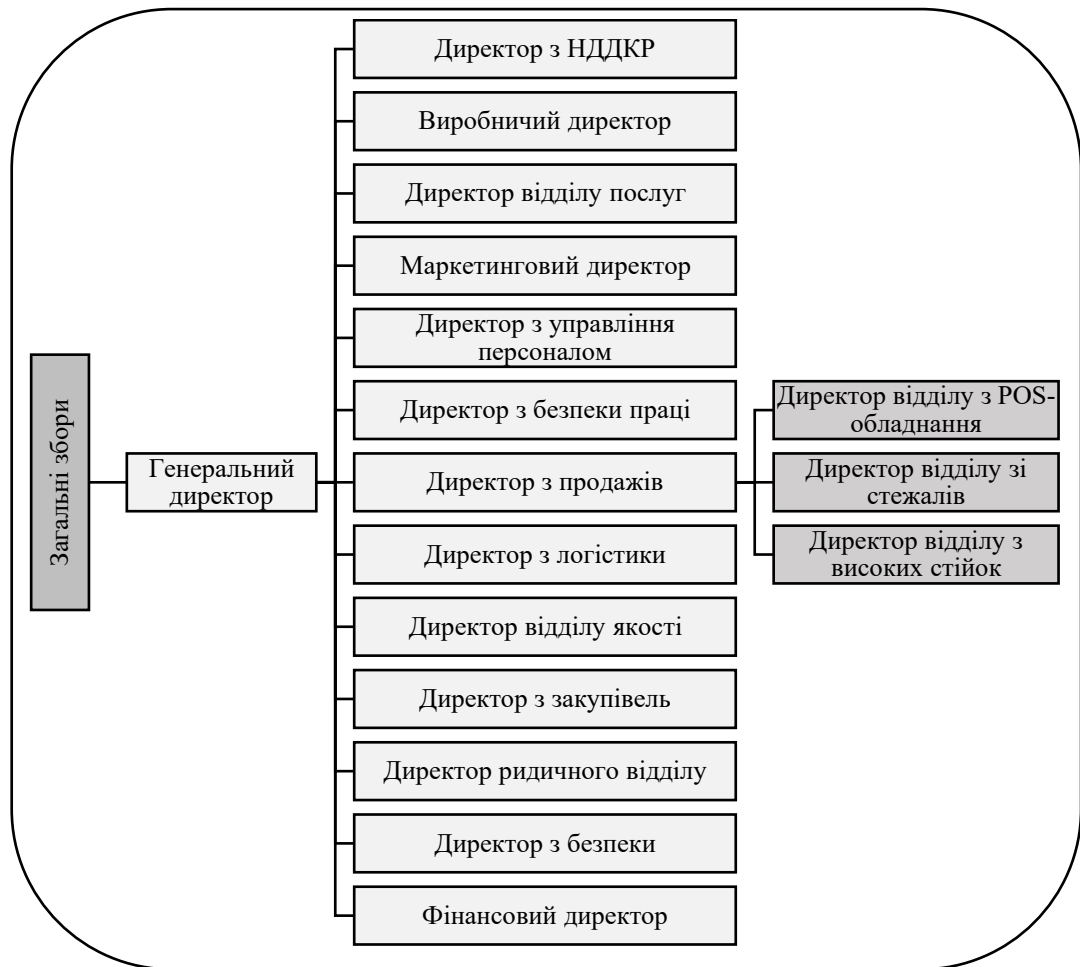


Рис. Б.1. Організаційна структура СП ТОВ «Модерн-Експо»

Джерело: Складено автором на основі внутрішньої інформації СП ТОВ «Модерн-Експо»

Додаток В

СИСТЕМА 5S



Рис. В1. Приклад 1 застосування принципів 5S на СП ТОВ «Модерн-Експо»