

# ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки і управління  
Економіки, аналітики, моделювання та інформаційних технологій в бізнесі

## КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА


магістр  
(освітній рівень)

Галузь знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»  
Спеціальність 051 «Економіка»  
Освітня програма «Економіка і аналітика бізнесу»

на тему: Діагностика ефективності праці та шляхи її підвищення на прикладі підприємств з виготовлення виробів із бетону на прикладі ТДВ «Хмельницькзалізобетон» (м. Хмельницький)

ДРЕАБ. 0 2 4 3 3 3 . 0 1 . 0 2 . 0 0

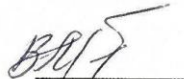
Виконав: студент 2 курсу, гр. ЕАБм-24-1

  
Підпис, дата

Анатолій ГЛАДКИЙ

Ініціали, прізвище

Керівник

  
Підпис, дата

Валентина ПОЛОЗОВА

Ініціали, прізвище

Нормоконтролер

  
Підпис, дата

Олександр ПИЛИПЯК

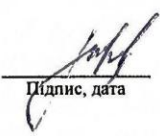
Ініціали, прізвище

До захисту допускаю:

Завідувач кафедри ЕАМ та ІТБ

д-р екон. наук, проф.

15 12 2025 р.

  
Підпис, дата

Павло ГРИГОРУК

Ініціали, прізвище

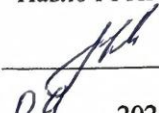
Хмельницький, 2025

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки і управління  
Кафедра Економіки, аналітики, моделювання та інформаційних технологій в  
бізнесі  
Освітній рівень «магістр»  
Галузь знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»  
Спеціальність 051 «Економіка»  
Освітня програма «Економіка і аналітика бізнесу»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри  
Павло ГРИГОРУК



1 09 2025 року

З А В Д А Н Н Я  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Гладкому Анатолію Анатолійовичу

1. Тема роботи «Діагностика ефективності праці та шляхи її підвищення на прикладі підприємств з виготовлення виробів із бетону на прикладі ТДВ «Хмельницькзалізобетон» (м. Хмельницький)», керівник роботи Полозова Валентина Михайлівна, кандидат економічних наук, доцент, затверджена наказом по університету від 25.08.2025 року № 65, додаток № 12.
2. Строк подання студентом роботи на кафедру 15 грудня 2025 року.
3. Вихідні дані до роботи: законодавчі положення України, наукова, методична література з питань ефективності праці, дані звітності підприємства
4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ. Теоретичні основи ефективності праці промислового підприємства. Аналітична оцінка діяльності підприємства. Діагностика та резерви підвищення ефективності праці на підприємстві. Висновки.
5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень). Сутнісні відмінності продуктивності та ефективності праці. Основні цілі діагностики ефективності праці. Система діагностики ефективності праці персоналу. Зміна обсягу ВВП. Оцінювання господарської діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон». Аналіз ефективності праці на підприємстві. Аналіз формування чистого фінансового результату. Результуючі показники ефективності праці. Середньомісячна заробітна плата за видами економічної діяльності. Середньомісячна заробітна плата у ЄС та Україні. Співвідношення рівня середньомісячної заробітної плати у 2023-2023 роках. Етапи розробки програми зростання ефективності праці. Перелік основних мотивів. Рекомендовані заходи підвищення ефективності праці на ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

## 6. Консультанти розділів кваліфікаційної роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 1.09.25р.


## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Назва етапів (розділів) кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
Вступ	01.10.25	
Теоретичний розділ	20.10.25	
Аналітично-дослідницький розділ	15.11.25	
Проектно-рекомендаційний розділ	01.12.25	
Висновки	05.12.25	
Оформлення роботи. Графічна частина	15.12.25	

Здобувач

 **Анатолій ГЛАДКИЙ**

Керівник роботи

 **Валентина ПОЛОЗОВА**

АНОТАЦІЯ  
до кваліфікаційної роботи

Здобувача Анатолія ГЛАДКОГО

Керівник Валентина ПОЛОЗОВА

Тема роботи Діагностика ефективності праці та шляхи її підвищення на прикладі підприємств з виготовлення виробів із бетону на прикладі ТДВ «Хмельницькзалізобетон» (м. Хмельницький)

Пояснювальна записка до роботи включає 74 сторінки, 16 таблиць, 14 рисунків, перелік джерел посилання з 30 найменувань, 1 додатку.

Ключові слова: Діагностика, праця, ефективність праці, продуктивність праці, управління персоналом, мотивація праці, управління ефективністю праці, мотиваційний моніторинг працівників.

Предметом дослідження є: система управління ефективністю праці на промисловому підприємстві.

Підприємство-об'єкт дослідження ТДВ «Хмельницькзалізобетон» (м. Хмельницький).

За результатами дослідження сформульовані рекомендаційні заходи щодо діагностики та підвищення ефективності праці на промисловому підприємстві на прикладі ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

Одержані результати можуть бути використані у практичній діяльності промислових підприємств, в т.ч. ТДВ «Хмельницькзалізобетон.

Дата виконання кваліфікаційної роботи 15.12.25р.

Дата захисту кваліфікаційної роботи 23.12.25р.

Здобувач  / Анатолій ГЛАДКИЙ /

	5
	С
ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1 Сутнісна характеристика ефективності праці	9
1.2 Підходи та методи діагностики ефективності праці	14
1.3 Управління ефективністю праці	23
РОЗДІЛ 2 АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	27
2.1 Оцінювання ефективності праці в Україні	27
2.2 Загальна характеристика підприємства	33
2.3 Характеристика системи управління персоналом підприємства	37
2.4 Аналіз мотивації та оплати праці на підприємстві	42
2.5 Аналіз фінансових результатів діяльності підприємства	45
РОЗДІЛ 3 ДІАГНОСТИКА ТА РЕЗЕРВИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ	49
3.1 Діагностика оплати праці	49
3.2 Формування системи управління ефективністю праці на підприємстві	58
3.3 Розробка системи мотиваційного моніторингу працівників	60
ВИСНОВКИ	67
СПИСОК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ	71
ДОДАТКИ	75

Будівництво є одним з найбільших секторів, що покликані задовольняти потреби населення країни та економічного сектору у різного типу будівлях і спорудах. Розвиток галузу виробництва будівельних матеріалів, підвищення рівня якості продукції та послуг – це також чинники найбільш ефективного відтворення робочої сили, а отже зростання продуктивності/ефективності суспільної праці.

Подальший розвиток сектора будівництва і промисловості з виробництва будівельних матеріалів (що обслуговує його), підвищення рівня та якості та результативності потребують значної кількості робочої сили. За цих умов важливо підвищувати ефективність праці в на промислових та будівельних підприємствах.

Зростання ефективності праці обумовлюється: науково-технічним прогресом, підвищенням рівня та ступеня автоматизації праці, удосконаленням її організації, рівнем кваліфікації кадрів та іншими чинниками.

Більшість підприємств з виробництва будівельних матеріалів не лише виготовляють продукцію, а також надають різноманітні послуги. Особливості діяльності цих підприємств обумовлюють організацію праці, склад та структуру персоналу.

У штаті промислових підприємств велику питому вагу складають робітники, що виконують різні функції (65-80%). Це обумовлено характером доцільно спрямованої діяльності працівників, тобто робітники задіяні як у виробничих процесах так і виконанням різноманітних послуг у будівництві.

З підвищенням якості продукції та послуг у більшості секторів промисловості зростає трудомісткість виробничої діяльності, при цьому обсяг продукції (послуг) може або не зростати зовсім, або збільшуватися не пропорційно відносно приросту трудомісткості.

Співвимірювання витрат праці та її результатів на будь-якому підприємстві – дуже складне завдання, воно посилюється ще й тим, що не завжди науково-технічний прогрес (автоматизація та діджиталізація), його вплив на

зниження трудомісткості перекриваються через зростання якості та рівня<sup>7</sup> надання послуг. Отже, просто пряме співставлення витрат праці та кінцевих кількісних результатів діяльності підприємств не може бути відповідним та явним критерієм оцінювання його ефективності.

Для промислових підвищення ефективності/результативності праці має першорядне значення як з точки зору зростання економіки даного виду діяльності, так і забезпечення його робочою силою з гідною оплатою праці. Це доводить актуальність обраної теми дипломної магістерської роботи.

Об'єктом кваліфікаційної роботи є промислове підприємство з виробництва будівельних матеріалів ТДВ «Хмельницькзалізобетон», м Хмельницький.

Предметом кваліфікаційної роботи є економічне управління на підприємстві, а саме використання трудових ресурсів, рівень ефективності праці на підприємстві.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних та практичних аспектів ефективності праці на підприємстві.

До основних завдань належать:

- визначення сутності ефективності та продуктивності праці, методів їх оцінювання, підходів до економічного управління ефективністю праці на підприємстві;

- аналізування системи управління персоналом на підприємстві, рівня використання трудових ресурсів;

- пошук резервів підвищення ефективності праці на ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

До елементів наукової новизни можна віднести:

- методичний підхід до оцінювання ефективності праці на мега та макро рівнях;

- методичний підхід щодо діагностики оплати праці на мезорівні;

- система мотиваційного моніторингу

працівників. Результати дослідження

опубліковано:

Полозова В. Сутнісна характеристика ефективності праці / В. Полозова,<sup>8</sup>  
А. Гладкий. // Матеріали V Міжнародної науково-практичної  
конференції

«Бекграунд економіки, бізнесу та HR-інжинірингу у контексті формування  
інноваційної парадигми стратегії сталого розвитку України у XXI столітті»:  
13- 14 листопада 2025 р. – Хмельницький. нац.. ун-т. – Хмельницький : ХНУ,  
2025.

# РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ<sup>9</sup> ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

## 1.1 Сутнісна характеристика ефективності праці

Праця в економічно розвинутих країнах світу є найвагомим чинником виробництва. В Україні вона досі залишається, на жаль, малопродуктивною і дешевою. Стан ефективності праці та її резерви у сучасній економічній науці залишаються здебільшого поза увагою. Нехтування трудовим чинником є насамперед у недостатній увазі до проблем матеріального стимулювання. У практиці оплати праці її продуктивність (ефективність), досить часто, не враховується. Розбіжність особистих інтересів працівників та суспільних економічних інтересів держави, – а вони вимагають безумовного врахування рівня продуктивності праці та раціонального використання усіх ресурсів, – є однією з основних причин економічних невдач таких країн як Україна.

Серед понять та категорій, якими характеризують окремі аспекти праці різні науковці та фахівці-практики виділяють наступні: результативність, ефективність, продуктивність, якість та стабільність праці.

Вихідним у цих термінах є праця, що розглядається як доцільна діяльність людей (працівників підприємства), спрямована на досягнення корисного результату (для підприємства – дохід і прибуток, для суспільства – економічні блага у вигляді товарів, робіт та послуг). Фізіократи першими обґрунтували базову ознаку продуктивної праці [21]. Поняття «фізіократ» походить від двох термінів: phisis- природа, kratos – сила, влада, тобто влада природи. Найбільш відомими представниками даного напрямку є Ф. Кене й А. Тюрго. Ф. Кене вважається засновником фізіократичної теорії суспільного багатства. Основне бачення цієї теорії виражається в тому, що джерелом «чистого продукту», (що стає понад витратами на виробництво), є земля, природа і отже продуктивною є праця, що робить цей продукт.

Певним чином протилежний погляд на поняття продуктивної праці<sup>10</sup> бачимо у представника класицизму – шотландського економіста А. Сміта. На його думку, продуктивною є праця, що створює вартість. Тобто, праця в сільському господарстві відрізняється особливою продуктивністю, тому що тут разом з людиною «працює» також і природа. Основна ідея А. Сміта та інших економістів-представників класицизму полягає у тому, що вони відмічають, що багатство народів створюється продуктивною працею у всіх секторах економіки. І ключ до багатства полягає саме у створенні умов для підвищення продуктивності праці [21].

Подальше дослідження у межах теорії трудової вартості, характеру праці, його властивостей проводилась в роботах К. Маркса. Він побудував логічно струнку концепцію про двоїстий характер праці, що включена в товар. Праця, на його думку, визначається «сукупністю таких властивостей, як конкретна й абстрактна, жива та минула, приватна і суспільна, проста й складна».

Паралельно даному напрямку розвивалися інші економічні теорії, згідно з якими, в основі вартості товару насамперед є кілька факторів виробництва: праця, капітал, земля (за сучасним підходом – ще й інтелектуальний капітал). Вперше базові основи теорії продуктивності чинників виробництва були сформульовані французькими вченими Б. Сеєм і Ф. Бастіа.

Відповідно до них, вартість товару будується усіма чинниками виробництва і в подальшому розкладається на доходи кожного чинника, а саме: заробітну плату працівників, земельну ренту землевласників, та відсоток на капітал підприємців.

Формування теорії граничної продуктивності наприкінці 19 сторіччя значно доповнила різні положення, які раніше були вибудовані. Вихідні принципи цієї теорії були сформульовані американцем Д.Б. Кларком (1847-1939), який вважав, що усі чинники виробництва однаково є продуктивними, і кожний з них створює частину вартості. Частка кожного виробничого чинника в вартості кінцевого продукту визначається саме величиною граничної продуктивності. Звідси слідує, що продуктивність притаманна всім виробничим

чинникам, і від ефективності їхнього використання (споживання) залежить<sup>11</sup> економічний ріст у суспільстві.

У останні роки проблеми ефективності праці досліджувалась у наукових працях таких іноземних вчених як: М. Бейтлі, Г. Гант, П. Друкер, Я. Карнаї, М. Мескон та ін. У 2021 р. лауреат Нобелівської премії з економіки Д. Кард вперше провів дослідження щодо впливу величини заробітної плати, освіти на сучасний ринок праці та ефективність праці загалом. «Якщо порівняти чи відстежити середню зарплату в регіонах, куди їдуть мігранти, то може виявитися, що вона зростає швидше, ніж у тих, де їх немає. Мігранти можуть їхати до тих регіонів, які зростають швидше і в яких легше знайти роботу» [12].

Серед українських науковців з напрямку ефективності праці варто виділити наступних: Д. П. Богиня, В. Ф. Беседін, О. А. Грішнова, В. М. Данюк, Т. А. Заяць, А. М. Колот, Т. М. Кір'ян, Е. М. Лібанова, О. В. Макарова, А. С. Пасєка, А. П. Ревенко, М. В. Семикіна, О. С. Шнипко та ін. Розгляд наукових праць показує, що на сьогодні в економічній науковій літературі наявні дослідження змісту та напрямів зростання ефективності праці, специфічних викликів та їх дії в сучасних складних умовах.

Досить часто можна побачити, як в економічній теорії і підприємницькій практиці ототожнюються такі поняття як «ефективність праці», «продуктивність праці» та «результативність праці» [4, 5, 6, 8, 9, 13, 15, 16, 20, 22]. На нашу думку, поняття ефективності є ширше ніж продуктивність – яка може розглядатись насамперед як ефективність трудової діяльності людей (працівників підприємства). Ефективність та результативність праці досить близькі поняття, але найперше відрізняються саме підходами та критеріями оцінювання (більше зупинимось у наступному параграфі)

Разом з тим, зростання продуктивності праці повинно мати і підвищення її результативності. Тому, продуктивність праці досить часто приймається як науковцями-дослідниками так і підприємцями-практиками головним критерієм оцінювання результативності (ефективності) праці.

Продуктивність праці насамперед характеризує ефективність віддачі<sup>12</sup> людського чинника в матеріальному виробництві і суспільному багатстві. Головна роль продуктивності наявна у національній економіці тому, що:

1) зростання продуктивності праці є головним джерелом збільшення національного доходу і, отже, подальшого стабільного розвитку економіки загалом, а також і підвищення добробуту населення;

2) наявна можливість значної економії саме живої праці, дозволяє забезпечити приріст обсягів виробництва за умов скорочення економічно активного населення і трудових ресурсів у економічно розвинутих країнах;

3) від рівня продуктивності праці дуже залежить ефективність використання матеріально-технологічних та енергетичних ресурсів, окупність витрат окремого виробника та суспільних витрат загалом.

Сутнісні відмінності продуктивності та ефективності праці подано на рисунку 1.1.

Під ефективністю праці варто розглядати соціально-економічну категорію, яка показує певний ступінь досягнення визначеної мети, і співставна із величиною оптимального використання задіяних при цьому матеріально-технологічних та енергетичних ресурсів. Отже, ефективність праці можна подати саме як порівняння понесених витрат і одержаних результатів. В подальшому ефективність праці буде відтворена в економічній оцінці виготовленого і спожитого продукту праці.

Разом з тим, підсумовуючи думки окремих науковців варто визначити, що під ефективністю праці необхідно розглядати соціально-економічну категорію, яка показує не лише результативність живої праці, а й оцінює окремі соціально-психологічні аспекти праці: корисність, ступінь задоволення попиту, режим робочого часу, моральне задоволення та матеріальну винагороду тощо.

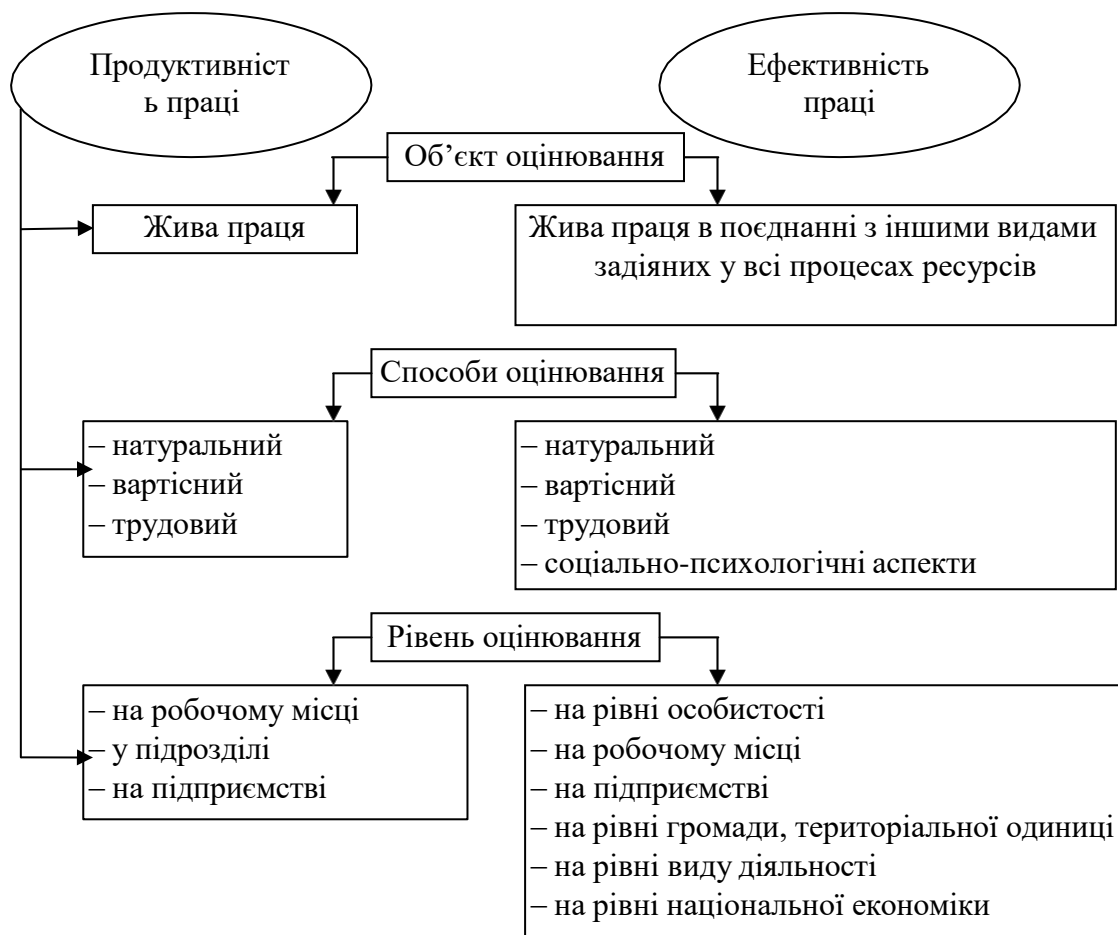


Рисунок 1.1 – Сутнісні відмінності продуктивності та ефективності праці

Проблема оцінювання продуктивності праці є досить простою на перший погляд, але складною на практиці і пояснюються це тим, що в одному критерію прагнуть врахувати багато важливих характеристик і особливостей. Думка, що продуктивність характеризує ефективність праці, на наш погляд, є абсолютно вірною. Але разом з тим, критерій ефективності праці повинний найбільш повно враховувати витрати усіх елементів праці, чутливо реагувати на як найменші структурні зміни в економіці, на підприємстві, а також забезпечити співставність від мікро- до макрорівня.

Якщо ефективність насамперед характеризує співвідношення результатів і витрат праці із кількісної сторони, то їх якісна сторона характеризується таким поняттям як «якість праці». Якість праці, як особлива характеристика ефективності, подається з точки зору двох ознак: результативності понесених витрат і економічності спожитих витрат.

Під результативністю витрат будемо розглядати ступінь досягнення<sup>14</sup> заданої мети: в даному конкретному випадку – забезпечення конкурентоспроможності продукції високої якості, виконуваних робіт чи наданих послуг за всім комплексом експлуатаційних властивостей (додатково до тих вимог, які були враховані при оцінюванні продуктивності праці).

Економічність витрат розглядається через інтенсивність праці та продуктивність задіяних матеріально-технологічних та енергетичних ресурсів. Інтенсивність праці – це ступінь її напруженості, яка оцінюється через витрати фізичної та нервової енергії працівника в одиницю часу. Інтенсивність праці насамперед залежить від наявної технології і суб'єктивним відношенням людини до праці. В той же час, цей чинник прямо впливає на оптимальне за певних сучасних умов використання природних, матеріальних, технічних та енергетичних ресурсів.

Поряд з цим розглядається і поняття стабільності праці як ступінь стійкості, непорушності, усталеності організаційних і економічних умов, які повинні забезпечити ефективну роботу персоналу підприємства, використання його потенціалу, а на мікрорівні і як чинник запобігання прихованого безробіття.

## 1.2 Підходи та методи діагностики ефективності праці

При вимірюванні ефективності праці як правило оцінюють її результативність, успішність або співвідношення отриманого результату і сукупності усіх задіяних затрат живої й уречевленої праці. Ефективність праці будемо розглядати як більш широке поняття, ніж просто продуктивність праці, оскільки ця категорія враховує не тільки обсяг продукції (робіт, послуг), кількість залучених працівників або затрачений час, а й економічні витрати на її виготовлення, що за ринкових умов є найголовнішим чинником конкурентоспроможності товару при визначенні повної собівартості та ціни на ринках. Тобто, можна стверджувати – терміни (показники) ефективність праці та

ефективність виробництва взаємопов'язані між собою та взаємозалежні один від іншого.<sup>15</sup>

Серед основних показників, які використовують як критерії оцінювання ефективності праці виокремимо наступні:

– продуктивність праці – кількість (вартість) продукції, що виготовляється в розрахунку на одиницю робочого часу;

– трудомісткість продукції – трудові витрати праці на виготовлення одиниці продукції;

– фондоозброєність – співставлення середньої вартості основних засобів (або її активної частини) до середньооблікової чисельності працівників за конкретний період;

– зарплатомісткість продукції – співставлення фонду оплати праці (або його окремих частин) до вартості (повної собівартості) виготовлення продукції за конкретний період.

Продуктивна праця у виробничих секторах національної економіки – основа підвищення ефективності економіки та зростання добробуту населення, розвитку потенціалу кожного члена суспільства. Саме тому, дуже важливо створити необхідні умови для ефективної праці – інституціональні, економічні, технічні, організаційні, соціальні, а також формувати оптимальні взаємовідносини між усіма учасниками господарського процесу – власниками засобів виробництва (підприємцями-роботодавцями) і власниками робочої сили (найманими працівниками). Базові умови при цьому регулюються чинним законодавством.

На ефективність праці впливають економічні, виробничі та соціальні чинники: умови відтворення робочої сили, рівень і тривалість високої працездатності, якість та привабливість праці, соціально-економічні розбіжності між різними громадами, спеціалізація регіонів тощо. Поняття ефективність праці відноситься не лише до сфери матеріального виробництва, але й інших видів трудової діяльності людей, а от як продуктивність праці прийнято оцінювати тільки у секторах матеріального виробництва. Отже, при оцінюванні

продуктивність праці є більш вузьким поняттям, ніж ефективність праці.<sup>16</sup> Однак продуктивність праці дуже тісно пов'язана з її ефективністю і значною мірою відображає її.

Поряд з цим, потрібно відокремлювати ефективність конкретної праці від ефективності суспільно необхідної праці.

У практичній діяльності підприємств застосовується термін економічна ефективність праці, який не потрібно ототожнювати з поняттям ефективність праці. Економічна ефективність праці може оцінюватись через суму зниження затрат на одиницю продукції, отриманої в результаті різних управлінських впливів (вдосконалення організації праці, технології виробництва й обслуговування техніки). Оцінювання економічної ефективності праці передбачає не тільки зіставлення результатів праці з витратами робочого часу, а й витратами праці у грошовому вираженні.

Зростання обсягів виробництва у певному масштабі робочого часу (година, день, місяць, квартал, рік), яке поєднане із зростанням загальної маси затрат праці (тобто витрат робочого часу при конкретно визначеному рівні її продуктивності праці), показує зміну екстенсивних, інтенсивних величин праці та її продуктивності.

Головним критерієм, що оцінює рівень продуктивності конкретної праці, є показник трудомісткості виробництва продукції. В економічній практиці трудомісткість продукції оцінюється затратами робочого часу на одиницю конкретного продукту. Інтенсивність праці при цьому не відслідковується. На практиці ж зниження рівня трудомісткості продукції лише тоді пропорційне зменшенню витрат робочого часу на виготовлення одиниці продукції, коли рівень інтенсивності праці буде постійним. Отже, постає важливе завдання: досягти суспільно оптимального рівня інтенсивності праці та виділити методи її оцінювання.

Відношення «результати – витрати» і показує ефективність. Результати економічної діяльності підприємства найчастіше виражають обсягами продукції (дохід від реалізації) та прибутку (фінансовий результат від реалізації продукції).

Тому основними критеріями ефективності є продуктивність і рентабельність.<sup>17</sup> Рентабельність праці у загальному випадку оцінюється відношенням прибутку від певного виду діяльності до відповідних витрат ресурсів.

Загалом проблема оцінювання ефективності діяльності підприємства та пошуку шляхів її зростання є складною важко формалізованою. Адже будь-яке підприємство – це складна відкрита система, яку дуже важко спростити, не загубивши при цьому її визначальних (базових чи суттєвих) характеристик. Тому розраховувати, що можна одержати просту й легко зрозумілу схему оцінювання, що давала б змогу діагностувати бажаний результат в усіх можливих випадках, було б зовсім наївно.

Ресурсний напрямок оцінювання ефективності діяльності підприємства відображає найперше аналізування ефективності використання наявної матеріально-технологічної бази виробництва та живої праці. Також приймається до уваги рівень завантаження обладнання, структура повної собівартості продукції, яка виготовляється, з точки зору питомої ваги витрат на амортизацію, матеріальних та трудових витрат. Виділені показники оцінюються в динаміці, а також, за можливості, порівнюються з величинами найближчих конкурентів чи галузевим рівнем.

Резерви збільшення ефективності праці – це такі потенційні можливості її зростання, які вже виявлено, але з різних причин поки що не впроваджено у практику діяльності підприємства. На відміну від чинників, резерви розглядаються як потенційні можливості економії робочого часу у виробництві на основі розумних трудових зусиль персоналу підприємства. Резервотворчими джерелами приросту продуктивності праці є наявні реальні технічні, організаційні або економічні заходи – впровадження наукових досягнень у економічну практику, інновацій, скорочення непродуктивних витрат робочого часу тощо.

Однак варто відмітити, що величина втрат і непродуктивних витрат робочого часу може бути названа резервотворчою лише у тій частині, де вона оптимізує нормативний баланс робочого часу.

У практиці роботи українських підприємств проблема відповідного і<sup>18</sup> точного оцінювання ефективності праці і сьогодні залишається найбільш не вирішеною. Оцінювання ефективності праці окремого працівника спрямовано на реалізацію трьох цілей: адміністративної, інформаційної і мотиваційної (рисунок 1.2).



Рисунок 1.2 – Основні цілі діагностики ефективності праці

Найбільшого застосування для аналізування ефективності праці мають показники, що оцінюють продуктивність праці (виробіток та трудомісткість продукції). Базовим недоліком даних критеріїв є нівелювання якісними ознаками праці та результатами праці загалом, а також неможливість реального його застосування при оцінюванні ефективності праці невиробничого персоналу (в т.ч. допоміжного, обслуговуючого та керівного).

При застосуванні вартісних показників обсягу реалізованої продукції (чистий дохід від реалізації) як основи вираховання показника ефективності праці проводиться порівняння фактично виконаного обсягу робіт із запланованим (або даними попереднього періоду). Головною перевагою цього критерію є те, що він є найбільш простим з точки зору вихідної інформації в

цілому по результатам діяльності суб'єкту господарювання. Економічно<sup>19</sup> більш точно ефективність праці виказує прибуток підприємства (чистий фінансовий результат).

Загальним недоліком зазначених критеріїв є те, що вони показують ефективність праці всіх працівників підприємства загалом без урахування їх конкретної участі і, відповідно, не дозволяють оцінити ефективність праці кожного виконавця зокрема.

Тому, на основі потреби реформування моделі трудових відносин і управління людським капіталом у напрямку значно кращого використання творчих (в т.ч. інноваційних та креативних) здібностей працівників оцінювання ефективності праці часто прирівнюють до діагностування компетентності виконавця.

Для практичного використання будемо розглядати ефективність праці як показник, що показує ступінь оптимального співвідношення між результатами та витратами праці, за умови наявної інтенсивності праці та належної її якості.

Тому для оцінювання ефективності праці як основний, базовий показник пропонуємо використати формулу:

$$E = \frac{P}{Z} \cdot K \quad (1.1)$$

де  $P$  – результати праці;

$Z$  – затрати праці;

$K$  – коригуючий коефіцієнт інтенсивності та якості праці.

Показник інтенсивності та якості праці має відображати властивості живої праці конкретного працівника порівняно з працею інших працівників, а також працею, взятою за еталон (певний визначений нормативний рівень). Тому якість праці будемо обраховувати саме через як компетентність працівника, адже, діагностуючи компетентність персоналу, в найзагальнішому вигляді оцінюємо:

потенційні персональні здібності працівників (рівень освіти, обсяг знань,<sup>20</sup> професійні навички, досвід роботи у конкретній сфері тощо); особисті характеристики (інноваційність, ініціативність, креативність, комунікабельність, надійність тощо); мотивація (професійні й особисті інтереси, бажання кар'єрного зростання тощо).

На рисунку 1.3 подана наступна система оцінювання ефективності праці персоналу підприємства. Дана система ґрунтується на таких складових, як: рівень оцінювання ефективності праці персоналу; критерії оцінювання; методи оцінювання і конкретизовані показники.



Рисунок 1.3 – Система діагностики ефективності праці персоналу

Узагальнюючим оцінюванням ефективності праці всього персоналу підприємства виступають основні показники діяльності підприємства, аналізування та планування яких здійснюється у короткостроковому (тактичному) та довгостроковому (стратегічному) періодах. Тобто на верхньому рівні ієрархії управління підприємством ефективність праці персоналу показує в результаті ефективність функціонування підприємства загалом.

На нижніх рівнях ієрархії управління підприємством доцільно оцінювати показники діяльності окремих структурних підрозділів або груп працівників, що

створюються для реалізації певних завдань, виконання функцій або<sup>21</sup> забезпечення бізнес-процесів.

На стратегічному або тактичному рівні результати діяльності можна оцінювати через виконання цілей підприємства, використовуючи відповідні критеріальні показники. Також для кожного структурного підрозділу підприємства можна визначити свої цілі та відповідні показники для їх обчислення. Система оцінювання результатів діяльності через відповідні цілі також подається у наукових джерелах як система оцінювання через ключові показники (KPI).

Так, для підприємств колективної форми власності можна виділити наступні цілі та показники:

1) зростання бізнесу (обсяги реалізації, величина фінансового результату, ринкова частка підприємства);

2) розширення номенклатури та асортименту продукції і послуг (структура реалізації або частка окремих видів продуктів та послуг);

3) зростання фінансової ефективності (відношення чистого фінансового результату до загального капіталу підприємства, власного капіталу доходів від різних видів діяльності);

4) зростання фінансової стійкості підприємства (кредиторська й дебіторська заборгованість);  
варто запропонувати такі цілі та показники, що аналізують ступінь їх виконання:

1) надійність і безперервність забезпечення ресурсами (нормативи по кількості й термінах постачання);

2) досягнення оптимального рівня логістичних витрат (питомі логістичні витрати, умовно-постійні витрати, коефіцієнт обслуговування, коефіцієнт технічних втрат);

3) забезпечення якісних характеристик ресурсів, які постачаються. Для оцінювання діяльності ремонтних структурних підрозділів:

1) дотримання графіка ремонтних робіт (терміни ремонтів,<sup>22</sup> міжремонтний період, простої у зв'язку з ремонтом);

2) забезпечення якості ремонтних робіт (експлуатаційні показники відремонтованого обладнання – потужність, питомі витрати палива, інші витрати, виробничий брак через технічний стан устаткування);

3) дотримання нормативного рівня витрат (норми та нормативи трудових і матеріальних витрат на виконання ремонтних робіт).

Для оцінювання ефективності праці окремих працівників можна також застосувати концепцію ключових показників, кількісні та якісні нормативи або різні індикатори, для того щоб оцінити якість виконаних завдань та функцій, ступінь їх складності, витрати часу, необхідний рівень компетенції.

Оцінювання ефективності результатів праці персоналу – це тривалий і дуже непростий процес, що вимагає застосування різних груп методів (експертних, статистичних, економіко-математичних, соціологічних) та розробки й використання різних комплексів критеріальних показників. Важливо використовувати не тільки усталені статистичні показники для оцінювання результатів праці, але й розробляти нові, індивідуальні показники, з урахуванням специфіки підприємства, галузевих особливостей, режиму роботи структурних підрозділів тощо. Для порівняння ефективності праці окремих структурних підрозділів або підприємств варто застосовувати комплексні або інтегральні показники, за допомогою яких можна визначати рейтинги та загалом оцінювати роботу суб'єкта господарювання.

Для отриманих інтегральних показників можна використати межі рівнів ефективності за шкалою Харінгтона. Інтегральні показники ефективності праці розраховують при цьому за допомогою таксономічного методу, так він дозволяє забезпечити повну редукцію складної характеристики, що визначається системою показників.

Для отримання і обробки кількісними методами якісної експертної інформації рекомендують застосовувати вербально-числові або лінгвістичні

шкали, в склад котрих включено змістовні найменування її градацій і відповідні їм числові значення або конкретизований діапазони числових значень.

Базовий поділ за шкалою Харінгтона, складається з п'яти інтервалів ( $x$ ):

- дуже висока інтенсивність критеріальної характеристики ( $x = 1,0 - 0,8$ );
- висока ( $x = 0,8 - 0,63$ );
- середня ( $x = 0,63 - 0,37$ );
- низька ( $x = 0,37 - 0,2$ );
- дуже низька ( $x = 0,2 - 0,00$ ).

Після діагностування рівня ефективності праці та його аналізування необхідно розробити рекомендації щодо напрямків підвищення ефективності праці на підприємстві через конкретизовані управлінські впливи.

### 1.3 Управління ефективністю праці

Управління ефективністю праці – це складний і динамічний процес, складові і результати якого перебувають в постійному розвитку, переходячи від одного діючого стану в інший. Їх рух і взаємодія відповідає певним закономірностям, які можна виділити у діалектичні і функціональні.

Діалектичні закономірності управління ефективністю:

1. Розширення меж об'єкту управління – зростання кількості рівнів, ускладнення форм і способів управління ефективністю праці, їх урізноманітнення залежно від часу і конкретно-історичної обстановки.. Сьогодні об'єктом управління виступає соціальна, економічна та організаційна ефективність живої праці (як фізичної, так і розумової, як регламентованої, так і творчої, інноваційної та креативної), від якої суб'єкт управління прагне отримати нові вигоди – від інтелекту, освіти, і навіть від емоцій працівників так само, як і від їх фізичних можливостей. Натепер робота над збільшенням ефективності розумової праці персоналу лише починає свій розвиток і перебуває приблизно на тому ж етапі, на якому століття тому знаходились дослідження із підвищення продуктивності фізичної праці. Але натепер про ефективність розумової праці

уже відомо набагато більше, ніж знали наші попередники сто років тому про<sup>24</sup> продуктивність фізичної праці.

2. Залежність від соціально-економічних цілей підприємства/суспільства – зазвичай основною метою будь-якої економічної діяльності визначено максимізацію прибутку (чистого фінансового результату). Іншим вираженням є мінімізація витрат. Обидва ці критерії є інтерпретацію принципу ефективності у вузькому розумінні, звідси управління ефективністю праці за таких умов бачимо через намагання зменшити витрати на персонал та оплату праці разом із збільшенням загальною витрат праці, як у інтенсивному, так і в екстенсивному вираженні. Орієнтація на максимізацію прибутку може відображати коротко-, середньо- або довгостроковий бачення суб'єкта управління. Одночасно не завжди максимізація прибутку є визначальною цільовою функцією, оскільки це бачення необхідно ув'язувати з іншими цілями. Прагнучи лише прибутку, доводиться нехтувати соціальними, екологічними чи етичними принципами. Через це, застосування підходів до управління ефективністю праці в широкому сенсі характерно для підприємств, пріоритетами для якої є соціальні (навіть суспільні) цілі, що відповідають, якщо не довгостроковим глобальним інтересам суспільства, то хоча б прагненню забезпечити високий рівень якості життя своїм працівникам. Тобто зростає роль таких регуляторів в суспільному житті, як культура, норми моралі, традиції, ідеологія, розвинуте мислення, а також підвищується якість трудового життя окремих працівників, розширюються можливості для самореалізації, усувається дискримінація на ринку праці, що призводить до зростання ефективності праці на всіх рівнях стабільного розвитку суспільства.

Функціональні закономірності управління ефективністю праці формують механізм та інструментарій даного процесу. Тобто, вони є функціональними тому що виникають саме в процесі функціонування організаційно-економічного механізму управління ефективністю праці. В сучасному ринковому середовищі до них відносимо:

- узгодження інтересів роботодавця-власника та найманого працівника;

- спрямування системи до оптимального рівня витрат і результатів праці;
  - розподіл доходів за результатами/витратами праці;
  - ускладнення колаборації між продуктивністю і соціальними параметрами трудового процесу;
  - зниження ступеня зв'язку між інтенсивністю праці і її ефективністю
- зниження ефективності суспільної праці при зростанні рівня безробіття.

Крім розглянутих функціональних закономірностей управління ефективністю в ринкових системах, які продовжують своє формування, також наявні стійкі функціональні взаємозв'язки, які можна констатувати як неринкові функціональні закономірності управління ефективністю праці – слабкий рівень зв'язку між оплатою праці та її результативністю; зростання економічної ефективності праці шляхом посиленої експлуатації персоналу; відсутність заохочення до підвищення ефективності та змістовності праці працівників.

Людський потенціал не може бути повністю реалізований, якщо первинні фізичні і санітарно-гігієнічні умови праці несприятливі і людина переживає за своє здоров'я і безпеку. Перелік питань, які включено до поняття «умови праці» досить широкий: від правових форм найму, що впливають на продуктивність праці, до психофізіології трудової діяльності працівника, облаштування приміщень і устаткування, що утворюють зовнішнє середовище, в т.ч. безпека на виробництві і у виробничий час. Сучасне сприйняття якості трудового життя передбачає обов'язкове віднесення до поняття умов праці і психологічних моментів, зокрема, це питання гнучкого графіку роботи, трудової дисципліни, боротьби із запізненнями і прогулами, методів заохочень і покарань, безпечних умов під час тривоги на робочому місці чи в дорозі до місця роботи тощо.

Достойний розмір винагороди за працю з працівниками виступає не лише пріоритетною умовою забезпечення відтворення робочої сили, але і як вагомий чинник трудової мотивації, завдяки чому підвищується якість робочої сили в цілому, стимулюється розвиток більш високих людських потреб. Це орієнтує, зазвичай, на диференційований підхід до оплати різних груп і категорій співробітників, а також на гнучких підхід до засобів матеріального

стимулювання залежно від зовнішніх та внутрішніх умов функціонування<sup>26</sup> бізнесу.

Насамперед, це передбачає більш повний і об'єктивний облік результатів праці кожного члена колективу, а також максимально тісний зв'язок результатів праці з розміром матеріального заохочення. Так як, особистий економічний інтерес працівника більш явний, ніж груповий або колективний, виникає завдання забезпечити диференціацію оплати праці в залежності від внеску конкретного працівника в досягнення кінцевих результатів підрозділу чи підприємства загалом.

Стратегічним завданням управління ефективністю праці є оптимізація результатів та витрат праці на персонал з дотриманням необхідної якості праці при існуючій інтенсивності. Адже мета будь-якого бізнесу – це досягнення поставлених стратегічних і тактичних цілей. Головний же ресурс, що виконує це завдання, – люди. Знання та дослідження закономірностей управління ефективністю праці є необхідним під час вибору конкретної дієвої моделі управління та комплексу управлінських інструментів.

## 2.1 Оцінювання ефективності праці в Україні

На макрорівні ефективність праці – це показник, який оцінює співвідношення між результатами економічної діяльності (створеним ВВП, національним доходом тощо) і витратами праці (кількістю зайнятих, відпрацьованих людино-годин або трудових ресурсів). Інакше кажучи, це показує, скільки економічного результату приносить одна одиниця праці.

Основні показники оцінки ефективності праці:

1. Продуктивність праці – величина ВВП у розрахунку на середньооблікову чисельність зайнятих або на загальну кількість відпрацьованих людино-годин, що відповідно показує, скільки гривень ВВП припадає на одного працівника чи на одну годину праці. Може розраховуватись у загальному обсязі по ВВП країни, у розрізі окремих видів діяльності чи регіонах (регіональний ВВП).

2. Коефіцієнт ефективності праці – узагальнений показник оцінювання результатів та витрат праці. Наприклад, можна порівнювати зростання ВВП із темпами зростання зайнятості. Якщо ВВП зростає швидше, ніж кількість працівників – ефективність підвищується.

3. Вартість одиниці праці – порівнюється відповідно рівень (індекси зростання) середньої заробітної плати та продуктивності праці. Широко використовується міжнародними організаціями (Світовим банком, Євростатом). Зростання показника свідчить, що оплата праці зростає швидше, ніж її продуктивність.

4. Валовий внутрішній продукт на одного зайнятого або на одного жителя – теж часто вважається індикатором загальної економічної ефективності (додатковий). Близький за суттю до першого показника, але має іншу базу порівняння.

Проаналізуємо зміни по ВВП загалом та окремими, пов'язаними з<sup>28</sup> діяльністю досліджуваного підприємства (ТДВ «Хмельницькзалізобетон») – таблиця 2.1.

Таблиця 2.1 – Зміна обсягу валового внутрішнього продукту за 2022-2024 роки (відсотків до відповідного кварталу попереднього року, у постійних цінах 2021 року) [3]

Рік	Показник	I квартал	II квартал	III квартал	IV квартал	У цілому за рік
2022	Валовий внутрішній продукт	-14,6	-36,6	-30,8	-30,6	-28,8
	Добувна промисловість і розроблення кар'єрів	-14,0	-37,1	-39,4	-40,6	-33,2
	Переробна промисловість	-26,1	-50,2	-44,3	-46,1	-42,2
	Постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря	-16,1	-36,8	-37,3	-41,1	-32,5
	Будівництво	-37,8	-75,9	-70,3	-66,9	-66,9
2023	Валовий внутрішній продукт	-10,2	19,3	9,7	5,2	5,5
	Добувна промисловість і розроблення кар'єрів	-21,9	4,5	10,3	10,4	-0,6
	Переробна промисловість	-13,0	30,3	20,0	27,8	14,9
	Постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря	-22,9	8,9	7,7	13,3	-0,9
	Будівництво	-7,3	65,1	27,5	27,7	27,1
2024	Валовий внутрішній продукт	6,8	4,0	2,2	-0,1	2,9
	Добувна промисловість і розроблення кар'єрів	8,3	2,9	-0,4	4,1	3,6
	Переробна промисловість	13,5	9,6	2,3	0,7	6,0
	Постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря	10,5	-7,5	-11,0	-3,4	-2,7
	Будівництво	42,8	36,7	3,4	2,5	16,2

Для більшої наглядності подано зміну обсягів ВВП на відповідних рисунках.

На рисунку 2.1 можемо побачити, що для початку війни (2022 рік) є характерним падіння обсягів ВВП як загалом так і у розрізі окремих видів діяльності та секторів економіки України у порівнянні з відповідними даними довоєнного 2021 року. Найбільше зниження обсягів спостерігаємо у будівництві та переробній промисловості. Як що у першому кварталі більша його половина припала на мирний час, то зниження ВВП не дуже велике. Протягом наступних

трьох кварталів вже бачимо значне падіння, що і відобразилось на річних показниках.

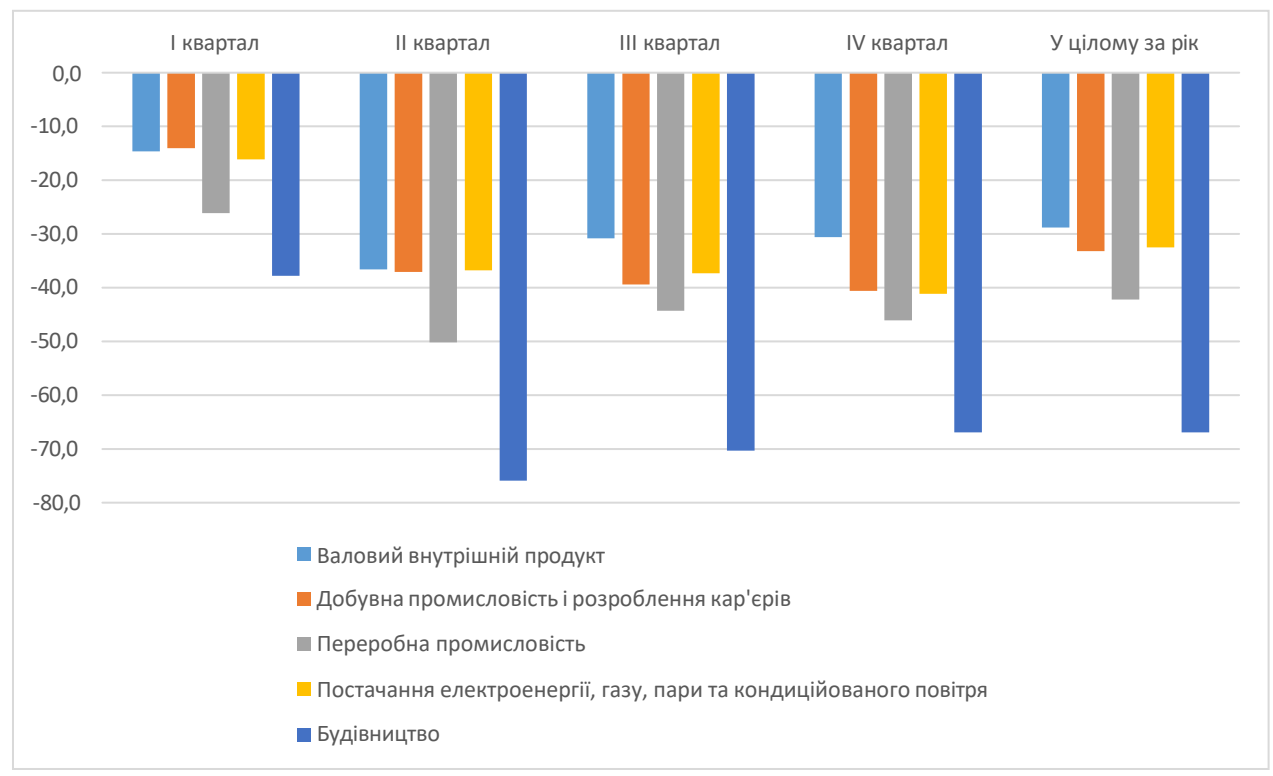


Рисунок 2.1 – Зміна обсягу валового внутрішнього продукту у 2022 році

На рисунку 2.2 показано зміну обсягу ВВП протягом чотирьох кварталів 2023 року та порівнюються річні дані. У першому кварталі можемо відмітити, на жаль, продовження негативного падіння 2022 року, хоч і темпи значно знизились (мінус 10-20 % у 2023 році на противагу 40-60 % у 2022 році). Найгірша ситуація була у секторі з постачання електроенергії та інших енергоресурсів і в добувній промисловості (наслідки найперше значних руйнувань на підприємствах зазначеного виду діяльності від ракетних атак росії взимку 2022-2023 років).

Другий квартал показав значний приріст ВВП, особливо у будівництві та переробній промисловості (-65,1 % і +30,3 % відповідно), та й загалом ВВП зріс на 19,3 %. Але уже у другій половині 2023 року темпи зростання ВВП сповільнюються. В цілому за рік найбільший приріст є по будівництву (+27,1 %) та переробній промисловості (+14,9 %). Загальне зростання ВВП склало 5,5 % проти падіння у 2022 році на 28,8 %.

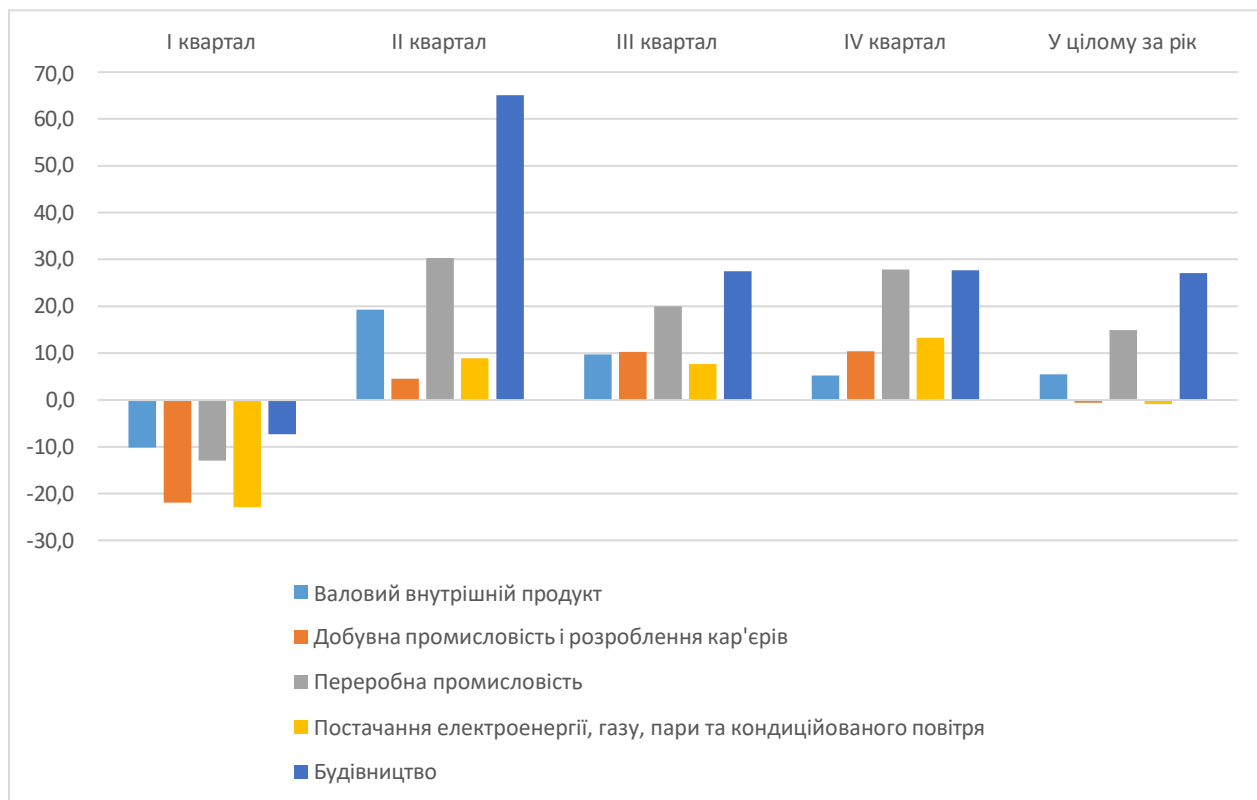


Рисунок 2.2 – Зміна обсягу валового внутрішнього продукту у 2023 році

Рисунок 2.3 дозволяє охарактеризувати динаміку у 2024 році. Тут знову бачимо стійке зростання у всіх аналізованих секторах економіки України. найбільший додатній показник є знову у будівництві – 42,8 % проти 6,8 % загалом. Частково, але дещо сповільнено дана тенденція продовжується протягом другого кварталу. Літні ворожі удари по енергетиці у 2024 році показали не лише значне падіння ВВП у даному секторі (відповідно 7,5 % і 11,0 %), але й негативно вплинули на сповільнення ВВП в інших галузях.

Як результат, в цілому за 2024 рік ВВП зріс лише на 2,9 %. Найбільший приріст є у будівництві – 16,2 %.

У таблиці 2.2 подано результати розрахунку зміни обсягів ВВП порівняно з довоєнним 2021 роком.



Рисунок 2.3 – Зміна обсягу валового внутрішнього продукту у 2024 році

Дана таблиця показує наскільки велике є падіння ВВП в цілому по економіці України і окремим видам економічної діяльності у 2022 році і на початку 2023 року (а в окремих секторах – виробництво електроенергії, зокрема,

- і в наступні періоди), що позитивні дуже незначні результати 2023 та 2024 років лише частково його покриває. Так, якщо загалом ВВП у 2022 році склав 71,2 % рівня 2021 року, то у 2023 році він піднявся до 75,1 %, а в 2024 році до 77,3 %. По добувній промисловості зниження ВВП на 1/3 у 2022 році практично не змінилось. Переробна промисловість показала кращі результати: у 2022 році 57,8

% ВВП 2021 року, 2023 рік – 66,4 % і 2024 рік – 70,4 % ВВП 2021 року.

У секторі постачання електроенергії ситуація лише погіршується. Якщо на 2022 рік ВВП склав 67,5 % ВВП 2021 року то в подальших роках відповідно знизився до 66,9 % та 65,1 %. Найбільш кардинально змінювався показник у будівництві. Якщо 2022 рік було закінчено з результатом 33,1 % від рівня ВВП 2021 року, то уже в 2023 році цей показник зріс до 42,1 %, а в подальшому і до 48,9 %. Але це разом з тим навіть не половина рівня 2021 року.

Таблиця 2.2 – Зміна обсягу валового внутрішнього продукту за 2022-<sup>32</sup> 2024 роки (відсотків до відповідного кварталу 2021 року, у постійних цінах 2021 року)

Рік	Показник	I квартал	II квартал	III квартал	IV квартал	У цілому за рік
2022	Валовий внутрішній продукт	-14,6	-36,6	-30,8	-30,6	-28,8
	Добувна промисловість і розроблення кар'єрів	-14,0	-37,1	-39,4	-40,6	-33,2
	Переробна промисловість	-26,1	-50,2	-44,3	-46,1	-42,2
	Постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря	-16,1	-36,8	-37,3	-41,1	-32,5
	Будівництво	-37,8	-75,9	-70,3	-66,9	-66,9
2023	Валовий внутрішній продукт	-23,3	-24,4	-24,1	-27,0	-24,9
	Добувна промисловість і розроблення кар'єрів	-32,8	-34,3	-33,2	-34,4	-33,6
	Переробна промисловість	-35,7	-35,1	-33,2	-31,1	-33,6
	Постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря	-35,3	-31,2	-32,5	-33,3	-33,1
	Будівництво	-42,3	-60,2	-62,1	-57,7	-57,9
2024	Валовий внутрішній продукт	-18,1	-21,3	-22,4	-27,1	-22,7
	Добувна промисловість і розроблення кар'єрів	-27,3	-32,4	-33,4	-31,7	-31,2
	Переробна промисловість	-27,0	-28,9	-31,6	-30,6	-29,6
	Постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря	-28,5	-36,3	-39,9	-35,5	-34,9
	Будівництво	-17,7	-45,6	-60,8	-56,7	-51,1

На жаль, варто зазначити, що з початком повномасштабної війни з росією, частина інформації на офіційному сайті Державної служби статистики України не оновлюється або подається фрагментарно. Відсутні зокрема і дані про загальну чисельність населення, зайнятих і працюючих, оплаті праці як загалом в економіці України, так і в розрізі окремих видів діяльності та секторів. Більшість інформації закінчується на 2021 році. За окремими показниками наявні дані за 2022 рік та у місячному розрізі 2025 року. Це унеможливило розрахунок показників ефективності праці на макрорівні. Більш детально можна ознайомитись також у [18, 19]. Продовжимо наше дослідження на мікрорівні – проведемо оцінювання ефективності праці на промисловому підприємстві, ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

Хмельницьке підприємство ТДВ «Хмельницькзалізобетон» є колективним підприємством, яке має право юридичної особи та здійснює свою діяльність відповідно до законодавства України з метою одержання відповідного прибутку. Підприємство є правонаступником щодо усіх майнових прав і обов'язків ЗАТ «Хмельницькзалізобетон». Наступного року підприємство відсвяткує 70 років від моменту застосування.

Підприємство має самостійний баланс, розрахунковий та інші рахунки в установах банків, печатку із своїм найменуванням виступає позивачем і відповідачем в суді господарському і третейському судах. Місце знаходження підприємства: Україна, 29010, м. Хмельницький, вул. Чорновола, 31 [17].

Предметом діяльності підприємства є виробництво продукції для житлового, промислового та дорожнього будівництва, інженерних та електричних мереж, виготовлення бетонів, розчинів та столярних виробів.

ТДВ «Хмельницькзалізобетон» в своїй діяльності має на меті: впровадження передових методів організації праці; зниження витрат на виробництво, розробка заходів підвищення ефективності праці і підвищення прибутковості підприємства. Підприємство ТДВ «Хмельницькзалізобетон» тримає напрямок на впровадження інноваційних сучасних технологій, вдосконалення бізнес-процесів для досягнення максимальної якості продукції і задоволення реальних потреб споживача.

Підприємство самостійно здійснює фінансово-господарську діяльність, виходячи з наявного попиту і в межах повноважень, передбачених статутом.

Результати фінансово-господарської діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» подано у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Оцінювання господарської діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон», 2022-2024 роки 34

№ з/п	Показник	Одиниці виміру	Роки			Темп приросту, %	
			2022	2023	2024	2023/ 2022	2024/ 2023
1	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис.грн					
	у діючих цінах		576737	849716	1146513	47,33	34,93
	у порівняльних цінах		855135	1084238	1146513	26,79	5,74
2	Середньооблікова чисельність:	осіб					
	працівників		438	399	443	-8,90	11,03
	з них робітників		355	327	363	-7,89	11,01
3	Чистий дохід на 1 особу :	тис.грн/ особу					
	одного працівника		1952,36	2717,39	2588,07	39,18	-4,76
	одного робітника		2408,83	3315,71	3158,44	37,65	-4,74
4	Фонд заробітної плати працівників	тис.грн	90784	120393	169841	32,61	41,07
5	Середньорічна заробітна плата одного працівника	тис.грн	207,269	301,737	383,388	45,58	27,06
6	Повна собівартість реалізованої продукції	тис.грн	529345	789182	1012877	49,09	28,35
7	Витрати на 1 грн реалізованої продукції	грн	0,918	0,929	0,883	1,19	-4,88
8	Прибуток (фінансовий результат) від реалізації продукції	тис.грн	47392	60534	133636	27,73	120,76
9	Чистий фінансовий результат (прибуток/збиток)	тис.грн	27429	38102	96544	38,91	153,38
10	Рентабельність (збитковість):	%					
	доходу		8,22	7,12	11,66	x	x
	витрат		8,95	7,67	13,19	x	x
11	Середньорічна вартість основних засобів	тис.грн	181567	185863	173112	2,37	-6,86
12	Фондоозброєність	тис.грн/ особу	414,54	465,82	390,77	12,37	-16,11

У 2022-2024 роках чистий дохід від реалізації продукції у діючих цінах зріс майже у 2 рази. При цьому ріст показника у 2023 році становив 47,33%, у 2024 році – 34,93%. Зростання доходів підприємства пов'язане із збільшенням цін на продукцію. Проте і в порівняльних цінах відбулось певне зростання обсягів реалізації у 2023 році на 26,79 %, а у 2024 році лише на 5,74 % (за даними Державної служби статистики індекси цін виробників, які були використані для

перерахунку відповідно склали для 2023 року 116,2 %, а у 2024 році 127,6 %<sup>35</sup>  
[3]. Темпи приросту повної собівартості реалізованої продукції у 2022-

2024 роках були близькими до показників темпів зміни доходу – відповідно 49,09 % і 28,35 %. Так у 2022 році рівень фінансово результату від реалізації продукції, робіт, послуг становив 47392 тис. грн, то у 2023 році відбулося зростання прибутку на 27,73 % або 13142 тис. грн. У 2024 році прибуток від реалізації зріс в 2,2 рази до 133636 тис. грн. У 2022-2024 роках підприємство працювало прибутково (рисунок 2.4). Витрати на 1 грн реалізованої продукції за період, що аналізується зменшились з 0,918 до 0,883 грн або на 3,5 копійки.

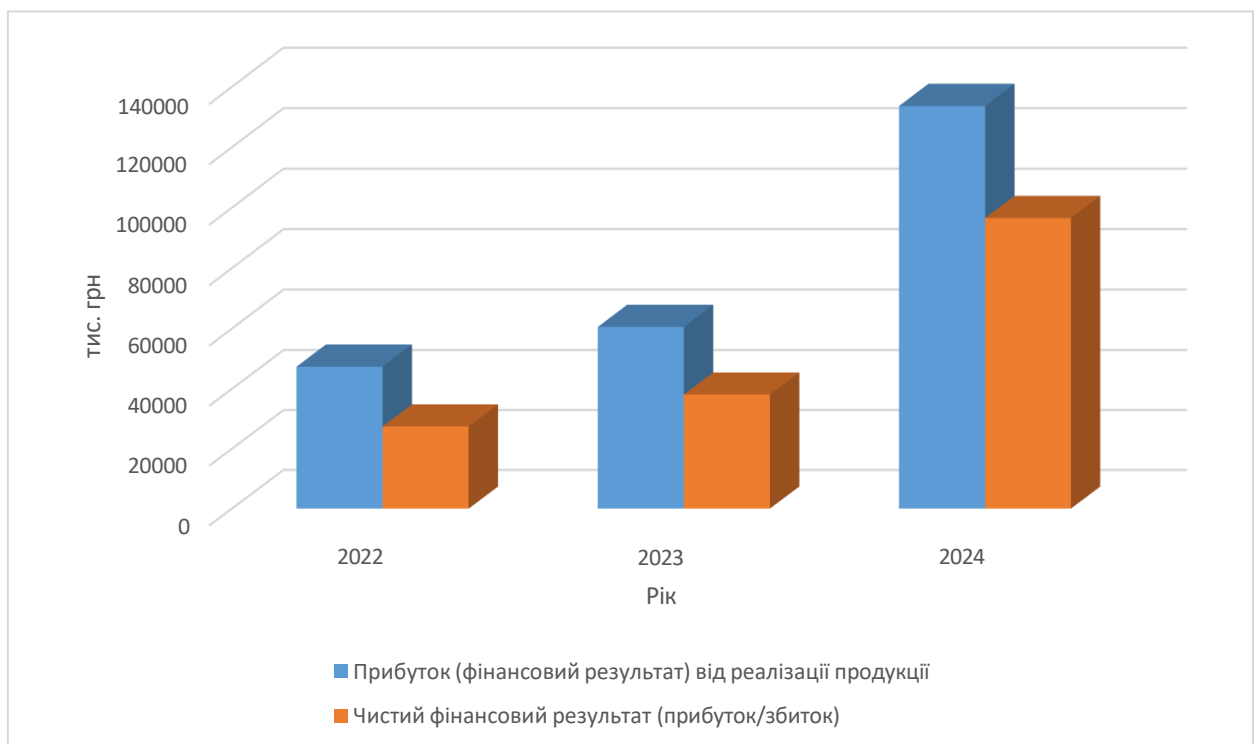


Рисунок 2.4 – Фінансові результати діяльності підприємства у 2022-2024 роки

В основі показників прибутковості та результативності діяльності підприємства лежить використання різноманітних ресурсів. Про рівень ефективності трудових ресурсів свідчить показник продуктивності праці і його аналог у величині реалізованої продукції – а саме чистий дохід на 1 працівника/робітника. У 2022-2024 роках величина чистого доходу на 1 одного працівника зросла на 39,18 %, а одного робітника – на 37,65 %. Певне



продуктивності відбулось у 2024 році. Адже у 2024 році приріст чисельності<sup>37</sup> був більший приросту доходів в порівняльних цінах. Що показало співставне зменшення ефективності праці майже на 5 %.

Витрати на оплату праці персоналу (згідно даних звіту про фінансові результати) у 2023 році збільшилися на 32,61 % або 29509 тис. грн, у 2024 році ще на 41,07 % або на 49448 тис. грн.

Зростання середньорічної оплати праці працівника у 2022 році склало майже 1,5 рази до 301737 грн на рік. У наступному році спостерігався дещо менший приріст на 81657 грн на рік до рівня 383,388 тис. грн.

У розпорядженні підприємства були основні засоби (у середньорічному обчисленні за даними балансу підприємства за вирахуванням зносу) на суму 181567 тис. грн. у 2022 році. У 2023 році середньорічна вартість основних засобів зросла на 2,37 %, а у 2024 році зменшилась на 6,86 %. Показник фондоозброєності у досліджуваній період зменшився з 465,82 тис. грн у 2023 році до 390,77 тис. грн у 2024 році.

В умовах воєнних дій, ринкової невизначеності та певної переорієнтації стратегічних цілей підприємства на обов'язкове отримання доходів та прибутків, найважливішим методичним підходом у визначенні обсягів діяльності стає програмно-цільовий підхід. У його основі – планування таких обсягів діяльності, які дозволяють досягти наміченої цілі, одержати підприємству намічувані доходи, зростання фінансового результату.

В розрахунку обсягів діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» є ряд наступних моментів, які потрібно враховувати:

- 1) орієнтація обсягів виробництва, реалізації на запити ринку;
- 2) планування таких обсягів діяльності, які будуть забезпечувати підприємству фінансову стійкість, ліквідність та платоспроможність;
- 3) вибір стратегії діяльності – обов'язковий взаємозв'язок інтересів підприємства з необхідністю задовольнити реальний та потенційний попит споживачів.

Управління персоналом – це діяльність підприємства, направлена на ефективне використання усіх трудових ресурсів для досягнення цілей, як підприємства, так і особистих для членів колективу.

Поняття «управління персоналом» має два аспекти:

- 1) функціональний;
- 2) організаційний.

У функціональному підході під управлінням персоналом розглядаємо виконання таких елементів:

- визначення загальної стратегії суб'єкта господарювання;
- планування потреби у персоналі з урахуванням наявного кадрового складу;
- залучення, відбір та оцінювання персоналу;
- підвищення кваліфікації та перепідготовка;
- система просування по службі або управління кар'єрою;
- звільнення;
- організація робіт, у тому числі визначення робочих місць, функціональних і технологічних зв'язків між ними, змісту та послідовності виконання, умов праці;
- політика оплати праці та надання соціальних послуг;
- управління витратами на персонал.

В організаційному аспекті управління персоналом повинно охопити всіх працівників і всі структурні підрозділи підприємства, які задіяні при організації роботи з персоналом.

Підприємство або його персонал як ключовий людський ресурс та капітал є ключовим фактором розвитку, тому що коли підприємство проявляє турботу про своїх працівників, ці результати обов'язково відіб'ються на його діяльності. Ось чому персоналом треба управляти на основі сучасних інноваційних аспектів теорії і практики менеджменту.

Управління трудовими ресурсами є ефективним, якщо на підприємстві дотримуються таких підходів:

- 1) індивідуальне планування кар'єри, підготовка та перепідготовка персоналу, стимулювання професійного росту та ротація кадрів;
- 2) використання гнучкої системи організації робіт, індивідуальних графіків, в т.ч. віддалена робота;
- 3) формування система оплати праці на принципах врахування індивідуального вкладу та рівня професійної компетенції кожного з працівників;
- 4) використання високого рівня участі працівників у розробці та прийнятті рішень;
- 5) делегування повноважень підлеглим тощо.

Ефективність характеризує запланований ступінь окупності витрат на персонал, рівень його використання, раціональність організації на основі інтенсифікації, впровадження сучасних інноваційних методів.

Велику увагу потрібно приділити аналізу використання робочого часу. Раціональне використання робочого часу є вагомим резервом зростання продуктивності та ефективності праці, тому що дає змогу збільшити випуск та реалізацію продукції без значних додаткових інвестицій. Віддзеркаленням неефективного використання робочого часу, та їх незадовільної поведінки є порушення трудової дисципліни, прогули. Проаналізуємо використання робочого часу у таблиці 2.4.

Проаналізувавши дані таблиці 2.4 можна зробити висновок, що фонд робочого часу за даними форми №1-підприємництво «Структурне обстеження підприємства» безперервно зростає за досліджуваний період часу.

Це насамперед пов'язано зі зростанням чисельності працівників (особливо у 2024 році). Фонд робочого часу збільшився на 4706 та 13979 людино-днів у 2023 та у 2024 роках. Зростання кількості відпрацьованих людино-годин (з розрахунку 8-годинного робочого дня) у 2023 році становило 37646 людино- годин або 5,65 %. У 2024 році персоналом підприємства було відпрацьовано на 111834 людино-годин більше ніж у

попередньому періоді. Відомо, що

підприємство у 2022 та 2023 роках працювало частково неповний робочий<sup>41</sup> тиждень.

Таблиця 2.4 – Аналіз використання робочого часу

Показник	Рік			Відхилення по рокам (+,-)	
	2022	2023	2024	2023 - 2022	2024 - 2023
1. Чистий дохід від реалізації продукції (у порівняльних цінах), тис.грн	855135	1084237,6	1146513	229103	62275
2. Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	438	399	443	-39	+44
3. Середня кількість працівників в еквіваленті повної зайнятості, осіб	410	373	421	-37	+48
4. Відпрацьовано днів одним працівником за рік, дні	203,2	220,6	230,3	+17,4	+9,6
5. Середня тривалість робочого дня, год.	8	8	8	-	-
6. Загальна кількість відпрацьованого часу за рік:					
- людино-днів	83321	88026,75	102006	+4706	+13979
- людино-годин	666568	704214	816048	+37646	+111834

Із таблиці 2.4 можемо порівняти значення 2, 3 і 4 показників (рисунок 2.5), які також характеризують ефективність використання робочого часу працівників.

Якщо 2022 рік можна сказати підприємство вибрало стратегію максимального збереження персоналу, то бачимо, що в середньому 1 працівник відпрацював 203,2 повних 8-годинних робочих дні за рік. У 2023 році ТДВ

«Хмельницькзалізобетон» вимушено пішло на скорочення персоналу на 39 осіб, що дало приріст кількості відпрацьованих повних днів на 17,4 дні, хоча співвідношення 2 і 3 показників майже не змінилось (93,5 % у 2023 році проти 93,6 % у 2022 році). У 2024 році підприємство далі нарощувало обсяги діяльності, в т.ч. за рахунок як зростання чисельності персоналу (на 44 особи), так і співвідношення кількості працівників в еквіваленті повної зайнятості до загальної чисельності персоналу (до 95 % у 2024 році). Збільшилась і кількість днів у середньому на 1 працівника на 9,6 дні.

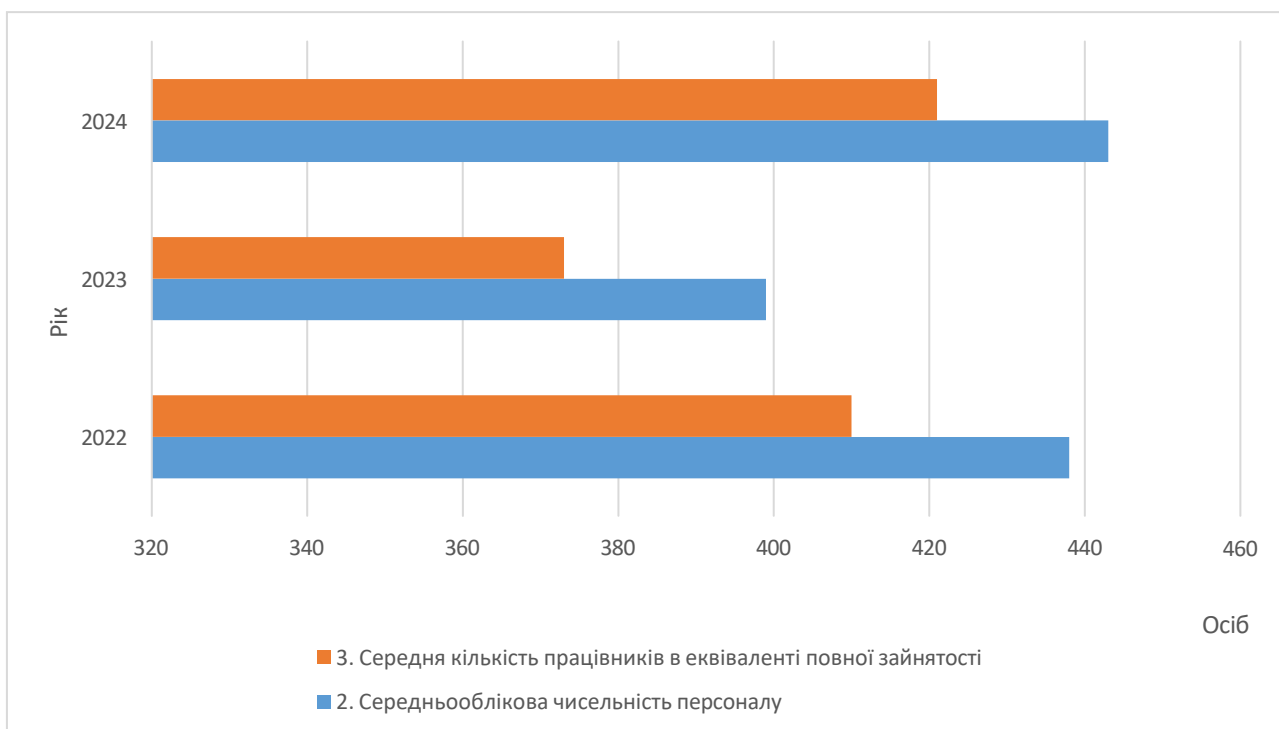


Рисунок 2.5 – Чисельність працівників підприємства

Розглянемо як дані зміни відобразились на показниках ефективності праці на підприємстві за 2022-024 роки.

Ефективність праці оцінює результат праці, отриманий за одиницю витрат, пов'язаних з використанням персоналу підприємства. Для аналізу зростання ефективності праці на підприємстві визначають показники середньорічної, середньоденної і середньогодинної продуктивності праці одного робітника. Але через обмеженість наданої відкритої інформації підприємством розрахуємо дані значення в еквіваленті чистого доходу на одного працівника з врахуванням повної зайнятості (таблиця 2.5).

Зменшення чисельності працівників підприємства на тлі зростання чистого доходу дало приріс ефективності праці, більше того, у 2023 році середньорічний дохід на 1 працівника зріс більше ніж на 39 %, а середньогодинний і середньоденний на 20 %.

Так як співвідношення чисельності працівників в еквіваленті повної зайнятості та загальної чисельності у 2022 та 2023 роках була майже однаковою

(біля 93,5 %) , то приріст показників ефективності праці був майже однаковим.<sup>43</sup>

У 2024 році при незначному зростанні чистого доходу та значного приросту чисельності, в т.ч. в еквіваленті повної зайнятості (-5,74 %, 11,03 та 12,87 % відповідно) спостерігаємо незначне зниження показників ефективності праці.

Таблиця 2.5 – Аналіз ефективності праці на підприємстві у 2022-2024 рр.

Показник	Рік			Відхилення по рокам, % (+,-)	
	2022	2023	2024	2023-2022	2023-2024
1. Чистий дохід від реалізації продукції (у порівняльних цінах), тис.грн	855135	1084237,6	1146513	+26,79	+5,74
2. Середньооблікова чисельність персоналу	438	399	443	-8,90	+11,03
3. Середня кількість працівників в еквіваленті повної зайнятості	410	373	421	-9,02	+12,87
4. Середньорічний дохід на 1 особу, тис.грн					
- одного працівника	1952,36	2717,39	2588,07	+39,18	-4,76
- одного працівника в еквіваленті повної зайнятості	2085,69	2906,80	2723,31	+39,37	-6,31
5. Середньоденний дохід на 1 працівника, грн	10263,1	12317,138	11239,7	+20,01	-8,75
6. Середньогодинний дохід на 1 працівника, грн	1282,89	1539,6422	1404,96	+20,01	-8,75

Аналіз ефективності праці на підприємстві у 2022-2024 роках засвідчив вразливість цієї сфери управління підприємством, що негативно відображається на загальній ефективності діяльності підприємства. Це потребує задіяння заходів спрямованих на поліпшення цієї ланки роботи. До таких резервів зростання ефективності праці належать:

– резерви зниження трудомісткості виробництва продукції, яке забезпечується через механізацію, автоматизацію трудомістких робіт, заміну непродуктивного устаткування та його модернізацію, запровадження інноваційних технологій, поліпшення організації виробництва тощо;

– резерви покращення рівня використання робочого часу шляхом підвищення коефіцієнта змінності, ліквідації непродуктивних втрат робочого

часу і витрат праці, раціональної організації робочих місць та ін.;

– раціональне розміщення і використання персоналу через виконання певних заходів по вдосконаленню організаційної структури управління, зменшенню частки управлінського та обслуговуючого персоналу, суміщенню функцій, стабілізацію персоналу та інше.

## 2.4 Аналіз мотивації та оплати праці на підприємстві

Мотивація – це процес свідомого й активного впливу на трудову поведінку людей. Мотивація сприяє як формуванню, так і досягненню суспільно важливих цілей й завдяки цьому сприяє підтримці рівноваги між економічними цілями та суспільною відповідальністю підприємства; виконує комунікаційну функцію між керівництвом, власником та працівниками.

Сучасна практика зарубіжних та деяких українських підприємств показує тенденцію до суттєвих змін у системі мотивації і перш за все для працюючої молоді, коли наявні інші ціннісні орієнтації та спонукальні мотиви до трудової діяльності. При цьому часто першочерговими стають самореалізація і саморозвиток

Оплата праці у вигляді найперше заробітної плати є основною частиною засобів, яку направляють на споживання людей і є частиною доходу підприємства, який залежить від кінцевих результатів роботи колективу і розподіляється між працівниками підприємства у відповідності до кількості та якості затраченої праці, трудовим внеском кожного, а також і розміром вкладеного капіталу.

Організація оплати праці на підприємстві передбачає:

- 1) визначення форм і систем оплати праці;
- 2) розроблення критеріїв і визначення розмірів доплат;
- 3) розроблення системи посадових окладів та тарифної сітки;
- 4) вибір бази і системи преміювання.

Умови створення та формування фонду оплати праці на підприємстві<sup>45</sup> визначаються у колективному договорі.

Мінімальна тарифна ставка (оклад) за просту некваліфіковану працю визначається у розмірі не нижче ніж у чинному законодавстві розмір мінімальної заробітної плати. На 1 квітня 2024 року встановлена мінімальна заробітна плата – 8000 грн на місяць [10].

Мінімальна годинна тарифна ставка розраховується на основі середньомісячної норми часу, визначеної відповідно до встановленої законодавством норми тривалості робочого часу. У період військового стану дана норма може збільшуватись за потреби о 60 годин на тиждень на об'єктах критичної інфраструктури із пропорційним збільшенням заробітної плати [23].

Конкретні розміри премій, винагород, доплат, надбавок, інших виплат, що направлені на стимулювання зростання ефективності праці, виконання понад нормованих робіт (нічний час, святкові та вихідні дні), за особливі умови праці, підвищення якості продукції (послуг) тощо визначаються в колективному договорі і залежать від результатів роботи працівника та його особистого вкладу в кінцеві результати роботи певного підрозділу, підприємства загалом.

За допомогою таблиці 2.6 розглянемо динаміку оплати праці на підприємстві.

Фонд оплати праці у 2023 році у порівнянні з 2022 зріс на 29609 тис. грн або на 32,61 %. У 2024 році в порівнянні з 2023 роком він продовжував зростати ще на 49448 тис. грн або на 41,07 %.

Коливання чисельності працівників, встановленого в Україні розміру мінімальної заробітної плати і загального фонду оплати праці зумовили наявні зміни у величині середньорічної заробітної плати персоналу.

Середньорічна заробітна плата по підприємству у тому числі із розрахунку чисельності в еквіваленті повної зайнятості зросла у 2023 році на 45,58% та на 45,77% відповідно і досягла значення, що перевищило 300 тисяч гривень на рік. У 2024 році відбулося подальше зростання показника дещо нижчими темпами – на 27 % та 25 %.

Таблиця 2.6 – Аналіз оплати праці на ТДВ «Хмельницькзалізобетон» у 2022-2024 роках

Показник	Рік			Відхилення по рокам (+,-)	
	2022	2023	2024	2023-2022	2023-2024
1. Чистий дохід від реалізації продукції (у порівняльних цінах), тис.грн	855134,9	1084237,6	1146513	+229103	+62275
2. Середньооблікова чисельність персоналу	438	399	443	-39	+44
3. Середня кількість працівників в еквіваленті повної зайнятості	410	373	421	-37	+48
4. Фонд заробітної плати працівників, тис.грн	90784	120393	169841	+29609	+49448
5. Середньорічна заробітна плата, тис.грн					
- одного працівника	207,27	301,74	383,39	+94,47	+81,65
- одного працівника в еквіваленті повної зайнятості	221,42	322,77	403,42	+101,35	+80,65
6. Середньомісячна заробітна плата, грн					
- одного працівника	17272,45	25144,74	31949,02	+7872,29	+6804,28
- одного працівника в еквіваленті повної зайнятості	18452,03	26897,45	33618,57	+8445,42	+6721,11
7. Середньоденна оплата праці одного працівника, грн	1089,57	1367,69	1665,01	+278,12	+297,32
8. Середньогодинна оплата праці одного працівника, грн	136,20	170,96	208,13	+34,76	+37,17

Аналогічні зростання можна побачити по величині середньомісячної заробітної плати, значення якої у 2023 році збільшилось на 7872 грн, а у 2024 році –ще на 6804 грн на місяць.

Показники середньоденної та середньогодинної оплати праці також зростає протягом усього зазначеного періоду і її рівень перевищує мінімальну заробітну плату більше ніж у 3 рази. Разом з тим темпи збільшення витрат на оплату праці у розрахунку на 1 працівника значно перевищували темпи приросту чистого доходу за аналізований період.

Дослідимо склад і динаміку формування чистого фінансового результату (прибутку/збитку) на ТДВ «Хмельницькзалізобетон» у 2022-2024 роках (таблиця 2.7). Загалом потрібно підкреслити, що підприємство є прибутковим і розглядаючи показник чистого доходу від реалізації продукції бачимо з таблиці 2.7, що з кожним роком цей показник зростає. У 2023 році дохід зріс порівняно з 2021 роком на 47,33 %, а у 2024 році порівняно з 2023 роком ще 34,93 %. Тобто дещо з меншими темпами.

Таблиця 2.7 – Аналіз формування чистого фінансового результату на ТДВ «Хмельницькзалізобетон» у 2022-2024 роках

Показник	Рік			Темпи зростання, %	
	2022	2023	2024	2023/2022	2024/2023
1. Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	576737	849716	1146513	147,33	134,93
2. Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	472386	702409	903867	148,69	128,68
3. Валовий прибуток (збиток)	104351	147307	242646	141,16	164,72
4. Адміністративні витрати	26495	38006	44252	143,45	116,43
5. Витрати на збут	30464	48767	64758	160,08	132,79
6. Повна собівартість реалізованої продукції	529345	789182	1012877	149,09	128,35
7. Фінансові результати від реалізації продукції (прибуток)	47392	60534	133636	127,73	220,76
8. Інші операційні доходи	22668	23837	46042	105,16	193,15
9. Разом чисті доходи від операційної діяльності	599405	873553	1192555	145,74	136,52
10. Інші операційні витрати	31960	31250	48369	97,78	154,78
11. Фінансовий результат від операційної діяльності (прибуток)	38100	53121	131309	139,43	247,19
12. Доход від участі в капіталі, інші фінансові доходи, інші доходи	47	49	58	104,26	118,37
13. Фінансові витрати, витрати від участі в капіталі, інші витрати	4466	6340	13235	141,96	208,75
14. Фінансовий результат до оподаткування (прибуток)	33681	46830	118132	139,04	252,26
15. Чистий фінансовий результат (прибуток)	27429	38102	96544	138,91	253,38

Виробничі витрати у розрахунку на реалізовану продукцію у 2023 році<sup>48</sup> змінилися майже пропорційно доходу, що дало і близьке за величиною збільшення валового прибутку (відповідно +41,16 %). У 2024 році зростання виробничої собівартості відбулось повільніше ніж чистого доходу, і, як наслідок, валовий прибуток зріс аж на 64,72 %. Аналогічна ситуація відбувалась із змінами адміністративних витрат і витрат на збут. Тому, при збільшенні повної собівартості на 28,35 % бачимо приріст прибутку від реалізації продукції аж у 2,2 рази.

Інші операційні витрати та інші операційні доходи як і доходи та витрати від ведення фінансово-інвестиційної діяльності є незначними для ТДВ

«Хмельницькзалізобетон». Підприємство щорічно збільшує фінансові результати (прибуток) від усіх видів діяльності. Чистий прибуток зріс у 2023 році у 1,39 рази, а у 2024 році – 2,53 рази, що дуже позитивно характеризує діяльність підприємства загалом.

Додатково розглянемо показники віддачі у розрахунку на 1 працівника підприємства (таблиця 2.8). Для 2023 року найперше характерне зростання величини чистого доходу в порівняльних цінах, капіталу (в т.ч. власного) у розрахунку на 1 працівника. Прибуток від основної операційної, до оподаткування та чистий теж зростає, але приблизно на однакову величину.

Уже в 2024 році спостерігаємо саме зростання прибутку у 2, або й більше рази, що відбулось саме через значне збільшення маси прибутку від усіх видів діяльності. По величині доходу та капіталу таких змін не спостерігається (рисунок 2.6 та 2.7). Чистий дохід у розрахунку на 1 працівника навіть зменшився з врахуванням цінового фактору (індекс цін виробників промислової продукції у 2024 році склав 127,6 %).

Таким чином проведений аналіз господарської діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» та зокрема системи управління персоналом дозволив побачити ряд основних напрямів, що можуть стати резервами для збільшення ефективності праці персоналу підприємства з врахуванням особливостей сьогоденного функціонування економічних суб'єктів в Україні.

Таблиця 2.8 – Результуючі показників ефективності праці ТДВ «Хмельницькзалізобетон», 2022-2024 роки

Показник	Рік			Відхилення (+,-)	
	2022	2022	2022	2023 – 2022	2024 – 2023
Чистий дохід від реалізації продукції ( в порівняльних цінах), тис.грн	855135	1084238	1146513	229102,7	62275,38
Вартість капіталу, тис.грн	519560	615864	725556	96304	109692
в т.ч. власного	441768	471865	556405	30097	84540
Фінансовий результат (прибуток), тис.грн:					
- від реалізації продукції;	47392	60534	133636	13142	73102
- від операційної діяльності;	38100	53121	131309	15021	78188
- до оподаткування	33681	46830	118132	13149	71302
- чистий	27429	38102	96544	10673	58442
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	438	399	443	-39	44
Чистий дохід на 1 працівника, тис.грн/особа	1952,36	2717,39	2588,07	765,02	-129,32
Капітал у розрахунку на 1 працівника, тис.грн /особа	1186,21	1543,52	1637,82	357,31	94,31
в т.ч. власного	1008,60	1182,62	1255,99	174,02	73,37
Прибуток розрахунку на 1 працівника, тис.грн /особа					
- від реалізації продукції;	108,20	151,71	301,66	43,51	149,95
- від операційної діяльності;	86,99	133,14	296,41	46,15	163,27
- до оподаткування	76,90	117,37	266,66	40,47	149,30
- чистий	62,62	95,49	217,93	32,87	122,44

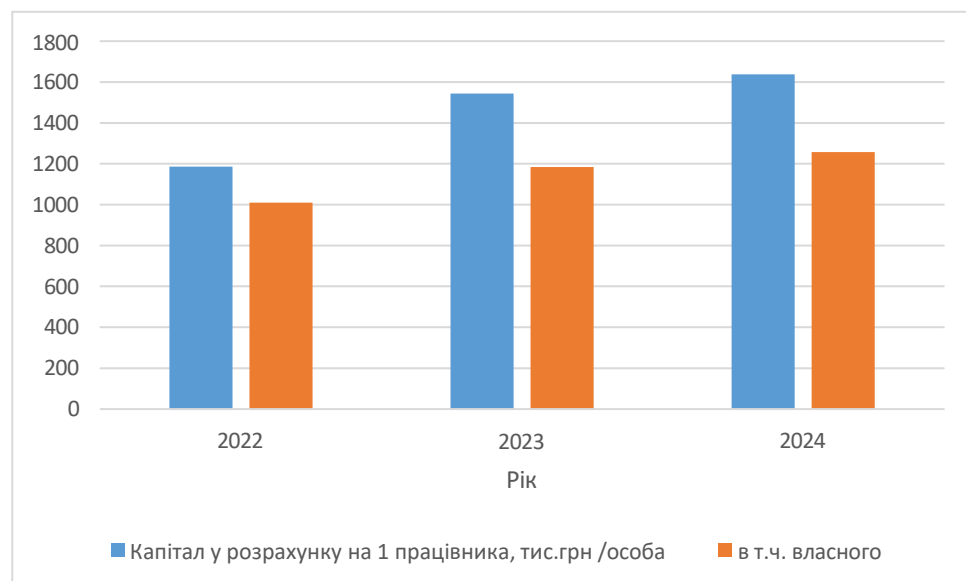


Рисунок 2.6 – Віддача капіталу

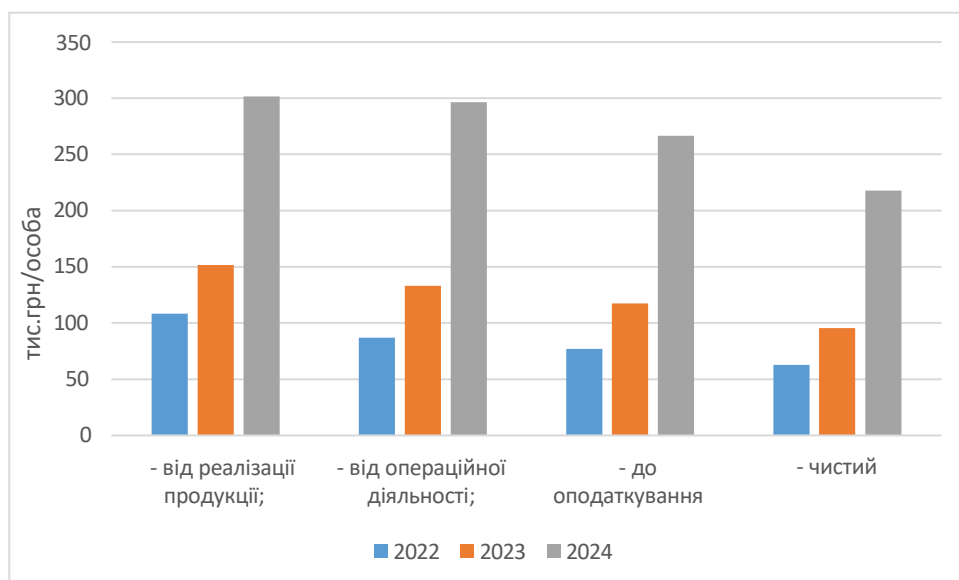


Рисунок 2.7 – Прибуток на 1 працівника

Першочерговим завданням є побудова плану дій для покращення ефективності праці. Важливо при цьому акцентувати увагу на максимізацію результатів праці і оптимізацію затрат праці.

## РОЗДІЛ 3 ДІАГНОСТИКА ТА РЕЗЕРВИ ПІДВИЩЕННЯ<sup>51</sup> ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

### 3.1 Діагностика оплати праці

Одним із аспектів діагностики ефективності праці є оцінювання оплати праці, як винагороди за використані трудові ресурси і потужний аспект матеріального стимулювання, що є визначальним для ефективної віддачі працівників на будь-якому підприємстві.

На першому етапі нашого дослідження проаналізуємо рівень середньомісячної заробітної плати в Україні і на нашому підприємстві ТДВ «Хмельницькзалізобетон». На другому етапі зробимо порівняння із відповідними рівнями оплати праці і країнах Євросоюзу.

На сайті Мінфіна [11] подана інформація про величину середньомісячної заробітної плати за видами економічної діяльності по кварталам окремих років. Для дослідження розглядатимемо період від 2021 року (перед війною) до 2024 року. До аналітичних таблиць включимо загальні дані по Україні, по промисловості, будівництву та для порівняння мінімальні і максимальні значення у зазначені періоди.

Таблиця 3.1 включає дані за 2021 рік та 2022-2024 роки, що дозволить не тільки порівняти показники, а й проаналізувати чи вплинули чинники повномасштабного вторгнення на оплату праці.

Проаналізуємо одержані дані таблиці 3.1:

– протягом 2021 року середньомісячна зарплата у промисловості перевищувала середнє значення по економіці орієнтовно на 900-1000 грн (або на 6,4 %); у 2022 році перевищення зберігається, але уже менше – в межах 300-600 грн (або на 2,1 %); 2023 рік показав перевищення по промисловості на рівні 700- 1050 грн (або на 5,5 %); 2024 рік є ще більше перевищення по промисловості – 1500-1700 грн (або на 7,8 %);

Таблиця 3.1 – Середньомісячна заробітна плата за видами економічної діяльності у 2021-2024 роках, грн<sup>52</sup>

Рік	Вид діяльності	I	II	III	IV	За рік
		квартал	квартал	квартал	квартал	
2021 рік	У середньому за всіма галузями	12835	13784	14194	15254	14017
	Промисловість	13855	14492	15236	16055	14910
	Будівництво	9797	11060	12034	12163	11264
	Авіаційний транспорт	23409	27660	30154	32751	28494
	Тимчасове розміщення й організація харчування	7432	8279	9232	9128	8518
	ТДВ «Хмельницькзалізобетон»					15635
2022 рік	У середньому за всіма галузями	14620	13723	14619	16477	14860
	Промисловість	15355	14159	15043	16120	15169
	Будівництво	10689	8459	9382	10269	9700
	Поштова та кур'єрська діяльність	8408	7592	8827	9568	8599
	Інформація та телекомунікації	30545	28141	31217	33510	30853
	ТДВ «Хмельницькзалізобетон»					17272
2023 рік	У середньому за всіма галузями	15436	17176	17937	19231	17445
	Промисловість	16579	17867	18901	20262	18402
	Будівництво	10111	11837	13599	14925	12618
	Інформація та телекомунікації	36484	36604	37542	41326	37989
	Бібліотеки, архіви, музеї, інші заклади культури	9615	10766	11373	12204	10990
	ТДВ «Хмельницькзалізобетон»					25145
2024 рік	У середньому за всіма галузями	18903	20964	21946	24153	21492
	Промисловість	20435	22516	23643	26074	23167
	Будівництво	14561	16292	17515	19448	16954
	Інформація та телекомунікації	49473	50188	52589	57514	52441
	Бібліотеки, архіви, музеї, інші заклади культури	11063	12802	13653	15105	13156
	ТДВ «Хмельницькзалізобетон»					31940

– порівнюючи сектор будівництва, можемо побачити значне відставання середньомісячної заробітної плати як від промисловості так і узагальнених значень по економіці, відповідно до загальноукраїнського рівня: 2021 рік – менше на 3000-4000 грн (або лише 80,6 %); 2022 рік – менше на 4500-5900 грн (або лише 65,3 %); 2023 рік – менше на 5300-6400 грн (або лише 72,3 %); 2024 рік – відставання на 5500-5900 грн (або 78,9 % рівня середньої зарплати по Україні);

– у 2021 році найвища середньомісячна зарплата була на авіаційному транспорті (перевищувала більше ніж у 2 рази середньоукраїнський рівень);

за

результатами 2022-2024 років найвищий рівень спостерігається для такої<sup>53</sup> галузі як «Інформація та телекомунікації», коефіцієнт перевищення по роках відповідно склав – 2.08, 2,18 та 2.44;

– найменшу середньомісячну зарплату у 2021 році зафіксовано у секторі «Тимчасове розміщування й організація харчування» і вона складала 60,8 % середнього рівня по економіці; протягом 2022 році найменша зарплату одержували поштарі – лише 57,9 % загального рівня; у 2023-2024 роках найнижчий показник був у секторі «Бібліотеки, архіви, музеї, інші заклади культури» і, відповідно, – це 63 % та 61,2 % загального рівня;

– протягом 2021-2024 років середньомісячна заробітна плата 1 працівника ТДВ «Хмельницькзалізобетон» перевищувала як середній рівень по економіці України так і в промисловості; у 2021 році – відповідно +11,5 % та +4,9 %; 2022 рік – відповідно +16,2 % та +13,9 %; 2023 рік – відповідно +44,1 % та +34,6 %; 2024 рік – відповідно ++48,7 % +37,9 %.

Порівняння величини середньомісячної заробітної плати подано на рисунку 3.1.

На рисунку 3.1 можна чітко прослідкувати зростання розриву між середніми рівнями заробітної плати в цілому по економіці України, у промисловості та відставання у будівництві. Для будівельної галузі особливо значним було це відставання у 2022 році, далі ситуація трішки покращилась, але все одно рівень зарплати менше значно.

Також дуже явно можна відмітити випередження середньомісячної зарплати на досліджуваному підприємстві ТДВ «Хмельницькзалізобетон» від значень по економіці та у промисловості. Особливо протягом 2023 та 2024 роках, що підтверджує стійке фінансове становище підприємства, його здатність продукувати продукцію, одержувати доходи і стимулювати власних працівників до ефективної праці.

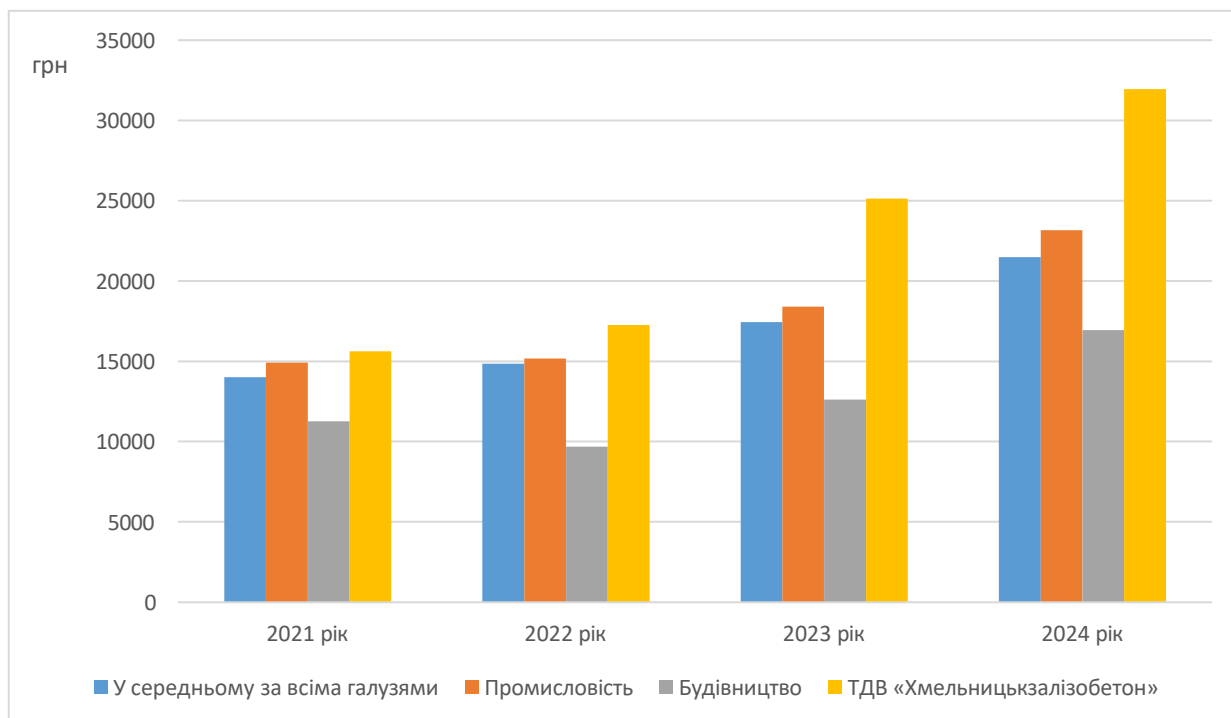


Рисунок 3.1 – Середньомісячна заробітна плата у 2021-2024 роках

Мета порівняння середньої заробітної плати для різних країн полягає у виявленні економічних, соціальних та трудових відмінностей між ними. Таке порівняння може мати різні цілі залежно від контексту. До основних економічних цілей віднесемо наступні:

- оцінювання рівня життя – порівняння зарплат допомагає визначити, у яких країнах люди мають кращі можливості для забезпечення базових потреб;

- вимірювання економічного розвитку – середня зарплата часто використовується як індикатор добробуту населення та ефективності економіки;

- порівняння продуктивності праці – у країнах із вищими зарплатами зазвичай вища продуктивність або додана вартість на працівника;

- планування інвестицій – компанії аналізують рівень заробітних плат, щоб вирішити, де вигідніше відкривати виробництво чи філії (менші трудовитрати на одиницю продукту);

- аналіз ринку праці – допомагає міжнародним HR-компаніям визначити конкурентоспроможність зарплат для залучення іноземних кадрів.

Міжнародні порівняння рівня зарплати також мають соціально-політичні цілі, а саме:

– зміни у формуванні соціальної політики – уряди окремих країн<sup>55</sup> можуть використовувати такі порівняння для визначення мінімальної заробітної плати, пенсій або соціальних стандартів;

– виявлення нерівності – порівняння зарплат показує різницю між країнами (наприклад, між Україною та країнами ЄС) і допомагає зрозуміти, наскільки громадяни мають рівні можливості.

Окремим аспектом можуть розглядатись також особисті цілі працівників. Серед яких виділимо наступні:

– планування трудової міграції – люди порівнюють середні зарплати, щоб вирішити, у якій країні краще працювати;

– оцінка купівельної спроможності: – порівняння зарплат із урахуванням вартості життя (через паритет купівельної спроможності) показує, де реально вигідніше (дешевше) жити.

Використавши дані Eurostat та окремі публікації у відкритих європейських джерелах [24, 25, 27, 28, 30], зробимо короткий огляд даних по середній заробітній платі в країнах Європи за період 2022-2023 роки. Дані за 2024 рік практично інформаційно відсутні.

У 2022 році середня річна зарплата по ЄС (за даними Eurostat) складала приблизно 35600 євро за рік. Відповідно у місячному вимірі це 2967 євро. У 2023 році цей показник зріс до приблизно 37900 євро за рік – тобто + 6.5% до 2022 року. Середньомісячна зарплата 2023 року склала 3158 євро.

У країнах ЄС досить широко прийнято обчислювати витрати на оплату праці (зарплата з відрахуваннями) у розрахунку на 1 годину. За наявною у відкритих джерелах [24] інформацією вона склала:

– за годину в 2022 році середня зарплата/оплата праці по ЄС – 22.9 євро;  
– у 2024 році є дані по витратах на працю (hourly labour costs) – в ЄС близько 33.5 євро за годину в цілому економіці.

У 2022 році у країні-лідері (Люксембург) рівень середньорічної зарплати склав 75409 євро (або в 2,13 рази більше ніж в середньому по ЄС) – таблиця 3.2.

У країні із нижчою середньою зарплатою (Болгарія) відмічена величина 11880<sup>56</sup> євро. Це відповідно у 3 рази менше ніж у середньому по Європейському Союзу.

Використавши різні відкриті джерела [24-30], наведемо ще деяку цікаву інформацію:

- загалом по ЄС середня зарплата зросла приблизно на 6,5 % за рік (2023 рік порівняно з 2022 роком);
- у 2023 році середня зарплата у Люксембурзі зросла до 81064 євро або на 7,5 %;
- у країнах із нижчим рівнем зарплат темпи зростання були вищими (наприклад, Болгарія +13.7%) у 2023 році.

Таблиця 3.2 – Динаміка річної заробітної плати у країнах ЄС (євро)

Країна	2022 рік	2023 рік	Темпи приросту, %
Люксембург	75 409	81 064	+7,5%
Данія	65 168	67 604	+3,7%
Ірландія	54 312	58 679	+8,0%
Австрія	50 741	54 508	+7,4%
Німеччина	47 731	50 998	+6,8%
Італія	31 847	32 749	+2,8%
Іспанія	30 867	32 587	+5,6%
Польща	15 488	18 054	+16,6%
Болгарія	11 880	13 503	+13,7%
ЄС (середнє)	35 600	37 900	+6,5%

Помітно, що країни з високим рівнем зарплат вже мають досить великі значення, але темпи зростання є нижчими. Країни Східної та Центральної Європи (наприклад, Польща, Болгарія) показують швидший відносний приріст, хоча абсолютні значення залишаються значно нижчими за середні по ЄС. У Польщі заробітна плата у 2.3 рази нижча ніж у середньому по ЄС, а у Болгарії цей розрив становить аж 3 рази.

Дані за 2024 рік не повні або ще не всі країни відзвітували – тому в таблиці 3.2 не включені. Потрібно враховувати різні чинники, які не однаково діють в

окремих країнах ЄС: інфляція, курси валют, вартість життя. Тобто,<sup>57</sup> номінальна зарплата не завжди відображає реальну купівельну спроможність населення.

Для європейських країн прийнято найперше порівнювати величину оплати праці у розрахунку на 1 годину роботи. Дані по витратам на оплату праці (на 1 годину, з врахуванням витрата на соціальні внески) у окремих сферах економіки подано у таблиці 3.3 (дані Eurostat).

Таблиця 3.3 – Середньогодинні витрати на оплату праці у Європейському Союзі (євро/год)

Сектор економіки	Рік			Приріст, %	
	2022	2023	2024	2023 р. до 2022 р.	2024 р. до 2023 р.
Промисловість	30,7	32,2	33,9	+4,9	+5,3
Будівництво	27,3	28,5	30,0	+4,4	+5,3

В промисловості середній рівень витрат на працю за годину зростає: з 30,7 євро (2022 рік) до 32,2 євро (2023 рік) та 33,9 євро (2024 рік). У будівництві відповідно з 27,3 євро (2022 рік) до 28,5 євро (2023 рік) та 30,0 євро (2024 рік). Різниця між промисловістю та будівництвом є помітною: промисловість має вищі витрати на працю порівняно з будівництвом (у 2022 році перевищення склало 12,5 %, а у 2023-2024 роках – 13 %). Щодо змін протягом зазначеного періоду, то у 2023 році середні витрати на працю зростали на 0,5 % швидше у промисловості ніж у будівництві, у 2024 році цей показник вирівнявся і склав 5,3%.

Якщо ж порівнювати дані таблиці 3.1 та 3.3, то можна теж підкреслити нижчий рівень заробітної плати у будівництві у 2022-2024 роках ніж у промисловості. У 2022 році заробітна плата у промисловості була на 56 % вища ніж у будівництві, у 2023 році – на 45,8 %, а у 2024 році – на 36,6 %. Спостерігаємо скорочення розриву у рівнях заробітної плати, але все одно значення майже у 3 рази перевищує відповідні показника у країнах ЄС.

Ці дані є середніми по Європейському Союзі. В окремих країнах вони<sup>58</sup> можуть значно відрізнятись (на рівні зарплат, податків, соціальних внесків, структури зайнятості, продуктивності праці).

Використавши дані таблиці 3.1 та 3.2 проведемо порівняння середньомісячної заробітної плати в Україні та Європейському Союзі у 2022-2023 роках (таблиця 3.4). При перерахунку дані про курс (НБУ) гривні відносно євро склав на 31.12.2022 року 38,951 грн за 1 євро і на 31.12.2023 року 42,2079 грн за 1 євро (інформація на сайті Мінфіна, [11]).

Таблиця 3.4 – Середньомісячна заробітна плата у ЄС та Україні (євро)

Країна	2022 рік	2023 рік
ЄС (середнє)	2 966,67	3 158,33
Люксембург	6 284,08	6 755,33
Данія	5 430,67	5 633,67
Ірландія	4 526,00	4 889,92
Австрія	4 228,42	4 542,33
Німеччина	3 977,58	4 249,83
Італія	2 653,92	2 729,08
Іспанія	2 572,25	2 715,58
Польща	1 290,67	1 504,50
Болгарія	990,00	1 125,25
Україна (середнє)	381,50	413,31
Промисловість	389,44	435,99
Будівництво	249,02	298,95
ТДВ «Хмельницькзалізобетон»	443,44	595,74

У таблиці 3.5 покажемо порівняння рівня середньомісячної заробітної плати відносно середнього рівня по Україні та порівняно з нашим досліджуваним підприємством ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

Таблиця 3.5 показує скорочення розриву між рівнями середньомісячної заробітної плати у країнах ЄС та в Україні.

Таблиця 3.5 – Співвідношення рівня середньомісячної заробітної плати<sup>59</sup>  
у 2022-2023 роках

Країна	Відносно Україна (середнє)		Відносно ТДВ «Хмельницькзалізобетон»	
	2022 рік	2023 рік	2022 рік	2023 рік
ЄС (середнє)	7,78	7,64	6,69	5,30
Люксембург	16,47	16,34	14,17	11,34
Данія	14,24	13,63	12,25	9,46
Ірландія	11,86	11,83	10,21	8,21
Австрія	11,08	10,99	9,54	7,62
Німеччина	10,43	10,28	8,97	7,13
Італія	6,96	6,60	5,98	4,58
Іспанія	6,74	6,57	5,80	4,56
Польща	3,38	3,64	2,91	2,53
Болгарія	2,60	2,72	2,23	1,89
Україна (середнє)	1	1	0,86	0,69
Промисловість	1,02	1,05	0,88	0,73
Будівництво	0,65	0,72	0,56	0,50
ТДВ «Хмельницькзалізобетон»	1,16	1,44	1	1

Якщо за базу порівняння приймемо середній рівень заробітної плати по Україні, то у 2022 році перевищення склало по країни ЄС (в середньому) у 7,78 разів, коливається від 16,47 разів (Люксембург – найбільша зарплата) до 2,6 рази (Болгарія – найнижча зарплата). У 2023 році спостерігаємо незначні зміни даного відставання – у середньому в 7,64 рази (16,34 рази порівняно з Люксембургом та у 2,72 рази порівняно з Болгарією).

При порівнянні із величиною середньомісячної заробітної плати на ТДВ «Хмельницькзалізобетон», результати значно кращі. Та й розрив у відставанні набагато швидше скорочується. У 2022 році він склав 6,69 рази порівняно із середніми даними по країнам ЄС. У 2023 році скоротився до 5,3 рази. Якщо оцінювати порівняно з Болгарією, то розрив теж скоротився із 2,23 рази до 1,89 рази.

Проведене дослідження підкреслює з одного боку значне відставання рівня оплати праці в Україні (особливо в окремих секторах, наприклад будівництві) від

зарплат у країнах ЄС (навіть з найнижчим рівнем). Одночасно маємо певну<sup>60</sup> позитивну тенденцію до скорочення відставання, особливо явно вона спостерігається на досліджуваному підприємстві

ТДВ

«Хмельницькзалізобетон». Це свідчить про позитивну політику матеріального стимулювання колективу підприємства до праці.

### 3.2 Формування системи управління ефективністю праці на підприємстві

Управління ефективністю праці на підприємстві – це управлінський процес, в результаті якого у сукупності досягається підвищення результатів діяльності всіх працівників. Побудова ефективної системи управління ефективністю потребує значних зусиль, багато часу, витраті фінансових ресурсів. Вона також повинна враховувати етап розвитку підприємства.

Отже, визначимо етапи впровадження програми управління зростанням ефективності праці персоналу підприємства, які наведемо на рисунку 3.2.



Рисунок 3.2 – Етапи розробки програми зростання ефективності праці

Система взаємозв'язку окремих аспектів стимулювання ефективної праці із можливими мотивами та стимулами, які наразі будуть визначатись залежно від особливостей кожного конкретного підприємства, може мати вигляд алгоритму, який наведено на рисунку 3.3.

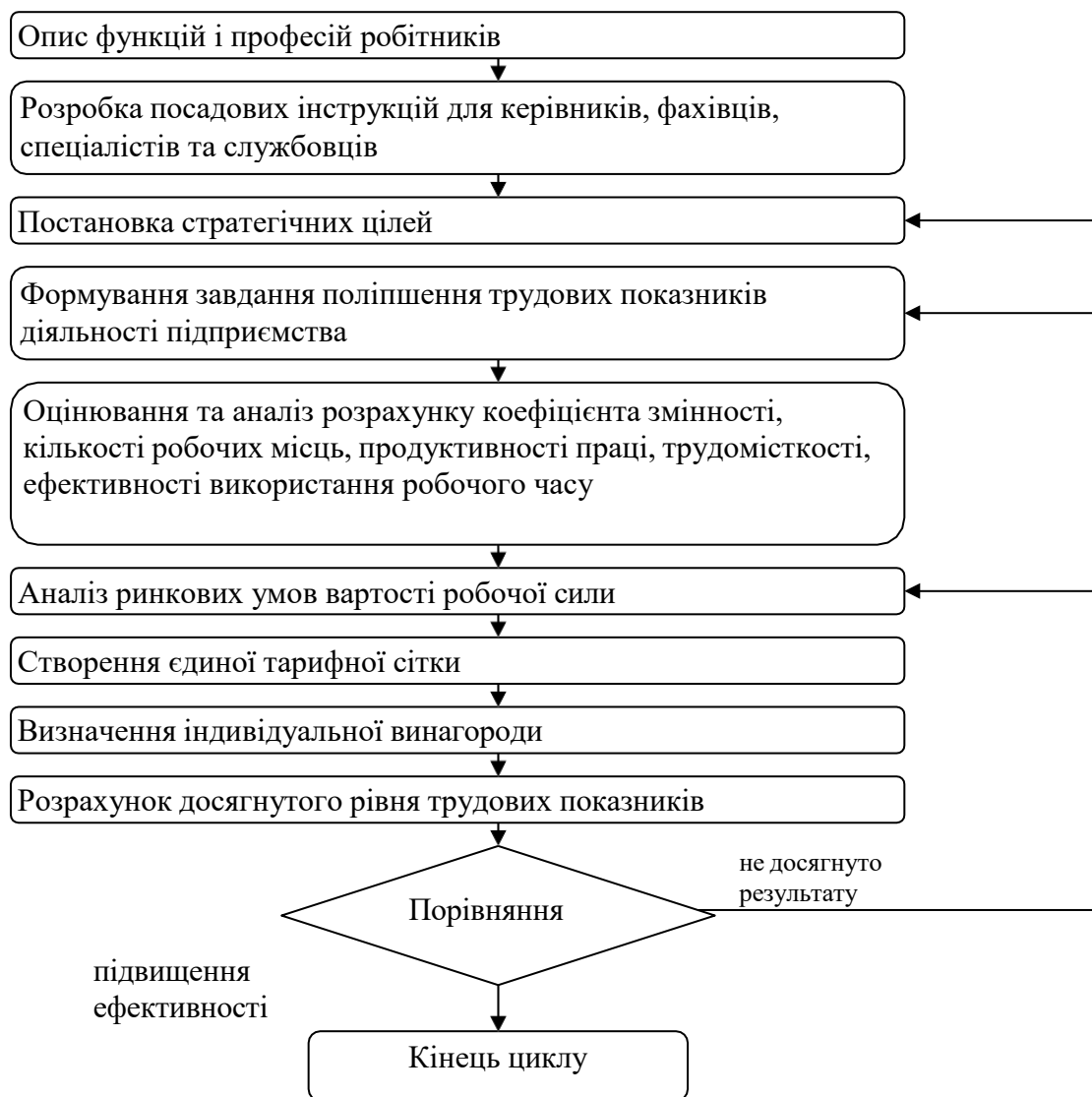


Рисунок 3.3 – Алгоритм створення системи управління ефективністю праці на підприємстві (складено на основі [2, с. 180])

Програма підвищення ефективності праці обов'язково має відповідати стратегічним цілям діяльності підприємства, а також повинна бути узгоджена із іншими діючими, або в процесі розробки, програмами та планами на

підприємстві загалом, а також у розрізі окремих структурних підрозділів та<sup>62</sup> напрямів діяльності бізнесу. Важливим моментом є врахування сучасних тенденцій розвитку як у технології управління підприємством, а також інноваційних методів стимулювання ефективної праці на підприємствах України, та розвинутих краї світу, найперше країн ЄС.

Запропонована програма має за мету не лише закріпити досягнення позитивної тенденції зростання продуктивності праці, зниження зарплатомісткості продукції, але й підвищення ефективності використання трудового потенціалу працівників, поліпшення їх якісного складу, посилення мотиваційних чинників праці.

### 3.3 Розробка системи мотиваційного моніторингу працівників

З переходом до ринкової економіки докорінно змінилось ставлення до ролі людини у виробничому процесі й суспільному розвитку загалом. Суб'єкт (окремий працівник підприємства) розглядається як головна продуктивна сила, від рівня його зацікавленості в досягненні поставлених цілей значно залежить результативність функціонування бізнесу. Одночасно значні трансформації спостерігаємо у мотивах поведінки, ціннісних орієнтирах і мотиваційних баченнях працівників. Знання і розуміння причин, що визначають участь окремого працівника в роботі, його ставлення до праці, а також вибір засобів впливу на нього потрібні для ефективної реалізації дієвої системи мотивації. Під останньою, розглядаємо управлінський процес, що полягає у виявленні внутрішніх рушійних сил (мотивів) і формування стимулів, спрямованих на досягнення кожним індивідом особистих цілей і цілей бізнесу.

Ефективність і дієвість цього процесу, а саме розробки та застосування стимулів, значно залежить від можливості одержання повної й достовірної інформації про інтереси, потреби, мотиви стосовно праці окремого працівника підприємства. Для збирання таких даних потрібний постійний мотиваційний

моніторинг. Це постійне спостереження і контроль змісту мотивації трудової<sup>63</sup> діяльності з метою його оперативної діагностики та оцінювання в динаміці, розробка та прийняття кваліфікованих управлінських рішень з метою підвищення ефективності праці.

Наразі система мотиваційного моніторингу на підприємстві ТДВ «Хмельницькзалізобетон» не застосовується. Наявні процедури збору інформації про характер мотивів влаштування на роботу або звільнитись стосовно нашого підприємства. Формування бази повного переліку мотивів діяльності працівників, визначення їхньої значущості, структурування зовнішніх та внутрішніх кореляторів поведінки не проводиться.

Запропонуємо застосування різної класифікацію мотивів і методів проведення дослідження, що дасть широкий діапазон результатів.

В основу розробки мотиваційного моніторингу покладемо принципи, сформульовані А. Колотом [7]:

- системність: розробка комплексу оцінювання показників для кожного напрямку мотивації трудової діяльності;
- комплексність: формування та обробка соціально-економічної, соціологічної, психологічної інформації, що характеризує стан і зміни в мотивації трудової діяльності кожного працівника;
- аналітичність: дослідження основних причин зміни стану мотивації трудової діяльності з урахуванням впливу внутрішніх і зовнішніх чинників;
- періодичність: регулярне оновлення та доповнення інформаційної бази, потрібної для розробки ключових характеристик мотивації трудової діяльності.

Побудова і функціонування системи мотиваційного моніторингу на ТДВ «Хмельницькзалізобетон» пропонуємо запровадити в декілька етапів:

- 1) виявлення основних мотивів до праці;
- 2) встановлення значущості окремих мотивів діяльності працівників;
- 3) побудова типології мотиваційної спрямованості працівників;
- 4) дослідження окремих чинників, що впливають на мотиви діяльності працівників;

5) оцінювання рівня задоволення результатами і диференціація<sup>64</sup> схильності працівників до різних методів стимулювання.

На формування мотивів до праці й типологію мотивації працівників здійснюють вплив різні чинники, а саме:

- базові характеристики підприємства (форма власності, умови трудового договору, порядок регулювання трудових відносин та ін.);
- об'єктивні характеристики індивіда (стать, освіта, посада, загальний стаж роботи, стаж за фахом);
- суб'єктивні характеристики індивіда (сімейний стан, наявність дітей, вік, хобі та ін.).

Ступінь впливу різних чинників пояснює розбіжності мотиваційної сили працівників і дієвості окремих стимулів. Для встановлення значущості мотивів діяльності працівників підприємства за основу прийнято поділ за критерієм залежності від рівнів задоволення конкретної потреби (нижчий, вищий) і шляхів можливого підвищення мотивації – робота для забезпечення базових фізіологічних потреб, прагнення до безпеки, поваги і визнання, орієнтація на престиж та кар'єрне зростання тощо.

Внаслідок того що зацікавленість працівників переважно пояснюється наявними умовами роботи на підприємстві, у першій групі мотивів доцільно також виділити участь у розподілі прибутку підприємства, оплату транспортних витрат, а в другій – можливі підвищення кваліфікації чи освітнього рівня. Для проведення моніторингу пропонується перелік (таблиця 3.6) показників мотивації, які є найбільш вагомими (на нашу думку) для працівників. У перелік включено 16 оціночних мотивів, що подані за умовними позначеннями 1 – 16.

Даний перелік не є вичерпним або сталим.

За останні роки з'явилися або значно частіше стали важливими такі мотиви, як гнучкий графік роботи, можливість дистанційної роботи, наявність бронювання (для працівників чоловічої статі віком від 25 до 60 років), наявність, доступність укриття чи інших захисних споруд, комфортні умови праці та інші напрями. Історичний екскурс щодо зміни бачення працівників на

важливість і перелік окремих мотивів до праці провела дослідник І.М. Бабак<sup>65</sup> [1]. При цьому дослідник порівнює бачення мотивів керівників підрозділів щодо праці своїх підлеглих і окремих працівників. Висновок науковця, підкреслює, що якщо вагомість мотивів у баченні керівників майже не змінився то перелік самих мотивів і їх значущість окремих працівників постійно зазнає змін і є дуже динамічним і залежним від різних чинників.

Таблиця 3.6 – Перелік основних мотивів

Показник	Умовне позначення (номер мотиву)
Оплата праці	1
Участь в розподілі прибутку	2
Оплата транспортних витрат	3
Безпека життя і здоров'я	4
Гнучкий графік роботи	5
Самореалізація (прагнення до особистих досягнень)	6
Комфортні умови праці	7
Впевненість в гарантії робочого місця	8
Проведення корпоративних заходів	9
Бронювання	10
Спілкування з людьми (колегами на роботі, клієнтами)	11
Визнання результатів праці (колективом, керівництвом)	12
Престиж професії	13
Цікава робота	14
Підвищення кваліфікації, допомога у прагненні зробити кар'єру	15
Можливість віддаленої роботи	16

Для проведення анкетування може бути визначення або окремих підрозділ або підприємство загалом. Респондентам пропонується вибрати головні мотиви і занести їх у анкету умовним позначенням (1-16).

Результати опитувань десяти працівників підприємства зведемо у таблицю 3.7. За умовами опитування працівники розміщували мотиви у порядку

зростання вагомості (значущості) конкретного мотиву у сьогоднішніх умовах<sup>66</sup> або на недалеку перспективу в майбутньому. При цьому кожний респондент сам визначав і кількість мотивів, які були включені до індивідуального переліку.

Таблиця 3.7 – Результати анкетного опитування

№ респондента	Номер мотиву
1	1, 7, 5, 4, 6, 8
2	1, 5, 7, 12, 14, 4
3	1, 7, 5, 4, 6, 8, 10
4	1, 13, 15, 7, 5, 16
5	1, 5, 7, 6, 10, 16
6	1, 7, 5, 6, 8, 10
7	1, 8, 7, 4, 5, 8
8	1, 8, 5, 7, 11, 15
9	1, 11, 7, 6, 5, 8
10	1, 7, 4, 6, 10, 5

Силу мотивації (М) визначимо застосувавши теорію «очікування-валентності»:

$$M = \sum_{i=1}^n f_i P_i, \quad (3.1)$$

де  $f_i$  – значущість задоволення  $i$ -го мотиву діяльності, відносних одиниць;

$P_i$  – ступінь задоволення  $i$ -го мотиву діяльності, відносних одиниць;

( $i = 1, 2, \dots, n$ )  $n$  – кількість мотивів працівника.

Значущість задоволення мотивів поведінки розрахуємо за основними мотивами і оцінювання проведемо за такою формулою:

$$f_i = \frac{1}{n} \times (n - 1 - k_i), \quad (3.2)$$

де  $k_i$  – місце  $i$ -го мотиву у переліку відповідей анкетованих працівників.

Ступінь задоволення окремими мотивами визначається конкретними<sup>67</sup> умовами і стимулами, які широко застосовуються і імплантовано у систему мотивації на підприємстві. Так, наприклад, задоволення мотиву відповідного рівня матеріального достатку пов'язано з отриманням матеріальної винагороди: заробітної плати, премій, інших грошових виплат.

На основі розрахунку мотиваційної сили для кожного працівника, можна визначити направленість та дію окремих методів стимулювання. Залежно від рівня мотиваційної сили потрібні різні управлінські рішення щодо дієвості мотиваційного процесу на підприємстві (рисунок 3.4).



Рисунок 3.4 – Оцінювання дієвості мотиваційного процесу

Дослідження мотиваційної спрямованості на задоволення певних потреб дає змогу виділити три основні типи працівників:

- 1) працівники, для яких більш важливими є мотиви нижчого рівня;
- 2) працівники, які переважно орієнтуються на задоволення потреб вищого рівня;
- 3) працівники з різнобічним розвитком мотивів як нижчого так і вищого рівнів.

Отже, створення і впровадження в управлінську діяльність ТДВ «Хмельницькзалізобетон» мотиваційного моніторингу надає можливість оцінювати і за потреби підвищувати дієвість наявної системи стимулювання

щодо досягнення високих результатів і ефективної праці на підприємстві, а<sup>68</sup> також розвиток творчої ініціативи, креативних здібностей працівників тощо.

Таким чином для підвищення ефективності праці на ТДВ «Хмельницькзалізобетон» потрібно інноваційно та креативно підійти до процесу управління ефективністю праці на підприємстві з розробкою та пошуком заходів її підвищення. А початковим етапом є діагностика ефективності праці на підприємстві, в т.ч. оцінювання оплати праці як у середньогалузевому вимірі, так і на макро та мега рівнях. Обов'язково потрібно акцентувати увагу на дві складові, що визначають ефективність праці – затрати та результати праці. У таблиці 3.8 узагальнимо розробки, які були здійснені у даному розділі.

Таблиця 3.8 – Рекомендовані заходи підвищення ефективності праці на ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Захід	Методи здійснення заходів	Цілі, що досягаються
1 Діагностика оплати праці	Галузевий, макро та мега аналіз рівня оплати праці	Визначення орієнтирів підвищення рівня оплати праці на підприємстві
2 Формування програм управління ефективністю праці	Розробка програми та алгоритму управління ефективністю праці	Формується системний підхід до управління персоналом підприємства та рівня його використання
3. Розробка системи мотиваційного моніторингу працівників	Проведення періодичного мотиваційного моніторингу	Виявлення найбільш дієвих стимулів для окремих груп працівників та усього колективу в цілому

Запропоновані напрями вдосконалення дозволять досліджуваному підприємству ще більше покращити результативні показники діяльності і закріпити конкурентні переваги в економіці України.

Вивчення тенденцій зміни ефективності праці і визначення її впливу на результати роботи в ринковій економіці мають особливе значення. Зростання ефективності праці на макрорівні є визначальним чинником економічного стійкого розвитку, незмінного зростання рівня життя населення, зростання соціальної і трудової активності, а на мікрорівні – необхідною, але не достатньою, умовою підвищення конкурентоздатності й ефективності суб'єктів господарювання.

Ефективність праці здійснює позитивний вплив на всі сфери економіки, і розвиватись кооперентоздатно можливо лише на основі її підвищення. Врахування взаємозв'язку між показниками ефективності праці і фінансовими результатами має велике практичне значення, тому що у разі акцентування уваги тільки на фінансових показниках у відриві від реального функціонування економічної системи можливі негативні наслідки в майбутньому. Вивчення взаємозв'язку між ефективністю праці та фінансовими результатами дозволяє формувати стратегію підприємства на короткостроковий і довгостроковий період. На макрорівні зростання продуктивності є основою збалансованості між економічною, соціальною і політичною структурами суспільства, запорукою зростання життєвого рівня населення і сприяє зміцненню економічної безпеки держави загалом.

Пропонуємо розглядати ефективність праці як показник, що виражає ступінь оптимального співвідношення між результатами та витратами праці, за умови дотримання належної якості праці.

На жаль, статистична інформація, розміщена на сайті Державної служби статистики України і на відповідних сайтах обласних Головних управлінь статистики є неповна з 2022 року, що значно ускладнює оцінювання ефективності праці на макро та мезо рівнях.

Товариство з додатковою відповідальністю «Хмельницькзалізобетон» є підприємством, яке має право юридичної особи та здійснює свою діяльність

відповідно до законодавства України з метою одержання відповідного<sup>70</sup> чистого фінансового результату (прибутку).

У 2022-2024 роках чистий дохід від реалізації продукції у діючих цінах зріс майже у 2 рази. Якщо 2022 році рівень фінансово результату від реалізації продукції, робіт, послуг становив 47392 тис. грн, то у 2023 році відбулося зростання прибутку на 27,73 % або 13142 тис. грн. У 2024 році прибуток від реалізації зріс в 2,2 рази до 133636 тис. грн. У 2022-2024 роках підприємство працювало прибутково.

Зменшення чисельності працівників підприємства на тлі зростання чистого доходу дало приріс ефективності праці, більше того, у 2023 році середньорічний дохід на 1 працівника зріс більше ніж на 39 %, а середньогодинний і середньоденний на 20 %.

Так як співвідношення чисельності працівників в еквіваленті повної зайнятості та загальної чисельності у 2022 та 2023 роках була майже однакове (біля 93,5 %) , то приріст показників ефективності праці був майже однаковим.

У 2024 році при незначному зростанні чистого доходу та значного приросту чисельності, в т.ч. в еквіваленті повної зайнятості (-5,74 %, 11,03 та 12,87 % відповідно) спостерігаємо незначне зниження показників ефективності праці.

Середньорічна заробітна плата по підприємству у тому числі із розрахунку чисельності в еквіваленті повної зайнятості зросла у 2023 році на 45,58% та на 45,77% відповідно і досягла значення, що перевищило 300 тисяч гривень на рік. У 2024 році відбулося подальше зростання показника дещо нижчими темпами – на 27 % та 25 %. Аналогічні зростання можна побачити по величині середньомісячної заробітної плати, значення якої у 2023 році збільшилось на 7872 грн, а у 2024 році –ще на 6804 грн на місяць.

Таким чином проведений аналіз господарської діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» та зокрема системи управління персоналом дозволив побачити ряд основних напрямів, що можуть стати резервами для збільшення

ефективності праці персоналу підприємства з врахуванням особливостей<sup>71</sup> сьогоденішнього функціонування економічних суб'єктів в Україні.

Для підвищення ефективності праці ТДВ «Хмельницькзалізобетон» необхідно вжити ряд заходів. Одним із таких попередніх аспектів є діагностика оплати праці на мезорівні в Україні та країнах ЄС. Проведене дослідження підкреслює з одного боку значне відставання рівня оплати праці в Україні (особливо в окремих секторах, наприклад будівництві) від зарплат у країнах ЄС (навіть з найнижчим рівнем). Одночасно маємо певну позитивну тенденцію до скорочення відставання, особливо явно вона спостерігається на досліджуваному підприємстві ТДВ «Хмельницькзалізобетон». Це свідчить про позитивну політику матеріального стимулювання колективу підприємства до праці.

Важливим завданням є формування системи управління ефективністю праці на підприємстві. Побудова ефективної системи управління ефективністю вимагає багато витрат, часу, фінансових ресурсів і значних зусиль колективу підприємства. Вона має враховувати етап стійкого розвитку підприємства.

Ефективність і дієвість цього процесу багато в чому залежить від наявності повної, достовірної та актуальної інформації про потреби, інтереси, мотиви у сфері праці. Для одержання цих даних необхідно здійснювати мотиваційний моніторинг. Це підсистема постійного спостереження і контролю середовища мотивації трудової діяльності з метою її оперативної діагностики й оцінювання в динаміці, прийняття обґрунтованих управлінських рішень в інтересах підвищення ефективності праці.

Створення і впровадження в управлінську діяльність ТДВ «Хмельницькзалізобетон» мотиваційного моніторингу дозволить здійснити оцінювання і підвищити дієвість системи стимулювання щодо досягнення високих результатів діяльності, а також розвиток креативності та інноваційних можливостей працівників.

Таким чином, для підвищення ефективності праці на ТДВ «Хмельницькзалізобетон» потрібно виважено підійти до процесу управління ефективністю праці на підприємстві з розробкою та пошуком напрямів



зростання. Але важливо тривати завжди увагу на двох складових, що визначають<sup>73</sup>  
ефективність праці – витрати на працю та результати праці.

1. Бабак І.М. Впровадження мотиваційного моніторингу як умови ефективного впливу на поведінку персоналу. / І.М. Бабак // Ефективна економіка. – 2013. – № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2561>.
2. Галайда Т. О. Соціально-економічна сутність ефективності праці та механізм її управління на підприємстві / Т.О. Галайда, Н.Б. Теницька // Економіка і регіон. – 2009. – № 2 (21). – С. 180–185.
3. Державна служба статистики України: офіційний сайт. – URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
4. Дзямулич М.І. Оцінка ефективності управління персоналом підприємства в умовах сталого розвитку. / М.І. Дзямулич, О.А. Урбан. // Економічні науки. Серія: Регіональна економіка. – 2020. – № 17(67). – С. 82–88. – URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecnre\\_2020\\_17\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecnre_2020_17_11)
5. Дзямулич М.І. Продуктивність праці та людський капітал і їх взаємозв'язок в сучасній економічній системі. / М.І. Дзямулич., Ю.О. Чумагіна. // Економічний форум. – 2018. – № 3. – С. 269–274. – URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor\\_2018\\_3\\_45](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2018_3_45)
6. Клішевич Н.А. Інновації як чинник підвищення продуктивності праці на підприємстві. / Н.А. Клішевич, О.В. Кириченко. // Економіка. Фінанси. Право. – 2018. – № 1. – С. 48–51.
7. Колот А.М. Праця XXI: філософія змін, виклики, вектори розвитку : монографія. / В. Гетьмана» ; А.М. Колот, О.О. Герасименко. – Київ : КНЕУ, 2021. – 488 с. – URL: <https://ir.kneu.edu.ua/items/ee8cf399-8bcb-46ee-84cb-ac6759b412df>
8. Крилова І.Г. Ефективність праці як важливий фактор людського розвитку. / І.Г. Крилова, М.В. Данилов. // Modern Economics. – 2021. – № 30. – С. 109-115. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V30\(2021\)-17](https://doi.org/10.31521/modecon.V30(2021)-17).
9. Маслова, С.О.. Мотивація як фактор ефективності праці. / С.О.

Маслова, К.Є. Кононюк // «Вісник ЖДТУ»: Економіка, управління75  
та

- адміністрування. – 2018. – № 2(84). – С. 85–89. – URL:<sup>76</sup>  
[https://doi.org/10.26642/jen-2018-2\(84\)-85-89](https://doi.org/10.26642/jen-2018-2(84)-85-89)
10. Мінімальна зарплата в Україні. –  
URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/min/>
11. Мінфін: офіційний сайт. – URL: <https://minfin.com.ua/>
12. Нобелівська премія по економіці – 2021. // Econs.online. — URL:  
<https://econs.online/articles/ekonomika/nobelevskaya-premiya-po-ekonomike-2021/>
13. Погорелова Т.О. Аналіз факторів, які впливають на ефективність праці персоналу підприємства / Т.О. Погорелова // Вісник Нац. техн. ун-ту «ХПІ» : зб. наук. пр. Економічні науки. – Харків : НТУ «ХПІ», 2016. – № 27 (1199). – С. 17-  
21. – URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/25768>
14. Полозова В. Сутнісна характеристика ефективності праці / В. Полозова, А. Гладкий. // Матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції «Бекграунд економіки, бізнесу та HR-інжинірингу у контексті формування інноваційної парадигми стратегії сталого розвитку України у XXI столітті»: 13- 14 листопада 2025 р. – Хмельницький. нац. ун-т. – Хмельницький : ХНУ, 2025
15. Потьомкіна О.В. Інновації та їх вплив на підвищення продуктивності праці персоналу. / О.В. Потьомкіна, В.Ю. Дорош. // Ефективна економіка. – 2022. – № 5. – DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.5.73>
16. Сікун О.А. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства. / О.А. Сікун. // Молодий вчений. – 2019. – № 1 (65). – С. 506-510. – URL: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/2074>
17. ТДВ «Хмельницькзалізобетон»: офіційний сайт. – URL: <https://hzb.com.ua/about>
18. Темп зростання/зниження номінальної та індекс реальної заробітної плати. Головне управління статистики у Хмельницькій області. – URL: [http://www.statbrd.ic.km.ua/ukr/statinf/dn/dtznzp\\_r.htm](http://www.statbrd.ic.km.ua/ukr/statinf/dn/dtznzp_r.htm)
19. Україна - в топ-100 рейтингу індексу людського розвитку. Погляд –

новини Києва та Київщини онлайн. – URL: <https://www.poglyad.tv/ukrayina-v-77-top-100-rejtyngu-indeksu-lyudskogo-rozvytku/>

20. Урманов, Ф.Ш. Мотивація – основний чинник ефективності управлінської праці. / Ф.Ш. Урманов, , А.А. Касімова. // «Вісник ЖДТУ»: Економіка, управління та адміністрування. – 2017. – № 4(82). – С. 98–102. – URL: [https://doi.org/10.26642/jen-2017-4\(82\)-98-102](https://doi.org/10.26642/jen-2017-4(82)-98-102)

21. Чернега І.І. Проблеми визначення понять продуктивності й ефективності праці / І.І.Чернега // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету. Економічні науки . – Мелітополь. – 2012.. – №1 (17). – Т. 2. – С. 239-245. – URL: <https://lib.udau.edu.ua:8443/server/api/core/bitstreams/1c821991-6d6d-40d1-ad50-8bd3b3b221e2/content>.

22. Шемінов О. Розробка методології оцінювання соціальної ефективності праці в Україні. / Шемінов О. // Економіка та суспільство. – 2025. – № 75. – URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-65>

23. Яка тривалість робочого часу і відпочинку під час воєнного стану. // Держпраці. – URL: [https://buh.ligazakon.net/news/225187\\_yaka-trivalst-robochogo-chasu--vdpochinku-pd-chas-vonnogo-stanu--derzhprats](https://buh.ligazakon.net/news/225187_yaka-trivalst-robochogo-chasu--vdpochinku-pd-chas-vonnogo-stanu--derzhprats).

24. Annual full-time adjusted salary in EU grew in 2023. // Eurostat. – 07.11.2024. – URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/w/ddn-20241107-1>

25. EU hourly wages & salaries increased by 4.4% in 2022. // Eurostat. – 20.04.2023. – URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/w/ddn-20230420-1>.

26. Hourly labour costs in Bulgaria rose by 13.9% in 2024, still lowest in EU. // Sofia Globe. – 28.03.2025. – URL: <https://sofiaglobe.com/2025/03/28/hourly-labour-costs-in-bulgaria-rose-by-13-9-in-2024-still-lowest-in-eu/>

27. Hourly labour costs in the EU ranged from EUR 11 to EUR 55 in 2024. // EUBusiness. – 28.03.2025. – URL: <https://www.eubusiness.com/employment/hourly-labour-costs-in-2024/>

28. How salaries in Spain compare to that of other EU countries. //78  
Euroweekly news. – 25.12.2024. – URL:  
<https://euroweeklynews.com/2024/12/25/average-eu-salaries-purchasing-power/>
29. Luxembourg maintains highest hourly labour costs in Europe. // RTL. –  
30.03.2024. – URL: <https://today.rtl.lu/news/luxembourg/a/2182615.html>
30. What country boasts the highest annual full-time salary in the European  
Union? // Europe-data. – URL: <https://europe-data.com/what-country-boasts-the-highest-annual-full-time-salary-in-the-european-union/>

