

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Кафедра економіки підприємства та організації підприємницької діяльності
(найменування кафедри)

Допущено до захисту
Завідувач кафедри
Грінченко Р. В.

(підпис)
«__» _____ 2024 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавр
зі спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
(шифр та найменування спеціальності)
за освітньою програмою Економіка підприємства та організація
підприємницької діяльності»
на тему:
«ЕФЕКТИВНІСТЬ ВИКОРИСТАННЯ ТРУДОВИХ РЕСУРСІВ
ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «БМУ-3»))»

Виконавець:

студентка факультету економіки
та управління підприємництвом
Зайцева Марина Ігорівна
(прізвище, ім'я та по батькові)

Науковий керівник

к.е.н., доцент
Орленко Ольга Михайлівна
(прізвище, ім'я та по батькові)

Одеса 2024

ЗМІСТ

ВСТУП.....	2
РОЗДІЛ 1. СУТНІСТЬ ПОНЯТТЯ ПЕРСОНАЛУ ТА ЙОГО ЗНАЧЕННЯ ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВА.....	5
1.1. Поняття персоналу та його роль на підприємстві.....	5
1.2. Структура персоналу та підходи до його класифікації.....	10
1.3. Сучасні підходи до оцінки ефективності використання персоналу підприємства.....	16
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ТРУДОВИХ РЕСУРСІВ НА ТОВ «БМУ-3».....	24
2.1. Загальна характеристика ТОВ «БМУ-3».....	24
2.2. Оцінка діяльності ТОВ «БМУ-3».....	31
2.3. Аналіз ефективності використання персоналу ТОВ «БМУ-3».....	40
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ РОБОЧОЇ СИЛИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «БМУ-3».....	47
3.1. Мотиваційні програми та стимулювання працівників.....	47
3.2. Запровадження сучасних технологій та автоматизація процесів.....	52
ВИСНОВКИ.....	59
Список використаних джерел.....	61

ВСТУП

Актуальність теми. В сучасному світі ефективне використання трудових ресурсів на підприємстві стає ще важливішою, оскільки вона стосується ключових аспектів успішності та стабільності бізнесу. Висока ефективність працівників відіграє стратегічну роль у досягненні конкурентних переваг на внутрішньому та зовнішніх ринках, а також забезпеченні перспектив для зростання в умовах глобалізації.

У контексті складних викликів, з якими стикається наша країна, оптимізація та максимізація використання людського капіталу стають необхідними умовами для економічного зростання, соціального розвитку та зміцнення позицій на міжнародній арені.

Саме тому, тема даної роботи має важливе значення, оскільки вона відображає не лише загальні виклики, а й свідчить про необхідність покращення ефективності персоналу на підприємстві. З цією метою, важливо розглянути персонал як один із ключових показників діяльності підприємства, який має вплив на результативність.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження сучасних підходів підвищення ефективності використання трудових ресурсів ТОВ «БМУ-3» та розробка рекомендацій щодо підвищення їх продуктивності.

Відповідно до мети, було поставлено наступні завдання:

- визначити сутність поняття «персонал»;
- дослідити структуру персоналу та різні класифікації;
- узагальнити сучасні підходи до оцінки ефективності використання персоналу підприємства;
- надати загальну характеристику товариству з обмеженою відповідальністю «БМУ-3»;
- проаналізувати діяльність ТОВ «БМУ-3»;
- провести аналіз ефективності використання персоналу ТОВ «БМУ-3»;
- надати рекомендації щодо підвищення продуктивності робочої сили на ТОВ «БМУ-3»;

- оцінити економічну доцільність запропонованих заходів.

Об'єктом є трудові ресурси як фактор підвищення ефективності діяльності підприємства ТОВ «БМУ-3».

Предметом дослідження є сукупність теоретичних і практичних аспектів підвищення ефективності використання трудових ресурсів на підприємстві.

Методи дослідження. При написанні кваліфікаційної роботи були використані такі методи як теоретичного узагальнення, спостереження, деталізації та синтезу, графічний, порівняння та логічного узагальнення, розрахунково-аналітичний, економіко-статистичний.

Інформаційна база дослідження представлена науковими публікаціями вітчизняних та закордонних вчених, матеріалами конференцій та навчальними посібниками. Крім того, для аналізу діяльності ТОВ «БМУ-3» було використано певний перелік документів, а саме: форма №1 (звіт про фінансовий стан), форма №2 (звіт про фінансові результати), форма №1-ПВ (звіт із праці), положення про планово-економічний відділ, посадові інструкції працівників та інші документи. Деяка інформація була отримана в процесі співбесід із працівниками підприємства.

Апробація результатів роботи. Основні положення кваліфікаційної роботи опубліковано в Науковому віснику Одеського національного економічного університету (Одеса, 2024), доповідались автором та обговорювались на IV Підсумковій науково-практичній студентській конференції ОНЕУ «Сучасні виклики економіки» (Одеса, 2024), Ukraine Digital Science Conference за підтримки німецького університету Міттвайда (Онлайн, 2023), VII Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Інноваційне підприємництво: стан та перспективи розвитку» (Київ, 2023), IX Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Напрями розвитку обліку, контролю та економічного аналізу в умовах глобалізації» (Одеса, 2023), XII Міжнародна конференція «Економіка підприємства: сучасна проблема теорії і практики» (Одеса, 2023), Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Шістдесят шості економіко-правові дискусії» (Львів, 2022).

Публікації. За результатами дослідження опубліковано 7 наукових праць: 1 публікація в Науковому віснику, 1 публікація у Ukraine Digital Science Conference, 5 публікацій у матеріалах міжнародних, всеукраїнських науково-практичних конференцій.

Структура і обсяг роботи: випускна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (37 найменувань). Загальний обсяг роботи становить 65 сторінок комп'ютерного тексту, містить 19 таблиць, 5 рисунків.

РОЗДІЛ 1. СУТНІСТЬ ПОНЯТТЯ ПЕРСОНАЛУ ТА ЙОГО ЗНАЧЕННЯ ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття персоналу та його роль на підприємстві

Найважливішим ресурсом на підприємстві є людський ресурс, тому що саме від цього активу залежить ефективність роботи всього підприємства і його конкурентоспроможність. Достатня забезпеченість підприємства персоналом, практичне використання цього ресурсу та високий рівень продуктивності праці є основою будь якого підприємства.

Питання персоналу не є новітнім в літературі та завжди привертало себе багато уваги. Ряд авторів досліджували персонал як трудові ресурси, серед яких: Палеха Ю. І. [1], Назарова Г. В. [2], Ільч Л. М., Акіліна О. В. [3], Синяєва Л. В., Нестеренко С. А, Бочарова Н. О., Плотніченко С. Р., Нестеренко О. М., Ярчук А. В. [4], Іляш О. І., Черненко Н. О., Шевчук О. А., Трофименко О. О., Гринкевич С. С., Глущенко Я. І. [5].

На даний час під поняттям «персонал підприємства» використовуються різні категорії та поняття, такі як «робоча сила», «трудові ресурси», «людські ресурси», «трудовий потенціал» та «кадри» [6]. Між переліком усіх вищезазначених понять існує взаємозв'язок.

Відомо, що первинним поняттям «персонал» у давні часи було визначення «праця». Ксенофонт, історик періоду 430-355 рр. до н.е., вважав рабство звичайним явищем та підкреслював значення сільськогосподарських робіт у розвитку фізичних сил людей. Грецький філософ Арістотель висловлював думку, що усе повинно мати одну міру та оплату має бути здійснена лише у випадку, коли буде досягнуто рівність [7].

У XVIII столітті в творах Вільяма Петті (1623–1687), досліджувалося поняття праці з точки зору, що вона є джерелом та активним принципом створення багатства. В основі ціни товару лежить, за його дослідженнями, кількість праці, витраченої на його виробництво.

У тому ж періоді (1694–1823), такі вчені, як Франсуа Кене, Давід Рікардо та Адам Сміт, у своїх дослідженнях у творі «Багатство нації», прийшли до висновку, що «...джерелом усіх доходів, з яких складається ціна, є праця...». Крім того, вони підкреслювали, що оцінка праці значною мірою залежить від майстерності працівника та важкості виконаної ним роботи.

У кінці XVIII століття з'явилося нове поняття - «робоча сила», що призвело до значних зрушень у системі дослідження та формування наукових підходів до сутності «персонал». На цьому історичному етапі Карл Маркс у своїй праці «Капітал» (1867 р.) визначив робочу силу як "сукупність фізичних та духовних здібностей людини, що розкриваються нею кожного разу, коли вона виробляє які-небудь споживчі вартості». Отже, К. Маркс визначив робочу силу як здатність працівника виконувати певну роботу [7].

У своїй роботі «12 принципів продуктивності», опублікованій в 1912 році, американський спеціаліст Гаррінгтон Емерсон виклав переконання, що важливо акцентувати основну увагу на персоналі та його управлінні [8].

На початку XIX століття почалося формування персоналу як ресурсу підприємств. До 1800 року компанії були невеликими та, в основному, складалися з членів однієї родини. Однак від 1825 до 1935 року кількість великих підприємств значно зросла, що призвело до потреби у більш детальному вивченні персоналу та управлінні людськими ресурсами. [7].

Персонал підприємства - це сукупність найманих працівників, які мають спеціалізовану освіту, практичний досвід і навички. Крім того, персонал концентрує свою роботу на виконання поставлених цілей, що веде до соціально-економічного розвитку підприємства [9]. Усі працівники, які займаються господарською діяльністю на підставі трудового договору або інших угод, що регулюють трудові відносини між працівником та роботодавцем, становлять його трудовий колектив.

Склад персоналу визначається як група працівників, які мають відповідну професійну підготовку та практичний досвід. В цей склад входять різні категорії працівників: постійні (прийняті на роботу на постійній або обмежений термін),

тимчасові (прийняті на короткострокову роботу або для заміщення відсутнього працівника), сезонні (прийняті на роботу, що носить сезонний характер) працівники, а також особи, які працюють на підприємстві за трудовою угодою [1].

Цей договір визначається як угода між працівником і роботодавцем, де працівник зобов'язується виконувати певну роботу за умови отримання заробітної плати та гарантованих умов праці, які передбачені законодавством про працю, колективним договором та угодою сторін. Крім того, існує особлива форма трудового договору - контракт, який оформлюється у письмовій формі.

Людські ресурси є особливими і найважливішими економічною економічними ресурсами на підприємстві будь-якого типу. Людські ресурси відрізняються у порівнянні з іншими факторами економічного розвитку в тому, що: по-перше, різноманітність людського життя не обмежується трудовою діяльністю; по-друге, ефективне використання людської праці завжди має передбачати урахування потреб та індивідуальних характеристик особистості; по-третє, розвиток науково-технічного прогресу і гуманізація суспільства роблять знання, моральність, інтелект та інші особисті якості працівників все більш важливими для економіки [10].

Працівники потребують грамотного управління та створення всіх умов для розвитку. Людські ресурси є основним ресурсом і визначаються сукупністю фізичних, розумових і духовних здібностей, які дають можливість людині брати участь у трудовій діяльності [3].

У сучасній ринковій економіці, де зростає конкуренція між виробниками, значення трудових ресурсів у підвищенні ефективності виробництва зростає. Це через те, що саме людський капітал є важливою складовою конкурентоспроможності підприємства.

Значення персоналу в управлінні розвитком підприємства постійно зростає. Персонал є важливою складовою механізму управління розвитком підприємства сьогодні, а також у розробці стратегій щодо його покращення та забезпечення сталого розвитку [12].

Значущість кадрів у забезпеченні ефективної роботи підприємства зростає, особливо коли йдеться про інноваційне виробництво з високим рівнем технологічної складності. Співробітники в такому середовищі мають не лише бути професійно компетентними, а й креативними, здатними генерувати нові ідеї та впроваджувати їх у життя. Вони повинні мати навички, необхідні для роботи з сучасними технологіями, а також бути гнучкими у прийнятті рішень і адаптації до змін.

Особливістю персоналу як ресурсу є те, що власником і носієм цього ресурсу є людина, яка має свої права та обов'язки. Тому і працівники, і роботодавець мають виконувати суспільні норми моралі, вимоги державного законодавства та міжнародних конвенцій, що регулюються ринком праці. Роботодавець не може порушувати правові норми щодо тривалості робочого часу, оплати праці та безпеки праці в різних умовах. В той же час, працівник має виконувати свої обов'язки прописані трудовим договором.

Персонал виступає як товар виробничого призначення але він відрізняється від інших матеріальних факторів, таких як знаряддя і засоби праці, інструменти, сировина, будівлі, споруди, земля та інше. Проте, його сутність полягає в тому, що він є ключовим елементом виробництва, а сам працівник - основною силою, яка забезпечує продуктивність. Це визнається як у господарській практиці, так і в економічній науці.

Іншою особливістю ресурсу «робоча сила» є те, що його неможливо зберігати на складі, як це можна зробити з іншими ресурсами. Робоча сила вимагає прямої присутності та активної участі працівника в процесі виробництва. Вона не може бути накопичена або збережена для подальшого використання у майбутньому. Таким чином, робоча сила потребує постійного залучення та управління з метою досягнення ефективності та продуктивності виробничих процесів [13].

З точки зору людського фактору, персонал розглядається як важливий фактор організації. Людський актив є ключовим ресурсом, який дуже сильно впливає на успіх підприємства. В цьому контексті, персонал розглядається як

команда працівників, які мають достатньо навичок та знань, щоб ефективно працювати в організації. Існує три підходи до визначення значення «персонал» з точки зору людського фактору [11]:

1) перший підхід розглядає персонал як витрати, що підлягають скороченню. У цьому варіанті персонал розглядається з позиції витрат та ефективного використання ресурсів;

2) другий підхід розглядає персонал як ресурс, яким потрібно компетентно керувати. Потрібно створювати всі умови для розвитку персоналу, вкладати в нього кошти та час;

3) третій підхід визначає персонал як процес. У цьому варіанті персонал розглядається як процес, що включає в себе постійний набір працівників, його навчання та розвиток.

З кількісного вимірювання персонал розглядається як числова характеристика, що вказує на кількість працівників, що можуть працювати в організації. Це може включати в себе розгляд загальної кількості працівників, а також розподіл їх за підрозділами та категоріями.

У ринкових умовах господарювання роль працівників суттєво змінюється, вони перетворюються з пасивних виконавців на активних учасників виробництва, можуть брати участь в управлінні. Крім того, прийняття рішень набуває не лише тактичного, а й довгострокового значення.

Здійснення підприємствами зовнішньоекономічної діяльності, тобто виробництво конкурентоспроможної продукції на зовнішньому ринку, залежить не лише від технічної оснащеності підприємства, наявності новітніх технологій, чіткої системи управління якістю продукції, маркетингових досліджень, послідовної реалізації концепції просування продукції на зовнішній ринок, а й від кваліфікації працівників підприємства, також залежить від ефективного управління людськими ресурсами.

Підготовка кваліфікованого персоналу, його раціональне просторове та структурне розміщення, ефективна культура управління є запорукою успіху підприємства. Без компетентних і мотивованих працівників не можуть

ефективно функціонувати системи маркетингу, логістики, продажів і фінансів. У сучасних умовах глобальної конкуренції, стрімкого науково-технічного прогресу та швидких змін продуктах, технологіях, методах ведення бізнесу і навіть організаційних структурах роль і місце людських ресурсів є особливо важливими, а знання та навички працівників - важливим джерелом постійного розвитку підприємства [14].

Розвиток людських ресурсів має бути безперервним процесом, що включає професійне навчання та підвищення кваліфікації. Одним з основних напрямів розвитку людських ресурсів на підприємствах є організація взаємопов'язаних процесів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності та особистої компетентності працівників. Розвиток людських ресурсів сприяє збільшенню навичок, компетенцій і знань працівників, підвищенню їх інтелектуального, духовного та професійного рівня і, як наслідок, їх конкурентоспроможності на ринку праці [15].

Протягом минулого століття значення персоналу підприємства як основного фактора успіху стійко зростало. Це призвело до виникнення системи управління, яка відіграє ключову роль у забезпеченні конкурентоспроможності та довгострокового розвитку організації. Ця система базується на регулюванні відносин між підприємством та його працівниками в рамках стратегії бізнесу [1].

Більшість менеджерів визнають, що конкурентна перевага компанії обумовлена перевагою її людських ресурсів над іншими. Нове обладнання, сировина, техніка - все це доступно конкурентом на ринку, проте особливості персоналу, їх знання, кваліфікація, рівень освіти та безперервний розвиток може бути доступно не кожному [16]. Саме тому, людські ресурси є найбільшою цінністю організації та відіграють дуже важливу роль у розвитку підприємства.

1.2. Структура персоналу та підходи до його класифікації

Структура персоналу - це об'єднання різних категорій працівників за спільними ознаками та характеристиками. Структура людських ресурсів є

багатогранною і може бути проаналізована з різних аспектів. А саме: індивідуальний рівень (де контролю підлягає особистість працівника), рівень підприємства (працівники підприємства чи організації), галузевий рівень (працівники певної галузі суспільного виробництва), регіональний рівень (працівники певного району, міста, області тощо) та загальнодержавний рівень (працездатне населення суспільства в цілому). Детальніше визначення можна побачити на рисунку 1.1.

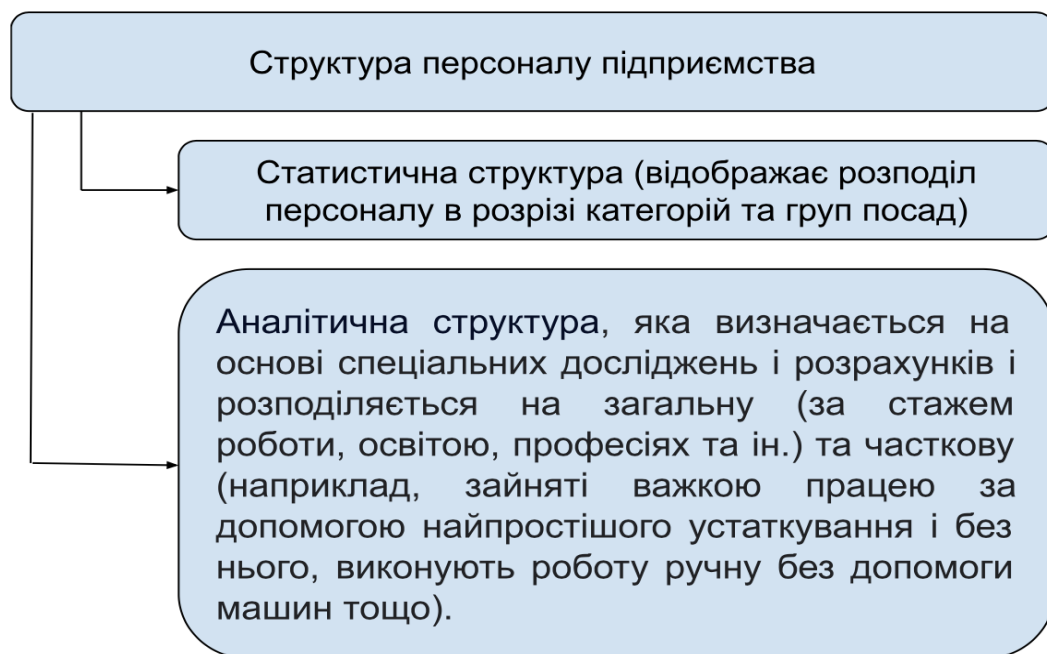


Рисунок 1.1 – Структура персоналу підприємства.

Джерело: складено автором на основі [17].

Розподіл персоналу за різними класифікаційними ознаками підтверджує складність категорії «персонал» у сучасній економіці. Підприємство встановлює вимоги до персоналу та враховує фактори, що впливають на його організацію. Класифікація кадрів на підприємстві може бути представлена за допомогою відповідної таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Класифікація персоналу підприємства

Ознака	Види
1. За характером участі у господарській діяльності:	Виробничий персонал
	Невиробничий персонал

2. Залежно від функцій, що виконуються:	Робітники
	Службовці
	Спеціалісти
	Керівники
3. За професіями та спеціальностями відповідно до єдиного тарифно-кваліфікаційного довідника робіт та професій:	Професія
	Спеціальність
4. За рівнем кваліфікації:	Висококваліфіковані
	Кваліфіковані
	Малокваліфіковані
	Некваліфіковані
5. За віком:	До 30 років
	Від 30 до 60 років
	Більш ніж 60 років
6. За статтю:	Жінки
	Чоловіки
7. За стажем роботи	до 1 року
	1-3 роки
	3-10 років
	більше 10 років

Джерело: складено автором на основі [18].

Отже, персонал підприємства класифікується за наступними ознаками:

1. За характером участі у господарській діяльності [18]:

- виробничий персонал - працівники, які безпосередньо займаються виробництвом. Це люди, які виконують роботи з виробництва, обробки матеріалів, монтажу та збирання товарів. Прикладом можуть бути робітники на лінії збирання, технічний та обслуговуючий персонал;
- невиробничий персонал - це категорія працівників, які не займаються напряму виробничою діяльністю підприємства, а зайняті виконанням підтримуючих та допоміжних функцій на підприємстві. Наприклад, адміністративний, кадровий, маркетинговий та ІТ- персонал.

Такий поділ персоналу на дві групи необхідний для розрахунків заробітної плати і узгодження трудових показників з результатами виробничої діяльності. При оцінці продуктивності праці зазвичай використовується тільки чисельність промислово-виробничого персоналу [1].

2. Залежно від функцій, що виконуються:

- робітники - це категорія осіб, безпосередньо зайнятих у технологічному процесі створення продукції або у наданні виробничих послуг. Працівників можна поділити на дві категорії: основні (ті, що безпосередньо беруть участь у виробничому процесі) та допоміжні (ті, що виконують функції, які обслуговують основне виробництво). Наприклад: слюсарі, токарі, пекарі, пивовари, ремонтники, штукатури, малярі, електрики, сантехніки, водії, продавці, двірники, прибиральники, садівники і т.д.;
- службовці - працівники, які відповідають за підготовку і оформлення документів, ведення обліку та контролю, а також за господарське обслуговування. Наприклад: діловоди, агенти, обліковці, секретарі;
- спеціалісти - категорія працівників, які мають спеціалізовані знання, навички і досвід у певній галузі. Вони є експертами у своїй галузі та зазвичай виконують інженерно-технічні, економічні та інші роботи. Наприклад: інженери, техніки, економісти, бухгалтери, фінансисти, маркетингологи, адміністратори;
- керівники - це працівники, які займають керівні посади на підприємствах та їх структурних підрозділах. Наприклад: директора, начальники, керуючі, завідувачі, головні спеціалісти у структурних підрозділах та їх заступники. За рівнем управління керівний персонал може бути класифікований на такі категорії:
 - а) низового рівня - це начальники дільниць, бюро, груп;
 - б) середнього рівня - це керівники цехів, відділів, а також їхні заступники;
 - в) вищого рівня - це керівники підприємств та об'єднань, їхні заступники.

3. За професіями та спеціальностями відповідно до єдиного тарифно-кваліфікаційного довідника робіт та професій:

- професія характеризує вид трудової діяльності, який вимагає певної підготовки. Вона включає в себе основну спеціалізацію та область знань, необхідних для виконання певних завдань;
- спеціальність виокремлюється в межах певної професії та описує досить обмежений аспект роботи. Вона вказує на спеціальну кваліфікацію або додаткові навички, необхідні для виконання конкретних завдань у межах даної професії. Наприклад, спеціальностями може бути: фінансовий аналітик, бізнес-аналітик, проєктний менеджер та інші.

Склад персоналу підприємства формується відповідно до особливостей галузі, характеру продукції або послуг, а також рівня технічного розвитку. Кожна галузь має свої унікальні професії та спеціальності, але також існують загальні професії для робітників та службовців.

4. За рівнем кваліфікації (кваліфікація характеризує достатність знань, навичок та досвіду працівника в певній галузі) робітники можуть поділятися на:

- висококваліфікованих працівників, які здійснюють складні та відповідальні роботи. Для набуття відповідних навичок та кваліфікації потрібен тривалий навчальний процес тривалістю понад 2-3 роки, а також регулярне стажування та багатий практичний досвід. Деякі можуть також мати наукові ступені та звання;
- кваліфікованих. Виконують складні роботи, вимагається навчання тривалістю 1-2 роки, мають значний досвід у цій сфері;
- малокваліфікованих працівників, які займаються нескладними роботами. Підготовка триває кілька тижнів, потрібен певний рівень досвіду в роботі;
- некваліфікованих. Зазвичай допоміжний та обслуговуючий персонал, не потребує спеціальної підготовки.

Всі робітники підприємства виконують різну роботу за складністю та мають неоднакову професійну підготовку.

5. За віком: до 30 років, від 30 до 60 років, більш ніж 60 років.

6. *За статтю*: жінки, чоловіки.

7. *За стажем роботи*: до 1 року, 1-3 роки, 3-10 років, більше 10 років [19].

Деякі вчені можуть додати до структури персоналу таку класифікацію: по відношенню до власності; за особистими якостями.

Показники, що характеризують склад, обсяг та рух персоналу у часі: кількісні, якісні та структурні.

До кількісних показників відноситься:

- облікова чисельність персоналу - характеризує чисельність працівників, які були залучені до роботи на підприємстві протягом одного чи кількох днів, незалежно від того, чи працюють вони в даний момент, чи перебувають у відпустці;
- явочна чисельність робітників - характеризує всіх робітників, які є зараз на робочому місці;
- середньооблікова чисельність за місяць - розраховується шляхом ділення загальної кількості працівників протягом місяця на кількість місяців у відповідному періоді.

Якісні показники включають:

- економічні: складність роботи, кваліфікація, середній розряд працівників на підприємстві, плинність кадрів;
- особові: рівень дисципліни, відповідність кваліфікації відповідно до складності роботи;
- організаційно-технічні: рівень фондоозброєності, організаційний рівень та рівень технічної організації.

До структурних показників відносять частку працівників певної галузі загальній чисельності працівників, темпи збільшення чисельності працівників за певний період, співвідношення основних і допоміжних працівників тощо.

Формування структури персоналу підприємства, зокрема його професійно-кваліфікаційний склад, визначається різними факторами, серед яких можна назвати:

- 1) збільшення попиту на кваліфікованих працівників, обумовлене швидким технологічним прогресом та постійним оновленням продукції;
- 2) нестача робітничого персоналу на підприємствах, яка виникає внаслідок змін у системі професійної підготовки.
- 3) невідповідність між реальними потребами підприємств у робочій силі певних спеціальностей та кваліфікації та її пропозицією на ринку праці.

1.3. Сучасні підходи до оцінки ефективності використання персоналу підприємства

Стабільність та прибутковість підприємства не завжди означає, що компанія ефективно використовує свої ресурси. У більшості випадків підприємство може покращити свої економічні показники, просто почавши краще використовувати трудові ресурси.

Розвиток управлінської науки надає можливість керівникам ефективно управляти ресурсами. З використанням сучасних підходів підприємство може краще розвиватися та зміцнювати свою конкурентоспроможність. Саме тому, необхідно знати про підходи та показники оцінювання ефективності управління трудовими ресурсами підприємства. Оцінка трудового ресурсу необхідна, оскільки, це впливає на поточний стан і тенденції розвитку підприємства, встановлення напрямів змін, виявлення ключових факторів зростання, розроблення прогнозів і стратегій подальшого вдосконалення процесів й використання ресурсів підприємства.

З глобалізацією економіки та інформатизацією суспільства, прогресивним розвитком науки, технологій та інноваційності висувуються високі вимоги до працівників підприємств. Проста наявність професійно-кваліфікаційних навичок не задовольняє потреби нинішнього виробництва, котрі вимагають від працівників швидкого опрацювання завдань, адаптивності, лояльності та мобільності, відповідальності, постійного прагнення до зростання,

самовдосконалення як ділових якостей, так і особистісних, а також співробітництва в колективі, підтримки ділової етики, трудової дисципліни та корпоративної культури [20].

Ефективність використання робочої сили означає загальну продуктивність людської діяльності та відображає співвідношення отриманих результатів до витрат, понесених для отримання цих результатів. Відповідно, продуктивність праці означає співвідношення між кількістю вироблених матеріальних і нематеріальних благ із сумою, витрачено на цю роботу [21].

Будь-яка економічна діяльність має бути ефективною, оскільки це впливає на процес її здійснення та на прибуток, який є основною метою будь-якої діяльності. Оскільки праця є основним фактором у виробництві, важливо розглянути поняття ефективності праці [22].

Поняття ефективності пов'язане не лише з економічними, але й з соціальними процесами. Більше того, підвищення економічної ефективності є раціональним лише тоді, коли воно допомагає покращити соціальні та економічні результати. Тому продуктивність праці враховує соціальні та психологічні аспекти, такі як корисність результатів праці, цінність витрат на робочу силу для підприємства та суспільства, а також моральне задоволення, отримане від процесу праці.

У більшості випадків величина ефективності праці вимірюється показниками продуктивності праці та рентабельності. Ці показники слугують узагальненими показниками ефективності використання праці, капіталу та матеріальних ресурсів у виробничому процесі. Використання цих показників дає можливість дослідити ефективність праці на підприємствах.

Показник «продуктивність праці» відображає ефективність використання праці, враховуючи співвідношення між результатами виробництва і кількістю витраченої на це праці. Важливість цього показника полягає в тому, що збільшення продуктивності праці дозволяє збільшити обсяг виробництва без збільшення трудових витрат. Це означає, що за той самий час одиниця праці

може виробити більше продукції. Таким чином, з підвищенням продуктивності праці витрати часу (праці) на виробництво одиниці продукції зменшуються.

Продуктивність праці оцінюється за допомогою виробітку, який визначає, скільки продукції виробляє один працівник за певний період часу.

Методи визначення виробітку можуть варіюватися в залежності від одиниць вимірювання обсягу продукції та трудових витрат [23]. Методи визначення виробітку можна побачити на рисунку 1.2.

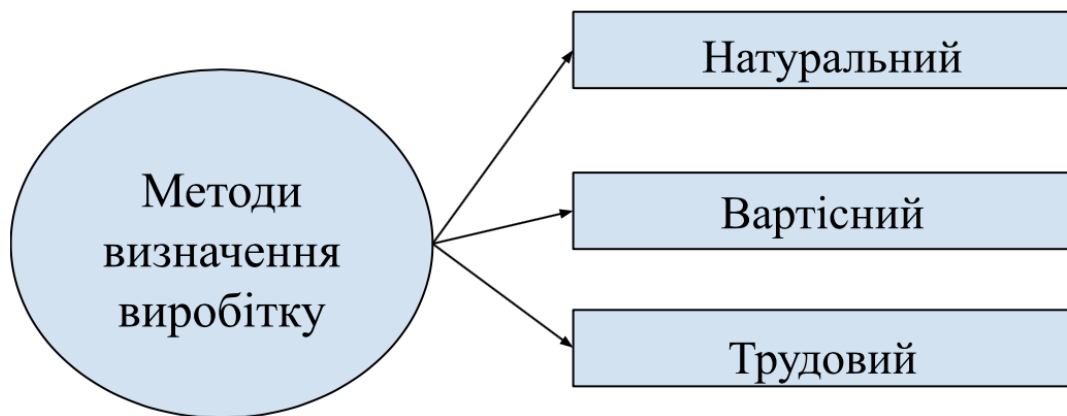


Рисунок 1.2 – Методи визначення виробітку.

Джерело: [23].

Натуральні вимірювачі виробітку встановлюються шляхом поділу обсягу продукції у фізичних одиницях (N) на кількість витраченого часу в норма годинах (t):

$$B = N/t, (\text{од/год}) \quad (1.1)$$

Цей підхід є доцільним, коли підприємство спеціалізується на виробництві однорідної продукції або на конкретних робочих місцях [23].

У випадку, коли підприємство виготовляє декілька видів подібної продукції з відмінними параметрами і характеристиками, доцільно застосовувати умовно-натуральні показники продуктивності праці.

Вимірники продуктивності праці вартісного типу визначаються через поділ обсягу виготовленої продукції (Q) на витрати праці, виражені в середньосписковій чисельності працівників (Чссп) або в робочих людино-днях, людино-годинах:

$$B = Q / \text{Чсп (грн/люд)} \quad (1.2)$$

Ці метрики дозволяють оцінити рівень виробництва при виготовленні різних товарів. Однак недолік полягає у тому, що вони чутливі до змін у ціновій політиці: неправомірне підвищення цін на продукцію може призвести до штучного збільшення показників продуктивності праці.

Трудові вимірювачі виробітку визначаються шляхом поділу обсягу виробництва, представленого у витратах робочого часу в нормо-годинах (Т), на кількість робітників (Чр):

$$B = T / \text{Чр , (год/чол)} \quad (1.3)$$

Ці показники переважно використовуються на фабриках та виробництвах для оцінки незавершеного виробництва. Однак їх застосування обмежене, оскільки вимагається точна наукова обґрунтованість використовуваних норм.

Аналіз та оцінка роботи кожного працівника є основою кадрової політики та стратегічних програм з удосконалення управління персоналом усіх категорій. Структурно-діагностична модель управління людськими ресурсами відображає взаємодію трьох основних складових виробництва (людей, факторів і організації) та може бути використана для визначення змісту найважливіших результатів різних видів праці. Модель дозволяє оцінити зміст та ефективність використання людських ресурсів компанії через аналіз різних аспектів, таких як навчання, дисципліна, продуктивність, кар'єрне зростання та оплата праці.

Основними показниками, що характеризують ефективність використання трудових ресурсів, є дані про чисельність працівників за різними категоріями та професіями, їх кваліфікацію та рівень освіти, тривалість робочого часу, обсяги виробництва та навантаження, мобільність працівників.

На рівень продуктивності праці впливає рівень екстенсивного використання праці (який показує ступінь і тривалість продуктивного використання робочої сили протягом робочого дня за інших незмінних характеристик), інтенсивність праці (яка визначається рівнем фізичного та розумового напруження протягом одиниці часу) та техніко-технологічний стан виробництва.

Залежно від одиниці виміру продукції розрізняють такі методи розрахунку продуктивності праці:

- 1) натуральний. Цей метод вимірює продуктивність праці на основі кількості виробленої продукції або наданої послуги. Вимірювальні одиниці можуть бути фізичними одиницями, наприклад, кількість товарів, одиниць продукції або виконаних робіт;
- 2) вартісний. Цей метод оцінює продуктивність праці на основі вартості виробленої продукції або наданої послуги. Вимірювання здійснюється в грошових одиницях, які відображають вартість продукту або послуги;
- 3) трудовий. Цей метод оцінює продуктивність праці на основі витраченого трудового зусилля. Вимірювання здійснюється шляхом врахування кількості витраченого робочого часу на виконання робіт або виробництво продукції.

Для оцінки ефективності праці розумно використовувати комплексну систему показників, яка включає багато аспектів. Ефективність праці переважно залежить від ресурсів, якими володіє підприємство. Для аналізу використання цих ресурсів важливо враховувати такі критерії: оцінка розміру, складу і руху працівників; аналіз використання робочого часу; оцінка продуктивності праці; виявлення можливостей для підвищення ефективності використання трудових ресурсів.

Для більш глибокого аналізу ефективності використання трудових ресурсів необхідно оцінити такі аспекти: заробітна плата (яку необхідно аналізувати у взаємозв'язку з продуктивністю праці та чисельністю працівників), системи мотивації праці та матеріальної відповідальності, аналіз інших показників, таких як рентабельність праці та трудомісткість, які відображають ефективність використання робочої сили.

Аналіз показників оцінки рівня ефективності використання робочої сили дозволяє виявити недоліки та їх причини. Це можуть бути проблеми в організації робочого процесу, недостатній розвиток навичок і компетенцій персоналу, неправильний розподіл завдань і відповідальності, недостатня мотивація

працівників тощо. Виявлення недоліків може допомогти підвищити ефективність використання робочої сили і вдосконалити роботу персоналу. Крім того, це допомагає керівництву підприємства отримати об'єктивну інформацію про стан персоналу та ідентифікувати напрямки для подальшого вдосконалення. Це є важливим етапом у процесі управління людськими ресурсами.

Розвиток трудових ресурсів на підприємстві залежить від різних факторів, пов'язаних із оточуючим середовищем та умовами праці. Економічні фактори, такі як оплата праці та обсяг виробництва, мають великий вплив на ефективність використання праці. Політичні аспекти визначають соціальні умови, у межах яких відбувається господарська діяльність та розвиток трудових ресурсів. Екологічні фактори впливають на стан навколишнього середовища та здоров'я працівників. Технологічні чинники визначають ефективність використання засобів та предметів праці. Фактори духовного впливу забезпечують духовні потреби працівників і регулюють їхню поведінку. Оцінюючи трудові ресурси з погляду показників людської ідентифікації, важливими факторами є моральні, психологічні, економічні, соціальні, політичні, фінансові та інші показники. Кожен працівник робить рішення про працевлаштування, враховуючи ці фактори [24].

Отже, кожне підприємство має свій унікальний рівень продуктивності праці, який може змінюватися під впливом різноманітних факторів. Ці фактори можна узагальнити та класифікувати наступним чином (рисунок 1.3): [25].

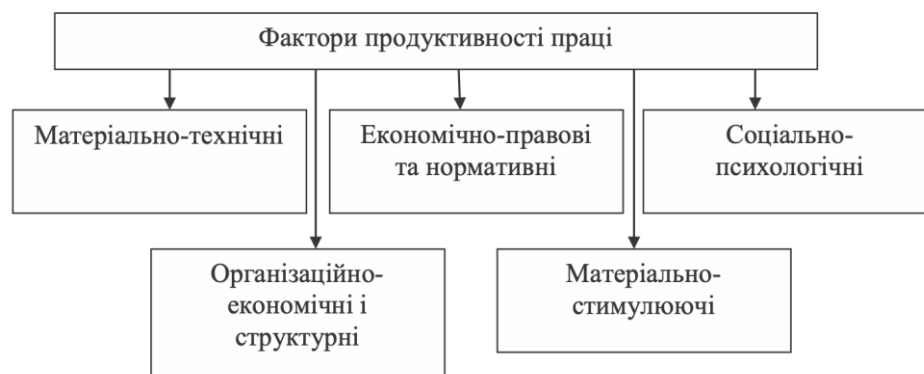


Рисунок 1.3 – Класифікація факторів, що впливають на зростання продуктивності праці.

Джерело: [25].

Оскільки фактори продуктивності праці є настільки різноманітними та багатогранними, то на макро- та мікрорівнях використовуються різні групування для прогнозування, планування та систематичного розуміння зростання продуктивності. Фактори, які впливають на продуктивність праці, можна поділити на такі категорії:

1) матеріально-технічні аспекти:

- рівень механізації та автоматизації виробництва;
- використання новітньої, більш продуктивної техніки;
- модернізація обладнання;
- наявність передових технологій та інновацій.

2) організаційно-економічні і структурні:

- наявність сучасних методів та прийомів роботи;
- ефективна організація та управління робочими місцями;
- застосування прогресивних стандартів і норм праці;
- забезпечення комфортних умов праці та відпочинку, системи матеріального стимулювання;
- рівень підготовленості матеріалів, технологій і кадрів, необхідних для виробництва;
- ефективна організація виробничих і допоміжних підрозділів;
- раціональний поділ та кооперація праці;
- ефективна система управління виробництвом;
- використання автоматизованих систем управління.

3) економічно-правові та нормативні:

- економічна ситуація в країні або регіоні, в якому діє організація;
- рівень економічного розвитку, інфляція, курс валют, податки та збори, фінансові умови, наявність і розмір інвестицій;
- нормативне регулювання трудових відносин;
- соціальний захист працівників;

- встановлені норми, стандарти, процедури та регламенти, які стосуються використання робочої сили.

4) матеріально-стимулюючі:

- визнання та нагородження працівників за їхні досягнення;
- наявність можливостей для особистісного та професійного розвитку;
- забезпечення комфортних умов праці;
- визначення цілей та чіткість завдання.

5) соціально-психологічні:

- комунікація та спілкування;
- робочий колектив та командна робота;
- мотивація та задоволеність працею;
- лідерство та стиль управління.

Усі вищезгадані фактори впливають на ефективність використання робочої сили. Кожен з цих факторів відіграє свою роль у формуванні та забезпеченні продуктивної трудової діяльності працівників.

Ефективне використання робочої сили на підприємстві також залежить від різних умов, які впливають на продуктивність, мотивацію та задоволеність працівників. Основними умовами є організаційна структура, лідерство та управління, система винагород та мотивації, розвиток навичок та навчання, робоче середовище та умови праці, комунікація та співпраця, технологічні ресурси, соціально-економічне середовище.

Також важливими факторами є рівень освіти працівників, їхній виробничий досвід, дисципліна та ставлення до праці, а також економічна активність і мобільність. Загальна мета полягає в створенні умов, що сприятимуть розвитку потенціалу працівників та досягненню високої продуктивності та ефективності використання робочої сили на підприємстві.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ТРУДОВИХ РЕСУРСІВ НА ТОВ «БМУ-3»

2.1. Загальна характеристика ТОВ «БМУ-3»

ТОВ «БМУ-3» – це будівельна компанія, яка створена у 2001 році. Основними напрямками діяльності товариства є: будівництво житлових та нежитлових будівель, добування піску, гравію, глини і каоліну, виробництво інших дерев'яних будівельних конструкцій та столярних виробів [26].

«Будівельно монтажне управління №3» розпочало свою діяльність у складі тресту «Вінницяпромбуд» в 1986 р. В 1990 році його очолив досвідчений будівельник Тимофій Миколайович Гіренко. В 1996 році було створено Колективне підприємство «БМУ-3», яке в червні 2001 року реорганізовано в Товариство з обмеженою відповідальністю «БМУ-3».

Основним видом діяльності є спорудження та реконструкція житлових, цивільних, промислових та комунальних об'єктів, інженерних комунікацій в м. Вінниця та Вінницькій обл., а також виробництво та реалізація різноманітних будівельних матеріалів та конструкцій, столярних та металопластикових виробів, залізобетонних конструкцій [26].

В перше десятиріччя своєї роботи ТОВ «БМУ-3» спеціалізувалося здебільшого на будівництві промислових та цивільних будівель і споруд. За цей період було побудовано Очисні споруди в Сутисках, адмінбудівлю в ЦНТІ, компресорну станцію в м. Іллінці, будинок престарілих, поліклініку та райком в м. Тиврів, школи в Уяринцях та Василівці, дитячі садки в Медовці та Ведмежому Вушку, цегельний завод в Севериновці, Сутиський завод АЕА, перший монолітний житловий будинок в Вінниці та житлові будинки в Сутистках, Гнівані, Тиврові, Вінниці та інше.

Т. М. Гіренко зумів докорінно змінити стратегію та тактику політики «БМУ-3». Стратегічна новина його політики полягала в тому, що основну ставку було зроблено на спорудження багатоповерхових будинків за

найпрогресивнішими технологіями.

Завдяки вагомому внеску в благоустрій та розвиток м. Вінниці Тимофій Миколайович Гіренко став переможцем міського конкурсу «Людина року – 2000» в номінації «Будівництво», а також переможцем загальноміського конкурсу «Людина року – 2001» в номінації «Найвища подія року». В 2001 році ним було отримано диплом домінанта альманаху «Золота книга української еліти» та нагороджено пам'ятною медаллю «За заслуги в розбудові економіки та вагомий внесок у створення гідного міжнародного іміджу України». В 2002 році нагороджений Орденом Святого Миколи Чудотворця 3 ступеня за багаторічну благодійну діяльність. В 2000 році також нагороджений годинником Президента України до дня незалежності України, а в 2003 році присвоєно почесне звання «Заслужений будівельник України», в 2006 р. нагороджений державною нагородою-орденом «За заслуги» III ступеня.

Також сьогодні Гіренко Т. М. очолює комітет з питань розвитку будівництва в регіонах Будівельної Палати України.

Згідно Закону України «Про проведення експерименту в житловому будівництві на базі Холдингової компанії «Київміськбуд» від 20 квітня 2000 року № 1674-III та рішення Вінницької міської ради №1981 від 29 грудня 2000 року «Про розповсюдження досвіду будівництва житла Холдингової компанії «Київміськбуд» у м. Вінниця в березні 2001 року між міською радою та АТ ХК «Київміськбуд» була укладена угода про співпрацю, предметом якої є діяльність сторін по проєктуванню, фінансуванню і будівництву житлових будинків та інших приміщень в м. Вінниця із залученням коштів фізичних та юридичних осіб. Функції Замовника по проєктуванню і будівництву були покладені на Управління капітального будівництва Вінницької міської ради. Функції Генерального підрядника на ХК «Київміськбуд» та функції головного підрядника на ТОВ «БМУ-3».

У 2003 році у співпраці з АТ ХК «Київміськбуд» було розпочато будівництво житлового району «Поділля», проєктом забудови якого передбачено будівництво 4592 квартир розрахованих на заселення 15 тис.

мешканців. Для задоволення соціальних потреб населення планувалося побудувати 4 дитячі садки та школу, а також магазин продовольчих та непродовольчих товарів, аптеку, поліклініку, стоматологічний кабінет, підприємства громадського харчування, ЖЕК, відділення зв'язку, ощадну касу, хімчистку, пральню, перукарню, офісний комплекс, супермаркет та паркінги. Було заплановано побудувати магістральні мережі та дороги, які не тільки забезпечать потреби мешканців житлових будинків району, але й покращать ситуацію існуючих.

В січні 2005 року з метою створення замкнутого циклу виробництва було створено концерн «Поділля», до якого увійшли 14 будівельних організацій та підприємств будівельної індустрії м. Вінниці та Вінницької області, житлово-експлуатаційна організація та фінансова компанія для реалізації об'єктів нерухомості. Концерн в своєму складі має автотранспортне підприємство, кранове господарство, землерийну техніку і всі необхідні прилади малої механізації. Виробнича база підприємства включає: три заводи залізобетонних конструкцій, два розчинно-бетонні вузли, цех металоконструкцій, цех столярних виробів, підприємство по виготовленню металопластикових виробів, діляницю сантехнічних заготовок та цегельний завод потужністю 13,5 млн. умовної цегли в рік.

Завдяки створенню концерну «Поділля» обсяг будівельно-монтажних робіт в 2005 році збільшився в 1,7 рази і склав 105,7 млн. грн. в порівнянні з 2004 роком.

Основою роботи концерну є суворе дотримання технології проведення будівельних робіт та контроль за якістю. Все житло, збудоване підприємством, відповідає вимогам, що висуваються до спорудження житла, при його будівництві використовуються сучасні матеріали та конструкції, застосовуються передові технології.

Виконуючи завдання Комплексної державної програми енергозбереження України, ТОВ «БМУ-3» впроваджує програму проведення експериментальних робіт по обладнанню індивідуальним опаленням кожної квартири житлових

будинків мікрорайону «Поділля», погоджену Міністерством будівництва, архітектури та комунального господарства України. Її реалізація призводить до суттєвого підвищення ефективності використання енергоносіїв, споживання газу зменшується в 4,22 рази в порівнянні з централізованою системою теплозабезпечення, до здешевлення послуг теплопостачання. Значна економія грошових та матеріальних ресурсів досягається через відсутність необхідності прокладання теплових мереж, їх обслуговування; відсутні втрати теплоенергії при транспортуванні до споживача, які в комунальній теплоенергетиці зазвичай становлять 20%.

ТОВ «БМУ-3» має найвищі результати в роботі серед підприємств будівельної галузі Вінницької області. Підприємством ведеться постійний моніторинг споживчого попиту з метою задоволення всіх потреб майбутніх клієнтів. З 2007 року було запроваджено будівництво багатопверхових будинків з квартирами «під ключ».

Концерн «Поділля» приймає активну участь у вирішенні соціальних питань міста, надає благодійну допомогу освітнім установам, медичним закладам, тощо.

Крім своєї основної діяльності, концерн «Поділля» займається питанням реформування будівельного комплексу України, а саме приймає активну участь у роботі Будівельної палати України, виявляє основні недоліки у нормативно-законодавчій базі, вносить свої пропозиції щодо її удосконалення та будівельного процесу в цілому.

Згідно відомостей про товариство, основними видами діяльності є:

- 1) 41.20 Будівництво житлових та нежитлових будівель;
- 2) 08.12 Добування піску, гравію та каоліну;
- 3) 16.23 Виробництво інших дерев'яних будівельних конструкцій і столярних виробів.

Варто виділити, що ТОВ «БМУ-3» здійснили будівництво двох житлових районів у м. Вінниця: Поділля, Академічний. Житловий район «Поділля» будувався протягом 17 років та будівництво було закінчено у 2020 році.

«Академічний» житловий район досі будується. Докладніше можна розглянути в таблиці 2.1, 2.2 та 2.3.

Таблиця 2.1 – Інформація по житловому району «Поділля» станом на 01.01.2024 р.

<i>Техніко-економічні показники району</i>	
Початок будівництва	2003 рік
Завершення будівництва	2020 рік
Площа забудови, га	45,3
Загальна кількість житлових будинків, шт.	43
Загальна кількість квартир, шт	5338
Загальна площа квартир, м ²	3 796 387
Житлова площа квартир, м ²	195 941
Загальна площа комерційної нерухомості, м ²	55 583
Інфраструктура	- 2 дитячі садки (на 110 та 280 місць); - школа на 1200 місці; - ЖЕК; - магазини продовольчих та непродовольчих товарів; - аптеки, поліклініки, стоматологічні центри; - підприємства громадського харчування; - банківські установи - хімчистка, перукарні; - торгівельно-розважальний комплекс; - підземні та надземні паркінги (4 шт); - магістральні мережі та дороги.
<i>Передано в комунальну власність ОТГ м. Вінниця</i>	
Інженерні мережі та об'єкти транспортної інфраструктури, тис. грн	59906
Дитячі садочки на 110 та 280 місць, тис.грн	33 474
Проектна документація ЗОШ I-III ст. 8 кварталу, тис. грн.	1 266
Фінансування БМР ЗОШ I-III ст. 8 кварталу, тис. грн.	23 238

Передано іншими об'єктами в залік Поділля, тис. грн.	8430
Разом, тис. грн.	126 314

Джерело: складено автором на основі [27] .

Таблиця 2.2 – Основні техніко-економічні показники житлового району
«Академічний» станом на 01.01.2024 р.

Початок будівництва	2011 рік
Площа забудови, га	68
Загальна кількість житлових будинків, шт.	90
Загальна кількість квартир, од.	9859
Загальна площа квартир, м ²	563 066
Загальна площа забудови громадських будівель і споруд м ²	27336
Інфраструктура	- Загальноосвітня школа на 24 класи; - Загальноосвітня школа на 33 класи; - дитячий садок на 7 груп; - два дитячих садка на 12 груп; - офісно-медичний комплекс на 280 відвідувань; - вбудовано-прибудовані приміщення громадського призначення; - торговельно-обслуговуючий центр; - пожежне депо; - торговельно-адміністративний комплекс; - культова споруда; - торговельно-розважальний комплекс; - об'єкти інженерної інфраструктури
	- Через Програму здешевлення вартості іпотечних кредитів для придбання доступного житла реалізовано 237 квартир на 77 млн.грн.

Джерело: складено автором на основі [27].

Таблиця 2.3 – Інформація по введених в експлуатацію об'єктах житлового району «Академічний» станом на 01.01.2024 р.

Початок будівництва	2011 рік
Площа забудови, га	68
Загальна кількість житлових будинків, шт.	36
Загальна кількість квартир, шт.	3307
Загальна площа квартир, м ²	197 225
Загальна площа комерційної нерухомості	4633
Інфраструктура	- дитячий садок на 7 груп; - ведеться будівництво другого дитячого садка на 12 груп; - адміністративно-торгівельно-побутовий комплекс; - приміщення центру первинної медико-санітарної допомоги; - вбудовано-прибудовані приміщення громадського призначення; - об'єкти інженерної інфраструктури.

Джерело: складено автором на основі [27].

Основною цільовою аудиторією підприємства є жителі міста Вінниця. Більшість покупців первинного житла компанії належать до категорії 35 - 44 років. Вік покупців у відсотках, які купують квартири у ТОВ «БМУ-3» можна побачити на рисунку 2.1.

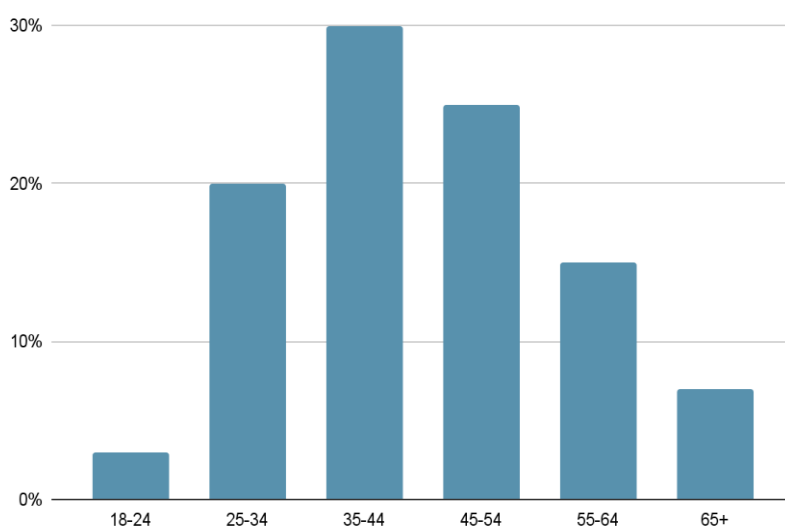


Рисунок 2.1 – Вік покупців, які купують нерухомість в ТОВ «БМУ-3».

Джерело: складено автором на основі співбесід з персоналом та [27].

Що відноситься до портрету цільової аудиторії – це можуть бути сім'ї з дітьми, молоді пари. На сьогоднішній день владою України запроваджена грошова програма «Єоселя», яка надає змогу отримати кредит під 3% або 7% молодим фахівцям для покупки житла [28]. За цією програмою компанія ТОВ «БМУ-3» реалізувала 60 готових квартир.

За рейтингом Дім.Ріа можна побачити рейтинг будівельних компаній 2024 року. Звертаючи увагу на цей рейтинг, можна визначити конкурентів компанії, а саме: БМУ-6, Svarog Development, Особняк Центр та Гролбуд [29].

2.2. Оцінка діяльності ТОВ «БМУ-3»

Провідним завданням для сучасного підприємства задля збереження конкурентності в умовах ринку є забезпечення ефективності його господарської діяльності. Оцінка ефективності є важливою складовою в системі управління підприємством, оскільки являє собою важливий інструмент для планування майбутньої діяльності підприємства.

Результати оцінки складають основу для прийняття управлінських рішень, при цьому вони можуть бути використані як для визначення стратегічних, так і тактичних цілей.

Таким чином, ефективність діяльності підприємства – це категорія, яка виражає відповідність результатів і витрат підприємства цілям діяльності та інтересам власників. Поняття «ефективність» передбачає оцінювання та порівняння отриманих результатів діяльності з величиною витрачених ресурсів (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4 – Аналіз основних показників ефективності діяльності ТОВ «БМУ-3» за 2021 - 2023 рр.

№	Показники	Роки			Відхилення (+,-)			
		2021	2022	2023	2022/2021		2023/2022	
					абс.	відн., у %	абс.	відн., у %
1	2	3	4	5	6	7	8	9

2	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	436768	226167	360213	-210601	-48,2	134046	59,3
3	Повна собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	345915	237478	310623	-108437	-31,3	73145	30,8
4	Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	24278,5	22178	21311	-2100,5	-8,7	-867	-3,9
5	Середній залишок оборотних коштів, тис. грн.	365755	394064,5	441163	28309,5	7,7	47098,5	12,0
6	Коефіцієнт оборотності оборотних засобів, оборотів	1,2	0,6	0,8	-0,6	-51,9	0,2	42,3
7	Середньооблікова чисельність працівників, осіб	240	211	215	-29	-12,1	4	1,9
8	Середньорічний виробіток одного працівника, тис. грн./особу	1819,9	1071,9	1675,4	-748	-41,1	603,5	56,3
9	Фонд оплати праці, тис. грн.	66476	43920	41626	-22556	-33,9	-2294	-5,2
10	Середньорічна заробітна плата одного працівника, тис. грн.	277	208,2	193,6	-68,8	-24,9	-14,5	-7
11	Витрати на 1 грн. реалізованої продукції, грн./грн.	0,8	1,1	0,9	0,3	32,9	-0,2	-17,9
12	Прибуток (збиток) від реалізації, тис. грн.	70028	-23077	36816	-93105	X	59893	X
13	Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	85216	-22417	92457	-107633	X	114874	X

Джерело: складено автором на основі [27].

За результатами розрахунків можна побачити, що в ТОВ «БМУ-3» прослідковується як позитивна, так і негативна тенденція за окремими показниками.

Аналіз даних показав, що протягом аналізованого періоду чистий дохід від реалізації зменшився у 2022 році порівняно з 2021 роком на 210601 тис. грн. або на 48,2%, а у 2023 році порівняно з 2022 роком збільшився на 134 046 тис. грн. або на 59,3%. Такий результат відбувся через оголошення військового стану в країні, ринок нерухомості дуже впав у 2022 році. В 2023 році ситуація покращилася через адаптацію до таких умов зовнішнього середовища.

Щодо середньорічної вартості основних засобів, то спостерігається тенденція до їх зменшення. У 2022 році порівняно з 2021 роком на 2100,5 тис. грн. або на 8,7%, а у 2023 році порівняно з 2022 роком на 867 тис. грн. або на 3,9%.

Середньооблікова чисельність працівників у 2022 році в порівнянні з 2021 роком зменшилася на 29 працівників, проте у 2023 році на 4 працівники збільшилося порівняно з 2022 роком. Така динаміка пояснюється невизначеністю з початком війни та з більш меншою стабілізацією компанії у 2023 році. У 2022 році середньорічна заробітна плата на одного працівника зменшилася на 68,8 тис. грн або на 24,9%, а вже у 2023 році зменшилася на 14,5 тис. грн або на 7%.

У 2021 році ТОВ «БМУ-3» мало чистий прибуток у розмірі 85216 тис. грн. Проте через несприятливі умови навколишнього середовища вже у 2022 році компанія мала чистий збиток у розмірі 22417 тис. грн. У 2023 році ситуація покращилася, прибуток становив 92457 тис. грн.

Задля проведення більш ґрунтовного та повного аналізу варто звернути увагу і на інші показники, що представлені у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Аналіз технічного стану та ефективності використання основних засобів ТОВ «БМУ-3» за 2021 - 2023 рр.

№	Показники	Роки			Відхилення (+,-)			
		2021	2022	2023	2022/2021		2023/2022	
					абс.	відн., у %	абс.	відн., у %
1	Фондовіддача, грн./грн.	18,0	10,2	16,9	-7,8	-43,3	6,7	65,7
2	Фондомісткість, грн./грн.	0,056	0,098	0,059	0,042	76,4	-0,039	-39,7

3	Фондоозброєність, тис. грн./особу	101,2	105,1	99,1	3,9	3,9	-6,0	-5,7
4	Коефіцієнт зносу	0,68	0,74	0,75	0,07	9,7	0,01	0,3
5	Коефіцієнт придатності	0,32	0,26	0,25	-0,07	-20,5	-0,01	-0,9

Джерело: складено автором на основі [27].

Відповідно до результатів таблиці 2.5 можна побачити, що фондovіддача у 2022 році порівняно з 2021 роком знизилася на 43,3%, проте у 2023 році порівняно з 2022 роком збільшилася на 65,7%. Це свідчить про те, що основні засоби стали більш ефективно використовуватися у 2023 році.

Фондомісткість навпаки ж у 2022 році збільшується на 76,4%, а у 2023 році зменшується на 39,7%. Отже, ефективність використання основними засобами підприємства знижується.

Про стан основних засобів можна судити з двох показників: коефіцієнтів зносу та придатності. На підприємстві коефіцієнт зносу спочатку знизився на 9,7% у 2022 році (з 0,74 у 2021 р. до 0,68 у 2022 р.), а в 2023 році виріс на 0,3% до значення 0,75. Це значить, що ступінь зносу основних засобів незначно підвищився у 2023 році.

Аналіз ефективності використання оборотних коштів ТОВ «БМУ-3» відображено в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Аналіз ефективності використання оборотних коштів
ТОВ «БМУ-3» за 2021-2023 рр.

№	Показники	Роки			Відхилення (+,-)			
		2021	2022	2023	2022/2021		2023/2022	
					абс.	відн., у %	абс.	відн., у %
1	Коефіцієнт завантаження, грн	0,84	1,74	1,22	0,9	108,1	-0,5	-29,7
2	Коефіцієнт оборотності, оборотів	1,19	0,57	0,82	-0,6	-51,9	0,2	42,3
3	Період одного обороту, дні	301	627	441	326	108,1	-186	-29,7

Джерело: складено автором на основі [27].

Аналіз даних табл. 2.6 показав, що коефіцієнт оборотності у 2022 році збільшився на 108,1%, проте у 2023 році порівняно з 2022 роком зменшився на 29,7%. Це призвело до збільшення періоду одного обороту у 2021 році порівняно з 2022 роком на 326 днів (з 627 днів до 301 дня), проте в 2023 році період одного обороту скоротився на 186 днів.

Для розуміння ефективності діяльності підприємства, важливо враховувати показники рентабельності. Показники відображені в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Динаміка показників рентабельності на ТОВ «БМУ-3» за 2021 - 2023 рр.

№	Показники	Роки			Абсолютне відхилення (+,-)	
		2021	2022	2023	2022/2021	2023/2022
1	Рентабельність (збитковість) продукції, %	26,3	-4,8	16,0	-31,0	20,7
2	Рентабельність (збитковість) продажів, %	20,8	-5,0	13,8	-25,8	18,8
3	Рентабельність (збитковість) активів, %	23,3	-5,7	21,0	-29,0	26,6
4	Рентабельність (збитковість) власного капіталу, %	29,4	-7,2	26,7	-36,5	33,9

Джерело: складено автором на основі [27].

Рентабельність продукції показує відсоток доходу на одиницю витрат продукції, рентабельність продажів – валовий прибуток на одиницю чистого доходу від реалізації (виручки).

Показник рентабельності активів та власного капіталу дає розуміння про ефективність використання сукупних активів підприємства та власного капіталу, як джерела формування активів, відповідно.

Для розуміння ситуації в компанії, представимо показники на рисунку 2.2.

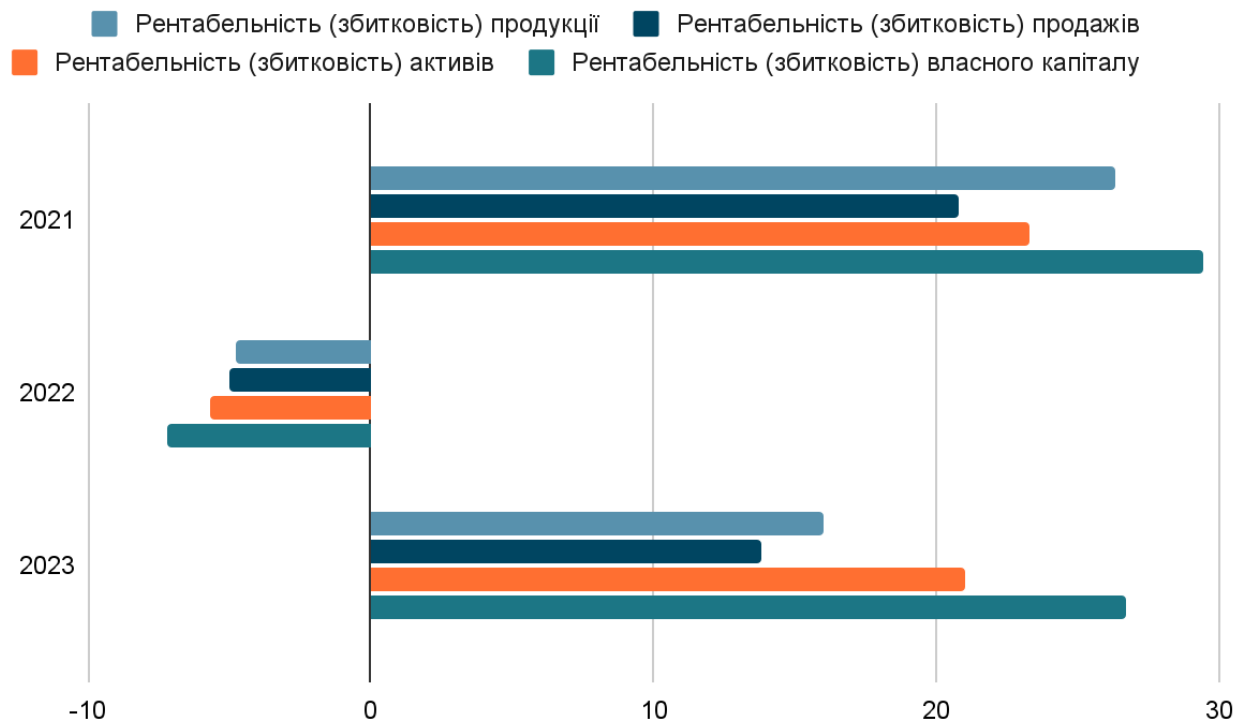


Рисунок 2.2 – Динаміка показників рентабельності на ТОВ «БМУ-3» за 2021 - 2023 рр.

Джерело: складено автором на основі співбесід з персоналом та [27].

Можна побачити, що у 2021 році рентабельність продукції складає 26,3%, рентабельність продажів 20,8%, рентабельність активів 23,3% та рентабельність власного капіталу 29,4%. Це означає, що підприємство мало правильну стратегію, тому всі показники високі.

У 2022 році прослідковується збитковість на підприємстві, через складну ситуацію в країні. ТОВ «БМУ-3» призупиняло свою діяльність, не мало високих продажів та спрямовувало кошти хибним шляхом. Якщо порівняти 2021 рік із 2022 роком, то абсолютне відхилення по продукції склало -31, по продажам - 25,8, активам - 29 та по власному капіталу -36,5.

Проте у 2023 році показники змінили динаміку, з негативної на позитивну. Підприємство змогло стабілізувати свою діяльність та налаштувати робочі процеси. У 2023 році порівняно з 2022 роком рентабельність (збитковість) продукції збільшилась з -4,8% до 16%, рентабельність (збитковість) продажів збільшилась з -5% до 13,8%, рентабельність (збитковість) активів збільшилась з

-5,7% до 21% та рентабельність (збитковість) власного капіталу збільшилась з -7,2% до 26,7%. Такі дані свідчать про покращення фінансових показників підприємства, що вказує на ефективне управління та оптимізацію робочих процесів.

Підсумовуючи результати розрахунків показників ефективності діяльності підприємства можна впевнено сказати. Що підприємство достатньо ефективно використовує наявні оборотні, необоротні активи, власний капітал, працю та основні засоби. Враховуючи в більшості позитивну динаміку показників, можна стверджувати, що управління підприємством здійснюється належним чином, впровадженні заходи щодо підвищення ефективності діяльності мають позитивний результат.

Проте для утримання стабільної тенденції розвитку фінансово-господарської діяльності підприємства при постійному загостренні конкурентної боротьби необхідно достовірно оцінювати фінансовий стан підприємства.

За умов ринкової економіки, кожне підприємство має забезпечувати такий стан своїх фінансових ресурсів, за якого воно стабільно зберігало б здатність безперебійно виконувати свої фінансові зобов'язання перед своїми діловими партнерами, державою, власниками, найманими працівниками, тобто забезпечити фінансову стійкість.

Головним критерієм для визначення фінансового стану є платоспроможність підприємства, аналіз якої наведено у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Аналіз показників ліквідності та платоспроможності
ТОВ «БМУ-3» за 2021 - 2023 рр.

Показники	Норматив	Роки			Зміна (%)
		2021	2022	2023	2023/2021
Коефіцієнт поточної ліквідності	1-3	3,2	3,1	2,9	-7,4
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,5-1	3,0	3,0	2,8	-5,9
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,1-0,2	0,002	0,012	0,010	395,7

Джерело: складено автором на основі [27].

Оцінюючи ліквідність підприємства здійснюється аналіз достатності оборотних активів для погашення поточних зобов'язань.

Коефіцієнт поточної ліквідності – це індикатор здатності компанії відповідати за поточними зобов'язаннями за допомогою оборотних активів. Показник демонструє, скільки в компанії є гривень оборотних коштів на кожну гривню поточних зобов'язань. Нормативним є значення в рамках 1-3, однак більш бажаним є значення 2-3 [30].

Як ми можемо побачити, коефіцієнт поточної ліквідності у 2021-2022 роках вище норми. Це свідчить про залучення зайвих оборотних активів, що може призвести до зниження показників ефективності використання активів. Крім цього, залучення зайвих додаткових дорогих фінансових ресурсів веде до збільшення фінансових витрат. Проте вже у 2023 році показник відповідає нормам.

Коефіцієнт швидкої ліквідності характеризує потенційну платоспроможність з урахуванням майбутніх надходжень від дебіторів і показує, яку частину поточних зобов'язань і забезпечень підприємство може погасити, використавши поряд із високоліквідними оборотними активами середньоліквідні активи (поточну дебіторську заборгованість, інші оборотні активи). Нормативне оцінювання коефіцієнта швидкої ліквідності перебуває в межах 0,5-1 [31]. Проте компанія активно кредитує своїх покупців за допомогою товарних кредитів і оборотність дебіторської заборгованості є низькою, тому бажаним є більш високе значення показника швидкої ліквідності. На ТОВ “БМУ-3” коефіцієнт складає у 2021 році – 3, у 2022 році – 3 та у 2023 році – 2,8.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності демонструє частку поточних зобов'язань компанії, яка може бути погашена негайно. Нормативним вважається значення від 0,1 до 0,2 [32].

З таблиці 2.8 можна побачити, що коефіцієнт абсолютної ліквідності не відповідає нормам і становить менше 0.1. Більш низький показник вказує на те, що компанія не зможе вчасно погасити борги у випадку, якщо термін платежів

настане незабаром. Проте показник росте з кожним роком, та у 2023 році показник виріс на 395,7% порівняно з 2021 роком.

Однією з найголовніших умов стабільності будь-якого підприємства виступає його фінансова стійкість. Вона є важливою характеристикою фінансового стану і пов'язана з рівнем його залежності від кредиторів та інвесторів. Аналіз показників фінансової стійкості наведений у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 – Аналіз показників фінансової стійкості

ТОВ «БМУ-3» за 2021 - 2023 рр.

Показники	Норматив	Роки			Зміна (%)
		2021	2022	2023	2023/2021
Коефіцієнт концентрації власного капіталу (автономії)	$>0,5$	0,80	0,79	0,78	-2,3%
Коефіцієнт фінансової залежності	$<2,0$	1,25	1,26	1,28	2,5%
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	$>0,4$	0,544	0,541	0,545	0,1%
Коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів	≤ 1	0,25	0,26	0,28	12,2%

Джерело: складено автором на основі [27].

У ТОВ “БМУ-3” усі показники відповідають нормам, що стверджує про фінансову стійкість підприємства. Коефіцієнт концентрації власного капіталу становить більше 0,5, проте має негативну зміну свого коефіцієнту на – 2,3% (2023 рік у порівнянні з 2021 роком). Коефіцієнт фінансової залежності та коефіцієнт маневреності власного капіталу мають позитивну динаміку та їх

показники проходять по нормам. Співвідношення власних та позикових коштів проходить норми за всіма роками, які порівнювалися (2021-2023 р.).

Отже, в цілому ТОВ «БМУ-3» має позитивний фінансовий стан. Більшість показників проходять норми, проте підприємству ще є куди покращувати свою діяльність.

2.3. Аналіз ефективності використання персоналу ТОВ «БМУ-3»

Після проведення комплексної оцінки діяльності підприємства, яка включала в себе аналіз основних показників ефективності діяльності, визначення технічного стану та ефективності використання основних засобів, аналіз використання оборотних коштів, аналіз показників ліквідності, платоспроможності, фінансової стійкості та розрахунок рентабельності, наступним кроком є перехід до аналізу ефективності використання персоналу. Людський капітал є одним з найважливіших ресурсів будь-якої організації, і його ефективне використання безпосередньо впливає на загальну продуктивність та успішність підприємства.

Аналіз ефективності використання персоналу на підприємстві ТОВ «БМУ-3» дозволяє отримати глибше розуміння того, як управління людськими ресурсами сприяє досягненню стратегічних цілей компанії.

Для проведення аналізу продуктивності людських ресурсів застосовується теорія з даної роботи, фінансова звітність, звіт №1-ПВ та отримані дані в результаті співбесід з персоналом компанії.

Першим чином розраховуємо показники продуктивності праці, такі як середньорічна, середньоденна та середньогодинна продуктивність праці на одного робітника (таблиця 2.10).

Таблиця 2.10 – Аналіз продуктивності праці ТОВ «БМУ-3» за 2021 - 2023 рр.

№	Показники	Роки			Відхилення (+,-)			
		2021	2022	2023	2022/2021		2023/2022	
					абс.	відн., у %	абс.	відн., у %
1	Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	436768	226167	360213	-210601,0	-48,2	134046,0	59,3
2	Середньорічна к-сть працівників, осіб	240	211	215	-29,0	-12,1	4,0	1,9
3	Кількість робочих днів, днів*	226	233	235	7,0	3,1	2,0	0,9
4	Середньорічна продуктивність праці 1 робітника, тис. грн/ос.	1819,9	1071,9	1675,4	-748,0	-41,1	603,5	56,3
5	Середньоденна продуктивність праці 1 робітника, тис. грн/ос.	8,1	4,6	7,1	-3,5	-42,9	2,5	55,0
6	Середньогодинна продуктивність праці 1 робітника, тис. грн/ос.	1,0	0,6	0,9	-0,4	-42,9	0,3	55,0

Джерело: складено автором на основі [27].

*Кількість робочих днів враховує 24 дні відпустки, які передбачені українським законодавством.

Можна побачити, що у 2022 році показники негативні, порівняно із 2021 роком. У 2022 році середньорічна продуктивність праці знизилася на 41,1%, а середньоденна та середньогодинна продуктивність робітників на 42,9%. Усе це пов'язано із військовим станом, що був введений через агресію з боку Росії.

Робота не могла виконуватися ефективно через невизначеність подальших дій компанії та співробітників, часті повітряні тривоги та постійні загрози ракетних обстрілів. В таких обставинах, працівники часто перебували в стані

стресу та розгубленості, що негативно вплинуло на їх продуктивність. Крім того, компанія тимчасово призупиняла свою діяльність та зменшувала обороти, через нестабільну ситуацію в країні.

У 2023 році порівняно з 2022 роком прослідковується підвищення показників. Середньорічна продуктивність праці збільшилася на 56,3%, а середньоденна та середньогодинна продуктивність збільшилися на 55%. Хоч показники продуктивності на підприємстві збільшилися, проте рівня 2021-го року не досягли.

Ситуація на підприємстві значно покращилася через визначення чіткої стратегії розвитку підприємства, збільшення попиту на ринку та більш зрозумілою і передбачуваною ситуацією в країні. Усі ці фактори в сукупності сприяли покращенню загальної ситуації на підприємстві, підвищенню його продуктивності та стабільності.

Важливо також проаналізувати динаміку витрат на оплату праці (таблиця 2.11).

Таблиця 2.11 – Динаміка витрат на оплату праці одного робітника на ТОВ «БМУ-3» за 2021-2023 рр.

№	Показники	Роки			Відхилення (+,-)			
		2021	2022	2023	2022/2021		2023/2022	
					абс.	відн., у %	абс.	відн., у %
1	Витрати на оплату праці, тис.грн	66476	43920	41626	22556,0	-33,9	-2294,0	-5,2
2	Витрати на оплату праці 1 співробітника, тис. грн	277,0	208,2	193,6	68,8	-24,9	-14,5	-7,0
3	Середньомісячні витрати на оплату праці 1 співробітника, тис. грн	23,1	17,3	16,1	5,7	-24,9	-1,2	-7,0

Джерело: складено автором на основі [27].

Прослідковується негативна тенденція динаміки витрат на оплату праці. У 2022 році порівняно з 2021 відбулося зниження витрат праці на 33,9%, а у 2023 році порівняно з 2022 роком витрати на оплату праці знизилися на 5,2%. Середньорічні та середньомісячні витрати на оплату праці одного співробітника у 2022 році знизилися на 24,9%, а у 2023 році знизилися на 7%.

Варто зазначити, що у 2023 році не таке велике зниження заробітної плати у порівнянні з 2022 роком. На даний момент, підприємство робить усе можливе, щоб підвищити заробітну плату працівникам. Це важливо, для утримання своєї конкурентоспроможної позиції на ринку та для залучення найкращих спеціалістів до компанії.

Окремо провести порівняння заробітної плати конкретних працівників із сучасним ринком праці є неможливим. Так як заробітна плата окремих працівників є комерційною таємницею компанії.

Ключовими показниками ефективності витрат на оплату праці є зарплатовіддача та зарплатомісткість. Розрахунки можна побачити в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12 – Розрахунок показників зарплатовіддачі та зарплатомісткості на ТОВ «БМУ-3» за 2021-2023 рр.

№	Показники	Роки			Відхилення (+,-)			
		2021	2022	2023	2022/2021		2023/2022	
					абс.	відн., у %	абс.	відн., у %
1	Зарплатовіддача, грн	6,6	5,1	8,7	-1,4	-21,6	3,5	68,0
2	Зарплатомісткість, грн	0,15	0,19	0,12	0,04	27,6	-0,08	-40,5

Джерело: складено автором на основі [27].

Зарплатовіддача – це відношення результату діяльності по виробництву продукції (виручка від реалізації) до обсягу фонду заробітної плати. Цей показник характеризує вартість продукції, що припадає на 1 грн оплати праці. У 2022 році порівняно з 2021 роком зарплатовіддача зменшилася на 1,4 грн або 21,6%, проте у 2023 році порівняно з 2022 роком збільшилася на 3,5 грн або на

68%. Таким чином, витрати на заробітну плату не перевищують виручку від реалізації. Це свідчить про ефективне використання робочої сили.

Наступний показник, який розраховувався в таблиці 2.12 є зарплатомісткість. Зарплатомісткість – це обернений показник до зарплатовіддачі, що показує величину витрат на оплату праці, на 1 грн виручки від реалізації. У 2022 році порівняно з 2023 роком зарплатомісткість збільшилася на 27,6%, проте у 2023 році порівняно з 2022 роком знизилася на 40,5%. Зниження зарплатомісткості свідчить про економію грошей на підприємстві.

Для розуміння ефективності використання трудових ресурсів важливо провести аналіз рентабельності фонду оплати праці (таблиця 2.13).

Таблиця 2.13 – Рентабельність фонду оплати праці на ТОВ «БМУ-3» за 2021-2023 рр.

№	Показники	Роки			Відхилення (+,-)			
		2021	2022	2023	2022/2021		2023/2022	
					абс.	відн., у %	абс.	відн., у %
1	Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	85216	-22417	92457	-107633,0	X	114874,0	X
2	Фонд оплати праці, тис. грн.	66476	43920	41626	-22556,0	-33,9	-2294,0	-5,2
3	Рентабельність фонду оплати праці	1,28	-0,51	2,22	-1,8	X	2,7	X

Джерело: складено автором на основі [27].

Рентабельність фонду оплати праці оцінює ефективність витрат на заробітну плату і їх вплив на чистий прибуток. Цей показник корисний для аналізу ефективності витрат на заробітну плату та прийняття рішень щодо оптимізації витрат на оплату праці.

З таблиці 2.12 можна побачити, що рентабельність фонду оплати праці у 2021 році складає 1,28, у 2022 році має негативний показник - 0,51 та найбільший

позитивний показник у 2023 році 2,22. В останньому році цей показник перевищує, навіть, довоєнні значення.

В 2022 році у порівнянні з 2021 роком прослідковується зниження на 1,8, а у 2023 році в порівнянні з 2022 роком прослідковується збільшення показника на 2,7. Збільшення рентабельності фонду оплати праці означає, що підприємство стало більш ефективним у використанні своїх витрат на оплату праці для отримання прибутку.

Останнім показником, який важливо розрахувати в цьому розділі є коефіцієнт випередження темпів зростання продуктивності праці над темпами зростання середньої заробітної плати. Розрахунки можна побачити у таблиці 2.14.

Таблиця 2.14 – Коефіцієнт випередження зростання продуктивності праці над темпами зростання середньої заробітної плати на ТОВ «БМУ-3» за 2021-2023 рр.

№	Показники	Відхилення (+,-)	
		2022/2021	2023/2022
1	Темпи зростання продуктивності праці	0,59	1,56
2	Темп зростання витрат на оплату праці 1 співробітника	0,75	0,93
3	Коефіцієнт випередження	0,78	1,68

Джерело: складено автором на основі [27].

Можна побачити, що у порівнянні 2021 року до 2022 року темп росту витрат на оплату праці одного співробітника перевищує темп зростання продуктивності праці. Проте у порівнянні 2022 року до 2023 року ситуація склалася навпаки, темп зростання продуктивності праці перевищує на 1,68. Це свідчить про те, підприємство стало більш ефективно використовувати свої трудові ресурси, підвищуючи продуктивність працівників швидше, ніж зростають витрати на їх оплату.

Отже, після здійснення глибокого аналізу ключових показників продуктивності праці, проаналізувавши динаміку витрат на оплату праці одного

робітника, визначення рентабельності фонду оплати праці можна зробити висновки, що в цілому динаміка показників позитивна.

Продуктивність працівників є досить ефективною. Проте витрати на оплату праці мають негативні показники. В найближчому майбутньому прогнозується покращення цих показників. Рентабельність фонду оплати праці перевершує показники за минулі роки.

Незважаючи на всі позитивні аспекти, варто пам'ятати, що ефективність будь-яких стратегічних планів інвестицій у персонал і розширення бізнесу потребує додаткового аналізу та стратегічного планування, оскільки тільки це забезпечить стійкість та стабільність у майбутньому.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ РОБОЧОЇ СИЛИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «БМУ-3»

3.1. Мотиваційні програми та стимулювання працівників

Для покращення загального стану підприємства, важливо використовувати трудові ресурси ефективно. Незважаючи на велику кількість доступних методів управління персоналом, більшість з них не завжди приносять відчутні результати. Тому сучасні методи підвищення ефективності роботи компанії вимагають від HR-відділу не лише ведення обліку персоналу, контролю за дотриманням трудового законодавства та забезпечення документообігу, а насамперед формування команди, яка функціонує ефективно та результативно.

Одним із способів підвищення ефективності персоналу є використання мотивації. Мотивація персоналу - це комплекс заходів, спрямованих на стимулювання працівників та створення поліпшених умов з метою підвищення та покращення ефективності праці [33].

Кожний успішний керівник повинен переконувати працівників працювати краще, підтримувати їх інтерес до роботи та слідкувати, щоб всі працівники залишалися задоволеними. Однак дуже часто компанії не застосовують мотиваційні системи належним чином, що призводить до високої плинності кадрів та низької ефективності роботи.

Ключові причини кадрових проблем:

- 1) продуктивність праці на порядок нижча за європейську;
- 2) система освіти є поза ринковими відносинами;
- 3) зарегульованість бізнесу та його правова незахищеність.

Якими б сучасними не були ідеї, інноваційні технології та сприятливі внутрішні і зовнішні умови, без мотивованого персоналу неможливо досягти високих результатів. Тому успішні менеджери повинні приділяти значну увагу системі мотивації компанії, враховуючи менталітет працівників, вивчаючи

потреби та інтереси членів колективу, використовуючи індивідуальний підхід до ефективної роботи кожного працівника та забезпечуючи справедливість.

Системи мотивації, прийняті в більшості вітчизняних компаній, базуються на матеріальному стимулюванні працівників. Проте на нашому підприємстві прослідковується зниження заробітної плати працівників. Важливо запровадити низку заходів, задля підвищення заробітної плати працівникам. Для того, щоб на підприємстві працювали найкращі спеціалісти, потрібно їм створювати найкращі для них умови.

Для працівників також є важлива соціальна репутація компанії та нематеріальна мотивація. Людям необхідно, щоб компанія була соціально активною та несла користь суспільству.

На даний момент, ТОВ «БМУ-3» має такі мотиваційні заходи:

- 1) отримання знижки на купівлю житла в розмірі 10%;
- 2) надання можливості дітям співробітників першочергового зарахування в школи та дитячі садки, побудовані ТОВ «БМУ-3»;
- 3) отримання грошових премій при перевищенні виконання робіт та при здачі житлового об'єкта (тим, хто приймав найактивнішу участь);
- 4) на 8 березня всі жінки отримують премію в розмірі 2000 грн, а на День захисників України - жінки та чоловіки, які приймали участь в зоні бойових дій, отримують премії в розмірі 5000 грн.

З соціальної точки зору, компанія здійснює такі заходи:

- 1) активна підтримка Збройних Сил України, а саме забезпечення будівельними матеріалами та надсилання додаткових коштів;
- 2) проведення заходів для дітей працівників, чий батько або мати знаходяться у зоні бойових дій;
- 3) виплата стипендій для дітей, які залишилися без батьків внаслідок російсько-української війни.

Спираючись на досвід українських та зарубіжних компаній, існує низка заходів, які може застосувати підприємство ТОВ «БМУ-3» для підвищення ефективної роботи персоналу. Організацією, яка активно використовує методи

мотивації задля підвищення ефективності використання персоналу, є українська компанія Netpeak. Netpeak - це інтернет-маркетингове агентство, яке просуває бізнеси. Їх мета — привести майбутніх клієнтів для бізнесів.

Компанія застосовує безліч підходів свого персоналу. Навіть, на сайті компанії зазначено, що їх найцінніший ресурс — це команда. Організація постійно інвестує в навчання й розвиток їх співробітників. Netpeak робить все, щоб бути не просто агентством, а стилем життя й образом мислення [34].

Фірма забезпечує матеріальну мотивацію своїх працівників шляхом надання різних форм фінансових стимулів і винагород. В Netpeak активно використовують накопичувальну систему бонусів. Тобто кожен робітник за виконання завдань отримує бонуси на свій рахунок, а потім може використати ці бонуси на купівлю мерчу компанії або інших цінних товарів.

Подібний підхід можна впровадити і на підприємстві ТОВ «БМУ-3», використовуючи принципи гейміфікації для підвищення мотивації та продуктивності працівників. Гейміфікація передбачає використання ігрових технік у робочих процесах, що допомагає зробити роботу більш цікавою.

Для впровадження цієї системи на ТОВ «БМУ-3» можна створити внутрішню платформу, де працівники будуть отримувати бонуси за досягнення певних цілей, завершення проєктів або виконання завдань вчасно та з високою якістю. Наприклад, за кожне успішно виконане завдання працівник отримуватиме певну кількість бонусів. Ці бонуси можна накопичувати та обмінювати на різноманітні винагороди, такі як корпоративний мерч, подарункові сертифікати, квитки на заходи або навіть додаткові дні відпустки.

Приклади завдань на гейміфікований платформі для працівників ТОВ «БМУ-3»:

- завершення конкретної частини будівельного проєкту (наприклад, подання креслення для будівлі, встановлення каркасу в зазначений термін);
- повна здача житлового об'єкта;
- проходження онлайн-курсу або тренінгів за своєю спеціальністю;
- подання пропозицій щодо покращення роботи;

- за виконання монотонних завдань (подання та оновлення документації, регулярне перерахування та перевірка наявності будівельних матеріалів, підтримка чистоти на робочому місці, регулярне вимірювання та перевірка точності розташування елементів будівництва);
- наставництво новачків, нових членів колективу;
- участь у волонтерській діяльності.

Крім того, можна створити систему рівнів або досягнень, де працівники зможуть підвищувати свій рівень, виконуючи завдання та заробляючи бонуси. Це створить додаткову мотивацію для досягнення нових висот і стимулюватиме здорову конкуренцію серед колег. Наприклад, працівник може отримати звання "Майстер продуктивності" або "Експерт з якості" після досягнення певних критеріїв, що додатково мотивуватиме до активної роботи.

У 2023 році після здійснення дослідження статистики гейміфікації, компанія Zipria дійшла висновку:

- 90% співробітників стверджують, що гейміфікація робить їх більш продуктивними на роботі;
- працівники відчують підвищення залученості на 48% завдяки гейміфікованому досвіду роботи;
- компанії, які використовують гейміфікацію, у 7 разів прибутковіші, ніж ті, які не використовують елементи гейміфікації в роботі;
- 72% людей кажуть, що гейміфікація спонукає їх виконувати завдання та більше працювати на роботі [35].

За умови врахування всіх факторів можна припустити, що запланований відсоток продуктивності складатиме 7%. Для того, щоб розуміти точну ефективність цього методу, потрібно провести розрахунки. Витрати на впровадження даної платформи можна побачити в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Витрати на впровадження гейміфікованої платформи на
ТОВ «БМУ-3»

№	Показник	Сума
1	Розробка даної платформи, тис. грн	400
2	Технічне використання платформи, тис. грн/рік	54

3	Оплата заробітної плати працівника, який обслуговуватиме платформу, тис. грн/рік	360
4	Подарунки за виконані завдання, тис. грн/рік	720
5	Разом, тис. грн	1534

Джерело: розраховано автором на основі отриманих методом співбесіди даних.

Для впровадження даної платформи необхідно зробити одноразовий вклад у розмірі 400000 грн на розробку сайту. Окрім цього, щорічні витрати на технічне використання платформи становитимуть 54000 грн, заробітна плата працівника, який обслуговуватиме платформу, складатиме 360000 грн на рік, а бюджет на подарунки за виконані завдання становитиме 720000 грн на рік. Загальна сума вкладень складатиме 1534000 грн.

В рамках дослідження було проведено розрахунок прогнозованих показників, що стосуються середньооблікової чисельності працівників, середньорічної продуктивності праці 1 робітника, фонду заробітної праці та зарплатовіддачі. Наведена нижче таблиця 3.2 відображає ці розрахунки та їхні прогнозовані значення на підставі визначених вище показників.

Таблиця 3.2 – Загальний ефект від запровадження гейміфікованої платформи на ТОВ «БМУ-3»

Показник	Значення показника у 2023 році	Прогнозоване значення	Відхилення	
			абс.	відн., у %
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	215	207	-8	-3,7
Середньорічна продуктивність праці 1 робітника, тис. грн/ос.	1675,4	1752,6	77,2	4,6
Фонд заробітної плати	41 626	40 872	-754	-1,8
Зарплатовіддача, грн	8,65	8,81	0,1	1,8

Джерело: розраховано автором на основі попередніх даних.

У 2023 році середньооблікова чисельність працівників складала 215 осіб, планується вивільнення 8 осіб. Прогнозована чисельність персоналу на

підприємстві складатиме 207 осіб. У 2023 році середньорічна продуктивність праці 1 робітника складає 1675,4 тис. грн. При запровадженні гейміфікованої платформи прогнозується збільшення середньорічної продуктивності праці 1-го робітника на 77,2 тис. грн або на 4,6%. При цьому, фонд заробітної плати зменшиться на 754 тис. грн та складатиме 40872 тис.грн. Зарплатовіддача збільшиться на 1,8% та складатиме 8,8 грн. Ці дані показують, що запровадження даної платформи має потенціал для покращення ефективності роботи підприємства та збільшення продуктивності праці.

Отже, система мотивації є одним з найважливіших методів, що впливають на підвищення ефективності використання персоналу. Мотивація є рушійною силою поведінки працівника. Тому розробка та впровадження ефективної системи мотивації дозволить підприємствам здійснювати організаційний розвиток та ефективно використовувати персонал.

Рекомендований захід направлений на підвищення ефективності використання робочої сили. Його доцільність було обґрунтовано на підставі розрахунків, що підкреслюють його ефективність та потенційні переваги для ТОВ «БМУ-3». Цей підхід не лише спрямований на вдосконалення робочих процесів, але й модернізує щоденну діяльність компанії, що дозволяє підняти її на новий рівень ефективності та конкурентоспроможності.

3.2. Запровадження сучасних технологій та автоматизація процесів

Запровадження сучасних технологій та автоматизація процесів є ключовими факторами для підвищення ефективності використання робочої сили на будівельному підприємстві. Це дозволяє зменшити витрати часу і ресурсів, покращити якість виконуваних робіт та підвищити загальну продуктивність.

Інноваційний розвиток визначає ефективність діяльності будь-якого підприємства, підвищує його активність, поліпшує якість продукції, забезпечує ефективне використання ресурсів та зменшує вплив на навколишнє середовище.

Інновації є ключовим фактором для динамічного розвитку підприємства і забезпечують його конкурентоспроможність.

Галузь будівництва надає можливості для впровадження неймовірної кількості інноваційних ідей: застосування сучасних методів організації будівництва, проектування інноваційних будівель та споруд, застосування передових технологій для будівництва тощо.

В процесі спілкування з персоналом компанії вдалося з'ясувати, що в компанії більшість процесів не автоматизовано та працівники працюють за застарілими формами роботи. Саме тому, необхідне запровадження сучасних технологій.

Метод, який важливо запропонувати фірмі, є використання будівельних інформаційних моделей (BIM). Building Information Modeling - це інформаційне моделювання будівлі, яке забезпечує інтегроване планування, оптимізацію, створення та управління будівлями. В результаті цього процесу створюється інформаційна модель будівельного об'єкта (BIM), яка включає в себе різні набори даних, такі як графічні, текстові, числові та інші [36].

Використання технології BIM дозволяє створювати комплексні віртуальні моделі будівельних конструкцій, які враховують інженерно-технічні мережі та архітектурні рішення. Ці моделі використовуються на кожному етапі будівельних робіт - від проектування та складання документації до експлуатації об'єктів. Використання BIM не лише дозволяє індивідуально підходити до вирішення завдань, але і сприяє успішному вирішенню завдань на кожному етапі будівельного циклу - від проектування до експлуатації та ремонту.

Впровадження Building Information Modeling сприяє ефективному використанню ресурсів завдяки кільком ключовим факторам:

- 1) точне планування та моделювання. Це допомагає уникнути помилок та невідповідностей на етапі проектування, що зменшує потребу у виправленнях під час будівництва;
- 2) оптимізація матеріальних ресурсів. Завдяки BIM можна точно розрахувати кількість необхідних матеріалів і уникнути їх перевитрат. Система

дозволяє оптимізувати використання матеріалів, що знижує витрати та зменшує кількість відходів;

- 3) покращення координації та співпраці. BIM забезпечує інтегроване середовище для співпраці всіх учасників проєкту (архітекторів, інженерів, будівельників), що покращує координацію робіт та дозволяє уникнути затримок;
- 4) моніторинг та управління ресурсами. BIM включає інструменти для моніторингу використання ресурсів у режимі реального часу. Це дозволяє керівникам будівельних проєктів оперативно приймати рішення та ефективно розподіляти ресурси, запобігаючи простою та збоїв у роботі;
- 5) підвищення продуктивності праці. За допомогою BIM можна автоматизувати багато рутинних процесів, що зменшує навантаження на персонал і дозволяє зосередитися на більш важливих завданнях;
- 6) зниження витрат та підвищення продуктивності. Використання BIM дозволяє знизити загальні витрати на будівництво за рахунок точного планування, оптимізації матеріальних та людських ресурсів, а також скорочення термінів виконання робіт;
- 7) покращення управління життєвим циклом будівництва. BIM забезпечує доступ до детальної інформації про будівлю протягом усього її життєвого циклу, включаючи етапи проєктування, будівництва, експлуатації та обслуговування.

Наразі можна зазначити, що в провідних західних країнах використання BIM успішно зарекомендував себе, оскільки впровадження технології приносить мільярдні прибутки. Саме тому BIM визнано пріоритетною технологією для будівельної галузі у всіх високорозвинених країнах. Для оцінки ступеня розвитку BIM-технологій застосовується 4-рівнева система, розроблена робочою групою з впровадження BIM при уряді Великобританії [37].

На нульовому рівні застосовується 2D-проєктування, де всі учасники використовують паперові носії або програми з обмеженим функціоналом. Зміни

в проєкті вимагають значних зусиль на їх узгодження, оскільки не відбувається автоматичного оновлення документації.

На першому рівні використовується як 2D-, так і 3D-проектування. Кожен учасник створює власну 3D-модель, що призводить до тривалого процесу обміну даними. Перевагою даного рівня є якісна візуалізація.

Для другого рівня характерна більш активна співпраця між учасниками проєкту. Кожен з них має свою власну інформаційну модель, але відрізняється від попереднього рівня поліпшеною координацією завдяки спільному формату файлу для всіх моделей. Іноді деякі учасники можуть працювати над спільною моделлю. Будівельна документація та кошториси копіюються автоматично.

На останньому, третьому рівні передбачається повна співпраця між учасниками проєкту у всіх аспектах. Використовується спільна міждисциплінарна інформаційна модель, до якої мають доступ всі учасники моделювання. Вони можуть спільно працювати над узгодженням та вносити свої корективи.

Технологіях BIM для створення об'ємної моделі будівлі використовується чітко структурована база даних, яка містить всю необхідну інформацію, включаючи технічну та економічну. Кожен фахівець має можливість працювати з об'єктом за допомогою розділеної технології, що дозволяє автоматично передавати зміни в кожен параметр об'єктів та перераховувати їх. Такий підхід дозволяє скоротити час на вирішення змін у технологічному ланцюжку будь-якої системи, оскільки всі параметри перераховуються в інформаційному комплексі BIM.

Система BIM дозволяє замовникам та проєктувальникам спостерігати будівельний об'єкт у тривимірному форматі, що дає можливість реалізувати його концепцію з точністю до деталей. Використання 3D-моделі дозволяє здійснювати детальний аналіз об'єкта та приймати конструкторські рішення ще на етапі проєктування, що зменшує час і витрати на вирішення проблем на етапі будівництва. Крім того, інформаційна модель узгоджує фінансовий план

проєкту, що забезпечує точність у розрахунках та ефективне управління фінансами під час реалізації проєкту.

Під час створення BIM-моделі ми можемо генерувати кілька варіантів проєкту одночасно, для подальшого аналізу та вибору найоптимальнішого за різними критеріями, такими як бюджет, технічність і надійність. Ця технологія виключно комп'ютерного моделювання мінімізує ризик помилок у технічних розрахунках і уникає неточностей. Це дозволяє зменшити витрати, які можуть бути пов'язані з додатковими обчисленнями та виправленням помилок, і сприяє більш оперативному будівництву.

Щодо визначення ефективності впровадження даної будівельної інформаційної програми на підприємство важливо провести розрахунки. Допустимо, що запланований відсоток збільшення продуктивності складатиме 5%. Витрати на застосування цього заходу можна побачити в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Витрати на впровадження будівельних інформаційних технологій (BIM) на підприємстві ТОВ «БМУ-3»

№	Показник	Сума
1	Оплата ліцензії на використання програми BIM, тис. грн/рік	113,413
2	Навчання персоналу	70
3	Разом, тис. грн	183,413

Джерело: розраховано автором на основі отриманих методом співбесіди даних.

Даний захід потребує оплати використання програмного обладнання у розмірі 113413 грн на рік та обов'язкове навчання персоналу, яке складатиме 70000 грн. Загальна сума вкладень 183413 грн. Дані суми було з'ясовано в ході вивчення інформації на тематичних сайтах та проведення співбесід з персоналом підприємства.

Крім того, були проведені додаткові розрахунки, щоб можна було спрогнозувати середньорічну продуктивність праці, фонд заробітної плати та зарплатовіддачу при застосуванні даного методу. Розрахунки можна побачити у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Загальний ефект від впровадження будівельних інформаційних технологій (BIM) на підприємстві ТОВ «БМУ-3»

Показник	Значення показника у 2023 році	Прогнозоване значення	Відхилення	
			абс.	відн., у %
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	215	205	-10	-4,7
Середньорічна продуктивність праці 1 робітника, тис. грн/ос.	1675,4	1760,5	85,1	5,1
Фонд заробітної плати	41 626	39 760	-1 866	-4,5
Зарплатовіддача, грн	8,65	9,06	0,41	4,7

Джерело: розраховано автором на основі попередніх даних.

При застосуванні даного заходу, середньооблікова кількість працівників зменшиться на 10 осіб та складатиме 205 працівників. Середньорічна продуктивність праці одного робітника складатиме 1760,5 тис. грн, що на 85,1 тис. грн або на 5% більше, ніж у 2023 році. Таке зростання продуктивності свідчить про позитивний вплив заходу на робочий процес, що може призвести до загального підвищення ефективності підприємства.

Фонд заробітної плати зменшується на 1866 тис. грн або на 4,5% через зменшення кількості персоналу. Зменшення кількості персоналу свідчить про оптимізацію робочої сили та підвищення ефективності, що дозволяє підприємству покращувати виробничі показники при зниженні витрат на оплату праці.

В таблиці 3.4 можна побачити, що зарплатовіддача збільшилася на 0,41 грн або на 4,7%. Це означає, що ефективність використання фонду заробітної плати зросла.

Отже, застосування будівельної інформаційної моделі є економічно обґрунтованим заходом та важливим для підвищення ефективності використання робочої сили. Вона дозволяє зменшити витрати, покращити якість робіт, скоротити терміни будівництва, забезпечити ефективне управління проєктами та знизити вплив на навколишнє середовище. Основна ідея полягає в

тому, щоб кожен учасник проекту працював зі спільною моделлю, що сприяє покращенню координації, збільшенню продуктивності та підвищенню конкурентоспроможності підприємства. Саме тому, ми рекомендуємо запровадити даний захід на ТОВ «БМУ-3».

ВИСНОВКИ

Отже, людський ресурс є одним із найголовніших ресурсів підприємства. Ефективне використання робочої сили є критичним фактором для досягнення конкурентної переваги і підвищення продуктивності. Використання трудових ресурсів має відповідати цілям організації, не ігнорувати інтереси працівників і відповідати трудовому законодавству. Після цього слід шукати шляхи покращення формування та використання трудових ресурсів. Підприємства повинні бути зацікавлені в якнайшвидшому усуненні недоліків у роботі своїх працівників. Так як, це сприятиме підвищенню продуктивності праці, а отже, і результативності діяльності підприємства.

В теоретичній частині було розглянуто поняття персоналу та його роль на підприємстві, структура персоналу та підходи до його класифікації, а також описано сучасні підходи до оцінки ефективності використання персоналу.

Дослідження щодо підвищення ефективності використання трудових ресурсів було проведено на базі підприємства ТОВ «БМУ-3». Це відома компанія-забудовник у місті Вінниця. Завдяки цьому підприємству місцеві дізналися, що таке якісне будівництво житлових будинків. Фірма вже побудувала найкращий житловий район “Поділля” та продовжує займатися будівництвом житлового району “Академічний”. Компанія функціонує на ринку більше 38 років.

На сьогоднішній день, райони побудовані ТОВ «БМУ-3». мають повний будівничий цикл, тобто компанія не являється вертикально-інтегрованою. Підприємство може виробляти будівничі матеріали, проєктувати та будувати. І будувати може майже все, крім мостів.

Була здійснена оцінка діяльності ТОВ «БМУ-3». та проведений аналіз ефективності персоналу. Спостерігається, що у 2021 році компанія отримала прибуток, проте у 2022 році всі фінансові показники стали збитковими, що було спричинено початком війни. У 2023 році ситуація стабілізувалася, і фінансові показники знову стали позитивними. Звертаючи увагу на аналіз ефективності персоналу, то було проаналізовано продуктивність персоналу, динаміку витрат

на оплату праці, рентабельність фонду заробітної плати та коефіцієнт випередження. Усі ці показники допомогли в наданні рекомендацій щодо підвищення ефективності використання робочої сили на підприємстві.

Методи підвищення використання робочої сили включають ряд заходів та стратегій. У третьому розділі були розроблені заходи з покращення мотивації працівників та з автоматизації процесів задля збільшення продуктивності персоналу.

Було описано існуючі мотиваційні методи на підприємстві ТОВ «БМУ-3» та надано рекомендації. Першою рекомендацією є впровадження платформи, на якій працівники отримуватимуть бонуси за досягнення певних цілей, завершення проєктів або виконання завдань вчасно та з високою якістю. Така платформа сприятиме гейміфікації робочого процесу та підвищенню зацікавленості персоналу.

Крім того, був розроблений метод із запровадженням технологій для підвищення використання персоналу. Запропонований рекомендаційний захід - це застосування будівельних інформаційних систем (BIM). BIM дозволяє побачити, як буде виглядати будівля, на ранніх етапах проєктування. Програма також допомагає виявити проблеми ще до того, як вони стануть дорогими в усуненні.

Отже, було вивчено теоретичний матеріал, проведено аналіз ефективності використання персоналу на ТОВ «БМУ-3» та здобуто практичні навички з метою знаходження шляхів підвищення продуктивності персоналу. Ефективне використання робочої сили потребує комплексного підходу та врахування різних факторів, як економічно-правових, морально-стимулюючих та соціально-психологічних.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Палеха Ю. І. Менеджмент персоналу: навч. посібник. К.: Вид-во Ліра-К, 2015. 338 с.
2. Назарова Г. В. Економіка праці: навч. посібник. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця. 2019. 330 с.
3. Ільїч Л. М., Акіліна О. В. Економіка праці та соціально-трудові відносини: підр. для студ. вищ. навч. закл. Київ: Київський ун-т ім. Бориса Грінченка. 2020. 952 с.
4. Синяєва Л. В., Нестеренко С. А, Бочарова Н. О., Плотніченко С. Р., Нестеренко О. М., Ярчук А. В. Економіка сучасних соціально-трудових відносин: навч. посібник. Мелітополь: ТОВ «Колор Принт». 2018. 204 с.
5. Іляш О. І., Черненко Н. О., Шевчук О. А., Трофименко О. О., Гринкевич С. С., Глущенко Я. І. Економіка праці і соціально-трудові відносини. Київ: «Політехніка». 2023. 371 с.
6. Назаренко А. С., Корзун І. П. Визначення поняття персонал підприємства та основні теоретичні підходи. *Збірник наукових праць Державного економіко-технологічного університету транспорту. Сер.: Економіка і управління*. 2015. №33. С. 293-298. URL: [\[PDF\] irbis-nbuv.gov.ua](#)
7. Климчук А. О. Аналіз наукових підходів до проблем управління персоналом підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2016. №1 . С. 42-45.
8. Балановська Т. І., Гоголюя О. П., Драгнєва Н. І., Драмарецька К. П, Троян А. В. Управління персоналом: навч. посібник. Київ: ЦП «КОМПРИНТ». 2018. 417 с.
9. Олійник О. С. Формування, розвиток та ефективність використання персоналу підприємства. *Науковий огляд*. 2016. №5. С. 26.
10. Шаповал О. А. Теоретичні аспекти системи мотивації праці персоналу підприємства. *Молодий вчений*. 2016. №4. С. 220-223.

11. Русінко М. І., Судакова О.І., Ларченко Г. О. Еволюція поняття персонал підприємства та теоретичні підходи до його визначення. *Ефективна економіка*. 2015. №3. URL: [\[PDF\] irbis-nbuv.gov.ua](http://irbis-nbuv.gov.ua)
12. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З., Піпкіна А. Є. Роль персоналу у процесі управління розвитку підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. №44.
13. Knoepfel P. Personnel. *Public Policy Resources*. Bristol, UK: Policy Press. 2018. №8.
14. Олійник А. С., Вельбой М. Б., Лук'яновець Н. М. Роль персоналу та виробничих витрат при ефективному управлінні підприємством. *Агросвіт*. 2021. №7-8. С. 94-102. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/7-8_2021/15.pdf
15. Арапова О. М., Горицька К. М. Конкурентоспроможність персоналу та її значення у діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2015. №7.
16. Сазонова Т., Олійник А., Олійник Є. Розвиток персоналу як елемент соціальної безпеки підприємства: монографія. Управління безпекою XXI століття: національна та геополітична. Чехія, Прага. 2020. №2. С. 441—446.
17. Шубалий О. М., Рудь Н. Т., Гордійчук А. І., Шубала І. В., Дзямучич М. І., Потьомкіна О. В., Середа О. В. Управління персоналом : підручник. Луцьк: ІВВ Луцького НТУ. 2018. 404 с.
18. Ковальська Л. Л., Кривовязюк І. В. Економіка підприємства : підручник. Київ: Видавничий дім «Кондор», 2020. 700 с. URL: <https://lib.lntu.edu.ua/sites/default/files/2021-03/%21%20підручник%20ЕП%20ПТБ>.
19. Невідома К. О., Невидомая Е. А. Класифікація персоналу торгового підприємства з метою оцінювання праці працівників торгівлі на основі KPI. 2021.
20. Бортнік С. Стратегічне управління розвитком персоналу підприємства та сучасні підходи до оцінювання його рівня. *Економіка та управління підприємствами*. 2015. №2. С. 33-38. URL: <https://echas.vnu.edu.ua/index.php/echas/article/view/345/291>

21. Дучинська Н.І, Чайка Ю.М., Дронова Т. С. Оцінка ефективності використання трудових ресурсів в агропромисловому комплексі України. *Розділ 1. Теоретико-методологічні засади функціонування та управління економічними системами в сучасних умовах господарювання*. № 47. 2019. URL: [\[PDF\] wunu.edu.ua](#)
22. Адвокатова Н. О. Управління витратами та оптимізація їх структури-напрямом щодо удосконалення господарської діяльності підприємства. *Економічні інновації*. 2015. С. 7-12.
23. Бойчик І. М. Економіка підприємства: підручник. / І. М. Бойчик. – К.: Кондор - Видавництво, 2016. 378 с. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/12571/1/ЕП-ПІДРУЧНИК%201%20файл.pdf>
24. Богацька Н. М., Гендега А. А. Фактори впливу на трудові ресурси підприємства. Міжнародний журнал. Логос.онлайн. 2020. URL: <https://www.ukrlogos.in.ua/10.11232-2663-4139.16.31.html>
25. Махначова, Н. М., Семенюк І. Ю. Чинники та фактори впливу на ефективність використання трудових ресурсів підприємства. Економіка і суспільство. 2017. № 8. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/8_ukr/54.pdf
26. Офіційний сайт ТОВ “БМУ-3”. URL: <https://bmu3.koncern-podillya.com.ua>
27. Пакет форм фінансової звітності від ТОВ «БМУ-3» за період 2021 - 2023 років.
28. Програма кредитування доступного житла. ЄОселя – Головна сторінка. URL: <https://eoselia.diia.gov.ua/#start>
29. Всі забудовники Вінниці – рейтинг будівельних компаній 2024 – DIM.RIA.URL: https://dom.ria.com/uk/zastroishchiki-vinnitsa/?r_source=g_ads&r_medium=pmax&r_campaign=performance_max_newbuildings_vinnitsa&r_options=paid&r_audience=ppc_buyers_newbuilding&r_project=newbuilding&gad_source=1&gclid=CjwKCAiA0bWvBhBjEiwA

[tEsoW2o9Dk005KxG5GHCJI7Tc3UT5LnadXIHcnlBjmUbVl81zEAeXSY7wRoCFtcQAvD_BwE](https://www.analizua.com/slovník-ekonomichnikh-terminiv/256-pokaznik-potochnoji-likvidnosti-pokaznik-pokrittya)

30. Кобилецький В. Р. Коефіцієнт поточної ліквідності (коефіцієнт покриття). *Онлайн-журнал «Financial Analysis online»*. URL: <https://analizua.com/slovník-ekonomichnikh-terminiv/256-pokaznik-potochnoji-likvidnosti-pokaznik-pokrittya>
31. Кобилецький В. Р. Коефіцієнт швидкої ліквідності (коефіцієнт термінової ліквідності). *Онлайн-журнал «Financial Analysis online»*. URL: <https://analizua.com/slovník-ekonomichnikh-terminiv/252-koefitsient-shvidkoji-likvidnosti-koefitsient-terminovoji-likvidnosti>
32. Кобилецький В. Р. Коефіцієнт абсолютної ліквідності. *Онлайн-журнал «Financial Analysis online»*. URL: <https://analizua.com/slovník-ekonomichnikh-terminiv/250-koefitsient-absolyutnoji-likvidnosti>
33. Соколов А. В. Формування системи мотивації персоналу компанії. *Економічні науки*. 2015. № 14. URL: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_14/102.pdf
34. Netpeak : веб-сайт. URL: <https://netpeak.net/uk/ua/>
35. Zippia. 25 gamification statistics [2023]: facts + trends you need to know. URL: <https://www.zippia.com/advice/gamification-statistics/>
36. Переваги використання BIM для будівельної індустрії України. URL: <https://www.builditlab.org/news/perevagi-vikoristannya-bim-dlya-budivelnnoyi-industriyi-ukrayini>
37. Сльота М. І. Впровадження BIM-технологій на підприємствах будівельної галузі. *Стратегії підприємницької діяльності в інтересах сталого розвитку малого і середнього інноваційного підприємництва* : зб. наук. пр. Харків, 2020. 229 с. URL: <https://ndipzir.org.ua/wp-content/uploads/2020/16.11.2020/16.11.2020.pdf>