

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА імені О.М. БЕКЕТОВА**
Навчально-науковий інститут економіки і менеджменту
Кафедра економіки та маркетингу

Пояснювальна записка

до кваліфікаційної роботи

перший (бакалаврський)
(освітній рівень)

на тему: «**Оцінка ефективності використання персоналу підприємства**»

Виконала: здобувачка 4 курсу, групи Е 2022-1
спеціальності 051 - Економіка
ОП – Економіка

Анастасія ВОСТРОЖЕНКО

Керівник

Алевтина ПАКУЛІНА

Харків - 2026 рік

6 Дата видачі завдання «19» травня 2026 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної (бакалаврської) роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Розробка плану роботи, ознайомлення з літературними джерелами за темою	19.05.26 – 25.05.26	
2	Написання теоретико-методичної частини кваліфікаційної роботи	19.05.26 – 25.05.26	
3	Написання розрахунково-аналітичної частини кваліфікаційної роботи	26.05.26 – 08.06.26	
4	Написання рекомендаційної частини кваліфікаційної роботи	09.06.26 – 16.06.26	
5	Оформлення пояснювальної записки, підготовка графічного матеріалу	12.06.26 – 16.06.26	
6	Проходження перевірки на ознаки плагіату, попередній захист і отримання рецензії	17.06.26 – 25.06.26	
7	Захист кваліфікаційної роботи	26.06.26	

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота на тему «Оцінка ефективності використання персоналу підприємства» містить: 77 сторінок, 12 таблиць, 1 рисунок, 25 використаних джерел.

Актуальність теми кваліфікаційної роботи зумовлена необхідністю підвищення результативності використання людського капіталу в умовах динамічних змін зовнішнього середовища. Ефективне залучення та використання персоналу безпосередньо впливає на економічні результати діяльності підприємства, його адаптивність та можливості розвитку. У зв'язку з цим особливого значення набувають питання оцінювання ефективності використання персоналу та пошуку шляхів її підвищення. Об'єктом кваліфікаційної роботи є процес використання персоналу підприємства в сучасних умовах господарювання будівельного підприємства. Предметом кваліфікаційної роботи є теоретичні, методичні та практичні аспекти оцінювання ефективності використання персоналу підприємства. При виконанні кваліфікаційної роботи було застосовано систему загальнонаукових та прикладних методів: спостереження, класифікації, логічного та структурного аналізу, статистичної обробки даних, факторного аналізу, анкетування та комплексного підходу до оцінювання ефективності використання персоналу підприємства.

У роботі узагальнено теоретичні положення та методичні підходи до оцінювання ефективності використання персоналу, проведено аналіз кадрового потенціалу будівельного підприємства та обґрунтовано практичні рекомендації щодо підвищення результативності його використання.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: ПЕРСОНАЛ, УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, ЕФЕКТИВНІСТЬ ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ, ПРОДУКТИВНІСТЬ ПРАЦІ, ФОНД ОПЛАТИ ПРАЦІ, ЗАРОБІТНА ПЛАТА, КАДРОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ, МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ, СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИЙ КЛІМАТ, РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ ПРАЦІ

ABSTRACT

The qualification thesis entitled «Assessment of the Efficiency of Enterprise Personnel Utilization» comprises 77 pages, 12 tables, 1 figure, and 25 references.

The relevance of the thesis topic is determined by the need to improve the efficiency of human capital utilization under conditions of a dynamically changing external environment. Effective recruitment and utilization of personnel directly influence the economic performance of an enterprise, its adaptability, and development opportunities. Therefore, particular attention should be paid to assessing the efficiency of personnel utilization and identifying ways to enhance it. The object of the qualification thesis is the process of personnel utilization in a construction enterprise operating under contemporary economic conditions. The subject of the qualification thesis is the theoretical, methodological, and practical aspects of assessing the efficiency of enterprise personnel utilization. The research is based on a system of general scientific and applied methods, including observation, classification, logical and structural analysis, statistical data processing, factor analysis, questionnaire survey, and a comprehensive approach to evaluating the efficiency of personnel utilization.

The thesis summarizes theoretical concepts and methodological approaches to assessing personnel utilization efficiency, analyzes the human resource potential of a construction enterprise, and substantiates practical recommendations aimed at improving the effectiveness of personnel utilization.

KEYWORDS: PERSONNEL, HUMAN RESOURCE MANAGEMENT, PERSONNEL UTILIZATION EFFICIENCY, LABOR PRODUCTIVITY, PAYROLL FUND, WAGES, HUMAN RESOURCE POTENTIAL, PERSONNEL MOTIVATION, SOCIO-PSYCHOLOGICAL CLIMATE, LABOR PERFORMANCE

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....	10
1.1 Персонал підприємства як стратегічний ресурс і об'єкт управлінської діяльності.....	10
1.2. Методичні основи оцінювання ефективності використання персоналу в системі управління підприємством	22
РОЗДІЛ 2 КОМПЛЕКСНИЙ АНАЛІЗ ВИКОРИСТАННЯ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПАТ «ТРЕСТ ЖИТЛОБУД-1».....	30
2.1 Дослідження організаційно-економічних засад функціонування ПАТ «Трест Житлобуд-1»	30
2.2 Оцінювання чисельності, складу та руху персоналу ПАТ «Трест Житлобуд-1».....	40
2.3 Оцінювання продуктивності праці та системи матеріального стимулювання персоналу	48
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ОСНОВІ ВДОСКОНАЛЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО СЕРЕДОВИЩА	56
ВИСНОВКИ.....	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	74
ПЕРЕЛІК ГРАФІЧНОГО МАТЕРІАЛУ	77

ВСТУП

У сучасних умовах розвитку економіки України одним із ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності підприємств виступає ефективне використання персоналу. Незважаючи на стрімкий розвиток технологій, автоматизацію виробничих процесів та цифровізацію управління, саме людські ресурси залишаються головною рушійною силою функціонування будь-якого суб'єкта господарювання. Результативність діяльності підприємства значною мірою залежить від професійного рівня працівників, їхньої мотивації, компетентності, здатності до адаптації в умовах змін та ефективної взаємодії в трудовому колективі.

Особливої актуальності проблема ефективного використання персоналу набуває в умовах нестабільного економічного середовища, воєнних викликів, дефіциту кваліфікованих кадрів та посилення конкуренції на ринку праці. Сучасним підприємствам необхідно не лише залучати висококваліфікованих працівників, а й створювати умови для максимально повного використання їхнього трудового потенціалу. Від ефективності управління персоналом залежить продуктивність праці, рівень витрат підприємства, якість продукції та послуг, інноваційна активність і здатність підприємства забезпечувати стаке економічне зростання.

У сучасній теорії та практиці менеджменту персонал розглядається як стратегічний ресурс підприємства, що формує його довгострокові конкурентні переваги. Саме тому особливого значення набувають питання оцінювання ефективності використання трудових ресурсів, визначення факторів, які впливають на продуктивність праці, а також пошуку резервів підвищення результативності діяльності працівників. Об'єктивна оцінка ефективності використання персоналу дозволяє виявити існуючі проблеми в організації праці, системі мотивації та управлінні кадрами, а також розробити заходи щодо їх усунення.

Важливим аспектом забезпечення ефективності використання персоналу є не лише матеріальне стимулювання працівників, але й формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі. Практика діяльності підприємств свідчить, що якість міжособистісних взаємовідносин, рівень згуртованості колективу, ступінь довіри між працівниками та керівництвом безпосередньо впливають на продуктивність праці, задоволеність роботою та кадрову стабільність. У зв'язку з цим особливого значення набувають дослідження, спрямовані на виявлення взаємозв'язку між соціально-психологічними чинниками та результативністю використання трудового потенціалу підприємства.

Проблеми управління персоналом та оцінювання ефективності його використання досліджувалися у працях багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців. Значний внесок у розвиток теоретичних та методичних засад управління трудовими ресурсами зробили представники економічної науки, менеджменту та організаційної поведінки. Разом із тим постійні зміни зовнішнього середовища, трансформація ринку праці та необхідність адаптації підприємств до нових умов господарювання обумовлюють потребу в подальшому вдосконаленні підходів до оцінювання та підвищення ефективності використання персоналу.

Актуальність обраної теми визначається необхідністю пошуку дієвих механізмів підвищення результативності праці персоналу, удосконалення системи управління трудовими ресурсами та формування ефективного соціально-психологічного середовища на підприємстві. Саме від рівня використання кадрового потенціалу значною мірою залежить успішність функціонування підприємства, його фінансова стійкість та здатність до подальшого розвитку.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних і методичних засад оцінювання ефективності використання персоналу підприємства, проведення комплексного аналізу стану та результативності використання

трудо­вих ре­сурсів, а та­кож роз­роб­лен­ня прак­тич­них ре­ко­мен­да­цій що­до під­ви­щен­ня е­фек­тив­но­сті ви­ко­ри­стан­ня пер­со­на­лу.

Для до­сяг­нен­ня по­став­ле­ної ме­ти пе­ред­ба­че­но ви­рі­шен­ня та­ких зав­дань:

- до­слі­ди­ти те­о­ре­тич­ні ос­но­ви фор­му­ван­ня та ви­ко­ри­стан­ня пер­со­на­лу під­при­єм­ства;
- роз­гля­ну­ти си­сте­му по­ка­з­ни­ків оці­ню­ван­ня е­фек­тив­но­сті ви­ко­ри­стан­ня тру­до­вих ре­сурсів;
- про­вес­ти ана­ліз діяль­но­сті під­при­єм­ства та оці­ни­ти е­фек­тив­ність ви­ко­ри­стан­ня йо­го пер­со­на­лу;
- до­слі­ди­ти ди­на­мі­ку чисель­но­сті пра­ців­ни­ків, про­дук­тив­но­сті пра­ці та оп­ла­ти пра­ці;
- оці­ни­ти вплив со­ці­аль­но-пси­хо­ло­гіч­но­го клі­ма­ту на ре­зуль­та­тив­ність ро­бо­ти пер­со­на­лу;
- роз­ро­би­ти ре­ко­мен­да­ції що­до під­ви­щен­ня е­фек­тив­но­сті ви­ко­ри­стан­ня тру­до­во­го по­тен­ці­алу під­при­єм­ства.

Об'єк­том до­слі­д­жен­ня є про­цес ви­ко­ри­стан­ня пер­со­на­лу під­при­єм­ства в су­час­них умо­вах го­спо­дарю­ван­ня.

Пред­ме­том до­слі­д­жен­ня ви­сту­па­ють те­о­ре­тич­ні, ме­то­ди­чні та прак­тич­ні а­спек­ти оці­ню­ван­ня е­фек­тив­но­сті ви­ко­ри­стан­ня пер­со­на­лу під­при­єм­ства.

Ін­фор­ма­цій­ною ба­зою до­слі­д­жен­ня є на­у­ко­ві пра­ці вітчиз­ня­них і за­ру­біж­них учених, нор­ма­тив­но-пра­во­ві акти Ук­раї­ни, ста­ти­стич­ні ма­те­рі­а­ли, фінан­со­ва та управ­лін­ська зві­тність під­при­єм­ства, а та­кож ре­зуль­та­ти влас­них ана­лі­тич­них роз­раху­нків.

Пра­ктич­не значен­ня от­ри­ма­них ре­зуль­та­тів по­ля­гає у мож­ли­вості ви­ко­ри­стан­ня роз­роб­ле­них ре­ко­мен­да­цій для під­ви­щен­ня е­фек­тив­но­сті управ­лін­ня пер­со­на­лом, зрос­тан­ня про­дук­тив­но­сті пра­ці, пок­ра­щен­ня со­ці­аль­но-пси­хо­ло­гіч­но­го клі­ма­ту та під­ви­щен­ня кон­ку­рент­оспро­мож­но­сті під­при­єм­ства.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Персонал підприємства як стратегічний ресурс і об'єкт управлінської діяльності

Для опису людини як складного учасника економічних процесів і суб'єкта виробничо-господарської діяльності в економічній науці застосовують різні категорії, серед яких: робоча сила, трудові ресурси, трудовий потенціал, людський фактор, людський та інтелектуальний капітал, персонал і людські ресурси.

З початку ХХ століття при дослідженні місця людини у виробничій сфері значного поширення набуло поняття «робоча сила». У цьому випадку людина розглядається як носій професійних знань, навичок і здібностей, що можуть бути залучені до виконання трудових функцій. [4, с. 111].

У економічній теорії робочу силу розглядають як сукупність можливостей людини, що забезпечують виконання нею трудових функцій. До її складу належать фізичні, інтелектуальні та психофізіологічні якості особистості, які використовуються у процесі створення продукції, виконання робіт або надання послуг. Водночас потенціал робочої сили набуває практичного значення лише в ході трудової діяльності, оскільки саме праця є формою його реалізації та використання.

Можливість людини брати участь у трудовій діяльності має вікові обмеження, які визначаються законодавством кожної держави. З огляду на це населення прийнято поділяти на три категорії: осіб молодших за працездатний вік, населення працездатного віку та громадян, які його перевищили. При цьому виділяють загальну та професійну працездатність.

Загальна працездатність характеризує здатність людини виконувати трудові функції завдяки наявності необхідних фізичних, психофізіологічних і вікових характеристик без попередньої спеціальної підготовки. На відміну від неї, професійна працездатність пов'язана з можливістю здійснювати певний вид діяльності, що потребує відповідних знань, навичок і кваліфікації. Для визначення людини як учасника економічних процесів у вітчизняній науковій та практичній площині широко використовується категорія «трудові ресурси». [16, с. 304].

Під трудовими ресурсами розуміють частину населення, яка за своїми фізичними можливостями, рівнем освіти та професійної підготовки здатна брати участь у трудовій діяльності. До їх складу входять особи працездатного віку, за винятком окремих категорій громадян, що мають право на дострокове пенсійне забезпечення або втратили працездатність, а також працюючі особи молодшого чи старшого віку. На рівні держави, регіону, галузі або окремої професійної спільноти трудові ресурси розглядаються як сукупність потенційних учасників виробничого процесу та водночас як об'єкт планування, обліку й управлінського впливу.

У сучасних економічних дослідженнях усе більшого поширення набуває категорія «людський фактор», яка акцентує увагу на визначальній ролі людини в соціально-економічних процесах. Під цим поняттям розуміють сукупність осіб, соціальних груп і трудових колективів, діяльність яких забезпечує функціонування та розвиток суспільства й організацій. На відміну від традиційного розгляду працівника як ресурсу, концепція людського фактору підкреслює його активний вплив на результати виробничої діяльності. Саме тому важливого значення набуває створення умов для розвитку професійного потенціалу, творчих здібностей і трудової ініціативи працівників. [5, с. 296].

У другій половині ХХ століття, зокрема в 70–80-х роках, у науковому обігу набуло поширення поняття «трудовий потенціал», яке дозволило ширше оцінювати роль людини у сфері праці. У межах цього підходу працівник розглядається не лише як носій робочої сили, а як особистість із власними

потребами, мотивами та інтересами. Трудовий потенціал відображає сукупність кількісних і якісних можливостей окремої особи, колективу, підприємства чи держави щодо участі у трудовій діяльності та досягнення визначених цілей. Таким чином, ця категорія характеризує наявні ресурси праці та межі їх ефективного використання в певному часовому періоді. Трудовий потенціал доцільно розглядати на кількох взаємопов'язаних рівнях.

Трудовий потенціал працівника відображає індивідуальні можливості особи щодо виконання трудових функцій та досягнення визначених результатів у конкретних умовах діяльності. Його формування залежить не лише від наявних професійних знань і здібностей, а й від мотивації, ініціативності, відповідальності та прагнення досягати високих результатів праці.

Трудовий потенціал організації характеризує сукупні можливості персоналу підприємства щодо виконання виробничих і управлінських завдань. Його рівень визначається чисельністю працівників, їхнім професійно-кваліфікаційним складом, станом здоров'я, досвідом роботи та здатністю забезпечувати необхідний обсяг праці відповідної якості.

Трудовий потенціал суспільства, регіону або держави являє собою загальну сукупність трудових можливостей населення, які можуть бути залучені до економічної діяльності та сприяти соціально-економічному розвитку відповідної території.

Отже, категорія «трудовий потенціал» має ширший зміст порівняно з поняттями «робоча сила» та «трудові ресурси», оскільки охоплює не лише наявні можливості людини до праці, а й перспективи їх реалізації та розвитку. Ця категорія відображає сукупність якісних характеристик працівника, що визначають його здатність до ефективної трудової діяльності та досягнення поставлених цілей.

У сучасній економічній науці поряд із традиційними підходами все більшого поширення набувають поняття «інтелектуальний капітал» і «людський капітал». Інтелектуальний капітал розглядається як сукупність

знань, професійного досвіду, навичок та інтелектуальних можливостей працівників, які створюють додаткову цінність для організації та сприяють підвищенню результативності її діяльності.

У структурі інтелектуального капіталу зазвичай виділяють три взаємопов'язані складові:

- людський капітал охоплює сукупність особистісних характеристик працівника, які впливають на його здатність створювати економічну цінність. До таких характеристик належать освіта, професійна підготовка, практичний досвід, навички, стан здоров'я та природні здібності. Особливістю людського капіталу є те, що він нерозривно пов'язаний зі своїм носієм і не може бути переданий у власність іншій особі, навіть за умови використання її праці роботодавцем [9, с. 20].

- соціальний капітал формується завдяки взаємодії працівників, обміну інформацією та співпраці всередині колективу й за його межами. Ефективні комунікації, довіра між співробітниками та розвиток командної роботи сприяють поширенню знань, накопиченню досвіду та підвищенню результативності спільної діяльності.

- організаційний капітал являє собою знання та інформаційні ресурси, що закріплені в системі управління підприємством і зберігаються у внутрішній документації, базах даних, регламентах та інформаційних системах. Для забезпечення їх ефективного використання організації застосовують різноманітні механізми накопичення, збереження та поширення знань, зокрема корпоративні інформаційні платформи, електронні бази даних і внутрішні комунікаційні мережі.

Під персоналом підприємства розуміють сукупність працівників, які перебувають у трудових відносинах із роботодавцем та беруть участь у досягненні цілей організації шляхом виконання виробничих, управлінських або обслуговуючих функцій. У межах визначеної організаційної структури вони здійснюють свою діяльність відповідно до встановлених норм, правил і процедур незалежно від форми власності підприємства. У теорії та практиці

управління застосовуються різні підходи до класифікації персоналу, що враховують професійну належність, посаду, рівень управління та функціональне призначення працівників. Водночас найбільш поширеним є поділ персоналу за окремими категоріями працівників.

Традиційно персонал підприємства поділяють на дві основні групи залежно від характеру виконуваних функцій у процесі діяльності організації [10, с. 321]:

- виробничий персонал безпосередньо бере участь у створенні продукції, виконанні робіт або наданні послуг. Для цієї категорії працівників характерне переважання фізичної праці, а результатом їхньої діяльності є матеріальні блага або роботи, що мають конкретне практичне втілення.

- управлінський персонал забезпечує організацію, координацію та контроль виробничих процесів. Його діяльність ґрунтується переважно на інтелектуальній праці та пов'язана зі збиранням, опрацюванням і використанням інформації для прийняття управлінських рішень із застосуванням сучасних технічних засобів.

У складі управлінського персоналу виокремлюють три основні категорії: керівний склад, фахівців та службовців. До керівників належать працівники, які здійснюють загальне або функціональне управління діяльністю організації, тоді як фахівці забезпечують виконання професійних та інженерно-технічних завдань. Службовці виконують допоміжні адміністративні та інформаційні функції, необхідні для належного функціонування системи управління.

Належність працівника до певної категорії визначається займаною посадою, яка є структурним елементом організаційної системи підприємства. Перелік посад і вимоги до них встановлюються відповідно до чинних класифікаторів професій, кваліфікаційних характеристик та професійних стандартів.

Кадри підприємства становлять ту частину персоналу, яка володіє необхідною професійною підготовкою, кваліфікацією та здатна виконувати

спеціалізовані трудові функції. Отже, поняття «персонал» є ширшим за змістом, оскільки охоплює всіх працівників організації незалежно від рівня їхньої кваліфікації. Різниця між чисельністю персоналу та кадрів визначається наявністю працівників, зайнятих виконанням робіт, що не потребують високого рівня професійної підготовки або спеціальних знань.

Варто зазначити, що в сучасних організаціях спостерігається стійка тенденція до скорочення обсягів робіт, для виконання яких достатньо низького рівня кваліфікації. Така ситуація зумовлена розвитком техніки і технологій, що поступово змінюють зміст праці та підвищують вимоги до професійної підготовки працівників. Одночасно зростає освітній рівень населення, яке вступає на ринок праці, що сприяє швидшому опануванню навіть складних виробничих процесів. У результаті сучасні вимоги до працівників початкового кваліфікаційного рівня є значно вищими порівняно з тими, що існували раніше.

Персонал є ключовим елементом будь-якої організації, оскільки саме його діяльність забезпечує досягнення поставлених цілей та ефективне функціонування підприємства. Як об'єкт управління персонал виконує низку важливих функцій [17]:

- виробничо-економічна функція полягає у забезпеченні спільної діяльності працівників для досягнення визначених результатів із дотриманням вимог щодо якості, обсягів виробництва та раціонального використання ресурсів.

- соціально-інтеграційна функція спрямована на узгодження інтересів працівників, трудових колективів і організації в цілому, а також на формування сприятливих умов праці та соціальної взаємодії.

- управлінська функція пов'язана з координацією та регулюванням трудової діяльності персоналу, розвитком його професійної активності, відповідальності та зацікавленості у досягненні цілей підприємства.

Поняття «людські ресурси» набуло широкого поширення в економічній літературі наприкінці ХХ століття. Ця категорія характеризує сукупність

людей, залучених до економічної діяльності, разом із їхніми знаннями, навичками, досвідом та потенційними можливостями. У наукових дослідженнях людські ресурси трактуються по-різному: у вузькому розумінні вони охоплюють персонал конкретної організації, тоді як у широкому – працездатну частину населення, здатну брати участь у суспільному виробництві.

Основу людських ресурсів формують трудовий потенціал і економічно активне населення. Розгляд працівників як важливого виду ресурсів передбачає визнання необхідності інвестування в їхню освіту, професійний розвиток і підвищення кваліфікації. Такий підхід орієнтує організації на ефективне використання та розвиток людського потенціалу як одного з ключових чинників забезпечення довгострокових конкурентних переваг.

Людські ресурси мають низку особливостей, які зближують їх з іншими видами ресурсів підприємства, водночас зберігаючи їхню специфічну природу [6]. Насамперед вони характеризуються кількісними параметрами, що визначаються чисельністю працівників, обсягом робочого часу та інтенсивністю трудової діяльності. Їх використання є обмеженим у часі, оскільки можливості працівників щодо виконання трудових функцій мають певні фізіологічні та організаційні межі.

Важливою характеристикою людських ресурсів є відповідність професійних знань, компетентностей і кваліфікації вимогам конкретної діяльності. Саме якісні характеристики персоналу значною мірою визначають його здатність створювати додану вартість, підвищувати ефективність роботи підприємства та забезпечувати його конкурентні переваги. Використання людських ресурсів супроводжується витратами на оплату праці, соціальне забезпечення та інші форми матеріального стимулювання, що відображає їхню участь у формуванні собівартості продукції та послуг.

На відміну від інших ресурсів, людські ресурси є джерелом доходу для своїх носіїв через отримання заробітної плати або доходів від підприємницької діяльності. Водночас їх ефективність може знижуватися внаслідок втрати

актуальності професійних знань і навичок, а також через погіршення стану здоров'я чи працездатності. Саме тому важливою умовою забезпечення стабільного розвитку організації є постійне відновлення та розвиток кадрового потенціалу відповідно до змін у зовнішньому середовищі та потреб підприємства.

Разом із загальними характеристиками людські ресурси мають низку особливостей, що відрізняють їх від інших видів ресурсного забезпечення підприємства. Насамперед працівник є носієм свідомості, знань, цінностей і власних інтересів, тому його поведінка не зводиться до автоматичного виконання поставлених завдань. Вступаючи у трудові відносини, людина керується певними мотивами та очікуваннями, прагнучи реалізувати особисті потреби через професійну діяльність. Водночас її трудова поведінка формується під впливом як внутрішніх переконань і прагнень, так і зовнішніх чинників, серед яких організаційна культура, система управління, умови праці та встановлені правила діяльності підприємства [19, с. 165].

Ще однією важливою особливістю людських ресурсів є їхній значний потенціал до саморозвитку та вдосконалення. Саме працівники виступають джерелом нових ідей, інноваційних рішень і організаційних змін, що сприяють підвищенню результативності діяльності підприємства. В умовах швидкого оновлення технологій та постійних змін вимог до професійних компетентностей здатність персоналу до навчання, адаптації та професійного зростання стає одним із найважливіших чинників забезпечення довгострокової конкурентоспроможності організації.

Крім того, працівники відрізняються рівнем освіти, професійної підготовки, досвіду та індивідуальних здібностей, що зумовлює потребу в їх безперервному навчанні та професійному розвитку. Оновлення знань і вдосконалення компетентностей персоналу дають змогу організації ефективніше адаптуватися до змін зовнішнього середовища та підвищувати результативність діяльності. У зв'язку з цим інвестування в розвиток

людських ресурсів розглядається як один із найбільш перспективних напрямів зміцнення конкурентних позицій підприємства [24, с. 63].

Важливою особливістю людських ресурсів є також взаємний характер відносин між працівником і організацією. Підприємство впливає на поведінку, мотивацію та професійний розвиток персоналу, тоді як працівники через результати своєї діяльності, рівень залученості та професійні якості формують ефективність функціонування організації. Саме тому процеси, пов'язані з використанням людських ресурсів, є складними для точного прогнозування, оскільки значною мірою залежать від людського чинника та особливостей поведінки персоналу.

Ще однією характерною рисою людських ресурсів є їхня індивідуальність, оскільки кожен працівник має власний набір особистісних, психологічних і професійних характеристик. У зв'язку з цим однакових результатів трудової діяльності можна досягати різними методами управлінського впливу, а універсальних підходів до роботи з персоналом не існує. Особливості мислення, рівень професійної підготовки, мотивація, емоційний стан та інші індивідуальні якості працівників значною мірою впливають на результати їхньої діяльності, що ускладнює точне прогнозування ефективності праці.

Водночас людські ресурси посідають центральне місце в системі стратегічного управління організацією. Саме персонал забезпечує координацію та ефективне використання всіх інших ресурсів підприємства, перетворюючи їх на конкретні результати діяльності. Тому досягнення довгострокових цілей організації значною мірою залежить від професійної компетентності працівників, їхньої ініціативності, здатності генерувати нові ідеї та готовності брати відповідальність за прийняті рішення [25, с. 511].

Управління персоналом являє собою складову системи менеджменту, що охоплює процеси взаємодії між роботодавцем і працівниками, а також діяльність, пов'язану із залученням, розвитком і ефективним використанням трудового потенціалу підприємства. Основним призначенням управління

персоналом є забезпечення узгодження інтересів організації та її працівників шляхом створення умов для продуктивної праці, професійного зростання та досягнення високих результатів діяльності. Таким чином, ефективне управління персоналом сприяє не лише реалізації стратегічних цілей підприємства, а й підвищенню рівня задоволеності працівників результатами своєї праці.

Практична реалізація цілей управління персоналом здійснюється за допомогою спеціальних персонал-технологій. Вони являють собою сукупність методів, інструментів і управлінських рішень, спрямованих на формування необхідних характеристик персоналу, удосконалення його професійних компетентностей та оптимізацію використання кадрового потенціалу. Залежно від об'єкта впливу персонал-технології можуть бути орієнтовані як на окремих працівників або трудові колективи, так і на умови внутрішнього та зовнішнього середовища, що визначають ефективність трудової діяльності. У сучасній практиці управління прийнято розмежовувати технології керівництва персоналом і технології кадрового менеджменту, які спільно забезпечують результативне функціонування системи управління людськими ресурсами [23, с. 252].

Кадровий менеджмент являє собою систему управлінських заходів, спрямованих на забезпечення організації персоналом, необхідним для реалізації її стратегічних і поточних цілей. Його зміст охоплює процеси залучення, добору, розподілу, розвитку, мотивації та утримання працівників відповідно до потреб підприємства.

Основним завданням кадрового менеджменту є формування такого кадрового складу, який за своєю чисельністю, професійною підготовкою та рівнем мотивації здатний забезпечити ефективне функціонування організації та досягнення запланованих результатів діяльності.

Незважаючи на відмінності між організаціями за масштабами діяльності, галузевою належністю та організаційною структурою, система управління персоналом виконує низку універсальних функцій, спрямованих

на забезпечення підприємства працівниками необхідної кваліфікації та створення умов для їх ефективної діяльності [21, с. 150].

Однією з таких функцій є кадрове забезпечення, яке передбачає формування професійного складу служби управління персоналом, а також розвиток управлінських компетентностей керівників відповідно до сучасних вимог ринкового середовища. Інформаційне забезпечення охоплює процеси збору, обробки, зберігання та використання інформації, необхідної для прийняття кадрових рішень. Важливе значення має також нормативно-методичне забезпечення, що включає сукупність внутрішніх документів і методичних матеріалів, які регламентують роботу з персоналом.

Крім того, система управління персоналом спирається на правове забезпечення, яке визначає порядок регулювання соціально-трудових відносин відповідно до вимог законодавства та локальних нормативних актів підприємства. Не менш важливою складовою є діловодне забезпечення, що охоплює організацію документообігу та ведення кадрової документації, пов'язаної з трудовою діяльністю працівників.

Управління персоналом у практичному вимірі передбачає організацію та координацію повсякденної діяльності працівників для забезпечення досягнення стратегічних і поточних цілей підприємства. Реалізація цього процесу здійснюється через виконання комплексу взаємопов'язаних функцій, які є характерними для більшості організацій незалежно від сфери їх діяльності [14].

Однією з ключових функцій є формування персоналу, що охоплює заходи із залучення, добору та адаптації працівників відповідно до потреб організації. Використання персоналу спрямоване на створення умов для максимально повної реалізації професійного потенціалу працівників у процесі виконання ними трудових обов'язків. Важливе місце посідає оцінювання персоналу, яке дає змогу визначити рівень розвитку компетентностей працівників і результативність їхньої діяльності щодо встановлених цілей.

Необхідною складовою системи управління є винагорода персоналу, що забезпечує матеріальне та нематеріальне стимулювання працівників і сприяє підвищенню їхньої зацікавленості в результатах праці. Розвиток персоналу орієнтований на вдосконалення професійних знань, навичок і компетентностей працівників відповідно до потреб підприємства та вимог зовнішнього середовища. Завершальним етапом трудових відносин виступає звільнення персоналу, яке передбачає припинення взаємних зобов'язань між працівником і роботодавцем у встановленому законодавством порядку.

Розвиток теорії та практики управління персоналом сприяв формуванню підходів, які забезпечують узгоджену взаємодію кадрового менеджменту та безпосереднього керівництва персоналом. До таких підходів належать спільне вирішення кадрових питань, координація управлінських рішень, чіткий розподіл функцій і відповідальності між керівниками різних рівнів та працівниками кадрових служб. Важливу роль також відіграє розвиток професійної взаємодії через обмін досвідом, ротацію кадрів і набуття практичних навичок роботи в різних управлінських підрозділах.

Таким чином, управління персоналом являє собою цілеспрямовану діяльність керівників і фахівців, спрямовану на формування та реалізацію кадрової політики підприємства. Воно охоплює розроблення стратегічних орієнтирів роботи з персоналом, вибір методів управлінського впливу та забезпечення ефективного використання людського потенціалу для досягнення цілей організації.

Таким чином, управління персоналом являє собою цілеспрямовану діяльність керівників і фахівців, спрямовану на формування та реалізацію кадрової політики підприємства. Воно охоплює розроблення стратегічних орієнтирів роботи з персоналом, вибір методів управлінського впливу та забезпечення ефективного використання людського потенціалу для досягнення цілей організації. Ефективне управління персоналом є важливою передумовою підвищення результативності діяльності підприємства та його сталого розвитку.

1.2. Методичні основи оцінювання ефективності використання персоналу в системі управління підприємством

Результати діяльності персоналу безпосередньо впливають на перебіг виробничих процесів і значною мірою визначають підсумкові показники роботи підприємства. З огляду на це ефективність використання персоналу доцільно розглядати як одну зі складових загальної ефективності діяльності організації, що формується під впливом управлінських рішень керівників усіх рівнів.

Ефект діяльності підприємства характеризує досягнутий результат його функціонування та ступінь реалізації поставлених цілей. Його величина залежить від відповідності цілей потребам ринку, наявних ресурсів і цінності отриманих результатів для підприємства та його зацікавлених сторін. Для оцінювання ефекту найчастіше використовують такі економічні показники, як обсяг виробництва і реалізації продукції, прибуток, рівень витрат, рентабельність та інші показники результативності господарської діяльності. [20, с. 351].

Разом з тим оцінювання результатів діяльності підприємства лише за показником прибутку не завжди дає об'єктивне уявлення про ефективність роботи персоналу та системи управління. Зростання фінансових результатів може бути наслідком не тільки підвищення продуктивності праці або вдосконалення організації виробництва, а й впливу зовнішніх чинників, зокрема зміни цінової політики чи структури виробництва. Тому під час аналізу доцільно виокремлювати ту частину економічного ефекту, яка була отримана завдяки раціональному використанню трудового потенціалу, підвищенню продуктивності праці та скороченню витрат на виробництво продукції чи надання послуг.

Поряд з економічними результатами важливе значення для оцінювання ефективності використання персоналу мають соціальні показники. Вони

характеризують рівень задоволеності працівників умовами праці, стан трудової дисципліни, стабільність кадрового складу та інші аспекти соціально-трудових відносин. На їх формування впливають як внутрішні особливості організації праці, так і зовнішні чинники, зокрема ситуація на ринку праці та конкурентне середовище.

Для оцінювання ефективності використання трудового потенціалу широко застосовують показники продуктивності праці в розрахунку на одного працівника або одиницю робочого часу, співвідношення темпів зростання продуктивності та заробітної плати, динаміку фонду оплати праці, частку витрат на оплату праці в собівартості продукції, а також обсяги прибутку, спрямованого на соціальний розвиток персоналу [18, с. 262]. Сукупність цих показників дає змогу комплексно оцінити результативність використання персоналу та його внесок у досягнення економічних цілей підприємства.

Важливим індикатором ефективності управління персоналом є співвідношення витрат, спрямованих на досягнення економічних результатів і реалізацію соціальних програм підприємства. Такий показник дає змогу оцінити збалансованість економічних та соціальних пріоритетів у діяльності організації й визначити рівень її соціальної відповідальності.

На основі зазначеного співвідношення можуть формуватися соціальні нормативи, які використовуються для оцінювання результативності соціальної політики підприємства та ступеня реалізації соціальних завдань. [11]. Одним із таких нормативів може бути обсяг коштів, спрямованих на соціальні потреби персоналу, у розрахунку на одиницю виробничо-господарських витрат. Зазначений показник доцільно застосовувати під час планування витрат на персонал, а також у процесі контролю та оцінювання ефективності їх використання.

Практичне значення має також визначення обсягу ресурсів, необхідних для досягнення конкретних соціальних результатів у сфері управління персоналом. Зокрема, такий підхід дає змогу оцінити витрати, необхідні для підвищення рівня задоволеності працею, поліпшення умов праці, зниження

захворюваності працівників або скорочення частки робочих місць зі шкідливими виробничими факторами.

Отже, ефективність системи управління підприємством доцільно оцінювати не лише за фінансовими результатами, а й за рівнем соціальної результативності. Лише поєднання економічної ефективності та належних умов праці забезпечує стійкий розвиток організації та підвищення якості трудового життя персоналу.

Витрати на персонал охоплюють сукупність фінансових ресурсів, які підприємство спрямовує на забезпечення своєї потреби у кваліфікованих працівниках та підтримання їхнього професійного потенціалу. До таких витрат належать кошти на залучення, оплату праці, мотивацію, соціальну підтримку персоналу, покращення умов праці, навчання та професійний розвиток. Їх фінансування здійснюється за рахунок фонду оплати праці, прибутку підприємства та інших внутрішніх джерел.

У економічному розумінні витрати відображають ресурси, використання яких пов'язане з отриманням певного результату. При цьому частина таких витрат безпосередньо споживається у процесі діяльності, тоді як інша може розглядатися як інвестиція в майбутній розвиток підприємства через підвищення якості людського капіталу та ефективності використання персоналу [7, с. 72].

Залежно від цільового призначення витрати на персонал поділяють на дві основні групи:

- початкові витрати пов'язані із забезпеченням підприємства необхідними трудовими ресурсами та включають витрати на пошук кандидатів, проведення відбору, наймання, адаптацію й первинну підготовку працівників до виконання посадових обов'язків.

- відновлювальні витрати виникають у разі необхідності заміни працівника та охоплюють витрати, пов'язані із залученням нового співробітника, здатного забезпечити виконання аналогічних трудових функцій на відповідному рівні якості та продуктивності праці.

За об'єктом спрямування відновлювальні витрати поділяються на позиційні та особистісні. Позиційні витрати пов'язані із заміною працівника на посаді та визначаються необхідністю залучення нового співробітника, здатного виконувати аналогічні функціональні обов'язки. У цьому випадку основна увага приділяється збереженню ефективності конкретного робочого місця.

Особистісні витрати виникають тоді, коли підприємство прагне відновити не лише виконання певних функцій, а й втрачений індивідуальний потенціал працівника, зокрема його професійний досвід, компетентності, ділові якості та унікальні здібності. Тому такі витрати пов'язані насамперед із цінністю конкретної особи для організації, а не лише із займаною нею посадою.

Витрати на персонал становлять вагомую частину загальних витрат підприємства та потребують постійного контролю з позиції їх економічної доцільності. Незалежно від сфери діяльності організації інвестиції в персонал пов'язані із залученням, утриманням, розвитком і мотивацією працівників, що зумовлює їх значний вплив на фінансові результати діяльності підприємства.

Саме тому особливого значення набуває оцінювання ефективності таких витрат. Результативність функціонування підприємства значною мірою залежить від того, наскільки вкладені в персонал ресурси сприяють підвищенню продуктивності праці, досягненню стратегічних цілей та зміцненню конкурентних позицій організації на ринку.

Управління витратами на персонал передбачає застосування комплексу заходів, спрямованих на їх оптимізацію та підвищення ефективності використання. Одним із таких напрямів є регулювання чисельності працівників відповідно до потреб підприємства, що може включати обмеження найму, перегляд штатного розпису або скорочення надлишкових робочих місць. Важливу роль відіграє також удосконалення системи матеріального стимулювання шляхом коригування структури виплат, соціальних програм і компенсаційних пакетів. Крім того, ефективно

управління витратами на персонал базується на їх постійному аналізі, пошуку резервів економії та оцінюванні співвідношення між витраченими ресурсами й отриманими результатами трудової діяльності.

Основною метою управління витратами на персонал є досягнення оптимального співвідношення між вкладеними ресурсами та отриманими результатами. Такий підхід дає змогу не лише забезпечити економічну доцільність використання трудових ресурсів, а й створити умови для підтримання високого рівня мотивації, задоволеності працею та професійної активності працівників. Реалізація цієї мети потребує постійного контролю за структурою і динамікою витрат на персонал, а також своєчасного прийняття управлінських рішень щодо їх оптимізації. При цьому важливо враховувати не лише економічні результати, а й соціальний ефект, що проявляється у підвищенні залученості персоналу, його лояльності та готовності до професійного розвитку [13, с. 237].

Суб'єктами управління витратами на персонал виступають керівники різних рівнів управління, працівники кадрових підрозділів, фінансових служб і бухгалтерії. Їхня діяльність спрямована на планування, контроль та оцінювання використання коштів, пов'язаних із забезпеченням і розвитком персоналу.

Процес управління витратами на персонал передбачає систематичний аналіз їх структури та динаміки, моніторинг відповідності фактичних витрат запланованим показникам, а також виявлення причин можливих відхилень. На основі отриманих результатів приймаються управлінські рішення, спрямовані на підвищення ефективності використання ресурсів і усунення виявлених недоліків у системі роботи з персоналом.

Аналіз витрат на персонал спрямований на інформаційне забезпечення процесу прийняття управлінських рішень у сфері кадрової політики та використання трудового потенціалу підприємства. Його основними завданнями є оцінювання рівня та структури витрат на персонал, визначення їх впливу на результати діяльності організації, а також формування

обґрунтованих підходів до підвищення ефективності використання людських ресурсів. Важливим аспектом такого аналізу є сприйняття персоналу не лише як джерела витрат, а як стратегічного активу, здатного забезпечувати розвиток і конкурентні переваги підприємства.

Для оцінювання витрат на персонал використовують систему показників, до якої належать загальний обсяг і питомі витрати на персонал, їх частка у виручці від реалізації продукції, витрати в розрахунку на одного працівника та на одиницю відпрацьованого часу. Якість використання трудових ресурсів додатково характеризується показниками ефективності праці, часткою фонду оплати праці у загальних витратах підприємства та питомою вагою витрат на робочу силу у структурі отриманого прибутку [18, с. 279].

Для оцінювання та планування витрат на персонал широко застосовуються показники зарплатомісткості та зарплатовіддачі. Зарплатомісткість відображає величину витрат на персонал, що припадає на одиницю виробленої продукції, і характеризує рівень трудових витрат у структурі результатів діяльності підприємства. Чим нижчим є значення цього показника, тим ефективніше використовуються кошти, спрямовані на оплату праці. Зарплатовіддача є показником, оберненим до зарплатомісткості, та характеризує обсяг продукції або отриманого результату, що припадає на одиницю витрат на персонал. Водночас для об'єктивнішої оцінки ефективності використання трудових ресурсів доцільно визначати зарплатовіддачу не лише за обсягом виробництва, а й за показниками виручки від реалізації або прибутку, оскільки не вся вироблена продукція може бути реалізована на ринку [22, с. 204].

Оцінювання діяльності кадрової служби у сфері управління витратами на персонал здійснюється на основі аналізу системи показників, що характеризують рівень і динаміку витрат, пов'язаних із використанням трудових ресурсів. Такий аналіз дає змогу визначити ефективність кадрової політики та обґрунтувати напрями її вдосконалення. До основних показників

належать фонд оплати праці та його структура, середній рівень заробітної плати за окремими категоріями персоналу, обсяг соціальних виплат, частка витрат на оплату праці у собівартості продукції, а також співвідношення темпів зростання заробітної плати й продуктивності праці. Комплексне використання цих показників дозволяє оцінити результативність витрат на персонал та їх вплив на загальну ефективність діяльності підприємства.

Результати проведеного аналізу повинні використовуватися як інформаційна основа для планування витрат на персонал у наступному періоді. Це дає можливість підвищити обґрунтованість кадрових і фінансових рішень, своєчасно виявити неефективні витрати та скоригувати напрями використання коштів. Особлива увага при цьому має приділятися усуненню необґрунтованих виплат і оцінюванню результативності заходів, спрямованих на розвиток персоналу. Такий підхід сприяє більш раціональному використанню ресурсів підприємства та підвищенню віддачі від інвестицій у людський капітал.

Важливим інструментом управління витратами на персонал є бюджетування, яке забезпечує планування, розподіл і контроль використання фінансових ресурсів, спрямованих на роботу з персоналом. Воно дає змогу пов'язати кадрові витрати зі стратегічними цілями підприємства, оцінити внесок персоналу в досягнення запланованих результатів та здійснювати постійний контроль за використанням коштів. Перевагою бюджетування є можливість оперативного коригування витрат відповідно до змін внутрішнього і зовнішнього середовища. При цьому основною метою має бути не максимальне скорочення витрат на персонал, а їх раціональна структура та оптимальний розподіл між поточними потребами підприємства і розвитком людського капіталу. Такий підхід забезпечує не лише вирішення поточних завдань діяльності організації, а й формує передумови для підвищення її ефективності у довгостроковій перспективі.

Узагальнення теоретичних положень дозволяє зробити такі висновки:

1. Дослідження теоретичних засад управління персоналом засвідчило, що роль працівника в діяльності підприємства поступово трансформувалася від сприйняття його як виконавця виробничих функцій до визнання стратегічним ресурсом організації. Це зумовило еволюцію підходів до управління персоналом та посилення уваги до розвитку людського капіталу як важливого чинника конкурентоспроможності підприємства.

2. Узагальнення наукових підходів дозволило визначити сутність персоналу, його основні категорії та функції, а також особливості побудови системи управління персоналом. Встановлено, що ефективне використання трудового потенціалу забезпечується завдяки комплексному застосуванню організаційних, економічних і соціально-психологічних методів управлінського впливу.

3. Обґрунтовано, що ефективність управління персоналом доцільно оцінювати через сукупність економічних і соціальних результатів діяльності. Важливими складовими такої оцінки є показники продуктивності праці, використання фонду оплати праці, результативності кадрових рішень та рівня соціальної задоволеності персоналу.

РОЗДІЛ 2 КОМПЛЕКСНИЙ АНАЛІЗ ВИКОРИСТАННЯ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПАТ «ТРЕСТ ЖИТЛОБУД-1»

2.1 Дослідження організаційно-економічних засад функціонування ПАТ «Трест Житлобуд-1»

Згідно з чинним законодавством України, ПАТ «Трест Житлобуд-1» функціонує як самостійний суб'єкт господарювання, наділений усіма необхідними правами для здійснення підприємницької діяльності. Основним напрямом роботи товариства є реалізація будівельних проєктів різного призначення та надання комплексу будівельних послуг. Діяльність підприємства спрямована на задоволення потреб замовників шляхом спорудження якісних об'єктів, розвитку інженерної й соціальної інфраструктури, а також створення комфортних умов для проживання та експлуатації будівель. Водночас компанія орієнтується на зміцнення своїх конкурентних позицій у будівельній галузі та формування іміджу надійного й відповідального ділового партнера.

Місцезнаходження ПАТ «Трест Житлобуд-1» зареєстровано за адресою: 61002, м. Харків, вул. Алчевських, буд. 43. Офіційне створення товариства відбулося 08.08.1994 року шляхом його реєстрації Харківським міськвиконкомом. Отримання статусу юридичної особи надало підприємству можливість здійснювати виробничо-господарську діяльність і брати участь у цивільно-правових та господарських відносинах.

Основним напрямом діяльності ПАТ «Трест Житлобуд-1» є виконання комплексу будівельно-монтажних робіт та надання спеціалізованих послуг у сфері будівництва. Підприємство здійснює спорудження, реконструкцію, модернізацію, технічне супроводження та ремонт об'єктів різного функціонального призначення, зокрема житлових будинків, виробничих комплексів, комерційної нерухомості та інженерної інфраструктури. Компанія

забезпечує реалізацію будівельних проєктів на всіх стадіях їх виконання – від розроблення концепції та підготовки необхідної документації до введення об'єктів в експлуатацію із забезпеченням належного контролю якості робіт і дотриманням чинних нормативно-правових вимог. Крім того, товариство виконує інженерно-вишукувальні та проєктні роботи, необхідні для будівництва й реконструкції об'єктів різного призначення.

ПАТ «Трест Житлобуд-1» надає широкий перелік проєктно-інженерних послуг, що охоплюють проведення необхідних досліджень, підготовку технічних рішень, експертне оцінювання та професійний консалтинговий супровід. Такий підхід сприяє забезпеченню високого рівня надійності та безпечності об'єктів, а також гарантує їх відповідність встановленим технічним нормам, будівельним вимогам і стандартам якості.

Для ПАТ «Трест Житлобуд-1» характерна лінійно-функціональна організаційна структура управління, яка поєднує переваги централізованого керівництва та функціональної спеціалізації (рисунок 2.1). Така система управління передбачає чітке розмежування повноважень між рівнями управління, налагоджений порядок підпорядкування та ефективний механізм передачі управлінських рішень.

У межах дослідження здійснено оцінювання основних економічних результатів діяльності ПАТ «Трест Житлобуд-1» за 2023–2025 роки. Проведений аналіз охоплює систему показників, що характеризують різні сторони функціонування підприємства, зокрема рівень ефективності використання трудових ресурсів та результативність їх залучення у виробничо-господарські процеси.

Слід зазначити, що повномасштабна війна суттєво позначилася на результатах функціонування вітчизняних підприємств, у тому числі й ПАТ «Трест Житлобуд-1». Водночас, незважаючи на складні умови господарювання, проведене дослідження дало змогу сформулювати обґрунтовані висновки щодо особливостей діяльності товариства упродовж аналізованого періоду. З метою комплексної оцінки змін, які відбулися в роботі підприємства

протягом 2023 – 2025 років, доцільно здійснити аналіз основних економічних показників. Результати такого дослідження дозволять визначити поточний стан суб'єкта господарювання, виявити тенденції його розвитку та окреслити чинники, що можуть впливати на подальші перспективи функціонування підприємства.

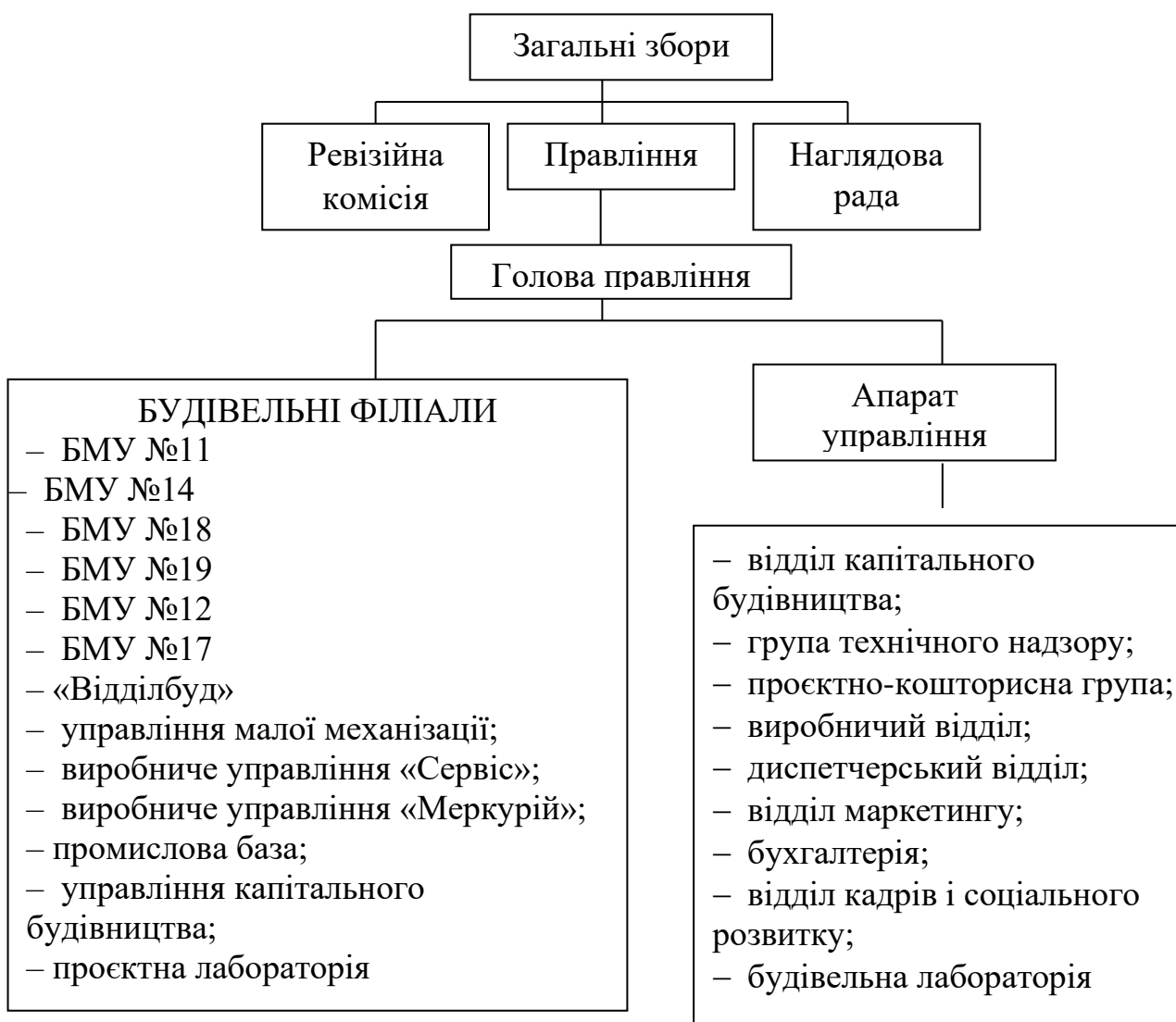


Рисунок 2.1 – Структурна модель управління ПАТ «Трест Житлобуд-1»

Для комплексного оцінювання результатів функціонування підприємства доцільно дослідити динаміку основних економічних показників, зокрема обсягів діяльності, виробничих витрат, фінансових результатів та інших важливих характеристик господарської діяльності. Такий аналіз надасть

можливість об'єктивно оцінити рівень ефективності роботи компанії, а також визначити ключові чинники, що впливають на її економічні результати та загальну результативність. [10, с. 314].

Інформаційною основою для подальшого дослідження є дані таблиці 2.1, у якій відображено зміну основних фінансових результатів та економічних характеристик діяльності ПАТ «Трест Житлобуд-1» упродовж 2023 – 2025 років.

Аналіз даних, наведених у таблиці 2.1, свідчить про незначне скорочення чистого доходу підприємства від реалізації продукції (без урахування ПДВ) протягом досліджуваного періоду. Так, у 2025 році значення цього показника становило 1 614 891 тис. грн, що на 0,8 % менше порівняно з базовим роком. Зміна обсягу доходу була зумовлена впливом низки внутрішніх і зовнішніх чинників, які визначали особливості господарської діяльності підприємства в аналізованих умовах.

Визначальний вплив на динаміку доходів підприємства справили несприятливі зміни в умовах ведення господарської діяльності. Серед основних причин варто виділити звуження обсягів будівельних робіт, скорочення кількості нових замовлень, перенесення термінів реалізації окремих будівельних проєктів та підвищення рівня невизначеності на ринку будівництва. Додатковими стримуючими чинниками стали зростання витрат на матеріально-технічне забезпечення, ускладнення логістичних процесів і загальне зниження ділової активності в регіонах, де підприємство здійснює свою діяльність.

Аналіз динаміки проміжних фінансових результатів свідчить про суттєве покращення показників діяльності підприємства у 2024 році. Зокрема, обсяг валового прибутку порівняно з 2023 роком зріс на 29,9 %, що вказує на підвищення ефективності основної діяльності товариства. Таке зростання було зумовлене випереджальними темпами збільшення чистого доходу від реалізації продукції порівняно з темпами приросту виробничої собівартості,

що позитивно позначилося на формуванні фінансового результату від операційної діяльності.

Така тенденція може бути пов'язана з розширенням масштабів виробничої діяльності підприємства. Зростання обсягів виконаних будівельних робіт, як правило, супроводжується підвищенням рівня виробничих витрат, однак за умови ефективного управління ресурсами це сприяє покращенню фінансових результатів.

Таблиця 2.1 –Тенденції зміни фінансових результатів діяльності ПАТ «Трест Житлобуд-1» за 2023-2025 роки, тис. грн

Показники	2023	2024	2025	Темп зміни, %	
				2024/2023	2025/2023
Дохід від реалізації без ПДВ, тис. грн	1628350	1720158	1614891	105,6	99,2
Собівартість реалізованих робіт, тис. грн	1572609	1647741	1548877	104,8	98,5
Валовий прибуток(+), збиток(-), тис. грн	55741	72417	66014	129,9	118,4
Інші операційні доходи, тис. грн	71237	57980	78833	81,4	110,7
Адміністративні витрати, тис. грн	37361	38030	47883	101,8	128,2
Витрати на збут, тис. грн	6735	2960	1300	43,9	19,3
Інші операційні витрати, тис. грн	69164	54915	73065	79,4	105,6
Інші доходи, тис. грн	568	588	282471	103,5	497,3
Фінансові витрати, тис. грн	11826	31132	21164	263,3	179,0
Інші витрати, тис. грн	1391	2416	281560	173,7	202,4
Податок на прибуток, тис. грн	662	1308	1490	197,6	225,1
Чистий прибуток (+), збиток (-), тис. грн	407	224	856	55,0	210,3

Позитивна динаміка збереглася і в 2025 році. Порівняно з 2023 роком валовий прибуток ПАТ «Трест Житлобуд-1» збільшився на 18,4 %, або на 10 273 тис. грн. Зростання цього показника свідчить про покращення результативності основної діяльності підприємства та більш ефективне формування фінансового результату. Однією з ключових причин такої тенденції стало те, що приріст чистого доходу від реалізації продукції випереджав збільшення витрат, пов'язаних із виконанням будівельних робіт, що забезпечило розширення розміру валового прибутку.

Результати аналізу свідчать про позитивні зміни у формуванні кінцевого фінансового результату ПАТ «Трест Житлобуд-1» протягом досліджуваного періоду. Так, у 2025 році чистий прибуток підприємства становив 856 тис. грн, що є найвищим значенням за аналізовані роки. Порівняно з 2023 роком цей показник зріс більш ніж удвічі – на 449 тис. грн, або у 2,1 рази. Така динаміка свідчить про підвищення ефективності господарської діяльності товариства, покращення фінансових результатів та зміцнення його прибутковості в умовах функціонування на будівельному ринку.

Водночас на формування фінансових результатів ПАТ «Трест Житлобуд-1» істотно впливали складні умови функціонування, зумовлені воєнними подіями в країні. Насамперед негативний вплив справляли пошкодження та втрати у виробництві, що вимагали додаткових витрат на підтримання безперервності діяльності підприємства. Суттєвим чинником також стала загальна економічна нестабільність, яка проявлялася через коливання цін на ресурси, зниження платоспроможності потенційних замовників та погіршення інвестиційного клімату в будівельній галузі. Додаткове фінансове навантаження було пов'язане із забезпеченням збереження майна товариства та проведенням робіт з відновлення пошкоджених об'єктів. Крім того, воєнні дії спричинили звуження попиту на будівельні послуги та ускладнили процес управління господарською діяльністю в умовах підвищених ризиків. Негативний вплив також мали фінансові ліміти та обмежений доступ до окремих джерел фінансування, що

позначалося на можливостях реалізації нових проєктів і загальних результатах діяльності підприємства.

У період, що передував початку повномасштабної війни, ПАТ «Трест Житлобуд-1» демонструвало стійкі фінансові результати та зберігало здатність забезпечувати прибуткову діяльність. Позитивна динаміка основних економічних показників свідчила про ефективне функціонування підприємства та його стабільні позиції на будівельному ринку. Проте воєнні події суттєво змінили умови господарювання компанії. Наслідком цього стало звуження обсягів будівельних робіт, перенесення строків реалізації окремих проєктів і, в окремих випадках, припинення будівельної діяльності. Такі обставини негативно позначилися на виробничих процесах та фінансових результатах підприємства, створивши додаткові виклики для його подальшого розвитку.

Незважаючи на складні умови функціонування в період воєнних дій, ПАТ «Трест Житлобуд-1» змогло зберегти прибутковий характер діяльності та уникнути збитковості. Це свідчить про достатньо високий рівень ефективності управління підприємством, а також про здатність керівництва своєчасно реагувати на зовнішні виклики та адаптувати господарську діяльність до нових економічних умов. Реалізована управлінська політика сприяла підтриманню стабільності виробничих процесів, збереженню конкурентоспроможності та належному виконанню зобов'язань перед замовниками. Досягнуті результати дозволяють підприємству й надалі утримувати міцні позиції на будівельному ринку, зміцнювати ділову репутацію та підтримувати довіру з боку інвесторів, партнерів і клієнтів.

Для оцінювання динаміки середньорічної вартості основних засобів, визначеної за їх первісною вартістю, доцільно використати дані, наведені в таблиці 2.2. Аналіз зазначених показників дасть можливість простежити зміни у складі та вартості основного капіталу підприємства протягом досліджуваного періоду, а також виявити тенденції, пов'язані з оновленням, вибуттям чи переоцінкою основних засобів. Такий підхід дозволить більш

повно охарактеризувати стан матеріально-технічної бази підприємства та особливості її розвитку в аналізовані роки.

З метою оцінювання стану та розвитку матеріально-технічної бази підприємства доцільно проаналізувати динаміку середньорічної вартості основних засобів. Таке дослідження дозволить визначити характер змін у вартості основного капіталу ПАТ «Трест Житлобуд-1» протягом 2023 – 2025 років, а також оцінити тенденції щодо його оновлення, розширення та ефективності відтворення.

Таблиця 2.2 – Вихідні показники для оцінювання стану та руху основних засобів ПАТ «Трест Житлобуд-1» у 2023-2025 рр.

Показники	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Первісна вартість основних засобів на початок року, тис. грн.	579154	532263	520853
Надійшло основних засобів за рік, тис. грн.	84506	85332	215825
Вибуло основних засобів за рік, тис. грн.	131397	96742	82610
Первісна вартість основних засобів на кінець року, тис. грн.	532263	520853	654 068
Знос основних засобів, тис. грн.	205323	229600	319 872
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	555709	526558	587461
Середньооблікова чисельність працівників, чол.	1537	1540	1616

Результати аналізу, наведені в таблиці 2.2, свідчать про позитивну динаміку середньорічної вартості основних засобів ПАТ «Трест Житлобуд-1» упродовж 2023 – 2025 років. У 2025 році значення цього показника досягло 587 461 тис. грн, що перевищує рівень 2023 року на 5,7 %. Така тенденція вказує на зміцнення матеріально-технічної бази підприємства та підвищення

його виробничого потенціалу. Зростання середньорічної вартості основних засобів було зумовлене насамперед оновленням наявних виробничих фондів, введенням в експлуатацію нових об'єктів та проведенням індексації вартості активів відповідно до змін економічних умов.

Для комплексної характеристики основних засобів підприємства на основі даних таблиці 2.2 доцільно здійснити розрахунок показників, що відображають їх рух, технічний стан та ефективність використання. Отримані результати дозволять оцінити інтенсивність оновлення й вибуття основних фондів, визначити рівень їх придатності до експлуатації та проаналізувати результативність використання наявного виробничого потенціалу. Підсумки проведених розрахунків і відповідний аналітичний матеріал наведено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Комплексна оцінка руху, технічного стану та ефективності використання основних засобів ПАТ «Трест Житлобуд-1»

Показники	Роки		
	2023	2024	2025
Коефіцієнт оновлення	0,159	0,164	0,330
Коефіцієнт вибуття	0,227	0,182	0,159
Коефіцієнт придатності	0,614	0,559	0,511
Коефіцієнт зносу	0,386	0,441	0,489
Фондовіддача, грн / грн	2,93	3,27	2,93
Фондомісткість, грн / грн	0,341	0,306	0,363
Фондоозброєність, тис. грн / чол.	361,6	341,9	363,5

Результати аналізу показників, наведених у таблиці 2.3, дають підстави стверджувати, що протягом 2023 – 2025 років на підприємстві відбувалися позитивні зміни у процесі відтворення основних засобів. Зокрема, коефіцієнт оновлення зріс з 0,159 до 0,330, що свідчить про активізацію процесів

модернізації та введення в експлуатацію нових об'єктів основних фондів. Одночасно коефіцієнт вибуття скоротився з 0,227 до 0,159, що характеризує зменшення темпів списання або ліквідації активів. Таким чином, темпи оновлення основних засобів перевищували темпи їх вибуття, що є позитивною тенденцією для розвитку матеріально-технічної бази підприємства.

Водночас аналіз показників технічного стану свідчить про певні проблемні аспекти. Так, коефіцієнт зносу за досліджуваний період збільшився з 0,386 до 0,489, що вказує на поступове старіння частини наявних основних засобів. Наслідком цього стало відповідне зниження коефіцієнта придатності, який характеризує частку активів, придатних до подальшої експлуатації. Отже, незважаючи на активне оновлення виробничих фондів, підприємству доцільно й надалі здійснювати заходи щодо модернізації та технічного переоснащення, оскільки загальний технічний стан основних засобів за аналізований період дещо погіршився.

Аналіз показників ефективності використання основних засобів свідчить, що у 2024 році підприємству вдалося підвищити результативність використання наявного виробничого потенціалу. Про це свідчить зростання фондоддачі на 11,6 %, або на 0,34 грн, порівняно з попереднім роком. Така динаміка вказує на більш ефективне використання основних засобів у процесі створення доходу від господарської діяльності.

Водночас у 2025 році значення фондоддачі знизилося на 10,4 %, або на 0,34 грн відносно 2024 року, фактично повернувшись до рівня 2023 року. Подібна тенденція може бути пов'язана з тим, що темпи збільшення середньорічної вартості основних засобів випереджали темпи зміни обсягу чистого доходу підприємства. У результаті кожна гривня, вкладена в основні засоби, забезпечувала менший обсяг доходу порівняно з попереднім роком.

Позитивною є динаміка показника фондоозброєності праці. Його зростання свідчить про підвищення рівня забезпеченості працівників основними засобами та поступове зміцнення виробничого потенціалу підприємства. Така тенденція сформувалася завдяки тому, що вартість

основних засобів зростала швидше, ніж чисельність персоналу, що створює передумови для підвищення продуктивності праці та більш ефективного використання трудових ресурсів у майбутньому.

Проведений аналіз дає підстави стверджувати, що у 2023 – 2025 роках ПАТ «Трест Житлобуд-1» зберігало достатній рівень економічної стійкості та адаптивності до складних умов господарювання. Отримані результати свідчать про здатність підприємства підтримувати ефективність використання наявного ресурсного потенціалу та забезпечувати позитивні фінансові результати. Подальший розвиток товариства доцільно пов'язувати з удосконаленням системи управління витратами, модернізацією виробничої бази та підвищенням продуктивності використання ресурсів. Реалізація зазначених напрямів сприятиме зміцненню ринкових позицій підприємства, підвищенню його фінансової стійкості та формуванню додаткових конкурентних переваг у будівельній галузі.

2.2 Оцінювання чисельності, складу та руху персоналу ПАТ «Трест Житлобуд-1»

Аналіз чисельності персоналу будівельного підприємства передбачає вирішення комплексу взаємопов'язаних завдань, спрямованих на оцінку стану та ефективності використання трудових ресурсів. Насамперед досліджується загальна кількість працівників підприємства та її зміна в часі, що дозволяє виявити тенденції розвитку кадрового потенціалу. Важливим напрямом аналізу є також вивчення структури персоналу за окремими категоріями працівників, що дає можливість оцінити особливості формування кадрового складу.

Значна увага приділяється дослідженню динаміки чисельності персоналу, оскільки це дозволяє простежити процеси прийому, звільнення та

загальні зміни в забезпеченості підприємства трудовими ресурсами. Крім того, доцільним є визначення чинників, які впливають на формування чисельності працівників, зокрема виробничих, економічних та організаційних умов діяльності підприємства.

Одним із ключових завдань виступає оцінювання продуктивності праці, що характеризує ефективність використання трудового потенціалу. Для цього аналізуються показники виробітку на одного працівника та їх співвідношення з витратами на оплату праці. Комплексне виконання зазначених завдань створює інформаційну основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень у сфері кадрової політики, оптимізації використання персоналу та підвищення ефективності діяльності підприємства в цілому.

Інформація щодо змін у чисельності персоналу ПАТ «Трест Житлобуд-1» протягом 2023 – 2025 років систематизована в таблиці 2.4. Її аналіз дозволяє оцінити тенденції формування трудового потенціалу підприємства та визначити особливості кадрових процесів у досліджуваному періоді.

Таблиця 2.4 – Кількісна характеристика персоналу ПАТ «Трест Житлобуд-1» та її динаміка за 2023 – 2025 рр.

Показники	Роки			Темп зміни, %	
	2023	2024	2025	2024/2023	2025/2023
Середньооблікова чисельність персоналу, чол.	1537	1540	1616	100,2	105,1
Середньоявочна чисельність персоналу, чол.	1450	1467	1489	101,2	102,7
Середня кількість фактично працюючих, чол.	1349	1388	1411	102,9	104,6

Результати аналізу даних таблиці 2.4 свідчать про поступове зростання чисельності персоналу ПАТ «Трест Житлобуд-1» протягом досліджуваного періоду. Зокрема, у 2024 році середньооблікова чисельність працівників становила на 3 особи більше, ніж у 2023 році, що відповідає приросту на 0,2 %. Незважаючи на незначний характер змін, така динаміка свідчить про збереження кадрового потенціалу підприємства.

Більш помітне збільшення чисельності персоналу відбулося у 2025 році. Середньооблікова кількість працівників досягла 1 616 осіб, що перевищує показник попереднього року на 76 осіб, або на 4,9 %. Це може свідчити про розширення обсягів діяльності підприємства, необхідність залучення додаткових трудових ресурсів або посилення окремих напрямів виробничої діяльності.

Загалом за 2023 – 2025 роки середньооблікова чисельність працівників зросла на 79 осіб, що відповідає приросту на 5,1 %. Отримані результати характеризують позитивну тенденцію у формуванні трудового потенціалу підприємства та свідчать про його здатність забезпечувати потреби виробничого процесу необхідними кадровими ресурсами.

Аналіз показника середньоявочної чисельності працівників, який відображає кількість персоналу, що фактично з'являвся на роботу та не враховує неявки з різних причин, свідчить про наявність тенденції, аналогічної до динаміки середньооблікової чисельності. Так, у 2024 році цей показник зріс на 17 осіб, або на 1,2 % порівняно з 2023 роком. У подальшому позитивна динаміка збереглася, і в 2025 році середньоявочна чисельність перевищила рівень базового року на 39 осіб, або на 2,7 %.

Показник середньої кількості фактично працюючих працівників, який не враховує персонал, що перебував у цілоденних простоях, також демонструє тенденцію до зростання. Протягом 2023 – 2025 років його значення збільшилося на 62 особи, або на 4,6 %. Це свідчить про підвищення рівня залучення працівників до виробничого процесу та поступове покращення використання трудового потенціалу підприємства. Зростання кількості

фактично працюючого персоналу можна розглядати як позитивний чинник, що сприяє забезпеченню стабільності виробничої діяльності та виконанню запланованих обсягів робіт.

Для оцінювання рівня використання трудових ресурсів ПАТ «Трест Житлобуд-1» доцільно проаналізувати показники, наведені в таблиці 2.5. Вони дають можливість визначити ефективність залучення персоналу до виробничої діяльності та оцінити ступінь використання наявного кадрового потенціалу підприємства.

Одним із таких показників є коефіцієнт використання середньооблікової чисельності персоналу, який розраховується як відношення середньої кількості фактично працюючих працівників до середньооблікової чисельності персоналу. Його значення характеризує частку працівників, які безпосередньо брали участь у виробничому процесі протягом аналізованого періоду.

Водночас коефіцієнт використання середньоявочної чисельності персоналу визначається шляхом співвідношення середньої кількості фактично працюючих працівників і середньоявочної чисельності персоналу. Цей показник відображає рівень використання працівників, які були присутні на робочих місцях, та дозволяє оцінити вплив внутрішньозмінних втрат робочого часу на ефективність використання трудових ресурсів підприємства [10, с. 262].

Аналіз даних таблиці 2.5 свідчить, що у 2025 році коефіцієнт використання середньооблікової чисельності персоналу ПАТ «Трест Житлобуд-1» становив 0,873. Це означає, що до виробничої діяльності було залучено 87,3 % середньооблікового складу працівників, тоді як близько 12,7 % персоналу не брали безпосередньої участі у роботі внаслідок неявок, простоїв або інших причин.

Порівняно з попередніми роками значення цього показника дещо знизилося – приблизно на 1 %. Така динаміка свідчить про незначне скорочення рівня використання трудового потенціалу підприємства та певне збільшення втрат робочого часу. Водночас зміна показника є несуттєвою, що

дозволяє зробити висновок про відносну стабільність процесу використання персоналу впродовж аналізованого періоду.

У 2025 році коефіцієнт використання середньоявочної чисельності персоналу ПАТ «Трест Житлобуд-1» досяг значення 0,948, що свідчить про залучення до виробничого процесу майже 95 % працівників, які були присутні на робочих місцях. Відповідно, частка внутрішньозмінних простоїв та інших втрат робочого часу становила близько 5 %, що характеризує достатньо високий рівень організації праці на підприємстві.

Порівняно з 2023 роком значення цього показника збільшилося на 1,9 %, що свідчить про покращення використання наявних трудових ресурсів. Така позитивна динаміка вказує на скорочення непродуктивних витрат робочого часу та підвищення ефективності залучення персоналу до виконання виробничих завдань, що позитивно впливає на результати господарської діяльності підприємства.

Таблиця 2.5 – Показники використання робочої сили будівельного підприємства

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Коефіцієнт використання середньооблікової чисельності персоналу	0,878	0,901	0,873
Коефіцієнт використання середньоявочної чисельності персоналу	0,930	0,946	0,948

Динаміка середньооблікової чисельності персоналу формується під впливом різних кадрових процесів, серед яких прийняття нових працівників, звільнення персоналу, а також внутрішні переміщення працівників між структурними підрозділами підприємства. Дослідження цих змін дозволяє

оцінити інтенсивність руху кадрів, виявити особливості формування трудового потенціалу та визначити тенденції кадрової політики підприємства. Відомості, необхідні для проведення такого аналізу, наведено в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Динаміка кадрового руху будівельного підприємства, чол.

Показник	2023 р.	2024 р.	2025р.	Відхилення 2025-2023 рр.
Чисельність персоналу на початок року	1524	1550	1530	6
Прийнято персоналу	203	210	343	140
Вибуло персоналу всього, в тому числі	177	230	171	-6
– за власним бажанням, порушення трудової дисципліни	168	222	165	-3
Чисельність персоналу на кінець року	1550	1530	1702	152

Аналіз показників, наведених у таблиці 2.6, свідчить про активний рух персоналу на підприємстві протягом досліджуваного періоду. Водночас інтенсивність кадрових змін у різні роки була неоднаковою, що відобразилося на показниках прийому та вибуття працівників. Так, у 2023 році до штату ПАТ «Трест Житлобуд-1» було зараховано 203 особи, що є найнижчим значенням показника прийому кадрів за аналізований період. При цьому кількість звільнених працівників становила 177 осіб.

У подальшому спостерігалася тенденція до збільшення чисельності новоприйнятого персоналу, що може свідчити про розширення потреби підприємства в трудових ресурсах або активізацію виробничої діяльності. Одночасно у 2025 році зафіксовано певне скорочення кількості звільнень порівняно з попередніми роками, що може вказувати на покращення стабільності кадрового складу та підвищення рівня закріплення працівників на

підприємстві. Така динаміка загалом характеризує позитивні зміни у формуванні та використанні трудового потенціалу ПАТ «Трест Житлобуд-1».

Дані таблиці 2.6 є інформаційною основою для розрахунку показників, що характеризують інтенсивність руху персоналу на підприємстві. Визначення відповідних коефіцієнтів дозволяє оцінити особливості формування кадрового складу, рівень його оновлення та стабільності. Результати проведених розрахунків узагальнено в таблиці 2.7.

Аналіз наведених показників свідчить про зміну тенденцій у русі кадрів ПАТ «Трест Житлобуд-1» протягом 2023 – 2025 років. Зокрема, коефіцієнт обороту кадрів з прийому зріс з 0,132 до 0,212, що вказує на підвищення інтенсивності залучення нових працівників та активізацію процесів поповнення кадрового складу підприємства. Водночас коефіцієнт обороту кадрів з вибуття зменшився з 0,115 до 0,106, що свідчить про скорочення частки працівників, які залишали підприємство. Така динаміка є позитивною, оскільки поєднання зростання прийому персоналу зі зниженням його вибуття сприяє зміцненню трудового потенціалу та забезпечує більш стабільний кадровий склад підприємства.

Таблиця 2.7 – Система показників обороту та стабільності персоналу будівельного підприємства

Показники	2023 р.	2025 р.
Коефіцієнт обороту з прийому	0,132	0,212
Коефіцієнт обороту з вибуття	0,115	0,106
Коефіцієнт загального обороту	0,247	0,318
Коефіцієнт плинності	0,109	0,102
Коефіцієнт оновлення	1,147	2,006
Коефіцієнт стабільності	0,876	0,841

Важливе місце в системі оцінювання кадрового потенціалу підприємства займають коефіцієнт оновлення (заміщення) персоналу та коефіцієнт постійності кадрів. Ці показники дають змогу проаналізувати інтенсивність кадрових змін і визначити рівень стабільності трудового колективу.

Коефіцієнт оновлення персоналу характеризує співвідношення між кількістю прийнятих і звільнених працівників протягом звітного періоду та дозволяє оцінити масштаби поповнення кадрового складу підприємства. Його значення відображає особливості процесу відтворення трудових ресурсів і рівень компенсації вибуття працівників за рахунок нових прийомів.

Не менш важливим є коефіцієнт постійності кадрів, який характеризує стабільність персоналу та рівень закріплення працівників на підприємстві. Він визначається як відношення чисельності працівників, які безперервно працювали протягом усього звітного періоду, до середньооблікової чисельності персоналу. Високе значення цього показника свідчить про сталість кадрового складу, накопичення професійного досвіду працівниками та ефективність кадрової політики підприємства.

Комплексний аналіз зазначених коефіцієнтів дозволяє оцінити процеси руху кадрів, виявити тенденції у формуванні трудового потенціалу та визначити рівень стабільності персоналу, що є важливою передумовою ефективного функціонування підприємства [5, с. 196].

Результати розрахунків свідчать про суттєве посилення процесів оновлення кадрового складу підприємства. Так, у 2025 році коефіцієнт оновлення персоналу становив 2,006, що означає, що на кожного працівника, який залишив підприємство, припадало понад два новоприйнятих працівники. Таке значення показника характеризує високу інтенсивність поповнення кадрового складу та активне залучення нових трудових ресурсів.

Водночас коефіцієнт постійності кадрів протягом досліджуваного періоду демонстрував тенденцію до зниження і у 2025 році становив 0,841. Це свідчить про скорочення частки працівників, які безперервно працювали на

підприємстві протягом усього звітного періоду, та вказує на певне послаблення стабільності кадрового складу.

Отже, у 2023 – 2025 роках на ПАТ «Трест Житлобуд-1» одночасно спостерігалися два взаємопов'язані процеси: з одного боку, активізація оновлення персоналу та збільшення масштабів залучення нових працівників, а з іншого – зниження рівня кадрової стабільності. Це свідчить про підвищення інтенсивності руху кадрів і більш динамічне формування трудового потенціалу підприємства.

2.3 Оцінювання продуктивності праці та системи матеріального стимулювання персоналу

Важливим напрямом аналізу трудових ресурсів будівельного підприємства є оцінювання результативності праці персоналу. Такий аналіз дає змогу визначити рівень ефективності використання трудових ресурсів шляхом дослідження співвідношення між отриманими результатами діяльності та витратами праці, необхідними для їх досягнення. Одним із основних показників, що характеризують ефективність використання персоналу, є продуктивність праці.

Для вивчення тенденцій зміни цього показника у ПАТ «Трест Житлобуд-1» доцільно звернутися до даних таблиці 2.8, де відображено динаміку продуктивності праці протягом досліджуваного періоду.

Аналіз наведених у таблиці показників свідчить про наявність тенденції до зниження продуктивності праці. Це означає, що темпи зміни результатів діяльності підприємства були нижчими за темпи зміни чисельності персоналу або витрат праці, що потребує більш детального дослідження причин такої динаміки та пошуку резервів підвищення ефективності використання трудового потенціалу підприємства.

Причиною зниження продуктивності праці стала несприятлива зміна співвідношення між обсягом отриманого доходу та чисельністю персоналу підприємства. Так, протягом досліджуваного періоду чистий дохід ПАТ «Трест Житлобуд-1» скоротився на 0,8 %, тоді як середньооблікова чисельність працівників, навпаки, зросла на 5,1 %. За таких умов темпи збільшення кадрового складу значно випереджали динаміку результативного показника діяльності підприємства.

Унаслідок цього обсяг чистого доходу, який припадав на одного працівника, поступово зменшувався, що й зумовило погіршення показників продуктивності праці. Отже, зниження ефективності використання трудових ресурсів було пов'язане не лише зі зміною фінансових результатів діяльності підприємства, а й зі збільшенням чисельності персоналу за відсутності відповідного приросту обсягів реалізації та доходів.

Таблиця 2.8 – Тенденції зміни результативності праці персоналу
ПАТ «Трест Житлобуд-1»

Показник	2023 р.	2024р.	2025р.	Темп росту, 2025/2023 %
Дохід від реалізації без ПДВ, тис. грн	1628350	1720158	1614891	99,2
Середньооблікова чисельність персоналу, чол.	1537	1540	1616	105,1
Продуктивність праці, тис. грн/чол.	1059,4	1117,0	999,3	94,3

Наступним етапом дослідження системи управління персоналом є аналіз оплати праці, який дає можливість оцінити ефективність використання коштів, спрямованих на матеріальне стимулювання працівників. Проведення такого аналізу дозволяє встановити взаємозв'язок між витратами на оплату праці та

результатами трудової діяльності персоналу, а також визначити рівень економічної доцільності відповідних витрат.

Основною метою аналізу є оцінювання результативності використання фонду оплати праці та визначення ступеня відповідності між обсягом витрат на персонал і досягнутими показниками діяльності підприємства. Це дає можливість виявити резерви підвищення ефективності використання трудових ресурсів, удосконалити систему матеріального стимулювання та забезпечити більш раціональне управління витратами на персонал. [16, с. 214].

Інформаційною базою для подальшого дослідження системи оплати праці є дані таблиці 2.9, у якій відображено зміни основних показників, що характеризують витрати підприємства на оплату праці та їх динаміку протягом аналізованого періоду.

Таблиця 2.9 – Тенденції зміни витрат на оплату праці та рівня заробітної плати персоналу ПАТ «Трест Житлобуд-1»

Показник	2023	2024	2025	Відхилення, 2025/2023	
				Абсолютне	Відносне, %
Середньооблікова чисельність персоналу, чол.	1537	1540	1616	79	5,1
Фонд оплати праці, тис. грн	144731	181285	233053	88322	61,0
Середньомісячна заробітна плата, тис. грн	7,85	9,81	12,02	4,17	53,1
Продуктивність праці, тис. грн/чол.	1059,4	1117,0	999,3	-60,1	-5,7

Протягом 2023 – 2025 років на ПАТ «Трест Житлобуд-1» спостерігалось суттєве зростання фонду оплати праці. У 2025 році його обсяг перевищив рівень 2023 року на 88 322 тис. грн, або на 61,0 %. Така динаміка свідчить про збільшення витрат підприємства на утримання персоналу та його матеріальне стимулювання.

Зростання фонду оплати праці було зумовлене впливом двох основних чинників. По-перше, відбулося збільшення середньооблікової чисельності працівників, що потребувало додаткових витрат на оплату праці. По-друге, на формування цього показника вплинуло підвищення рівня заробітної плати, пов'язане зі зміною економічних умов, індексацією доходів працівників та необхідністю підтримання конкурентоспроможного рівня винагороди на ринку праці. Сукупна дія зазначених факторів забезпечила істотне зростання фонду оплати праці підприємства в аналізованому періоді.

Структура фонду оплати праці ПАТ «Трест Житлобуд-1» характеризується переважанням основної заробітної плати, частка якої становить близько 90 %. Це свідчить про те, що основний обсяг виплат персоналу формується за рахунок винагороди за фактично виконану роботу, тоді як частка додаткових виплат і заохочень залишається відносно невеликою.

Упродовж досліджуваного періоду на підприємстві відбулися певні зміни у чисельності персоналу. Так, середньооблікова кількість працівників зросла з 1 537 осіб у 2023 році до 1 616 осіб у 2025 році, що свідчить про розширення кадрового потенціалу підприємства та залучення додаткових трудових ресурсів для забезпечення виробничої діяльності.

Поряд із цим спостерігалось стійке зростання рівня оплати праці. Зокрема, середньомісячна заробітна плата працівників за аналізований період збільшилася на 53,1 %, або на 4,17 тис. грн. Така динаміка може бути пов'язана з необхідністю адаптації системи оплати праці до змін економічного середовища, підвищенням вартості робочої сили, а також прагненням підприємства забезпечити належний рівень матеріальної мотивації персоналу та зберегти конкурентоспроможність на ринку праці.

Аналіз динаміки фонду оплати праці свідчить, що його зростання у ПАТ «Трест Житлобуд-1» було зумовлене одночасним впливом двох основних факторів: збільшенням чисельності персоналу та підвищенням рівня середньомісячної заробітної плати. Розширення кадрового складу

підприємства спричинило зростання потреби у фінансових ресурсах для оплати праці, тоді як підвищення середнього розміру заробітної плати стало додатковим чинником збільшення загального фонду оплати праці.

З метою визначення ступеня впливу кожного із зазначених факторів на зміну фонду оплати праці доцільно провести відповідні розрахунки. Це дозволить встановити, яка частина приросту фонду оплати праці була обумовлена зміною чисельності працівників, а яка – зростанням рівня їхньої оплати. Результати факторного аналізу можуть бути представлені таким чином:

$$\text{Фонд оплати праці персоналу} = \text{Середньорічний рівень заробітної плати} \\ * \text{Чисельність персоналу} \quad (2.1)$$

Для кількісної оцінки впливу окремих факторів на зміну фонду оплати праці доцільно застосувати метод абсолютних різниць, який дозволяє визначити внесок кожного чинника у формування загального приросту результативного показника. Використання цього методу дає можливість встановити, якою мірою зміна фонду оплати праці була зумовлена коливаннями чисельності персоналу та якою – зміною рівня оплати праці.

Результати факторного аналізу свідчать, що одним із головних джерел зростання фонду оплати праці стало підвищення середньорічної заробітної плати працівників. Вплив цього чинника на зміну фонду оплати праці можна визначити за допомогою такого розрахунку:

$$\Delta \text{ФОП} = \text{Чисельність}_{2023} * (\text{заробітна плата}_{\text{од.2025}} - \text{заробітна плата}_{\text{од.2023}}) = \\ 1537 * (144,2 - 94,2) = 76850 \text{ тис. грн}$$

Додатковим чинником зростання фонду оплати праці стало збільшення чисельності персоналу підприємства. Розширення кадрового складу обумовило необхідність залучення додаткових коштів на оплату праці нових

працівників, що безпосередньо вплинуло на загальний обсяг фонду оплати праці. Кількісну оцінку впливу цього фактору можна визначити за допомогою такого розрахунку:

$$\Delta\text{ФОП} = (\text{Чисельність}_{2025} - \text{Чисельність}_{2023}) * \text{заробітна плата}_{\text{од.2025}} = (1616 - 1537) * 144,2 = 11391,8 \text{ тис. грн.}$$

Результати факторного аналізу свідчать, що сукупний вплив зміни чисельності працівників та рівня їхньої заробітної плати на фонд оплати праці у 2025 році порівняно з 2023 роком становив 88 322 тис. грн. Отримане значення повністю відповідає абсолютному приросту фонду оплати праці підприємства за досліджуваний період, що підтверджує правильність проведених розрахунків та повноту врахування основних факторів, які визначали зміну цього показника. Таким чином, збільшення фонду оплати праці було обумовлене спільною дією кількісного чинника – зростання чисельності персоналу, та якісного чинника – підвищення рівня оплати праці працівників.

Для оцінювання ефективності використання трудових ресурсів важливим є аналіз співвідношення між темпами зміни продуктивності праці та рівнем оплати праці персоналу. Відповідні результати наведено в таблиці 2.10, яка дозволяє визначити, наскільки зростання витрат на персонал узгоджується з результатами його трудової діяльності.

Одним із ключових показників такого аналізу є коефіцієнт випередження, який розраховується як відношення темпу зростання продуктивності праці до темпу зростання середньої заробітної плати. Його значення характеризує, наскільки швидко змінюється результативність праці порівняно зі зміною витрат на оплату праці.

Проведені розрахунки свідчать, що у 2024 році коефіцієнт випередження становив 0,84, а у 2025 році знизився до 0,62. Така динаміка вказує на погіршення співвідношення між продуктивністю праці та рівнем заробітної

плати. Протягом усього досліджуваного періоду темпи зростання продуктивності праці суттєво відставали від темпів підвищення заробітної плати, що свідчить про випереджальне зростання витрат на персонал порівняно з результатами його праці. З позиції ефективності використання трудових ресурсів така тенденція є небажаною, оскільки може призводити до підвищення витратомісткості діяльності підприємства та зниження економічної віддачі від використання персоналу [20, с. 347].

Таблиця 2.10 – Порівняльна оцінка динаміки продуктивності праці та оплати праці персоналу ПАТ «Трест Житлобуд-1»

Показники	2023	2024	2025
Середньомісячна заробітна плата, тис. грн	7,85	9,81	12,02
Продуктивність праці персоналу, тис. грн/чол.	1059,4	1117,0	999,3
Темп зміни середньомісячної заробітної плати персоналу, % (до 2023 року)	-	125,0	153,1
Темп зміни продуктивності праці персоналу, % (до 2023 року)	-	105,4	94,3
Коефіцієнт випередження	-	0,84	0,62
Коефіцієнт порівняння	-	118,6	162,4

Результати проведеного аналізу свідчать про наявність несприятливої тенденції у сфері використання трудових ресурсів ПАТ «Трест Житлобуд-1». Протягом 2023 – 2025 років спостерігалось зниження продуктивності праці, тоді як середньомісячна заробітна плата працівників демонструвала стійке зростання. Така ситуація свідчить про те, що підвищення витрат на оплату праці не супроводжувалося відповідним зростанням результативності праці персоналу, що негативно впливає на ефективність використання трудового потенціалу підприємства.

З метою покращення зазначених показників та підвищення ефективності діяльності персоналу доцільно реалізувати комплекс організаційно-економічних заходів. Насамперед увагу слід приділити вдосконаленню

системи планування та контролю будівельних проєктів. Раціональний розподіл трудових, матеріальних і часових ресурсів сприятиме скороченню непродуктивних витрат часу та підвищенню результативності роботи працівників.

Важливим напрямом підвищення продуктивності праці є впровадження сучасних цифрових технологій у виробничі процеси. Зокрема, використання технологій інформаційного моделювання будівель (BIM) дозволить покращити координацію між учасниками будівництва, знизити ймовірність виникнення помилок та підвищити якість управлінських рішень на всіх етапах реалізації проєктів.

Додатковим резервом зростання ефективності є забезпечення безперебійного постачання будівельних матеріалів, конструкцій та обладнання. Належна організація логістичних процесів дасть змогу уникнути вимушених простоїв і забезпечити безперервність виконання будівельних робіт.

Суттєве значення для підвищення результативності праці має також розвиток кадрового потенціалу підприємства. Інвестування у професійне навчання, підвищення кваліфікації та розвиток компетенцій працівників сприятиме покращенню якості виконання робіт, підвищенню продуктивності праці та більш ефективному використанню трудових ресурсів.

Реалізація зазначених заходів з урахуванням специфіки діяльності ПАТ «Трест Житлобуд-1» створить передумови для підвищення продуктивності праці, оптимізації витрат, покращення якості виконання будівельних робіт та зміцнення фінансових результатів підприємства. У перспективі це сприятиме зростанню конкурентоспроможності компанії та підвищенню рівня її рентабельності на будівельному ринку.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ОСНОВІ ВДОСКОНАЛЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО СЕРЕДОВИЩА

Однією з важливих передумов ефективного використання трудового потенціалу підприємства є формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі. У сучасних умовах господарювання саме працівники виступають ключовим ресурсом організації, від професіоналізму, мотивації та залученості яких значною мірою залежать результати діяльності підприємства. Тому система управління повинна бути орієнтована не лише на досягнення економічних показників, а й на створення умов для реалізації потенціалу кожного працівника.

У центрі управлінської діяльності перебуває людина з її потребами, цінностями, інтересами та професійними прагненнями. Ефективне керівництво передбачає глибоке розуміння мотивів поведінки працівників, врахування їхніх очікувань та створення умов, за яких особисті цілі співробітників узгоджуються із стратегічними цілями підприємства. За таких обставин персонал розглядається не лише як виконавець виробничих завдань, а як активний учасник процесу розвитку організації.

Особливого значення набуває здатність підприємства забезпечувати умови для професійного та особистісного зростання працівників, сприяти розкриттю їхніх здібностей і формуванню відчуття причетності до спільних результатів діяльності. Саме тому в даному розділі увага зосереджується на людському чиннику як одному з визначальних елементів ефективного функціонування підприємства.

У контексті сучасних підходів до управління персоналом важливим є питання ролі підприємства у розвитку особистості працівника. Відповідно, доцільно оцінити, наскільки діяльність компанії створює можливості для самореалізації, професійного вдосконалення та розвитку індивідуального

потенціалу співробітників. Відповідь на це питання значною мірою характеризує рівень соціальної відповідальності підприємства та ефективність його кадрової політики.

Ефективне управління персоналом ґрунтується на усвідомленні того, що кожен працівник є неповторною особистістю зі своїми індивідуальними характеристиками, професійними здібностями, мотиваційними установками та особливостями сприйняття навколишнього середовища. Саме тому процес управління трудовим колективом є складним і багатогранним завданням, яке потребує від керівника високого рівня професійної компетентності, відповідальності та здатності враховувати людський фактор під час прийняття управлінських рішень.

Досягнення високих результатів у сфері управління персоналом неможливе без наявності повної та достовірної інформації про працівників підприємства. Знання професійних, психологічних та особистісних особливостей співробітників дозволяє формувати ефективну систему мотивації, раціонально розподіляти обов'язки та створювати умови для максимальної реалізації їхнього потенціалу.

Водночас сучасне управління персоналом не обмежується лише взаємодією між керівником і підлеглими. Воно охоплює широкий спектр питань, пов'язаних із формуванням корпоративної культури, розвитком кадрового потенціалу, підтриманням сприятливого соціально-психологічного клімату, професійним навчанням працівників та забезпеченням їхньої зацікавленості у досягненні стратегічних цілей підприємства. Саме комплексний підхід до роботи з персоналом створює передумови для підвищення ефективності діяльності організації та її сталого розвитку.

У процесі здійснення трудової діяльності працівники підприємства перебувають у постійній взаємодії один з одним, формуючи систему виробничих і соціальних відносин. Вони беруть участь у роботі як офіційних структурних підрозділів, так і неформальних груп, що виникають у колективі на основі спільних інтересів, цінностей або міжособистісних зв'язків.

Соціальне середовище, у якому працює персонал, може як сприяти розкриттю професійного потенціалу працівників, так і створювати перешкоди для їхньої активності, ініціативності та ефективної праці.

Формування дієвої системи управління персоналом потребує врахування індивідуальних особливостей кожного співробітника. Працівники виконують визначені виробничі функції, однак водночас виступають складовими єдиного трудового колективу, де успішне досягнення результатів значною мірою залежить від рівня взаємодії та співпраці між його членами. Саме тому управління персоналом повинно поєднувати індивідуальний підхід до працівника з організацією ефективної командної роботи.

Важливо також враховувати, що поведінка працівників не є сталою. Під впливом професійного досвіду, умов праці, системи мотивації та управлінських рішень вони постійно розвивають свої компетенції, удосконалюють навички та адаптуються до змін у внутрішньому й зовнішньому середовищі підприємства. Оцінювання цих процесів є необхідною передумовою для розроблення ефективної кадрової стратегії, підтримання сприятливого соціально-психологічного клімату та створення умов для підвищення продуктивності праці персоналу.

З урахуванням викладених теоретичних положень у роботі було здійснено дослідження впливу психосоціального середовища трудового колективу на ефективність використання персоналу ПАТ «Трест Житлобуд-1». Для забезпечення об'єктивності отриманих результатів оцінювання проводилося за визначеною методикою та включало декілька послідовних етапів.

По-перше, для дослідження особливостей міжособистісних взаємин у колективі було сформовано вибірку з 18 працівників підприємства. Як основний інструмент аналізу застосовано метод соціометричного дослідження, який дозволяє виявити характер взаємодії між членами колективу, визначити рівень їхньої згуртованості та отримати комплексну оцінку морально-психологічного клімату в групі.

По-друге, у процесі дослідження було проаналізовано індивідуальні особливості мислення та поведінкові характеристики працівників. На основі отриманих результатів учасникам було запропоновано рекомендації щодо коригування стилів взаємодії та комунікації. Такий підхід спрямований на покращення міжособистісних відносин, підвищення ефективності командної роботи та створення більш сприятливого робочого середовища. Адаптація поведінкових моделей працівників дозволяє підвищити рівень взаєморозуміння в колективі та сприяє зростанню результативності спільної діяльності.

По-третє, після впровадження відповідних рекомендацій було проведено повторне оцінювання морально-психологічного клімату колективу з метою визначення змін, що відбулися в соціально-психологічному середовищі досліджуваної групи.

Завершальним етапом дослідження стало встановлення кількісного взаємозв'язку між рівнем задоволеності працівників умовами праці та результатами їхньої трудової діяльності. Для цього були використані дані анкетування та показники виконання норм продуктивності праці працівниками ПАТ «Трест Житлобуд-1». Проведений аналіз дозволив оцінити вплив соціально-психологічних факторів на результативність праці персоналу та визначити відповідний економічний ефект від покращення морально-психологічного клімату в колективі.

У процесі проведення дослідження було застосовано спеціальний підхід до оцінювання соціально-психологічних аспектів управління персоналом ПАТ «Трест Житлобуд-1», основу якого становило анкетування працівників щодо характеру виробничих взаємовідносин у колективі. У дослідженні брали участь усі члени обраної групи, що забезпечило повноту та об'єктивність отриманої інформації.

Для забезпечення конфіденційності результатів анкети були закодовані. Кожен учасник опитування оцінював взаємодію з іншими працівниками свого підрозділу, використовуючи систему умовних позначень: позитивне

ставлення («+»), негативне ставлення («-») або нейтральне ставлення («0»). Такий підхід дозволив отримати узагальнену характеристику міжособистісних відносин у колективі та виявити особливості соціальної взаємодії між працівниками.

На основі зібраної інформації було здійснено відповідні розрахунки згідно із застосованою методикою дослідження. Отримані результати дали можливість проаналізувати структуру міжособистісних зв'язків у колективі, визначити рівень згуртованості працівників та виявити особливості соціально-психологічного клімату, що впливають на ефективність використання персоналу підприємства.

Результати проведеного анкетного опитування узагальнено в таблиці 3.1, яка являє собою матрицю міжособистісних взаємовідносин працівників досліджуваного колективу. У ній відображено характер взаємодії між членами трудового колективу та зафіксовано індивідуальні оцінки працівниками своїх колег, що дозволяє отримати комплексне уявлення про особливості внутрішньокolleктивних відносин.

Аналіз даної матриці дає можливість визначити рівень взаємної підтримки, виявити наявність позитивних і негативних зв'язків між працівниками, а також оцінити ступінь згуртованості колективу. Отримані результати створюють інформаційну основу для подальшого дослідження соціально-психологічного клімату підприємства та виявлення чинників, які впливають на ефективність спільної роботи персоналу.

Крім того, використання матриці робочих взаємовідносин дозволяє дослідити характер комунікаційних зв'язків між працівниками, визначити потенційні проблемні зони у взаємодії та розробити заходи щодо вдосконалення внутрішніх комунікацій. У перспективі це сприятиме підвищенню рівня командної взаємодії, покращенню морально-психологічного клімату та зростанню продуктивності праці трудового колективу.

На основі даних, наведених у таблиці 3.1, було виконано розрахунок системи показників, які характеризують особливості міжособистісних взаємовідносин у трудовому колективі. Використання зазначених показників дозволяє здійснити комплексний аналіз соціально-психологічного середовища та визначити рівень розвитку внутрішньокolleктивних зв'язків.

Розраховані показники дають можливість оцінити ступінь згуртованості колективу, інтенсивність взаємодії між його членами, рівень взаємної підтримки та характер міжособистісних відносин. Крім того, вони дозволяють виявити особливості комунікаційних процесів, визначити потенційні осередки конфліктності та встановити працівників, які мають найбільший вплив на формування соціально-психологічного клімату в колективі.

Отримані результати є основою для подальшої оцінки ефективності взаємодії працівників та розроблення рекомендацій, спрямованих на покращення командної роботи, зміцнення внутрішньокolleктивних зв'язків і підвищення результативності діяльності персоналу підприємства.

1. Показник згуртованості персоналу при вирішенні будівельних проблем ($Z_{\text{ВИР}}$):

$$Z_{\text{ВИР}} = \frac{2 \times \text{ЧПВ}}{(K - 1) \times K}, \quad (3.1)$$

де ЧПВ – число пар виборів;

K – чисельність персоналу трудового колективу.

Розрахунок зазначеного індикатора для досліджуваного колективу дав змогу отримати таке значення:

$$2 * 56 / (18 - 1) * 18 = 112 / 306 = 0,366$$

Таблиця 3.1 – Інтегральна оцінка соціально-психологічних взаємин працівників

Той, хто вибирає	Той, кого вибирають																		Загальне число	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	виборів	відхилень
1	x	-	-	+	-	-	-	+	+	+	0	-	-	+	+	0	+	-	7	8
2	-	x	+	-	+	+	+	-	-	-	-	+	+	-	+	-	-	+	8	9
3	0	+	x	-	-	+	-	-	+	-	-	+	+	-	-	0	-	+	6	9
4	-	0	+	x	-	+	-	+	-	0	-	+	-	+	-	+	-	-	6	9
5	0	-	-	+	x	+	-	+	-	+	-	-	0	+	-	-	-	+	6	9
6	-	+	0	-	0	x	-	-	+	-	-	-	0	-	-	+	-	+	4	10
7	+	-	0	-	-	0	x	-	-	-	+	-	-	+	-	-	+	-	4	11
8	0	+	-	+	0	-	0	x	-	+	-	+	-	+	-	0	-	-	5	8
9	-	+	-	-	+	+	-	0	x	-	+	+	-	0	+	0	-	+	7	7
10	0	-	+	-	+	-	0	+	-	x	-	+	-	-	-	+	-	+	6	9
11	-	0	-	+	-	+	-	-	+	0	x	-	-	+	-	-	+	+	6	9
12	+	-	+	-	+	0	+	-	+	-	+	x	+	0	-	+	-	+	9	6
13	-	-	+	-	0	-	-	+	-	+	-	+	x	+	-	-	+	-	6	10
14	0	-	+	-	-	+	+	-	-	-	+	-	-	x	-	+	-	+	6	10
15	+	-	0	+	+	-	-	+	+	0	-	-	+	-	x	+	+	-	8	7
16	0	+	-	+	-	-	-	+	-	-	-	+	-	-	+	x	0	+	6	9
17	-	+	-	-	0	-	+	-	0	-	+	-	0	-	-	+	x	+	5	9
18	+	-	+	-	-	+	-	-	-	+	-	+	-	-	-	+	-	x	6	11
Разом																			111	160

2. Рівень задоволеності працівників взаємодією в колективі під час вирішення виробничих завдань характеризується таким показником (ЗД_{ВИР}):

$$ЗД_{ВИР} = \frac{В}{(К - 1) \times К}, \quad (3.2)$$

де В – загальне число виборів в трудовому колективі.

Оцінювання соціально-психологічного клімату засвідчило, що рівень задоволеності працівників співпрацею в колективі при виконанні виробничих завдань для досліджуваної групи склав:

$$111 / (18 - 1) \times 18 = 111 / 306 = 0,363$$

3. Рівень безконфліктності взаємодії працівників у процесі вирішення виробничих завдань характеризується таким показником ($BK_{\text{вир}}$):

$$BK_{\text{вир}} = \frac{B_k}{(K - 1) \times K}, \quad (3.3)$$

де B_k – кількість відхилень по персоналу.

Оцінювання міжособистісних відносин у досліджуваній групі працівників показало, що рівень безконфліктної взаємодії під час вирішення виробничих питань дорівнював:

$$160 / (18 - 1) \times 18 = 160 / 306 = 0,523$$

4. Рівень соціального статусу формального лідера в досліджуваній групі ($C_{\text{Ф}}$):

$$C_{\text{Ф}} = \frac{B_{\text{кн}}}{K - 1}, \quad (3.4)$$

де $B_{\text{кн}}$ – кількість працівників, які визначили свого безпосереднього керівника як лідера колективу.

За результатами проведених розрахунків у досліджуваному колективі ПАТ «Трест Житлобуд-1» показник статусу формального лідера становив:

$$4 / (18 - 1) = 0,235$$

5. Оцінка соціального статусу неформального лідера в колективі ($C_{\text{нф}}$):

$$C_{\text{нф}} = \frac{B_{\text{кл}}}{K - 1}, \quad (3.5)$$

де $B_{\text{кл}}$ – чисельність персоналу, що обрала неформального лідера.

За результатами соціометричного дослідження в аналізованому колективі значення показника статусу неформального лідера становило:

$$6 / (18 - 1) = 0,353$$

6. Ступінь збігу статусів формального та неформального лідерів у колективі (П):

$$П = \frac{С_{Ф}}{С_{НФ}}. \quad (3.6)$$

За результатами проведених розрахунків у досліджуваному колективі ПАТ «Трест Житлобуд-1» показник збігу статусів формального та неформального лідерів становив:

$$0,235 / 0,353 = 0,666$$

7. Інтегральний показник міжособистісних взаємовідносин у колективі (І):

$$І = (ЗГ_{\text{вир}} \times ЗД_{\text{вир}} \times БК_{\text{вир}} \times П)^{1/4}. \quad (3.7)$$

В компанії в колективі, що вивчається, це дорівнює:

$$І = (0.366 \times 0.363 \times 0.523 \times 0.666)^{1/4} = 0.46 \text{ (од.)}.$$

Оцінювання рівня розвитку трудового колективу здійснюється на основі шкали психологічної стабільності, яка дає можливість визначити ступінь сформованості соціально-психологічного клімату та характер взаємовідносин між членами групи.

0,20 – 0,45 – несприятливі взаємини;

0,46 – 0,65 – помірно сприятливі взаємини;

0,66 – 0,85 – сприятливі взаємини;

0,86 – 1,00 – дуже сприятливі взаємини.

Відповідно до шкали психологічної стабільності отримані результати дозволяють характеризувати взаємовідносини в колективі як задовільні. Це свідчить про відносну стійкість соціально-психологічного середовища, прийнятний рівень згуртованості працівників та достатню ефективність їхньої взаємодії. Відповідні результати оцінювання відображено в таблиці 3.1.

Повторне дослідження, проведене через два місяці після впровадження відповідних заходів, продемонструвало зміну значень аналізованих показників. Отримані результати мали такий вигляд:

– $Z_{ГВІР} = 0,878$ (од.);

– $Z_{ДВІР} = 0,465$ (од.);

– $BK_{ВІР} = 0,643$ (од.);

– $C_{Ф} = 0,341$ (од.);

– $C_{НФ} = 0,462$ (од.);

– $П = 0,738$ (од.);

– $I = (0,878 \times 0,465 \times 0,643 \times 0,738)^{1/4} = 0,66$ (од.).

Порівняння результатів первинного та повторного оцінювання дозволяє зробити висновок про позитивні зміни у взаємовідносинах працівників. На момент повторного дослідження соціально-психологічний клімат колективу характеризувався як сприятливий, що свідчить про підвищення рівня психологічної стабільності, довіри та ефективності взаємодії між членами трудового колективу.

Результати повторного дослідження свідчать про активну участь працівників у процесі вдосконалення міжособистісної взаємодії в колективі. Персонал виявив зацікавленість у покращенні робочих відносин та формуванні більш сприятливого соціально-психологічного середовища.

Результати анкетного опитування працівників ПАТ «Трест Житлобуд-1», узагальнені в таблиці 3.2, дозволили визначити основні чинники, що впливають на рівень задоволеності персоналу умовами праці. Аналіз

отриманих відповідей дав можливість виявити найбільш актуальні проблеми, які потребують уваги з боку керівництва підприємства.

Проведене дослідження показало, що 23 % опитаних працівників вважають однією з головних причин незадоволеності працею недостатньо сприятливі взаємовідносини в трудовому колективі. Це свідчить про суттєвий вплив соціально-психологічного клімату на трудову мотивацію персоналу та його ставлення до виконання професійних обов'язків.

Отримані результати підтверджують важливість формування сприятливого психологічного середовища, розвитку ефективних комунікацій між працівниками та зміцнення командної взаємодії. Поліпшення міжособистісних відносин у колективі може стати одним із дієвих інструментів підвищення задоволеності працею, зміцнення кадрової стабільності та покращення результативності діяльності персоналу.

З метою оцінювання результатів покращення соціально-психологічного середовища було змодельовано ситуацію, за якої взаємовідносини в колективі перейшли із категорії задовільних до категорії сприятливих. За такого припущення чисельність працівників, які відчули позитивний вплив покращення морально-психологічного клімату, становитиме:

$$(1616 \times 23) / 100 = 372 \text{ (чол.)}$$

Результати дослідження свідчать, що із 372 працівників підприємства до впровадження заходів, спрямованих на покращення соціально-психологічного клімату, нормативні показники праці виконували або перевиконували 302 особи, що становило 81,2 % від загальної чисельності досліджуваної групи. Після коригування поведінкових моделей працівників та реалізації заходів щодо вдосконалення міжособистісних взаємовідносин у колективі цей показник зріс до 88,8 %.

Таблиця 3.2 – Взаємозв’язок рівня задоволеності працею та виконання норм виробітку працівниками ПАТ «Трест Житлобуд-1»

Працівники	Забезпечують виконання та перевищення нормативних показників	Допускають відхилення від установлених норм	Не виконують нормативні показники
Задоволені своєю роботою	94,5	5,3	0,2
Мають середній рівень задоволеності працею	88,8	10,9	0,3
Мають низький рівень задоволеності працею	81,2	16,9	1,9

Таким чином, частка працівників, які досягали або перевищували встановлені нормативи праці, збільшилася на 7,6 відсоткового пункту. У кількісному вираженні це становить 28 осіб ($372 \times 7,6 / 100$), що свідчить про позитивний вплив покращення морально-психологічного клімату на результати трудової діяльності персоналу.

Отримані результати підтверджують наявність взаємозв’язку між якістю соціально-психологічного середовища та ефективністю використання трудового потенціалу підприємства. Покращення взаємовідносин між працівниками сприяло підвищенню рівня їхньої залученості до роботи, посиленню мотивації та, як наслідок, зростанню продуктивності праці в досліджуваному колективі.

Для оцінювання можливого економічного ефекту від покращення соціально-психологічного клімату було прийнято припущення, що різниця у рівні продуктивності праці між найбільш результативними та менш ефективними працівниками ПАТ «Трест Житлобуд-1» становить 30 %. За таких умов потенційний приріст річної продуктивності праці одного працівника може досягати 299,8 тис. грн ($999,3 \times 30 / 100$).

Отримані результати свідчать, що підвищення ефективності міжособистісної взаємодії та покращення морально-психологічного клімату в колективі здатні забезпечити відчутне зростання результативності праці персоналу. При цьому досягнення такого ефекту не потребує значних додаткових фінансових витрат, оскільки основним інструментом впливу виступає вдосконалення організації взаємодії між працівниками та формування сприятливого соціально-психологічного середовища.

Таким чином, використання запропонованої методики на ПАТ «Трест Житлобуд-1» може стати ефективним напрямом підвищення продуктивності праці та більш повного використання трудового потенціалу підприємства. Практичний досвід застосування подібних підходів підтверджує їхню результативність, що свідчить про доцільність упровадження відповідних заходів не лише на досліджуваному підприємстві, а й на інших суб'єктах господарювання будівельної галузі.

ВИСНОВКИ

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню теоретичних засад, методичних підходів і практичних аспектів оцінювання та підвищення ефективності використання персоналу на підприємстві. Особливу увагу приділено виявленню чинників, що впливають на результативність праці, а також обґрунтуванню напрямів удосконалення системи управління трудовими ресурсами в сучасних умовах господарювання.

У процесі виконання дослідження було проведено комплексний аналіз наукових підходів до управління персоналом, узагальнено теоретичні положення та здійснено практичне оцінювання ефективності використання трудового потенціалу ПАТ «Трест Житлобуд-1». Це дало змогу отримати науково обґрунтовані результати, сформулювати відповідні висновки та розробити рекомендації щодо підвищення результативності діяльності персоналу.

Виконане дослідження забезпечило досягнення поставленої мети та вирішення визначених завдань, а отримані результати мають практичне значення для вдосконалення процесів управління персоналом, підвищення продуктивності праці та зміцнення ефективності функціонування підприємства в цілому.

У першому розділі кваліфікаційної роботи було досліджено теоретичні основи формування та функціонування персоналу підприємства. Особливу увагу приділено вивченню сутності трудових ресурсів, їх структури та класифікації за різними ознаками, а також особливостям організації персоналу в системі управління сучасним підприємством.

Крім того, розглянуто систему показників, що використовуються для оцінювання ефективності використання трудового потенціалу. У роботі обґрунтовано методичні підходи до аналізу результативності праці персоналу та визначено основні критерії оцінювання ефективності використання трудових ресурсів.

У межах дослідження було проаналізовано широкий спектр факторів, які впливають на ефективність праці працівників. Зокрема, розглянуто питання раціонального використання робочого часу, оцінювання рівня виконання планових завдань, аналізу динаміки продуктивності праці та чинників, що визначають її зміну. Значну увагу приділено виявленню відхилень фактичних показників від запланованих значень, дослідженню структури оплати праці та проведенню факторного аналізу.

Також у першому розділі обґрунтовано підходи до оцінювання впливу трудових чинників на результати господарської діяльності підприємства. Це створило теоретичне та методичне підґрунтя для проведення подальшого практичного аналізу ефективності використання персоналу на досліджуваному підприємстві та розроблення рекомендацій щодо її підвищення.

У другому розділі кваліфікаційної роботи проведено комплексний аналіз ефективності використання персоналу ПАТ «Трест Житлобуд-1» на основі даних за досліджуваний період. Особливу увагу приділено оцінюванню результативності використання трудових ресурсів та виявленню основних тенденцій у сфері управління персоналом підприємства.

У ході дослідження було охарактеризовано специфіку діяльності підприємства, визначено його місце на будівельному ринку та проаналізовано основні напрями господарської діяльності. Крім того, здійснено оцінювання ключових економічних показників функціонування підприємства, що дозволило виявити особливості його розвитку та фінансово-економічного стану.

Значна увага була зосереджена на аналізі кадрового потенціалу товариства. Зокрема, досліджено динаміку чисельності працівників, показники руху кадрів, рівень використання персоналу та особливості формування трудового колективу. Також проведено аналіз фонду оплати праці та визначено чинники, що впливали на його зміну протягом аналізованого періоду.

Окремим напрямом дослідження стало оцінювання продуктивності праці та рівня матеріального стимулювання працівників. У роботі проаналізовано тенденції зміни продуктивності праці, досліджено динаміку середньомісячної заробітної плати та встановлено співвідношення між темпами зростання оплати праці й результативністю використання трудових ресурсів. Отримані результати стали основою для формування практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності використання персоналу на підприємстві.

За результатами проведеного дослідження було отримано низку важливих результатів, які дозволяють сформулювати такі висновки:

- діяльність ПАТ «Трест Житлобуд-1» у досліджуваному періоді характеризувалася відносною стабільністю основних економічних показників та здатністю адаптуватися до складних умов функціонування. Підприємство зберегло прибутковість, забезпечило виконання виробничих завдань і продовжило реалізацію соціальних зобов'язань перед працівниками та іншими зацікавленими сторонами;

- протягом 2023–2025 років спостерігалось збільшення середньооблікової чисельності персоналу. Чисельність працівників зросла з 1537 до 1616 осіб, що свідчить про розширення кадрового потенціалу підприємства та необхідність залучення додаткових трудових ресурсів для забезпечення виробничої діяльності. Водночас аналіз руху кадрів показав зростання інтенсивності прийому персоналу та певне зниження рівня кадрової стабільності;

- дослідження продуктивності праці виявило негативну тенденцію до її зниження. Основною причиною стало те, що темпи зростання чисельності персоналу випереджали темпи зміни чистого доходу підприємства. У результаті обсяг доходу, який припадає на одного працівника, скоротився, що негативно позначилося на показниках ефективності використання трудових ресурсів;

– упродовж аналізованого періоду на підприємстві спостерігалось суттєве підвищення середньомісячної заробітної плати працівників. Її зростання було обумовлене необхідністю підтримання конкурентоспроможного рівня оплати праці, індексацією доходів персоналу та впливом інфляційних процесів в економіці;

– фонд оплати праці ПАТ «Трест Житлобуд-1» демонстрував стійку тенденцію до зростання. Збільшення цього показника було обумовлене одночасним впливом двох факторів: розширенням чисельності персоналу та підвищенням рівня середньомісячної заробітної плати. Результати факторного аналізу, проведеного методом абсолютних різниць, підтвердили вагомий вплив кожного із зазначених чинників на формування загального фонду оплати праці підприємства.

Проведений аналітичний розділ дозволив сформулювати комплексне уявлення про особливості функціонування ПАТ «Трест Житлобуд-1», його фінансово-економічний стан, ефективність використання ресурсів та динаміку основних показників діяльності. Отримані результати стали інформаційною базою для виявлення проблемних аспектів у сфері управління персоналом та обґрунтування напрямів підвищення ефективності використання трудового потенціалу підприємства.

Матеріали аналітичного дослідження створили необхідне підґрунтя для розроблення практичних рекомендацій, спрямованих на вдосконалення системи управління персоналом, підвищення результативності праці та зміцнення конкурентних позицій підприємства в сучасних умовах господарювання.

У третьому розділі кваліфікаційної роботи було апробовано підхід до підвищення продуктивності праці персоналу шляхом удосконалення соціально-психологічного середовища в колективі ПАТ «Трест Житлобуд-1». Проведене дослідження підтвердило наявність взаємозв'язку між якістю міжособистісних відносин, рівнем задоволеності працею та результативністю трудової діяльності працівників.

Отримані результати свідчать, що покращення морально-психологічного клімату в колективі може виступати ефективним інструментом підвищення продуктивності праці без необхідності залучення значних додаткових фінансових ресурсів. Реалізація запропонованих заходів сприяє зростанню трудової активності персоналу, покращенню командної взаємодії та створює передумови для підвищення економічної ефективності діяльності підприємства в цілому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про оплату праці» від 24.03.1995 р. № 108/95-ВР
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-вр>
2. Акулов М.Г. Економіка праці та соціально-трудова відносини: навч. посіб. / Акулов М.Г., Драбаніч А.В., Євась Т.В. та ін. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 328 с.
3. Алексеева Т.І. Удосконалення управління персоналом на підприємстві. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2018. №34. с. 253 – 255.
4. Богданова Т. І. Економіка праці та соціально-трудова відносини : [Навчальний посібник] / Т. І. Богданова, Л. В. Іванова. – Частина І. – Одеса : Ротапринт, 2010. – 162с.
5. Богиня Д. П. Основи економіки праці : навч. посіб. для студ. екон. спец. / Д. П. Богиня, О. А. Грішнова. – 2-е вид., стер. – К. : Знання-Прес, 2001. – 314 с.
6. Бульбаха Л.І. Мотивація праці персоналу на підприємстві в сучасних умовах господарювання/ В.Б. Васюта, Л.І. Бульбаха // Ефективна економіка. – 2016. – №6. – Режим доступу до журналу: <http://www.economy.nauka.com.ua>
7. Бутенко І.А. Методичні підходи до оцінки ефективності системи управління персоналом підприємства / І. А. Бутенко, А. В. Курносова. // Економічні інновації. – 2015. – №60. – С. 66 –74.
8. Васильченко В.С. Управління трудовим потенціалом : [навч. посіб.] / В.С. Васильченко, А.М. Гриненко, О.А. Грішнова. – К.: КНЕУ, 2015. – 403 с.
9. Голікова Н.В. Людський капітал як фактор зростання та розвитку економіки: автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.01.01 / Н.В. Голікова. – К., 2014. – 24 с.
10. Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудова відносини : підручник. Київ : Знання, 2004. – 535 с.

11. Замчевська Н. В. Аналіз ефективності використання трудових ресурсів на підприємстві / Н. В. Замчевська, А. П. Пушка, І. П. Паславський. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.rusnauka.com/1_NIO_2012/Economics/10_97894.doc.htm

12. Захарова О.В. Особливості оцінки руху персоналу підприємства / О.В. Захарова // Формування ринкової економіки: зб. наук. пр. Спец, вип. Праця в XXI столітті: новітні тенденції, соціальний вимір, інноваційний розвиток: у 2 т. – Т. 1. – К: КНЕУ, 2012. – С. 439 – 452.

13. Заюков І. В. Продуктивність праці в контексті забезпечення інноваційного розвитку економіки України. Економіка: реалії часу. 2015. № 2. С. 236 – 242.

14. Колот А.М. Мотивація персоналу. Підручник. – Київ. – 2012. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.twirpx.com/file/124838/>

15. Кулинич Л.В. Трудовий потенціал: сутність та склад / Л.В. Кулинич // Економічний простір. – 2016. – № 50 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portaESoc_Gum/Ekpr/2011_50/statti/11.pdf

16. Назарова Г.В. Економіка праці: навчальний посібник [електронний ресурс] / за заг. ред. Г. В. Назарової. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. – 330 с. https://econom.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/07/Nazarova.-Ekonomika-pratsi_2019.pdf

17. Підвищення ефективності використання персоналу та його розвиток : монографія / за науковою редакцією доктора економічних наук А. Г. Бабенка. – Дніпропетровськ : УМСФ, 2016. – 328 с.

18. Посилкіна О.В. Аналіз діяльності підприємства: навч. посіб. / О. В. Посилкіна, О. В. Козирева, Я. М. Деренська. – Х.: Вид-во НФаУ, 2019. – 398 с.

19. Рульєв В.А. Управління персоналом / В. А. Рульєв, С. О. Гуткевич, Т. Л. Мостенська. – Київ: КОНДОР, 2017. – 324 с.

20. Савицька Г.В. Економічний аналіз діяльності підприємства : Навч. посібник. 3-тє, вид., випр. і доп. / Г.В. Савицька. – К.: Знання, 2007. – 668 с.

21. Семенов В.Ф. Інтегральна оцінка ефективності управління персоналом підприємств / В. Ф. Семенов, Н. В. Нечева, Ю. В. Куліна. // Східна Європа: економіка, бізнес та управління. – 2016. – №5. – С. 147–154.

22. Тертичний О. О., Макарова Л. Г. Стан продуктивності праці на території сучасної України. Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. Серія: Економічні науки. 2015. № 2. С. 199–206.

23. Толпежников Р., Пастошук О. Продуктивність праці для цілей оцінки бізнесу. Економічний аналіз. 2012. Т. 11 (1). С. 251–254.

24. Тонюк М.О. Удосконалення процесу управління персоналом підприємства / М. О. Тонюк. // Економіка і управління. – 2017. – №4. – С. 61–65.

25. Шаповалова О.М. Аналіз раціонального використання трудових ресурсів / О.М. Шаповалова, Ю.В. Чепа // Сучасні проблеми економіки і менеджменту: тези доповідей міжнародної науково- практичної конференції. - Львів: Львівська політехніка, 2011. – С. 511 – 512.

ПЕРЕЛІК ГРАФІЧНОГО МАТЕРІАЛУ

Назва	Кількість
Основні структурні елементи кваліфікаційної роботи бакалавра	1
Персонал підприємства як економічна категорія	1
ПАТ «Трест Житлобуд-1»: загальна характеристика	1
Фінансова результативність ПАТ «Трест Житлобуд-1»	1
Оцінка стану та ефективності використання основних засобів ПАТ «Трест Житлобуд-1»	1
Оцінка забезпеченості та використання персоналу ПАТ «Трест Житлобуд-1»	1
Система показників обороту та стабільності персоналу будівельного підприємства	1
Тенденції зміни витрат на оплату праці та рівня заробітної плати персоналу ПАТ «Трест Житлобуд-1»	1
Порівняльна оцінка динаміки продуктивності праці та оплати праці персоналу ПАТ «Трест Житлобуд-1»	1
Чинники зростання продуктивності праці персоналу	1
Морально-психологічний клімат як чинник ефективності праці	1
Всього	11