

М-116-2711
Від 29.04.25р

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
МІЖНАРОДНИЙ ЄВРОПЕЙСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ННІ «ЄВРОПЕЙСЬКА ШКОЛА БІЗНЕСУ»

Кафедра «Менеджменту, фінансів та бізнес-адміністрування»

КУРСОВА РОБОТА

на тему:

«Шляхи покращення умов праці персоналу підприємства»

Студента 2__ курсу МН-23-201. групи

Шихалєєв Єгор Євгенійович

(Прізвище, ім'я, по батькові)

(підпис)

Курсова робота

Захищена з оцінкою «80 (добре)»

Науковий керівник

Грищенко О.А.

(Прізвище, ім'я, по батькові)

О. Грищенко
(підпис)

Дата захисту 14.05.2025р.

Київ – 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УМОВ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ	5
1.1 Умови праці персоналу як об'єкт дослідження	5
1.2 Методи дослідження умов праці персоналу в організації.....	9
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УМОВ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ У ТОВ «АБЕТКА СМАКУ».....	14
2.1 Організаційно-економічна характеристика організації	14
2.2 Аналіз системи управління персоналом в організації	18
2.3 Аналіз умов праці персоналу в ТОВ «Абетка смаку»	22
РОЗДІЛ 3. ЗАХОДИ З ВДОСКОНАЛЕННЯ УМОВ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ В ТОВ «АБЕТКА СМАКУ»	25
3.1 Основні напрями покращення умов праці	25
3.2 Визначення економічної ефективності заходів щодо покращення умов праці.....	31
ВИСНОВОК.....	36
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	39

ВСТУП

У сучасних умовах соціально-економічного розвитку важливою складовою ефективного функціонування підприємства є створення сприятливих умов праці для персоналу. Від якості трудових умов залежать не лише продуктивність працівників, але й їх мотивація, професійне зростання, рівень задоволеності роботою та, як наслідок, стабільність кадрового складу. Погані умови праці можуть спричинити плинність кадрів, зниження ефективності виробництва та репутаційні втрати.

Умови праці – це система збереження життя і здоров'я працівників у процесі трудової діяльності, що включає правові, соціально-економічні, організаційно-технічні, лікувально-профілактичні, реабілітаційні та інші заходи. Управління за умовами та охороною праці це програмно-цільовий комплекс з підготовки, прийняття та реалізації рішень (організаційно-технічних, санітарно-побутових, лікувально-профілактичних та соціально-економічних заходів), спрямованих на забезпечення безпеки, збереження здоров'я та працездатності людини у процесі праці.

Умови праці – сукупність факторів виробничого середовища та трудового процесу, що впливають на працездатність та здоров'я працівника. Велика увага до поліпшення умов праці пояснюється тим, що вони являють собою виробниче середовище, де проходить життєдіяльність працівника під час роботи і істотно відбивається на його продуктивності. Від їхнього стану безпосередньо залежить рівень працездатності, стан здоров'я та результати роботи людини.

У сучасних умовах дедалі більшого значення набуває організація умов праці, побудована на науковій основі. Пояснюється це тим, що в умовах зростання конкуренції все більшого значення набуває результативність праці, що підвищується за рахунок більш повного використання здібностей працівника в процесі праці. Необхідність наукових підходів до вивчення забезпечення умов праці персоналу в сучасний період обумовлена відсутністю

цілого ряду методичних розробок з цієї проблеми та неефективною системою превентивних заходів, спрямованих на забезпечення умов та охорони праці персоналу.

Проблема покращення умов праці залишається актуальною як для державних, так і для приватних підприємств. Вона вимагає системного підходу, що охоплює як технічні, організаційні, так і соціально-психологічні аспекти. Тому дослідження шляхів удосконалення трудового середовища є важливим як у теоретичному, так і в практичному вимірах.

Об'єкт дослідження: процес організації умов праці на підприємстві.

Предмет дослідження – сукупність заходів, методів та підходів щодо вдосконалення умов праці персоналу.

Мета роботи: визначити ефективні шляхи покращення умов праці персоналу підприємства.

Ця мета конкретизується у таких **задачах**:

1. Розкрити теоретичні основи поняття «умови праці персоналу».
2. Охарактеризувати основні методи дослідження умов праці.
3. Надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «Абетка смаку».
4. Проаналізувати систему управління персоналом підприємства.
5. Дослідити фактичний стан умов праці персоналу в ТОВ «Абетка смаку».
6. Розробити практичні заходи щодо вдосконалення умов праці персоналу.
7. Оцінити економічну ефективність запропонованих заходів.

Методи дослідження. Діяльність використовувалися загальнонаукові методи: аналіз, аналогія, класифікація, узагальнення матеріалів дослідження.

Структура роботи містить вступ, три розділи, висновок та список використаних джерел.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УМОВ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Умови праці персоналу як об'єкт дослідження

Умови праці – це складне об'єктивне явище, що характеризує параметри виробничого середовища.

Умови праці – це сукупність факторів виробничого середовища та робочого процесу, які впливають на працездатність та здоров'я працівника [16, с.130].

Можна виділити 4 групи факторів, що впливають на формування та зміну умов праці.

1. Соціально-економічні фактори:

- регуляторні та правові фактори;
- соціально-психологічні фактори;
- соціальні фактори;
- економічні фактори.

2. Технічні та організаційні фактори.

3. Природні фактори.

4. Побутові фактори.

Поняття умов праці є досить широким, і для розуміння його повного значення ми наведемо нижче кілька визначень.

Умови праці – це система захисту життя та здоров'я працівників у процесі праці, яка включає правові, соціально-економічні, організаційно-технічні, гігієнічні, медико-профілактичні, реабілітаційні та інші заходи [20, с. 95]. Умови праці - це сукупність факторів трудового процесу та виробничого середовища, в яких здійснюється діяльність людини [14, с. 194].

Основа для створення сприятливих умов праці та досягнення узгодження інтересів сторін трудових відносин створюється державою шляхом закріплення загальновизнаних досягнень наукової організації праці у

трудовому праві. Водночас держава запроваджує гарантії трудових прав і свобод громадян, забезпечує захист прав і законних інтересів працівників і роботодавців. Умови праці також є невід'ємною частиною наукової організації праці.

Тільки комплексний, системний підхід до вирішення проблем наукової організації праці може забезпечити створення необхідних умов для високопродуктивної творчої праці. Впровадження програм реорганізації (покращення) умов праці сприяє підвищенню якості трудового життя, оскільки підтримує розвиток почуття задоволення від роботи, зменшення прогулів та плинності кадрів, підвищення якості продукції. Їхня ефективність зростає, коли вони зрозумілі та бажані для працівників і водночас економічно доцільні [30, с. 65].

Отже, можна стверджувати, що умови праці відображаються на всьому виробничому середовищі, що безпосередньо впливає на здоров'я та працездатність людини, задоволеність виконаною роботою та, як наслідок, на ефективність кінцевих показників компанії. Умови праці, передбачені трудовим договором (угодою), повинні відповідати вимогам охорони праці.

Управління основними складовими умовами праці здійснюється через правове, захисне, гігієнічне, технологічно-технічне та соціально-економічне управління. Управління правовою охороною праці включає організацію роботи з правовими документами щодо умов праці; гігієнічні, технологічні та технічні; організація, планування, фінансування, контроль, аналіз безпеки, оцінка умов та стану охорони праці; соціально-економічні – підвищення мотивації до безпечної праці, а також покращення культури охорони праці.

Європейська соціальна хартія [11, с.71] закріплює право на безпечні та здорові умови праці у ст. 3, в якій зазначено, що для забезпечення ефективної реалізації права на безпечні та здорові умови праці держави зобов'язуються після консультацій з організаціями роботодавців і працівників: розробляти, впроваджувати та регулярно переглядати комплексну національну політику з охорони праці, гігієни праці та робочого середовища. Головною метою цієї

політики є покращення безпеки та гігієни праці, а також запобігання нещасним випадкам і травмам, що виникають внаслідок виробничої діяльності, пов'язані з нею або трапляються під час неї, зокрема шляхом мінімізації причин ризиків, пов'язаних з виробничим середовищем; прийняти правила з охорони праці та техніки безпеки; забезпечити виконання таких правил шляхом нагляду за дотриманням їхніх вимог; підтримувати поступовий розвиток служб охорони праці, призначених для всіх працівників, основним завданням яких є виконання профілактичних та консультативних функцій.

Фактори, що формують умови праці, можна розділити на такі групи:

1. Виробничі, що включають:

- психофізіологічний,
- гігієнічні та санітарні,
- естетичні [10, с.256].

Виробничі фактори - це найширша група факторів, що виникають внаслідок особливостей даного виробництва та створюють специфічні умови праці.

Психофізіологічні фактори визначаються змістом роботи та її організацією, тому їх іноді називають факторами праці. Їх також можна назвати техніко-технологічними, оскільки вони визначаються характеристиками використовуваного обладнання та технології, рівнем механізації та автоматизації праці, ступенем оснащення робочих місць, а також характеристиками сировини та матеріалів.

Це фізична активність, яка пов'язана з динамічною та статичною роботою; нейропсихічне напруження у вигляді зорової напруги (точність роботи), нейроемоційного напруження та інтелектуального напруження (обсяг оброблюваної інформації, кількість виробничо важливих об'єктів одночасного спостереження тощо); монотонність робочого процесу (різноманітність, темп роботи). Елементи цієї групи, за винятком фізичних навантажень та монотонності, не мають затверджених стандартів.

Гігієнічні фактори – це, грубо кажучи, зовнішнє виробниче середовище, а саме мікроклімат (температура, відносна вологість, швидкість руху повітря), чистота повітря (наявність парів, газів, аерозолів), освітлення, шум, вібрації, ультразвук, різні випромінювання, біологічні та інші впливи. Майже всі вони регламентуються встановленням стандартів, гігієнічних норм і вимог і кількісно оцінюються за допомогою гігієнічних методів дослідження [1, с.215].

Численні дослідження гігієністів та фізіологів праці показали, що на організм людини суттєво впливають гігієнічні фактори виробничого середовища. Деякі з них негативно впливають на працівника, знижуючи продуктивність праці, погіршуючи здоров'я та іноді призводячи до професійних захворювань. Тому необхідно знати не лише причину цих факторів, але й мати уявлення про те, як зменшити їхній негативний вплив на організм працівників. Доцільно звернути особливу увагу на вплив адаптивних факторів навколишнього середовища (метеорологічні умови, шум, вібрації, освітлення), негативний вплив яких можна значно зменшити, використовуючи активні засоби для покращення робочого процесу.

Естетичні фактори – це ті фактори, вплив яких може викликати у людини відповідне ставлення до умов праці з точки зору художнього сприйняття навколишнього середовища (тобто використання кольору, форми, музики у трудовій діяльності людини). Ці елементи знаходять своє застосування у вирішенні художніх та дизайнерських якостей робочого місця, інструментів, робочого одягу, допоміжних засобів, а також в архітектурно-художньому оформленні інтер'єру. Важливими елементами в сучасних умовах є функціональна музика та живопис промислових просторів. Їх використання позитивно впливає на стан людини, яка виконує роботу, та підтримує її працездатність [5, с.17].

2. Соціально-психологічна група факторів визначається структурою та характеристиками підприємства (соціально-демографічний склад персоналу, інтереси працівників, стиль управління в підрозділах підприємства тощо). Під

впливом цих факторів на підприємстві створюється морально-психологічний клімат, який проявляється в рівні стабільності працівників, згуртованості его, характері взаємин між групами працівників, настроях, трудовій дисципліні, трудовій активності, творчій ініціативі. Соціально-психологічні фактори ще не мають одиниць вимірювання, норм і стандартів. Однак соціологічні дослідження у формі усних опитувань та анкетування створюють об'єктивну основу для їх вимірювання та оцінки.

Отже, можна стверджувати, що умови праці – це сукупність факторів виробничого середовища та робочого процесу, які впливають на працездатність та здоров'я працівника, а отже, і на його продуктивність. Умови праці, передбачені трудовим договором (угодою), повинні відповідати вимогам охорони праці. З вищесказаного також випливає, що добре організовані умови праці в компанії не лише забезпечують безпеку та охорону здоров'я на роботі, але й підвищують ефективність людини в робочому процесі в компанії.

1.2 Методи дослідження умов праці персоналу в організації

Кожна наука має свою методологію (від грецького *methodos* – шлях дослідження, теорія та *logos* – вчення) – вчення про структуру, логічну організацію, методи та засоби діяльності, тобто вчення про принципи побудови, форми та методи наукового пізнання [23, с. 79]. Наука про «умови праці», має свої засоби пізнання, принципи забезпечення безпеки та завдання. Засоби пізнання будь-якої науки покликані розкрити закони та принципи досягнення мети.

Дослідження умов праці персоналу є важливою складовою управління трудовими ресурсами та організації безпечного, ефективного виробничого середовища. Метою дослідження є отримання об'єктивної інформації про фізичні, соціально-психологічні, гігієнічні та економічні аспекти праці, що

безпосередньо впливають на стан здоров'я, продуктивність і задоволення працівників.

У сучасній практиці застосовують комплексний підхід до оцінювання умов праці, що включає кілька груп методів:

1. Соціологічні методи дозволяють отримати дані безпосередньо від працівників, вивчити їх суб'єктивне сприйняття умов праці, задоволеність роботою, рівень психологічного комфорту, соціального клімату в колективі.

Анкетування - це найпоширеніший спосіб збору інформації про умови праці, який дозволяє охопити велику кількість респондентів одночасно [25, с.254]. За допомогою анкет можна отримати як кількісні, так і якісні дані щодо сприйняття працівниками умов своєї праці.

Анкети зазвичай містять як закриті (з варіантами відповідей), так і відкриті запитання.

Інтерв'ю передбачає індивідуальне спілкування з працівником. Цей метод дає змогу не лише зібрати відповіді на поставлені запитання, але й відчутти емоційний стан респондента, виявити приховані проблеми, конфлікти, джерела стресу.

Інтерв'ю може бути: структурованим - із чітким переліком питань; напівструктурованим - із запитаннями, які допускають відхилення; вільним - у формі вільної розмови, в якій дослідник коригує хід бесіди залежно від відповідей співрозмовника.

Фокус-група - це організоване групове обговорення певної теми за участі 6–10 осіб. Дискусію модернує спеціаліст (модератор), який спрямовує бесіду та ставить запитання. Цей метод дає змогу виявити загальні настрої колективу, типові думки, приховані соціальні проблеми, виявити точки зору, що повторюються в різних підрозділах [18, с.254].

Темами для обговорення можуть бути: умови праці у різних підрозділах; зміни в графіку роботи або оплаті праці; відчуття працівників щодо нововведень у компанії; очікування працівників від керівництва.

2. Статистичні методи базуються на аналізі наявних даних, які збираються в організації впродовж певного часу:

а) Аналіз плинності кадрів.

Плинність кадрів - це показник, що відображає частоту звільнень працівників за певний період. Він є важливим індикатором загального стану трудових умов у колективі.

Високий рівень плинності може свідчити про: [7, с.88]

- низьку задоволеність працівників умовами праці (шум, пил, температура, недостатня освітленість);
- погане ставлення керівництва;
- високе фізичне чи емоційне навантаження;
- відсутність можливостей кар'єрного зростання;
- низьку оплату праці.

б) Аналіз лікарняних листів, нещасних випадків і звернень до медпункту.

Цей метод дозволяє виявити проблеми, пов'язані зі здоров'ям працівників, і зробити висновки про наявність шкідливих, небезпечних або стресогенних факторів у робочому середовищі.

Систематичне вивчення:

- кількості та тривалості лікарняних листів (часті застуди можуть свідчити про поганий мікроклімат; захворювання опорно-рухового апарату — про неправильну організацію робочого місця);
- кількості нещасних випадків на виробництві;
- звернень до медпункту (головний біль, втрати свідомості, алергії, тощо).

в) Оцінка рівня продуктивності праці.

Продуктивність праці - один із ключових показників, що демонструє ефективність роботи персоналу [8, с.34]. Її аналіз у динаміці може відображати, як умови праці впливають на здатність працівника виконувати завдання якісно й вчасно.

Зниження продуктивності може бути пов'язане з: [15, с.300]

- поганим освітленням;
- шумом;
- надмірним фізичним чи психологічним навантаженням;
- поганою вентиляцією або мікрокліматом;
- низькою мотивацією або втомою.

Ці методи є цінними тим, що ґрунтуються на вже наявних у компанії даних. Вони дозволяють оцінити не лише суб'єктивне сприйняття, як у випадку з анкетами чи інтерв'ю, а й об'єктивні наслідки незадовільних умов праці, що безпосередньо впливають на здоров'я, утримання персоналу та ефективність підприємства.

3. Інструментальні та лабораторні методи застосовуються для об'єктивної оцінки фізичних і гігієнічних факторів робочого середовища:

Вимірювання параметрів мікроклімату (температури, вологості, швидкості повітря, рівня вентиляції).

Замір рівня шуму, вібрації, освітленості, електромагнітного випромінювання - виконується за допомогою спеціального обладнання та за встановленими нормативами.

Вивчення хімічного складу повітря, наявності пилу або шкідливих речовин - для виявлення перевищення допустимих рівнів.

Ці методи дозволяють встановити відповідність умов праці державним стандартам, наприклад, вимогам ДСН 3.3.6.042-99 або СанПіН.

4. Психофізіологічні та психологічні методи спрямовані на вивчення впливу умов праці на нервово-психічний стан працівника, його психоемоційне здоров'я, рівень втоми: [21, с.408]

1) Оцінка рівня стресу та емоційного вигорання - за допомогою стандартних психологічних тестів (наприклад, методики Масlach, Люшера, Холмса-Рея).

2) Дослідження мотивації до праці - вивчаються фактори, які стимулюють або, навпаки, гальмують трудову активність, використовується мотиваційна діагностика (методика Ребрина, Врума, Герцберга тощо).

3) Оцінка рівня втоми та працездатності - за допомогою фізіологічних тестів (наприклад, замір ЧСС, тиску, концентрації уваги).

5. Методи безпосереднього спостереження та експертної оцінки.

Спостереження - проводиться фахівцем або спеціалістом із охорони праці під час виконання працівниками своїх обов'язків. Виявляються порушення, небезпечні дії, недоліки в організації робочого місця.

Фотографування та відеофіксація - дозволяє задокументувати стан умов праці для подальшого аналізу або проведення аудитів.

Аудит умов праці - комплексна перевірка відповідності робочих місць нормам і стандартам (зокрема - щодо охорони праці, пожежної безпеки, техніки безпеки тощо). Може проводитись як внутрішнім, так і зовнішнім аудитом [27, с.171].

Комплексне дослідження умов праці потребує використання як об'єктивних (інструментальних, статистичних), так і суб'єктивних (соціологічних, психологічних) методів. Такий підхід дозволяє всебічно оцінити середовище, в якому працюють співробітники, виявити чинники ризику, сформулювати шляхи поліпшення умов праці, що сприяє збереженню здоров'я персоналу, підвищенню мотивації й ефективності праці.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УМОВ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ У ТОВ «АБЕТКА СМАКУ»

2.1 Організаційно-економічна характеристика організації

Юридична адреса: м. Київ, Західна, 11, Відрадний, Солом'янський район, Правий берег.

Основний вид діяльності - роздрібна торгівля харчовими продуктами, включаючи напої та тютюнові вироби у спеціалізованих магазинах.

Стратегія розвитку управління включає такі напрями як:

1. Створення та збалансований розвиток систем управління.
2. Технологічне забезпечення керування (корпоративна інформаційна система).
3. Залучення, утримання та розвиток персоналу відповідно до постійно зростаючими вимогами ринкової економіки.
4. Система соціальної підтримки.
5. Система навчання та розвитку персоналу.
6. Розвиток систем мотивації персоналу компанії.
7. Розвиток корпоративної культури.

ТОВ «Абетка смаку» дотримується політики ведення соціально-орієнтованого та відповідального бізнесу.

Структура управління магазином має лінійний характер.

Позитивними рисами цієї структури є:

- єдність розпорядження та відповідальності, тобто виконавці підкоряються лише одному безпосередньому начальнику, а той, у свою чергу, відповідає за роботу своїх підлеглих;
- чітка лінійна супідрядність усіх посад та ланок управління, що забезпечує узгодженість дій;
- особиста відповідальність керівника за кінцевий результат діяльності свого підрозділу;

- простота управління, так як існує лише один канал зв'язку.

Недоліки структури:

- перевантаження інформацією керівника;
- концентрація влади в управлінській верхівці;
- високі вимоги до керівника, який має розбиратися у всіх функціональних напрямках.

Мета організаційної структури полягає у тому, щоб забезпечити досягнення завдань, що стоять перед організацією.

Керуючий магазином вирішує всі питання в межах наданих прав та доручає виконання окремих виробничо-господарських функцій іншим посадовим особам, а також функціональних та виробничих підрозділів організації. Керує відповідно до чинного законодавства усіма видами діяльності організації.

Відповідає за організацію роботи загалом, координацію діяльності кожного із співробітників, за розвиток підприємства. Директор (керуючий) здійснює:

- загальне керівництво адміністрацією та оперативно-господарською діяльністю підприємства;
- координацію робіт усіх служб та підрозділів;
- раціональне використання фінансових, матеріальних та людських ресурсів з метою забезпечення доходності підприємства;
- встановлює кадрову політику, приймає рішення про прийняття на роботу та звільнення працівників підприємства.

У таблиці 2.1 подано основні техніко-економічні показники діяльності підприємства за 2023-2024 роки.

Таблиця 2.1

Основні економічні показники ТОВ «Абетка смаку»

Показники	2023	2024	Зміна (+,-)	Темп зростання, %
1. Виручка, тис. грн.	24711	40225	15454	162,78

2. Собівартість продажів, тис. грн.	4665	6409	1744	137,39
3. Управлінські та комерційні витрати, тис. грн.	19941	33374	13433	167,36
4. Прибуток від продажу, тис. грн.	105	442	337	420,95
5. Прибуток до оподаткування, тис. грн.	62	386	324	622,58
6. Чистий прибуток, тис. грн.	51	309	258	605,88
7. Вартість основних засобів, тис. грн.	249	227	-22	91,16
8. Вартість активів, тис. грн.	10180	15935	5755	156,53
9. Власний капітал, тис. грн.	90	445	355	494,44
10. Позиковий капітал, тис. грн.	10090	15490	5400	153,52
11. Чисельність ППП, чол.	36	40	4	111,1
12. Продуктивність праці, тис. грн. (виторг у перерахунку на одного працівника) (1/11)	686,4	1005,6	319,2	146,5
13. Фондовіддача, грн. (1/7)	99,24	177,20	77,96	178,56
14. Оборотність активів, разів (1/8)	2,43	2,52	0,09	103,70
15. Рентабельність власного капіталу чистий прибуток, % $(6/9)*100\%$	56,60	69,43	12,83	122,67
16. Рентабельність продажів, % $(4/1) * 100\%$	0,42	1,09	0,67	259,52
17. Рентабельність капіталу з прибутку до оподаткування, % $(5/(9+10))*100\%$	0,60	2,42	1,82	403,33
18. Витрати на карбованець виручки від продажі, $((2 + 3) / 1) * 100$ коп.	99,57	98,90	-0,67	99,33

Як видно з наведеної таблиці основні показники ТОВ «Абетка смаку» мають позитивну динаміку.

Так, темпи зростання виручки за 2024 рік становили 162,78 %, при цьому, рентабельність продажів у порівнянні з 2023 роком, у 2024 році підвищилася на 259,52%.

Витрати організації у 2024 році також мають позитивну динаміку - темп зростання 167,36%.

Чистий прибуток ТОВ «Абетка смаку» суттєво підвищився у 2024 році в порівнянні з 2023 роком на 337 тис. грн. чи 420,95%.

Рентабельність власного капіталу з чистого прибутку у 2023 році становила 56,6%, а у 2024 році вже 69,43%.

Рентабельність капіталу з прибутку до оподаткування у 2023 році становить 0,60%, а у 2024 році становить 2,42%, і має також позитивну динаміку.

До внутрішньої цільової аудиторії відносяться всі співробітники організації, тобто та частина суспільства, яка безпосередньо стосується організації та є носієм іміджу. Організація може вплинути на те, яким буде образ компанії. А допомагають їй у цьому ефективні внутрішні комунікації.

Внутрішні взаємозв'язки ТОВ «Абетка смаку» допомагають працівникові розуміти корпоративну культуру, цілі та цінності. Усі співробітники в курсі подій та рішень, що стосуються роботи всіх відділів.

Внутрішня комунікація пов'язує всі відділи компанії разом, через всі рівні.

Фактично відділ внутрішніх комунікацій стає модератором взаємодій між керівництвом та співробітниками. Вони відповідають за підтримку у робочому стані певної кількості каналів комунікації, наприклад, таких, як регулярні збори - у тому числі: неформальні зустрічі, на яких працівники можуть поговорити з начальством безпосередньо; корпоративна преса та неперіодичні друковані матеріали; внутрішня email-розсилка; дошки оголошень.

Корпоративна культура організації ТОВ «Абетка смаку» складається із її елементів. Ось деякі елементи корпоративної культури, що склалися в компанії:

- внутрішньо-корпоративне навчання;
- наставництво;
- традиції: наявність святкових та знаменних дат організації, корпоративні свята;
- підтримка та організація занять спортом;

- зустрічі керівництва з колективом, у тому числі із рядовими співробітниками;
- робота телефону довіри.

Лояльність, залученість та відданість співробітників компанії безпосередньо впливає на їх адаптацію та ефективність, а, отже, і на показники роботи організації. Вибудовування системи ефективних взаємин із персоналом - ось основна мета внутрішніх комунікацій.

2.2 Аналіз системи управління персоналом в організації

Людський капітал організації одна із найважливіших активів, що забезпечує її розвиток та конкурентоспроможність. Центральним елементом механізму формування та розвитку людського капіталу організації є служба роботи з персоналом. Саме вона організовує діяльність з формування та розвитку персоналу, що є носієм людського капіталу. Її діяльність визначається цілями та стратегією розвитку організації, її економічним та організаційно-технічним станом, поточними завданнями та іншими факторами [6, с. 557].

ТОВ «Абетка смаку» зацікавлене у сталому розвитку організації, тому багато уваги приділяється кадрової політиці. Організація прагне створити всі умови для максимальної реалізації трудового та творчого потенціалу своїх працівників, забезпечуючи соціальні гарантії та гідний рівень заробітної плати. Кадрова політика ТОВ «Абетка смаку» орієнтована на своєчасне забезпечення організації кваліфікованим персоналом, і навіть створення умов ефективного розвитку та використання людських ресурсів. Велика увага приділяється розвитку кадрового резерву. Організація вітає та підтримує прагнення співробітників до підвищення рівня професійної майстерності, велика увага приділяється розвитку кадрового резерву.

Одне з головних завдань у роботі з персоналом – підвищення рівня професіоналізму працівників. З цією метою в організації, по-перше, діє

система безперервного навчання працівника протягом усієї його трудової діяльності. По-друге, проводяться змагання з професійної майстерності.

Пріоритетним напрямом у підготовці персоналу є робота з молодими фахівцями. Вона включає залучення на підприємство молодих перспективних фахівців, а також розробку індивідуальних планів стажування молодих співробітників, для швидкої адаптації на підприємстві. Для цього у філіях виділяються місця для проходження виробничої та переддипломної практики студентами ВНЗ та коледжів.

З метою підвищення ефективності праці, забезпечення прозорості організації праці та заробітної плати в компанії «Абетка смаку» підписано єдиний Колективний договір, який регулює соціально-трудові відносини, а також встановлює пільги та гарантії, спрямовані на матеріальну підтримку працівників та враховує прогнози соціально-економічного розвитку держави у цей період. Велике значення надається організації відпочинку працівників та оздоровчо-культурних заходів.

Розглянемо організаційну структуру ТОВ «Абетка смаку». Ми можемо аналізувати персонал організації за кількома параметрами. Зокрема, за статтю, віком, за освітою, за категоріями, за стажем роботи.

Таблиця 2.2

Структура персоналу ТОВ «Абетка смаку»

Категорія персоналу	2022	2023	2024	Абсолют. відхилення 2024/2022	Віднос. відхилення 2024/2022
Персонал, всього в тому числі:	332	346	357	25	7,53
Керівники	26	26	28	2	7,69
Фахівці	55	59	63	8	14,55
Службовці	251	261	266	15	5,98

З цієї таблиці видно, що найбільшу питому вагу у створенні становить категорія робочих, чисельність персоналу за представлені 3 роки змінювалася незначно.

Розглянемо структуру трудових ресурсів підприємства за віковим складом, таблиця 2.3.

Таблиця 2.3

Аналіз структури кадрів за віковим складом

Вік	2022р.		2023р.		2024р.	
	Кількість, люд.	Питома вага,%	Кількість, люд.	Питома вага,%	Кількість, люд.	Питома вага,%
До 20 років	-	-	-	-	9	0,8
20-30	-	-	10	10,8	51	19,8
30-40	17	64,7	37	70,3	103	40,1
40-50	9	31,1	12	12,2	74	31
50-60	2	4,2	4	6,7	24	7,7
Більше 60	-	-	-	-	5	0,6
Разом	28	100	63	100	266	100

Таблиця 2.3 показує, що у організації переважає кількість працівників віком від 30 до 40 і від 40 до 50 років. Структура врівноважена за робочим стажем (не надто молоді кадри, не надто старі). Це говорить про раціональну політику вибору співробітників з відповідним досвідом та рівнем освіти.

Наступний показник, який ми проаналізуємо – це кількісний склад працівників за ознакою статі.

Таблиця 2.4

Розподіл персоналу ТОВ «Абетка смаку» за статтю у 2024 році

Групи робітників	Чоловіки		Жінки	
	Кіл-ть	% по групі	Кіл-ть	% по групі
Керівники	23	10,19	5	3,8
Фахівці	19	8,41	44	33,6
Службовці	184	81,4	82	62,6
Всього	226	100	131	100

Таким чином, ми можемо бачити, що у ТОВ «Абетка смаку» працюють переважно чоловіки, їх чисельність переважає у більшості серед керівного складу та робітників.

У таблиці 2.5 розглянемо розподіл персоналу організації за освітнім рівнем.

Таблиця 2.5

Розподіл персоналу ТОВ «Абетка смаку» за освітнім рівнем у 2024 році

Групи працівників за освітою:	Керівники		Фахівці		Службовці	
	Кіл-ть	% по групі	Кіл-ть	% по групі	Кіл-ть	% по групі
середнє	-	-	-	-	-	-
середнє спеціальне	-	-	9	14,31	224	84,21
незакінчена вища	-	-	14	22,2	29	10,9
вища	26	92,86	40	63,49	13	4,89

Таблиця 2.5 показує, що керівний склад та фахівці здебільшого мають вищу освіту, або підходять до її здобуття. Більшість персоналу зі складу робітників має середньо-спеціальну освіту, цей рівень освіти відповідає абсолютно всім нормам та вимогам, що стосуються виконання їх посадових обов'язків. Можна говорити про високий рівень освіти серед працівників організації, це допомагає їм грамотно та професійно здійснювати свої робочі функції, маючи для цього всі необхідні знання.

На сьогоднішній день увага служб управління персоналом більшою мірою приділяється вдосконаленню трудових відносин, підбору кандидатів на вакантні посади, розробці та реалізації навчальних програм та програм соціального розвитку, а також мотивації та стимулювання трудової діяльності своїх співробітників. Прийняття конкретних рішень з перелічених питань здійснюється як керівником кадрової служби, так й іншими лінійними керівниками організації.

Оцінка діяльності кадрової служби ґрунтується на визначенні ефективності кадрової роботи, яка спрямована на досягнення цілей організації та якісне виконання завдань, що стоять перед нею. Результати оцінки є підсумковими показниками, які фокусують увагу на першочергових проблемах управління персоналом (якості кадрової роботи, задоволеності персоналу організації, виконавчої дисципліни, плинності кадрів і т.д.).

За результатами проведеного аналізу можна сказати, що служба управління персоналом в ТОВ «Абетка смаку» функціонує ефективно.

2.3 Аналіз умов праці персоналу в ТОВ «Абетка смаку»

ТОВ «Абетка смаку» спеціалізується на роздрібній торгівлі харчовими продуктами, включаючи напої та тютюнові вироби, у спеціалізованих магазинах. Діяльність компанії відбувається в умовах високої конкуренції, що вимагає не лише якісного обслуговування клієнтів, але й створення сприятливого середовища для персоналу, який є основною рушійною силою організації.

У магазинах торговельної мережі основне навантаження припадає на продавців, касирів, вантажників, адміністраторів. Основними чинниками, які впливають на умови праці, є:

Температурний режим - зазвичай підтримується на належному рівні, хоча в зонах з холодильним обладнанням (молочні, м'ясні відділи) можливе переохолодження персоналу.

Освітлення - магазини мають сучасне LED-освітлення, яке забезпечує візуальний комфорт працівників.

Шум - на рівні торгового залу присутній постійний фоновий шум (музика, сигнали сканерів, переміщення візків), що може спричиняти втому протягом тривалих змін.

Компанія має лінійну структуру управління, яка має як переваги (чітка підпорядкованість, особиста відповідальність, простота комунікації), так і недоліки (високий тиск на керівника, складність оперативного реагування на всі проблеми одночасно).

Керуючий магазином виконує значний обсяг функцій: від стратегічних рішень до кадрових питань. Це створює велике управлінське навантаження, що впливає на загальну атмосферу в колективі, особливо у випадках неефективної делегації повноважень.

У сфері роздрібної торгівлі особливу увагу слід приділяти емоційному стану працівників, адже щоденна взаємодія з клієнтами потребує терпіння, доброзичливості та стресостійкості. На практиці персонал може стикатися з:

- непередбачуваною поведінкою покупців;
- високим темпом роботи в години пік;
- необхідністю роботи у вихідні та святкові дні.

ТОВ «Абетка смаку» декларує ведення соціально орієнтованого бізнесу. Це передбачає надання таких елементів підтримки: [9, с.57]

- можливість навчання та підвищення кваліфікації;
- корпоративна культура, що формує командний дух;
- система мотивації - оклади, премії, бонуси за результатами продажів;
- гнучкий підхід до графіків роботи;
- соціальні гарантії (офіційне працевлаштування, оплачувані відпустки та лікарняні).

Однак, для повного розкриття потенціалу працівників компанії слід активніше впроваджувати програми емоційної підтримки та профілактики професійного вигорання.

Важливою перевагою є наявність власної системи навчання, яка дозволяє новим працівникам швидко адаптуватися до умов праці. Згідно зі стратегією розвитку, компанія активно працює над розвитком компетенцій персоналу, що особливо важливо в умовах постійних змін на ринку.

Працівники, які проявили себе у сфері продажів, можуть отримати можливість підвищення до адміністративних посад, за умови проходження відповідного навчання.

Умови праці персоналу в ТОВ «Абетка смаку» загалом можна оцінити як задовільні з потенціалом до вдосконалення. Серед сильних сторін - наявність чіткої структури управління, елементів соціального захисту, можливості професійного росту. Водночас потребують удосконалення:

- зниження управлінського навантаження на керівника;

- покращення мікроклімату в складських та холодильних приміщеннях;
- посилення підтримки емоційного стану персоналу.

Усе це сприятиме зростанню лояльності співробітників, зниженню плинності кадрів та підвищенню продуктивності праці.

РОЗДІЛ 3. ЗАХОДИ З ВДОСКОНАЛЕННЯ УМОВ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛІ В ТОВ «АБЕТКА СМАКУ»

3.1 Основні напрями покращення умов праці

ТОВ «Абетка смаку» демонструє прагнення до соціально відповідального ведення бізнесу та розвитку персоналу. Водночас, результати аналізу умов праці свідчать про наявність певних проблемних зон, які можуть впливати на мотивацію, задоволеність роботою та ефективність працівників. Виходячи з цього, доцільно запропонувати низку напрямів покращення умов праці, які відповідають специфіці діяльності підприємства.

Попри переваги лінійної структури, наявні ризики перевантаження керівника інформацією, затримки в ухваленні рішень, а також обмежене делегування повноважень.

Одним із пріоритетних напрямів покращення умов праці персоналу в ТОВ «Абетка смаку» є вдосконалення управлінських процесів. На сьогодні структура управління має лінійний характер, що забезпечує чітку підпорядкованість і відповідальність, проте водночас призводить до надмірного навантаження на керуючого магазином, який змушений особисто контролювати всі функціональні аспекти роботи підприємства.

З метою оптимізації управлінської діяльності та зменшення навантаження доцільно впровадити елементи функціонального управління. Наприклад, призначення заступників або адміністраторів, відповідальних за окремі напрямки (як-от торгова зала, склад, касова зона), дозволить делегувати частину управлінських обов'язків. Це забезпечить оперативніше реагування на поточні виклики і дозволить керуючому зосередитися на стратегічному розвитку підприємства.

Також важливим кроком є розподіл відповідальності за ключовими напрямами діяльності. Замість того щоб усі кадрові, логістичні та технічні питання вирішувались виключно директором, доцільно визначити окремих

працівників або адміністраторів, відповідальних, наприклад, за формування графіків змін, контроль залишків на складі, ведення кадрової документації чи забезпечення дотримання стандартів якості обслуговування клієнтів. Такий розподіл сприятиме підвищенню відповідальності в колективі, пришвидшенню ухвалення рішень і кращому контролю над процесами.

Крім того, значну користь принесе впровадження сучасних цифрових рішень для автоматизації рутинних процесів. Наприклад, використання програмного забезпечення для ведення обліку товарів дозволить в режимі реального часу контролювати залишки продукції, зменшить кількість помилок у замовленнях і полегшить роботу комірника. Автоматизоване формування графіків змін за допомогою спеціалізованих HR-платформ дозволить зменшити конфлікти через змінність і забезпечить рівномірне навантаження між працівниками. Також електронна система обліку присутності (через мобільний додаток або спеціальні термінали) спростить контроль за дисципліною та обліком робочого часу [22, с.30].

Таким чином, зміна управлінського підходу в напрямі функціональної децентралізації та цифровізації сприятиме не лише підвищенню ефективності керування персоналом, а й покращенню умов праці загалом, оскільки дозволить створити більш організоване, передбачуване та підтримуюче середовище для співробітників.

Це зменшить адміністративне навантаження на керуючого та дозволить швидше реагувати на проблеми працівників.

Ще одним важливим напрямом покращення умов праці персоналу в ТОВ «Абетка смаку» є формування сприятливого психологічного клімату та забезпечення емоційного комфорту працівників. Торгівля харчовими продуктами, напоями й тютюновими виробами часто передбачає інтенсивне спілкування з клієнтами, роботу у швидкому темпі, необхідність вирішення конфліктних ситуацій, що може призводити до емоційного виснаження співробітників.

Для своєчасного виявлення проблем у колективі та підтримки відкритого діалогу між керівництвом і працівниками доцільно впровадити регулярні зустрічі у форматі міні-фокус-груп. Наприклад, раз на місяць можна організовувати короткі обговорення, де працівники діляться враженнями від роботи, озвучують труднощі або пропонують ідеї щодо покращень. Такий підхід дає змогу отримати цінний зворотний зв'язок, а також створює атмосферу залученості до процесів ухвалення рішень.

Крім того, варто запровадити практику внутрішніх міні-тренінгів для персоналу. Теми можуть охоплювати емоційну саморегуляцію, способи зниження стресу, техніки ненасильницького спілкування, основи конфліктології та ефективної комунікації з клієнтами. Наприклад, короткі 30-хвилинні тренінги перед початком зміни можуть бути не лише навчальними, а й мотивуючими. Вони допоможуть працівникам краще справлятися з щоденними викликами на роботі, зберігати емоційний баланс і уникати конфліктів [29, с.145].

Невеликим, але важливим кроком до покращення добробуту персоналу є облаштування куточка для відпочинку. Це може бути зона з м'яким стільцем або диваном, кулером із водою, кавоваркою або навіть просто ізоляційним простором для кількахвилинної перерви. Наявність такого місця сигналізує про турботу роботодавця та дозволяє працівникам швидко відновити сили під час інтенсивної зміни.

Також бажано визначити в колективі довірену особу або призначити HR-спеціаліста, до якого працівники можуть звертатися з особистими чи емоційними труднощами. Такий фахівець може допомогти не лише вислухати співробітника, але й надати базову психологічну підтримку або, за потреби, направити до профільного спеціаліста. Це підвищить рівень довіри всередині колективу та сприятиме зниженню рівня емоційного вигорання.

Загалом, орієнтація на психологічний добробут персоналу є важливою складовою успішного управління людськими ресурсами в умовах сучасного роздрібного бізнесу.

Враховуючи специфіку діяльності ТОВ «Абетка смаку», де працівники значну частину часу проводять на ногах, працюють у холодних зонах зберігання продукції, а також часто займаються фізичним переміщенням вантажів, необхідно приділити особливу увагу фізичним умовам праці. Нехтування цими аспектами може призводити до підвищеного рівня втоми, зниження продуктивності, підвищеної кількості лікарняних та навіть професійних захворювань.

Одним із першочергових кроків є покращення умов праці в холодильних зонах. Працівники, які регулярно перебувають у низькотемпературному середовищі, мають бути забезпечені якісним термозахисним одягом, що відповідатиме стандартам безпеки. Для зменшення негативного впливу холоду також доцільно запровадити систему ротації персоналу - наприклад, чергування змін між холодними та теплими зонами, щоб уникнути тривалого охолодження організму.

У місцях тривалого стояння працівників, зокрема на касах або в зоні викладки товару, доцільно встановити антистресові килимки або спеціальні підставки. Вони знижують навантаження на опорно-руховий апарат, зменшують втому та сприяють профілактиці болю в ногах та спині. Наприклад, у великих торговельних мережах такі рішення вже активно застосовуються й довели свою ефективність у збереженні працездатності персоналу.

Також важливо забезпечити персоналу зручні побутові умови. Чисті, добре обладнані роздягальні, туалетні кімнати, а також кімната для прийому їжі з холодильником і мікрохвильовою піччю - це не лише вимога гігієнічних норм, а й показник ставлення роботодавця до людей. Це формує в працівників відчуття поваги з боку компанії та підвищує рівень задоволеності працею.

Окремої уваги заслуговує регулярна оцінка таких факторів, як освітлення та вентиляція. Занадто яскраве або навпаки - тьмяне світло, а також недостатній повітрообмін можуть суттєво впливати на самопочуття

персоналу. Залучення технічного персоналу для перевірки відповідності цих умов чинним нормам дає змогу своєчасно виявити та усунути порушення.

Усі ці заходи в сукупності не лише підвищують рівень комфорту працівників, а й сприяють покращенню загального клімату в колективі, зменшенню плинності кадрів та підвищенню продуктивності праці.

Для підвищення ефективності роботи персоналу та зниження рівня плинності кадрів важливо забезпечити працівникам комфортне входження у внутрішнє середовище компанії, зокрема - корпоративну культуру. В умовах ТОВ «Абетка смаку», де домінує лінійна структура управління, а персонал щоденно взаємодіє з клієнтами, особливе значення має швидка та якісна адаптація нових співробітників.

Одним із ключових напрямів має стати розробка та впровадження чіткої адаптаційної програми для новачків. Така програма має включати ознайомлення з основними бізнес-процесами компанії, правилами поведінки на робочому місці, стандартами обслуговування клієнтів. Особливо важливо організувати наставництво - тимчасове закріплення за новим працівником більш досвідченого колеги, який допоможе розібратися в тонкощах роботи, надасть підтримку й підтримає у перші тижні праці. Це суттєво скорочує період входження у посаду та формує довіру до компанії [2, с.160].

Крім адаптаційних заходів, доцільно налагодити систему внутрішнього навчання, яка охоплює не лише базові навички для виконання робочих обов'язків (наприклад, техніки продажів, правила викладки товару), але й надає можливість для професійного зростання. Це можуть бути короткотривалі тренінги з розвитку лідерських якостей, управління командою, основ логістики або тайм-менеджменту. Такі ініціативи формують мотивацію до кар'єрного зростання всередині компанії, а також демонструють турботу роботодавця про професійний розвиток кожного працівника.

Ще одним важливим елементом інтеграції працівників у корпоративне середовище є впровадження ефективної системи комунікації. У ТОВ «Абетка смаку» вже передбачено розвиток корпоративної інформаційної системи - і

цей ресурс варто активно використовувати для оперативного інформування персоналу про нововведення, зміни в режимі роботи, внутрішні події, а також для розміщення навчальних матеріалів та обміну досвідом. Наприклад, електронні оголошення, інструкції, короткі відео-лекції або форми зворотного зв'язку можуть бути доступні для всіх працівників у зручному форматі.

Таким чином, комплексна стратегія адаптації та розвитку персоналу сприятиме формуванню позитивного емоційного клімату в колективі, зміцненню корпоративної культури та зростанню продуктивності працівників.

З метою зміцнення лояльності працівників та зниження рівня плинності кадрів ТОВ «Абетка смаку» доцільно впроваджувати заходи, спрямовані на підвищення соціальної захищеності та добробуту персоналу. Соціально відповідальний підхід до управління трудовими ресурсами не лише покращує морально-психологічний клімат у колективі, а й створює імідж стабільного та турботливого роботодавця.

Одним із таких кроків може стати запровадження елементів медичного страхування або часткової компенсації витрат працівників на лікування. Навіть у базовому форматі це може включати покриття витрат на консультації лікарів, лабораторні аналізи чи медикаменти. Такий підхід формує у працівників відчуття підтримки з боку роботодавця та посилює довіру до компанії.

Крім того, важливо передбачити надання певних пільг для працівників. Наприклад, знижки на продукцію магазину можуть бути суттєвим бонусом, особливо для тих, хто регулярно купує товари в місці своєї роботи. Гнучкий графік роботи - ще один важливий чинник, який дозволяє працівникам ефективніше поєднувати професійні обов'язки з особистим життям, особливо для батьків або осіб, які доглядають за родичами [13, с.261].

Регулярне проведення медичних оглядів за рахунок компанії є як елементом турботи про здоров'я персоналу, так і профілактичним заходом, що сприяє ранньому виявленню потенційних проблем зі здоров'ям. Це, в свою

чергу, може зменшити кількість лікарняних днів і знизити загальний рівень захворюваності в колективі.

Також важливим кроком є створення механізмів підтримки працівників у кризових життєвих ситуаціях. Це можуть бути одноразові виплати у разі важкої хвороби, втрати близьких, народження дитини тощо. Наявність таких соціальних гарантій суттєво підвищує відданість співробітників компанії, оскільки вони відчують, що роботодавець не лише вимагає результатів, але й дбає про людей у складні моменти.

Усі ці заходи у комплексі формують позитивне ставлення до компанії, підвищують мотивацію до тривалого співробітництва та знижують ризики кадрових втрат.

3.2 Визначення економічної ефективності заходів щодо покращення умов праці

Визначення економічної ефективності заходів щодо покращення умов праці є важливим етапом управління персоналом, оскільки дозволяє обґрунтовано оцінити доцільність вкладення коштів у вдосконалення робочого середовища. У сучасних умовах господарювання, коли конкуренція за кваліфіковані кадри посилюється, організації прагнуть не лише зберегти персонал, а й створити такі умови праці, які мотивують до тривалої та якісної роботи. Ефективність таких заходів оцінюється не лише через соціальну значущість або моральний вплив на колектив, а й з позиції реального впливу на фінансові результати, продуктивність, стабільність і рентабельність підприємства.

Покращення умов праці має багатовекторний ефект. По-перше, воно безпосередньо впливає на фізичне та емоційне самопочуття працівників. Комфортна температура, належне освітлення, вентиляція, ергономічність робочого місця знижують ризики втоми, перенавантаження, професійних захворювань. По-друге, такі умови сприяють підвищенню мотивації,

зменшують рівень стресу, створюють атмосферу поваги з боку роботодавця, що, у свою чергу, позитивно впливає на відданість працівників і готовність виконувати свої обов'язки з максимальною віддачею.

У ТОВ «Абетка смаку», важливим є впровадження таких заходів, як антистресові килимки біля касових зон, чергування співробітників між холодними й теплими ділянками торгового залу, забезпечення термозахисним одягом. Після таких змін зазвичай спостерігається помітне зменшення кількості звернень до медичних служб, скорочення випадків перевтоми, зниження рівня невиходів на роботу через хворобу, а також поліпшення показників задоволеності персоналу.

Крім того, підвищення якості умов праці може позитивно позначитися на швидкості обслуговування клієнтів, зменшити кількість помилок у розрахунках або викладці товарів, що безпосередньо впливає на прибутки компанії. Продуктивність працівників зростає, оскільки вони не відволікаються на сторонні подразники або дискомфорт, а зосереджені на виконанні завдань. Також покращується атмосфера в колективі, знижується рівень конфліктності, що сприяє кращій командній роботі.

Таким чином, витрати на поліпшення умов праці слід розглядати як довгострокові інвестиції у людський капітал, що формують стабільну основу для розвитку компанії. Результати таких інвестицій можна оцінити за допомогою різних показників - рівня продуктивності, коефіцієнту плинності кадрів, кількості лікарняних днів, індексу задоволеності працівників, а також загального фінансового результату компанії. Усе це свідчить, що економічна ефективність заходів щодо покращення умов праці має вагоме значення для стабільного функціонування та конкурентоспроможності підприємства [26, с.474].

Визначення економічної ефективності заходів щодо покращення умов праці в ТОВ «Абетка смаку» дозволяє не лише оцінити соціальний вплив змін, але й чітко простежити їхній вплив на фінансові та виробничі показники підприємства. У практиці управління персоналом ефективність оцінюється

через конкретні показники, серед яких ключовими є: плинність кадрів, кількість днів тимчасової непрацездатності, рівень мотивації працівників, продуктивність праці, а також якість обслуговування клієнтів.

Одним із перших і найбільш очевидних показників є зменшення плинності кадрів. Висока плинність свідчить про незадоволення працівників умовами праці й призводить до постійних витрат на підбір, навчання та адаптацію нових співробітників. Наприклад, якщо до впровадження заходів рівень плинності складав 25%, а після - зменшився до 10%, компанія може зекономити суттєві кошти. Враховуючи, що на підбір, навчання та введення в посаду одного нового працівника компанія витрачає в середньому 12 000 грн, зменшення плинності на 5 осіб дає змогу зекономити близько 60 000 грн на рік.

Другим важливим показником є зменшення кількості днів непрацездатності, тобто скорочення кількості лікарняних. Покращення умов праці - наприклад, за рахунок модернізації вентиляції, освітлення, ротації персоналу між холодними й теплими зонами, облаштування побутових приміщень - прямо впливає на здоров'я працівників. Менше захворювань означає більше відпрацьованих годин і стабільність робочого процесу [28, с.299]. Наприклад, якщо кожен працівник на 4 дні рідше бере лікарняний, і це стосується щонайменше 30 осіб, економія становитиме близько 60 000 грн на рік (за середньої вартості одного дня відсутності - 500 грн).

Крім цього, підвищення мотивації та покращення якості обслуговування клієнтів є ще одним позитивним наслідком покращення умов праці. Працівники, які відчують турботу з боку роботодавця, краще налаштовані на роботу, демонструють доброзичливість, уважність і готовність швидко реагувати на потреби покупців. Це прямо впливає на рівень задоволеності клієнтів, лояльність і обсяги повторних покупок. Так, наприклад, створення «куточків відпочинку», проведення тренінгів з комунікації або впровадження механізмів зворотного зв'язку допомагає знизити рівень емоційного

вигорання, підвищити моральний клімат і, відповідно, покращити якість сервісу.

Ще один аспект - підвищення продуктивності праці за рахунок автоматизації рутинних процесів. Впровадження цифрових рішень (наприклад, електронного обліку товарів, автоматизованого планування змін, електронних систем контролю присутності) дозволяє значно зекономити час працівників, який можна спрямувати на виконання основних завдань. Це підвищує ефективність праці, знижує ймовірність помилок і сприяє зростанню прибутковості підприємства [4, с.352].

Таким чином, покращення умов праці не лише сприяє добробуту працівників, але й є вигідною інвестицією для компанії. Правильно оцінені та впроваджені заходи дають змогу оптимізувати витрати, підвищити ефективність діяльності та зміцнити позиції підприємства на ринку.

Для обчислення економічного ефекту заходів із покращення умов праці доцільно застосовувати метод порівняння витрат, які підприємство несе на реалізацію таких ініціатив, із отриманими фінансовими та нефінансовими вигодами. Найбільш наочним є використання конкретних прикладів, які демонструють зв'язок між вкладеними ресурсами та досягнутими результатами.

Наприклад, компанія може інвестувати 100 тис. грн у покращення побутових умов праці: облаштування комфортної їдальні, закупівлю термоодягу для працівників, удосконалення вентиляції чи впровадження системи мікротренінгів. Після впровадження таких заходів може спостерігатися зниження плинності кадрів, яке в середньому зменшує витрати на підбір, навчання й адаптацію нових працівників. Якщо раніше компанія щороку витрачала близько 200 тис. грн на заміну персоналу, а завдяки змінам ці витрати зменшилися до 50 тис. грн, то економія становить 150 тис. грн. У такому випадку економічна ефективність очевидна: вигоди перевищують інвестиції, а отже, заходи є доцільними.

Крім того, інвестиції в цифрові рішення - наприклад, програмне забезпечення для автоматичного планування змін, електронного табелювання та контролю залишків товару - також можуть дати відчутний економічний ефект. Автоматизація дозволяє зменшити потребу в ручній праці, знижує ризики помилок, економить час і оптимізує розподіл ресурсів. Якщо завдяки автоматизації вдається вивільнити щонайменше 15% робочого часу кожного працівника, який раніше витрачався на рутинні дії, підприємство отримує прямий приріст продуктивності без збільшення фонду оплати праці.

Однак не всі ефекти піддаються точному грошовому виміру. Такі аспекти, як покращення морального клімату в колективі, формування позитивного іміджу роботодавця, зниження рівня емоційного вигорання чи підвищення задоволеності працею, мають стратегічне значення. Вони впливають на здатність підприємства залучати й утримувати кваліфіковані кадри, а також підтримувати високу якість обслуговування клієнтів. У довгостроковій перспективі саме ці «нематеріальні активи» зміцнюють стійкість підприємства на ринку [14, с.203].

Таким чином, заходи з покращення умов праці варто розглядати не як одноразові витрати, а як інвестиції в людський капітал - найцінніший ресурс сучасного підприємства. Вони приносять відчутний економічний результат у формі зростання продуктивності, зниження втрат, скорочення витрат на кадри, а також забезпечують сталі конкурентні переваги у сфері роздрібної торгівлі. Такий підхід дозволяє будувати ефективну, лояльну та мотивовану команду, яка сприяє стабільному розвитку підприємства.

ВИСНОВОК

Дослідивши теоретичні основи умов праці персоналу, можна сказати, що:

Умови праці – це система збереження життя і здоров'я працівників у процесі трудової діяльності, що включає правові, соціально-економічні, організаційно-технічні, санітарно-гігієнічні, лікувально-профілактичні, реабілітаційні та інші заходи.

Умови праці знаходять своє відображення у всій сукупності виробничого середовища, що безпосередньо впливає на здоров'я і працездатність людини, задоволеність виконаною роботою і, як наслідок, результативність підсумкових показників підприємства. Умови праці, передбачені трудовим договором (контрактом), мають відповідати вимогам охорони праці.

Грамотно організовані умови праці для підприємства забезпечують як безпеку та збереження здоров'я, так й підвищують працездатність людини у процесі праці.

Визначення економічної ефективності заходів щодо покращення умов праці в ТОВ «Абетка смаку» підтверджує важливість системного підходу до організації робочих процесів. Використання різноманітних методів збору інформації, таких як анкетування, інтерв'ю, фокус-групи, а також аналіз плинності кадрів, лікарняних листів і показників продуктивності, дозволяє точно оцінити вплив змін на ефективність роботи персоналу. Визначення економічної вигоди через такі показники, як зниження витрат на підбір кадрів та лікарняні, а також підвищення продуктивності і мотивації, свідчить про беззаперечну вигоду від інвестицій у поліпшення умов праці. Це не лише забезпечує стабільність і зростання компанії, але й сприяє формуванню позитивного іміджу роботодавця, що має довгострокові перспективи на конкурентному ринку.

Людський капітал у ТОВ «Абетка смаку» виступає ключовим активом, що забезпечує динамічний розвиток і конкурентоспроможність підприємства. Служба роботи з персоналом, діючи в рамках загальної стратегії - від підбору й адаптації новачків до постійного навчання й розвитку кадрового резерву - формує єдину систему ефективного управління людьми. За рахунок продуманої кадрової політики, соціальних гарантій та мотиваційних програм підтримується оптимальна структура штату, збалансований віковий та освітній склад, а також висока залученість і лояльність співробітників. Активні внутрішні комунікації та елементи корпоративної культури сприяють згуртованості колективу і своєчасному вирішенню виробничих завдань. Завдяки такій комплексній роботі з персоналом компанія створює міцну основу для подальшого зростання продуктивності, якості обслуговування клієнтів та сталого розвитку бізнесу.

ТОВ «Абетка смаку» успішно функціонує в умовах високої конкуренції на ринку роздрібної торгівлі, забезпечуючи високий рівень обслуговування клієнтів і створюючи умови для розвитку персоналу. Компанія демонструє соціально орієнтований підхід, пропонуючи підтримку своїм працівникам через навчання, систему мотивації та соціальні гарантії. Однак для максимального ефекту від кадрової політики важливо знизити управлінське навантаження на керівників, покращити умови праці в складських і холодильних приміщеннях, а також приділити більше уваги емоційному благополуччю співробітників. Реалізація цих заходів допоможе не лише підвищити ефективність роботи персоналу, а й забезпечити більшу лояльність співробітників та знизити плинність кадрів.

У розділі 3 запропоновано комплекс заходів, спрямованих на вдосконалення управлінських процесів, психологічного клімату, фізичних умов праці, системи адаптації та навчання, а також соціальної підтримки персоналу ТОВ «Абетка смаку». Зміщення акценту на функціональну децентралізацію та автоматизацію рутинних завдань розвантажує керівника й підвищує оперативність прийняття рішень, а регулярні міні-фокус-групи,

тренінги з емоційної саморегуляції та куточки відпочинку створюють комфортне середовище й підтримують емоційний добробут співробітників. Покращення умов у холодних зонах та встановлення ергономічних антивтомних поверхонь знижують рівень професійних захворювань і лікарняних, а адаптаційні програми й внутрішні навчальні ініціативи прискорюють входження нових працівників і стимулюють кар'єрне зростання. Соціальні стимули - медичне страхування, пільги та підтримка в кризових ситуаціях - укріплюють лояльність персоналу й знижують плинність кадрів.

У підсумку, інвестиції в покращення умов праці виправдовують себе зростанням продуктивності, економією на витратах через скорочення лікарняних і заміни кадрів та зміцненням конкурентоспроможності підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акулов М. Г., Драбаніч А. В., Євась Т. В., Економіка праці та соціально-трудові відносини. Навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2012. 328 с.
2. Артеменко А.К., Антощенкова В.В., Пономарьова М.С. Мотивація та стимулювання праці в ефективному управлінні та інноваційній діяльності підприємства. *Вісник ХНАУ. Серія "Економічні науки": зб. наук. пр. Харк. нац. аграр. ун-т ім. В.В. Докучаєва*. 2020. № 1. С. 152–163.
3. Воржакова Ю. Класифікація кадрових ризиків покоління Z. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2019. Вип. 16. С. 234-241.
4. Гавкалова Н. Л. Соціально-економічний механізм ефективності менеджменту персоналу: методологія та концепція формування. Наукове видання. Харків: Вид. ХНЄУ, 2017. 400 с.
5. Гігієнічна класифікація умов праці за показниками шкідливості та небезпечності факторів виробничого середовища, важкості та напруженості трудового процесу / МОЗ України. К., 1998. 34 с.
6. Гетьман О., Білодід А. Інноваційні методи розвитку персоналу. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 17. С. 556-561.
7. Грішнова О. А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки. Київ, Т-во «Знання», 2018. 254 с.
8. Гончаров В. М. Концептуальні проблеми ефективності праці в Україні. *Вісник економічної науки України*. 2017. № 2. С. 33–37.
9. Дудукало Г. О. Удосконалення механізму управління підприємством на засадах ефективного використання персоналу. *Актуальні проблеми економіки*. 2013. № 8. С. 55-59.
10. Зеркалов Д. В. Охорона праці в галузі: Загальні вимоги: навчальний посібник. К.: «Основа». 2011. 551 с.

11. Ізюта П.О. Поняття належних та безпечних умов праці. *Науковий вісник Харківського національного університету внутрішніх справ*. 2017. № 2 С. 70-74.
12. Іляш О. І., Гринкевич С. С. Економіка праці та соціально-трудові відносини: навч. посібник. Київ: Знання, 2010. 476 с.
13. Кулініч І. А. Психологія управління. К.: Знання, 2015. 292 с.
14. Колот, А. М. Соціально-трудова сфера: стан відносин, нові виклики, тенденції розвитку : монографія К.: КНЕУ, 2010. 251 с.
15. Костенко Т.О. Сутність та соціально-економічне значення підвищення продуктивності праці в сучасних умовах. *Теоретичні та прикладні питання економіки*. 2013. Т. 1, № 28. С. 297–304.
16. Менеджмент персоналу: навч. посіб.: за заг. ред. В.М. Данюка. К.: КНЕУ, 2006. 398 с.
17. Менеджмент персоналу: Навч. Посібник / За заг. ред. В.М. Данюка, В.М. Петюха. К.: КНЕУ, 2014. 398 с.
18. Мурашко М.І. Менеджмент персоналу: Навч. посіб. для студентів ВНЗ. К.: 2015. 435 с.
19. Палеха Ю.І. Менеджмент персоналу: навч. посіб. К.: Ліра-К, 2011. 338 с.
20. Петенко І.В. Методичні підходи до визначення засад забезпечення відтворення та всебічного розвитку людського і трудового потенціалу. *Науковий вісник: Економіка праці та соціальна політика*. 2020. № 7. С. 95-97.
21. Петрашак О.О. Соціально-економічні важелі підвищення продуктивності праці в системі чинників її зростання в сучасних умовах. *Науковий вісник Буковинського державного фінансово-економічного університету. Економічні науки*. 2014. Вип. 27. С. 403–411.
22. Погрішук Б. В. Організація праці на підприємстві. Київ, 2010. 62 с.
23. Саніна О.В. Щодо визначення цінності поняття «умови праці». *Науковий вісник Пріоритетні напрямки розвитку правової системи України*. 2019. № 10. С. 79-82.

24. Ткачук К.Н., Халімовський М.О., Зацарний В. В., Зеркалов Д.В. Основи охорони праці: підручник. К.: Основа. 2018. 480 с.
25. Череп А. В., Шитікова Л. В. Методичні підходи до використання трудових ресурсів у відповідності з потенційними можливостями підприємства. *Бізнес-Інформ*. 2021. №10. С. 253–257.
26. Черкаський А.В. Деякі аспекти взаємовпливу ціннісних орієнтацій та структури міжособистісних відносин у сучасному колективі. *Актуальні проблеми психології*. 2013. Т. XIV. Ч. 6. С. 469-476.
27. Чернушкіна О. О. Сучасні аспекти управління продуктивністю праці. *Економіка і організація управління*. 2018. Вип. 4 (32). С. 163-172.
28. Шахно А.Ю. Людський капітал в умовах глобалізації: оцінювання, розвиток та державне регулювання: монографія. Кривий Ріг: Видавництво ФОП Чернявський Д.О., 2019. 360 с.
29. Швець І. Б., Коваленко Т. В. Комплексна оцінка якості управління персоналом: монографія. Донецьк: ДВНЗ «ДонНТУ», 2013. 160 с.
30. Швед В. В. Стимулювання праці в Україні. Аналіз існуючої ситуації. *Вісник ХНУ*. 2016. № 5. Т. 1. С. 63–67.