

ПРАЦЕЗДАТНІСТЬ ЯК ГОЛОВНИЙ ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

ЗЕЛЕНА Марія¹, БОГДАНОВА Єва², ОНОПРИЄНКО Оксана³

¹ Хмельницький національний університет

<https://orcid.org/0000-0002-9969-2427>

e-mail: zelenama@khmnu.edu.ua

² Хмельницький національний університет

<https://orcid.org/0009-0007-8855-1710>

e-mail: bohdanovayeva@khmnu.edu.ua

³ Хмельницький національний університет

<https://orcid.org/0009-0008-5083-6902>

e-mail: mariaverde4@ukr.net

У статті розглядається працездатність як ключовий чинник, що впливає на ефективність праці персоналу підприємства. Проаналізовано сутність поняття працездатності, її складові та етапи прояву в трудовому процесі. Особлива увага приділяється взаємозв'язку між рівнем працездатності працівників та продуктивністю їхньої діяльності. Наведено основні внутрішні й зовнішні фактори, що впливають на працездатність, а також методи її підтримки та стимулювання в умовах сучасного виробництва. Запропоновано практичні рекомендації щодо впровадження заходів, спрямованих на підвищення працездатності персоналу, з метою підвищення загальної ефективності функціонування підприємства.

Ключові слова: працездатність, ефективність праці, персонал підприємства, мотивація працівників, продуктивність, управління персоналом, трудовий потенціал, соціальні чинники, організація праці, умови праці.

<https://doi.org/10.31891/mdes/2025-18-7>

Стаття надійшла до редакції / Received 25.08.2025

Прийнята до друку / Accepted 12.10.2025

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Збільшення ефективності праці може впливати на здоров'я працівників в залежності від рівня трудового навантаження. Для кожної людини існує оптимальний рівень напруження, при якому досягається найвища продуктивність без шкоди для здоров'я. Професійна працездатність характеризується здатністю працювати з максимальною ефективністю без перевантаження організму. Різні види діяльності вимагають різного навантаження на функціональні системи організму. Фізична праця більше навантажує м'язи, тоді як розумова — центральну нервову систему. Важливо коректно визначити рівень навантаження, щоб створити сприятливі умови для ефективної праці. Втома, яка є наслідком фізичних або інтелектуальних зусиль, призводить до зниження продуктивності. Тому регулярний відпочинок і зміна виду діяльності необхідні для відновлення сил. Баланс між трудовим навантаженням і відпочинком є ключовим фактором для збереження високої працездатності та ефективності праці.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання підвищення продуктивності праці викликає значний інтерес у науковій спільноті як в Україні, так і за кордоном. Вагомий внесок у вивчення цієї проблематики зробили такі дослідники, як: Андрійчук В.Г., Ареф'єва О.В., Боумен К.Н., Бойчик М.І., Бутинець Ф.Ф., Боллох М.А., Бланк І.А., Василенко В.А., Горбонос Ф.В., Герасимчук В.Г., Коробова М.Я., Мацибора В.І., Мец В.О., Осовська Г.В., Покропивний С.Ф., Цаль-Цалко Ю.С., Цигилик І.І. та інші. У наукових працях цих авторів розглядаються різні напрями вдосконалення ефективності праці: мотиваційні інструменти, управлінські підходи, значення соціального середовища, інноваційні методи організації трудової діяльності, а також зовнішні економічні чинники, що впливають на працездатність персоналу. Систематизація існуючих наукових поглядів сприяє цілісному розумінню проблеми та визначенню ефективних механізмів її вирішення як на рівні окремих підприємств, так і економіки загалом.

ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ СТАТТЯ

Питання працездатності займає ключове місце у фізіології та психології праці, адже ефективність професійної діяльності напряму залежить від функціонального стану людини як біологічної і соціальної істоти. Висока продуктивність праці можлива лише за умови збереження

стабільної працездатності, яка забезпечує реалізацію знань, навичок і творчого потенціалу працівника. Наукові джерела розглядають працездатність як інтегральний показник фізіологічної та психологічної готовності до виконання завдань. З економічної точки зору — це здатність до ефективної діяльності, а її втрата означає неможливість досягнення результату. Таким чином, працездатність є важливим ресурсом підприємства, а її підтримка — необхідна умова зростання продуктивності праці.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є вивчення взаємозв'язку між працездатністю та ефективністю управління персоналом, а також їх вплив на загальну продуктивність підприємства.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Правомірно вважати, що працездатність визначається здатністю людини виконувати певну роботу протягом визначеного часу і залежить від різноманітних факторів як суб'єктивного, так і об'єктивного характеру (стать, вік, стан здоров'я, кваліфікація, умови праці тощо). Сучасна науково-технічна революція змінила не лише технологію виробництва, а й характер трудових процесів, де розумова праця стала основною. Це сприяло підвищенню продуктивності, але також значно збільшило навантаження на психіку працівника, що може призвести до стомлення, зниження уваги та працездатності. Розвиток гальмівного процесу в корі головного мозку при втомі є природною охоронною реакцією, яка запобігає виснаженню організму.

Доцільно підкреслити, що ще в епоху науково-технічної революції перед науковцями з фізіології та психології праці постало досить актуальне завдання, а саме знайти шляхи збереження протягом тривалого часу високої продуктивності праці без зниження її ефективності та при збереженні нормального стану функціональних систем організму в цілому. У 1911 році К. Е. Введенський визначив шість основних умов, що сприяють досягненню високої працездатності, які стали важливими для подальшого розвитку теорії організації праці. Першою умовою є правильне чергування праці та відпочинку, оскільки відсутність належного відпочинку знижує продуктивність і призводить до швидкого виснаження організму. Другою умовою є поступовий підхід до роботи, що передбачає початок з менш інтенсивних навантажень, щоб організм мав можливість адаптуватися до більших вимог. Третьою умовою є мірність та ритм роботи, адже занадто швидко чи нерівномірне виконання завдань може призвести до перенапруження та зниження ефективності. Четверта умова — це регулярні фізичні вправи і зміцнюючі навички, що сприяють підвищенню витривалості і покращенню результатів праці. П'ята умова полягає в сприятливому ставленні суспільства до праці, яке впливає на мотивацію працівників і їх емоційну стабільність. Останньою умовою є постійність і систематичність роботи. Встановлення чіткого порядку та регулярності в виконанні завдань дозволяє не лише підтримувати високу працездатність, але й зменшує ризик стресу та перевантажень, забезпечуючи стабільну ефективність праці. Всі ці умови тісно пов'язані між собою і утворюють основу для організації ефективної праці, яка сприяє досягненню високих результатів та збереженню здоров'я працівників. Отже, для забезпечення високої працездатності важливо поступово входити в роботу, що дозволяє організму адаптуватися без перенапруження. Також необхідні мірність і ритм праці, оскільки оптимальний ритм діяльності і рівень інформації сприяють ефективності та уникненню перенавантажень. Важливими є послідовність і систематичність роботи, які допомагають у накопиченні досвіду та розвитку навичок. Чергування праці та відпочинку, а також зміна видів діяльності, допомагають підтримувати працездатність і зменшують ризик виснаження. Продуктивна праця вимагає регулярних вправ і закріплення навичок, що робить організм більш стійким до негативних впливів. Сприятливе ставлення суспільства до праці також є важливою умовою для підвищення продуктивності та збереження здоров'я працівників [1, с. 78].

У останні десятиліття закордоном спостерігається позитивний досвід застосування концепції *healthcare management*, або управління здоров'ям персоналу, що активно впроваджується на підприємствах у різних країнах, таких як США, Японія, Німеччина, Близький Схід та Північна Африка. Цей підхід спрямований на створення умов для підтримки здоров'я працівників через різноманітні ініціативи та програми, що сприяють покращенню їхнього фізичного і психічного стану, що, у свою чергу, впливає на загальну продуктивність праці. Роботодавець на промисловому підприємстві відіграє ключову роль у формуванні здорового способу життя своїх працівників. Від моменту укладення трудового договору, коли співробітник погоджується виконувати свою роботу за умови грошової винагороди, роботодавець має можливість впливати на його здоров'я [2, с. 163].

Запровадження обов'язкових заходів, таких як щорічна диспансеризація, дні здоров'я, атестація робочих місць, є важливими кроками до забезпечення здоров'я співробітників. У разі, коли ці ініціативи є частиною корпоративної культури, працівники мають більше стимулів піклуватися про своє здоров'я. Практика зарубіжних країн показує, що так звані оздоровчі програми не лише сприяють покращенню здоров'я співробітників, але й ведуть до підвищення продуктивності праці, зменшення кількості пропусків та зниження витрат на лікування. Тому для кожного підприємства важливо замислитись над тим, чи достатньо уваги приділяється здоров'ю персоналу.

Навіть при обмежених фінансових можливостях можна впровадити економічно обґрунтовані заходи, які демонструватимуть працівникам, що керівництво піклується про їхнє здоров'я. Це може бути організація простих заходів, таких як проведення лекцій з охорони здоров'я, стимулювання фізичної активності на робочому місці, або створення умов для зручного відпочинку та релаксації. Часто керівники підприємств закликають працівників піклуватися про своє здоров'я, проте більшість працівників не звертає увагу на ці поради, що призводить до проблем зі здоров'ям і зниження працездатності. На промислових підприємствах важливо створити умови, за яких працівники будуть мотивовані піклуватися про своє здоров'я, наприклад, через обов'язкову диспансеризацію або участь у «Днях здоров'я». Впровадження таких програм сприятиме не лише покращенню самопочуття працівників, а й підвищенню їхньої продуктивності. З точки зору вигоди для підприємства, програми здорового способу життя виконують кілька важливих ролей. Вони можуть бути частиною соціального пакету, що підвищує лояльність працівників і сприяє їхній довготривалій роботі. Такі заходи також покращують корпоративну культуру та сприяють командоутворенню [3, с. 60].

Крім того, піклуючись про здоров'я працівників, підприємство зміцнює свій імідж як привабливий роботодавець, що допомагає залучити кваліфікованих спеціалістів (рисунк 1). Для ефективного впровадження системи Healthcare Management на промисловому підприємстві, необхідно розпочати з базових етапів, що включають медичний огляд співробітників та моніторинг їхньої захворюваності. Першим кроком є організація обов'язкових медичних оглядів для всіх працівників. Це дозволить не лише оцінити загальний стан здоров'я співробітників, а й визначити потенційні проблеми, які можуть вплинути на їх продуктивність. Водночас важливо вести статистику про кількість днів, коли працівники знаходяться на лікарняних, щоб мати чітке уявлення про рівень захворюваності на підприємстві. Наступним кроком є впровадження автоматизованої системи для збору і обробки даних про захворювання. Така система дозволяє відслідковувати дні, коли співробітники відсутні через хворобу, а також визначати причини відсутності. Це дає змогу скласти рейтинг співробітників за кількістю днів лікарняного, що в свою чергу допомагає виявити тих, хто потребує додаткової медичної уваги або корекції їх способу життя [4, с. 248].

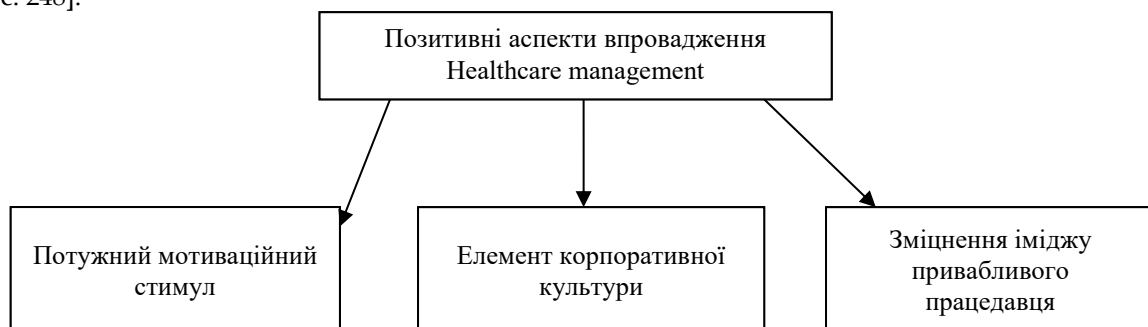


Рис. 1. Позитивні аспекти впровадження Healthcare management на підприємстві

Регулярний моніторинг цих даних допоможе керівництву і медичним працівникам підприємства своєчасно реагувати на підвищення рівня захворюваності та вживати необхідних заходів. Це можуть бути додаткові програми підтримки здорового способу життя, заходи щодо покращення умов праці чи організація тематичних днів здоров'я. Щомісячний аналіз таких даних лікарем підприємства дозволить відстежувати динаміку захворюваності та адаптувати програми для зниження кількості лікарняних і покращення загального стану здоров'я персоналу. Впровадження такої системи дозволяє не лише покращити здоров'я працівників, а й забезпечити ефективність роботи підприємства завдяки зниженню кількості непрацездатних днів та підвищенню продуктивності праці. Знаючи про підрозділи з високим рівнем захворюваності, HR-служба може заздалегідь розробити план «підстраховки»: найняти тимчасових працівників або

перерозподілити навантаження між співробітниками. Це дозволить оперативно реагувати на сезонні хвороби та можливі відсутності через планові операції, забезпечуючи безперервність роботи. Якщо виявиться, що працівники мають проблеми з легенями, але не з руховою активністю, HR-служба може впровадити програми для боротьби з курінням та покращення харчування. Для підвищення активності можна організувати клуби за інтересами на основі захоплень працівників, таких як гірські лижі, велоспорт чи риболовля, та проводити регулярні турніри. Прикладом успішної програми є ініціатива British Petroleum, де працівники отримували крокоміри, щоб щодня робити 10 000 кроків. Це сприяло покращенню здоров'я та підвищенню працездатності. Такий підхід можна адаптувати на Промисловому підприємстві для покращення фізичного стану працівників і зростання продуктивності [5, с. 7].

Одним із наступних кроків впровадження Healthcare management на підприємстві є допомога співробітникам у боротьбі зі стресом. Це можна здійснити через організацію релакс-кімнат, залучення корпоративних психологів чи відкриття масажного кабінету. Психологічну підтримку можна організувати через укладення договору з психологами, які будуть проводити сеанси на підприємстві. Для мотивації працівників можна запровадити систему доплат тим, хто кинув палити, а іншим збільшувати робочий день за час, витрачений у курілці. Встановлення турнікетів для контролю часу, проведеного у курілці, дозволить ефективно контролювати цей процес. Окрім того, важливо проводити навчання для працівників щодо здорового способу життя. Це можна організувати через лекції лікарів чи викладачів медичного факультету, що підвищить обізнаність працівників про важливість правильного харчування, фізичної активності та боротьби зі шкідливими звичками. У контексті впровадження програми здорового способу життя для працівників на промисловому підприємстві, ми вважаємо, що харчування безпосередньо впливає на рівень енергії, здоров'я та працездатності працівників. Тому ми рекомендуємо створити посаду менеджера з питань правильного харчування, який буде проводити для нових співробітників тренінг NQ (Nutritional Quotient). Цей тренінг охоплює основи правильного харчування, пояснення ролі білків, жирів, вуглеводів, вітамінів і мінералів, а також їх вплив на здоров'я людини. Далі може бути організована групова гра, в рамках якої працівники складатимуть збалансований раціон, наприклад, для вагітної жінки чи спортсмена. Як приклад заохочення здорового харчування на підприємстві, можна ввести систему компенсацій за обіди (або їх частину) для тих, хто харчується правильно. Так, в одній великій косметичній компанії діє програма «М'ясо – за свій рахунок», в рамках якої працівникам, які відмовляються від м'яса, видаються талони на обід у вегетаріанському кафе [7, с. 75].

У ході нашого дослідження ми виявили ще один цікавий приклад заохочення працівників до здорового харчування. Компанія Gift Solutions, відома своєю подарунковою мультикартою «Бум», закликає співробітників дотримуватися здорового харчування, використовуючи фінансовий інструмент. Вони уклали угоду з компанією, яка доставляє здорові обіди в офіс. Співробітникам, що купують безм'ясні страви (наприклад, суп, салат, гречку, рис чи картоплю), компанія компенсує 50% вартості обіду. За два роки кількість «вегетаріанців» в компанії зросла на 39%. У японських компаніях також заохочують працівників, які не беруть лікарняні протягом року, надаючи їм кредити зі зниженою відсотковою ставкою. Для впровадження здорового способу життя на промисловому підприємстві пропонуємо кілька ефективних та незвичайних методів, представлених у таблиці 1 [8, с. 57].

Для оцінки ефективності програми необхідно вести статистику захворюваності співробітників, відстежуючи зміни у тривалості та інтенсивності захворювань. Досвід компаній, як-от Cornwall University, показує, що за сім років участі в програмі healthcare management втрати через хворобу знизились з 7,8 до 3,5 дня на працівника. За оцінками експертів, правильне управління здоров'ям знижує захворюваність на 50%, а термін тимчасової непрацездатності – на 30%. За даними британської страхової компанії Вира, продуктивність праці здорових працівників вища на 20% [9].

Варто зазначити, що для успішного впровадження програми на промисловому підприємстві важливо постійно мотивувати співробітників до участі у програмі здорового способу життя та підтримувати їхній інтерес, що є одним з основних інструментів healthcare management. Вигода від впровадження програми healthcare management для роботодавця та персоналу на промисловому підприємстві очевидна: покращення умов праці та якості життя співробітників; зниження витрат на лікарняні, смертність та вихід на пенсію по інвалідності; сприяння утриманню персоналу, підвищення лояльності та мотивації; формування корпоративної культури та покращення іміджу на ринку праці. Впровадження програми не обов'язково повинно включати фітнес-центри чи спортивні заходи. Головним є формування культури здорового способу життя. Важливо, щоб

роботодавець враховував потреби працівників і пропонував їм гнучкі та актуальні рішення, як-от медичне страхування чи карта у фітнес-клуб.

Таблиця 1

Основні заходи по оздоровленню працівників на промисловому підприємстві

№ п/п	Назва заходу	Сутність заходу
1	Підбори вище п'яти сантиметрів – ходи в домашньому взутті	Це корпоративне взуття, так звані «чергові» шльопанці підприємств. Вони будуть видаватися працівникам, якщо вони вибрали взуття з підборами, що перевищують встановлену норму. Власне взуття необхідно буде залишити на цілий день, а на його місце надіти шльопанці, що виглядає не зовсім естетично. Ефективність цього заходу полягає в тому, що він допомагає знизити ризик травм на робочому місці та попередити проблеми зі спиною.
2	Ви працюєте в маркетинговому відділі, де доводиться тривалий час сидіти, вам нададуть ортопедичне крісло.	Після проведення медогляду на промисловому підприємстві, у відділах з переважно сидячою роботою може з'ясуватися, що у кожного другого працівника виникають проблеми зі спиною. Наприклад, співробітники маркетингу, які працюють 9-10 годин на день сидячи, часто стикаються з болями в спині через недостатню підтримку. Для вирішення цього ми пропонуємо закупити ортопедичні крісла, які знижують ризик захворювань опорно-рухового апарату, покращують комфорт працівників і зменшують відсутність через хвороби, підвищуючи продуктивність.
3	Якщо не скористався ліфтом, отримаєш яблуко чи апельсин.	На промисловому підприємстві можна запровадити понеділок та четвер як «Дні здоров'я». В ці дні на кожному поверсі будуть розміщені кошики з фруктами, і працівники, які піднялися сходами, а не скористалися ліфтом, зможуть взяти фрукт у якості винагороди за фізичне навантаження.
4	Прийшов на роботу хворий – заплати зі своєї кишені.	Якщо працівник підприємства прийшов на роботу з ознаками застуди, такими як нежить, кашель або підвищена температура, або у перші дні хвороби, він сплачує штраф. Це необхідно, щоб не заражати інших працівників і не переносити хворобу на ногах. Завдяки сучасним технологіям співробітники можуть залишатися на зв'язку з роботою, навіть перебуваючи вдома, що принесе більше користі для підприємства, ніж явка хворого і можливі негативні наслідки.
5	Полюбляеш страви пожирніше та посмачніше? Тоді дізнайся, скільки там калорій.	На підприємстві можна додатково до звичайного меню в їдальні запропонувати меню з низькокалорійними стравами, позначеними зеленими стікерами. Звичайні страви маркуються білими стікерами з чітким зазначенням калорійності чорним шрифтом. Психологи відзначають, що навіть якщо спочатку людина не звертає увагу на таку інформацію, з часом вона почне інтуїтивно обирати більш здорові страви з меншим вмістом калорій.

Підсумовуючи вищезазначене, ми пропонуємо вісім основних заходів, які, на нашу думку, можуть покращити працездатність працівників на промисловому підприємстві та сприяти їх оздоровленню. Ці заходи наведені нижче в таблиці 2 [9].

Таблиця 2

Ефективні заходи, щодо підвищення рівня працездатності працівників на промисловому підприємстві шляхом застосування програми healthcare management

Захід	Назва заходу
1	Необхідно вводити профілактичні заходи
2	Заохочення до фізичних вправ
3	Навчання співробітників
4	На підприємстві повинен бути лікар
5	Заохочення співробітників
6	Харчування працівників
7	Прояв особливої уваги до психічного здоров'я працівників
8	Допомога професіоналів

Розглянемо їх детальніше. По-перше, стосовно профілактичних заходів, ми маємо на увазі вакцинацію працівників промислового підприємства перед початком сезонної епідемії грипу. Як зазначалося раніше в дослідженні, за умови відсутності хвороб, працездатність співробітників зростає, що дозволяє їм працювати більш ефективно на користь підприємства. Другий захід — заохочення до фізичних вправ. На промисловому підприємстві можна створити умови для активного способу життя: встановити криту парковку для велосипедів та дозволити працівникам тренуватися під час обідньої перерви. За відсутності ресурсів можна частково фінансувати членство в спортзалах. Також пропонується проводити короткі семінари про здорові звички, зокрема уроки

йоги чи аеробіки. Заохочення активних учасників програми оздоровлення також є важливою складовою. Інноваційним заходом стане введення лікаря на підприємстві для швидких консультацій, що знижує витрати на медичні послуги та покращує репутацію. Ще одним кроком є надання винагород працівникам, які активно дбають про своє здоров'я, наприклад, покриття частини медичного страхування для тих, хто відповідає нормам здоров'я. Пропонується також впровадити здорове харчування, замінивши газовані напої на соки, молоко або мінеральну воду, а також поставити автомати з горіхами та сухофруктами. Задля зниження стресу доцільно створити програму допомоги для працівників з фінансовими проблемами чи підвищеним навантаженням. У разі недостатності цих заходів, доцільно залучати професіоналів для індивідуальної допомоги співробітникам, а також пропонувати відмову від куріння, зайняття схудненням та навчання управління стресом [10, с. 197].

Важливо зазначити, що на промисловому підприємстві настав час зробити крок до покращення здоров'я працівників. Основними компонентами програми healthcare management є інформування, навчання та зміна поведінкових звичок співробітників. Впроваджувати цю програму варто поступово, щоб оцінити її ефективність для конкретного підприємства. Керівництво може реалізувати програму самостійно або залучити зовнішніх експертів для підтримки здоров'я співробітників.

Варто відзначити, що підвищити працездатність працівників на промисловому підприємстві можна також шляхом покращення організації робочих місць. Керівництву підприємства слід внести корективи у розташування робочих місць, зробивши їх більш ергономічними. Для досягнення цієї мети пропонуємо впровадити систему 5S, або систему «Ощадливе підприємство». Її основна мета — комплексне вирішення виробничих проблем шляхом оптимізації процесів, що дозволяє скоротити використання площ, матеріалів, часу та трудових витрат на всіх етапах виробничого циклу. Це допомагає зменшити втрати та є ключем до досягнення високих результатів у всіх напрямках діяльності підприємства. Отже, 5S — це система організації та оптимізації робочого простору, яка є одним із інструментів бережливого виробництва (БП) і була розроблена в Японії. 5S складається з п'яти етапів (кроків), що представлені п'ятьма японськими словами, кожне з яких описує конкретну дію [10, с. 200].

Перший крок, Сеїрі (整理) «сортування» — чітке розмежування необхідних і непотрібних речей та позбавлення від зайвого. Видалення непотрібних предметів — на робочому місці промислового підприємства все обладнання та інструменти поділяються на необхідні та непотрібні. Непотрібні предмети потрібно видалити. Це дозволяє поліпшити культуру та безпеку праці. Усі працівники беруть участь у відсортуванні, визначаючи, які предмети слід: а) утилізувати; б) перемістити до місця зберігання; в) залишити для використання. Необхідно встановити чіткі правила сортування.

Другий крок, Сеїтон (整頓) «упорядкування» — організація зберігання необхідних предметів так, щоб їх легко було знайти і використати. Організація порядку, визначення місць для кожного предмета. Необхідні предмети повинні бути розташовані на зручних місцях для швидкого доступу. Важливо також маркувати ці місця для полегшення пошуку [9].

Третій крок, Сеїсо (清掃) «чистота» — підтримка чистоти й охайності на робочому місці. Впроваджуються заходи, щоб все залишалося в чистоті, а робочі зони були чітко визначені і позначені. Регулярне прибирання допомагає підтримувати робочі місця в належному стані, що запобігає виникненню проблем в роботі обладнання та забезпечує його функціональність.

Четвертий крок, Сеїкецу (清潔) «стандартизація» — встановлення стандартів для підтримання порядку та чистоти на постійній основі. Підтримка чистоти і порядку за допомогою регулярного виконання перших трьох кроків. Всі успішно знайдені рішення повинні бути зафіксовані письмово і візуально доступні на підприємстві для зручності і запам'ятовування. Розробка стандартів роботи, обслуговування обладнання і техніки безпеки.

П'ятий крок, Сіцукє (躰) «виховання» — формування звички ретельно дотримуватись установлених правил і процедур. Підтримка порядку через дисципліну і виконання стандартів. Важливо, щоб система 5S стала частиною повсякденної діяльності, і постійно вдосконалювалась. Необхідно візуалізувати покращення, впроваджувати нові стандарти і записувати пропозиції для подальших поліпшень [9].

Варто зазначити, що ця система дозволить навести порядок на промисловому підприємстві без значних капітальних витрат: окрім підвищення продуктивності праці, знизяться втрати, а також

знизиться рівень браку і травматизму. Крім того, вона створює необхідні умови для реалізації складних і дорогих виробничих та організаційних інновацій, забезпечуючи їх високу ефективність. Позитивні зміни в основному досягаються завдяки зміні ставлення працівників промислового підприємства до своєї роботи. Впровадження цієї системи на промисловому підприємстві дозволить забезпечити дисципліну серед усіх працівників, починаючи від робітників і до керівників. Кожен співробітник може стати ініціатором поліпшень на своєму робочому місці, тим самим підвищуючи ефективність підприємства в цілому. Отже, 5S — це методика для організації та стандартизації робочого середовища на промисловому підприємстві, яка включає такі переваги: 5S впорядковує робоче середовище, полегшуючи працю і мотивуючи працівників; покращує безпеку, ефективність роботи та сприяє досягненню кращих результатів, допомагаючи працівникам ідентифікувати себе з робочим місцем; оптимізує організацію робочого місця, зменшуючи потреби в ресурсах і встановлюючи чіткі правила для їх використання. Для забезпечення сталості порядку важливими є стандартизація процесів та проведення аудиту, який може бути пов'язаний із системою винагород. У таблиці 3 наведено план чек-листа для аудиту методу 5S, що допоможе оцінити поточний стан на робочому місці та розробити заходи для впровадження чистоти і порядку на промисловому підприємстві [9].

Таблиця 3

Приклад чек-листа аудиту методу 5S на промисловому підприємстві

Керівник підрозділу Аудитор		Прізвище керівника Прізвище аудитора		Дата:
Крок	Критерії	Оцінка		Примітки
Крок 1 – SEIRI	1. Всі не потрібні речі видалені і позначені			
	2. Всі непотрібні речі переміщені на нове місце або утилізовано			
	3. Визначені місця для знаходження матеріалів тощо			
	4. Розроблений список відсутніх предметів			
Крок 2 – SEITON	1. Всі шляхи та проходи доступні та вільні			
	2. Всі засоби виробництва чисті та функціональні			
	3. Робочі місця утримуються в чистоті			
	4. робочі місця для виробничих відходів та їх переробки в наявності та функціональні			
Крок 3 – SEISO	1. Графіки прибирання та обслуговування в наявності та виконуються			
	2. Робочі зони для робочих місць розподілені та позначені			
	3. Простір для завантаження доступне та вільний			
	4. Порядок підтримується через візуалізацію			
Крок 4 – SEIKETSU	1. Всі не потрібні речі систематично видаляються			
	2. Місця складування встановлені для мінімальної потреби та використовуються в необхідних цілях			
	3. Всі маркування та позначення доцільні			
	4. Співробітники притримуються вказівок та інструкцій по охороні та безпеці праці			
Крок 5 – SHITSUKE	1. Результати попереднього аудиту вивішені для ознайомлення			
	2. Плани заходів вивішені та реалізуються			
	3. Коригувальні дії по останньому аудиту виконані			
	4. Проводиться внутрішній аудит			
Загальна оцінка в балах				
Встановлений цільовий показник				

Методичну підтримку при впровадженні інструментів «Ощадливого підприємства» надаватиме відділ вдосконалення виробничої діяльності. Планується проведення навчання персоналу методам впровадження цих інструментів. Освоєння системи 5S дозволить працівникам проявити ініціативу в організації робочого місця, що покращить не тільки комфорт, а й моральний стан персоналу на підприємстві. Впровадження цієї практики на промисловому підприємстві сприятиме досягненню високих результатів у роботі та дозволить кожному працівникові підвищити свою ефективність. Впровадження системи 5S на промисловому підприємстві допоможе ефективно вирішити кілька важливих проблем, з якими часто стикаються організації. Система дозволить [11, с. 169]:

- зменшити надлишок матеріалів, які не є необхідними для поточної діяльності. Це дозволить оптимізувати простір і ресурси, що використовуються на підприємстві.

- скоротити втрати часу, що витрачається на очікування при транспортуванні предметів. Завдяки ефективній організації простору, всі матеріали та інструменти будуть знаходитися на своєму місці, що дозволить зменшити час на їх переміщення.

- знизити час, витрачений на пошук необхідних предметів. Всі інструменти та матеріали будуть чітко позначені та зберігатися в визначених місцях, що забезпечить швидкий доступ до них.

- усунути втрати часу, викликані зайвими рухами через неправильне розташування обладнання та матеріалів. Застосування системи 5С дозволить оптимізувати робочі місця, забезпечуючи раціональне розміщення всіх необхідних елементів для виконання завдань.

Отже, впровадження системи 5С на підприємстві не тільки покращить організацію робочого простору, але й призведе до значного підвищення ефективності роботи, зменшення витрат часу і ресурсів. Це має позитивний вплив на загальні результати підприємства.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Однак, варто підкреслити, що незалежно від того, який саме підхід буде обрано керівництвом промислового підприємства для його реалізації, важливо пам'ятати головне: навіть невеликі кроки в напрямку оздоровлення можуть суттєво покращити якості роботи працівників, а отже, позитивно вплинути на всю діяльність підприємства в цілому. Кроки, спрямовані на покращення умов праці та підвищення рівня здоров'я співробітників, можуть сприяти не лише збільшенню їх продуктивності, а й зміцненню корпоративного духу та зниженню рівня травматизму та захворюваності. Оптимізація рівня працездатності працівників є важливим завданням для промислового підприємства, і вона може бути досягнута через удосконалення організації робочих місць. Це включає не лише створення комфортних та безпечних умов праці, а й інтеграцію інноваційних підходів до організації робочого простору. Керівництву підприємства необхідно переглянути існуючу організацію робочих місць та внести зміни, орієнтуючись на ергономічність, що сприятиме не тільки фізичному комфорту працівників, а й підвищенню їх ефективності та зменшенню втоми. Одним з найбільш ефективних підходів є впровадження концепції «Ощадливого підприємства» (Lean Manufacturing), запозиченої з японського досвіду. Цей підхід передбачає комплексне вирішення проблем, що виникають на виробництві, шляхом організації процесів, що дозволяють зменшити потребу в просторах, матеріалах, часі та трудових витратах на всіх етапах виробничого циклу. Іншими словами, концепція «Ощадливого підприємства» спрямована на зниження витрат та скорочення втрат на всіх рівнях організації, що призводить до підвищення загальної ефективності виробництва. Окрім організаційних змін, для підвищення працездатності працівників важливо враховувати фізіологічні аспекти трудових процесів. Знання того, які умови роботи найбільше впливають на працездатність працівників, а також розуміння причин стомлюваності, дозволяє науково обґрунтовано підходити до оптимізації робочих процесів. У цьому контексті особливу увагу слід приділяти розробці заходів, що покращують умови праці, сприяють профілактиці втоми та допомагають працівникам працювати більш ефективно. Поліпшення умов праці є ключовим фактором, який безпосередньо впливає на рівень працездатності, а отже, й на загальну ефективність роботи підприємства.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Мекшун Л. Вплив стрес-менеджменту на працездатність людини й управління персоналом в умовах війни / Л. Мекшун // *Проблеми і перспективи економіки та управління*. – 2023. – № 2 (34). – С. 77–87. [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-2\(34\)-77-87](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-2(34)-77-87)
2. Василик А. В., Білик О. М., Пітько І. Ю. Забезпечення професійної працездатності персоналу в умовах нової соціоекономічної реальності // *Проблеми економіки*. – 2021. – № 3. – С. 160–166. <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2021-3-160-166>
3. Мороз Л. І. Працездатність та продуктивність праці як складники конкурентоспроможного працівника підприємства // *Інтелект XXI*. – 2019. – № 4. – С. 58–63.
4. Крамчанінова М. Д., Вахлакова В. В., Ледовська А. І. Аналіз умов праці та напрямки їх поліпшення // *Бізнес Інформ*. – 2020. – № 5. – С. 247–252. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-5-247-252>
5. Беліченко А. О., Янченко Н. В. Методи підвищення працездатності персоналу на підприємстві // *Регіональна економіка та управління*. – 2018. – № 4. – С. 5–8.
6. Швець І., Марикон Г. Методика оцінки конкурентоспроможності персоналу підприємства // *Cxid*. – 2013. – № 1(115). – С. 127–132. – DOI: [10.21847/1728-9343.2012.1\(115\).16372](https://doi.org/10.21847/1728-9343.2012.1(115).16372)

7. Бучинська Т. В. Конкурентоспроможність персоналу як основний чинник підвищення ефективності діяльності підприємства // *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. – 2016. – Вип. 10(1). – С. 74–77.
8. Тихонович О. Ю. Особливості умов праці для працівників із дистанційною формою зайнятості [Електронний ресурс] // *Вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право*. – 2024. – Вип. 74. – С. 56–61. <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2024.83.2.8>
9. Мостова Т. Стійкість персоналу: сутність та дуальний характер [Електронний ресурс] // *Економіка та суспільство*. – 2023. – № 51. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-73>
10. Безугла Т. В. Термінологічний зміст поняття «стійкість персоналу» та його взаємозв'язок із спорідненими поняттями предметної сфери // *Модельовання регіональної економіки*. – 2018. – Вип. 1(31). – С. 196–205.
11. Васюта В., Галайда Т., Черногорська Н. Розроблення та впровадження раціональних змінних режимів праці та відпочинку працівників промислового підприємства // *Глобальні та національні проблеми економіки*. – 2018. – № 23. – С. 169–174.

REFERENCES:

1. Mekshun, L. (2023). The impact of stress management on human performance and personnel management in wartime. *Problems and Prospects of Economics and Management*, (2)34, 77–87. [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-2\(34\)-77-87](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-2(34)-77-87)
2. Vasylyk, A. V., Bilyk, O. M., & Pitko, I. Yu. (2021). Ensuring professional working capacity of personnel in the new socio-economic reality. *Problems of Economy*, (3), 160–166. <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2021-3-160-166>
3. Moroz, L. I. (2019). Working capacity and labor productivity as components of a competitive enterprise employee. *Intellect XXI*, (4), 58–63.
4. Kramchaninova, M. D., Vakhakova, V. V., & Ledovska, A. I. (2020). Analysis of working conditions and ways to improve them. *Business Inform*, (5), 247–252. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-5-247-252>
5. Belichenko, A. O., & Yanchenko, N. V. (2018). Methods for improving employee performance at the enterprise. *Regional Economics and Management*, (4), 5–8.
6. Shvets, I., & Marykon, H. (2013). Methodology for assessing the competitiveness of enterprise personnel. *Skhid*, (1)115, 127–132. [https://doi.org/10.21847/1728-9343.2012.1\(115\).16372](https://doi.org/10.21847/1728-9343.2012.1(115).16372)
7. Buchynska, T. V. (2016). Personnel competitiveness as a key factor in increasing the efficiency of enterprise performance. *Scientific Bulletin of Uzhhorod National University. Series: International Economic Relations and World Economy*, 10(1), 74–77.
8. Tykhonovych, O. Yu. (2024). Features of working conditions for employees with remote employment [Electronic resource]. *Bulletin of Uzhhorod National University. Series: Law*, 74, 56–61. <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2024.83.2.8>
9. Mostova, T. (2023). Personnel resilience: Essence and dual nature [Electronic resource]. *Economy and Society*, (51). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-73>
10. Bezugla, T. V. (2018). The terminological meaning of the concept "personnel resilience" and its relationship with related concepts. *Modeling of the Regional Economy*, 1(31), 196–205.
11. Vasyuta, V., Halaida, T., & Chornohorska, N. (2018). Development and implementation of rational variable work and rest schedules for industrial enterprise employees. *Global and National Problems of Economics*, (23), 169–174.

WORKABILITY AS THE MAIN FACTOR IN INCREASING THE WORK EFFICIENCY OF ENTERPRISE PERSONNEL

ZELENA Mariya, BOHDANOVA Yeva, ONOPRIENKO Oksana
Khmelnitskyi National University

The article substantiates the role of workability as a decisive factor in enhancing labor efficiency at industrial enterprises. It explores the essence and structure of workability, its physiological, psychological, and social determinants, and emphasizes its dependence on the organization of labor, rest, and motivation systems. The study demonstrates that maintaining employees' sustainable workability directly affects productivity, occupational health, and enterprise competitiveness. Based on the analysis of classical and contemporary research, the paper identifies both internal (age, health, qualification, motivation) and external (working conditions, management style, corporate culture) factors influencing workability. Particular attention is paid to modern approaches to managing employees' health within the Healthcare Management concept, which is successfully applied in leading international companies. It includes initiatives such as preventive health programs, medical checkups, ergonomic workplaces, and the formation of healthy lifestyle habits. The article highlights the importance of creating a corporate environment where health, well-being, and safety become integral elements of personnel policy. The authors propose practical recommendations for implementing a system of health management and workplace optimization through the Japanese 5S (Lean Manufacturing) methodology, which promotes efficient workspace organization, discipline, and reduced fatigue. These measures increase employee engagement and motivation while reducing absenteeism and healthcare costs. The study concludes that preserving and enhancing workability requires a comprehensive approach combining physiological optimization, rational work-rest schedules, ergonomic improvements, and psychological support. Such an integrated strategy ensures long-term productivity growth and sustainable enterprise development.

Key words: work capacity, labor efficiency, enterprise personnel, employee motivation, productivity, personnel management, labor potential, social factors, labor organization, working conditions.