

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

ХМІЛЬ БОГДАН РОСТИСЛАВОВИЧ

Управління робочим часом в умовах сучасних викликів

спеціальність 073 Менеджмент
освітньо-професійна програма – Управління персоналом
Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи МЕНУП-41
Хміль Богдан Ростиславович

Науковий керівник:
к.е.н., доцент Прохоровська Світлана
Анатоліївна

ТЕРНОПІЛЬ – 2026

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОБОЧИМ ЧАСОМ.....	6
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ РОБОЧИМ ЧАСОМ ТА ЙОГО ВПЛИВУ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «БЕЙКЕР-ТІЛЛІ УКРАЇНА».....	21
2.1. Загальна характеристика та діагностика ТОВ «БЕЙКЕР-ТІЛЛІ УКРАЇНА»	21
2.2. Оцінка стану управління робочим часом на ТОВ «БЕЙКЕР-ТІЛЛІ УКРАЇНА»	27
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОБОЧИМ ЧАСОМ НА ТОВ «БЕЙКЕР-ТІЛЛІ УКРАЇНА».....	36
3.1. Напрями вдосконалення системи управління робочим часом на підприємстві	36
3.2. Оцінка ефективності запропонованих заходів щодо вдосконалення системи управління робочим часом.....	43
ВИСНОВКИ.....	50
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	53

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах розвитку економіки, цифровізації бізнес-процесів та трансформації ринку праці особливої актуальності набуває проблема ефективного управління робочим часом на підприємстві. Робочий час є одним із найважливіших ресурсів організації, від раціонального використання якого залежить продуктивність праці, ефективність діяльності персоналу, конкурентоспроможність підприємства та рівень його економічної стійкості. В умовах дистанційної зайнятості, гнучких форм організації праці та воєнного стану питання організації та контролю використання робочого часу потребують нових підходів і сучасних управлінських рішень.

Управління робочим часом охоплює широкий спектр управлінських процесів - від планування режимів праці та відпочинку до використання цифрових інструментів контролю, оптимізації трудових процесів, оцінки ефективності працівників та забезпечення балансу між професійним і особистим життям. Неефективна організація робочого часу призводить до зниження продуктивності праці, професійного вигорання працівників, зростання трудових конфліктів та погіршення результатів діяльності підприємства.

Аналіз останніх наукових досліджень та наукових праць. Теоретичні засади управління робочим часом та організації праці досліджувалися у працях багатьох зарубіжних і вітчизняних учених. Значний внесок у розвиток наукових підходів до організації праці та управління персоналом зробили Ф. Тейлор, П. Друкер, Г. Емерсон, А. Файоль, Ч. Генді, А. Грант та інші. Серед українських науковців вагомий внесок у дослідження проблем управління персоналом, організації праці, ефективного використання робочого часу та розвитку сучасних трудових відносин зробили О. Дяків, Є. Качан, С. Прохоровська, А. Жуковська, А. Коцур, В. Островерхов та інші.

Мета кваліфікаційної роботи. Дослідження сучасних підходів до управління робочим часом на підприємстві, аналіз системи організації робочого часу персоналу та розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності його використання.

Для досягнення поставленої мети визначено такі **завдання**:

- розкрити теоретичні основи управління робочим часом;
- дослідити сучасні підходи та інструменти організації робочого часу;
- проаналізувати особливості управління робочим часом в умовах цифровізації та воєнного стану;
- здійснити загальну характеристику діяльності ТОВ «БЕЙКЕР-ТІЛЛІ УКРАЇНА»;
- оцінити систему управління робочим часом на підприємстві;
- визначити основні проблеми та фактори впливу на ефективність використання робочого часу;
- розробити шляхи вдосконалення системи управління робочим часом на підприємстві.

Об'єктом дослідження є система управління робочим часом на ТОВ «БЕЙКЕР-ТІЛЛІ УКРАЇНА».

Предметом дослідження виступають організаційно-економічні механізми управління робочим часом персоналу в сучасних умовах господарювання.

Методи дослідження. У процесі роботи застосовано сукупність загальнонаукових та спеціальних методів, зокрема аналіз і синтез - для вивчення теоретичних засад управління робочим часом; порівняльний аналіз - для оцінки сучасних підходів до організації праці; статистичні методи - для аналізу показників діяльності підприємства; графічний метод - для наочного відображення результатів дослідження; SWOT-аналіз - для оцінки сильних і слабких сторін системи управління робочим часом на підприємстві.

Практичне значення роботи полягає у тому, що на основі проведеного аналізу розроблено рекомендації щодо вдосконалення системи управління робочим часом, підвищення продуктивності праці персоналу, оптимізації трудових процесів та забезпечення ефективного використання трудових ресурсів в умовах сучасних викликів.

Апробація результатів дослідження. Основні дослідження були висвітлені у матеріалах VII Всеукраїнської науково-практичної конференції з

міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів» (Тернопіль, ЗУНУ, 2026).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОБОЧИМ ЧАСОМ

Економічний успіх підприємства формується під впливом сукупності внутрішніх і зовнішніх факторів, серед яких особливе місце займає ефективність використання трудових ресурсів. У сучасних умовах господарювання важливого значення набуває саме управління робочим часом, оскільки воно безпосередньо впливає на продуктивність праці, швидкість виконання завдань, рівень організації праці та загальну результативність діяльності підприємства [23]. Науковці у сфері менеджменту та економіки праці розглядають ефективне використання робочого часу як один із ключових чинників підвищення конкурентоспроможності організації та забезпечення її стабільного розвитку [4, 10, 23, 45].

З урахуванням наукових підходів доцільно виділити основні фактори, що мають найбільший вплив на економічний успіх підприємства (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Фактори впливу на економічний успіх підприємства

Примітка. Складено автором на основі [4, 10, 12, 23, 45]

Наведена ієрархія свідчить про те, що ефективність управління робочим часом займає провідне місце серед факторів впливу на економічні результати діяльності підприємства. Рациональне використання робочого часу сприяє підвищенню продуктивності праці, скороченню непродуктивних витрат, покращенню організації трудових процесів та підвищенню ефективності управлінських рішень [23].

Робочий час є однією з базових категорій у системі управління персоналом та організації праці. Його зміст і значення формувалися під впливом розвитку економічної теорії, трудового права та менеджменту, що зумовлює наявність різних підходів до трактування цього поняття.

Управління робочим часом є важливою складовою ефективного менеджменту та організації праці. Значення часу як ключового ресурсу підкреслювали багато відомих науковців і практиків управління. Зокрема, Бенджамін Франклін зазначав: «Час – це гроші» [30].

Представники неокласичної економічної школи, зокрема Альфред Маршалл, розглядали робочий час як обмежений ресурс виробництва, ефективність використання якого безпосередньо впливає на результати діяльності підприємства [35]. У цьому підході акцент робиться не лише на тривалості робочого часу, а й на його продуктивності та раціональному розподілі.

У межах концепції наукового менеджменту вагомий внесок у дослідження робочого часу здійснив Фредерік Тейлор. Його наукові підходи стали підґрунтям для розвитку сучасних методів нормування праці та аналізу витрат робочого часу. Він обґрунтував необхідність нормування праці та детального аналізу витрат робочого часу, розглядаючи його як об'єкт управління, який можна вимірювати, стандартизувати та оптимізувати [43]. Подальший розвиток цих ідей пов'язаний із дослідженнями Френк Гілбрет та Ліліан Гілбрет, які зосереджували увагу на вивченні трудових рухів і структурі витрат часу [31].

У сучасній теорії менеджменту робочий час розглядається як стратегічний ресурс організації. Пітер Друкер підкреслював, що ключовим є не сам факт витрачання часу, а його результативність, особливо в умовах зростання ролі

інтелектуальної праці. Він наголошував: «Час є найдефіцитнішим ресурсом, і якщо ним не управляти, неможливо управляти нічим іншим» [28, 29]. Це зумовлює необхідність переходу від контролю часу до управління результатами діяльності працівників.

У сучасних умовах проблему ефективного використання робочого часу досліджують не лише класики менеджменту, а й сучасні науковці та бізнес-практики. Зокрема, американський професор Кел Ньюпорт у праці «Deep Work» зазначає: «Здатність глибоко зосереджуватися на складних завданнях стає однією з найцінніших навичок сучасної економіки» [37]. Науковець підкреслює, що в умовах постійних інформаційних відволікань саме концентрація та раціональне використання часу формують конкурентні переваги працівника.

Британський дослідник менеджменту Чарльз Генді наголошував: «Час є єдиним ресурсом, який не можна збільшити» [34]. Це твердження акцентує увагу на необхідності ефективного планування робочого процесу та оптимального розподілу часу між професійними завданнями.

Сучасний підхід до управління робочим часом також пов'язаний із проблемою професійного вигорання. Організаційний психолог Адам Грант зазначає: «Продуктивність визначається не кількістю витраченого часу, а якістю уваги» [32]. Така позиція свідчить про те, що надмірне навантаження та багатозадачність часто знижують ефективність праці й негативно впливають на психологічний стан працівників.

Сучасні підходи до управління персоналом розглядають робочий час як важливу складову трудового потенціалу працівника та фактор підвищення ефективності діяльності підприємства. Увага приділяється не лише кількісним параметрам часу, а й його якості, зокрема рівню концентрації працівника, можливостям відновлення працездатності та забезпеченню балансу між роботою і особистим життям [25].

Робочий час характеризується такими основними ознаками, як тривалість, інтенсивність, структура та режим використання. Він включає як продуктивні витрати часу, пов'язані безпосередньо з виконанням трудових функцій, так і

непродуктивні втрати, що виникають унаслідок організаційних або технічних недоліків.

Таблиця 1.1

Підходи до трактування поняття «робочий час» у науковій літературі

Вчений	Трактування поняття «робочий час»
Альфред Маршалл	Робочий час як обмежений виробничий ресурс, ефективність використання якого впливає на результати діяльності підприємства та рівень продуктивності праці.
Фредерік Тейлор	Робочий час як об'єкт управління, що підлягає вимірюванню, нормуванню та оптимізації з метою підвищення ефективності праці.
Френк Гілбрет	Робочий час через аналіз трудових рухів, акцентуючи увагу на його раціоналізації та усуненні зайвих витрат часу.
Ліліан Гілбрет	Підкреслюється значення психологічних аспектів використання робочого часу, зокрема впливу втоми та умов праці на його ефективність.
Пітер Друкер	Робочий час як стратегічний ресурс, ефективність якого визначається не тривалістю, а результативністю діяльності працівника.
Стівен Кові	Робочий час як інструмент досягнення пріоритетних цілей, що потребує правильного планування та визначення важливості завдань.
Кел Ньюпорт	Робочий час як ресурс для «глибокої роботи», де ключове значення має концентрація уваги та мінімізація інформаційних відволікань.
Адам Грант	Робочий час як фактор продуктивності, ефективність якого залежить від якості уваги, мотивації та психологічного стану працівника.
Чарльз Генді	Робочий час як незамінний і обмежений ресурс, який потребує раціонального розподілу між професійною діяльністю та особистим життям.

Примітка. Складено автором на основі [25, 28, 29, 32, 34, 35, 37]

Аналіз наукових підходів до трактування поняття «робочий час», які подано в таблиці 1.1, свідчить про поступову еволюцію його розуміння від суто кількісної характеристики до комплексної управлінської категорії. У ранніх економічних дослідженнях робочий час розглядався як обмежений виробничий ресурс, ефективність використання якого безпосередньо впливає на результати діяльності підприємства. У межах концепцій наукового менеджменту основна увага приділялася вимірюванню, нормуванню та раціоналізації витрат робочого часу з метою підвищення продуктивності праці. Подальші дослідження доповнили ці підходи врахуванням організаційних і психологічних аспектів використання часу, зокрема впливу умов праці, втоми та структури трудових процесів. У сучасних умовах робочий час розглядається як стратегічний ресурс організації, ефективність якого визначається не лише його тривалістю, а

передусім результативністю використання, що відображає орієнтацію управління персоналом на досягнення конкретних результатів діяльності.

Важливою характеристикою робочого часу є його поділ на окремі види залежно від умов організації праці та режиму роботи. У сучасній практиці управління персоналом виділяють нормований, ненормований та гнучкий робочий час (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Види робочого часу та їх характеристика

Нормований робочий час	Ненормований робочий час	Гнучкий робочий час
Передбачає чітко встановлену тривалість робочого дня або тижня відповідно до законодавства та внутрішніх нормативів підприємства. Забезпечує стабільність трудового процесу та можливість ефективного планування.	Характеризується можливістю залучення працівника до виконання обов'язків понад встановлену норму без чіткої фіксації понаднормових годин. Застосовується для окремих категорій працівників.	Передбачає варіативність початку та закінчення робочого дня за умови дотримання загальної норми часу. Сприяє підвищенню мотивації та адаптації до індивідуальних потреб працівників.

Примітка. Складено автором на основі [7, 10, 16]

Нормований робочий час передбачає чітко встановлену тривалість робочого дня або тижня, яка регламентується законодавством і внутрішніми нормативними документами підприємства. Такий режим забезпечує стабільність трудового процесу, дозволяє ефективно планувати діяльність і контролювати витрати часу.

Ненормований робочий час характеризується можливістю залучення працівника до виконання службових обов'язків понад встановлену норму без чітко визначеного обсягу понаднормових годин. Він зазвичай застосовується для окремих категорій працівників, діяльність яких пов'язана з підвищеною відповідальністю або необхідністю виконання завдань у нерегламентований час.

Гнучкий робочий час передбачає варіативність початку та закінчення робочого дня за умови дотримання встановленої норми тривалості робочого часу. Цей підхід набуває все більшого поширення в умовах цифровізації та розвитку дистанційної зайнятості, оскільки сприяє підвищенню мотивації працівників і адаптації до індивідуальних потреб.

Значення робочого часу проявляється через його вплив на ключові аспекти діяльності підприємства та працівників (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Значення робочого часу через його вплив на ключові аспекти діяльності

Примітка. Складено автором на основі [10; 43]

Насамперед, раціональне використання робочого часу є важливим чинником підвищення продуктивності праці, оскільки дозволяє збільшити обсяг виконаних робіт без додаткових ресурсних витрат.

Крім того, ефективне управління робочим часом сприяє підвищенню загальної ефективності організації. Чітке планування, оптимізація процесів і зменшення втрат часу забезпечують кращу координацію діяльності, зниження витрат та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Не менш важливим є вплив організації робочого часу на добробут працівників. Раціональний режим роботи сприяє збереженню фізичного та психологічного здоров'я, запобігає перевтомі та професійному вигоранню, а також забезпечує баланс між професійним і особистим життям. Це, у свою чергу, позитивно впливає на мотивацію персоналу та якість виконання трудових обов'язків.

Ефективне управління робочим часом є важливою складовою системи управління персоналом, оскільки забезпечує раціональне використання трудових ресурсів і підвищення продуктивності праці. У сучасних умовах для

цього застосовується комплекс методів та інструментів, що охоплюють як індивідуальний рівень організації праці, так і рівень підприємства в цілому.

Одним із базових підходів є тайм-менеджмент, який передбачає сукупність методів і прийомів раціонального використання часу [44]. Його основною метою є підвищення особистої ефективності працівника шляхом визначення пріоритетів, планування завдань і контролю їх виконання. Тайм-менеджмент включає такі інструменти, як складання списків завдань, встановлення дедлайнів (крайніх часових меж), делегування повноважень і мінімізація факторів, що відволікають. Його застосування сприяє зниженню втрат часу та підвищенню результативності діяльності.

Важливим методом управління робочим часом є нормування праці, яке полягає у встановленні науково обґрунтованих норм часу на виконання певних трудових операцій. Воно дозволяє визначити оптимальні витрати часу, необхідні для виконання завдань, а також виявити резерви підвищення продуктивності праці. Нормування праці сприяє упорядкуванню трудових процесів, підвищенню дисципліни праці та забезпеченню об'єктивної оцінки результатів діяльності працівників.

Планування робочого часу виступає ще одним важливим інструментом, що забезпечує узгодженість дій працівників і структурних підрозділів. Воно передбачає розподіл завдань у часі, визначення їх пріоритетності та встановлення термінів виконання. Планування може здійснюватися як на індивідуальному рівні, так і на рівні організації в цілому, охоплюючи складання графіків роботи, календарних планів та виробничих програм. Раціональне планування дозволяє уникнути перевантаження працівників, мінімізувати простой та забезпечити ефективне використання робочого часу.

У сучасних умовах значну роль відіграють цифрові інструменти управління робочим часом. Зокрема, системи обліку та відстеження часу (тайм-трекери) дають змогу фіксувати витрати часу на виконання окремих завдань, аналізувати продуктивність працівників і виявляти неефективні процеси. Використання таких інструментів підвищує прозорість діяльності та сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень [44].

Важливим елементом сучасного управління є також використання CRM-систем (орієнтовані на управління взаємовідносинами з клієнтами) та ERP-систем (комплексне управління ресурсами підприємства), які забезпечують інтеграцію інформації про завдання, ресурси та результати діяльності підприємства (рис.1.3) [36].

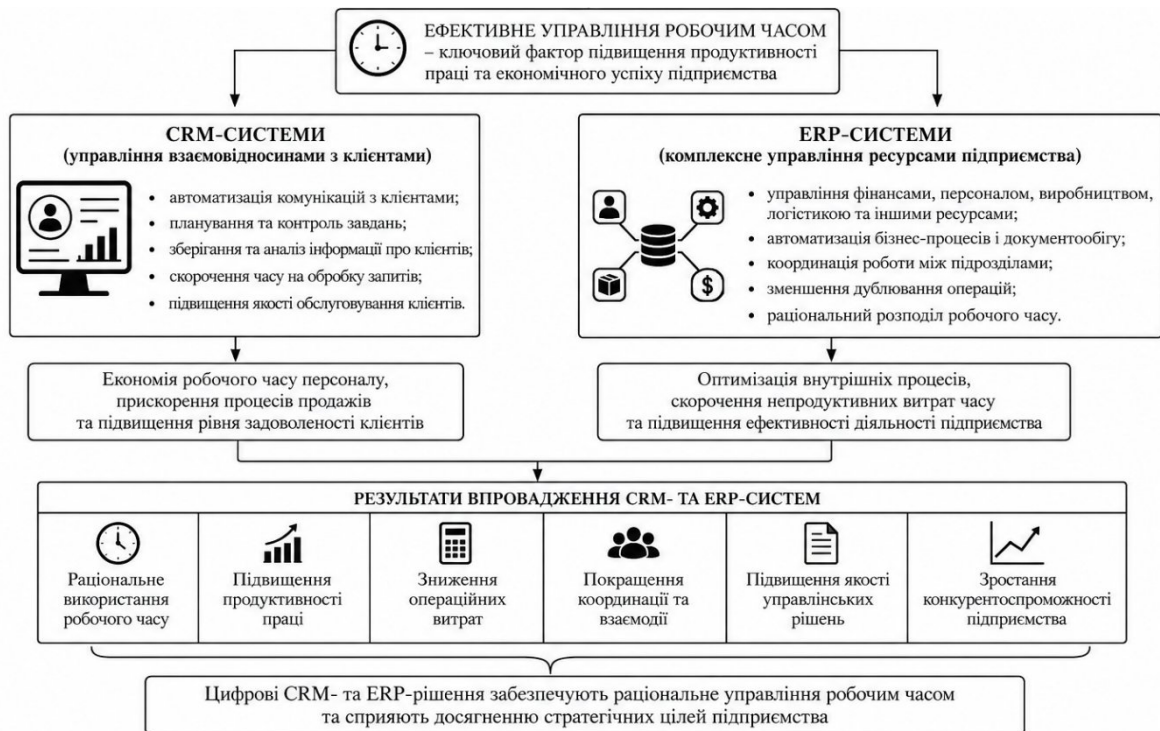


Рис. 1.3. Роль CRM- та ERP-систем у ефективному управлінні робочим часом на підприємстві

Примітка. Складено автором на основі [44]

Ці системи дозволяють координувати роботу персоналу, контролювати виконання завдань у реальному часі та оптимізувати використання робочого часу (табл.1.3).

Таблиця 1.3.

Характеристика CRM та ERP-систем

Критерій	CRM-системи	ERP-системи
Сутність	Система управління взаємовідносинами з клієнтами	Система комплексного управління ресурсами підприємства
Основне призначення	Організація роботи з клієнтами та продажами	Інтеграція та управління всіма бізнес-процесами підприємства

<i>Продовження табл. 1.3</i>		
Основні функції	Облік клієнтів, історія взаємодії, управління продажами, автоматизація комунікацій	Планування ресурсів, управління фінансами, виробництвом, персоналом, логістикою
Вплив на робочий час	Скорочення часу на пошук інформації, автоматизація рутинних завдань, покращення планування роботи	Оптимізація використання часу через узгодження процесів, зменшення дублювання функцій
Рівень застосування	Переважно відділи продажів, маркетингу, сервісу	Усі підрозділи підприємства
Результат використання	Підвищення ефективності взаємодії з клієнтами та продуктивності працівників	Підвищення загальної ефективності діяльності підприємства та оптимізація ресурсів

Примітка. Складено автором на основі [24; 25; 26; 36,38,39]

Окрему увагу слід приділити гнучким методологіям управління, таким як Agile та Scrum, які набули широкого поширення в умовах динамічного середовища. Вони передбачають поділ роботи на короткі часові інтервали, чітке формулювання завдань і регулярний контроль результатів (табл. 1.4.) [26, 40].

Таблиця 1.4

Особливості застосування Agile та Scrum в управлінні робочим часом

Характеристика	Agile	Scrum
Тип підходу	Загальна концепція управління	Конкретна методологія в межах Agile
Основна ідея	Гнучкість, адаптація до змін, ітераційність	Чітка організація роботи через спринти
Організація робочого часу	Поділ роботи на короткі цикли з можливістю змін	Фіксовані короткі періоди роботи (спринти)
Планування	Гнучке, з можливістю постійного перегляду завдань	Чітке планування на кожен спринт
Контроль виконання	Регулярний аналіз результатів і коригування процесів	Щоденні зустрічі та оцінка результатів після спринту
Вплив на використання часу	Підвищує адаптивність і зменшує втрати часу	Забезпечує чітку структуру та дисципліну використання часу
Сфера застосування	Різні сфери діяльності, особливо проєктна робота	Командна робота, особливо в ІТ та проєктному менеджменті

Примітка. Складено автором на основі [23; 24; 25; 31, 40]

Agile є загальною концепцією управління, що базується на принципах гнучкості, адаптивності та орієнтації на результат. Сутність цього підходу полягає у поділі робочого процесу на короткі цикли (ітерації), що дозволяє швидко реагувати на зміни, коригувати завдання та ефективно використовувати

робочий час. Agile передбачає постійну взаємодію між учасниками команди, регулярний аналіз результатів і поступове вдосконалення процесів.

Scrum, у свою чергу, є конкретною методологією, що реалізує принципи Agile. Його сутність полягає в організації роботи команди через чітко визначені ролі, поділ завдань на короткі періоди (спринти) та регулярні зустрічі для оцінки прогресу. Використання Scrum дозволяє структурувати робочий час, підвищити прозорість виконання завдань і забезпечити більш ефективне використання ресурсів.

Використання наведених інструментів сприяють оптимізації робочого часу. Це особливо актуально в умовах цифровізації та зростання ролі проєктної діяльності рис 1.4).

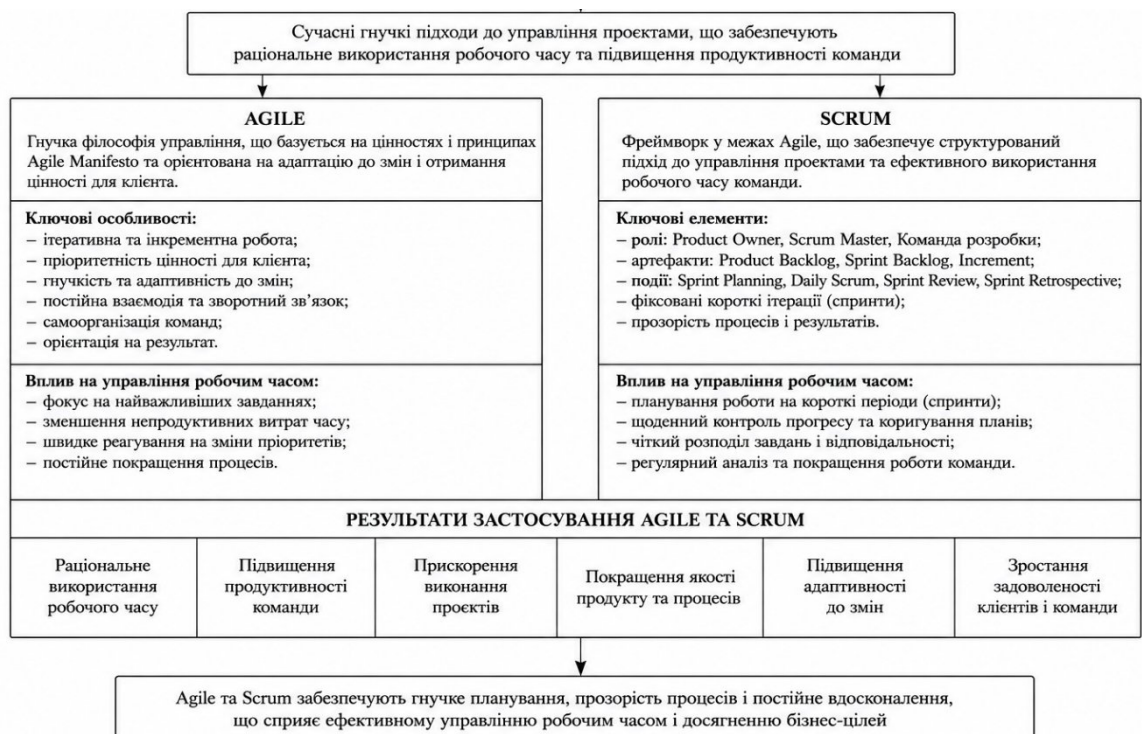


Рис. 1.4. Роль використання Agile та Scrum для оптимізації робочого часу підприємства.

Примітка. Складено автором на основі [23; 24; 26, 40]

У сучасних умовах трансформації ринку праці, цифровізації економіки та зростання ролі інтелектуальної праці відбувається переосмислення підходів до управління робочим часом. Традиційні моделі організації праці поступово доповнюються гнучкими формами зайнятості, орієнтованими на результат, ефективність і добробут працівників. У наукових дослідженнях українських

учених підкреслюється необхідність адаптації систем управління персоналом до нових соціально-економічних умов, що вимагає впровадження сучасних підходів до організації робочого часу.

Одним із ключових напрямів є впровадження гнучкого графіка роботи. Його сутність полягає у наданні працівникам можливості самостійно визначати час початку і завершення робочого дня в межах встановленої норми робочого часу. Українські дослідники відзначають, що застосування гнучкого графіка сприяє підвищенню мотивації персоналу, зменшенню рівня стресу та покращенню продуктивності праці. Крім того, такий підхід дозволяє підприємствам більш ефективно реагувати на зміни зовнішнього середовища та оптимізувати використання трудових ресурсів.

Важливим сучасним підходом є розвиток віддаленої (дистанційної) роботи, яка набула особливого поширення в умовах глобальних кризових явищ та цифровізації. Сутність цього підходу полягає у виконанні працівником своїх обов'язків поза межами традиційного робочого місця з використанням інформаційно-комунікаційних технологій. Вітчизняні науковці наголошують, що дистанційна робота дозволяє значно скоротити непродуктивні витрати часу, зокрема пов'язані з переміщенням до місця роботи, а також підвищує гнучкість організації праці [23]. Водночас підкреслюється необхідність ефективного контролю та самодисципліни працівників для забезпечення результативності такої форми зайнятості.

Суттєвого значення набуває концепція забезпечення балансу між роботою та особистим життям (work-life balance) [24; 33]. Українські дослідники у сфері управління персоналом [3] розглядають її як важливий чинник підвищення ефективності праці та збереження людського капіталу. Дотримання балансу між професійною діяльністю та особистим життям сприяє зниженню рівня професійного вигорання, підвищенню задоволеності працею та формуванню довгострокової мотивації персоналу. У цьому контексті робочий час розглядається не лише як виробничий ресурс, а й як інструмент забезпечення якості життя працівника (рис. 1.5).

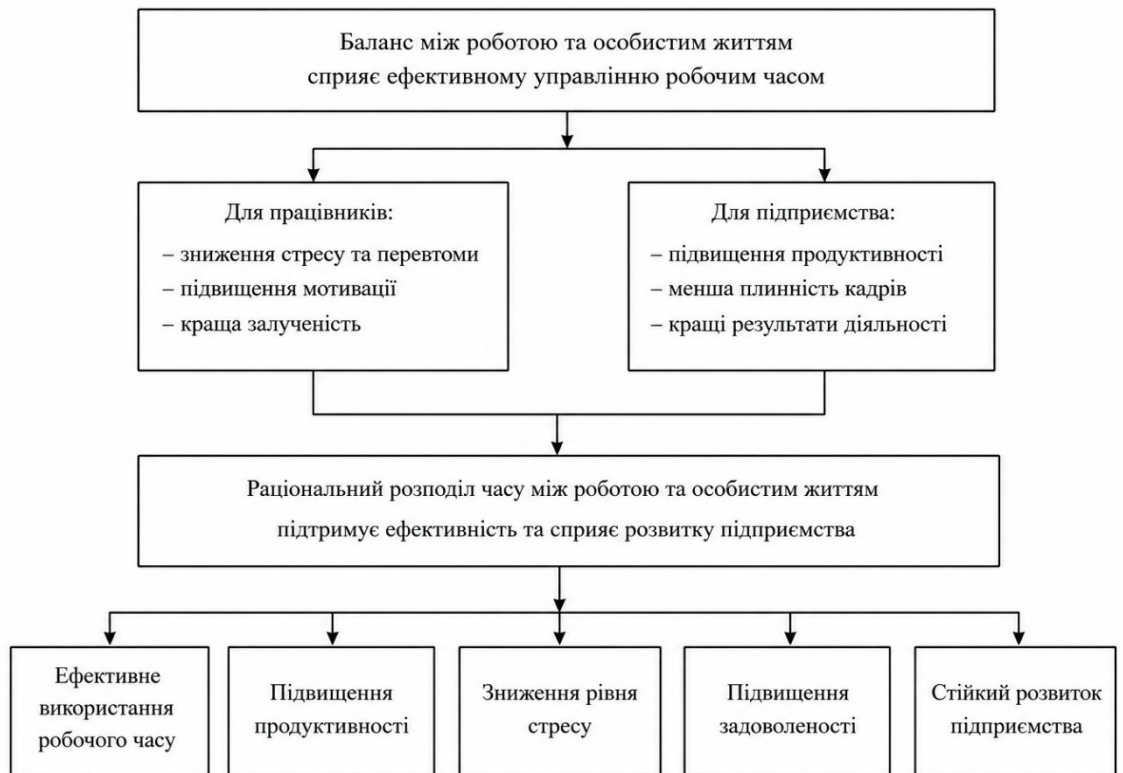


Рис. 1.5. Переваги концепції забезпечення балансу між роботою та особистим життям (work-life balance)

Примітка. Складено автором на основі [33]

Ще одним важливим напрямом є цифровізація управління персоналом, яка передбачає використання сучасних інформаційних технологій для організації, обліку та контролю робочого часу [32]. Українські науковці зазначають, що впровадження HR-інформаційних систем, автоматизованих платформ та цифрових інструментів дозволяє підвищити прозорість процесів, оптимізувати планування робочого часу та зменшити адміністративне навантаження. Цифровізація також сприяє розвитку нових форм зайнятості та підвищенню гнучкості організації праці [5; 6; 23; 24].

В умовах воєнного стану управління робочим часом зазнає суттєвих трансформацій, що пов'язані з нестабільністю економічного середовища, безпековими ризиками та змінами в організації праці. Українські науковці та практики зазначають, що підприємства змушені адаптувати режими роботи до нових умов, зокрема впроваджувати скорочені або змінні графіки, дистанційну зайнятість, а також комбіновані формати роботи. Важливим фактором стає

забезпечення безпеки працівників, що впливає на тривалість і структуру робочого часу, включаючи перерви під час повітряних тривог або обмеження доступу до робочих місць [22; 24; 25].

Крім того, воєнний стан зумовлює підвищений рівень психологічного навантаження на працівників, що потребує більш гнучкого підходу до організації робочого часу. У цих умовах особливого значення набуває баланс між роботою та відновленням, а також індивідуалізація графіків роботи. Водночас підприємства стикаються з проблемами нерівномірного навантаження, дефіциту кадрів і необхідності швидкого перерозподілу функцій, що ускладнює планування та контроль робочого часу.

Також слід відзначити, що в умовах воєнного стану посилюється роль цифрових технологій, які забезпечують безперервність діяльності підприємств і дозволяють організовувати роботу персоналу незалежно від їхнього місцезнаходження. Це сприяє збереженню продуктивності праці навіть в умовах обмежень, проте водночас вимагає нових підходів до контролю та оцінки використання робочого часу [39].

З правової точки зору робочий час визначається як встановлений законодавством або трудовим договором період, протягом якого працівник повинен виконувати свої трудові обов'язки. В Україні це поняття закріплене в Кодекс законів про працю України, який регламентує тривалість робочого часу, порядок його обліку та особливості застосування різних режимів праці [7].

Управління робочим часом в Україні регулюється нормами трудового законодавства, зокрема Кодексом законів про працю України та спеціальними законами, прийнятими в умовах воєнного стану (табл. 1.5.)

Таблиця 1.5

Нормативно-правове регулювання управління робочим часом в Україні

Нормативно-правовий акт	Основні положення щодо управління робочим часом
Кодекс законів про працю України (КЗпП України)	Визначає загальні норми тривалості робочого часу, режиму праці та відпочинку, надурочних робіт, скороченого і неповного робочого часу, часу відпочинку та відпусток. Зокрема, ст. 50 КЗпП встановлює нормальну тривалість робочого часу — не більше 40 годин на тиждень.
<i>Продовження табл. 1.5</i>	

Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» № 2136-IX	Встановлює особливості регулювання робочого часу в період воєнного стану. Передбачає можливість збільшення тривалості робочого часу до 60 годин на тиждень для працівників критичної інфраструктури, скорочення щотижневого відпочинку до 24 годин, а також незастосування окремих норм КЗпП щодо святкових і неробочих днів.
Закон України «Про відпустки»	Регулює порядок надання щорічних, соціальних, додаткових та інших видів відпусток, а також визначає особливості часу відпочинку працівників.
Закон України «Про оплату праці»	Визначає економічні та організаційні засади оплати праці, включаючи оплату надурочних робіт, роботи у вихідні дні та компенсацію за понаднормову працю.
Закон України «Про охорону праці»	Передбачає вимоги щодо безпечних умов праці, раціонального режиму праці та відпочинку, запобігання перевтомі працівників і професійному вигоранню.
Закон України «Про колективні договори і угоди»	Надає можливість регулювання режиму робочого часу, графіків роботи та організації праці через колективні договори на підприємстві.
Закон України «Про державну службу»	Визначає особливості режиму робочого часу, дисципліни праці та організації роботи державних службовців.
Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні»	Регулює особливості організації праці посадових осіб органів місцевого самоврядування, у тому числі режим робочого часу та службову дисципліну.
Закон України «Про правовий режим воєнного стану»	Визначає правові засади функціонування органів державної влади та підприємств у період воєнного стану, що впливає на організацію трудових відносин і режим робочого часу.

Примітка. Складено автором на основі [7, 14, 15, 17, 18, 19, 20]

Базові положення щодо робочого часу визначаються КЗпП України, відповідно до якого нормальна тривалість робочого часу становить 40 годин на тиждень [7]. Окремо регламентуються питання дистанційної роботи, яка визначається як форма організації праці, за якої працівник виконує свої обов'язки поза приміщенням роботодавця з використанням інформаційно-комунікаційних технологій.

Особливості регулювання трудових відносин у період воєнного стану визначаються Законом України №2136-IX [20]. Відповідно до цього закону, роботодавець отримує ширші повноваження щодо організації робочого часу. Зокрема, нормальна тривалість робочого часу може бути збільшена до 60 годин на тиждень для працівників, зайнятих на об'єктах критичної інфраструктури.

Крім того, законодавство передбачає можливість:

- самостійного визначення роботодавцем режиму роботи (п'ятиденний або шестиденний робочий тиждень);
- встановлення часу початку і закінчення робочого дня залежно від умов діяльності підприємства;
- скорочення тривалості щотижневого відпочинку (у виняткових умовах) .

В умовах воєнного стану також спрощується впровадження дистанційної роботи: роботодавець може запровадити її на підставі наказу без необхідності внесення змін до трудового договору, що забезпечує гнучкість організації праці.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ РОБОЧИМ ЧАСОМ ТА ЙОГО ВПЛИВУ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «БЕЙКЕР-ТІЛЛІ УКРАЇНА»

2.1. Загальна характеристика та діагностика ТОВ «БЕЙКЕР-ТІЛЛІ УКРАЇНА»

ТОВ «БЕЙКЕР-ТІЛЛІ УКРАЇНА» є аудиторсько-консалтинговою компанією, що входить до міжнародної мережі Baker Tilly International. Компанія здійснює свою діяльність відповідно до чинного законодавства України та власних установчих документів. Основними напрямками її роботи є надання професійних послуг у сфері аудиту, бухгалтерського обліку, податкового консультування та фінансового консалтингу для підприємств різних галузей економіки [2].

Головною метою діяльності ТОВ «БЕЙКЕР-ТІЛЛІ УКРАЇНА» є надання високоякісних аудиторських і консультаційних послуг, спрямованих на підвищення ефективності діяльності клієнтів, забезпечення прозорості їх фінансової звітності та відповідності вимогам національних і міжнародних стандартів. Компанія також сприяє підвищенню рівня корпоративного управління та фінансової стабільності підприємств шляхом надання професійних рекомендацій і експертної підтримки.

З метою досягнення цих цілей підприємство визначає низку ключових завдань, серед яких: забезпечення високого рівня якості аудиторських і консалтингових послуг; дотримання міжнародних стандартів аудиту та етичних принципів професійної діяльності; розвиток партнерських відносин із клієнтами та міжнародними організаціями; впровадження сучасних підходів до фінансового аналізу, управління ризиками та податкового планування; підвищення конкурентоспроможності компанії на ринку професійних послуг; розвиток кадрового потенціалу через постійне підвищення кваліфікації працівників та впровадження сучасних методів професійного навчання.

**Перелік основних напрямів діяльності ТОВ «БЕЙКЕР-ТІЛЛІ
УКРАЇНА»**

№ п/п	Характеристика діяльності
1.	Проведення незалежного аудиту фінансової звітності підприємств відповідно до національних та міжнародних стандартів аудиту.
2.	Надання послуг з бухгалтерського обліку та аутсорсингу бухгалтерських функцій для підприємств різних форм власності.
3.	Податкове консультування та супровід клієнтів з питань податкового законодавства України.
4.	Підготовка та аналіз фінансової звітності відповідно до національних стандартів бухгалтерського обліку та МСФЗ.
5.	Проведення фінансового, податкового та операційного консалтингу для підвищення ефективності діяльності підприємств.
6.	Надання послуг з оцінки фінансових ризиків та розроблення рекомендацій щодо їх мінімізації.
7.	Супровід угод злиття та поглинання, фінансовий due diligence та аналіз інвестиційних проєктів.
8.	Розроблення та впровадження систем внутрішнього контролю та корпоративного управління на підприємствах.
9.	Надання консультацій щодо оптимізації бізнес-процесів, управління фінансами та стратегічного розвитку компаній.
10.	Проведення навчальних заходів, семінарів та тренінгів для підвищення кваліфікації бухгалтерів, фінансових менеджерів та керівників підприємств.
11.	Консультування щодо впровадження міжнародних стандартів фінансової звітності та адаптації бізнесу до міжнародних вимог.
12.	Здійснення інших видів професійної консалтингової та аудиторської діяльності, що не суперечать законодавству України.

Примітка. Наведено автором на основі [1]

Структура персоналу ТОВ «БЕЙКЕР-ТІЛЛІ УКРАЇНА» свідчить про переважання висококваліфікованих фахівців у сфері аудиту, фінансового консалтингу та бухгалтерського супроводу, що відповідає специфіці діяльності компанії. Значна частка працівників, зайнятих у сфері аудиторських і консалтингових послуг, обумовлює високий рівень інтелектуального навантаження та потребу в ефективному управлінні робочим часом [11].

Високий освітній рівень персоналу позитивно впливає на якість надання професійних послуг, швидкість обробки інформації та здатність працівників адаптуватися до змін у законодавстві й міжнародних стандартах фінансової звітності. Водночас специфіка аудиторської діяльності характеризується нерівномірним розподілом робочого навантаження, особливо у періоди підготовки фінансової звітності та проведення аудиторських перевірок. Це підвищує потребу у використанні сучасних інструментів планування робочого часу, цифрових систем координації завдань та механізмів запобігання професійному вигоранню працівників.

Крім того, постійне оновлення нормативної бази та розвиток цифрових технологій у сфері аудиту вимагають систематичного професійного розвитку персоналу, проходження сертифікації та участі у програмах підвищення кваліфікації. Це сприяє підвищенню продуктивності праці, ефективнішому використанню робочого часу та зміцненню конкурентних позицій компанії на ринку професійних послуг.

Організаційна структура компанії побудована за функціональним принципом і включає підрозділи, які спеціалізуються на аудиті, податковому консультуванні, бухгалтерському аутсорсингу та фінансовому консалтингу. Така структура дозволяє ефективно розподіляти професійні обов'язки між працівниками, забезпечувати високу якість послуг і оперативно реагувати на потреби клієнтів.

Компанія співпрацює з підприємствами різних форм власності, державними установами та міжнародними організаціями, надаючи професійні послуги у сфері фінансового аналізу, аудиту та управлінського консалтингу. Належність до міжнародної мережі Baker Tilly International забезпечує використання сучасних методик аудиту, міжнародних стандартів фінансової звітності та передового світового досвіду у сфері консалтингу [2].

Керівництво ТОВ «БЕЙКЕР-ТІЛЛІ УКРАЇНА» здійснює директор (керуючий партнер), який діє відповідно до установчих документів товариства та чинного законодавства України. Директор відповідає за організацію діяльності підприємства, управління фінансовими та трудовими ресурсами, а

також за прийняття управлінських рішень, спрямованих на забезпечення ефективного функціонування компанії. Він представляє інтереси підприємства у відносинах з клієнтами, державними органами, партнерами та іншими організаціями [11].

Директор організовує роботу структурних підрозділів компанії, координує діяльність працівників та контролює виконання стратегічних і поточних завдань підприємства. Організаційна структура ТОВ «БЕЙКЕР-ТІЛЛІ УКРАЇНА» формується з урахуванням специфіки аудиторсько-консалтингової діяльності та включає підрозділи аудиту, податкового консультування, бухгалтерського аутсорсингу та фінансового консалтингу.

Організаційна структура компанії БЕЙКЕР-ТІЛЛІ УКРАЇНА побудована за принципом розподілу на основні бізнес-напрямки, блоки контролю якості та підрозділи підтримки (рис. 2.1).

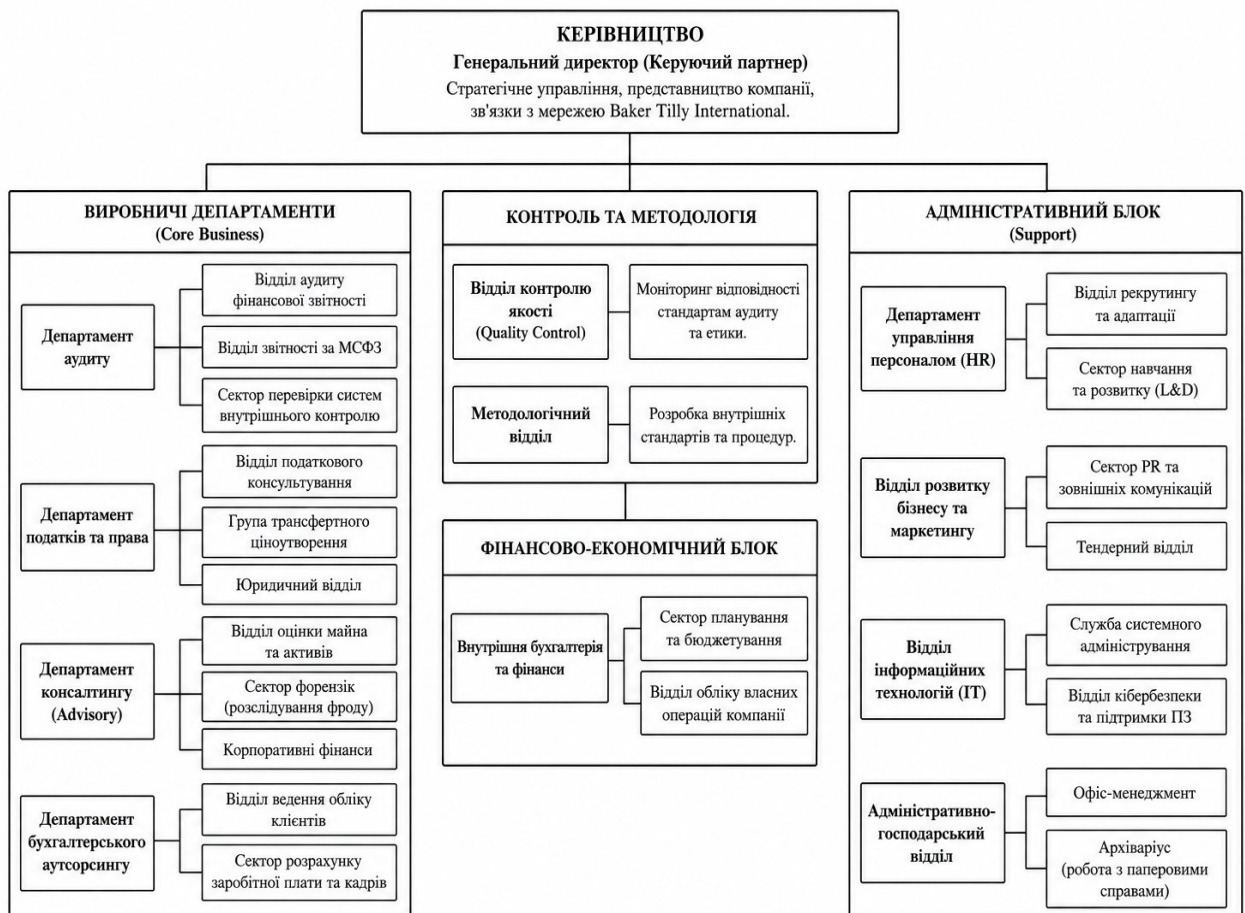


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «БЕЙКЕР-ТІЛЛІ УКРАЇНА»*

Примітка. Складено автором за даними [2, 11].

На чолі компанії стоїть генеральний директор, який також є керуючим партнером. Його головна роль полягає у стратегічному управлінні компанією, представленні її інтересів на державному рівні та координації співпраці з міжнародною мережею Бейкер Тіллі.

Основна діяльність компанії розділена між чотирма профільними департаментами. Департамент аудиту є найбільшим і займається безпосередньою перевіркою фінансової звітності підприємств, аудитом за міжнародними стандартами та роботою з банківським сектором. Департамент податків та права спеціалізується на податковому консалтингу, трансфертному ціноутворенні та наданні юридичних послуг. Департамент консалтингу фокусується на оцінці майна та активів, проведенні фінансових розслідувань та корпоративних фінансах. Департамент аутсорсингу надає послуги з ведення бухгалтерського обліку для зовнішніх клієнтів та розрахунку заробітної плати.

Особливе місце займає відділ методології та якості. Його завдання полягає у моніторингу того, щоб усі аудиторські звіти та консультації відповідали суворим міжнародним стандартам та внутрішнім правилам мережі.

Блок розвитку бізнесу відповідає за маркетинг, зв'язки з громадськістю та підготовку документів для участі в тендерах. Це підрозділ, який забезпечує комунікацію компанії з потенційними клієнтами та ринком.

Адміністративна частина компанії складається з чотирьох ключових відділів. Департамент персоналу відповідає за пошук нових кадрів та професійне навчання співробітників. Фінансовий відділ займається внутрішньою бухгалтерією самої компанії та плануванням бюджету. ІТ-відділ забезпечує стабільну роботу техніки, кібербезпеку та підтримку спеціалізованого програмного забезпечення. Господарський відділ опікується офіс-менеджментом, архівом документів та закупівлями для потреб компанії.

Загалом чисельність персоналу компанії можна вважати стабільною, оскільки для аудиторсько-консалтингових підприємств характерною є відносно невелика кількість працівників, але з високим рівнем професійної підготовки. Основу кадрового потенціалу підприємства становлять аудитори, фінансові консультанти, бухгалтери, податкові експерти та фахівці з бізнес-консалтингу,

діяльність яких спрямована на надання професійних послуг клієнтам у сфері фінансів, аудиту та управління [11].

Структуру персоналу ТОВ «БЕЙКЕР-ТІЛЛІ УКРАЇНА» за професійним складом зображено на рис. 2.2.

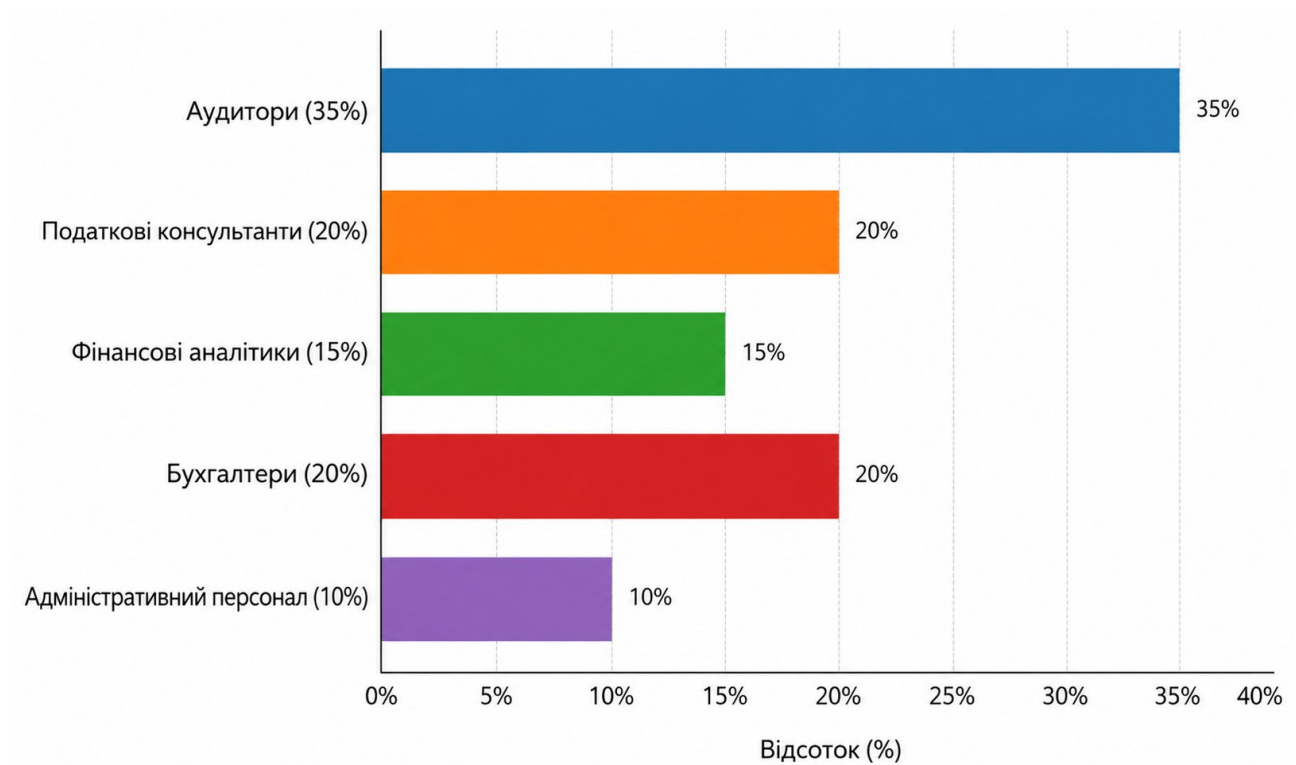


Рис. 2.2. Структура персоналу ТОВ «БЕЙКЕР-ТІЛЛІ УКРАЇНА» за професійним складом

Примітка. Складено автором за даними [2,11].

Освітній рівень працівників компанії є достатньо високим, оскільки більшість персоналу має вищу економічну або юридичну освіту, що відповідає специфіці діяльності підприємства. Такий рівень підготовки дозволяє ефективно здійснювати аудит фінансової звітності, проводити фінансовий аналіз, надавати податкові консультації та розробляти рекомендації щодо підвищення ефективності діяльності клієнтів. Водночас у сучасних умовах розвитку цифрових технологій і міжнародних стандартів фінансової звітності важливим напрямом кадрової політики підприємства є постійне підвищення кваліфікації працівників, проходження професійних сертифікацій та участь у навчальних програмах, що сприяє підвищенню якості наданих послуг і

конкурентоспроможності компанії на ринку аудиторських та консалтингових послуг [11].

2.2. Оцінка стану управління робочим часом на ТОВ «БЕЙКЕР-ТІЛЛІ УКРАЇНА»

Ефективність управління робочим часом на ТОВ «БЕЙКЕР-ТІЛЛІ УКРАЇНА» безпосередньо впливає на продуктивність праці персоналу, якість надання професійних послуг та фінансові результати підприємства. З огляду на специфіку діяльності компанії, яка функціонує у сфері аудиту, фінансового консалтингу, податкового супроводу та бухгалтерського аутсорсингу, ключовим ресурсом виступає висококваліфікований персонал, а отже, особливого значення набуває раціональна організація його робочого часу.

Для ТОВ «БЕЙКЕР-ТІЛЛІ УКРАЇНА», як суб'єкта інтелектуального бізнесу, персонал є ключовим активом, що формує додану вартість послуг з аудиту, консалтингу та оподаткування.

Важливим фактором стабільності колективу є відкритий стиль управління та ефективна комунікація між керівництвом і працівниками. Працівники мають можливість брати участь у професійних обговореннях, пропонувати власні ідеї щодо вдосконалення робочих процесів та розвитку компанії. Такий підхід сприяє підвищенню рівня залученості персоналу до діяльності підприємства, формуванню корпоративної культури та зміцненню довіри між працівниками й керівництвом.

Таблиця 2.2

Система показників соціально-трудових відносин ТОВ «БЕЙКЕР-ТІЛЛІ УКРАЇНА», 2025 р.

Група показників	Назва показника	Значення (2025 р.)
Кадрові показники	Середньооблікова чисельність працівників, осіб	216
	Коефіцієнт плинності кадрів, %	3
	Середній вік працівників, років	35

Група показників	Назва показника	Значення (2025 р.)
	Рівень освіти працівників (вища / проф.), %	85 / 15
	Кількість звільнених / прийнятих працівників за рік, осіб	18 / 22
Організаційно-трудова показники	Рівень участі працівників у прийнятті рішень, %	40
	Кількість внутрішніх трудових конфліктів, випадків/рік	0
	Кількість скарг до адміністрації, випадків	1
Соціальні гарантії та пільги	Частка працівників, охоплених соціальними програмами, %	100
	Кількість працівників, які отримали соціальні пільги, осіб	140
	Витрати на соціальні заходи на одного працівника, грн	1200
	Частка працівників, охоплених медичним страхуванням / профілактичними програмами, %	75
Показники гендерної рівності	Частка жінок серед працівників, %	45
	Жінки на керівних посадах, %	35
Інтегральні соціальні індекси	Індекс задоволеності умовами праці, %	86
	Індекс лояльності персоналу, %	80

Примітка. Розраховано автором на основі внутрішніх показників діяльності підприємства, кадрової звітності та результатів узагальнення HR-аналітики компанії [11].

Наведені показники свідчать про достатньо стабільний стан соціально-трудових відносин у ТОВ «БЕЙКЕР-ТІЛЛІ УКРАЇНА». Низький коефіцієнт плинності кадрів - 3 % - характеризує високий рівень кадрової стабільності та свідчить про ефективність кадрової політики підприємства [11]. Для компаній аудиторсько-консалтингової сфери, де основним ресурсом є інтелектуальний капітал, збереження кваліфікованих працівників має важливе стратегічне значення.

Високий рівень освіти персоналу також позитивно впливає на ефективність використання робочого часу, оскільки працівники здатні швидше виконувати професійні завдання, ефективніше працювати з великими обсягами інформації та адаптуватися до змін у нормативно-правовому середовищі. Водночас значне інтелектуальне навантаження та висока відповідальність за

результати роботи створюють ризики професійного виснаження працівників, особливо у періоди підвищеної аудиторської активності.

Позитивною характеристикою діяльності підприємства є високий рівень задоволеності умовами праці та лояльності персоналу. Це свідчить про сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі, наявність ефективної системи комунікації та використання сучасних підходів до організації праці. Разом з тим рівень участі працівників у процесі прийняття управлінських рішень залишається помірним, що вказує на доцільність подальшого розвитку механізмів командної взаємодії та внутрішньої корпоративної комунікації.

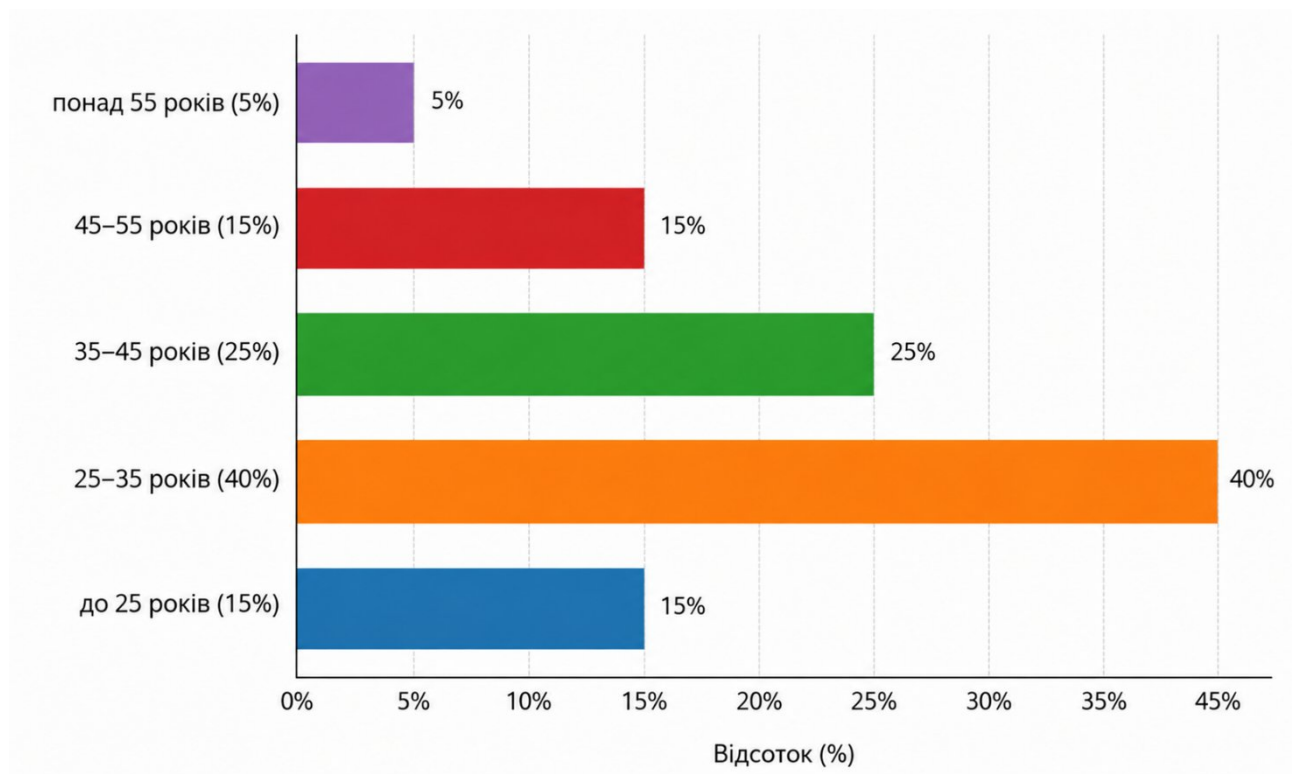


Рис. 2.3. Вікова структура персоналу ТОВ «БЕЙКЕР-ТІЛЛІ УКРАЇНА»*

Примітка. Складено автором за даними [11].

Як видно з рисунка, найбільшу частку персоналу ТОВ «БЕЙКЕР-ТІЛЛІ УКРАЇНА» становлять працівники віком 25–35 років, на яких припадає 40% загальної чисельності персоналу. Це свідчить про те, що підприємство значною мірою орієнтується на молодих фахівців, які мають

сучасні знання у сфері фінансів, аудиту та консалтингу, а також здатні швидко адаптуватися до змін у професійному середовищі.

Працівники вікової групи 35–45 років становлять 25% персоналу. Ця категорія, як правило, представлена досвідченими спеціалістами та керівниками окремих напрямів діяльності, які мають значний практичний досвід у сфері аудиту, бухгалтерського обліку та фінансового аналізу.

Частка працівників віком до 25 років і 45–55 років становить по 15%. Молодші працівники переважно перебувають на початкових етапах професійного розвитку та набувають практичного досвіду роботи, тоді як старші фахівці виконують функції наставництва, управління та стратегічного планування.

Таблиця 2.3

**Основні показники оцінки стану управління робочим часом на ТОВ
«БЕЙКЕР-ТІЛЛІ УКРАЇНА»***

Показник	Значення	Аналітична характеристика
Чисельність персоналу	216 осіб	Стабільний кадровий склад
Частка аудиторів	35 %	Основна професійна група
Частка працівників віком 25–35 років	40 %	Високий потенціал адаптивності
Чистий дохід	318 871 тис. грн	Висока результативність діяльності
Дохід на одного працівника	≈ 1 476 тис. грн	Висока продуктивність праці
Витрати на оплату праці	255 277 тис. грн	Значна роль людського капіталу
Коефіцієнт плинності кадрів	3 %	Висока кадрова стабільність
Індекс задоволеності працею	86 %	Ефективна HR-політика
Індекс лояльності персоналу	80 %	Сприятливий соціально-трудоий клімат

Примітка. Складено автором за даними [28].

Фінансові результати діяльності ТОВ «БЕЙКЕР-ТІЛЛІ УКРАЇНА» свідчать про достатньо високий рівень ефективності використання трудових ресурсів та результативність організації робочого процесу. У 2025 році чистий дохід підприємства становив 318 871 тис. грн, що перевищує показники попереднього періоду [11]. Зростання доходу значною мірою пов'язане з

розширенням обсягів консалтингових та аудиторських послуг, а також підвищенням продуктивності праці персоналу.

При середньообліковій чисельності працівників 216 осіб дохід на одного працівника становив приблизно 1 476 тис. грн на рік, що характеризує достатньо високий рівень ефективності використання робочого часу. Для підприємств аудиторсько-консалтингової сфери такий показник є особливо важливим, оскільки фінансові результати діяльності безпосередньо залежать від професійної продуктивності персоналу, швидкості виконання проєктів та ефективності організації праці.

Водночас значну частку витрат підприємства формують витрати на оплату праці, обсяг яких у 2025 році становив 255 277 тис. грн. [11] Це свідчить про високу залежність результатів діяльності компанії від людського капіталу та професійної компетентності працівників. За таких умов навіть незначне підвищення ефективності використання робочого часу може позитивно вплинути на фінансові результати підприємства, скорочення непродуктивних витрат часу та загальний рівень продуктивності праці.

Специфіка діяльності підприємства передбачає нерівномірний розподіл робочого навантаження протягом року [1]. Найбільша інтенсивність роботи спостерігається у періоди аудиторських перевірок, підготовки фінансової звітності та реалізації консалтингових проєктів. Це потребує використання сучасних інструментів планування робочого часу, оптимізації навантаження між працівниками та впровадження механізмів запобігання професійному вигоранню персоналу.

На підприємстві використовуються сучасні підходи до організації праці, спрямовані на підвищення ефективності використання робочого часу та забезпечення стабільної продуктивності персоналу. Одним із ключових елементів системи управління робочим часом є застосування гнучкого графіка роботи та можливості дистанційної зайнятості, що дозволяє працівникам ефективніше поєднувати професійну діяльність із особистими потребами та адаптувати робочий процес до умов воєнного стану.

Важливу роль у координації роботи персоналу відіграють цифрові системи планування завдань і контролю виконання проєктів. Їх використання сприяє зниженню непродуктивних витрат часу, покращенню внутрішньої комунікації та оперативному розподілу робочого навантаження між працівниками.

Також підприємство приділяє увагу професійному розвитку персоналу та застосуванню систем матеріального і нематеріального стимулювання. Це позитивно впливає на рівень мотивації працівників, їх залученість до робочого процесу та загальну ефективність використання трудового потенціалу компанії.

Ці інструменти сприяють підвищенню ефективності використання робочого часу, зниженню непродуктивних витрат та покращенню балансу між роботою й особистим життям працівників. Особливо важливим це є в умовах воєнного стану, коли гнучкість організації праці виступає важливою умовою безперервності діяльності підприємства.

Показники кадрової стабільності також підтверджують ефективність системи управління персоналом. Коефіцієнт плинності кадрів становить лише 3%, що свідчить про достатньо високий рівень задоволеності працівників умовами праці та організацією робочого часу.

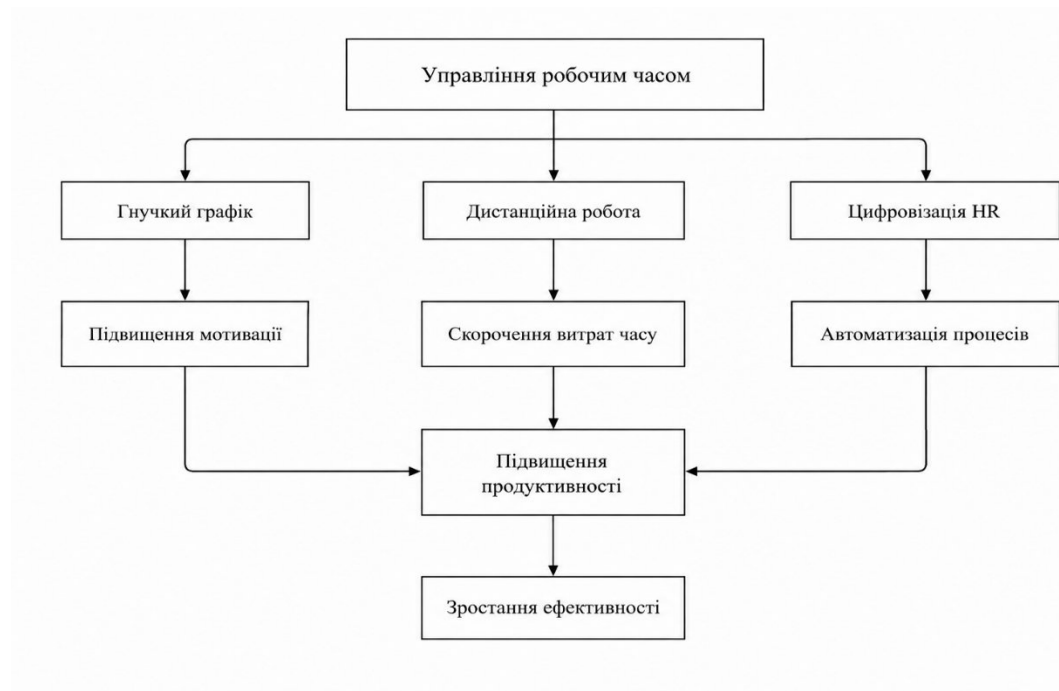


Рис. 2.4. Основні фактори ефективного управління робочим часом на підприємстві

Примітка. Складено автором за даними [23, 25].

Ці фактори вимагають подальшого вдосконалення системи управління робочим часом, зокрема шляхом розвитку HR-аналітики, автоматизації процесів контролю, оптимізації навантаження та впровадження сучасних моделей work-life balance.

Загальний аналіз свідчить, що ТОВ «БЕЙКЕР-ТІЛЛІ УКРАЇНА» має достатньо ефективну систему організації робочого часу, яка відповідає сучасним тенденціям управління персоналом, однак потребує подальшої адаптації до зовнішніх викликів та посилення інструментів підвищення продуктивності праці.



Рис. 2.5. Вплив управління робочим часом на результати діяльності підприємства

Примітка. Складено автором самостійно.

Таблиця 2.4

**SWOT-аналіз системи управління робочим часом
на ТОВ «БЕЙКЕР-ТІЛЛІ УКРАЇНА»**

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
- впровадження гнучких графіків роботи та дистанційної зайнятості;	- висока інтенсивність праці у пікові періоди аудиторської діяльності;
- використання сучасних цифрових HR-інструментів для планування та контролю часу;	- ризик професійного вигорання через нерівномірне навантаження;

- високий рівень самоорганізації та професійної дисципліни персоналу;	- залежність ефективності від індивідуального тайм-менеджменту працівників;
- розвинена система корпоративного навчання з питань продуктивності праці;	- складність контролю використання часу в умовах дистанційної роботи;
- орієнтація на баланс між роботою та особистим життям працівників;	- можливі втрати часу через багатозадачність та проєктний характер діяльності.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
- подальша автоматизація управління робочим часом через ERP/CRM та HRM-системи;	- вплив воєнного стану на стабільність режимів роботи;
- впровадження сучасних тайм-трекерів та аналітичних платформ;	- психологічне навантаження та стресові фактори;
- розвиток Agile/Scrum підходів для оптимізації командної роботи;	- ризики перевантаження через зростання обсягів роботи;
- удосконалення програм work-life balance;	- нестабільність зовнішнього середовища та економічні кризи;
- використання HR-аналітики для прогнозування продуктивності та навантаження.	- кадровий дефіцит і конкуренція за висококваліфікованих спеціалістів.

Примітка. Складено автором самостійно з урахуванням [2].

Проведений SWOT-аналіз показав, що система управління робочим часом у ТОВ «БЕЙКЕР-ТІЛЛІ УКРАЇНА» загалом відповідає сучасним підходам до організації праці та має достатній потенціал для подальшого розвитку. Сильними сторонами підприємства є використання гнучких форм зайнятості, цифрових HR-інструментів та підтримка професійного розвитку персоналу. Це створює умови для ефективної організації робочого процесу та підвищення продуктивності праці.

Разом із тим діяльність підприємства супроводжується високим інтелектуальним навантаженням, особливо у періоди аудиторської активності та реалізації складних консалтингових проєктів. Нерівномірний розподіл навантаження та багатозадачність можуть негативно впливати на ефективність використання робочого часу й емоційний стан працівників.

Перспективними напрямками розвитку системи управління робочим часом є подальша автоматизація HR-процесів, використання аналітичних платформ для оцінки продуктивності праці та впровадження сучасних підходів до планування командної роботи. Особливо актуальним це є в умовах воєнного

стану та нестабільності зовнішнього середовища, коли підприємство повинно швидко адаптуватися до змін і забезпечувати безперервність професійної діяльності.

Проведений аналіз діяльності ТОВ «БЕЙКЕР-ТІЛЛІ УКРАЇНА» показав, що підприємство має сформовану систему управління робочим часом, яка загалом відповідає сучасним вимогам організації праці у сфері аудиторсько-консалтингових послуг. Компанія використовує гнучкі форми організації праці, цифрові інструменти координації робочих процесів, сучасні підходи до мотивації персоналу та професійного розвитку працівників.

Аналіз кадрових показників свідчить про достатньо високий рівень кадрової стабільності, професійної підготовки персоналу та сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі. Низький рівень плинності кадрів і високі показники задоволеності працею підтверджують ефективність кадрової політики підприємства та результативність застосовуваних підходів до організації робочого часу.

Фінансові показники діяльності компанії також свідчать про високий рівень продуктивності праці та ефективне використання трудового потенціалу. Значний дохід на одного працівника характеризує результативність професійної діяльності персоналу та ефективність організації робочих процесів.

Разом із тим у процесі дослідження було виявлено низку проблем і факторів ризику, які можуть негативно впливати на ефективність використання робочого часу. До них належать нерівномірне робоче навантаження у пікові періоди аудиторської діяльності, ризики професійного вигорання працівників, складність контролю виконання завдань в умовах дистанційної роботи та залежність результативності праці від рівня самоорганізації персоналу.

Отже, існує потреба у розробленні практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління робочим часом на ТОВ «БЕЙКЕР-ТІЛЛІ УКРАЇНА», що обумовлює необхідність подальшого дослідження та формування відповідних управлінських рішень у наступному розділі роботи.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОБОЧИМ ЧАСОМ НА ТОВ «БЕЙКЕР-ТІЛЛІ УКРАЇНА»

3.1. Напрями вдосконалення системи управління робочим часом на підприємстві

В умовах цифровізації економіки, поширення дистанційних форм зайнятості та зростання інтенсивності інтелектуальної праці питання ефективного управління робочим часом набуває особливого значення для підприємств аудиторсько-консалтингової сфери. Рациональна організація робочого часу безпосередньо впливає на продуктивність праці персоналу, якість надання професійних послуг, своєчасність виконання проєктів та загальну ефективність діяльності підприємства.

Проведений у попередньому розділі аналіз показав, що система управління робочим часом у ТОВ «БЕЙКЕР-ТІЛЛІ УКРАЇНА» загалом є ефективною та відповідає сучасним тенденціям організації праці. На підприємстві використовуються гнучкі графіки роботи, дистанційні форми зайнятості, цифрові інструменти координації завдань та сучасні підходи до мотивації персоналу [11]. Це сприяє підтриманню високого рівня продуктивності праці та кадрової стабільності.

З огляду на специфіку діяльності підприємства, яка передбачає реалізацію великої кількості проєктів, взаємодію з клієнтами та роботу з фінансовою документацією, особливого значення набуває впровадження CRM- та ERP-систем, а також використання елементів Agile та Scrum-підходів [36, 28, 29, 40].

CRM-системи в діяльності ТОВ «БЕЙКЕР-ТІЛЛІ УКРАЇНА» можуть використовуватися для автоматизації взаємодії з клієнтами, контролю виконання завдань, координації проєктної діяльності та управління інформаційними потоками. Використання CRM-рішень дозволяє систематизувати інформацію про клієнтів, забезпечити швидкий доступ до необхідних даних, скоротити витрати часу на обробку запитів та підвищити оперативність прийняття управлінських рішень. Для аудиторсько-консалтингової компанії це є важливим

фактором забезпечення своєчасного виконання проєктів і підтримання високого рівня якості обслуговування клієнтів.

ERP-системи забезпечують комплексне управління внутрішніми ресурсами підприємства, включаючи фінанси, документообіг, управління персоналом та планування робочого навантаження. Для ТОВ «БЕЙКЕР-ТІЛЛІ УКРАЇНА» впровадження ERP-рішень сприяє більш раціональному розподілу робочого часу між працівниками, автоматизації рутинних операцій та покращенню внутрішньої координації діяльності структурних підрозділів. Крім того, використання ERP-систем дозволяє знизити ризики дублювання функцій і непродуктивних витрат часу, що особливо важливо в умовах високої інтенсивності аудиторської діяльності.

Важливим напрямом удосконалення системи управління робочим часом на підприємстві є також використання гнучких підходів до організації роботи, зокрема Agile та Scrum. Agile-підхід орієнтований на швидке реагування на зміни, постійну комунікацію між учасниками проєктів та адаптивне планування робочих процесів [26, 40]. Для ТОВ «БЕЙКЕР-ТІЛЛІ УКРАЇНА» застосування елементів Agile може бути ефективним під час реалізації консалтингових проєктів, координації роботи команд та управління клієнтськими завданнями.

Scrum як один із найбільш поширених фреймворків Agile дозволяє організовувати роботу невеликих команд через короткі етапи виконання завдань (спринти), регулярний контроль прогресу та постійне вдосконалення процесів. Для підприємства аудиторсько-консалтингової сфери використання Scrum може сприяти підвищенню прозорості виконання проєктів, більш ефективному розподілу робочого навантаження та скороченню часу на координацію дій між працівниками. Особливо актуальним це є в умовах дистанційної роботи та необхідності оперативного реагування на зміни у потребах клієнтів.

Варто зазначити, що використання CRM- та ERP-систем, а також Agile і Scrum-підходів у діяльності ТОВ «БЕЙКЕР-ТІЛЛІ УКРАЇНА» сприяє автоматизації управлінських процесів, підвищенню продуктивності праці, покращенню внутрішньої комунікації та більш раціональному використанню робочого часу персоналу (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Цифрові системи та гнучкі методології в управлінні робочим часом пропонувані для ТОВ «БЕЙКЕР ТІЛЛІ УКРАЇНА»

Примітка. Складено автором самостійно на основі [36, 28, 29, 40].

Разом із тим у процесі дослідження було виявлено низку проблем, які можуть негативно впливати на ефективність використання робочого часу. Основними з них є нерівномірний розподіл навантаження у періоди підвищеної аудиторської активності, ризики професійного вигорання працівників, складність контролю виконання завдань у дистанційному форматі роботи, а також необхідність подальшої автоматизації HR-процесів і вдосконалення внутрішньої координації роботи персоналу.

З метою підвищення ефективності використання робочого часу на ТОВ «БЕЙКЕР-ТІЛЛІ УКРАЇНА» доцільно реалізувати комплекс організаційних та управлінських заходів, спрямованих на оптимізацію трудових процесів, підвищення продуктивності праці та покращення умов організації роботи персоналу.

Одним із пріоритетних напрямів удосконалення системи управління робочим часом на підприємстві є подальша автоматизація процесів планування,

контролю та координації виконання робочих завдань. З огляду на специфіку аудиторсько-консалтингової діяльності значна частина робочого часу працівників пов'язана з реалізацією проєктів, підготовкою фінансової документації, проведенням аудиторських перевірок та взаємодією з клієнтами. За таких умов важливого значення набуває використання сучасних цифрових систем управління робочими процесами.

Доцільним для підприємства є впровадження сучасних HRM- та task-management платформ, які дозволяють здійснювати планування навантаження працівників, контролювати виконання завдань, аналізувати витрати робочого часу та оцінювати продуктивність праці персоналу [42]. Використання таких систем сприятиме підвищенню оперативності управлінських рішень, покращенню внутрішньої комунікації та скороченню непродуктивних витрат часу.

Важливим напрямом удосконалення є також оптимізація розподілу робочого навантаження між працівниками. У сфері аудиту та консалтингу робоче навантаження часто має нерівномірний характер, особливо у періоди формування фінансової звітності та проведення аудиторських перевірок. Це може призводити до перевантаження окремих працівників, зниження продуктивності праці та виникнення професійного виснаження [23].

Для мінімізації таких ризиків доцільним є використання систем прогнозування навантаження та планування робочого часу з урахуванням складності проєктів, термінів їх виконання та рівня зайнятості персоналу. Це дозволить більш раціонально розподіляти робочі завдання між працівниками та підвищити ефективність використання трудового потенціалу підприємства.

Окрему увагу доцільно приділити розвитку програм підтримки work-life balance та профілактики професійного вигорання працівників. Висока інтенсивність інтелектуальної праці, багатозадачність та постійна робота з великими обсягами інформації можуть негативно впливати на психологічний стан персоналу та ефективність виконання професійних обов'язків [33]. У зв'язку з цим підприємству доцільно розширити практику використання гнучких графіків роботи, програм психологічної підтримки, корпоративного навчання та

заходів, спрямованих на підтримання сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.

Підвищенню ефективності використання робочого часу також сприятиме вдосконалення системи внутрішньої комунікації та координації роботи команд. Для підприємств аудиторсько-консалтингової сфери важливе значення має швидкий обмін інформацією між працівниками, узгодженість дій під час виконання проєктів та оперативне вирішення робочих питань. Недостатній рівень координації може призводити до дублювання функцій, втрати часу та зниження ефективності роботи персоналу.

З метою покращення взаємодії між працівниками доцільним є використання єдиного цифрового середовища для планування завдань, обміну документами та контролю виконання проєктів. Це дозволить забезпечити прозорість робочих процесів, підвищити рівень відповідальності працівників та скоротити час на виконання організаційних процедур.

Перспективним напрямом удосконалення системи управління робочим часом є використання елементів HR-аналітики [9]. Аналіз даних щодо завантаженості персоналу, тривалості виконання окремих завдань, рівня продуктивності праці та використання робочого часу дасть можливість своєчасно виявляти проблемні аспекти організації праці та приймати більш обґрунтовані управлінські рішення.

Для ТОВ «БЕЙКЕР ТІЛЛІ УКРАЇНА» доцільним є застосування таких елементів HR-аналітики:

- аналіз завантаженості працівників та розподілу робочого часу між проєктами;
- моніторинг продуктивності праці персоналу;
- аналіз тривалості виконання робочих завдань і проєктів;
- оцінювання ефективності дистанційної роботи працівників;
- прогнозування перевантаження та ризиків професійного вигорання;
- аналіз причин непродуктивних витрат робочого часу;
- оцінювання ефективності використання гнучких графіків роботи;
- аналіз рівня залученості та мотивації персоналу;

- прогнозування потреби в персоналі залежно від обсягу проєктів;
- оцінювання ефективності навчання та професійного розвитку працівників.



Рис. 3.2. Використання HR-аналітики в системі управління робочим часом персоналу ТОВ «БЕЙКЕР ТІЛЛІ УКРАЇНА»

Примітка. Складено автором самостійно на основі [9].

Тобто, використання HR-аналітики дозволить підприємству прогнозувати потребу в персоналі, оцінювати рівень ефективності використання трудових ресурсів та визначати фактори, які негативно впливають на продуктивність праці (рис 3.2). Це особливо актуально в умовах нестабільного зовнішнього середовища та постійних змін у сфері професійних послуг.

Для узагальнення запропонованих напрямів удосконалення системи управління робочим часом доцільно сформулювати комплекс заходів, спрямованих на підвищення ефективності організації праці персоналу підприємства (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Основні напрями вдосконалення системи управління робочим часом
на ТОВ «БЕЙКЕР-ТІЛЛІ УКРАЇНА»***

Напрямок удосконалення	Зміст запропонованих заходів	Очікуваний результат
Автоматизація управління робочими процесами	Впровадження HRM- та task-management систем для планування й контролю виконання завдань	Скорочення непродуктивних витрат часу, підвищення оперативності управління
Оптимізація робочого навантаження	Планування завантаженості працівників відповідно до складності проєктів та термінів виконання робіт	Більш раціональний розподіл робочого часу та зниження перевантаження персоналу
Розвиток HR-аналітики	Аналіз показників продуктивності праці та використання робочого часу	Підвищення ефективності управлінських рішень
Удосконалення внутрішньої комунікації	Використання єдиного цифрового середовища для координації роботи команд	Покращення взаємодії між працівниками та скорочення витрат часу
Підтримка work-life balance	Розширення використання гнучких графіків роботи та програм підтримки персоналу	Зниження ризиків професійного вигорання та підвищення мотивації працівників
Професійний розвиток персоналу	Організація навчальних програм і підвищення кваліфікації працівників	Зростання продуктивності праці та професійної компетентності персоналу

Примітка. Складено автором самостійно.

Запропоновані заходи спрямовані на підвищення ефективності використання робочого часу, удосконалення організації праці та покращення координації діяльності персоналу підприємства. Їх реалізація дозволить зменшити непродуктивні витрати часу, підвищити рівень продуктивності праці та забезпечити більш гнучке управління робочими процесами в умовах сучасних викликів.

Очікується, що впровадження запропонованих заходів позитивно вплине не лише на ефективність діяльності персоналу, а й на загальні результати функціонування підприємства. Підвищення рівня організації робочого часу сприятиме своєчасному виконанню проєктів, покращенню якості професійних послуг та зміцненню конкурентних позицій ТОВ «БЕЙКЕР-ТІЛЛІ УКРАЇНА» на ринку аудиторсько-консалтингових послуг.

3.2. Оцінка ефективності запропонованих заходів щодо вдосконалення системи управління робочим часом

Ефективне управління робочим часом є важливою передумовою забезпечення стабільної продуктивності праці, підвищення якості професійних послуг та зміцнення конкурентних позицій підприємства. Для компаній аудиторсько-консалтингової сфери, діяльність яких базується на інтелектуальному капіталі та проєктній організації праці, результативність використання робочого часу безпосередньо впливає на фінансові результати та ефективність роботи персоналу.

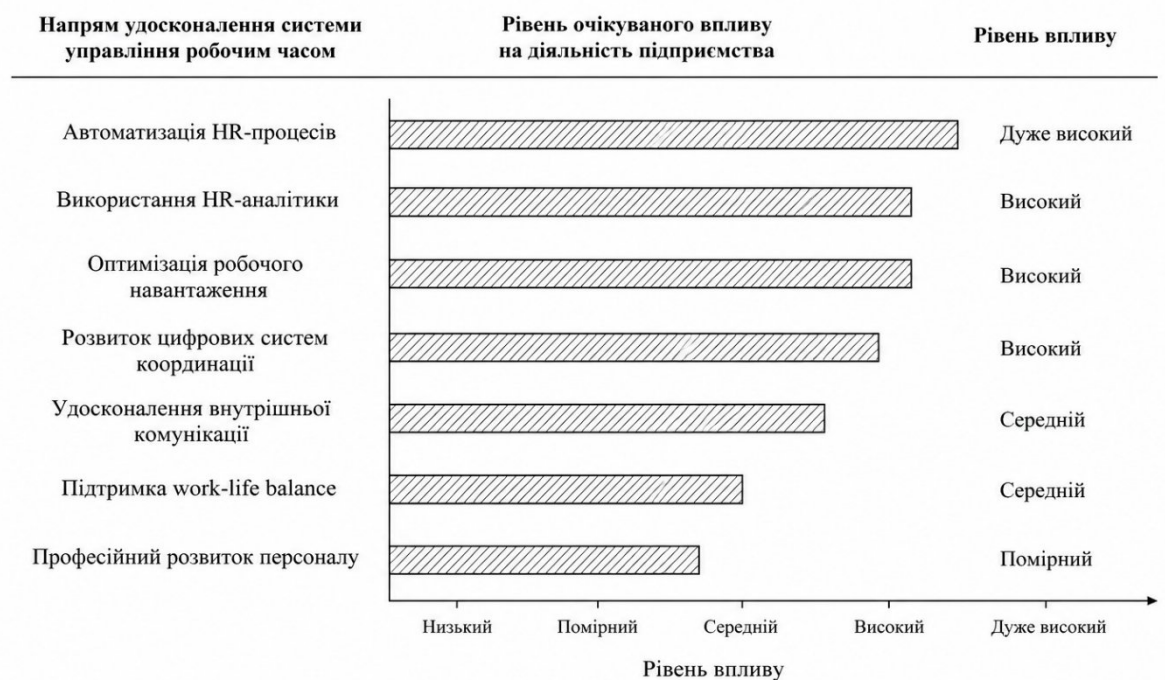


Рис 3.3. Пріоритетні напрями вдосконалення системи управління робочим часом на ТОВ «БЕЙКЕР-ТІЛЛІ УКРАЇНА»

Примітка. Складено автором самостійно на основі [10, 23, 27, 42].

Рис. 3.3 демонструє ключові напрями, які можуть забезпечити підвищення ефективності системи управління робочим часом на ТОВ «БЕЙКЕР-ТІЛЛІ УКРАЇНА». У сучасних умовах діяльності аудиторсько-консалтингових компаній особливого значення набувають автоматизація HR-процесів, використання HR-аналітики та вдосконалення організації робочого

навантаження, оскільки саме ці заходи дозволяють більш раціонально використовувати робочий час працівників і підвищувати результативність роботи.

Важливим напрямом також є розвиток цифрових систем координації, які забезпечують швидший обмін інформацією між працівниками, покращують контроль виконання завдань та спрощують організацію проєктної діяльності. Це особливо актуально в умовах дистанційної та гібридної роботи, коли ефективна комунікація безпосередньо впливає на якість виконання професійних обов'язків.

Підтримка внутрішньої комунікації та принципів work-life balance сприяє формуванню сприятливої робочої атмосфери, підвищенню мотивації персоналу та зменшенню ризиків професійного виснаження. Водночас професійний розвиток працівників дозволяє підтримувати належний рівень компетентності персоналу та адаптувати діяльність підприємства до сучасних вимог ринку.

Запропоновані у попередньому підрозділі заходи спрямовані на вдосконалення організації праці, оптимізацію робочого навантаження, підвищення рівня координації роботи працівників та скорочення непродуктивних витрат часу. Їх реалізація дозволить підвищити ефективність використання трудових ресурсів та покращити систему управління робочими процесами на підприємстві.

Автоматизація окремих процесів управління дозволить оперативніше розподіляти робоче навантаження та контролювати виконання проєктів.

Оптимізація використання робочого часу також позитивно вплине на продуктивність праці персоналу. Раціональніший розподіл завдань між працівниками, покращення внутрішньої комунікації та зниження рівня емоційного перевантаження сприятимуть підвищенню ефективності виконання професійних обов'язків і зменшенню ризиків професійного вигорання.

Збереження балансу між професійною діяльністю та особистим життям працівників сприятиме підтриманню стабільного психологічного стану персоналу, підвищенню мотивації до роботи та зміцненню кадрової стабільності підприємства.

Очікувані результати впровадження запропонованих заходів наведено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Очікувані результати впровадження заходів щодо вдосконалення системи управління робочим часом на ТОВ «БЕЙКЕР-ТІЛЛІ УКРАЇНА»

Запропонований захід	Очікуваний результат	Можливий вплив на діяльність підприємства
Впровадження HRM-та task-management систем	Скорочення непродуктивних витрат часу	Підвищення ефективності організації праці
Автоматизація контролю виконання завдань	Покращення координації роботи персоналу	Своєчасне виконання проєктів
Оптимізація розподілу робочого навантаження	Зниження рівня перевантаження працівників	Підвищення продуктивності праці
Використання HR-аналітики	Підвищення якості управлінських рішень	Ефективніше використання трудових ресурсів
Розвиток програм work-life balance	Зниження ризиків професійного вигорання	Покращення кадрової стабільності
Професійне навчання та розвиток персоналу	Зростання професійної компетентності працівників	Підвищення якості аудиторських і консалтингових послуг

Примітка. Складено автором самостійно на основі [9, 39, 42].

Реалізація запропонованих заходів дозволить підприємству підвищити ефективність використання робочого часу та покращити систему організації праці персоналу. Важливим результатом стане скорочення непродуктивних витрат часу, підвищення рівня координації роботи працівників і більш раціональний розподіл робочого навантаження між командами.

Використання сучасних цифрових інструментів управління робочими процесами сприятиме підвищенню оперативності виконання завдань та покращенню внутрішньої комунікації між працівниками. Це особливо важливо для підприємств аудиторсько-консалтингової сфери, де ефективність роботи значною мірою залежить від швидкості обробки інформації, дотримання термінів виконання проєктів та узгодженості дій персоналу.

Очікується, що впровадження запропонованих заходів позитивно вплине на рівень продуктивності праці, мотивацію персоналу та загальний соціально-психологічний клімат у колективі. Зниження ризиків професійного вигорання та

підтримка балансу між професійною діяльністю й особистим життям працівників сприятимуть збереженню кадрової стабільності та підвищенню рівня залученості персоналу до діяльності підприємства [33].

Звичайно, удосконалення системи управління робочим часом на ТОВ «БЕЙКЕР-ТІЛЛІ УКРАЇНА» є важливим напрямом підвищення ефективності діяльності підприємства та забезпечення його конкурентоспроможності в умовах сучасних економічних викликів.



Рис. 3.4. Очікувані результати вдосконалення системи управління робочим часом на ТОВ «БЕЙКЕР-ТІЛЛІ УКРАЇНА»*

Примітка. Складено автором самостійно.

Данні рекомендації (рис. 3.4) спрямовані насамперед на підвищення продуктивності праці персоналу та скорочення непродуктивних витрат часу шляхом автоматизації робочих процесів, удосконалення внутрішньої координації та використання сучасних цифрових інструментів управління.

Важливим результатом реалізації запропонованих заходів є покращення координації роботи персоналу, що дозволить забезпечити більш ефективну взаємодію між працівниками та своєчасне виконання проєктів. І що важливо,

удосконалення системи управління робочим часом сприятиме зниженню ризиків професійного вигорання працівників, підвищенню їх мотивації та формуванню сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.

Окрему увагу приділено підвищенню якості професійних послуг, що є особливо важливим для підприємства аудиторсько-консалтингової сфери.

Варто зазначити, що насамперед раціональна організація робочого часу забезпечує більш ефективний розподіл робочого навантаження між працівниками, що дозволяє уникнути перевантаження персоналу, оптимізувати виконання завдань та підвищити ефективність використання трудових ресурсів (рис. 3.5).



Рис. 3.5. Вплив ефективного управління робочим часом на конкурентоспроможність ТОВ «БЕЙКЕР-ТІЛЛІ УКРАЇНА»

Примітка. Складено автором самостійно.

Раціональний розподіл робочого навантаження сприяє підвищенню продуктивності праці, оскільки працівники мають можливість більш ефективно виконувати професійні обов'язки, дотримуватись термінів реалізації проєктів та зменшувати непродуктивні витрати часу. Для підприємства аудиторсько-консалтингової сфери це є особливо важливим в умовах високої інтенсивності роботи та значного інформаційного навантаження.

Підвищення продуктивності праці безпосередньо впливає на покращення якості аудиторських і консалтингових послуг, що забезпечує більш високий рівень обслуговування клієнтів, підвищення точності виконання професійних завдань та своєчасність реалізації проєктів. У результаті це сприяє зміцненню

ділової репутації підприємства та підвищенню його конкурентоспроможності на ринку аудиторсько-консалтингових послуг.

Тому, ефективне управління робочим часом виступає важливим чинником забезпечення стабільного розвитку ТОВ «БЕЙКЕР-ТІЛЛІ УКРАЇНА», підвищення результативності діяльності персоналу та зміцнення конкурентних переваг підприємства.

У процесі проведеного дослідження було визначено пріоритетні напрями вдосконалення системи управління робочим часом на ТОВ «БЕЙКЕР-ТІЛЛІ УКРАЇНА» та обґрунтовано їх значення для підвищення ефективності діяльності підприємства. Результати аналізу засвідчили, що для підприємств аудиторсько-консалтингової сфери раціональна організація робочого часу є одним із ключових чинників забезпечення високого рівня продуктивності праці, своєчасного виконання проєктів, підвищення якості професійних послуг і зміцнення конкурентних позицій на ринку.

Запропоновані напрями вдосконалення системи управління робочим часом спрямовані на підвищення ефективності використання трудового потенціалу підприємства, оптимізацію розподілу робочого навантаження, удосконалення внутрішньої координації діяльності персоналу та розвиток сучасних цифрових інструментів управління робочими процесами. Особливого значення в сучасних умовах набувають автоматизація HR-процесів, використання HR-аналітики, впровадження цифрових систем контролю виконання завдань, а також розвиток програм підтримки work-life balance як важливого інструменту профілактики професійного вигорання працівників.

Очікується, що реалізація запропонованих заходів сприятиме скороченню непродуктивних витрат робочого часу, підвищенню продуктивності праці персоналу, покращенню соціально-психологічного клімату в колективі та зниженню рівня професійного навантаження працівників. Крім того, удосконалення системи управління робочим часом дозволить підвищити обґрунтованість управлінських рішень, забезпечити більш ефективну координацію робочих процесів та посилити адаптивність підприємства до змін зовнішнього економічного середовища.

Таким чином, удосконалення системи управління робочим часом на ТОВ «БЕЙКЕР-ТІЛЛІ УКРАЇНА» є стратегічно важливим напрямом підвищення ефективності функціонування підприємства. Комплексне впровадження сучасних управлінських підходів, цифрових технологій та інструментів HR-аналітики створює передумови для забезпечення стабільного розвитку підприємства, підвищення якості професійної діяльності персоналу та зміцнення конкурентоспроможності компанії в умовах сучасних економічних викликів і трансформацій.

ВИСНОВКИ

У ході виконання роботи було досліджено теоретичні та практичні аспекти управління робочим часом в умовах сучасних економічних викликів, цифровізації трудових процесів і трансформації системи організації праці. У процесі дослідження визначено, що робочий час є одним із ключових ресурсів підприємства, від ефективності використання якого залежать продуктивність праці персоналу, якість виконання професійних завдань, результативність діяльності підприємства та його конкурентоспроможність.

У теоретичній частині роботи розглянуто основні наукові підходи до трактування поняття «робочий час» та досліджено еволюцію поглядів на його роль у системі управління персоналом. Встановлено, що сучасні підходи до управління робочим часом орієнтовані не лише на контроль тривалості праці, а й на забезпечення ефективного використання трудового потенціалу працівників, оптимізацію робочих процесів і підвищення результативності діяльності.

У роботі досліджено сучасні методи та інструменти управління робочим часом, серед яких тайм-менеджмент, нормування праці, планування робочого часу, використання цифрових систем контролю та координації робочих процесів. Визначено, що в сучасних умовах важливу роль відіграють CRM- та ERP-системи, які забезпечують автоматизацію управлінських процесів, покращують координацію роботи персоналу та сприяють скороченню непродуктивних витрат часу. Також розглянуто особливості використання Agile та Scrum-підходів, які дозволяють підвищити гнучкість організації праці, покращити планування робочих процесів і забезпечити більш ефективну командну взаємодію.

Окрему увагу приділено сучасним тенденціям організації праці, зокрема розвитку дистанційної зайнятості, використанню гнучких графіків роботи та впровадженню концепції work-life balance. Встановлено, що забезпечення балансу між професійною діяльністю та особистим життям працівників є важливим чинником підтримання продуктивності праці, зниження ризиків професійного вигорання та формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.

У роботі також проаналізовано нормативно-правове регулювання управління робочим часом в Україні. Досліджено положення Кодексу законів про працю України, Закону України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» та інших нормативно-правових актів, що регламентують питання організації робочого часу, режимів праці та відпочинку, дистанційної роботи й особливостей трудових відносин в умовах воєнного стану.

У практичній частині роботи здійснено аналіз діяльності ТОВ «БЕЙКЕР-ТІЛЛІ УКРАЇНА» та особливостей системи управління робочим часом на підприємстві. Надано загальну характеристику підприємства, досліджено організаційну структуру, професійний склад персоналу та особливості діяльності аудиторсько-консалтингової компанії. Встановлено, що діяльність підприємства характеризується високим рівнем інтелектуального навантаження, значною роллю людського капіталу та нерівномірністю розподілу робочого навантаження в окремі періоди діяльності.

Проведений аналіз показав, що на підприємстві використовуються сучасні підходи до організації праці, зокрема гнучкі графіки роботи, дистанційна зайнятість, цифрові системи планування та контролю виконання завдань. Водночас визначено низку проблемних аспектів, серед яких нерівномірний розподіл робочого навантаження, ризики професійного вигорання працівників, складність контролю використання робочого часу в умовах дистанційної роботи та необхідність подальшого розвитку HR-аналітики й внутрішньої координації роботи персоналу.

На основі проведеного дослідження запропоновано напрями вдосконалення системи управління робочим часом на ТОВ «БЕЙКЕР-ТІЛЛІ УКРАЇНА». Основними напрямами визначено автоматизацію HR-процесів, використання HR-аналітики, оптимізацію робочого навантаження, удосконалення внутрішньої комунікації, розвиток цифрових систем координації роботи та підтримку програм «work-life balance». Обґрунтовано, що реалізація запропонованих заходів сприятиме більш раціональному використанню робочого часу, підвищенню продуктивності праці персоналу, скороченню непродуктивних витрат часу та покращенню організації трудових процесів.

Проведене дослідження дозволило визначити основні особливості управління робочим часом в умовах сучасних викликів, виявити проблемні аспекти організації праці на підприємстві та запропонувати практичні напрями вдосконалення системи управління робочим часом на ТОВ «БЕЙКЕР-ТІЛЛІ УКРАЇНА».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Baker Tilly Ukraine. Послуги компанії. URL: Офіційний сайт Baker Tilly Ukraine - послуги
2. Baker Tilly Ukraine. Про компанію. URL: Інформація про Baker Tilly Ukraine
3. Гриньова В. М. Управління трудовими ресурсами підприємства : монографія . Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. 376 с.
4. Друкер П. Ф. Практика менеджменту / П. Ф. Друкер ; пер. з англ. – Київ : Основи, 2000. – 416 с.
5. Дяків О. П., Шушпанов Д. Г., Прохоровська С. А., Хлиповка О. Інноваційні підходи до управління талантами в умовах цифрової трансформації. *Вісник економіки.* № 3. 2024. С. 73 – 95. URL: <https://visnykj.wunu.edu.ua/index.php/visnykj/article/view/1652/1774>
6. Дяків О. П., Шушпанов Д. Г., Прохоровська С. А., Островерхов В. М., Коцур А. С., Хлиповка О. Цифрова трансформація управління персоналом: виклики та можливості. *Економічний аналіз.* Т. 34. № 4. 2024. С. 213–238.
7. Кодекс законів про працю України : Закон України від 10.12.1971 № 322-VIII. URL: Кодекс законів про працю України
8. Колот А. М. Економіка праці та соціально-трудові відносини : підручник. Київ : КНЕУ, 2020. 711 с.
9. Коцур А., Островерхов В., Прохоровська С., Барська Ю. HR-аналітика у системі управління сучасним підприємством // Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. 2021. Вип. 26. С. 93–99. DOI: 10.35774/rarrpsu2021.26.093. URL: Стаття «HR-аналітика у системі управління сучасним підприємством»
10. Качан Є. П. Економіка праці та соціально-трудові відносини : підручник / Є. П. Качан. – Київ : Знання, 2008. – 407 с.
11. ЛІГА:ЗАКОН. Аналітичні матеріали Baker Tilly Ukraine у системі LIGA360. URL: LIGA360

12. Мельник А. Ф., Васіна О. Ю., Касьяненко Л. Ю. Державне регулювання економіки : навч. посіб. Київ : Знання, 2021. 343 с.
13. Опендатабот. Фінансова звітність та аналітика підприємств України.
URL: Опендатабот
14. Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII.
URL: Закон України «Про державну службу»
15. Про відпустки : Закон України від 15.11.1996 № 504/96-ВР.
URL: Закон України «Про відпустки»
16. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо встановлення гнучкого режиму робочого часу : Наказ Міністерства праці та соціальної політики України від 04.10.2006 № 359. URL: Методичні рекомендації щодо встановлення гнучкого режиму робочого часу
17. Про колективні договори і угоди : Закон України від 01.07.1993 № 3356-XII. URL: Закон України «Про колективні договори і угоди»
18. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР. URL: Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні»
19. Про оплату праці : Закон України від 24.03.1995 № 108/95-ВР.
URL: Закон України «Про оплату праці»
20. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану : Закон України від 15.03.2022 № 2136-IX. URL: Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану»
21. Про охорону праці : Закон України від 14.10.1992 № 2694-XII.
URL: Закон України «Про охорону праці»
22. Про правовий режим воєнного стану : Закон України від 12.05.2015 № 389-VIII. URL: Закон України «Про правовий режим воєнного стану»
23. Прохоровська С. А. Вплив соціально-трудова відносин на якість життя населення в об'єднаних територіальних громадах. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України* [наук. журнал]. Вип. 25 Тернопіль.: Економічна думка, 2020. 140-146. <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/41880>
24. Прохоровська С. А., Ілляш І. Д. Тренди використання людських ресурсів за умов цифрової економіки. *Трансформаційна економіка*. 2024. № 4

25. Прохоровська С. А. Формування компенсаційної політики підприємств. Маркетинг 4.0: Стратегічні імперативи та сучасні тенденції: колективна моногр. /за ред. д. е. н. В. А. Фаловича. 2021. Тернопіль: ФО-П Шпак В.Б. Тернопіль 2021. 351 С. 172-193. URL: https://scholar.google.com.ua/citations?view_op=view_citation&hl=uk&user=88DPvRQAAAAAJ&pagesize=80&citation_for_view=88DPvRQAAAAAJ:yD5IFk8b50cC
26. Прохоровська С. А. Трансформація соціально-трудових відносин в умовах цифрової економіки. *Розвиток публічного управління та менеджменту в умовах трансформаційних викликів*: монографія/ за ред. Шкільняка М. М., Васіної А. Ю. Тернопіль: ЗУНУ, 2022. С. 402 – 411.
27. Прохоровська С. А., Островерхов В. М. Запорожан Л. П. Винагорода за працю в мотивації персоналу. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил*. Вип. 22.Т.: THEУ, 2018. С. 92 – 97.
28. YouControl. ТОВ «БЕЙКЕР-ТІЛЛІ УКРАЇНА»: фінансові показники та інформація про компанію. URL: YouControl — ТОВ «БЕЙКЕР-ТІЛЛІ УКРАЇНА»
29. Armstrong M. Armstrong’s Handbook of Human Resource Management Practice. 15th ed. London : Kogan Page, 2020. 824 p.
30. Beck K. et al. Manifesto for Agile Software Development. URL: Agile Manifesto official website
31. Deloitte. Global Human Capital Trends 2021. URL: Deloitte Global Human Capital Trends 2021
32. Drucker P. F. Management Challenges for the 21st Century. New York : Harper Business, 1999. 224 p.
33. Drucker P. F. The Effective Executive. New York : Harper & Row, 1967. 178 p.
34. Franklin B. Advice to a Young Tradesman, Written by an Old One. Philadelphia, 1748. URL: Benjamin Franklin historical text archive

35. Gilbreth F. B., Gilbreth L. M. Applied Motion Study: A Collection of Papers on the Efficient Method to Industrial Preparedness. New York : Sturgis & Walton Company, 1917. 159 p.
36. Grant A. Think Again: The Power of Knowing What You Don't Know. New York : Viking, 2021. 320 p.
37. Haar J. M., Sune A., Russo M., Ollier-Malaterre A. A Cross-National Study on the Antecedents of Work-Life Balance from the Fit and Balance Perspective // Social Indicators Research. 2020. Vol. 142. P. 261–282.
38. Handy C. The Empty Raincoat: Making Sense of the Future. London : Arrow Books, 1995. 224 p.
39. Marshall A. Principles of Economics. 8th ed. London : Macmillan, 1920. 731 p.
40. Monk E., Wagner B. Concepts in Enterprise Resource Planning. 5th ed. Boston : Cengage Learning, 2020. 304 p.
41. Newport C. Deep Work: Rules for Focused Success in a Distracted World. New York : Grand Central Publishing, 2016. 304 p.
42. Oracle. What is ERP? URL: [Oracle ERP overview](#)
43. Salesforce. What is CRM? URL: [Salesforce CRM overview](#)
44. Schwaber K., Sutherland J. The Scrum Guide. 2020. URL: [The Scrum Guide 2020](#)
45. Stephany F., Kassi O., Rani U., Lehdonvirta V. Online Labour Index 2020: New ways to measure the world's remote freelancing market. 2021. URL: [Online Labour Index 2020](#)
46. Stone D. L., Deadrick D. L. Human Resource Management and Digitalization // Human Resource Management Review. 2021. Vol. 31(2). P. 100–115.
47. Taylor F. W. The Principles of Scientific Management. New York : Harper & Brothers, 1911. 144 p.
48. Tracy B. Time Management. New York : AMACOM, 2021. 272 p.