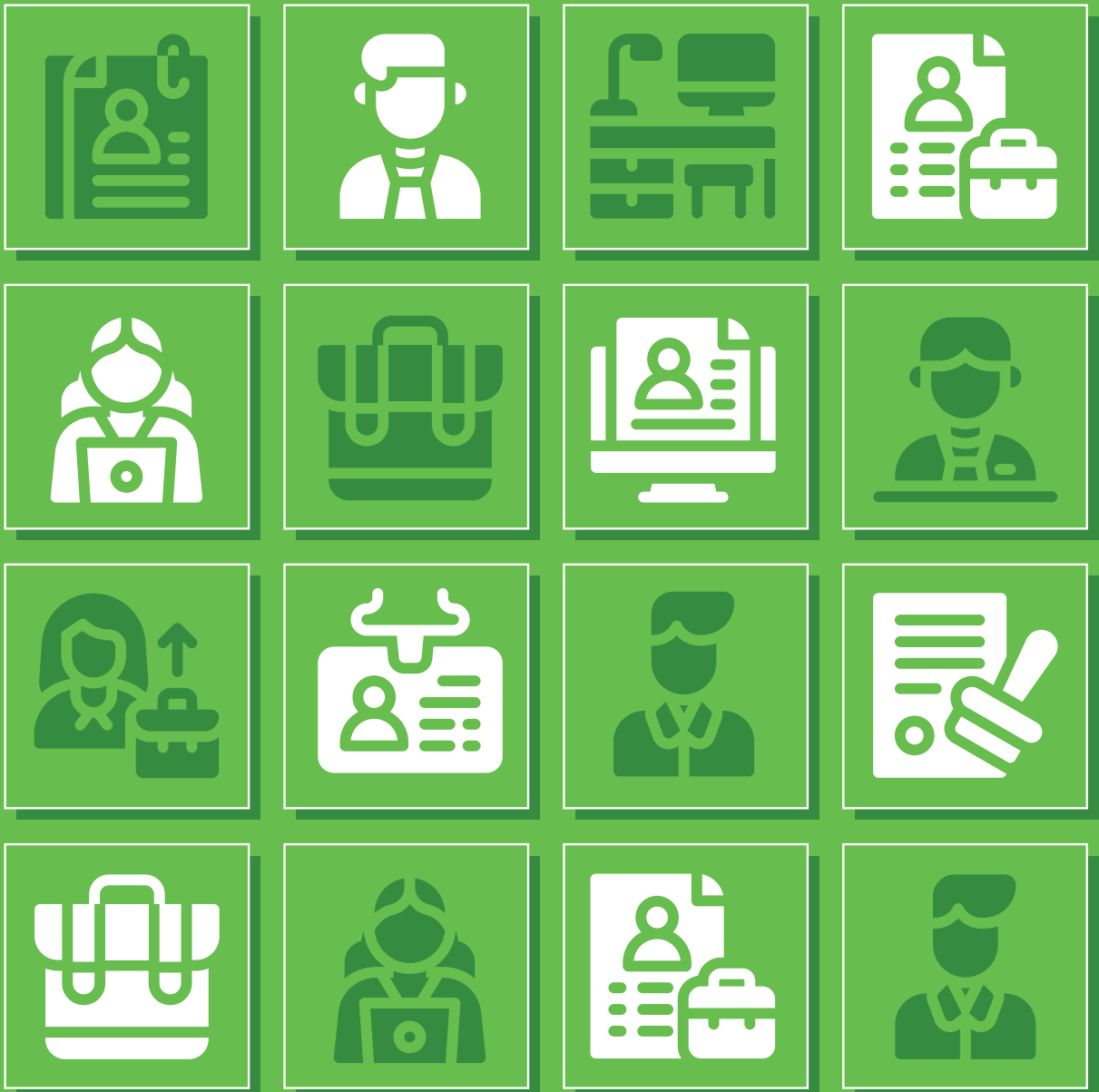


ПРОГРАМА ООН ІЗ ВІДНОВЛЕННЯ ТА РОЗБУДОВИ МИРУ (UN RPP)

# ПОСІБНИК З УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

КИЇВ 2021



**Авторка: Ольга Макогон**

**Статистичні та аналітичні дані, які використовуються авторкою у посібнику, актуальні станом на 31 грудня 2020 р.**

**Авторка у посібнику посилається на акти законодавства, чинні станом на 15 березня 2021 р.**

Посібник з управління персоналом підготовлений в межах Програми ООН із відновлення та розбудови миру за фінансової підтримки Європейського Союзу.

Думки, зауваження, висновки або рекомендації, викладені в цьому посібнику, належать авторці й не обов'язково відображають погляди ООН та ЄС.

Програму ООН із відновлення та розбудови миру реалізують чотири агентства ООН: Програма розвитку ООН (ПРООН), Структура ООН з питань гендерної рівності та розширення прав і можливостей жінок (ООН Жінки), Фонд ООН у галузі народонаселення (UNFPA) і Продовольча та сільськогосподарська організація ООН (ФАО).

Програму підтримують дванадцять міжнародних партнерів: Європейський Союз (ЄС), Європейський інвестиційний банк (ЄІБ), Посольство США в Україні, а також уряди Данії, Канади, Нідерландів, Німеччини, Норвегії, Польщі, Швейцарії, Швеції та Японії.

# ЗМІСТ

<b>РОЗДІЛ I. ЗАГАЛЬНІ БІЗНЕС-ЧИННИКИ, ЯКІ ВПЛИВАЮТЬ НА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ</b>	<b>6</b>
<b>Глава 1. Оцінка ринку праці</b>	<b>6</b>
<b>Малюнок 1.</b> Критерії оцінювання привабливості робочої сили за Загальним індексом робочої сили	<b>8</b>
<b>Таблиця 1.</b> Оцінка ринку праці України за Глобальним індексом конкурентоспроможності за 2019 рік	<b>9</b>
<b>Таблиця 2.</b> Оцінка ринку праці України за Глобальним індексом конкурентоспроможності талантів 2020 року	<b>10</b>
<b>Малюнок 2.</b> Рейтинг України за Глобальним індексом навичок 2020	<b>11</b>
<b>Таблиця 3.</b> Стан ринку праці у Донецькій, Луганській та Запорізькій областях у січні-червні 2020 року (Держстат)	<b>12</b>
<b>Таблиця 4.</b> Зайняте населення за видами економічної діяльності у 2019 році у регіональному розрізі (у віці 15-70 років; тис. осіб) (Держстат)	<b>12</b>
<b>Таблиця 5.</b> Стан регіонального ринку праці у розрізі діяльності державної служби зайнятості за січень – листопад 2020 року (ДСЗ)	<b>13</b>
<b>Глава 2. Управління персоналом в мікро-та малому бізнесі з урахуванням галузевої специфіки</b>	<b>14</b>
<b>Таблиця 6.</b> Розподіл за видами підприємницької діяльності у регіонах за 2019 рік	<b>14</b>
<b>Таблиця 7.</b> Рекомендовані ланцюжки створення вартості для подальшого розвитку у регіонах	<b>16</b>
<b>Таблиця 8.</b> Загальна різниця в практиках управління персоналом МСП	<b>19</b>
<b>Глава 3. Роль бізнес-лідерів для розвитку регіонального ринку праці</b>	<b>21</b>
<b>Глава 4. Гендерна специфіка в управлінні персоналом</b>	<b>23</b>
<b>Таблиця 9.</b> Гендерна рівність: права та забезпечення	<b>25</b>
<b>Таблиця 10.</b> Форми дискримінації	<b>26</b>
<b>Глава 5. Побудова стратегії управління персоналом</b>	<b>31</b>
<b>Таблиця 11.</b> Шаблон розроблення бізнес-моделі	<b>33</b>
<b>Таблиця 12.</b> Порівняння форматів складання бізнес-плану (БП)	<b>36</b>
<b>Малюнок 3.</b> Загальна модель системи управління персоналом	<b>38</b>
<b>Розділ I. Проміжні висновки</b>	<b>40</b>
<b>РОЗДІЛ II. НАЙМАЄМО ПРАЦІВНИКІВ</b>	<b>41</b>
<b>Глава 1. Способи підбору та найму працівників</b>	<b>41</b>
<b>Таблиця 12.</b> Робота з державною службою зайнятості	<b>42</b>
<b>Таблиця 13.</b> Профіль вакансії	<b>43</b>

## Зміст

<b>Глава 2. Відмінність трудового договору від інших видів договорів про надання послуг</b>	<b>46</b>
<b>Таблиця 14.</b> Відмінності у правовому статусі працівників і підприємців	<b>47</b>
<b>Глава 3. Оцінка кандидатів перед працевлаштуванням</b>	<b>49</b>
<b>Таблиця 15.</b> Бланк проведення оцінювання кандидата	<b>50</b>
<b>Глава 4. Оформлення працівників та загальний алгоритм працевлаштування</b>	<b>51</b>
<b>Таблиця 16.</b> Розмежування посадової інструкції та робочої інструкції	<b>54</b>
<b>Таблиця 17.</b> Перелік окремих професій, пов'язаних з обслуговуванням населення, за якими працівники повинні проходити медичний огляд	<b>62</b>
<b>Таблиця 18.</b> Зміст наказу про прийняття на роботу	<b>65</b>
<b>Таблиця 19.</b> Особливості складання Повідомлення про прийняття на роботу	<b>67</b>
<b>Таблиця 20.</b> Дії роботодавця, пов'язані з фактичним допуском працівника до роботи	<b>69</b>
<b>Розділ II. Проміжні висновки</b>	<b>76</b>
<b>РОЗДІЛ III. СПІВПРАЦЮЄМО З ПРАЦІВНИКАМИ</b>	<b>77</b>
<b>Глава 1. Організаційна структура та штатний розпис</b>	<b>77</b>
<b>Таблиця 21.</b> Переваги та недоліки основних видів організаційних структур управління підприємством	<b>77</b>
<b>Глава 2. Облік робочого часу та часу відпочинку</b>	<b>81</b>
<b>Глава 3. Організація оплати праці</b>	<b>86</b>
<b>Малюнок 4.</b> Управління оплатою праці: елементи та їх взаємозв'язок	<b>88</b>
<b>Таблиця 22.</b> Зразок визначення тарифної сітки	<b>89</b>
<b>Таблиця 23.</b> Перелік і розміри доплат та надбавок до тарифних ставок, окладів і посадових окладів працівників підприємств, установ, організацій, що мають міжгалузевий характер	<b>91</b>
<b>Глава 4. Зміна істотних умов праці</b>	<b>94</b>
<b>Таблиця 24.</b> Порядок зміни істотних умов праці	<b>95</b>
<b>Глава 5. Звітність щодо використання найманої праці</b>	<b>98</b>
<b>Глава 6. Звільнення працівників</b>	<b>102</b>
<b>Розділ III. Проміжні висновки</b>	<b>113</b>
<b>РОЗДІЛ IV. ПІДТРИМУЄМО ПРАЦІВНИКІВ</b>	<b>115</b>
<b>Глава 1. Управління персоналом у період карантину/локдауну</b>	<b>115</b>
<b>Таблиця 25.</b> Перелік рішень та програм підтримки для працівників і роботодавців з метою запобігання поширенню коронавірусної хвороби на період карантину	<b>118</b>
<b>Таблиця 26.</b> Алгоритм дій власника ММБ при прийнятті рішення про реорганізацію бізнесу та скорочення штатної чисельності працівників	<b>122</b>
<b>Таблиця 27.</b> Рішення власника ММБ для уникнення скорочення працівників	<b>124</b>

<b>Глава 2. Державні програми для збереження робочих місць</b>	<b>127</b>
<b>Таблиця 28.</b> Заходи активної державної політики зайнятості населення за рахунок коштів Фонду загальнообов'язкового державного соціального страхування України на випадок безробіття	<b>129</b>
<b>Глава 3. Режим дистанційної роботи</b>	<b>131</b>
<b>Розділ IV. Проміжні висновки</b>	<b>136</b>
<b>РОЗДІЛ V. УДОСКОНАЛЮЄМО СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ</b>	<b>137</b>
<b>Глава 1. Підтримка мотивації працівників</b>	<b>137</b>
<b>Таблиця 29.</b> Формуляр для фіксації результатів зустрічі роботодавця/працівник	<b>140</b>
<b>Глава 2. Організація розвитку навичок працівників</b>	<b>141</b>
<b>Глава 3. Встановлення показників оцінки ефективності</b>	<b>147</b>
<b>Таблиця 30.</b> Групи систем матеріального стимулювання за його призначенням і напрямом стимулювання	<b>150</b>
<b>Таблиця 31.</b> Приклад розрахунку річної премії кваліфікованого робітника з виготовлення художніх виробів з кераміки 5-го розряду	<b>151</b>
<b>Глава 4. Управління за принципом ДДТ (Довіра. Делегування. Технології)</b>	<b>154</b>
<b>Розділ V. Проміжні висновки</b>	<b>157</b>
<b>ВИСНОВКИ</b>	<b>158</b>

## РОЗДІЛ І.

# ЗАГАЛЬНІ БІЗНЕС-ЧИННИКИ, ЯКІ ВПЛИВАЮТЬ НА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

## ГЛАВА 1. Оцінка ринку праці

Ринок праці є широковживаним економічним поняттям<sup>1</sup>, яким описуються фактори, що обумовлюють, впливають та сприяють розвиткові взаємин між роботодавцями і працівниками у контексті отримання взаємної вигоди від співпраці. В економічній теорії ринок праці визначається як система товарно-грошових відносин у сфері обміну, яка сприяє реалізації товарів і наданню послуг<sup>2</sup>. Економісти часто працю людини, її фізичні та розумові здібності розглядають як товар, який обмінюється на заробітну плату, що виплачує роботодавець. Проте питання застосування праці регулюються не тільки законами економіки, а й трудовим і цивільним законодавством, коли необхідно враховувати специфіку, пов'язану з процесом використання праці, не маючи впевненості у досягненні роботодавцем підприємницького результату.

Обіг застосування праці людини називається ринком оскільки, як і будь-який інший формат взаємодії та обміну між людьми, він визначається наявністю попиту та пропозиції, а також існуванням медіани оцінки готовності платити за те, у чому є потреба. Ринок праці не опосередковує, а навпаки залежить від формування та реалізації економічної політики, політики у сфері освіти і науки, соціальної політики, від розвитку трудового, цивільного, податкового, митного, торговельного, підприємницького, інвестиційного законодавства, а також від усталеної практики побудови взаємовідносин між учасниками ринку праці.

Людина реалізує свою здатність до праці з метою заробітку двома основними способами: здійснюючи підприємницьку діяльність та вступаючи у трудові відносини за наймом. Також існують інші гібридні моделі праці, але вони все одно підлягають оцінці через призму ознак підприємницьких або трудових відносин. Якщо ми говоримо про трудові відносини, то такі виникають між працівником і роботодавцем, а підприємницькі – між замовником послуг (робіт) та їх виконавцем. Ніби суть схожа, але різниця існує у правах та зобов'язаннях. Ми про це будемо більш детально говорити у главі другій розділу II цього посібника.

Праця людини у трудових відносинах – це не товар. Праця людини не може бути відділена від людини та бути самостійним об'єктом товарно-грошових відносин, а є наслідком діяльності людини, що матеріалізується у фізичній формі чи в інший спосіб. **Працюючи на роботодавця, працівникові за трудовим договором оплачується процес його праці, а не результат.** Працівник не несе ризиків того, наскільки прибутковою є діяльність роботодавця та як він розпоряджається результатом діяльності працівника. У підприємницьких відносинах оплачується не процес праці, а вже готовий результат застосування здібності людини виробляти інтелектуальний чи матеріальний продукт.

---

<sup>1</sup> Шабанов Р. (2014) Ринок праці як механізм сприяння та забезпечення зайнятості населення / Роман Шабанов // Національний юридичний журнал: теорія і практика. – 2014. – Серпень. - С. 74 – Режим доступу: <http://jurnalujuridic.in.ua/archive/2014/4/15.pdf>

<sup>2</sup> Алексєєнко Л. М., Олексієнко В. М., Юркевич А. І. Економічний словник: банківська справа, фондовий ринок (українсько-англійсько-російський тлумачний словник). – К: Видавничий будинок «Максимум»; Тернопіль: «Економічна думка», 2000. – С. 183

**Трудові відносини між працівником і роботодавцем є найбільш поширеною формою співпраці на ринку праці.** Така сфера діяльності як управління персоналом є багатограним організаційно-управлінським процесом, в основі чого знаходяться саме трудові правовідносини. Щоб здійснювати управління персоналом роботодавець може мати стратегію управління персоналом, правила рекрутингу, адаптації, розвитку, мотивації персоналу тощо, які є формалізацією певних управлінських рішень, але щоб вони набули юридичної сили, ці рішення мають бути оформлені як локальні акти роботодавця. Тому будь-які економічні відносини мають своє нормативне визначення і регулювання.

Підприємництво є одним із видів зайнятості населення, коли люди самостійно себе забезпечують роботою і відповідають за свій результат. Ведення підприємницької діяльності на підконтрольних уряду України територіях Донецької, Луганської областей та у Запорізькій області характеризується особливостями, які, перш за все, пов'язані з такими чинниками:

01. триваючий збройний конфлікт;
02. велика кількість переселенців та людей, які з-нуля розпочинають свою соціально-економічну діяльність;
03. зміна карти економічної активності населення та переорієнтація на регіональне забезпечення товарами і послугами;
04. трудова мобільність та зовнішня трудова міграція, підприємницька та соціальна інфраструктури, які заново відбудовуються;
05. зміна парадигми та уявлення про ведення підприємницької діяльності.

Є перспектива, що ринок праці у визначених регіонах буде модернізуватися набагато швидше, ніж в інших областях України, з урахуванням поширеного застосування інноваційних та інформаційно-комунікаційних технологій, а також з дотриманням соціально-прийнятних правил, що відображують основні цінності трудових відносин сучасної епохи. Цьому сприяє широка присутність проектів, що реалізуються благодійними, громадськими організаціями та об'єднаннями. Тоді як для більшості підприємців України коронакриза 2020 року стала шоком, то мешканці підконтрольних Україні територій Донецької, Луганської областей та частини Запорізької області вздовж узбережжя Азовського моря схожі емоції та соціально-економічне відчуття невизначеності переживають з 2014 року. У зазначених регіонах багато підприємців демонструють чітке розуміння того, що до колишніх умов життя вже ніколи не повернуться і необхідно відбудувати свій регіон заново. У певному сенсі, люди стають підприємцями не через наявність вибору, а, навпаки, через його відсутність.

Кожен підприємець, розпочинаючи власний бізнес, має аналізувати стан ринку праці у регіоні, у якому він буде провадити свою діяльність, оцінювати пропозицію робочої сили, а також кваліфікацію, здібності та навички потенційних кандидатів на працевлаштування, вивчати канали добору працівників, враховувати чинники економічного та юридичного характеру, підприємницьку інфраструктуру, а також міжнародні тенденції розвитку глобального ринку праці, які побічно, але мають вплив й на Україну також.

**Міжнародна оцінка ринку праці України представлена у низці рейтингів, серед яких такі:**

01. Загальний індекс робочої сили 2020 (Total Workforce Index) компанії ManpowerGroup
02. Глобальний індекс конкурентоспроможності економік країн 2019 (the Global Competitiveness Index) Світового економічного форуму

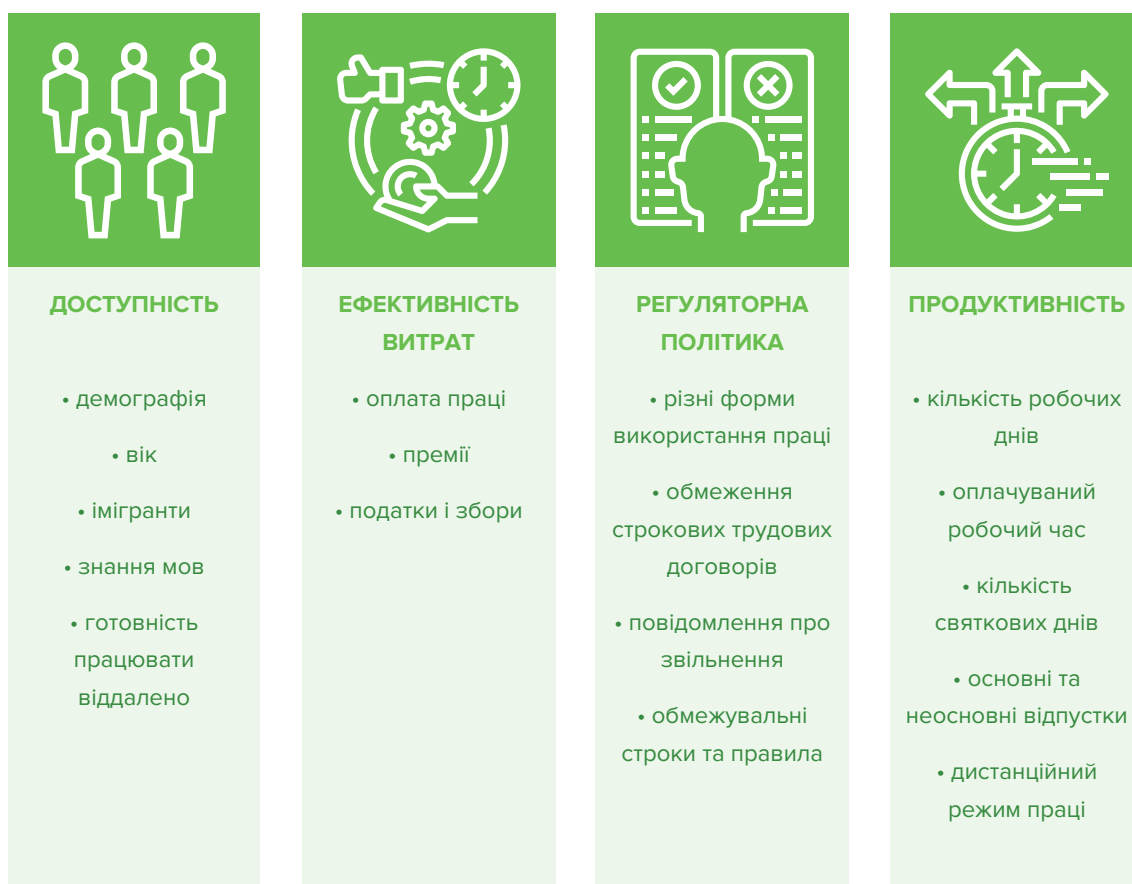
03. Глобальний індекс конкурентоспроможності талантів 2020 (the Global Talent Competitiveness Index) міжнародної бізнес-школи INSEAD

04. Глобальний індекс навичок 2020 (Global Skills Index) компанії Coursera

Компанія ManpowerGroup, глобальне консультативне агентство з питань персоналу, у своєму **Загальному індексі робочої сили 2020** (Total Workforce Index), достатньо низько оцінила привабливість українського ринку праці у своєму щорічному звіті, що орієнтований на міжнародних інвесторів, які розвивають свій бізнес у тій чи іншій країні з урахуванням особливостей використання місцевої робочої сили. Загальний індекс робочої сили складається за методологією<sup>3</sup>, в основу яку покладені критерії, які визначені у малюнку 1.

### Малюнок 1. (Власна візуалізація)

Критерії оцінювання привабливості робочої сили за Загальним індексом робочої сили



Загальний індекс робочої сили 2020 визначає, що **Україна займає 69 місце серед 76 країн**<sup>4</sup>. Серед причин декларування компанією ManpowerGroup низької привабливості українського ринку праці міжнародні експерти виходили з того, що в Україні високий показник неформально зайнятої робочої сили (43%), низький рівень англійської мови для виконання робочих функцій у робочої сили (5%), зарегульованість ведення бізнесу (64 місце з 76), високі податки на фонд оплати праці, недостатня спроможність ведення бізнесу з використанням технологій. У той же

<sup>3</sup> ManpowerGroup (2020). Total Workforce Index Methodology. – Режим доступу: <https://talentsolutions.manpowergroup.com/twi/abouts/Methodology>

<sup>4</sup> ManpowerGroup. Total Workforce Index 2020 / Ukraine – Режим доступу: <https://talentsolutions.manpowergroup.com/twi/market-report?market=Ukraine>



час, визнано, що в Україні достатня кількість кваліфікованих працівників (37,5%), практична загальна грамотність населення (99,8%), найнижчий середній місячний розмір оплати праці у європейському регіоні (375 доларів США в еквіваленті у порівнянні з середнім регіональним показником у 2,432 доларів США). Загальною характеристикою українського ринку праці є істотний обмежувальний регуляторний вплив та низький рівень використання потенціалу.

За міжнародним рейтингом Світового економічного форуму – **Глобальним індексом конкурентоспроможності за 2019 рік** (the Global Competitiveness Index) Україна займає **85 місце серед 141 країни**<sup>5</sup>. З дванадцяти показників, за якими здійснюється оцінка країни, оцінка ринку праці – 59 місце з 141, яка розкривається у таблиці 1.

Таблиця 1.

Оцінка ринку праці України за Глобальним індексом конкурентоспроможності за 2019 рік

Складовий компонент	Рейтинг	Найкращий результат
<b>Ринок праці (загальна оцінка України)</b>	<b>59/141</b>	<b>Сінгапур</b>
<b>Елементи оцінки:</b>		
<b>Гнучкість</b>	<b>61/141</b>	<b>Сінгапур</b>
• витрати на скорочення	44/141	узагальнено
• практики найму та звільнення	34/141	Гонг-Конг
• співпраця між працівниками і роботодавцями	88/141	Сінгапур
• гнучкість визначення оплати праці	110/141	Естонія
• активні політики зайнятості	52/141	Швейцарія
• права працівників	93/141	узагальнено
• легкість найму іноземців	65/141	Албанія
• внутрішня трудова мобільність	81/141	США
<b>Меритократія та стимулювання</b>	<b>63/141</b>	<b>Данія</b>
• надійність професійного менеджменту	89/141	Фінляндія
• оплата та продуктивність	45/141	Гонг-Конг
• гендерне співвідношення оплати праці	46/141	узагальнено
• оподаткування використання праці	124/141	узагальнено

**Глобальний індекс конкурентоспроможності талантів за 2020 рік** (the Global Talent Competitiveness Index), складений спільно INSEAD, Adecco Group, Google, визначає, що Україна посідає **66 місце серед 132 країн**<sup>6</sup>, які є учасниками дослідження. Якщо спроможність створити привабливий ринок праці та умови для його розвитку в Україні оцінюються не надто високо, то достатньо конкурентними визнаються наявні у громадян України професійні та кваліфікаційні навички, що показано у таблиці 2. Перш за все це пояснюється універсальністю та розви-

<sup>5</sup> WEF. The Global Competitiveness Report 2019. – Режим доступу: [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf)

<sup>6</sup> INSEAD, Adecco Group, Google (2020), the Global Talent Competitiveness Index: Global Talent in the Age of Artificial Intelligence <https://www.insead.edu/sites/default/files/assets/dept/globalindices/docs/GTCI-2020-report.pdf>

неністю знань, які отримуються у школах, а також консервативністю професійно-технічної і вищої освіти, які ґрунтуються на глибокій теоретичній основі за відсутністю систематичних інвестицій у розвиток практичних навичок.

Таблиця 2.

Оцінка ринку праці України за Глобальним індексом конкурентоспроможності талантів 2020 року

ГТСІ (2020) Україна 66/ 132	Рейтинг
<b>Зростання</b>	<b>68</b>
перевага навчання на підприємстві	72
розвиток працівників	72
делегування повноважень	93
<b>Утримання</b>	<b>73</b>
утримання талантів	118
<b>Професійні навички</b>	<b>56</b>
спроможність працевлаштуватися	52
легкість пошуку працівників	50
відповідність системи освіти економіці	58
<b>Висококваліфіковані навички</b>	<b>46</b>
навички високого рівня	26
внесок талантів	73
<b>Привабливість</b>	<b>93</b>
залучення талантів	100
соціальна мобільність	121
<b>Спроможність</b>	<b>94</b>
регуляторний ландшафт	115
активна державна політика зайнятості	57
співпраця «працівник-роботодавець»	76
професійний менеджмент	106
політична нестабільність	126
використання технологій	91

Компанія Coursera, глобальний постачальник послуг з онлайн навчання, склала **Глобальний індекс навичок 2020**<sup>7</sup> (the Global Skills Index), за яким оцінювала активність споживачів освітніх послуг з 60 країн, за трьома групами навичок, які об'єднуються за напрямком: бізнес, технології, опрацювання даних, що користувалися найбільшим попитом при обранні курсів для навчання. Рейтинг України зображено на малюнку 2.

<sup>7</sup> Coursera (2020). The Global Skills Index. – Режим доступу: [https://pages.coursera-for-business.org/rs/748-MIV-116/images/gsi2020\\_final.pdf](https://pages.coursera-for-business.org/rs/748-MIV-116/images/gsi2020_final.pdf)

## Малюнок 2. (Власна візуалізація)

## Рейтинг України за Глобальним індексом навичок 2020



Результати України за Глобальним індексом навичок 2020 компанії Coursera цілком відображують схильність молоді проходити онлайн-навчання, розкриває популярність професій у сфері інформаційних технологій та відкритості багатьох курсів і освітніх програм для безоплатного навчання у період перших місяців глобального локдауну, спровокованого COVID-19.

Внаслідок погіршення соціально-епідеміологічної та економічної ситуації на ринку праці, що пов'язано із запровадженням карантинних обмежень, направлених на подолання наслідків COVID-19, та видозміною глобального ланцюжку створення вартості і споживання, загальний стан ринку праці в Україні ускладнився. За даними державної служби зайнятості за 9 місяців 2020 р. кількість зайнятого населення віком 15-70 років становила 16,0 млн осіб, а рівень зайнятості населення скоротився з 58,3% (9 місяців 2019 р.) до 56,5% (9 місяців 2020 р.). Кількість

безробітного населення (за методологією МОП) у віці 15-70 років за 9 місяців 2020 року, що був періодом найбільш жорстких обмежень, коли роботодавці ще не були адаптовані до «нової реальності», становила 1,6 млн осіб, а рівень безробіття населення (за методологією МОП) у віці 15-70 років зріс з 8,1% (9 місяців 2019 р.) до 9,3% (9 місяців 2020 р.)<sup>8</sup>. Стан регіонального ринку праці у Донецькій, Луганській та Запорізькій областях за даними Державної служби статистики України та державної служби зайнятості представлено таблицях 3-5.

Таблиця 3.

Стан ринку праці у Донецькій, Луганській та Запорізькій областях у січні-червні 2020 року (Держстат)

Регіон	Зайняте населення			Зайняте неформально населення		Безробітне населення		
	15 років і старше (тис. осіб)	15-70 років (тис. осіб)	працездатного віку (тис. осіб)	15 років і старше (тис. осіб)	У % до кількості зайнятого населення віком 15-70 років	15 років і старше (тис. осіб)	15-70 років (тис. осіб)	працездатного віку (тис. осіб)
Донецька область	726,6	722,7	695,4	91,9	12,7 %	123,0	123,0	123,0
Запорізька область	719,7	713,9	681,5	162,5	22,8 %	82,8	82,8	82,8
Луганська область	295,1	291,3	274,4	82,2	28,2 %	52,4	52,4	52,4

Таблиця 4.

Зайняте населення за видами економічної діяльності у 2019 році у регіональному розрізі (у віці 15-70 років; тис. осіб) (Держстат)

Вид економічної діяльності	Донецька область	Запорізька область	Луганська область
Усього	747,2	741,6	303,7
Сільське, лісове, рибне господарство	65,9	129,3	40,3
Промисловість	191,4	162,7	58,2
Будівництво	31,1	32,0	14,8
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мототранспортних засобів і мототранспортних засобів і мототранспортних засобів	186,2	164,4	85,7
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	56,9	35,7	18,7
Тимчасове розміщення й організація харчування	10,1	14,6	5,5
Інформація та телекомунікації	9,0	8,9	2,3

<sup>8</sup> Державна служба зайнятості. Ситуація на ринку праці та діяльність державної служби зайнятості у січні-листопаді 2020 року. – Режим доступу: [https://dcz.gov.ua/sites/default/files/inf/files/sytuacija\\_na\\_rp\\_ta\\_diyalnist\\_dsiz.pdf](https://dcz.gov.ua/sites/default/files/inf/files/sytuacija_na_rp_ta_diyalnist_dsiz.pdf)

Таблиця 4. (продовження)

Зайняте населення за видами економічної діяльності у 2019 році у регіональному розрізі (у віці 15-70 років; тис. осіб) (Держстат)

Вид економічної діяльності	Донецька область	Запорізька область	Луганська область
Фінансова та страхова діяльність	4,0	7,3	1,2
Операції з нерухомим майном	8,8	11,3	3,2
Професійна, наукова та технічна діяльність	13,5	16,6	8,4
Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	15,1	13,5	3,5
Державне управління й оборона; обов'язкове соціальне страхування	39,9	30,5	20,3
Освіта	49,3	51,8	17,9
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	40,4	44,5	14,9
Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	9,1	8,5	2,6
Інші види економічної діяльності	16,5	10,0	6,2

Таблиця 5.

Стан регіонального ринку праці у розрізі діяльності державної служби зайнятості за січень – листопад 2020 року (ДСЗ)

Характеристика	Донецька область	Запорізька область	Луганська область
Мали статус зареєстрованих безробітних протягом періоду	46643	60139	22926
Чисельність працевлаштованих безробітних	16800	19693	8706
Чисельність безробітних, які проходили професійне навчання	6619	1707	1551
Чисельність безробітних, які проходили навчання в ЦПТО	2493	69	1197
Кількість роботодавців, що подали інформацію про вакансії	5887	7266	3590
Кількість одиниць вакансій	26487	32520	18980
Середній розмір з/п	8196	6774	6242
Кількість безробітних на одну вакансію	8	8	9

Будь-яку узагальнену інформацію про стан національного та регіонального ринку праці можна отримати на сайті Державної служби статистики України ([www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua)), а також на сайті державної служби зайнятості ([www.dcz.gov.ua](http://www.dcz.gov.ua)).

## ГЛАВА 2. Управління персоналом в мікро-та малому бізнесі з урахуванням галузевої специфіки

У 2018 році малі та середні підприємства (далі – МСП) становили в Україні 99,8% всіх підприємств у бізнес-секторі, при цьому 96% з них належали до категорій мікропідприємств. На МСП припадало 63% всіх робочих місць, створених бізнесом в Україні і 49% доданої вартості у бізнес-секторі<sup>9</sup>. У 2020 році статистика за результатами року може показати, що багато підприємств припинили свою діяльність через нерентабельність ведення діяльності з урахуванням карантинних обмежень. Проте є підприємці, які, навпаки, прийняли рішення ризикнути розпочати власну справу, оскільки підприємства, де вони були зайняті раніше, переживали важкі часи, що не влаштовувало підприємців-початківців.

Основними представниками мікро- та малого бізнесу (далі – ММБ) у 2019 році, що є проміжним між названими вище даними та початком коронакризи, залишалися фізичні особи-підприємці, хоча державні статистичні дані не дозволяють виокремити фізичних осіб-підприємців від юридичних осіб, що добре видно з таблиці 6, у якій представлено розподіл за видами підприємницької діяльності у Донецькій, Луганській, Запорізькій областях з урахуванням визначення суб'єктів господарювання, представленого у статті 55 Господарського кодексу України.

Таблиця 6.

Розподіл за видами підприємницької діяльності у регіонах за 2019 рік

Регіон	Підприємницька група	Характеристика	Кількість підприємств (2019 рік) / % від кількості
Донецька	Мікро-підприємництво	Фізичні особи – підприємці або юридичні особи, у яких середня кількість працівників за звітний період (календарний рік) не перевищує 10 осіб та річний дохід від будь-якої діяльності не перевищує суму, еквівалентну 2 мільйонам євро, визначену за середньорічним курсом Національного Банку України	8384 / 81,4 %
Запорізька			13126 / 83,9 %
Луганська			3070 / 82,3%
Донецька	Мале підприємництво	Фізичні особи-підприємці або юридичні особи, у яких середня кількість працівників за звітний період (календарний рік) не перевищує 50 осіб та річний дохід від будь-якої діяльності не перевищує суму, еквівалент-	9691 / 94,1 %
Запорізька			14975 / 95,7 %
Луганська			3524 / 94,4 %

<sup>9</sup> ОЕСР та ін. (2020). Індекс політики у сфері МСП: Країни Східного Партнерства 2020: Оцінка стану реалізації Акту про малий бізнес для Європи. Україна: Акт про малий бізнес, країнний профіль. – Режим доступу: <https://www.oecd.org/global-relations/SMEPI-EaP-2020-Ukraine.pdf>

Таблиця 6. (продовження)

Розподіл за видами підприємницької діяльності у регіонах за 2019 рік

Регіон	Підприємницька група	Характеристика	Кількість підприємств (2019 рік) / % від кількості
		ну 10 мільйонам євро, визначену за середньорічним курсом Національного Банку України	
Донецька	Середнє підприємництво	Фізичні особи-підприємці або юридичні особи, які не відносяться до інших категорій	578 / 5,6 %
Запорізька			651 / 4,1 %
Луганська			202 / 5,4 %
Донецька	Велике підприємництво	Юридичні особи, у яких середня кількість працівників за звітний період (календарний рік) перевищує 250 осіб та річний дохід від будь-якої діяльності перевищує суму, еквівалентну 50 мільйонам євро, визначену за середньорічним курсом Національного Банку України	30 / 0,3 %
Запорізька			26 / 0,2 %
Луганська			6 / 0,2 %

Власники ММБ у Східному регіоні України виокремлюється своєю рішучістю займатися підприємницькою діяльністю через відсутність багатого вибору іншої перспективи, окрім роботи на великих підприємствах металургійної, вугільної, енергетичної, хімічної промисловості. Такі підприємці мають достатньо мотивації для пошуку нового життєвого шляху та щоб наповнювати його сенсом. Спроможність робити ціннісний вибір, готовність вчитися на практиці новому, якнайкраще описує підприємців Східної України, які розуміють, що так, як було раніше, ніколи вже не буде, а майбутнє треба ще створити, що вимагає постійного саморозвитку та роботи над собою. У звіті ПРООН «Доповідь про стан людського розвитку 2020. Наступна межа: Людський розвиток та Антропоцен» стверджується, що, подібно до триногого табурету, спроможність вести уперед життя, яке цінується, здатність управляти своїм власним вибором, та цінності, які породжують та визначають зроблений вибір, є нероздільними поняттями<sup>10</sup>, коли розглядаються фактори, що спонукають людей до змін і несення відповідальності за свої рішення.

За високої мотивації представників ММБ, більшість з них володіють лише базовими підприємницькими навичками та необхідними знаннями для управління обраним видом діяльності. У разі необхідності наймати працівників, управління персоналом здійснюється інтуїтивно, а під самим управлінням персоналом розуміється виключно кадрове оформлення згідно з трудовим законодавством, що цілком відповідає основним задачам і їх потребам.

Результати оцінки перспективних ланцюжків створення вартості у Луганській, Донецькій областях та у частині Запорізької області уздовж узбережжя Азовського моря, що були підготовлені в рамках реалізації Програми розвитку ООН із відновлення та розбудови у 2019 та на початку 2020 року до поширення в Україні COVID-19 і запровадження обмежувальних каран-

<sup>10</sup> UNDP (2020). Human Development Report 2020. The Next Frontier: Human Development and the Anthropocene. – Режим доступу: <http://hdr.undp.org/sites/default/files/hdr2020.pdf>

тинних заходів для подолання наслідків цієї хвороби, свідчать, що підприємці обирають традиційні види діяльності<sup>11</sup> (таблиця 7).

Таблиця 7.

Рекомендовані ланцюжки створення вартості для подальшого розвитку у регіонах

№	Донецька та Луганська області (Звіт 2019)	Частина Донецької та Запорізької областей (узбережжя Азовського моря) (Звіт 2020)
1.	Виготовлення кераміки і гончарних виробів, посуду, сувенірної продукції тощо;	Виробництво устаткування та інжинірингові послуги;
2.	Виробництво текстильної продукції та одягу;	Виробництво текстильної продукції та одягу;
3.	Індустрія гостинності;	Індустрія гостинності;
4.	Виробництво харчових продуктів;	Виробництво харчових продуктів;
5.	Виробництво зернових та олійних культур;	Виробництво зернових та олійних культур;
6.	Виробництво яловичини та коров'ячого молока;	Виробництво яловичини та коров'ячого молока;
7.	Виробництво м'яса домашньої птиці та яєць.	Виробництво овочів та фруктів.

Так як вхід до провадження традиційних видів діяльності, що окреслені у таблиці 7 як перспективні, не передбачають великих інвестицій і, як правило, здійснюються на основі особистого майна підприємців, що суттєво знижує ризиковість залежності від стороннього капіталу, то підприємці достатньо часто ігнорують роботу над бізнес-моделлю і формуванням стратегії розвитку, що покладаються в основу бізнес-плану (навіть у їх найпростішій формі). Виключення становлять випадки, коли бізнес започатковується за фінансової підтримки від зовнішніх організацій, зокрема, одноразова допомога на започаткування бізнесу для безробітних від державної служби зайнятості, грантові програми. Більш детально питання щодо залучення працівників для старту та розвитку бізнесу буде розкрито у главі 5 цього розділу.

**Власники ММБ управляють своїм бізнесом ґрунтуючись, здебільшого, на власній інтуїції, життєвому досвіді та прийнятному для внутрішнього самосприйняття підході.** Управління персоналом також вибудовується на особистісних цінностях власника та визначених ним цілях і пріоритетах. Наприклад, власник бізнесу не вважає за необхідне витратити кошти та сили на «юридичну правильність» - він платить живі гроші, а оформлений працівник чи ні, для нього взагалі не має значення. У такому випадку він і знаходить працівників, яким байдуже, оформлені вони чи ні, але їм також байдуже, як підприємець створював бізнес, що у нього вклав, чи отримує він дохід, – їх ніщо не зв'язує, і при найменшому конфлікті працівники просто не виходять на роботу. Певним чином, це пов'язується з тим, що культура підприємництва досі знаходиться на етапі становлення, а управлінські навички і знання здобуваються вже у практичній діяльності. Вважаю, що власникам ММБ не слід копіювати рекомендації з управління персоналом та потенційні рішення, що озвучуються для середнього і великого бізнесу, оскільки вони просто не підходять для ММБ.

<sup>11</sup> UN RPP (2019). Value Chain Assessment & Selection in Luhansk and Donetsk oblasts. Executive Summary; UN RPP (2020). Value Chain Assessments for Southern Donetsk and Southern Zaporizhzhia oblasts (Azov Sea Area). Executive Summary



Етичне управління людьми для власника ММБ має розпочинатися з визнання та взяття на себе відповідальності про таке:

01. усі працівники, які будуть працювати на власника ММБ, будуть офіційно оформлені;
02. перед працівниками будуть виконуватися усі зобов'язання, які покладаються на роботодавця щодо виплати зарплати вчасно, щодо надання відпусток, щодо оформлення тимчасової непрацездатності, що працівники будуть працювати нормальну тривалість робочого часу.

Дуже часто такі умови як офіційне оформлення працівників, виплата офіційної зарплати, що є обов'язком роботодавця, роботодавцями з числа ММБ розглядається як їх конкурентна перевага і саме з таким акцентом доводиться до кандидатів. Для багатьох працівників так і є. У будь-якому випадку, нетерпимість до нелегальної праці має стати фундаментом управління людьми. Зазначені у таблиці 7 сфери бізнесу характеризуються високим показником неформальної зайнятості, сезонної зайнятості, а також не оформленні членів родини як найманих працівників. У такому випадку працівники є незахищеними за трудовим законодавством, а власники є незахищеними перед штрафними санкціями з боку перевіряючих органів.

ММБ тримається на особистості власника і на ньому особисто. Власник концентрує на собі усі управлінські питання, і дуже часто навіть не замислюється над тим, що навички управління персоналом також важливі. Незалежно від сфери діяльності, відсутність стратегічного планування позбавляє підприємця нагоди замислитися над тим, яку команду він хоче сформувати, скільки йому необхідно працівників для старту, якими навичками і компетенціями мають володіти працівники, за якими принципами та на підставі яких цінностей він буде провадити підприємницьку діяльність, за якими правилами буде приймати управлінські рішення, як буде розвивати бізнес, реалізовувати продукцію тощо. Такий підхід призводить до прийняття рішень, ґрунтуючись на особистих відчуттях та ситуативній реакції на певний подразник чи ініціативу.

Формалізм і бюрократія загубили не одну гарну ініціативу, а для ММБ таке ставлення до управління людьми навіть чужорідне. Також серед власників ММБ поширеними є такі рольові моделі як «інертний» та «демагог»<sup>12</sup>. Інертні керівники характеризуються низьким рівнем вимогливості до персоналу, відсутністю інтересу до добору нових професійних спеціалістів та їх розвитку. Ті, які відносяться до демагогів полюбляють говорити про те, що люди є найбільшим скарбом, акцентують на важливості мотивації працівників, створенні сучасних умов праці, а насправді – не зацікавлені інвестувати у такий розвиток, тому вони мають багато складнощів з підбором персоналу.

Розбудовуючи бізнес усередині однієї родини необхідно пам'ятати, що **члени сім'ї також є найманими працівниками у відношенні до власника ММБ**, якщо вони залучаються та працюють над реалізацією бізнес-ідеї власника бізнесу. Найчастіше усі члени родини ставляться до такого бізнесу як до спільного, за тієї різниці, що хтось оформив на себе підприємницьку діяльність для ведення госпрозрахунків. Отже, з членами сім'ї потрібно укласти трудовий договір, а самі трудові відносини офіційно оформлювати та сплачувати за них податки і збори. Члени сім'ї, які працюють у власному бізнесі з виробництва товарів, призначених переважно для продажу чи обміну за бартером, навіть якщо частина продукції споживається домашнім господарством чи сім'єю, є зайнятими особами<sup>13</sup>. Цей фактор завжди є предметом пильної уваги з боку Державної служби України з питань праці.

---

<sup>12</sup> Баева О. Н. (2020). Особенности управления персоналом в малом и среднем бизнесе / Проблемы теории и практики управления. – Режим доступа: <https://docplayer.ru/26629778-Osobennosti-upravleniya-personalom-v-malom-i-srednem-biznese-personnal-management-feature-on-small-and-medium-enterprises.html>

У сімейних бізнесах практично немає колективних керівних органів, а усі управлінські та операційні функції виконують родичі спільно<sup>14</sup>. У цьому є багато позитивних моментів. Перш за все, ведення бізнесу в рамках однієї сім'ї, коли члени родини об'єднуються спільною справою, надають один одному взаємну підтримку, а також знижують необхідність у наймі сторонніх працівників. Проте постає питання: чи мають члени родини необхідні для розвитку бізнесу навички та кваліфікацію, чи лише через родинний зв'язок вони будуть працювати разом? Не виключається, що члени родини зможуть отримати додаткові навички та знання, пройшовши відповідне навчання.

Власнику сімейного бізнесу дуже важко ставитися до членів своєї сім'ї як до найманих працівників, але їх треба офіційно наймати та вести кадрову і податкову документацію, оскільки в Україні не сформовано правовий статус сімейного бізнесу за законом. Тож спільна робота родичів є ідейною перевагою, але не створює жодних пільг чи виключень з загального порядку ведення підприємницької діяльності та використання найманої праці.

Серед проблем, пов'язаних з роботою у родині є перевага неформальних родинних стосунків над стосунками «роботодавець – підлеглий», що може ускладнювати здійснення контролю за трудовою дисципліною та прийняття виправданих та об'єктивних управлінських рішень, наприклад, щодо продовження спільної роботи. Окрім цього, серед конфліктів, які виникають у ММБ, особливо, коли спільно працюють члени однієї родини, виділяють недотримання субординації (45,2%), відмінне бачення розвитку бізнесу (40,3%), відмінне бачення оплати праці працівників (35,5%), вимоги особливого ставлення до себе (29,0%), порушення дисципліни (58,1%), невдоволення можливістю кар'єрного росту (29,0%), перенесення особистих відносин на робочі процеси (51,6%)<sup>15</sup>.

ММБ, на відміну від середнього, і, тим паче, великого, є гнучким у прийнятті управлінських рішень, модифікації бізнес-моделі, прийнятті стратегій свого розвитку, підвищенні ефективності праці. Як правило, зміст таких документів викладається максимально просто за відсутності деталей, які перешкоджають швидкому реагуванню на зміни. Також гнучкий підхід до управління пов'язується з тим, що такий бізнес є менш захищеним від негативних наслідків змін, має вищу вірогідність до припинення своєї діяльності за відсутності зовнішньої підтримки як з боку держави, так і з боку фінансових чи інших інституцій, що надають грантову допомогу чи забезпечують кредитування. Висловлюється думка, що класичні підходи до управління персоналом не можливо застосовувати у ММБ, оскільки управління бізнесом здійснюється за відсутності бюрократичних відносин<sup>16</sup>. Це не так, але треба підходити, що обираються для застосування, адаптовувати під потреби ММБ.

Власник ММБ може розпочати таку роботу з пошуку відповідей на базові запитання:

---

<sup>13</sup> 19-я Международная конференция статистиков труда (2013). Резолюция о статистике трудовой деятельности, занятости и неиспользования рабочей силы. – Режим доступу: [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---stat/documents/normativeinstrument/wcms\\_235603.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---stat/documents/normativeinstrument/wcms_235603.pdf)

<sup>14</sup> Львівська бізнес-школа УКУ, соціологічна агенція Fama (2019). Сімейний бізнес в Україні: особливості започаткування, ведення та передачі наступним поколінням. – Режим доступу: <https://lvbs.com.ua/wp-content/uploads/2019/12/simeinyi-biznes.pdf>

<sup>15</sup> Львівська бізнес-школа УКУ, соціологічна агенція Fama (2019). Сімейний бізнес в Україні: особливості започаткування, ведення та передачі наступним поколінням. – Режим доступу: <https://lvbs.com.ua/wp-content/uploads/2019/12/simeinyi-biznes.pdf>

<sup>16</sup> Сталінська О. В. (2018). Функції управління персоналом на підприємствах малого та середнього бізнесу / Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. – Режим доступу: <https://dspace.znu.edu.ua/jspui/bitstream/12345/869/1/31.pdf>

01. чи будете ви розробляти бізнес-план та враховувати у ньому питання щодо формування команди?
02. чи будете ви залучати спеціаліста з управління персоналом для консультацій при розробленні/модернізації бізнес-плану?
03. як ви будете визначати скільки людей потрібно, для чого, який початковий досвід вони повинні мати?
04. скільки будете та готові платити з розрахунку оплати повного робочого дня/місяця?
05. чи готові ви вкладати кошти у навчання працівників для того, щоб покращити вміння працювати на конкретному обладнанні або преміювати діючих працівників, які виступлять у ролі наставника?
06. які «зручності» чи особливі умови ви може запропонувати, якщо не готові платити більше середнього показника рівня оплати праці у регіоні при здійсненні тотожної роботи?
07. чи будете ви вести кадрові питання самостійно, будете наймати менеджера з персоналу, наділяти одного з працівників додатковими функціями з кадрових питань, або користуватися послугами зовнішнього спеціаліста?
08. чи готові ви обговорювати підходи до оплати праці, матеріальної мотивації працівників з менеджером з персоналу, уповноваженим працівником, бухгалтером, самим трудовим колективом?

Підходи власника ММБ до управління персоналом та взаємодії з працівниками, в цілому, можуть не бути формалізовані, але вони використовуються для досягнення завдань, визначених власником. У таблиці 8 пропонується розмежування між підходами, характерними для ММБ та середнього бізнесу, що зустрічаються найчастіше<sup>17</sup>.

Таблиця 8.

## Загальна різниця в практиках управління персоналом МСП

Аспект взаємовідносин з працівниками	Практики, які рідше зустрічаються в МСП	Практики, які частіше зустрічаються в МСП
Формальності	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Планування робочої сили</li> <li>• Введення та адаптація нового персоналу</li> <li>• Оцінка та розвиток</li> <li>• Навчання</li> </ul>	
Часто використовуються	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Тести</li> <li>• Навчання і розвиток</li> <li>• Навчання з питань управління персоналом</li> <li>• Допомога зовнішніх рекрутерів</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Оцінювання</li> <li>• Внутрішнє просування</li> <li>• Рекомендації</li> <li>• Випробувальний період</li> </ul>

<sup>17</sup> Bax Erik H., Brand Maryse J. (2002). Strategic HRM for SMEs: Implications for Firms and Policy / Education + Training Journal. - Режим доступу: [https://www.rug.nl/staff/m.j.brand/e\\_tj\\_2002\\_strategic\\_hrm.pdf](https://www.rug.nl/staff/m.j.brand/e_tj_2002_strategic_hrm.pdf)

Таблиця 8. (продовження)

## Загальна різниця в практиках управління персоналом МСП

Аспект взаємовідносин з працівниками	Практики, які рідше зустрічаються в МСП	Практики, які частіше зустрічаються в МСП
Виплачується працівникам	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Винагорода та додаткові виплати</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Премія</li> </ul>
Робоча атмосфера	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Спільне управління</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Неформальна атмосфера</li> <li>• Відкрита комунікація</li> </ul>

**Власники ММБ віддають перевагу самостійному веденню кадрових питань** чи наділяють такими повноваженнями бухгалтера або адміністративного працівника, але не розглядають питання наймання окремого менеджера з персоналу (HR-generalist). Це впливає на підходи до управління персоналом, коли основним питанням є забезпечення дотримання трудового законодавства. Наскільки доцільно наймати окремого спеціаліста з управління персоналом для обслуговування ММБ – на розсуд власника, але мати зовнішнього консультанта, до якого можна звертатися час від часу – варто. Найчастіше для ММБ характерним є те, що одна людина займається відразу усім: оформлення на роботу, ведення кадрового документообігу, розрахунок та виплата заробітної плати, облік робочого часу, облік відпусток, притягнення до дисциплінарної відповідальності, оформлення звільнення тощо. Такий працівник не обізнаний у використанні метрик та аналітики для контролю за плінністю кадрів, обліком навчання, у підвищенні кваліфікації та внутрішньому навчанні працівників, формуванням позитивного іміджу роботодавця на ринку праці. Ці питання знаходяться виключно в управлінській площині.

Якщо власник ММБ, розвиваючи свій бізнес, замислиться над посиленням блоку з управління персоналом, за основу можна взяти «триногу модель» функціонування служби управління персоналом, яка була запропонована Дейвом Ульріхом у 1997 р. Порівняння критеріїв людського розвитку з триногим табуретом, про яке згадувалося на початку цієї глави, звертаючись до Доповіді ПРООН про людський розвиток 2020, є вже класичною моделлю побудови компоненту управління персоналом у бізнесі. «Тринога модель» функціонування служби управління персоналом, складається з таких «трьох ніг»: загальні послуги (shared services), центри передового досвіду (centres of excellence), стратегічні бізнес-партнери (strategic business partners)<sup>18</sup>. Загальні послуги – надання рутинної «щоденної» підтримки усім підрозділам підприємства щодо питань, пов'язаних з обслуговуванням найманих працівників, зокрема, адміністрування найму персоналу, розрахунок заробітної плати, ведення табелів обліку робочого часу, контроль відсутності працівників, надання штатних консультацій з питань трудового законодавства. Центри передового досвіду – надання консультацій з питань, що потребують застосування спеціальних знань, наприклад, як підвищити мотивацію персоналу, як удосконалити систему оплати праці, як скоротити плінність кадрів. Йдеться про завдання, що знаходяться не у площині кадрового діловодства, як у компоненті «загальні послуги», а саме про менеджмент роботою персоналу, щоб вони приносили більше користі для бізнесу. Стратегічні бізнес-партнери – це професіонали, які безпосередньо співпрацюють з керівниками та власниками бізнесу, а також лінійними

<sup>18</sup> CIPD (2020). Business partnering: Learn why organizations use business partnering, how it can shape successful relationships across organisation. – Режим доступу: <https://www.cipd.co.uk/knowledge/fundamentals/people/hr/business-partnering-factsheet>

керівниками при розробленні бізнес-стратегії, HR-стратегії, планують розроблення та удосконалення внутрішніх процедур, пов'язаних з управлінням людьми.

Коли власник ММБ вирішить, що йому необхідна більш широка та розгорнута інформація і дані про співвідношення між ефективністю праці та її оплатою, для цього будуть корисним відповідні програмні продукти. Використовуючи технічні рішення для збирання і аналізу даних, встановлення цілей та оцінки результатів їх досягнення, а також оцінки ефективності витрат на навчання працівників тощо, ММБ може стати більш продуктивним і матиме кращий рівень зростання виробництва, ніж підприємства з меншою кількістю цих формальних методів управління<sup>19</sup>. У окреслених у таблиці 7 традиційних видах діяльності є потенціал до часткової автоматизації управління, циклу виробництва, надання послуги, де участь людини може обмежуватися контрольними та обслуговуючими функціями. Проте це потребує вагомих інвестицій, які здебільшого недоступні для більшості підприємців, особливо при використанні як стартовий капітал коштів грантової підтримки, за виключенням випадків, коли замість грошових коштів підприємцям передають передове обладнання для ведення обраного виду бізнесу.

### ГЛАВА 3. Роль бізнес-лідерів для розвитку регіонального ринку праці

Для будь-якого підприємця головною метою є задоволення інтересів, потреб, віддзеркалювання цінностей споживача. Виробничий бізнес на регіональному рівні, який характеризується певними специфічними ознаками та рисами, може знайти споживачів й за межами регіону, якщо не лише буде заявлено, а й правильно сформульовано конкурентну маркетингову пропозицію. Підприємці, які працюють в одній сфері бізнесу на регіональному рівні, мають об'єднуватися для обміну досвідом, вироблення кращої практики управління внутрішніми процесами компаній, а також для спільного формування іміджу регіону як виробника того чи іншого виду продукції та консолідації зусиль для просування своєї продукції на інші регіональні та національні ринки.

Бізнес, який започатковується та ведеться у Донецькій, Запорізькій, Луганській областях ще довгий час буде асоціюватися у суспільстві з тим, що ці підприємці роблять власний внесок у відновлення свого регіону та підконтрольних Україні територій внаслідок близькості лінії розмежування. Основними рушійними силами дуже часто виступають відчуття патріотизму та прагнення відновити стабільність. Порушуючи у цій главі питання про роль бізнес-лідерів, йдеться, перш за все, про ті цінності, на яких оснований бізнес, що відображені у бізнес-стратегії.

Цінності власника ММБ розкриваються, наприклад, через відповідь на запитання: «Чому?». Чому власник ММБ вирішив працевлаштовувати внутрішньо-переміщених осіб, ветеранів, осіб з інвалідністю, членів сімей, які втратили свій дім, осіб старшого віку, тобто усіх тих, кого воліють не помічати? Чому власник бізнесу оформлює усіх працівників офіційно та проявляє соціальну відповідальність за їх майбутнє? Чому підприємець виплачує своїм працівникам офіційну «білу» зарплату, навіть тоді, коли це зменшує його прибуток і ставить у не вигідне конкурентне становище із недобросовісними конкурентами? Чому для власника бізнесу важливо бути чесним зі своїми працівниками та клієнтами? Чому власник ММБ зацікавлений у професійному та особистісному розвитку своїх працівників? Чому для підприємця важливо, щоб ніщо на виробництві не зашкоджувало життю і здоров'ю працівників? Таких «чому?» можна задавати безліч.

<sup>19</sup> Forth John, Bryson Alex. (2018). The Impact of Management Practices on SME Performance / IZA Institute Discussion Paper Series. – Режим доступу: <http://ftp.iza.org/dp11399.pdf>

Однією з характеристик лідера, незалежно від того, йдеться про власника бізнесу, керівника структурного підрозділу чи звичайну людину праці, є спроможність впливати на думки оточуючих, змінювати ставлення у колективі, у громадськості до викликів, які мають соціальне значення, підтверджувати дотримання проголошених цінностей у власних діях навіть тоді, коли це не знаходить відгук у думках мас, брати відповідальність за свої дії чи бездіяльність. Лідери не лише задають питання «Чому?», а й шукають відповіді на запитання «Як?»

**Лідерство** – це просування соціально-виправданих цінностей, які важливі для конкретної людини з урахуванням її карти внутрішнього світу. **Власник ММБ як лідер визнає такі цінності:**

01. розуміє, що виплатою офіційної заробітної плати його роль як керівника не обмежується;
02. підкреслює внесок кожного у результат;
03. розділяє важливість матеріальної винагороди;
04. вважає необхідним навчати, підтримувати, давати поради, мотивувати працівників власним прикладом, життєвим і професійним досвідом, та, за можливості, організовує навчання «білих» та «синіх» комерційців, з урахуванням особливостей їх потреб;
05. ставиться до кожного працівника як до особистості та не використовує у поведінці «ярликів» щодо роду діяльності та соціального статусу;
06. регулярно спілкується з колективом, цікавиться їх думкою;
07. готовий приділити співробітникам час, коли вони звертаються з питаннями;
08. не терпимий до порушень трудової дисципліни, етичних норм, крадіжок та зловживань довірою.

Немає універсальних характеристик лідерства та якостей особистості лідера. Має значення лідерство на власному прикладі, а також розуміння того, що люди є агентами своєї індивідуальної та колективної долі, здатної вести до соціальних змін<sup>20</sup>. Звичайно, лідерські навички можна і потрібно у собі розвивати. Усі шукають відповідей та готових рецептів, але з лідерством це не можливо. Мабуть тому, так поширена бізнес-література та тренінги на тему лідерства. Також пропонується багато інструментів і технік. Усі, наприклад, знають про SWOT-аналіз, коли при стратегічному плануванні визначаються strengths (сильні сторони компанії), weaknesses (слабкі сторони компанії), opportunities (можливості компанії), threats (загрози компанії). Схожий інструмент є для аналізу власних професійних та особистісних якостей, у тому числі й лідерських. Йдеться про SWAN – аналіз: strengths (ваші сильні сторони), weaknesses (ваші слабкі сторони), ambitions (ваші амбіції), needs (ваші потреби)<sup>21</sup>. Треба заповнити чотири квадрати відповідями на такі питання:

- **Strengths (сильні сторони):** у чому полягають ваші сильні сторони? Що вас відрізняє від інших? У чому ви компетентні? У чому ваш талант? Що вам у сфері, яку ви аналізуєте, вдається найкраще?
- **Weaknesses (слабкі сторони):** які мої слабкі сторони? Що я роблю не дуже добре? Що мені не подобається роботи та чого я уникаю?

---

<sup>20</sup> UNDP (2020). Human Development Report 2020. The Next Frontier: Human Development and the Anthropocene. – Режим доступу: <http://hdr.undp.org/sites/default/files/hdr2020.pdf>

<sup>21</sup> Бондаренко Євген. Успішний керівник. 50 перевічених методик на кожен день. – Дніпро: «Баланс Бізнес Букс», 2020. – С. 95

- **Ambitions (амбіції):** чого б мені хотілося досягти у своїй кар'єрі та в особистому житті? Яких висот? У короткостроковій перспективі? У довгостроковій перспективі?
- **Needs (потреби):** яку допомогу і підтримку я б хотів отримувати від керівника, колег, щоб реалізувати свої амбіції і стати цінним для своєї компанії? Чого я очікую від роботи? Чого я очікую від себе?

Вимогливість до ціннісного розвитку у суспільстві досягнула того рівня, що власники бізнесу є лідерами, коли вони просувають соціально прийнятні та етичні правила використання праці працівників. Власники бізнесу мають постійно працювати над собою, не лише для розвитку своїх підприємницьких, управлінських, лідерських навичок, а й бути обізнаними з технологічним процесом ведення обраного виду бізнесу, особливостями його правового, податкового регулювання. Для взаємної підтримки, обміну досвідом та формування критичної маси людей, які дотримуються принципів законних трудових відносин та багатьох інших аспектів ведення профільного бізнесу, необхідно, щоб проявлялася:

- активність галузевих організацій на національному та регіональному рівнях;
- наявність бізнес-лідерів галузі, які впливають на громадську думку та поширюють етичну поведінку роботодавця у трудових відносинах, впроваджують практики управління персоналом та поширюють свій досвід серед інших;
- мережа бізнес-кластерів, бізнес-клубів та агенцій з підтримки підприємництва для взаємного обміну досвідом і практичними напрацюваннями;
- розгалужена мережа доступу до офлайн та онлайн програм навчання з розвитку компетенцій та навичок власників ММБ з питань управління бізнесом, і не тільки персоналом.

## ГЛАВА 4. Гендерна специфіка в управлінні персоналом

Питання гендерної рівності є одним з найбільш соціально вразливих у сфері праці, який пов'язаний з трьома основними характеристиками: рівний доступ жінок і чоловіків до обраного виду діяльності та способу професійної реалізації; рівні умови праці, оплати праці, просування у кар'єрі, соціального забезпечення; позитивний захист батьків, які поєднують сімейні обов'язки з роботою, матері у зв'язку з вагітністю і пологами.

Розуміння гендерної рівності є об'єктивним досягненням розвитку соціальної цілісності суспільства. Гендерна рівність визнається на рівні міжнародних організацій, таких як Організація Об'єднаних Націй, Міжнародна Організація Праці, Рада Європи тощо, шляхом прийняття міжнародних договорів, які потребують обов'язкової ратифікації державою-членом, а у нашому випадку – Україною. Окремі міжнародні договори, що є частиною законодавства України, будуть розглядатися нижче. Якщо міжнародний договір не ратифіковано, тоді його положення є декларативним орієнтиром, до якого прагне у своєму розвитку країна, якщо політичними особами розділяється рух у такому напрямку. Також багатьма країнами приймаються власні закони, які встановлюють квоти для жінок в органах управління компаній.

Окрім міжнародних договорів, які породжують зобов'язання для країн при їх ратифікації, світове суспільство на рівні ООН приєднується до **Цілей сталого розвитку**, які на політичному рівні спонукають держави удосконалювати хід суспільного розвитку, особливо коли держави не готові чи не вважають можливим ратифікувати прийняті міжнародні договори з внутрішніх національних причин. Зокрема для реалізації п'ятої Цілі сталого розвитку **«Гендерна рівність»**



серед завдань національного розвитку, які поставлені за мету для досягнення в Україні до 2030 року, визначено створити умови для ліквідації всіх форм дискримінації щодо жінок і дівчат (завдання 5.1), забезпечити рівні можливості представництва на вищих рівнях прийняття рішень у політичному та суспільному житті (завдання 5.4.), та розширити економічні можливості жінок (завдання 5.6.)<sup>22</sup>. Національні завдання є вужчими за визначені на глобальному рівні, серед яких: повсюдно ліквідувати всі форми дискримінації щодо всіх жінок і дівчаток (завдання 5.1), забезпечити всебічну і реальну участь жінок і рівні для них можливості лідерства на всіх рівнях прийняття рішень у політичному, економічному та суспільному житті (завдання 5.5.)<sup>23</sup>.

Також у світі сформована окрема течія серед підприємств щодо дотримання корпоративної соціальної відповідальності, 10 принципів якої закладено у Глобальному договорі ООН 1990 року. Серед цих десяти принципів варто виділити шостий принцип: «Підприємства повинні підтримувати ліквідацію дискримінації щодо зайнятості та роду занять»<sup>24</sup>. Проголошення дотримання принципів Глобального договору ООН є свого роду доступом до спільноти однодумців та тих, хто намагається будувати свою діяльність на тих принципах, що усіх об'єднують. Таке тяжіння до вироблення спільних «правил гри» є відповіддю на процеси глобалізації. За вказаним шостим принципом Глобального договору ООН не повинно бути ознак дискримінації при наймі, оплаті праці, встановленні робочого часу та відпочинку, оцінці ефективності роботи, наданні робочих завдань, забезпеченні норм з охорони праці, захисту материнства. Приєднання до Глобального договору ООН багатьма компаніями вже заявляється як важливий елемент формування та розвитку бренду роботодавця.

Базовим нормативним критерієм врахування гендерної специфіки в управлінні персоналом є заборона у статті 2-1 КЗпП України будь-якої дискримінації у сфері праці, у тому числі за ознакою статі.

Україною ратифіковано Конвенцію ООН про ліквідацію всіх форм дискримінації щодо жінок<sup>25</sup>. У статті першій цієї Конвенції визначено, що під дискримінацією жінок розуміється будь-яке розрізнення, виняток або обмеження за ознакою статі, спрямоване на ослаблення чи зведення нанівець визнання, користування або здійснення жінками, незалежно від їхнього сімейного стану, на основі рівноправності чоловіків і жінок, прав людини та основних свобод у політичній, економічній, соціальній, культурній, громадській або будь-якій іншій галузі. У статті 11 Конвенції ООН про ліквідацію усіх форм дискримінації щодо жінок визначено, у чому полягає сутність подолання дискримінації за ознакою статі у сфері праці, а також заходи для підтримки жінок у сфері зайнятості та для забезпечення рівності прав чоловіків і жінок при реалізації права на працю, які розкриті у таблиці 9.

Україною також ратифіковано Конвенцію Міжнародної Організації Праці про дискримінацію в галузі праці та занять №111<sup>26</sup>. З урахуванням статті третьої Конвенції МОП №111 Україна взяла на

---

<sup>22</sup> Міністерство економічного розвитку і торгівлі України (2017). Цілі Сталого Розвитку: України. Національна доповідь 2017. – Режим доступу: [http://un.org.ua/images/SDGs\\_NationalReportUA\\_Web\\_1.pdf](http://un.org.ua/images/SDGs_NationalReportUA_Web_1.pdf)

<sup>23</sup> Цілі сталого розвитку в Україні. – Режим доступу: <http://sdg.org.ua/ua/pro-hlobalni-tsili/gender-equality#-глобальні-завдання>

<sup>24</sup> UN Global Compact (1990). – Режим доступу: <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles/principle-6>

<sup>25</sup> Конвенція ООН про ліквідацію всіх форм дискримінації щодо жінок. – Режим доступу: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995\\_207#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_207#Text)

<sup>26</sup> Конвенція МОП про дискримінацію в галузі праці та занять №111. – Режим доступу: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/993\\_161#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/993_161#Text)



себе зобов'язання скасовувати будь-які законодавчі положення і змінювати будь-які адміністративні інструкції або практику, що не збігається з політикою подолання дискримінації у сфері праці та занять, зокрема, за ознакою статі.

Таблиця 9.

## Гендерна рівність: права та забезпечення

Права, що забезпечують рівність прав жінок і чоловіків у сфері праці	Заходи на національному рівні для забезпечення гендерної рівності
Право на працю як невід'ємне право усіх людей	Заборона звільнення з роботи на підставі вагітності або відпустки по вагітності та пологах чи дискримінації з огляду на сімейний стан при звільненні
Право на однакові можливості при найманні на роботу, в тому числі застосування однакових критеріїв вибору при найманні	Введення оплачуваної відпустки або відпустки з порівняльною соціальною допомогою по вагітності та пологах без втрати попереднього місця роботи, старшинства або соціальної допомоги
Право на вільний вибір професії чи роду роботи, на просування по службі та гарантію зайнятості, а також на користування всіма пільгами і умовами роботи, на одержання професійної підготовки та перепідготовки, включаючи учнівство, професійну підготовку підвищеного рівня та регулярну підготовку	Заохочення надання необхідних додаткових соціальних послуг, з тим щоб дозволити батькам поєднувати виконання сімейних обов'язків з трудовою діяльністю та участю в громадському житті, зокрема шляхом створення і розширення мережі закладів по догляду за дітьми
Право на рівну винагороду, включаючи одержання пільг, на рівні умови щодо рівноцінної праці, а також на рівний підхід до оцінки якості роботи	Забезпечення жінкам особливого захисту у період вагітності на тих видах робіт, шкідливість яких для здоров'я доведена
Право на соціальне забезпечення, зокрема при виході на пенсію, безробітті, хворобі, інвалідності, по старості та в інших випадках втрати працездатності, а також право на оплачувану відпустку	
Право на охорону здоров'я та безпечні умови праці, включаючи захист репродуктивної функції	

Основні форми можливої дискримінації, якої можуть зазнати як жінки, так і чоловіки, визначені у Законі України «Про засади запобігання та протидії дискримінації в Україні» від 6 вересня 2012 р. №5207<sup>27</sup> та розкриті у таблиці 10.

<sup>27</sup> Закон України «Про засади запобігання та протидії дискримінації в Україні» від 6 вересня 2012 р. №5207. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5207-17#Text>

Таблиця 10.  
Форми дискримінації

Форма дискримінації	Характеристика
Непряма дискримінація	Ситуація, за якої внаслідок реалізації чи застосування формально нейтральних правових норм, критеріїв оцінки, правил, вимог чи практики для особи та/або групи осіб за їх певними ознаками виникають менш сприятливі умови або становище порівняно з іншими особами та/або групами осіб, крім випадків, коли їх реалізація чи застосування має правомірну, об'єктивно обґрунтовану мету, способи досягнення якої є належними та необхідними
Пряма дискримінація	Ситуація, за якої з особою та/або групою осіб за їх певними ознаками поводяться менш прихильно, ніж з іншою особою та/або групою осіб в аналогічній ситуації, крім випадків, коли таке поводження має правомірну, об'єктивно обґрунтовану мету, способи досягнення якої є належними та необхідними
Підбурювання до дискримінації	Вказівки, інструкції або заклики до дискримінації стосовно особи та/ або групи осіб за їх певними ознаками
Пособництво у дискримінації	Будь-яка свідома допомога у вчиненні дій або бездіяльності, спрямованих на виникнення дискримінації
Утиск	Небажана для особи та/або групи осіб поведінка, метою або наслідком якої є приниження її людської гідності за певними ознаками або створення стосовно такої особи чи групи осіб напруженої, ворожої, образливої або зневажливої атмосфери

Відповідно до статті 17 Закону України «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків» від 8 вересня 2005 р. №2866 жінкам і чоловікам забезпечуються рівні права та можливості у працевлаштуванні, просуванні по роботі, підвищенні кваліфікації та перепідготовці<sup>28</sup>. На роботодавця покладено обов'язок:

01. створювати умови праці, які б дозволяли б жінкам і чоловікам здійснювати трудову діяльність на рівній основі;
02. забезпечувати жінкам і чоловікам можливість суміщати трудову діяльність із сімейними обов'язками;
03. здійснювати рівну оплату праці жінок і чоловіків при однаковій кваліфікації та однакових умовах праці;
04. вживати заходів щодо унеможливлення та захисту від випадків сексуальних домагань та інших проявів насильства за ознакою статі;

<sup>28</sup> Закон України «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків» від 8 вересня 2005 р. №2866. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2866-15#Text>

- 05.** не вказувати в оголошеннях про вакансію пропозиції роботи лише чоловікам чи лише жінкам, за винятком специфічної роботи, яка може виконуватися виключно особами певної статі, висувати різні вимоги, даючи перевагу одній із статей, вимагати від осіб, які влаштовуються на роботу, відомості про їхнє особисте життя, плани щодо народження дітей.

**Дискримінація**, незалежно від її ознаки, з'явилася як наслідок соціальної сегрегації суспільства протягом певного історичного періоду. Зараз на міжнародному рівні підтримується новий етап розвитку людства, який ґрунтується на принципах нетерпимості до будь-якого прояву соціального розрізнення чи виокремлення, зокрема, у трудових відносинах. Розглядаючи питання гендерної рівності у трудових відносинах, потрібно звернути увагу на те, що сам собою процес праці людини із застосуванням її фізичних та інтелектуальних здібностей, її результат, у вигляді створеного об'єкту праці, що має матеріальну чи інтелектуальну форму, є гендерно нейтральним. Дискримінація за гендерною ознакою може мати місце, якщо за однакових умов доступу до благ, можливостей чи для реалізації певного права перевага надається працівникові однієї статі перед іншою або коли самі стартові умови є відмінними з урахуванням гендерного чинника. Можливі випадки, коли законодавством встановлюються відмінності пов'язані із захистом життя та здоров'я жінок, що можуть бути сприйняті чоловіками як дискримінація щодо рівного доступу до реалізації їх прав, за винятком випадків, коли встановлення такої відмінності пов'язано з фізіологічними особливостями жінок.

Прикладом **подолання** на законодавчому рівні **обмеження жінок у рівному доступі до професії** разом із чоловіками є втрата чинності Наказу Міністерства охорони здоров'я України «Про затвердження Переліку важких робіт та робіт із шкідливими і небезпечними умовами праці, на яких забороняється застосування праці жінок» від 29.12.1993 №256 на підставі Наказу Міністерства охорони здоров'я від 13.10.2017 №1254<sup>29</sup>. Жінкам дозволено працювати зварювальницями, виконувати слюсарні, будівельні, монтажні роботи, працювати на підприємствах з видобутку та обробки чорної, кольорової металургії, працювати на виробництві літальних апаратів, будівельних матеріалів, здійснювати судноремонтні роботи, проводити лісозаготівельні роботи та виконувати багато інших робіт, які раніше були доступні лише чоловікам.

Проте треба бути уважним, що заборона для жінок працювати на гірничих роботах, визначених у Наказі МОЗ №256 від 29.12.1993 р., зберігається, оскільки така заборона відповідає положенням Конвенції Міжнародної Організації Праці №45 про використання праці жінок на підземних роботах у шахтах будь-якого роду, яка ратифікована Україною<sup>30</sup>.

Згадавши про перспективні ланцюжки створення вартості у Донецькій, Луганській, Запорозькій областях, які викладені у таблиці 7, то жінкам відтепер дозволено працювати та виконувати важкі роботи при первинній обробці бавовни, при виробництві та обробленні льону, шкіри на підприємствах текстильної і легкої промисловості, а також на підприємствах харчової промисловості виконувати роботи з виробництва м'ясних продуктів, на хлібопекарному виробництві.

Однак найголовнішим підтвердженням **відсутності дискримінації** жінки є **наявність права вибору** у тому, що раніше було під заборону, та права надавати згоду виконувати роботу, яка могла б бути їй недоступною з формальних причин. Наприклад, статтею 175 КЗпП України не допускається залучення жінок до робіт у нічний час, за винятком тих галузей народного

---

<sup>29</sup> Наказ Міністерства охорони здоров'я України «Про визнання таким, що втратив чинність, наказу Міністерства охорони здоров'я України від 29 грудня 1993 року №256» від 13.10.2017 №1254. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1508-17#Text>

<sup>30</sup> Конвенція Міжнародної організації праці №45 про використання праці жінок на підземних роботах у шахтах будь-якого роду. – Режим доступу: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/993\\_134#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/993_134#Text)

господарства, де це викликано особливою необхідністю і дозволяється як тимчасовий захід. Перелік цих галузей мав би бути затверджений Кабінетом Міністрів України, але досі такого документу немає.

Виходячи з цього, роботодавець може допустити жінку до роботи у нічний час, якщо вона підпише письмову згоду бути залученою до таких робіт. Тобто, якщо роботодавець шукає працівників для виконання роботи, коли за графіком змінності робота припадає на нічний час, наприклад, на підприємстві, що має безперервний цикл роботи, по-перше, в оголошенні про пропозицію роботи (вакансію) не повинно бути зазначено, що робота пропонується тільки чоловікам, а, по-друге, якщо жінка виявить бажання працевлаштуватися на роботу з такими умовами і письмово підтвердить відсутність заперечень щодо роботи у нічний час, якщо зміна буде припадати на нічний час, то, за умови рівності кваліфікації працівників, такі кандидати на працевлаштування повинні мати рівні умови.

У КЗпП України є стаття 176, якою заборонено залучати вагітних жінок і жінок, що мають дітей віком до трьох років, до нічних, надурочних робіт, робіт у вихідні дні і направлення їх у відрядження. Вважається, що така норма також обмежує жінок у реалізації їх права на працю, якщо немає медичного висновку про протилежне. Якщо жінка і чоловік є рівними у своїх правах при виконанні роботи за однаковою посадою, однакоvim кваліфікаційним рівнем, і жінка письмово погоджується таку роботу виконувати, то не повинно бути перешкод. Чоловіки і жінки є рівними у своїх правах як у трудових відносинах, так і поєднуючи сімейні обов'язки із зайнятістю. Стаття 176 КЗпП України є непрямою дискримінацією жінок, а зобов'язання роботодавця виконувати цю норму, навіть якщо є згода жінки, обмежує реалізацію національного завдання 5.6. Цілей сталого розвитку. За сьгоднішніх умов, ця норма призводить до того, що жінка має ризик бути звільненою набагато вищий, ніж якби у КЗпП України закріплено було б її право обирати, оскільки вона не може своєю роботою сприяти отриманню роботодавцем прибутку. Або таку саму умову необхідно поширити й на чоловіків.

Враховуючи різну гендерну чутливість до своєї **професійної ідентифікації**, жінкам надано право ініціювати перед роботодавцем, щоб їх посада, професійна назва роботи згідно з Класифікатором професій у кадровій документації була адаптована для означення жіночої статі працівниці, що закріплено через категорію «за потреби». Це стало можливим на підставі Наказу Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України від 18.08.2020 р. №1574<sup>31</sup>. Немає роз'яснення як ці зміни мають застосовуватися. Тому рекомендується, щоб на етапі складання заяви про прийняття на роботу працівниця відразу зазначала майбутню посаду з урахуванням **фемінітиву** чи без такого.

Вище ми згадували про Глобальний договір ООН. Відповідно до пояснень, розміщених на сайті Глобального договору ООН, бізнес повинен не допускати дискримінації за будь-якою ознакою, оскільки **з точки зору бізнесу дискримінація не має сенсу**. Дискримінація призводить до соціальної напруги, а компанія, яка використовує дискримінаційні практики у працевлаштуванні та зайнятості, позбавляє себе доступу до ширшого кола працівників з їх навичками та компетентністю. Проте у сфері управління персоналом роботодавець зіштовхується з окремими випадками надмірного використання гендерної ознаки, як правило, з боку жінок.

Поширеними є випадки, коли жінки заявляють, що їм відмовлено у працевлаштуванні за

---

<sup>31</sup> Наказ Мінекономіки «Про затвердження Зміни №9 до національного класифікатора ДК 003:2010» від 18.08.2020 №1574. – Режим доступу: [https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=c1108c0b-54f2-4e12-b196-efe22f195e05&title=NakazMinekonomikiVid 18-08-2020-1574-proZatverdzhenniaZmini9-DoNatsionalnogoKlasifikatoraDk003-2010-&fbclid=IwAR0TOHgzVDqLPSIsoEeH\\_zOCSQuPBseTEncUqu05iE-jmuAE7TTPfs78E0](https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=c1108c0b-54f2-4e12-b196-efe22f195e05&title=NakazMinekonomikiVid%2018-08-2020-1574-proZatverdzhenniaZmini9-DoNatsionalnogoKlasifikatoraDk003-2010-&fbclid=IwAR0TOHgzVDqLPSIsoEeH_zOCSQuPBseTEncUqu05iE-jmuAE7TTPfs78E0)

ознакою статті, але довести, що причиною відмови є саме гендер – вкрай важко. Роботодавець, розміщуючи оголошення про пропозицію роботи (вакансію) гендерно-нейтрального змісту, самостійно обирає кандидата, який найбільше відповідає його вимогам. Наразі КЗпП України не містить обов'язку роботодавця надавати письмове пояснення про причини відмови, за виключенням статті 184, коли причини відмови у працевлаштуванні роботодавець зобов'язаний повідомляти у письмовій формі вагітній жінці, тій, яка має дітей до трьох років, одинокій матері за наявності дитини віком до чотирнадцяти років або дитину-інваліда. Але на практиці ця норма не дотримується, оскільки відмовляють «офіційно» через відсутність кваліфікації чи навичок, затребуваних роботодавцем.

Дуже багато залежить від правил комунікації з кандидатами. Правилком гарного тону буде повідомити кандидатів про позитивне чи негативне рішення щодо працевлаштування. Жінка, яка не отримала пропозицію укласти трудовий договір, майже позбавлена можливості довести, що їй відмовлено саме з причин статі, а не її кваліфікації чи наявного досвіду роботи, оскільки вона не знає, хто з кандидатів брав участь у процедурі добору працівників, тож вона не може себе з кимось іншим порівнювати. Варто пам'ятати, що на співбесіді забороняється задавати питання особистого характеру, що прямо не пов'язані з кваліфікацією та досвідом роботи. Якщо жінка вирішить позиватися до суду, то факт відсутності дискримінаційного ставлення має довести роботодавець. Тому власник ММБ має бути коректним при проведенні співбесід та забезпечити рівне ставлення до кандидатів обох статей і оцінювати їх за професійними ознаками, наявними навичками та іншими критеріями, які мають зв'язок з майбутньою роботою. Наприклад, чоловік, так само як і жінка, має право відмовитися від пропозиції роботи, яка передбачає часті відрядження через неможливість повноцінно виконувати сімейні обов'язки.

Наступним випадком, коли жінки акцентують на відмінному ставленні до себе, є питання рівної оплати праці між чоловіками і жінками. Проводяться статистичні дослідження, які стверджують, що жінки отримують менше, ніж чоловіки. У законодавстві України закріплено, що заборонена дискримінація у рівному доступі до **рівної оплати праці за виконання роботи однакової складності та за наявності однакової кваліфікації** між працівниками різної статі. Україною ратифіковано Конвенцію Міжнародної Організації Праці №100 про рівне винагородження чоловіків і жінок за працю рівної цінності<sup>32</sup>. Зазначена Конвенція МОП №100 визначає, що під «винагородженням» розуміється звичайна, основна чи мінімальна заробітна плата або звичайна, основна чи мінімальна платня та всяка інша винагорода, надана прямо чи непрямо, в грошах або в натурі роботодавцем працівників внаслідок виконання ним якоїсь роботи.

Рівний доступ до рівної оплати праці за працю рівної цінності означає рівні стартові умови. Такими умовами є визначення посадового окладу (тарифної ставки) у штатному розписі для людини, яка буде займати певну посаду (виконувати певні роботи) без прив'язки до статі працівника. Саме умови оплати праці, визначені у штатному розписі, є стартовими і базовими, і саме вони закріплюються у трудовому договорі чи наказі про прийняття на роботу.

Різниця в оплаті праці може виникнути, якщо один з працівників, які займають рівні посади чи виконують роботи рівної складності незалежно від статі, досягнув певних індивідуальних переваг власними зусиллями, що можна об'єктивно встановити, наприклад, перевиконав встановлену норму виробітку чи план продажів за визначений період, або взяв на себе додаткові обов'язки. При рівних стартових умовах різниця в оплаті праці може виникнути в процесі роботи. У частині третій статті 3 Конвенції МОП №100 визначається, що різниця у ставках винагородження, котра відповідає незалежно від статі різниці, яка впливає з такої об'єктивної оцінки

---

<sup>32</sup> Конвенція Міжнародної організації праці №100 про рівне винагородження чоловіків і жінок за працю рівної цінності. – Режим доступу: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/993\\_002#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/993_002#Text)

виконуваної роботи, не розглядається, як така, що суперечить принципів рівного винагородження чоловіків і жінок за працю рівної цінності. Переваг в оплаті праці може досягнути жінка перед чоловіком також, а не лише чоловік перед жінкою.

Варто пам'ятати, що умови праці – індивідуальні, вони встановлюються кожним трудовим договором окремо, а доступ до таких даних має обмежена кількість осіб: керівник, бухгалтер, кадровик та особисто окремий працівник.

Досі залишається дискусійним питання щодо надмірного захисту прав працівниць у порівнянні з чоловіками при звільненні (йдеться про статтю 184 КЗпП України), оскільки приватного роботодавця цікавить те, як працівник чи працівниця справляється зі своїми функціональними обов'язками, і, якщо працівниця з сімейними обов'язками, зокрема одинока мати, неналежно виконує роботу, закон забороняє її звільняти. Тому приватний власник бізнесу, маючи такий ризик, відмовляє жінці з дитиною у працевлаштуванні з самого початку, чим позбавляє її можливості заробляти на утримання себе і дитини самостійно. В окремих випадках, жінки спеціально зловживають наданою гарантією, віддаючи перевагу підкресленню свого сімейного статусу, ніж ефективності праці.

Цікавою ознакою у різниці поведінки на ринку праці між чоловіками і жінками, яку варто враховувати при побудові стратегії управління персоналом, є наступне. Жінки демонструють консервативність у поведінці на ринку праці, більше тяжіють до офіційного характеру своїх трудових відносин, також вони набагато частіше звертаються до державної служби зайнятості із заявою про набуття статусу зареєстрованого безробітного у випадку втрати роботи, що можна побачити зі статистики державної служби зайнятості щодо співвідношення жінок і чоловіків, які перебувають на обліку. Жінкам необхідне відчуття стабільності. Чоловіки ж більш імпульсивніші, для них офіційний характер роботи має менше значення, ніж для жінок, вони набагато легше погоджуються бути зайнятими неофіційно, якщо це збільшить розмір заробітку, що отримується, вони менш зацікавлені у набутті статусу зареєстрованого безробітного, оскільки це створює зайві перепони для підробітків.

Позитивні дії, направлені на захист прав жінок, можуть сприйматися як такі, що обмежують реалізацію жінками свого права на працю. Окрім цього, зараз державна політика рухається у напрямку зрівняння прав жінок і чоловіків, які поєднують роботу з сімейними обов'язками, що означає гендерно-нейтральну поведінку. Наприклад, КЗпП України приводять у відповідність до рівних прав батька та матері на декретну відпустку та на використання інших прав, що надаються працівникам, які поєднують роботу із сімейними обов'язками. Тому, враховуючи дотримання політики гендерно-нейтрального ставлення до працівників, закріплення рівності для усіх працівників буде кроком до досягнення Цілей сталого розвитку, коли виключення стануть захист репродуктивної функції жінки та її біологічної ролі матері.

Варто зауважити, що встановлені у статті 42 КЗпП України категорії працівників, які мають переважне право на залишення на роботі при звільненні працівників у зв'язку зі змінами в організації виробництва і праці, визначені гендерно-нейтрально. Враховуючи, що гендерний фактор додає своєї специфіки у трудові відносини, балансування власником ММБ між трудово-правовими гарантіями, наданими окремим категоріям працівників, та залученням до роботи працівників, які ці гарантії мають, залежить від цінностей власника ММБ, які закладені у стратегію управління персоналом.

## ГЛАВА 5. Побудова стратегії управління персоналом

**Стратегія управління персоналом** необхідна власникові ММБ як допоміжний інструмент для того, щоб його бізнес-стратегія стала реальністю і реалізовувалася за його планом. Працювати над стратегією управління персоналом виключно з формальною метою не варто. Коли над стратегією працює безпосередньо власник ММБ, то йому **не потрібен документ, якого власник ММБ сам не планує дотримуватися**. Розробляти стратегію управління персоналом варто, якщо власник ММБ дійсно хоче для себе визначитися щодо того, як він бачить власний стиль управління персоналом, яким він бачить свій імідж роботодавця, яке ставлення до працівників та поведінку він хоче проявляти, якого ставлення та поведінки від працівників підприємця очікує у відповідь.

Найціннішим, що може дати стратегія управління персоналом, - це визначення принципів, на основі яких власник ММБ буде керувати своїм персоналом та удосконалювати окремі аспекти цього процесу. Розпочинаючи роботу над стратегією управління персоналом, власнику ММБ раджу попередньо згадати про власну візію, про цінності, які закладаються у його бізнес-ідею, тобто яка користь для громади, для суспільства, для громадян, для інших підприємців від його діяльності. Простим, але одночасно складним, є пошук відповідей на запитання: Чому я створюю бізнес? Що я хочу досягти? Як я це планую зробити? Хто буде над цим працювати? Якщо мотивацією власника ММБ є виключно заробляння грошей, що є первинним поясненням мети створення бізнесу, то це також можливо. Однак отримання доходу є наслідком певних дій, які задовольняють потреби клієнта, який захоче оплатити послуги чи товар такого підприємця, але не передумовою цього.

Стратегія управління персоналом має бути **максимально простою і зрозумілою** не лише для власника ММБ як розробника, а й для працівників, які будуть з нею ознайомлюватися. Навіть якщо підприємець має бачення того, для кого і за рахунок чого він буде створювати те, на чому планує заробляти, то такі ідеї можуть просто бути несприйнятими працівниками. Так як працівники мають зовсім іншу систему поглядів, інші інтереси, а їх мотивація може обмежуватися базовою зарплатою при інфантильному та пасивному ставленні до розвитку і примноження бізнесу власника ММБ, то вони просто не асоціюють себе з частиною цього процесу. У главі першій розділу V цього посібника питання мотивації та залученості працівників буде розглядатися більш глибоко.

На етапі започаткування бізнесу не варто відразу розпочинати роботу над стратегією управління персоналом, оскільки у неї закладається не тільки обов'язкові кадрові питання, які необхідно вирішувати незалежно від будь-яких обставин, а ідеї та підходи до удосконалення управлінської площини. Навіть якщо на стартовому етапі, коли розробляється бізнес-модель і, згодом, бізнес-план, власник ММБ і визначить бажані для себе принципи управління персоналом, то вони не будуть мати під собою практичного підкріплення та взаємозв'язку із внутрішніми та зовнішніми факторами впливу на бізнес, що створюється. Розглядаючи у главі другій цього розділу посібника специфіку управління персоналом ММБ, ми говорили, що, здебільшого, власник ММБ здійснює управління бізнесом і персоналом, виходячи із інтуїтивного відчуття та власного світосприйняття. Для того, щоб стратегія управління персоналом дійсно була не лише теоретичними роздумами на тему, якими мають бути взаємовідносини між власником ММБ та його працівниками, а була практично пов'язана з бізнес-цілями, необхідно, щоб вона **супроводжувалася планом дій**.

У плані необхідно зафіксувати стартові положення та кінцеву мету. Але як можна сформулювати стартову точку, якщо власник ММБ ще не набув конкретного досвіду взаємодії з конкретними працівниками, здійснюючи конкретний бізнес, і не вирішив для себе, що необхідно



удосконалити, виправити або запровадити, виходячи з його об'єктивної реальності? Як можна сформулювати шлях, тобто процес руху від стартового положення до кінцевої мети за відсутності цінностей, що знаходяться у його основі? Наприклад, підприємниця, яка буде виготовляти верхній одяг для жінок і чоловіків визначила, що її бізнес є соціальним і вона буде пропонувати роботу самотніми матерям, для того, щоб вони мали стабільний заробіток, щоб турбуватися про своїх дітей. Але розпочавши шукати кандидаток виявилось, що у її населеному пункті дуже мало самотніх матерів, які мають необхідну кваліфікацію, чи бажають йти на таку роботу, бо немає з ким залишати дитину. Або кандидатки, з якими проводилися співбесіди, відмовлялися виходити на роботу, оскільки перебуваючи на обліку у службі зайнятості та підробляючи неофіційно, жінка отримує більше, ніж пропонує підприємниця, чи жінки погоджуються вийти на роботу, але так і не приходять написати заяву про прийняття на роботу, тощо. Як бути далі: продовжувати шукати закрійниць і швачок серед кандидаток – самотніх матерів, чи змінити підхід до пошуку персоналу?

**Стратегія управління персоналом буде корисною, коли бачення власника адаптується під реальні фактори зовнішнього і внутрішнього впливу на бізнес-модель.** Дуже важливо розрізняти, що цінності, які закладаються у бізнес-модель, та обов'язкові кадрові питання – скільки необхідно працівників на старті, яку вони повинні мати кваліфікацію та навички, скільки готовий підприємець платити, не є питаннями стратегії управління персоналу. Вони з нею пов'язані, але знаходяться у господарській, а не управлінській площині.

Коли власник ММБ буде готовий приступити до підготовки саме стратегії управління персоналом, необхідно проаналізувати, якою ж є його модель управління персоналом, що буде закладена у її основу: «жорстка», «м'яка» або їх поєднання. Жорстка модель робить акцент на кількісних та об'єктивних показниках, аналітичних даних, а управління персоналом орієнтується на чіткі, структуровані та інші методики управління, які схожі на ті, що використовуються для управління бізнес-процесами. Персонал – це ресурс, який використовується для досягнення бізнес-цілей, тоді як взаємини між людьми мають другорядне значення або практично ігноруються у процесі управління бізнесом. М'яка модель, навпаки, орієнтується на людські взаємини, підкреслює важливість комунікації, лідерства, мотивації та використання керівником м'яких компетенцій при управлінні бізнесом.

**Особливості «жорсткого» підходу проявляються у таких характеристиках:**

- повний контроль над бізнесом;
- основна увага приділяється рентабельності бізнесу;
- середня або низька заробітна плата;
- працівники практично не мають автономності при виконанні своїх обов'язків;
- системи оцінювання ефективності враховують полярні оцінки: добре чи погане, що використовується не для мотивації, а для прийняття рішення про залишення чи звільнення працівника;
- мікроменеджмент з боку власника ММБ.

**Особливості «м'якого» підходу проявляються у наступних характеристиках:**

- достатня прозорість бізнесу та гарна комунікація з працівниками;
- працівники залучаються до вироблення пропозицій щодо розвитку бізнесу;
- вітається ініціативність;



- конкурентна зарплата, яка включає основну та змінну величини;
- система оцінювання дозволяє визначити необхідність для навчання і професійного розвитку;
- є взаємозв'язок між оплатою навчання працівників та ефективним відпрацюванням працівниками вкладених коштів як мотивація покращувати результат роботи;
- власник долучає працівників до прийняття рішень.

На практиці обидві моделі використовуються змішано, але у різному пропорційному співвідношенні.

Потенційному власникові ММБ, працюючи над бізнес-моделлю і бізнес-планом, необхідно для початку визначитися та спланувати види робіт, які необхідні для виконання на початку, кількість працівників, розмір оплати праці протягом стартового періоду для кожної посади, ще не отримуючи прибутку, а також базові кваліфікаційні вимоги до таких працівників. Таке планування складно назвати стратегією управління персоналом. Усі компоненти бізнес-моделі повинні групуватися навколо пояснень щодо взаємодії зі споживачами, бізнес-пропозиції, інфраструктури та фінансової ефективності бізнесу, які усі залучені, перш за все власник ММБ та його наймані працівники, однаково розуміють. При розробленні бізнес-моделі, яку можна покласти в основу стратегії створення, розвитку та функціонування бізнесу, рекомендую користуватися шаблоном<sup>33</sup>, який викладено у таблиці 11, щоб сформулювати відповіді на запитання у визначеній послідовності.

#### Таблиця 11.

##### Шаблон розроблення бізнес-моделі

**01. СПОЖИВЧІ СЕГМЕНТИ** – групи людей і організацій, яких підприємець розраховує залучати і обслуговувати. Може бути одна чи декілька.

Групи клієнтів представляють різні сегменти, якщо:

- різниця у їх запитах визначена різницею у пропозиції;
- взаємодія здійснюється через різні канали збуту;
- взаємини з ними слід будувати по-різному;
- їх перевага істотно різниться;
- їх зацікавлюють різні аспекти пропозиції

Для кого ми створюємо ціннісну пропозицію? Які клієнти для нас більш важливі?

**02. ЦІННІСНА ПРОПОЗИЦІЯ** – опис товарів і послуг, які створюють цінність для певного споживчого сегменту; це сукупність переваг, які підприємець готовий запропонувати споживачу. Ціннісна пропозиція створює переваги для конкретного споживчого сегменту через відповідне поєднання елементів, що відповідають за цей сегмент: кількісні (ціна, швидкість обслуговування) або якісні (дизайн, позитивні емоції клієнта)

Які цінності ми пропонуємо споживачу? Які потреби допомагаємо вирішити нашим клієнтам? Які потреби задовольняємо? Який набір товарів і послуг ми можемо запропонувати кожному споживчому сегменту?

<sup>33</sup> Остервальдер А. Построение бизнес-моделей: Настольная книга стратега и новатора / Александр Остервальдер, Ив Пинье; Пер. с англ. – 9-е изд. – К.: Альпіна Паблішер, 2020. – С. 50

Таблиця 11. (продовження)  
Шаблон розроблення бізнес-моделі

**03. КАНАЛИ ЗБУТУ** – способи того, як підприємець взаємодіє зі споживчими сегментами та доводить до клієнтів ціннісні пропозиції. Канали збуту виконують функції:

- підвищують ступінь обізнаності клієнта про товари і послуги компанії;
- допомагають оцінити ціннісну пропозицію підприємця;
- дозволяють споживачу купувати товари і послуги;
- знайомлять споживача з ціннісними пропозиціями;
- забезпечують обслуговування після продажу

Які канали взаємодії були б бажаними для наших споживчих сегментів? Як ми взаємодіємо з ними зараз? Як пов'язані наші канали між собою? Які з них є найбільш ефективними? Які є більш вигідними?

**04. ВЗАЄМОВІДНОСИНИ З КЛІЄНТАМИ** – типи відносин, що встановлюються у підприємця з окремими споживчими сегментами. Взаємовідносини можна розвивати від персональних до автоматизованих, які направлені на: набуття клієнтів, утримання клієнтів, збільшення продажів

На відносини якого типу очікує наш споживчий сегмент? Які відносини встановлені? Яких витрат вони вимагають? Як вони інтегровані у загальну схему бізнес-моделі?

**05. ШЛЯХИ НАДХОДЖЕННЯ ДОХОДУ** – матеріальний прибуток, який підприємець отримує від кожного споживчого сегменту. Може бути два шляхи отримання прибутку:

- дохід від разових угод чи операцій;
- регулярний дохід від періодичних платежів, які платять клієнти за ціннісну пропозицію чи обслуговування після продажу.

Ціни можуть бути фіксовані для усіх клієнтів чи вільні, залежно від ринкових умов.

За що клієнти дійсно готові платити? За що вони платять зараз? Яким чином платять? Як би вони хотіли платити? Яку частину загального прибутку надає кожен шлях отримання доходу?

**06. КЛЮЧОВІ РЕСУРСИ** – найбільш важливі активи, які є необхідними для функціонування бізнесу. Ці ресурси дозволяють підприємству створювати і доводити до клієнта ціннісну пропозицію, виходить на ринок, підтримує зв'язки зі споживчими сегментами та отримує прибуток. Ключові ресурси: матеріальні, інтелектуальні, людський, фінансові

Які ключові ресурси необхідні для наших ціннісних пропозицій? Каналів збуту? Взаємовідносин з клієнтами? Шляхів надходження доходу?

**07. КЛЮЧОВІ ВИДИ ДІЯЛЬНОСТІ** – дії підприємця, які необхідні для реалізації його бізнес-ідеї та є найважливішими. Розподіляються за групами: виробництво, розв'язання проблем, платформи/мережі.

Яких видів діяльності вимагають ціннісні пропозиції? Канали збуту? Взаємовідносини з клієнтами? Шляхи отримання доходу?

Таблиця 11. (продовження)  
Шаблон розроблення бізнес-моделі

**08. КЛЮЧОВІ ПАРТНЕРИ** – мережа постачальників і партнерів, завдяки яким функціонує бізнес-модель. Виділяються такі типи партнерських відносин:

- стратегічна співпраця;
- стратегічне партнерство між конкурентами;
- спільні підприємства для запуску нових бізнес-проектів;
- відносини виробника з постачальниками для гарантування отримання якісних комплектуючих.

Хто є ключовими партнерами? Хто є основними постачальниками? Які ключові ресурси ми отримуємо від партнерів? Якою ключовою діяльністю займаються наші партнери?

**09. СТРУКТУРА ВИТРАТ** – витрати, пов'язані з функціонуванням бізнес-моделі. Витрати достатньо легко прорахувати, якщо ви точно визначили ключові ресурси, ключові види діяльності і ключових партнерів.

Які найбільш важливі витрати передбачає бізнес-модель? Які з ключових ресурсів найбільш вартісні? Які ключові види діяльності вимагають найбільших витрат?

Отже, бізнес-модель формується у наступній послідовності:

01. споживчі сегменти;
02. ціннісна пропозиція;
03. канали збуту;
04. взаємовідносини з клієнтами;
05. шляхи надходження доходу;
06. ключові ресурси;
07. ключові види діяльності;
08. ключові партнери;
09. структура витрат.

Розроблена бізнес-модель створює ідейну основу для складання бізнес-плану. Стандартної форми бізнес-плану не існує. Проте підприємець, вивчивши різні підходи, що пропонуються у бізнес-літературі, консультантами з розвитку бізнесу, бізнес-тренерами, банками чи гранто-надавачами, може скласти свій бізнес-план. Пропоную у таблиці 12 два формати бізнес-плану: один – за авторства Остервальдера та Пінье, другий – рекомендується до використання в рамках навчальної програми «Розпочни і вдосконалюй свій бізнес»<sup>34</sup>, яка розроблена Міжнародною Організацією Праці.

<sup>34</sup> Остервальдер А. Построение бизнес-моделей: Настольная книга стратега и новатора / Александр Остервальдер, Ив Пинье; Пер. с англ. – 9-е изд. – К.: Альпіна Паблішер, 2020. – С. 275; МОП. Розпочни свій бізнес: Навчальний посібник для потенційних підприємців і підприємців-початківців / Навчальні матеріали в рамках проекту МОП «Інклюзивний ринок праці для створення робочих місць в Україні». – Київ, 2019

Таблиця 12.

Порівняння форматів складання бізнес-плану (БП)

БП за Остервальдера та Пінье	БП за МОП
<b>РЕЗЮМЕ</b>	<b>РЕЗЮМЕ</b>
<b>01. Команда</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Управлінський профіль</li> <li>• Підходи до формування команди</li> </ul>	<b>01. Бізнес-ідея</b>
<b>02. Бізнес-модель</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Місія, візія, цінності</li> <li>• Як працює бізнес-модель?</li> <li>• Ціннісна пропозиція</li> <li>• Цільові ринки</li> <li>• Маркетинговий план</li> <li>• Ключові ресурси та види діяльності</li> </ul>	<b>02. Маркетинговий план</b>
<b>03. Фінансовий аналіз</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Аналіз рентабельності</li> <li>• Сценарії і прогнози продажів</li> <li>• Витрати</li> <li>• Операційні витрати</li> <li>• Вимоги до капіталу</li> </ul>	<b>03. Персонал</b>
<b>04. Зовнішні чинники</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Економічні умови</li> <li>• Аналіз ринку та основні тенденції</li> <li>• Конкурентний аналіз</li> <li>• Конкурентні переваги бізнес-моделі</li> </ul>	<b>04. Організація та управління</b>
<b>05. Схема реалізації</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Перспективи</li> <li>• Основні етапи</li> <li>• Операційний план</li> </ul>	<b>05. Закупівлі вашого підприємства</b>
<b>06. Аналіз ризиків</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• SWOT-аналіз</li> <li>• Обмеження і перешкоди</li> <li>• Критичні фактори успіху</li> <li>• Специфічні ризики та протидія</li> </ul>	<b>06. Екологічність вашого підприємства</b>
<b>07. Заключні положення</b>	<b>07. Розрахунок собівартості</b>
<b>08. Додатки</b>	<b>08. Фінансове планування</b>
	<b>09. Необхідний стартовий капітал</b>
	<b>10. Джерела стартового капіталу</b>

Обидва формати складання **бізнес-плану** своєю невід’ємною частиною мають **блок «Команда» або «Персонал»**, у якому закладається основа внутрішніх чинників, які впливають на реалізацію бізнес-ідеї власника ММБ. Працюючи над цим блоком необхідно знайти відповіді на такі питання:

01. Як буде власник ММБ підбирати працівників? Працівниками будуть члени родини або необхідно шукати працівників на ринку праці? Скільки необхідно працівників та для виконання яких робіт? Працівники будуть найматися безстроково чи строково, у випадках, коли трудові відносини не можуть бути встановлені на невизначений строк з урахуванням характеру наступної роботи? Чи залежить кількість необхідних працівників від сезонного характеру роботи?
02. Якими навичками мають володіти працівники для реалізації бізнес-цілі? Чи є необхідні навички і кваліфікація виключними або широко представлені у потенційних кандидатів в регіоні? Наскільки широкою може бути воронка пошуку кандидатів? Якими каналами будуть підбиратися працівники? Чи має значення тип мислення, певна поведінка, яка очікується від співробітників? Чи важливо, щоб працівники розділяли цінності, які закладаються власником ММБ у створення і ведення бізнесу? У чому це має проявлятися?
03. Яка система оплати праці буде використовуватися та які посадові оклади (тарифні ставки) закладаються у проект штатного розпису для проведення розрахунків витрат у бізнес-плані? Чи будуть працівники стимулюватися до ефективної праці протягом першого року функціонування бізнесу та яким чином, якщо не матеріально?
04. Яке устаткування чи обладнання буде використовуватися підприємцем? Чи необхідно додатково навчати працівників працювати на цьому обладнанні або устаткуванні, чи воно є типовим для даного виду діяльності і навички роботи на ньому є типовими для робітників, що будуть виконувати визначений вид робіт? Якщо необхідно адаптувати навички працівників для роботи на обладнанні чи устаткуванні, то чи можна це зробити внутрішніми силами без направлення на додаткове навчання? Чи буде робота пропонуватися кандидатам, які на випробуванні показали вміння роботи з устаткуванням чи обладнанням, проте не мають формального диплому на підтвердження кваліфікації або є лише документ на підтвердження неформального навчання?

Майкл Армстронг, один із гуру теорії управління персоналом, стверджує, що гарна стратегія – це та, завдяки якій люди відчувають, що їх цінують<sup>35</sup>. Якщо власник ММБ буде самостійно працювати над стратегією управління персоналом, не запрошуючи для цього сторонніх консультантів, то замислюватися над розробленням стратегії управління персоналом варто тоді, коли підприємець шляхом власних спроб та помилок визначиться для себе, що він хоче посилити, розвинути, підвищити, чого уникнути, що знизити, припинити, які принципи та підходи у роботі з найманим персоналом реалізувати, враховуючи, що на початку ведення власної справи існує багато невідомих. Про це вже зазначалося вище. Має пройти певний час для формування команди, а не лише колективу, очікувань від працівників, і що готовий запропонувати у відповідь. «Спочатку був контрольований хаос...».

Є декілька найбільш поширених **підходів до складання стратегії управління персоналом**. Перший - це **загальний**: визначення базових принципів управління персоналом, формування культури взаємодії між працівниками і роботодавцем, виходячи з моделі управління, підходів до підбору персоналу, оцінки ефективності їх роботи, навчання персоналу, розвитку м'яких навичок, утримання працівників та інших факторів, які виокремлюють цього роботодавця від інших. Саме цей підхід, який іноді називають заявою про наміри, є найбільш оптимальним для самостійної побудови стратегії управління персоналом власником ММБ безпосередньо.

---

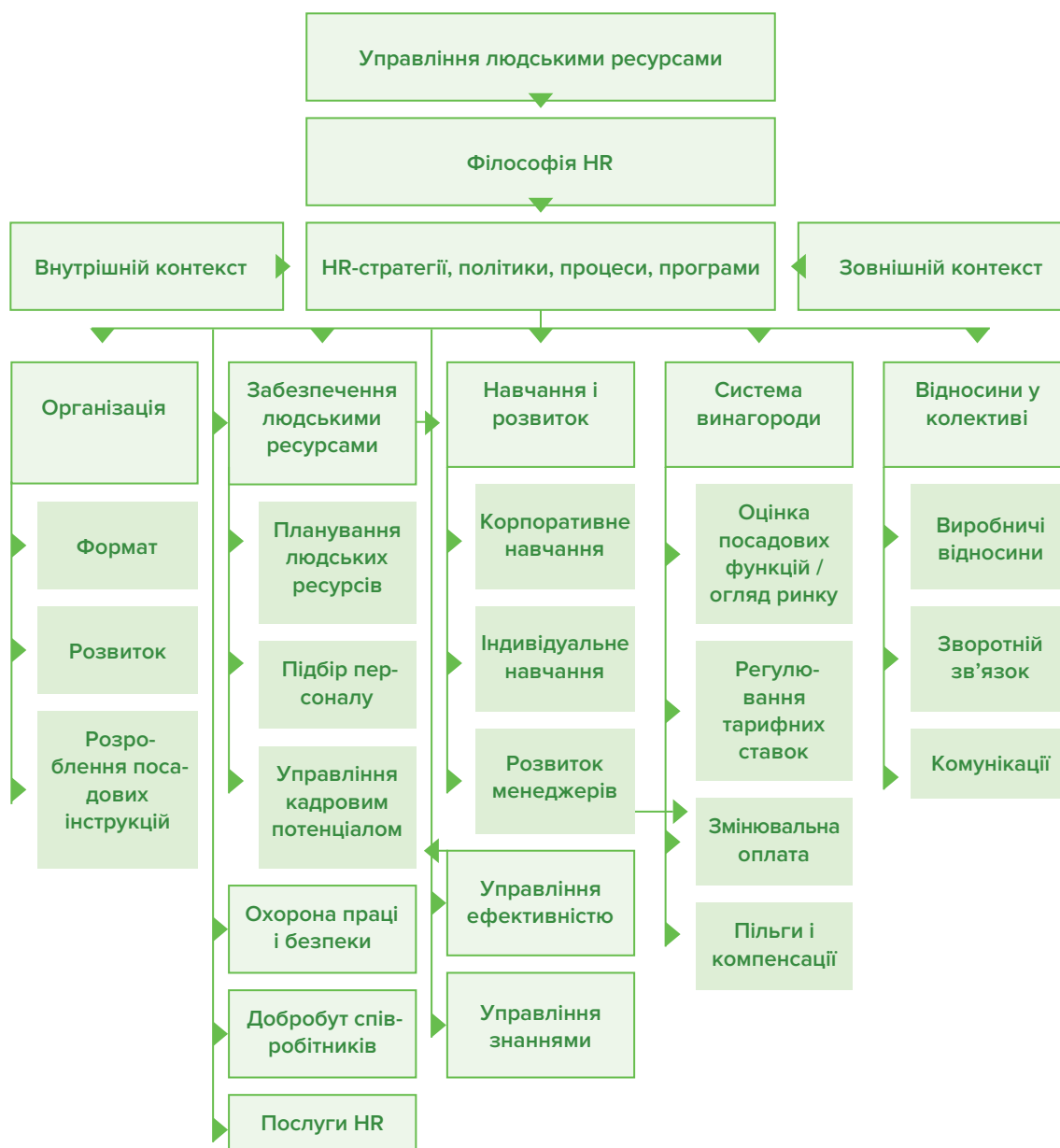
<sup>35</sup> Армстронг М. Главный учебник HR в мире / Майкл Армстронг ; [пер. с англ. Е. Л. Бегма]. – Москва: Эксмо, 2019. – С. 17

Також розробляються стратегії для **управління окремими аспектами** взаємодії між роботодавцем та працівниками, що пов'язані з удосконаленням оцінки ефективності, підвищенням продуктивності, зниженням кількості дисциплінарних проступків, скорочення плінності кадрів, удосконаленням підбору і адаптації працівників тощо. Але самостійно реалізувати такий підхід складно, необхідна допомога консультанта, оскільки треба достатньо критично підійти до складання плану заходів на реалізацію конкретних запланованих змін та визначення критеріїв оцінки досягнення цілей, сформульованих у стратегії.

Для того, щоб мати загальне уявлення про комплексну систему управління персоналом та перелік питань, які можуть порушуватися у стратегії управління персоналом, наводиться її модель за Майклом Армстронгом<sup>36</sup> на малюнку 3.

Малюнок 3.

## Загальна модель системи управління персоналом



<sup>36</sup> Армстронг М. Главный учебник HR в мире / Майкл Армстронг ; [пер. с англ. Е. Л. Бегма]. – М. Эксмо, 2019. – С. 34

Так як немає універсального формату **стратегії управління персоналом**, вони завжди **індивідуальні**, то при роботі над стратегією управління персоналом можна використовувати методики та покроковість розроблення бізнес-стратегії (бізнес-моделі, бізнес-плану), а саме:

- проаналізувати фактори зовнішнього впливу – PESTLE, 5-ть сил Портера;
- проаналізувати фактори внутрішнього впливу – SWOT-аналіз чи модель «Сім S» МакКінсей;
- визначити стратегічні питання, які потребують розв'язання;
- поставити питання, пов'язані з персоналом, що мають первинне значення;
- розробити рішення для вирішення поставлених питань, план їх реалізації із визначенням показників досягнення цілі;
- проаналізувати необхідність додаткових витрат на реалізацію стратегії; проінформувати про стратегію.

Доцільно звернути увагу на те, що якщо юридичною моделлю створення ММБ є реєстрація фізичної особи як підприємця, то такий бізнес не матиме структурованої організаційної моделі, і усі працівники будуть підпорядковуватися безпосередньо ФОП. Доводячи до працівників проект або вже затверджену стратегію управління персоналом з визначеним планом дій, можуть виникати конфронтаційні реакції, пов'язані з несприйняттям її змісту. Враховуючи поширену соціальну культуру прояву реакції на зміни, точніше демонстрацію психологічного супротиву змінам, пов'язаних з острахом невідомого, власник ММБ повинен наполегливо проявляти свої лідерські навички і невпинно повторювати і говорити про цінності і цілі стратегії. Коли працівники побачать, наскільки роботодавець сам вірить у власні підходи до управління персоналом, демонструє на практиці їх дотримання і відсутність наміру змінити вектор, працівники стануть перед вибором: йти з роботодавцем в одному напрямку, чи залишити цю роботу, або розпочати діалог з власником ММБ про удосконалення стратегії управління персоналом, так як її підходи шкодять бізнес-інтересам і обмежують заробіток.

## РОЗДІЛ І.

# ПРОМІЖНІ ВИСНОВКИ

Ринок праці України досі перебуває на етапі становлення через неузгодженість практик управління персоналом з трудовим законодавством. Найпоширенішою формою співпраці на ринку праці є трудові відносини між роботодавцями і працівниками, а найпоширенішою формою підприємництва – ведення мікро- і малого бізнесу. Відмінність використання праці за трудовим договором від цивільно-правового чи господарського полягає у тому, що за трудовим договором оплачується процес праці, а не її результат. Тому працівником може називатися лише та особа, яка уклала з власником ММБ трудовий договір, а її праця не відділена до людини і є лише наслідком застосування людиною своєї здатності до праці.

Ринок праці України за міжнародними рейтингами оцінюється скромно. Єдине, у чому сходяться дослідники, - це рівень освіченості та кваліфікації українських працівників. Щоб їх праця була більш ефективною, а результати роботи більш продуктивними, необхідна більша увага підприємців до технічних та технологічних рішень, які використовуються для досягнення бажаних цілей. Оцінка динаміки та якості удосконалення законодавства у цілому, а не лише трудового, є невисокою.

Власник ММБ, приймаючи рішення про започаткування власної справи, аналізує стан регіонального і національного ринків праці, оцінює пропозицію робочої сили, доступні навички, здібності та кваліфікацію кандидатів, враховує чинники економічного та юридичного характеру. Усе це впливає на бізнес-стратегію та бізнес-план, які розробляються на старті. Особливістю ММБ є те, що власники управляють своїм бізнесом, виходячи з власної інтуїції, життєвого досвіду, прийнятого для внутрішнього самосприйняття підходу, а також концентрують на собі вирішення і ведення усіх операційних й управлінських питань.

Стратегія управління персоналом визначає принципи, на основі яких власник ММБ буде керувати своїм персоналом та удосконалювати різні сфери взаємин між роботодавцем та працівниками. Стратегія управління персоналом не є тотожною до вирішення обов'язкових кадрових питань. Розпочинати працювати над стратегією управління персоналом варто не на початку створення бізнесу, щоб сформувався бачення власника ММБ щодо майбутнього розвитку бізнесу та його візії себе як роботодавця в управлінській площині. На старті бізнесу головною задачею для власника ММБ є дотримання трудового законодавства та офіційне оформлення й виплата офіційної заробітної плати працівникам.

Власник ММБ має не допускати в рамках трудових відносин прояв дискримінації за будь-якою ознакою, оскільки це не вигідно бізнесу. Дискримінація за гендерною ознакою виникає, коли за однакових умов доступу до благ, можливостей перевага надається працівникові однієї статі перед іншою або коли стартові умови доступу до таких різняться через гендерний чинник. Рівний доступ до праці та рівні умови праці, у тому числі оплати, означають, що мають бути рівні та однакові стартові умови. Встановлення законодавством позитивного захисту жінок перед чоловіками поступово має трансформуватися у гендерно-нейтральне ставлення до працівників та їх прав, пов'язаних з батьківством та материнством.



## РОЗДІЛ II.

# НАЙМАЄМО ПРАЦІВНИКІВ

## ГЛАВА 1. Способи підбору та найму працівників

Той вид діяльності, який визначений власником ММБ як основний, впливає на те, як швидко перед ним постане необхідність наймати персонал. Звичайно, при складанні бізнес-плану закладається необхідна кількість працівників, проте це не означає, що найм буде здійснюватися відразу. Багато хто намагається усіма можливими способами відтягнути момент прийому на роботу нових співробітників, сподіваючись уникнути зайвих витрат, тяганини з паперами, нелегкого знайомства з трудовим законодавством<sup>37</sup>. Рішення за власником ММБ, але самостійно розвитку бізнесу досягнути не можливо. Якщо членами команди власника ММБ є члени його родини, то у нього зникає потреба зовнішнього підбору працівників, що не звільняє власника бізнесу від оформлення необхідних кадрових документів.

Якщо власник ММБ здійснює пошук і підбір персоналу самостійно, то найпоширенішими каналами для пошуку працівників є:

- державна служба зайнятості;
- маркетплейси, де роботодавці та кандидати на працевлаштування обмінюються інформацією про вакансії та резюме, так звані «пошукові портали»;
- приватні агентства зайнятості;
- бізнес-об'єднання;
- соціальні мережі;
- власна база кандидатів;
- оголошення у пресі;
- власний сайт;
- за рекомендацією;
- «сарафанне радіо»;
- місця масового скупчення людей (стенди оголошень біля зупинок транспорту, магазинів, парків, місць громадського відпочинку тощо);
- заклади освіти.

Робота з державною службою зайнятості прямо закріплена для кожного роботодавця як його обов'язок. Відповідно до пункту 4 частини третьої статті 50 Закону України «Про зайнятість населення» від 5.07.2012 р. №5067-VI передбачено, що роботодавець зобов'язаний своєчасно та в повному обсязі у визначеному порядку подавати до державної служби зайнятості інформацію про попит на робочу силу (вакансії). Законом не передбачена відповідальність за невиконання роботодавцем цього обов'язку. Тому у таблиці 12 розглядаються переваги та недоліки роботи із державною службою зайнятості, але для ММБ робота з державною службою зайнятості є

---

<sup>37</sup> Шредер К. Специализированный магазин: Как построить прибыльный бизнес в розничной торговле? Кэрл Шредер; Пер. с англ. – 4-е изд., доп. и перераб. – М.: Альпина Паблишер, 2020. – С. 178

найбільш вигідним – баланс досвіду, пропозиції і безоплатної підтримки.

Таблиця 12.

## Робота з державною службою зайнятості

Переваги	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Безоплатний підбір кандидатів</li> <li>• Навчання безробітних під свої потреби</li> <li>• Широкий вибір кандидатів різного профілю у всеукраїнській базі даних</li> <li>• Компенсація ЄСВ за працевлаштування окремих категорій працівників</li> <li>• Контактний пункт для налагодження комунікацій з офісами підтримки бізнесу, об'єднаннями роботодавців, грантовими проектами</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Підбір кваліфікованих спеціалістів старше 40 років</li> <li>• Консультації з приводу застосування трудового, пенсійного, податкового законодавства</li> <li>• Безоплатні послуги з профорієнтації</li> <li>• Участь у ярмарках роботодавців</li> <li>• Е-кабінет роботодавця</li> </ul>
Недоліки	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Складні формуляри для формування та закриття вакансії</li> <li>• Бюрократизм в обслуговуванні клієнтів</li> <li>• Недостатній розвиток електронних сервісів, щоб отримувати послуги без особистого візиту</li> <li>• Навчання безробітних триває довго за державним стандартом</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Відсутність можливості працювати один-на-один з кандидатами та закрити вакансію без участі центру зайнятості</li> <li>• Обмеження свободи управління трудовими відносинами при отриманні грошової підтримки роботодавців</li> </ul>

Для того, щоб шукати працівників через державну службу зайнятості необхідно скористатися формою **З-ПН «Інформація про попит на робочу силу (вакансії)»**, яка затверджена Наказом Міністерства соціальної політики України від 31.05.2013 р. №316<sup>38</sup>, а також сформулювати профіль вакансії за зразком заявки на підбір персоналу, яку можна отримати у будь-якому центрі зайнятості чи в електронному кабінеті роботодавця на сайті державної служби зайнятості.

Співпраця з державною службою зайнятості означає, що роботодавець готовий легально працевлаштовувати та платити легально зарплату. Якщо це є цінністю власника ММБ та безробітного, який може стати кандидатом на працевлаштування, то така співпраця позитивно впливає на формування бренду роботодавця.

<sup>38</sup> Наказ Міністерства соціальної політики України «Про затвердження форми звітності №З-ПН «Інформація про попит на робочу силу (вакансії) та Порядку її подання» від 31.05.2013 № 316. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0988-13#Text>

Пошук працівників через маркетплейси обміну інформацією про вакансії та резюме здійснюється на оплатній основі. Вартість послуг залежить від багатьох умов: кількість та частота публікацій вакансій, кількість та частота доступу до бази резюме протягом визначеного роботодавцем періоду, пріоритезація розміщення вакансії тощо. При користуванні послугами таких пошукових порталів варто враховувати, що вони не несуть відповідальність та не перевіряють достовірність інформації, яку розміщують інші роботодавці та кандидати.

Для того, щоб мати з кого обирати, треба підійти уважно до складання **профілю вакансії** за зразком, викладеним у таблиці 13. Складання внутрішнього профілю вакансії стане основою для заповнення форми № 3-ПН чи заявки на розміщення вакансії на пошуковому порталі або при зверненні до приватного агентства з підбору персоналу.

При складанні профілю вакансії необхідно визначитися, які характеристики кандидата є обов'язковими, тобто за невідповідності яким власник ММБ не буде розглядати кандидатуру, та бажані, тобто ті, які власник ММБ може за необхідності допомогти розвинути або без яких роботодавець все одно буде розглядати особу кандидата. За доцільності, при описі вимог до кандидата (кандидатки) вимоги можна розділяти як обов'язкові та бажані.

**Таблиця 13.**  
**Профіль вакансії**

Назва посади / виду робіт:	
Кількість вакансій	_____
Код професії / виду робіт за Класифікатором професій	_____
Бажаний строк закриття вакансії	_____
Відповідальна особа	_____
Місцезнаходження робочого місця	_____
Назва роботодавця:	
Основна діяльність роботодавця	_____
Загальна кількість працівників	_____
Безпосередній керівник працівника	_____
Істотні умови праці:	
Основні обов'язки (на період випробування)	1. _____ 2. _____
Основні обов'язки (після випробування)	1. _____ 2. _____
Основна заробітна плата та система оплати праці (тарифна ставка/оклад; місячна, почасова, відрядна).	
Додаткова заробітна плата (надбавка, доплата)	_____
Додаткові блага (преміювання за KPI, відпустка _____ днів, навчання (офлайн/ онлайн), наставництво тощо)	_____

Таблиця 13. (продовження)

## Профіль вакансії

Істотні умови праці:	
Умови праці (графік роботи, робота змінami, гнучкий режим робочого часу, дистанційна робота, робота на відкритому повітрі, місцезнаходження робочого місця, забезпечення форменим одягом та засобами індивідуального захисту, відрядження тощо) Перспектива кар'єрного розвитку	_____
Вимоги до кандидата (кандидатки):	
Освіта: середня, професійна, вища (спеціальність за дипломом про професійно-технічну, вищу освіту)	_____
Компетентність (розряд, спеціальна кваліфікація, сертифікація, свідоцтво, посвідчення водія, документ про проходження спеціального навчання з охорони праці, пожежної безпеки тощо)	_____
Досвід роботи (загальний)	_____
Досвід роботи (за посадою/ видом робіт, що шукає роботодавець)	_____
Професійні компетенції (здібності, навички)	_____
Особистісні якості, риси характеру	_____
Чому кандидат (кандидатка) має обрати пропозицію роботодавця?	_____
Необхідність проходження попереднього медичного огляду	_____
Необхідність наявності резюме, письмових рекомендацій	_____
Дата складання	

Пам'ятайте, що відповідно до статті 24-1 Закону України «Про рекламу» від 03.07.1996 р. №270/96-ВР<sup>39</sup> забороняється в рекламі про вакансії зазначати вік кандидатів, пропонувати роботу лише жінкам чи лише чоловікам, за винятком специфічної роботи, яка може виконуватися виключно особами певної статі, висувати вимоги, що надають перевагу жіночій або чоловічій статі, представникам певної раси, кольору шкіри (крім випадків, визначених законодавством, та випадків специфічної роботи, яка може виконуватися виключно особами певної статі), щодо політичних, релігійних та інших переконань, членства у професійних спілках або інших об'єднаннях громадян, етнічного та соціального походження, майнового стану, місця проживання, за мовними або іншими ознаками. Раніше у главі четвертій розділу I цього посібника ми розглядали питання гендерної рівності в управлінні персоналом, що також необхідно враховувати при складанні повідомлення про роботу (вакансію).

**Формулювання вимог роботодавця у профілі вакансії має бути чітким** та таким, що однозначно розуміється як власником ММБ, так і кандидатом, посередником, до якого може звернутися роботодавець. Варто уникати характеристик, які власник ММБ ніколи не зможе перевірити до початку роботи, чи які ґрунтуються на припущеннях. Наприклад, як власник ММБ буде оцінювати кандидата, який стверджує, що у нього немає шкідливих звичок? Яких саме шкід-

<sup>39</sup> Закон України «Про рекламу» від 3 липня 1996 р. №270/96-ВР. - Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/270/96-вр#Text>

ливих звичок не має бути? Як наявність чи відсутність цих звичок пов'язана з професійною кваліфікацією та досвідом роботи? Тобто наявність певного негативного особистого досвіду може призвести до втрати потенційного кандидата. Також **шкідливою є вказівка у профілі вакансії характеристик, які власник ММБ сам для себе до кінця не може пояснити**, що вони для нього означають, або коли їх оцінка є суб'єктивним судженням. Зокрема, клієнтоорієнтованість, стресостійкість, порядність, результативність, комунікабельність, відповідальність тощо. Якщо власник ММБ заявляє дисциплінованість як обов'язкову особистісну характеристику, то цей критерій можна перевірити, звернувшись до попереднього роботодавця за рекомендацією, але треба враховувати, що то їх досвід, який виник за певних умов, тому повністю брати на віру сторонню оцінку не варто.

Складаючи повідомлення про вакансію, треба враховувати джерело, з якого майбутній кандидат про неї дізнається, тобто, **зміст оголошення про вакансію потрібно адаптувати під кожне джерело** поширення інформації про вакансію. Як вище зазначалося, у державній служби зайнятості та у пошукових порталів є власні форми оголошень про вакансію. Якщо оголошення розміщується на новинному сайті чи загально-інформаційному сайті міста, чи на стінці оголошень біля будинку або зупинці громадського транспорту, то оголошення повинно бути максимально коротким та таким, що привертає увагу. Пам'ятайте, що вакансії, які розміщуються у мережі Інтернет, можуть бути цікаві тим, хто має базові комп'ютерні/цифрові навички, незалежно від віку, вони більше підходять для професіоналів, спеціалістів, фахівців. Для пошуку працівників робітничих спеціальностей чи некваліфікованих працівників більше підходять «консервативні» методи підбору.

Цікавим є питання щодо того, як назвати в оголошенні про вакансію посаду, на яку власник ММБ шукає кандидата. На ринку праці склалася практика формулювати назву посади не за Класифікатором професій, а за ринковою привабливістю. Іноді роботодавці настільки заграються, що кандидат ніколи не зрозуміє справжніх намірів роботодавця. **Назву посади** в оголошенні можна зазначати, користуючись генератором посад, що пропонують на пошукових порталах, але у трудовому договорі та у трудовій книжці має зазначатися назва посади/виду робіт, що є у **Класифікаторі професій**.

Нажаль, ринкова назва роду діяльності не завжди співпадає з Класифікатором професій і ця ситуація вирішується при складанні посадової (робочої) інструкції, коли поєднуються обов'язки, визначені у Довіднику кваліфікаційних характеристик професій, із затребуваними роботодавцем ринковими навичками та компетенціями. При формулюванні назви посади треба спрогнозувати, кандидати якої вікової категорії можуть відреагувати на вакансію, а також враховувати регіон, у якому буде поширюватися вакансія. Кандидати середнього віку і старше можуть не зрозуміти функцій таких спеціалістів як мерчендайзер чи керівник проекту. До речі, найменше проблем з цього приводу при пошуку кандидатів за робітничими професіями, головне, правильно уточнити. Для прикладу, власник ММБ в оголошенні вказує електрика, але не уточнює електромеханік, електромонтажник, електромонтер тощо. Технології виконання робіт не дозволяють «гратися у сучасність». Окрім цього, має значення й **доречність назви посади**, що використовується. Наприклад, коли під управителем офісу розуміється секретар, але ні адміністратор, ні асистент керівника, ні діловод тощо. Хоча менеджери з маркетингу чи з реклами радять використовувати «фішки» для притягнення уваги, але не кожна робота чи посада асоціюється зі статусом, престижем. Як правило, коли йдеться про робітничі посади, люди шукають саме роботу та стабільну оплату, а не голослівні назви.

В оголошенні про роботу (вакансії) треба **вказувати реальну основну оплату праці**, на яку кандидат зможе розраховувати. Якщо власник ММБ планує виплачувати надбавки, премії, компенсації, то треба зазначати про це, наприклад, вказувати узагальнений розмір суми, яку

може отримувати кандидат, чи розмір тарифної ставки/окладу та доповнювати уточненням про наявність надбавки за розряд, кваліфікацію, про наявність місячної/квартальної/річної премії та премії за результатами індивідуальної роботи тощо. Навіть якщо основна заробітна плата є низькою, але згадка лише про конкурентну оплату праці вже мало кого зацікавлює: **кандидатів цікавлять цифри**. Окремі роботодавці вказують можливий середній розмір оплати праці та уточнення, що конкретний розмір оплати праці визначається за результатами співбесіди.

Хочу звернути вашу увагу на те, що при розміщенні вакансії за різними каналами може виникнути неконкурентна перевага між роботодавцями, яка полягає у наступному. Одні роботодавці вказують реальну «білу» зарплату, яку буде отримувати працівник, а інші – зарплату, яка «збільшується» за рахунок того, що працівник «у конверті» отримує додатково ті податки і збори, які б роботодавець мав би сам платити та утримувати з працівника як податковий агент. У другому випадку цифри виглядають красивішими та конкурентнішими, порівняно з тими, що виплачуються офіційно повністю оформленим працівникам. Привертаю увагу власників ММБ, що **роботодавці, які як свою конкурентну перевагу у вакансії зазначають про офіційне працевлаштування та оплату праці**, користуються більшою суспільною повагою та цей фактор дозволяє зацікавлювати клієнтів, для яких легальні трудові відносини також є особистою цінністю.

Якщо власник ММБ самостійно здійснює підбір працівників, то необхідно не лише скласти профіль вакансії, дати оголошення про пошук працівника, а й підготуватися до **проведення співбесіди та перевірки здібностей і навичок кандидата**. Я би не радила використовувати складні методики, які описуються професійними рекрутерами та психологами, якщо власник ММБ сам не є спеціалістом у цих сферах. Намагаючись скопіювати чужу практику, можна не помітити те, що є цінним саме для власника ММБ.

Якщо підбором персоналу займається особисто власник ММБ, то він може не мати часу на аналітику джерел пошуку кандидатів, а також визначення їх ефективності. Тому ті, для кого ця інформація є важливою, може отримувати таку на пошукових порталах, якщо це входить у вартість придбаного пакету, або вимагати від державної служби зайнятості, або для пошуку кандидатів користуватися спеціальними ІТ-рішеннями з рекрутингу, які адаптовані під потреби ММБ. Як правило, рекрутери аналізують такі дані:

- зміст вакансії,
- канали (джерела) поширення інформації про вакансію,
- кількість первинних відзивів,
- кількість запрошених на співбесіду,
- кількість тих, які пройшли тестування (професійне випробування) на співбесіді,
- кількість фіналістів,
- кількість тих, які відмовилися,
- час від моменту оприлюднення вакансії до моменту прийняття кандидатом позитивного рішення та закриття вакансії.

## ГЛАВА 2. Відмінність трудового договору від інших видів договорів про надання послуг

Ринок праці демонструє, що роботодавці та працівники інколи віддають перевагу співпраці за різними моделями, окрім безпосередньо трудових відносин. Більшість пояснень зводяться до оптимізації оподаткування та видатків на персонал, уникнення обтяжливості трудового зако-

нодавства. Значення має не те, як сторони називають документ, яким вони оформлюють співпрацю – трудовий договір чи цивільно-правовий або господарський, а те, чи є у роботодавця намір приховати реальний характер трудових відносин, коли **роботодавець ставиться до особи як до працівника, а звільняє як підприємця**.

Базовим міжнародним орієнтиром для визначення **ознак відмінності трудових договорів** від інших видів договорів про надання послуг є Рекомендація Міжнародної Організації Праці №198 «Про трудові відносини»<sup>40</sup>, яка носить стандартоутворюючий характер. Міжнародна Організація Праці у зазначеній Рекомендації №198 характеризує окремі ознаки, які можуть свідчити про існування саме трудових відносин, а основні відмінності між тим, коли особа є працівником, а коли підприємцем викладені у таблиці 14:

- 01. робота виконується відповідно до вказівок і під контролем іншої сторони:** інтеграція працівника в організаційну структуру підприємства; робота виконується виключно чи головним чином в інтересах іншої особи, особисто працівником, відповідно до визначеного графіку чи на робочому місці, яке визначається чи погоджується стороною, що замовила роботу; робота має визначену тривалість; вимагає присутності працівника; передбачає надання інструментів, матеріалів і механізмів стороною, яка замовила роботу;
- 02. періодична виплата винагороди працівникові:** дана винагорода є єдиним чи основним джерелом доходу працівника; здійснюється оплати праці у натурі, зокрема, надання працівникові продуктів харчування, житла чи транспортних засобів; визнання права на щотижневий відпочинок та щорічну відпустку; оплата стороною, яка замовила проведення робіт, поїздок працівника, які здійснюються з метою виконання роботи; працівник не несе фінансового ризику.

Таблиця 14.

## Відмінності у правовому статусі працівників і підприємців

Працівник	Підприємець
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Знаходиться під контролем іншої особи, яка вказує йому як, коли та де повинна виконуватися робота</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Володіє власним бізнесом</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Надає тільки свою працю</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Несе фінансовий ризик як обов'язок компенсувати недоліки або неналежним чином виконану роботу, а також обов'язок страхування від ризиків</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Отримує заробітну плату (почасово, щотижнево, щомісячно)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Несе відповідальність за інвестування і керування підприємством</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Не може передоручити виконання роботи іншій особі</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Має можливість отримати доходи в результаті якісного менеджменту при розподілі доручень чи при виконанні завдань</li> </ul>

<sup>40</sup> Міжнародна організація праці. Рекомендація про трудові правовідносини №198 [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/993\\_529#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/993_529#Text); Международное бюро труда (2014). Правовое регулирование трудовых отношений в Европе и Центральной Азии: руководство к Рекомендации №198. – Режим доступа: [https://www.ilo.org/ifpdial/information-resources/publications/WCMS\\_250178/lang-en/index.htm](https://www.ilo.org/ifpdial/information-resources/publications/WCMS_250178/lang-en/index.htm)

Таблиця 14. (продовження)

Відмінності у правовому статусі працівників і підприємців

Працівник	Підприємець
<ul style="list-style-type: none"> <li>Не поставляє матеріалів для роботи</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Приймає рішення щодо того, як, коли та де виконується робота</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Не надає обладнання, крім дрібних знарядь чи обладнання для торгівлі</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Має право наймати інших осіб для виконання завдання на самостійно визначених умовах</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Не несе особистого фінансового ризику щодо виконання роботи</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Може надавати одні й ті ж самі послуги більше, ніж для одного замовника одночасно</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Не несе відповідальності за інвестування і управління бізнесом</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Забезпечує матеріалами для роботи</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Не отримує доходів в результаті якісного менеджменту при розподілі доручень чи при виконанні наданих завдань</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Надає обладнання для роботи, а не тільки дрібні знаряддя чи обладнання для торгівлі</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Працює визначену кількість годин у тиждень чи у місяць</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Має власне місце для ведення бізнесу, де можуть зберігатися матеріали, обладнання та інші речі, необхідні для роботи</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Отримує компенсаційні платежі за витрати, які виникають при виконанні роботи, та за відрядження</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Оцінює та погоджує ціну роботи</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Має право на оплату понаднормових</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Контролює власний робочий час при виконанні своїх зобов'язань</li> </ul>

Є певна різниця у змістовному навантаженні понять «право на працю» та «право на зайнятість». Працівник може реалізовувати право на працю виключно у трудових відносинах, укладаючи трудовий договір. У той же час, особа може бути зайнята будь-яким видом вільнообраної діяльності. Відповідно до частини третьої статті 3 Закону України «Про зайнятість населення» зайнятість населення забезпечується шляхом встановлення відносин, що регламентуються трудовими договорами (контрактами), провадження підприємницької діяльності та інших видів діяльності, не заборонених законом.

Стаття 21 КЗпП України надає визначення трудового договору. Трудовий договір – це угода між працівником і власником підприємства, установи, організації або уповноваженим ним органом чи фізичною особою, за якою працівник зобов'язується виконувати роботу, визначену цією угодою, а власник підприємства, установи, організації або уповноважений ним орган чи фізична особа зобов'язується виплачувати працівникові заробітну плату і забезпечувати умови праці, необхідні для виконання роботи, передбачені законодавством про працю, колективним договором і угодою сторін.

Тому відносини, залежно від їх суспільного характеру, є предметом регулювання тим законодавством, що регулює ці суспільні відносини. Тобто, якщо працівник і роботодавець наділяють свої відносини ознаками, які підпадають під регулювання трудовим законодавством, то вони є трудовими, незалежно від назви договору і документального оформлення їх співпраці.



## ГЛАВА 3. Оцінка кандидатів перед працевлаштуванням

Інформація про кандидатів отримується з поданих кандидатами **резюме**. На ринку праці немає обов'язкової вимоги до наявності резюме у всіх кандидатів, так само як і за трудовим законодавством. Звичайно, правилом гарного тону є підготовка резюме керівниками, професіоналами, спеціалістами, висококваліфікованими робітниками. Але для робітників з інструментом, технічних спеціалістів, сільськогосподарських працівників або для некваліфікованих робітників наявність резюме є необов'язковою. Наприклад, яку інформацію з резюме різнороба зможе отримати власник ММБ? **Аналіз інформації про кандидата та способи його оцінювання перед працевлаштуванням мають бути доцільними** та такими, що дозволять власнику ММБ сформулювати враження про кожного кандидата та визначитися щодо потенціалу у їх співпраці. Найпоширенішими способами оцінювання кандидатів перед працевлаштуванням є **співбесіда та виконання практичного завдання** на підтвердження навичок, здібностей, кваліфікації.

Будь-яка співбесіда розпочинається зі знайомства та особистої презентації вакансії. Представляючи вакансію, власник ММБ нагадує кандидату про її характеристики, розповідає про істотні умови праці, визначає, що особливого та відмінного від інших він пропонує своїм працівникам та узагальнює щодо можливих переваг для кандидата. Після презентації вакансії власник ММБ розповідає кандидату про сценарій проведення інтерв'ю: питання – відповіді, виконання практичного завдання, та скільки часу буде тривати співбесіда.

### Загальними порадами для проведення співбесіди є:

- не витрачайте час на запитання, які не мають практичного змісту. Наприклад, теоретичні, маніпулятивні, упереджені, багатослівні. Звичайно, у деяких випадках такі питання можуть мати місце для аналізу поведінки та ходу мислення людини. Проте, при пошуку людей для виконання робітничої, технічної роботи вони не принесуть власникові ММБ жодної користі;
- задаючи провокативні питання, на кшталт: «Чому ви часто змінюєте роботу?», «Чому вас скоротили?» тощо, треба бути готовим до того, що кандидат може заздалегідь підготуватися до них. Тому, щоб оцінити отриману інформацію, власникові ММБ може знадобитися більше часу, ніж одна співбесіда;
- обираючи відкриті запитання, які передбачають залучення кандидата в обговорення, необхідно вміти оцінювати відповіді. Такі питання задаються для отримання інформації про поведінку кандидата у колективі, для розмірковування про гіпотетичну ситуацію на практиці. Відкриті запитання підходять для моделювання поведінки при ситуаціях, що пов'язані з порушенням трудової дисципліни, норм з охорони праці, завданням шкоди майну власника ММБ. Однак ніхто не може знати, як кандидат вчинить при реальному потрапленні у ситуацію, яка обговорюється;
- уникайте особистих питань та тих, які носять дискримінаційний характер. Зокрема поширеними запитаннями до спеціалісток є: «Чи плануєте ви дітей і коли саме?», «Як часто ваші діти хворіють?». Наймаючи робітників, роботодавців часто цікавить, чи зловживає кандидат алкогольними напоями або чи має іншу шкідливу залежність. Навіть маючи таку цікавість, треба бути дуже тактовним та враховувати, що сприйняття ступеню зловживання є суб'єктивним.

При проведенні співбесіди за робітничими, торговими, сільськогосподарськими професіями **найголовніше з'ясувати, що вміє кандидат робити, чим він займався на попередній роботі, чого досяг, які власні робочі результати виділяє**. Для цього за основу береться методика STAR (англ. Situation – Task – Action – Result), коли задаються конкретні питання за схемою: «Ситу-

ація – Завдання – Дія – Результат». Ця методика якнайкраще підходить для роботи з випробуванням практичних навичок кандидата – виконання робочого завдання. Наприклад, кандидат розповідає покроковість дій у роботі з розрахунково-касовим апаратом, токарним верстатом тощо. Або демонструє навички виконання певної технічної операції, як-то використання визначеного доїльного апарату тощо.

Якщо власника ММБ цікавить співвідношення особистісних якостей із професійними здібностями й навичками, то перед проведенням інтерв'ю він формулює перелік характеристик, яким має відповідати кандидат, а також визначає, яке технічне (практичне) завдання має виконати кандидат на певну посаду (для виконання певних робіт). Для цього можна використовувати бланк проведення співбесіди, як зазначено у таблиці 15, та за результатами кожного з кандидатів (якщо є декілька протягом визначеного періоду) визначитися з переможцем, якому буде зроблена пропозиція роботи.

Таблиця 15.

Бланк проведення оцінювання кандидата

ПІБ КАНДИДАТА							
ПОСАДА							
ХАРАКТЕРИСТИКА	Оцінка					Потребує розвитку	
	1	2	3	4	5	так	ні
1.							
2.							
3.							
4.							
5.							
Коментар							
ТЕХНІЧНЕ (ПРАКТИЧНЕ) ЗАВДАННЯ	Оцінка					Виконання	
	1	2	3	4	5	так	ні
Опис:							
КОМЕНТАР	Результат						
	Розглядається				Не розглядається		

При проведенні бесіди з кандидатом треба звертати увагу на наступні індикатори у відповідях кандидата, які потребують додаткового обмірковування:

- занадто принциповий;
- занадто «м'якотілий»;
- легко «заводиться» від некомфортних запитань;
- самовпевнений;
- зухвалий;
- погоджується на маленьку заробітну плату, хоча, за його словами, отримував більше;
- заявляє, що для нього не є важливими комфортні умови праці;
- основний пріоритет не пов'язаний з роботою;
- погоджується на нижчу посаду.

кретного досвіду кандидата, його життєвих обставин та **узгодженості із роботою, що пропонується та інтересами власника ММБ**. Наприклад, на ринку праці через кризу відкритими для нових пропозицій роботи стає велика кількість кваліфікованих спеціалістів, які можуть бути готовими йти на нижчу посаду та меншу заробітну плату. Якщо власник ММБ зможе їм через деякий час запропонувати кар'єрне зростання, розширення функцій, вищу оплату праці, то треба замислитися про потенціал від використання досвіду такого кандидата. У такій ситуації також треба зрозуміти мотивацію, а також інтерес до започаткування кандидатом власної справи у перспективі, так як особа просто може шукати інформацію та хоче впевнитися у власних силах. Усі подібні питання необхідно обговорювати на етапі співбесіди.

**Типовими помилками власника ММБ у самостійному аналізі та тлумаченні враження від кандидата є:**

- **зацикленість:** власник ММБ відмітив декілька яскравих рис у кандидата (його характер, навички) та оцінює за ними кандидата. Треба приймати рішення, дивлячись на кандидата комплексно;
- **контрасти:** перед кандидатом власник ММБ спілкувався з декількома іншими, які були дуже слабкими. Поточний кандидат не повністю відповідає очікуванням, але на фоні попередніх – кращий;
- **стереотипи:** власник ММБ вважає, що жінки з дітьми будуть постійно на лікарняних чи, що працівники старше 45 років є неефективними, і таким кандидатам варто відмовляти. Це не вірно. Треба оцінювати ситуацію комплексно, враховувати посаду, на яку наймається кандидат, як часто людина отримувала відмови у працевлаштуванні тощо;
- **швидкі судження:** оцінка кандидата здійснюється за першим враженням, складеному у перші хвилини розмови. Треба формувати враження від людини комплексне, проте виключно позитивне враження від особистісних якостей є приводом замислитися. При оцінці практичних навичок такої проблеми немає: випробувальне завдання або виконане або ні;
- **лояльність до тотожності:** схильність надавати перевагу тим, хто схожий на самого власника ММБ за характером, світоглядом, темпераментом.

Для того, щоб уникнути названих вище помилок, рішення щодо кандидата не рекомендується приймати день-у-день. Правилком гарного тону є повідомлення кожному кандидату, який не пройшов, свого рішення про те, що було обрано іншого кандидата. Якщо це доцільно, власник ММБ може дати кандидатові зворотній зв'язок та відгук щодо поведінки на співбесіді та щодо результатів виконання технічного (практичного) завдання. Таку бесіду необхідно проводити ввічливо, не принижуючи особу, але без вибачень за прийняте рішення.

## ГЛАВА 4. Оформлення працівників та загальний алгоритм працевлаштування

Працевлаштування працівника супроводжується дотриманням роботодавцем відповідної процедури найму та документального оформлення працевлаштування, а саме:

01. посада, на яку роботодавець шукає працівника, відображена як вакантна у штатному розписі;

02. роботодавець складає посадову (робочу) інструкцію під вакантну посаду;
03. на підставі профілю вакансії роботодавець підбирає кандидата на заняття посади (для виконання робіт);
04. кандидат на працевлаштування подає роботодавцеві заяву про прийняття на роботу та необхідні документи;
05. працівник і роботодавець укладають трудовий договір;
06. роботодавець складає та підписує наказ про прийняття на роботу (про працевлаштування);
07. роботодавець подає до Державної податкової служби, її територіального органу, повідомлення про прийняття на роботу працівника;
08. роботодавець ознайомлює працівника з основними локальними актами;
09. роботодавець допускає працівника до роботи та вносить інформацію про працівника до таблицю обліку робочого часу;
10. роботодавець заповнює трудову книжку працівника;
11. роботодавець формує особову справу працівника.

**Наявність вакантної посади у штатному розписі, для заняття якої знайшли кандидата.** У главі першій цього розділу посібника розглядалося питання про те, як шукати працівників. Однак для того, щоб формалізувати підставу для пошуку працівника та його працевлаштування необхідно, щоб у штатному розписі роботодавця була передбачена вакансія. Пошук кандидата на працевлаштування може здійснюватися для заповнення вакансії, яка вже існує, або з метою розширення кількості необхідних працівників, що вимагає актуалізації штатного розпису. Інформація про вакансію, тобто посаду, на яку буде прийнято працівника, зазначається відповідно до Класифікатора професій.

Обов'язково варто враховувати, що у **штатному розписі** необхідно зазначати назву професії (професійну назву робіт, **посад**) відповідно до **Класифікатора професій ДК 003:2010**<sup>41</sup>. Ми про це вже говорили раніше. Більш детально про штатний розпис як про документ ви зможете прочитати у главі першій розділу III цього посібника. Для зручності перераховується дев'ять розділів Класифікатора професій:

01. Законодавці, вищі державні службовці, керівники, менеджери (управителі). Цей розділ вміщує професії, що пов'язані з визначенням та формуванням державної політики, законодавчим регулюванням; вищим державним управлінням; правосуддям та прокурорським наглядом; керівництвом об'єднаннями підприємств, підприємствами, установами, організаціями та їхніми підрозділами незалежно від форм власності та видів економічної діяльності.
02. Професіонали. Цей розділ вміщує професії, що передбачають високий рівень знань у галузі фізичних, математичних, технічних, біологічних, агрономічних, медичних чи гуманітарних наук.
03. Фахівці. Цей розділ вміщує професії, що вимагають знань в одній чи більше галузях

---

<sup>41</sup> Класифікатор професій ДК 003:2010. Затверджений Наказом Державного комітету України з питань технічного регулювання та споживчої політики від 28.07.2010 №327. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/va327609-10#Text>

природознавчих, технічних і гуманітарних наук.

04. Технічні службовці. Цей розділ вміщує професії, що передбачають знання, необхідні для підготовки, збереження, відновлення інформації та проведення обчислень.
05. Працівники сфери торгівлі та послуг. До цього розділу належать професії, що передбачають знання, необхідні для надання послуг. Професійні знання охоплюють забезпечення послугами, пов'язаними з поїздками, побутом, харчуванням, обслуговуванням, охороною, підтриманням правопорядку тощо.
06. Кваліфіковані робітники сільського та лісового господарств, риборозведення та рибальства. Цей розділ вміщує професії, що передбачають знання, необхідні для сільськогосподарського виробництва, лісового господарства, риборозведення та рибного промислу.
07. Кваліфіковані робітники з інструментом. Цей розділ вміщує професії, що передбачають знання, необхідні для вибирання способів використання матеріалів та інструментів, визначення стадій робочого процесу, характеристик та призначення кінцевої продукції.
08. Робітники з обслуговування, експлуатації та контролювання за роботою технологічного устаткування, складання устаткування та машин.
09. Найпростіші професії. Цей розділ охоплює найпростіші професії (роботи), що потребують знань для виконання простих завдань із використанням ручних інструментів, у деяких випадках із значними фізичними зусиллями.

Для прикладу, власник ММБ займається крафтовим бізнесом і шукає гончаря. Розглянемо покроковість дій, щоб правильно визначити назвати посаду (вид робіт), вписати її у штатний розпис, трудовий договір і усі пов'язані з працевлаштуванням кадровими документами:

01. Звертаємося до Класифікатора професій і дивимося абетковий показчик (Додаток Б (довідковий)). Структурно класифікатор складається із кодів та назв класифікаційних груп (розділів, підрозділів, класів, підкласів, груп професій).
02. **Професія «гончар» позначена кодом 7321.** Що це означає. По-перше, що вона міститься у **Розділі 7. Кваліфіковані робітники з інструментом.** Цей розділ вміщує професії, що передбачають знання, необхідні для вибирання способів використання матеріалів та інструментів, визначення стадій робочого процесу, характеристик та призначення кінцевої продукції. До цього розділу належать професії, пов'язані з видобутком корисних копалин, будівництвом і виробленням різної продукції. Ці професії вимагають повної загальної середньої та професійно-технічної освіти чи повної загальної середньої освіти та професійної підготовки на виробництві. Для деяких професій, пов'язаних з виконанням робіт високої кваліфікації, потрібна кваліфікація молодшого спеціаліста.
03. Йдемо далі. Розшукуємо у Додатку А (обов'язковий) **підрозділ 73** «Робітники в галузі точної механіки, ручних ремесел та друкування». Потім – **клас 732** «Гончарі та виробники скляних виробів». І, нарешті, **підклас 7321** «Виробники керамічних виробів та гончарі».
04. **Запис у штатному розписі має відповідати професійній назві роботи, що відповідає обраному коду 7321.** Незважаючи на те, що під цим кодом зазначено більше, ніж одна професійна назва роботи, пересвідчуємося у наявності такого виду роботи як «гончар», довідково користуючись кодом ЗКППТР (Загальносоюзний класифікатор

професій, посад та тарифних розрядів) 11693. Тому вносимо до штатного розпису посаду «гончар».

**05.** Визначаємо у штатному розписі кількість вакантних посад за професією «гончар».

Після визначення реквізитів (коду) професії відповідно до Класифікатора професій, роботодавець має скласти посадову (робочу) інструкцію. Посадова інструкція – це документ, що визначає права і обов’язки працівника, вимоги до спеціальних знань, кваліфікаційні вимоги. Важливо зауважити, що **посадова (робоча) інструкція розробляється у прив’язці до посади (роду занять)** згідно з Класифікатором професій ДК 003:2010, **а не до людини**, яка буде працювати на цій посаді. Посадові інструкції розробляються для працівників, які належать про професійних категорій керівників, професіоналів, фахівців і технічних службовців. Робочі інструкції розробляються для працівників, які належать до категорії робітників (робітничих професій). Розмежування відмінності між посадовою інструкцією та робочою інструкцією наводиться в таблиці 16 на основі Довідника кваліфікаційних характеристик професій<sup>42</sup>.

Таблиця 16.

## Розмежування посадової інструкції та робочої інструкції

Розділ робочої (посадової) інструкції	Зміст робочої інструкції	Зміст посадової інструкції
<b>Загальні положення</b>	Основні дані: <ul style="list-style-type: none"> <li>Про професію</li> <li>Найменування виробничого підрозділу, в якому працює робітник</li> <li>Нормативні документи, якими працівник керується у своїй роботі</li> <li>Підпорядкованість працівника</li> <li>Порядок прийняття на роботу й звільнення</li> </ul>	Основні дані: <ul style="list-style-type: none"> <li>Про посаду, сферу діяльності працівника</li> <li>Найменування підрозділу, в якому працює працівник</li> <li>Порядок призначення на посаду й припинення виконання посадових обов’язків</li> <li>Безпосередня підпорядкованість</li> <li>Кваліфікаційні вимоги до працівника (рівень освітньої підготовки, рівень кваліфікації, фах, необхідний стаж роботи за фахом, інші вимоги)</li> <li>Наявність підлеглих</li> <li>Перелік основних законодавчих актів, інших матеріалів, якими керується в роботі працівник</li> <li>Порядок заміщення інших працівників на період їхньої тимчасової відсутності (відпустки, хвороба, інші поважні причини)</li> </ul>
<b>Завдання і обов’язки</b>	Зміст робіт, які має виконувати робітник.  Характеристика робочого місця.	Характеристика діяльності працівника, ділянки роботи.  Ділянка роботи може визначатися шляхом: <ul style="list-style-type: none"> <li>Виділення групи питань із відповідних напрямків</li> </ul>

<sup>42</sup> Довідник кваліфікаційних характеристик професій. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0336203-04#Text>

Таблиця 16. (продовження)

Розмежування посадової інструкції та робочої інструкції

Розділ робочої (посадової) інструкції	Зміст робочої інструкції	Зміст посадової інструкції
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Закріплення за працівником переліку об'єктів управління</li> <li>Перелік відносно самостійних питань.</li> </ul> <p>Визначаючи коло робіт, слід керуватися організаційно-юридичними ознаками (керує, затверджує, здійснює, організовує, розглядає, виконує, забезпечує, контролює, бере участь, готує тощо).</p> <p>Завдання та обов'язки працівника мають відповідати кваліфікаційної характеристики відповідної посади</p>
<b>Права</b>	Делеговані працівникові повноваження, користуючись якими він має забезпечувати в процесі своєї роботи виконання покладених на нього завдань та обов'язків	Делеговані працівникові повноваження, маючи які він повинен забезпечувати в процесі своєї діяльності виконання покладених на нього завдань та обов'язків. Наприклад, вносити пропозиції з відповідних питань, ухвалювати певні рішення, узгоджувати проекти документів, виконувати обов'язки представництва підрозділу з певних питань, брати участь у нарадах, отримувати необхідну для виконання своїх завдань інформацію від відповідних підрозділів тощо
<b>Відповідальність</b>	Показники особистої відповідальності за результати діяльності й виконання робіт, а також за невжиття належних заходів у межах своїх обов'язків	Критерії оцінювання роботи працівника й межі його особистої відповідальності за результати діяльності та виконання робіт. Критеріями оцінювання роботи є якість і своєчасність виконання посадових завдань та обов'язків. Наприклад, зазначається, що працівник несе відповідальність за невиконання або неналежне виконання посадових завдань та обов'язків, порушення правил внутрішнього трудового розпорядку й правил з охорони праці тощо
<b>Повинен знати</b>	Вимоги до спеціальних знань, умінь, майстерності робітника, викликані реальними умовами виробництва (сфери послуг), особливостями устаткування, матеріалів, інструментів, що використовуються для виконання робіт	Вимоги стосовно спеціальних знань, а також знань законодавчих актів і нормативних документів, необхідних для виконання посадових обов'язків

Таблиця 16. (продовження)

## Розмежування посадової інструкції та робочої інструкції

Розділ робочої (посадової) інструкції	Зміст робочої інструкції	Зміст посадової інструкції
<b>Кваліфікаційні вимоги</b>	Норми, які стосуються професійної освіти й досвіду, достатніх для повного та якісного виконання робіт за професією	Вимоги до освіти із зазначенням освітньо-кваліфікаційних рівнів і досвіду, достатніх для повного та якісного виконання робіт за посадою
<b>Взаємовідносини (зв'язки) за професією (посадою)</b>	Перелік працівників, з якими робітник безпосередньо співпрацює для виконання покладених на нього обов'язків	Перелік працівників усіх структурних підрозділів підприємства, а також сторонніх підприємств, організацій, установ, з якими працівник безпосередньо співпрацює, терміни отримання й надання інформації (за наявності), порядок погодження та затвердження відповідних документів тощо
<b>Приклади робіт</b>	Наводяться відповідні приклади робіт	—

Повернемося до посади «гончар», на заняття якої роботодавець шукає працівника. Отже, власник ММБ має скласти робочу інструкцію. Для того, щоб це зробити вірно, власник ММБ має перевірити і використати характеристики професії «гончар» та вимоги до робітника згідно з Довідником кваліфікаційних характеристик професій. Для цього шукаємо відповідний випуск Довідника, який відповідає виду економічної діяльності, за яким здійснюється діяльність<sup>43</sup>, наприклад, на офіційному сайті Верховної Ради України. Нашому виду діяльності – виробництву керамічних виробів відповідає випуск 58 «Художні вироби». Проте є проблема. Текст випуску відсутній на офіційному сайті Міністерства соціальної політики України або Верховної Ради України, як і Наказ Мінсоцполітики від 10.06.2006 №256, про його затвердження.

Рухаємося далі. **Якщо власник ММБ не має тексту необхідного випуску Довідника** кваліфікаційних характеристик професій або не хоче витратити кошти на придбання друкованого чи електронного видання, для того, щоб визначити загальні положення у робочій інструкції гончаря, нашим **орієнтиром буде служити Класифікатор видів економічної діяльності**. Діяльність виробників керамічних виробів передбачена за КВЕД: група 23.4 «Виробництво іншої продукції з фарфору та кераміки», клас 23.41 «Виробництво господарських і декоративних керамічних виробів»<sup>44</sup>, який описується як виробництво керамічного столового посуду, інших виробів господарського призначення або виробів для туалетних кімнат, виробництво статуєток та інших декоративних керамічних виробів.

Довідник кваліфікаційних характеристик професій є основою для розроблення посадової (робочої) інструкції, але у зв'язку з тим, що окремі кваліфікаційні характеристики робітників

<sup>43</sup> Довідник кваліфікаційних характеристик. Перелік випусків. – Режим доступу: <https://www.kadrovik01.com.ua/article/3641-dovdnik-kvalifikatsyinih-harakteristik-profesiy-pratsvnikv-perelk-vipuskv>

<sup>44</sup> Класифікатор видів економічної діяльності-2010. – Режим доступу: [http://kved.ukrstat.gov.ua/KVED2010/23/KVED10\\_23\\_4.html](http://kved.ukrstat.gov.ua/KVED2010/23/KVED10_23_4.html)



містять тільки основні або типові завдання та обов'язки, власник ММБ може доповнювати робочі інструкції видами робіт, які входять до складу технологічних карт, інструкцій, інших нормативних документів та визначені трудовим договором за умови додержання правил охорони праці, санітарних норм і вимог безпеки виконання робіт.

У випадку, якщо не можете знайти опису професії у Довіднику кваліфікаційних характеристик професій, **орієнтиром може бути стандарт професійної (професійно-технічної) освіти**. Державний стандарт професійної (професійно-технічної) освіти - це сукупність державних вимог до змісту професійної (професійно-технічної) освіти, рівня кваліфікації випускника закладу професійної (професійно-технічної) освіти та освітнього рівня вступників<sup>45</sup>. Кожна особа, яка отримала професійну (професійно-технічну) освіту за визначеною професією, повинна відповідати освітньо-кваліфікаційній характеристиці випускника закладу професійної (професійно-технічної) освіти, тобто сукупності вимог, що визначають його професійні знання, уміння та навички. У майбутньому, в основі кваліфікаційної характеристики працівника будуть **професійні стандарти**, тобто затверджені в установленому порядку вимоги до кваліфікації працівників, їх компетентності, що визначаються роботодавцями і слугують основою для формування професійних кваліфікацій. Професійні стандарти мають співвідноситися з рівнями національної і галузевої рамок кваліфікацій і групуватися за галузевими ознаками. Слідкувати за змінами у переліку професійних стандартів можна через Реєстр кваліфікацій, що ведеться Національним агентством кваліфікацій на сайті <https://register.nqa.gov.ua/>.

Повертаючись до гончаря, наказом Міністерства освіти і науки України від 13.11.2017 р. №1465 затверджено Стандарт професійної (професійно-технічної) освіти за професією «Виробник художніх виробів з кераміки» код 7321, з визначенням професійних характеристик виробника художніх виробів з кераміки від 3-го до 6-го розряду включно. Отже, якщо немає відкритого та безкоштовного доступу до необхідного випуску Довідника кваліфікаційних характеристик професій, робоча інструкція гончаря відповідного розряду може розроблятися з урахуванням Стандарту професійної (професійно-технічної) освіти за професією «Виробник художніх виробів з кераміки». На офіційному сайті Міністерства освіти і науки України можна відслідковувати стандарти професійної (професійно-технічної) освіти за іншими робітничими професіями<sup>46</sup>, які розподілені за роком затвердження.

**Посадова (робоча) інструкція має бути затверджена наказом роботодавця.** У випадку, коли роботодавець одночасно затверджує декілька посадових (робочих) інструкцій, у наказі здійснюється перелік посадових (робочих) інструкцій з розподілом за структурними підрозділами (у випадку доцільності). Працівник повинен ознайомитися з посадовою (робочою) інструкцією та підтвердити своє ознайомлення своїм підписом із зазначенням дати ознайомлення. Як правило, у день видачі наказу про прийняття на роботу здійснюється таке ознайомлення, про що піде мова далі.

Нагадаю, що у таблиці 7 зазначені такі перспективні види економічної діяльності розвитку ланцюжків створення вартості у Донецькій, Луганській областях та в окремих районах та містах Запорізької області уздовж узбережжя Азовського моря:

01. виготовлення кераміки і гончарних виробів, посуду, сувенірної продукції
02. виробництво текстильної продукції та одягу

<sup>45</sup> Закон України «Про професійну (професійно-технічну) освіту» від 10.02.1998 р. №103/98-ВР. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/103/98-вр#Text>

<sup>46</sup> Міністерство освіти і науки України. Освітні стандарти, навчальні плани та програми. – Режим доступу: <https://mon.gov.ua/ua/osvita/profesijno-tehnicna-osvita/derzhavni-standarti-navchalni-plani-ta-programi>

- 03. індустрія гостинності
- 04. виробництво харчових продуктів
- 05. виробництво зернових та олійних культур
- 06. виробництво яловичини та коров'ячого молока
- 07. виробництво м'яса домашньої птиці та яєць
- 08. виробництво устаткування та інжинірингові послуги
- 09. виробництво овочів та фруктів.

Для підготовки посадових (робочих) інструкцій для професій за цими напрямками діяльності використовуються такі випуски Довідників кваліфікаційних характеристик професій:

**Випуск 1.** Професії працівників, які є загальними для всіх видів економічної діяльності

**Випуск 2.** Сільське господарство та пов'язані з ним послуги

**Випуск 3.** Лісове господарство і пов'язані з ним послуги

**Випуск 7.** Загальні професії виробництв харчової промисловості

**Випуск 8.** М'ясна і молочна промисловість

**Випуск 9.** Виробництво консервів

**Випуск 11.** Виробництво харчової промисловості

**Випуск 12.** Виробництво текстильних виробів

**Випуск 13.** Виробництво готового одягу та хутра

**Випуск 16.** Оброблення деревини та вироблення виробів з деревини

**Випуск 34.** Виробництво керамічних, фарфорових та фаянсових виробів

**Випуск 45.** Електротехнічне виробництво

**Випуск 46.** Виробництво пристроїв і деталей електронного устаткування

**Випуск 47.** Виробництво радіоапаратури та апаратури провідного зв'язку

**Випуск 53.** Виробництво банок та кришок для харчових консервів, туб і футлярів з легких металів

**Випуск 57.** Виробництво меблів

**Випуск 58.** Художні вироби

**Випуск 67.** Торгівля і громадське харчування

**Випуск 69.** Автомобільний транспорт

**Випуск 81.** Культура і мистецтво

**Випуск 84.** Діяльність у галузі драматичного мистецтва та інша розважальна діяльність

**Випуск 90.** Абетковий перелік професій працівників, що розміщені в ДКХП, із зазначенням випусків, розділів та професій за раніше чинними ЄТКД

Отже, роботодавець створив посаду у штатному розписі, склав посадову (робочу) інструкцію,

сформулював профіль вакансії, розмістив вакансію, знайшов кандидата, якому запропонував роботу і той її прийняв. Тепер розпочинається етап підготовки низки інших кадрових документів, що супроводжуються працевлаштування.

**Кандидат на працевлаштування** після прийняття пропозиції роботодавця про роботу **подає роботодавцю заяву про свій намір бути прийнятим на роботу та необхідні документи**. КЗпП України нічого не каже про такий документ як заява кандидата про прийняття на роботу. Однак це є документ, який підтверджує добровільність наміру особи бути працевлаштованою на умовах, що були заявлені роботодавцем в інформації (вакансії) про добір працівників. Заява про прийняття на роботу складається у довільній формі та має містити такі реквізити:

- посада, на яку претендує кандидат;
- структурний підрозділ роботодавця (якщо є такий);
- основне місце роботи чи сумісництво;
- дата, з якої кандидат хоче приступити до роботи (дата початку роботи);
- строк дії трудових відносин (якщо укладається строковий трудовий договір за наявності визначених підстав);
- режим робочого часу (якщо кандидат хоче працювати на умовах скороченого робочого часу або неповний робочий час).

Особливу увагу варто приділити даті початку роботи. Як правило, кандидат пише заяву, а роботодавець видає наказ про прийняття на роботу в один день. Але **дата початку роботи має бути не раніше наступного дня з дати складання заяви та видачі наказу про прийняття на роботу**, оскільки роботодавцю необхідно повідомити ДПС про прийняття працівника на роботу.

У випадку, якщо кандидат у заяві про прийняття на роботу зазначив одну дату початку роботи, а роботодавець у наказі про призначення зазначив іншу дату, то датою початку роботи є та, що визначена у наказі роботодавця.

Разом із заявою про прийняття на роботу кандидат на працевлаштування подає визначені роботодавцем документи. Відповідно до статті 24 КЗпП України при укладенні трудового договору громадянин зобов'язаний подати паспорт або інший документ, що посвідчує особу, трудову книжку, а у випадках, передбачених законодавством, - також документ про освіту (спеціальність, кваліфікацію), про стан здоров'я та інші документи.

Отже, **при працевлаштуванні працівник подає такі документи разом із заявою:**

- **паспорт** (пред'являє оригінал і засвідчує своїм підписом копію);
- **реєстраційний номер облікової картки платника податків** (пред'являє оригінал і засвідчує своїм підписом копію);
- **документи про освіту**, підвищення кваліфікації, сертифікацію (пред'являє оригінали, копії залишаються в особовій справі у роботодавця);
- **трудова книжка**, якщо працевлаштовується за основним місцем роботи (оригінал залишається у роботодавця, а якщо роботодавець ФОП – після заповнення повертається працівникові);
- **військовий квиток** (пред'являє оригінал і засвідчує своїм підписом копію);
- **посвідчення учасника бойових дій** (пред'являє оригінал, копія залишається в особовій справі роботодавця);
- **посвідчення особи з інвалідністю**, висновок і індивідуальна програма реабілітації від МСЕК (пред'являє оригінал, копії залишаються в особовій справі у роботодавця);

- **чорнобильське посвідчення відповідної категорії** (пред'являє оригінал, копії залишаються в особовій справі у роботодавця);
- **свідоцтво про народження дитини** (пред'являє оригінал, копії залишаються в особовій справі у роботодавця);
- **документ, що підтверджує статус одинокої матері** (пред'являє оригінал, копія залишається в особовій справі у роботодавця);
- **документ, що засвідчує інвалідність дитини** (пред'являє оригінал, копія залишається в особовій справі у роботодавця);
- **інші.**

Після подання кандидатом заяви про прийняття на роботу та усіх необхідних документів працівник і роботодавець укладають трудовий договір. Відповідно до статті 24 КЗпП України **трудовий договір укладається, як правило, в письмовій формі**. Додержання письмової форми є обов'язковим:

- 01.** при організованому наборі працівників;
- 02.** при укладенні трудового договору про роботу в районах з особливими природними географічними і геологічними умовами та умовами підвищеного ризику для здоров'я;
- 03.** при укладенні контракту;
- 04.** у випадках, коли працівник наполягає на укладенні трудового договору у письмовій формі;
- 05.** при укладенні трудового договору з неповнолітнім;
- 06.** при укладенні трудового договору з фізичною особою;
  - 6.1.** при укладенні трудового договору про дистанційну або про надомну роботу;
- 07.** в інших випадках, передбачених законодавством України.

Чинний КЗпП України прямо не розмежує обов'язкові та додаткові умови трудового договору. **Виходячи зі змісту самого КЗпП України, працівник і роботодавець обов'язково мають погодити при укладенні трудового договору такі умови:**

- визначення працівника і роботодавця, їх реквізити;
- місце роботи: місцезнаходження робочого місця (місцезнаходження роботодавця за його реєстрацією, головного офісу, структурного підрозділу, потужностей виробництва, цеху тощо);
- при укладенні договору про дистанційну чи про надомну роботу, то зазначається порядок визначення працівником місцезнаходження його робочого місця, або адреса, за якою працівник проживає і буде виконувати роботу;
- найменування професії, спеціалізації, кваліфікації, посади відповідно до класифікатора професій (ДК 003:2010);
- короткий опис роботи, що буде виконувати працівник, або посилання на посадову (робочу) інструкцію, що містить опис прав, обов'язків, характеристику виконуваної роботи;
- строк дії договору: строковий чи безстроковий;
- дата початку роботи;
- дата закінчення роботи, якщо договір строковий;

- випробування при прийомі на роботу та його тривалість;
- умови оплати праці;
- режим робочого часу та графік роботи;
- щотижневий відпочинок та щорічна відпустка;
- умови з охорони праці;
- інші умови.

Працівник і роботодавець можуть за взаємною згодою включити до трудового договору додаткові індивідуальні умови, які відрізняються навіть від тих, що містяться в локальних актах роботодавця, за умови, що вони не погіршують прав працівника відповідно до чинного законодавства України.

Відповідно до статті 24 КЗпП України забороняється укладення трудового договору із громадянином, якому за медичним висновком запропонована робота протипоказана за станом здоров'я.

**Працівники, які планують працевлаштуватися на роботу з важкими, із шкідливими чи небезпечними умовами праці**, проходять **медичний огляд** відповідно до статті 17 Закону України «Про охорону праці», Наказу Міністерства охорони здоров'я України «Про затвердження Порядку проведення медичних оглядів працівників певних категорій» від 21.05.2007 р. №246. **Працівники окремих професій, які планують бути зайнятими за окремими професіями у роботодавців, діяльність яких пов'язана з обслуговуванням населення і може призвести до поширення інфекційних хвороб**, проходять **медичний огляд** відповідно до Постанови Кабінету Міністрів України «Про затвердження переліку професій, виробництв та організацій, працівники яких підлягають обов'язковим профілактичним медичним оглядам, порядку проведення цих оглядів та видачі особистих медичних книжок» від 23.05.2001 р. №559<sup>47</sup> та Наказу Міністерства охорони здоров'я України «Щодо організації проведення обов'язкових профілактичних медичних оглядів працівників окремих професій, виробництв і організацій, діяльність яких пов'язана з обслуговуванням населення і може призвести до поширення інфекційних хвороб» від 23.07.2002 р. №280<sup>48</sup>. Також обов'язковому **медичному огляду** підлягають особи, які будуть **працювати на роботах, де є потреба у професійному доборі**, перелік яких затверджено Наказом Міністерства охорони здоров'я України, Державного комітету України по нагляду за охороною праці від 23.09.1994 р. №263/121<sup>49</sup>.

Якщо кандидат на працевлаштування відмовляється від проходження медичного огляду, то роботодавець відмовляє в укладенні трудового договору. У зв'язку з цим, кандидат на працевлаштування у визначених випадках **у своїй заяві про прийняття на роботу повинен зафіксувати свою згоду на проходження попереднього медичного огляду**. Тож, роботодавець видає перед наказом про прийняття на роботу наказ про направлення кандидата на працевлаштування на проведення попереднього медичного огляду під час прийняття на роботу, якщо це передбачено законодавством. Якщо кандидат при проходженні співбесіди не сказав про наявність протипоказань, але приніс медичні документи на підтвердження цього при працевлаштуванні, то трудовий договір не може бути укладений. Якщо про це стало відомо пізніше, то трудові відносини з працівником мають бути припинені за пунктом 2 статті 40 КЗпП України.

---

<sup>47</sup> Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження переліку професій, виробництв та організацій, працівники яких підлягають обов'язковим профілактичним медичним оглядам, порядку проведення цих оглядів та видачі особистих медичних книжок» від 23 травня 2001 р. № 559. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/559-2001-n#n11>

<sup>48</sup> Наказ Міністерства охорони здоров'я України «Щодо організації проведення обов'язкових профілактичних медичних оглядів працівників окремих професій, виробництв і організацій, діяльність яких пов'язана з обслуговуванням населення і може призвести до поширення інфекційних хвороб» від 23.07.2002 р. № 280. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0639-02#Text>

Беручи до уваги те, що ММБ здійснює діяльність, яка здебільшого пов'язана з обслуговуванням населення, то варто звернути увагу на види діяльності, пов'язані з дотриманням умов санітарно-епідеміологічної безпеки. Зокрема у Постанові Кабінету Міністрів України від 23.05.2001 р. №559 усього перелічено 29 видів діяльності, окремі з яких наводяться у таблиці 17.

Таблиця 17.

Перелік окремих професій, пов'язаних з обслуговуванням населення, за якими працівники повинні проходити медичний огляд

Вид економічної діяльності	Професійна діяльність
Харчова та переробна промисловість (крім працівників підприємств з виробництва дріжджів, олії, сушених овочів, солі, молочної кислоти, фасування чаю, кави; млинів, крупорушок, зернохосвищ, елеваторів; крохмалепатокових, соледобувних, спиртових, лікєро-горілчанних підприємств; складів зерна, борошна, круп)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Технологи, начальники цехів</li> <li>• Працівники лабораторій та заквасного відділення</li> <li>• Слюсарі, електромонтери та інші працівники, зайняті ремонтними роботами у виробничих та складських приміщень</li> <li>• Вантажники</li> <li>• Водії, зайняті транспортуванням харчової продукції (на всіх видах транспорту)</li> <li>• Працівники пунктів приймання сирого молока</li> <li>• Працівники кремово-кондитерських виробництв, цехів</li> <li>• Працівники цехів виробництва кулінарної продукції</li> <li>• Працівники інших виробничих цехів виробництва харчових продуктів</li> </ul>
Підприємства продовольчої торгівлі, в тому числі дрібнороздрібної, а також ті, що розташовані на території ринків	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Продавці</li> <li>• Працівники складів, холодильників, експедитори</li> <li>• Персонал, який має обладнання та прибиральники приміщень</li> <li>• Слюсарі, електромонтери та інші працівники, зайняті ремонтом торговельного та холодильного обладнання</li> </ul>
Ринки	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Адміністрація та персонал продовольчих ринків</li> <li>• Продавці молокопродуктів та готової до вживання харчової продукції власного виробництва, товарів дитячого асортименту</li> <li>• Продавці, що реалізують на ринках харчові продукти промислового виробництва</li> </ul>
Підприємства громадського харчування	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Кухарі та кухонні працівники</li> <li>• Офіціанти</li> <li>• Робітники, що здійснюють кейтерінг</li> <li>• Працівники складів, холодильників</li> </ul>
Перукарні, косметичні та масажні кабінети, кабінети татуажу, салони пірсингу та візажу	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Перукарі</li> <li>• Манікюрниці</li> <li>• Педикюрниці</li> <li>• Косметики</li> <li>• Масажисти</li> <li>• Візажисти</li> </ul>

<sup>49</sup> Наказ Міністерства охорони здоров'я України, Державного комітету України по нагляду за охороною праці «Про затвердження Переліку робіт, де є потреба у професійному доборі» від 23.09.1994 № 263/121.– Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0018-95#Text>

Таблиця 17. (продовження)

Перелік окремих професій, пов'язаних з обслуговуванням населення, за якими працівники повинні проходити медичний огляд

Вид економічної діяльності	Професійна діяльність
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Працівники, що виконують татуаж і пірсинг</li> </ul>
Готелі	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Адміністрація, що бере участь у процесі обслуговування</li> <li>• Чергові</li> <li>• Покоївки</li> <li>• Технічний персонал, у тому числі прибиральники приміщень</li> </ul>
Суб'єкти господарювання, що займаються розведенням, вирощуванням і реалізацією тварин	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Тваринники</li> <li>• Працівники тваринних ферм</li> <li>• Працівники цехів виготовлення кормів</li> <li>• Оператори машинного доїння</li> <li>• Оператори штучного запліднення тварин</li> <li>• Доярки</li> </ul>
Приватні послуги удома	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Репетитори</li> <li>• Гувернантки</li> <li>• Доглядальниці</li> <li>• Прибиральниці</li> <li>• Кухарі</li> <li>• Манікюрниці</li> <li>• Педикюрниці</li> <li>• Масажисти</li> </ul>

Обов'язковий медичний огляд повинні проводити усі роботодавці, які здійснюють діяльність за переліченими видами економічної діяльності, у тому числі фізичні особи – підприємці. На кожного працівника, який виконує функції, пов'язані з обслуговуванням населення, ведеться **особиста медична книжка**, яка має зберігатися у роботодавця, яка при звільненні повертається разом із трудовою книжкою під розписку у відповідному журналі. **За аналогією з трудовими книжками, на працівників, які працюють у фізичної особи – підприємця, може бути покладено обов'язок зберігати особисту медичну книжку.** У цьому разі на працівника покладається обов'язок щодо забезпечення схоронності особистої медичної книжки.

Тож, якщо роботодавець здійснює діяльність у сфері обслуговування населення, що може призвести до обслуговування населення, то умови щодо проходження медичних оглядів мають бути відображені у правилах внутрішнього трудового розпорядку або в окремому локальному акті із визначенням відповідних прав та зобов'язань працівників і роботодавця.

Відповідно до Порядку проведення медичних оглядів працівників певних категорій, затвердженого Наказом Міністерства охорони здоров'я України від 21.05.2007 р. №246<sup>50</sup> обов'язковий попередній (під час прийняття на роботу) медичний огляд проводиться для працівників, зайнятих на важких роботах, роботах із шкідливими та небезпечними умовами праці або таких, де є потреба у професійному доборі та для осіб віком до 21 року, з метою:

- визначення стану здоров'я працівника і реєстрації вихідних об'єктивних показників здоров'я та можливості виконання без погіршення стану здоров'я професійних



обов'язків в умовах дії конкретних шкідливих та небезпечних факторів виробничого середовища і трудового процесу;

- виявлення професійних захворювань (отруєнь), що виникли раніше при роботі на попередніх виробництвах, та попередження виробничо зумовлених і професійних захворювань (отруєнь).

**Перелік професій (категорій робіт), за якими працівникам необхідно проходити попередній і періодичні медичні огляди**, з урахуванням визначеного переліку шкідливих, небезпечних речовин, інших виробничих чинників, **затверджується роботодавцем** і поширюється на усіх без виключення, хто хоче працювати або працює із цим роботодавцем.

Роботодавець і працівник можуть **укладати трудовий договір шляхом обміну документами** (зазначена конструкція передбачена Цивільним кодексом України), за відсутності обов'язку чи домовленості про письмовий трудовий договір. При укладенні трудового договору шляхом обміну документами, кандидат на працевлаштування подає заяву про прийняття на роботу та необхідні документи, а роботодавець видає наказ про прийняття працівника на роботу, минаючи письмовий трудовий договір.

Роботодавець зобов'язаний скласти свій розпорядчий документ – наказ про прийняття працівника на роботу. Законодавством України не передбачено типової та обов'язкової форми для наказів про прийняття працівника на роботу, тому роботодавець його складає відповідно до самостійно визначеного формату. Звичайно, вже склалися усталені правила діловодства, а за основу можна брати шаблони первинної кадрової документації, прийнятої для державних підприємств установ та організацій.

Орієнтиром для складання наказу про прийняття на роботу є **форма №П-1 «Наказ (розпорядження) про прийняття на роботу»**, що була затверджена Наказом Державного комітету статистики України «Про затвердження типових форм первинної облікової документації зі статистики праці» від 05.12.2008 р. №489<sup>51</sup>, та відмінена Наказом цього ж органу №496 від 25.12.2009 р.

Звертаю увагу, що будь-який роботодавець при складанні документів розпорядчого характеру може використовувати «Правила організації діловодства та архівного зберігання документів у державних органах, органах місцевого самоврядування, на підприємствах, в установах і організаціях», затверджених Наказом Міністерства юстиції України від 18.06.2015 р. №1000/5<sup>52</sup>. Ці Правила встановлюють єдині вимоги щодо створення управлінських документів і роботи зі службовими документами, а також порядок їх архівного зберігання в державних органах, органах місцевого самоврядування, на підприємствах, в установах і організаціях незалежно від форм власності.

У зазначених Правилах нічого не йдеться про його поширення на фізичних осіб-підприємців, але, так як вони мають виконувати усі обов'язки роботодавця, то і вести кадрову документацію

---

<sup>50</sup> Наказ Міністерства охорони здоров'я України «Про затвердження Порядку проведення медичних оглядів працівників певних категорій» від 21.05.2007 №246. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0846-07#Text>

<sup>51</sup> Наказ Державного комітету статистики України «Про затвердження типових форм первинної облікової документації зі статистики праці» від 05.12.2008 №489. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0489202-08#Text>

<sup>52</sup> Наказ Міністерства юстиції України «Про затвердження Правил організації діловодства та архівного зберігання документів у державних органах, органах місцевого самоврядування, на підприємствах, в установах, організаціях» від 18.06.2015 №1000/5. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0736-15#Text>



мають у загальному порядку. Відповідно до статті 51 Цивільного кодексу України до підприємницької діяльності фізичних осіб застосовуються нормативно-правові акти, що регулюють підприємницьку діяльність юридичних осіб, якщо інше не встановлено законом або не впливає із суті відносин. Тож вимоги названого вище наказу Міністерства юстиції України поширюються і на них, зокрема, при використанні найманої праці.

Для зручності роботодавців Українським науково-дослідним інститутом архівної справи та документознавства у 2015 році, з урахуванням Наказу Мініюсту від 18.06.2015 р. №1000/5, був розроблений **Збірник уніфікованих форм організаційно-розпорядчих документів**<sup>53</sup>. Тож за зразком, запропонованим у зазначеному Збірнику, можна скласти Наказ про прийняття на роботу та інші кадрові документи і локальні акти з кадрових питань, що передбачені трудовим законодавством України.

Звертаю увагу, що **наказ про прийняття на роботу не замінює укладення трудового договору**. Як вже вище зазначалося, видача наказу свідчить про волю роботодавця до виникнення трудових правовідносин з конкретним працівником. Тому, якщо трудовий договір як окремий документ не укладається, то у наказі мають бути відображені усі істотні умови роботи працівника. Хибною є практика, коли у наказі про прийняття на роботу здійснюється посилання на певні документи, за виключенням заяви працівника про прийняття на роботу, трудового договору, оскільки **у наказі зазначаються відомості, що носять індивідуальний, а не неперсоніфікований характер**. Наприклад, коли у наказі про прийняття на роботу зазначається, що оплата здійснюється відповідно до штатного розпису, то це є помилкою, так як має зазначатися основна заробітна плата конкретного працівника, на якого складається наказ.

Отже, наказ про прийняття на роботу відноситься до розпорядчої документації роботодавці, і **працівник повинен підтвердити своє ознайомлення з наказом проставленням підпису і дати ознайомлення**. Наказ про прийняття на роботу, якщо не укладається трудовий договір окремо, повинен враховувати такі вимоги до своєї форми, що визначені у таблиці 18:

#### Таблиця 18.

##### Зміст наказу про прийняття на роботу

<b>Бланк документу з кадрових питань (особового складу)</b>	Найменування роботодавця (юридичної особи чи фізичної особи-підприємця), додаткові дані про роботодавця (поштова адреса, місцезнаходження виробництва або місце провадження діяльності, банківські реквізити, телефон, електронна пошта)
<b>Назва</b>	«Наказ» (Державний класифікатор управлінської документації ДК 010-98)
<b>Дата складання</b>	Вказується арабськими цифрами «число, місяць, рік»
<b>Номер</b>	Реєстраційний номер, який є черговим номером відповідно до журналу реєстрації кадрових наказів
<b>Місце складання</b>	Назва населеного пункту
<b>Зміст (заголовок)</b>	«Про прийняття на роботу»
<b>Розпорядча частина</b>	Починається з дієслова у формі інфінітива «ПРИЙНЯТИ», далі

<sup>53</sup> Збірник уніфікованих форм організаційно-розпорядчих документів / Укрдержархів. УНДІАСД; Уклад. О. М. Загорецька. – К., 2015. – 100 с. – Режим доступу: <https://undiasd.archives.gov.ua/doc/zbirnik%20UF.pdf>

Таблиця 18. (продовження)

## Зміст наказу про прийняття на роботу

	зазначаються великими літерами ПРІЗВИЩЕ працівника і малими – його ім'я та по-батькові
Дата прийняття на роботу	Дата фактичного допуску до роботи (згідно з заявою працівника, якщо роботодавець не визначить іншу, більш пізнішу дату) – з цього дня працівник повинен розпочати виконувати свої обов'язки
Розкриття змісту розпорядчої частини наказу	Найменування структурного підрозділу, в який приймається (переводиться) працівник (за наявності);  Найменування посади з урахуванням вимог Класифікатора професій ДК 003:2010, із зазначенням (за наявності) категорії, розряду, класу тощо;  Строк випробування (у випадку встановлення);  Посадовий оклад (тарифна ставка) – обов'язково, інші умови оплати праці (за потреби);  Режим робочого часу (тривалість нормального робочого дня або скороченого чи неповного робочого дня (у випадку встановлення, гнучкий);  Режим роботи (дистанційна, надомна робота), тощо
Підстава видачі	Заява працівника із зазначенням дати подання; трудовий договір, контакт із зазначенням дати укладення
Підпис роботодавця	Підпис керівника юридичної особи або фізичної особи-підприємця
Ознайомлення	Підпис працівника про ознайомлення у день складання наказу

Необхідно пам'ятати про таку особливість щодо визначення дати фактичного допуску до роботи. **Наказ про прийняття на роботу**, у якому визначається дата фактичного допуску до роботи, не може бути виданий **раніше дати видачі Медичної довідки** про проходження медичного огляду працівника у **визначених випадках**.

Стаття 24 КЗпП України містить критичну вимогу щодо допуску до роботи, оскільки працівник не може бути допущений до роботи без укладення трудового договору, оформленого наказом чи розпорядженням роботодавця, та повідомлення центрального органу виконавчої влади з питань забезпечення формування та реалізації державної політики з адміністрування єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування про прийняття працівника на роботу в порядку, встановленому Кабінетом Міністрів України. **Наказ про прийняття на роботу набуває чинності з дати фактичного допуску до роботи**, а не з дати складання такого наказу.

**Роботодавець подає до Державної податкової служби**, її територіального органу, **повідомлення про прийняття на роботу працівника** відповідно до Постанови Кабінету Міністрів України «Про порядок повідомлення Державній податковій службі та її територіальним органам про прийняття працівника на роботу» від 17.06.2015 р. №413<sup>54</sup>. Цей Порядок передбачає, що повідомлення про прийняття працівника на роботу подається власником підприємства, установи,

організації або уповноваженим ним органом (особою) чи фізичною особою (крім повідомлення про прийняття на роботу члена виконавчого органу господарського товариства, керівника підприємства, установи, організації) до територіальних органів Державної податкової служби за місцем обліку їх як платника єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування за визначеною формою згідно з додатком до початку роботи працівника за укладеним трудовим договором одним із таких способів:

- засобами електронного зв'язку з використанням кваліфікованого електронного підпису відповідальних осіб відповідно до вимог законодавства у сфері електронного документообігу та електронних довірчих послуг;
- на паперових носіях разом з копією в електронній формі;
- на паперових носіях, якщо трудові договори укладено не більше ніж із п'ятьма особами.

Інформація, що міститься у повідомленні про прийняття працівника на роботу, вноситься до реєстру страхувальників та реєстру застрахованих осіб відповідно до Закону України «Про збір та облік єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування». Повідомленням про прийняття на роботу члена виконавчого органу господарського товариства, керівника підприємства, установи, організації є відомості, отримані органами Державної податкової служби з Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань. Фізичні особи – підприємці не подають окремо заяву про себе як керівників власного бізнесу – вони це зробили при державній реєстрації.

Додатком до Постанови Кабінету Міністрів України від 17 червня 2015 р. №413 є форма Повідомлення про прийняття на роботу. У таблиці 19 звертаємо увагу на окремі аспекти, які необхідно врахувати при заповненні Повідомлення про прийняття на роботу.

Таблиця 19.

## Особливості складання Повідомлення про прийняття на роботу

Інформація для зазначення у повідомленні	Пояснення
<b>Тип повідомлення: початкове/скасовуюче</b>	Повідомлення має бути подане до ДПС та її територіальним органам до початку роботи працівника, тобто до того, як він був допущений роботодавцем до роботи та приступив до її виконання. Якщо працівник не приступив до роботи у зазначену в наказі про прийняття на роботу дату початку роботи, то роботодавець має право подати скасовуюче повідомлення на підставі нового наказу, яким скасовано наказ про прийняття на роботу
<b>Категорія особи: наймані працівники з трудовою книжкою/ наймані працівники без трудової книжки</b>	Найманим працівником вважається особа, з якою укладено трудовий договір відповідно до статті 21 КЗпП України, незалежно від строку дії договору. Коли робота буде основною, то робиться відмітка, що працівник працюватиме з трудовою книжкою, а за сумісництвом – без такої. Якщо особа надає послуги за цивіль-

<sup>54</sup> Постанова Кабінету Міністрів України «Про порядок повідомлення Державній податковій службі та її територіальним органам про прийняття працівника на роботу» від 17 червня 2015 р. №413. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/413-2015-п#Text>

Таблиця 19. (продовження)

## Особливості складання Повідомлення про прийняття на роботу

Інформація для зазначення у повідомленні	Пояснення
	но-правовим договором (без реєстрації як фізична особа – підприємець), то вона не є працівником, тому про укладення договору про надання послуг чи договору підряду згідно з Цивільним кодексом України, ДПС не повідомляється
<b>РНОКПП/номер паспорту</b>	Зазначаються дані на основі документів, поданих працівником. Номер паспорту вказується, якщо працівник відмовився від отримання реєстраційного номеру облікової картки платника податків
<b>Номер наказу або розпорядження про прийняття на роботу</b>	Зазначаються реквізити за порядковим номером відповідно до журналу введення наказів по кадрам
<b>Дата видання наказу або розпорядження про прийняття на роботу</b>	Зазначається відповідна календарна дата про прийняття працівника на роботу
<b>Дата початку роботи</b>	Як дата початку роботи зазначається дата, з якою працівник повинен приступити до виконання своїх обов'язків. Так як у постанові КМУ №413 зазначено, що повідомлення про прийняття на роботу подається до початку роботи, то датою початку роботи необхідно зазначити дату наступного робочого дня за датою видачі наказу та датою формування повідомлення про прийняття на роботу, або дату, зазначену працівником у своїй заяві
<b>Дата формування повідомлення</b>	Дата формування повідомлення та дата видачі наказу про прийняття на роботу мають бути тотожними. Роботодавець може скласти наказ про прийняття на роботу та направити повідомлення до ДПС у різні дні, але таким чином, що це було зроблено до фактичного допуску до роботи (до дати початку роботи)

Відповідно до статті 29 КЗпП України до початку роботи (до фактичного допуску до роботи) за укладеним трудовим договором роботодавець зобов'язаний проінструктувати працівника і визначити йому робоче місце та ознайомити з основними локальними актами. У таблиці 20 окреслені дії роботодавця, пов'язані з фактичним допуском до роботи працівника.

04 лютого 2021 р. Верховною Радою України був прийнятий Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо удосконалення правового регулювання дистанційної, надомної роботи та роботи із застосуванням гнучкого режиму робочого часу» №1213-ІХ<sup>55</sup>. Відповідно до цього Закону стаття 29 КЗпП України була викладена у новій редакції. Отже, до початку роботи працівника за укладеним трудовим договором (крім трудового дого-

<sup>55</sup> Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо удосконалення правового регулювання дистанційної, надомної роботи та роботи із застосуванням гнучкого режиму робочого часу» від 4 лютого 2021 р. №1213-ІХ . – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1213-20#Text>

вору про дистанційну роботу) роботодавець зобов'язаний проінструктувати працівника за чотирма пунктами, що перелічені у таблиці 20. Тобто щодо переліку зобов'язань роботодавця перед допуском працівника до роботи змін не внесено. Але змінився порядок ознайомлення. Ознайомлення працівників з наказами (розпорядженнями), повідомленнями, іншими документами роботодавця щодо їх прав та обов'язків допускається з використанням визначених у трудовому договорі засобів електронного зв'язку. У такому разі підтвердженням ознайомлення вважається факт обміну відповідними електронними документами між роботодавцем та працівником.

Таблиця 20.

Дії роботодавця, пов'язані з фактичним допуском працівника до роботи

№	Пункт ст. 29 КЗпП України	Пояснення	Локальний акт роботодавця
1.	Роз'яснити працівникові його права і обов'язки та проінформувати під розписку про умови праці, наявність на робочому місці, де він буде працювати, небезпечних і шкідливих виробничих факторів, які ще не усунуто, та можливі наслідки їх впливу на здоров'я, його права на пільги і компенсації за роботу в таких умовах відповідно до чинного законодавства і колективного договору	<p>КЗпП України,</p> <p>Довідник кваліфікаційних характеристик професій (за відповідними випусками),</p> <p>Закон України «Про охорону праці» від 14.10.1992 №2694 (ст.16),</p> <p>Закон України «Про колективні договори і угоди» від 01.07.1993 №3356 (ст.9),</p> <p>Закон України «Про оплату праці» від 24.03.1995 р. №108/95-ВР(ст. 29),</p> <p>Постановление ГК СССР по труду и социальным вопросам «Об утверждении типовых правил внутреннего трудового распорядка для рабочих и служащих предприятий, учреждений, организаций» от 20.07.84 №213, галузеві типові правила внутрішнього трудового розпорядку</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Посадова інструкція</li> <li>• Колективний договір (за наявності)</li> <li>• Правила внутрішнього трудового розпорядку</li> <li>• Акти з охорони праці (положення про систему управління охороною праці, інструкція з охорони праці для посади, положення про навчання з охорони праці, протипожежної охорони, техніки безпеки, гігієни праці, правила виконання робіт і поведінки працівників на території підприємства, у виробничих приміщеннях, інші правила, пов'язані з охороною праці при веденні визначеного виду діяльності)</li> <li>• Положення про оплату праці</li> <li>• Інструкція про нормування праці</li> <li>• Правила поводження і використання майна роботодавця у робочому процесі</li> <li>• Інструкція про користування обладнанням роботодавця</li> <li>• Порядок адаптації працівників</li> <li>• Інші локальні акти</li> </ul>

Таблиця 20. (продовження)

Дії роботодавця, пов'язані з фактичним допуском працівника до роботи

№	Пункт ст. 29 КЗпП України	Пояснення	Локальний акт роботодавця
2.	Ознайомити працівника з правилами внутрішнього трудового розпорядку та колективним договором	<p>КЗпП України</p> <p>Закон України «Про колективні договори і угоди» від 1.07.1993 №3356</p> <p>Постановление ГК СССР по труду и социальным вопросам «Об утверждении типовых правил внутреннего трудового распорядка для рабочих и служащих предприятий, учреждений, организаций» от 20.07.84 №213, галузеві типові правила внутрішнього трудового розпорядку</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Правила внутрішнього трудового розпорядку</li> <li>Колективний договір (за наявності)</li> </ul>
3.	Визначити працівникові робоче місце, забезпечити його необхідними для роботи засобами	<p>КЗпП України</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Положення про структурний підрозділ (якщо є розподіл на такі)</li> <li>Посадова інструкція</li> <li>Правила внутрішнього трудового розпорядку</li> <li>Положення про дистанційну/надомну роботу</li> </ul>
4.	Проінструктувати працівника з техніки безпеки, виробничої санітарії, гігієни праці і протипожежної охорони	<p>Закон України «Про охорону праці»</p> <p>Кодекс цивільного захисту населення</p> <p>Наказ Державного комітету України по нагляду за охороною праці «Про затвердження Типового положення про навчання, інструктаж і перевірку знань працівників з питань охорони праці» від 4.04.94 №30,</p> <p>Наказ Державного комітету України з нагляду та охороною праці «Про затвердження Типового положення про порядок проведення навчання і перевірки знань з питань охорони праці та Переліку робіт з підвищеною небезпекою»</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Положення про систему управління охороною праці</li> <li>Інструкція з охорони праці для посади</li> <li>Положення про інструктаж, навчання та перевірку знань з охорони праці, протипожежної охорони, техніки безпеки, гігієни праці</li> <li>Програма вступного інструктажу</li> <li>Журнал обліку вступних інструктажів</li> </ul>

Таблиця 20. (продовження)

Дії роботодавця, пов'язані з фактичним допуском працівника до роботи

№	Пункт ст. 29 КЗпП України	Пояснення	Локальний акт роботодавця
		<p>від 26.01.2005 №15</p> <p>Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку здійснення навчання населення діям у надзвичайних ситуаціях» від 26.06.2013 №444</p> <p>Наказ Міністерства внутрішніх справ України «Про затвердження Порядку затвердження програм навчання та інструктажів з питань пожежної безпеки, організації та контролю за їх виконанням» від 05.12.2019 №1021</p> <p>Наказ Міністерства внутрішніх справ «Про затвердження Правил пожежної безпеки в Україні» від 30.12.2014 №1417</p>	

Окремо зупинюся на правилах внутрішнього трудового розпорядку. У 2020 році до статті 21 КЗпП України були внесені зміни, згідно з якими при характеристиці трудового договору було виключено таку ознаку зобов'язань працівника як підпорядкування правилам внутрішнього трудового розпорядку. Однак це **не зменшує значення правил внутрішнього трудового розпорядку у регулюванні трудових відносин між працівниками і роботодавцем**. Відповідно до статті 142 КЗпП України трудовий розпорядок у роботодавця визначається правилами внутрішнього трудового розпорядку, які затверджуються трудовими колективами за поданням власника або уповноваженого ним органу і виборним органом первинної профспілкової організації (профспілковим представником) на основі типових правил. У цій статті нічого не сказано про те, **чи необхідні правила внутрішнього трудового розпорядку роботодавцям – фізичним особам-підприємцям. За аналогією закону – так**, оскільки будь-який роботодавець повинен ознайомити кожного працівника з правилами внутрішнього трудового розпорядку перед допуском до роботи відповідно до статті 29 КЗпП України, як мінімум. Із правилами внутрішнього трудового розпорядку пов'язується регулювання відносин між працівниками і роботодавцем щодо найму та звільнення працівників, робочого часу, часу відпочинку, дисципліни праці та багато інших. Досі в Україні є чинними типові правила внутрішнього трудового розпорядку для робітників і службовців підприємств, установ, організацій, які затверджені Постановою Державного комітету РСР з праці та соціальних питань від 20.07.1984 р. №213<sup>56</sup>.

Отже, правилами внутрішнього трудового розпорядку визначаються права і обов'язки працівника і роботодавця; тривалість щоденної роботи, час початку і завершення щоденної роботи; порядок роботи змінами; час початку і завершення перерви протягом робочого дня (зміни); винагородження; притягнення до відповідальності, тощо. **Правила внутрішнього трудового**

розпорядку мають затверджуватися роботодавцем до початку найму працівників. Це необхідно для коректного складання профілю вакансій та укладення індивідуальних трудових договорів. Після того, як найнято більше половини визначеної кількості штатних одиниць, має перезатвердити правила за погодженням з уповноваженим представником трудового колективу. Це пов'язано з визначеним обов'язком роботодавця погоджувати правила внутрішнього трудового розпорядку, зокрема, з іншим уповноваженим на представництво трудовим колективом органом – вибраним загальними зборами трудового колективу уповноваженим представником, але відсутня норма, як надати чинності правилам внутрішнього трудового розпорядку для ознайомлення з ними першого працівника.

Трудове законодавство не передбачає, але у сфері з управління персоналом сформувалася практика, пов'язана з адаптацією нових працівників до робочого клімату та операційних процесів у роботодавця. З формальної точки зору, у правилах внутрішнього трудового розпорядку роботодавець зазначає, що правила адаптації працівника на робочому місці визначаються його окремим локальним актом. У такому разі необхідно чітко розмежовувати виконання працівником і роботодавцем зобов'язань, пов'язаних з системою охорони праці, дотриманням правил з техніки безпеки, протипожежної охорони, виробничої санітарії, гігієни праці, та вжиття інших організаційних заходів, пов'язаних з подоланням психологічних та професійних перепон, що впливають на ефективність роботи працівника.

**Правила адаптації працівників або онбордінг є управлінським інструментом сприяння швидшій інтеграції працівника у робочу атмосферу, яка панує у роботодавця.** Наявність правил адаптації, які позбавлені зайвої бюрократії та формального підходу сприяють розвитку і зміцненню бренду роботодавця. Однак для розроблення правил адаптації власникові ММБ необхідна буде допомога менеджера з персоналу. Одним з наслідків дотримання таких правил є скорочення плинності кадрів та розвиток корпоративної культури – цінностей та етичних норм, на основі яких відбуваються взаємини між усіма співробітниками та із роботодавцем з будь-яких робочих моментів. Залежно від розміру бізнесу роботодавця, кількості працівників, у правилах адаптації здійснюється розподіл ролей між усіма учасниками процесу адаптації.

Правила адаптації працівників, як правило, складаються з декількох частин:

- 01. Адаптація перед працевлаштуванням або пребордінг.** У цей період здійснюється видача наказу про прийняття на роботу. Багато залежить від того, яким шляхом піде роботодавець. Наприклад, перед виданням наказу про прийняття на роботу, роботодавець, на підтвердження своїх намірів, направляє кандидатів на працевлаштування, якого було відібрано за результатами співбесіди, пропозицію або оферту. Якщо кандидат підтверджує свою згоду, то роботодавець може йому надати (надіслати) загальну інформацію про бізнес роботодавця, про корпоративну культуру, про структурний підрозділ, де працівник буде працювати тощо.

У цей період роботодавець може розпочати навчання працівника з охорони праці, техніки безпеки, протипожежної охорони, що передбачено у статті 29 КЗпП України, особливо, якщо для цього є технічні можливості та програми дистанційного навчання.

Саме у цей період роботодавець може направити кандидата на працевлаштування для проходження медичного огляду у визначених законодавством випадках, замовити службовий (формений) одяг та його виготовлення, ініціювати проходження

---

<sup>56</sup> Постановление Государственного комитета СССР по труду и социальным вопросам «Об утверждении типовых правил распорядка для рабочих и служащих предприятий, учреждений, организаций» от 20 июля 1984 г. №213. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0213400-84#Text>



інших перевірок, організувати неформальне знайомство з майбутнім колективом, підготувати робоче місце.

Пребордінг для ММБ, за виключенням обов'язкових за трудовим законодавством дій буде зайвим навантаженням на роботодавця безпосередньо, за виключенням випадків, коли використовуються технічні рішення та програми з електронного (дистанційного) навчання.

- 02. Перший день** – день фактичного виходу на роботу. У цей день забезпечується формальне ознайомлення працівника з документами на виконання статті 29 КЗпП України. Роботодавець може у цей день по особливому привітати нового співробітника для породження емоцій причетності до нової команди. Наприклад, на виробничому підприємстві вручається формений одяг з іменем нового працівника.
- 03. Перший місяць** – роботодавець проводить зустріч з новим працівником для того, щоб встановити, наскільки працівник досягає прогресу у налагодженні взаємин у колективі, та обговорює запитання працівника щодо нормування його праці, встановлених показників ефективності, плану поставлених завдань тощо. У цей період приймається рішення про проходження строку випробування робітником. Може проводитися зустріч між роботодавцем, лінійним керівником та працівником для обговорення перших результатів роботи.
- 04. Третій місяць** – роботодавець визначається з тим, чи пройшов випробування службовець.
- 05. Після проходження випробувального терміну** для службовця чи робітника, якщо це доцільно, складається план індивідуального розвитку працівника, надаються рекомендації щодо самостійного професійного розвитку, надається допуск до додаткових ресурсів роботодавця, наприклад, направлення на платне навчання, встановлюються показники ефективності, тощо. Рекомендується **прив'язувати план індивідуального розвитку працівника до показників ефективності, яких такий має досягнути за принципом «план – факт».**

Працівник повинен приступити до виконання роботи з дня, який визначений у наказі про прийняття на роботу як день прийняття на роботу. **Підтвердженням допуску** працівника до роботи є фіксування ознайомлення працівника з документами та про проходження інструктажу згідно зі статтею 29 КЗпП України у відповідних журналах, відомостях, системі електронного документообігу, через обмін документами засобами електронного зв'язку, а також **внесення першої відомості до таблицю обліку робочого часу**, про день, коли працівник приступив до роботи та розпочав відпрацьовувати визначену для нього тривалість робочого дня. Табелю обліку робочого часу ведеться з урахуванням **форми № П-5**, що затверджена Наказом Державного комітету статистики України «Про затвердження типових форм первинної облікової документації зі статистики праці» від 05.12.2000 р. №489.

Одним з найголовніших процедурних питань, пов'язаних з оформленням працевлаштування працівника, є **заповнення роботодавцем трудової книжки працівника**. При працевлаштуванні одночасно із заявою про прийняття на роботу працівник серед необхідних документів передає роботодавцю оригінал трудової книжки, якщо він працевлаштовується на основне місце роботи.

Відповідно до статті 48 КЗпП України трудова книжка є основним документом про трудову діяльність працівника. Кожен **працівник**, який наймається на роботу за трудовим законодавством, повинен мати **трудова книжку встановленої форми**, бланк якої затверджено Постановою Кабінету Міністрів України «Про трудові книжки» від 27.04.1993 р. №301<sup>57</sup>. Усі записи до

трудової книжки здійснюються відповідно до Інструкції про порядок ведення трудових книжок яка затверджена Наказом Міністерства праці України, Міністерством юстиції України, Міністерством соціального захисту населення України від 29.07.1993 р. №58<sup>58</sup>.

Запис до трудової книжки про прийняття на роботу вноситься роботодавцем у визначеному порядку із зазначенням конкретного найменування цеху, відділу, підрозділу, іншого структурного підрозділу, куди прийнятий працівник, та роботи, професії, посади і присвоєного розряду. Запис про найменування роботи, професії або посади, на яку прийнятий працівник, виконується відповідно до найменування професій і посад, зазначених у Класифікаторі професій. **Запис до трудової книжки** вноситься після видання наказу про прийняття на роботу, але **не пізніше тижневого строку**.

05 лютого 2021 р. був прийнятий Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо обліку трудової діяльності працівника в електронній формі» №1217-ІХ<sup>59</sup> (яким статтю 48 КЗпП України було викладено у новій редакції. Цим законом встановлюється, що облік трудової діяльності працівника буде здійснюватися в електронній формі в реєстрі застрахованих осіб Державного реєстру загальнообов'язкового державного соціального страхування у порядку, визначеному Законом України «Про збір та облік єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування. Роботодавець зобов'язаний буде на вимогу працівника вносити запис до трудової книжки, що зберігатиметься у працівника, про прийняття на роботу, переведення та звільнення, заохочення та нагороди за успіхи у роботі. Також Кабінетом Міністрів України має бути затверджено новий порядок ведення трудових книжок.

Роботодавець зобов'язаний ознайомити працівника про запис, що **занесений до трудової книжки**, шляхом проставлення **підпису працівника в особовій картці** та заповнити особову картку у цілому. Особова картка ведеться за формою, яка затверджена Наказом Державного комітету статистики, Міністерства оборони України «**Про затвердження типової форми первинного обліку №П-2 «Особова картка працівника»** від 25.12.2009 р. №495/656<sup>60</sup>, що носить **рекомендаційний характер за формою, а не значенням для обліку персоналу**, перш за все для обов'язкового обліку військовозобов'язаних.

Особова картка складається з таких розділів:

- Загальні відомості;
- Відомості про військовий облік;
- Відомості про професійну освіту на виробництві;
- Окремі відомості щодо призначення та переведення;
- Відомості щодо відпусток працівника.

---

<sup>57</sup> Постанова Кабінету Міністрів України «Про трудові книжки» від 27 квітня 1993 р. №301. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/301-93-п#Text>

<sup>58</sup> Наказ Міністерства праці України, Міністерства юстиції України, Міністерства соціального захисту населення України «Про затвердження Інструкції про порядок ведення трудових книжок» від 29.07.1993 №58.– Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0110-93#Text>

<sup>59</sup> Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо обліку трудової діяльності працівника в електронній формі» від 5 лютого 2021 р. №1217-ІХ. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1217-IX#Text>

<sup>60</sup> Наказ Державного комітету статистики, Міністерства оборони України «Про затвердження типової форми первинного обліку №П-2 «Особова картка працівника» від 25.12.2009 №495/696. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0495202-09#Text>

Роботодавець веде **облік руху трудових книжок**, шляхом здійснення запису до книги обліку руху трудових книжок і вкладишів до них, у якому реєструються всі трудові книжки, що прийняті від працівників при влаштуванні на роботу, за **формою №П-10**, що затверджена Наказом Міністерства статистики України «Про затвердження типових форм первинного обліку особового складу» від 27.10.1995 р. №277<sup>61</sup>.

Відповідно до Порядку ведення трудових книжок **трудові книжки працівників**, які працюють на умовах трудового договору **у фізичних осіб – суб'єктів підприємницької діяльності** без створення юридичної особи з правом найму, та фізичних осіб, які використовують найману працю, пов'язану з надання послуг (кухарі, няньки, водії тощо) **зберігаються безпосередньо у працівників після виконання необхідних записів** про прийняття на роботу та фіксації цього в особистій картці працівника та книзі обліку руху трудових книжок. **Трудові книжки працівників мають зберігатися як бланки сурової звітності в сейфах**, металевих шафах або спеціальних приміщеннях, що забезпечуються їх схоронність. Так як безпосередньо Порядком ведення трудових книжок не надано уточнення щодо збереження трудових книжок як бланків сурової звітності, тому необхідно користуватися Наказом Міністерства фінансів України «Про затвердження Положення про документальне забезпечення записів у бухгалтерському обліку» від 24.05.1995 р. №88<sup>62</sup>.

Щоб уникнути хаосу в оформленні документів, пов'язаних з веденням кадрової документації, роботодавець формує особову справу працівника. **Роботодавець повинен вести облік і рух документів, пов'язаних з кадровим діловодством**, відповідно до Наказу Міністерства юстиції України «Про затвердження Правил організації діловодства та архівного зберігання документів у державних органах, органах місцевого самоврядування, на підприємствах, в установах і організаціях» від 18.06.2015 р. №1000/5, про який ми вже згадували вище. Відповідно до пункту дванадцятого глави 2 розділу IV зазначених Правил роботодавець **складає особову справу на кожного працівника**, яка формується впродовж усього часу зберігання трудових відносин. В особовій справі документи групуються в хронологічному порядку в міру їх надходження (поповнення) та відображуються у внутрішньому описі, який розміщується на початку справи:

- заява про прийняття на роботу,
- письмовий трудовий договір (контракт),
- копії або витяги з розпорядчих документів (наказів, розпоряджень) про прийняття на роботу, особовий листок з обліку кадрів, доповнення до особового листка з обліку кадрів,
- автобіографія,
- копія паспорта,
- копія облікової картки платника податків (крім фізичних осіб, які через свої релігійні переконання відмовляються від прийняття реєстраційного номера облікової картки платника податків та повідомили про це відповідний контролюючий орган і мають відмітку у паспорті),
- копія військового квитка (у разі наявності),
- копії документів про освіту, науковий ступінь, вчене звання,
- інші документи, визначені Правилами організації діловодства.

---

<sup>61</sup> Наказ Міністерства статистики України «Про затвердження типових форм первинного обліку особового складу» від 27.10.1995 №277. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0277202-95#Text>

<sup>62</sup> Наказ Міністерства фінансів України «Про затвердження Положення про документальне забезпечення записів у бухгалтерському обліку» від 24.05.1995 №88. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0168-95#Text>

## РОЗДІЛ II.

# ПРОМІЖНІ ВИСНОВКИ

Для пошуку працівників власник ММБ користується широким вибором каналів пошуку. Найпоширенішими є: державна служба зайнятості, маркетплейси, де роботодавці та кандидати обмінюються інформацією про вакансії та резюме, за рекомендацією. Для власників ММБ актуальними є ті канали пошуку, які є безоплатними. Велика кількість ММБ створюється та розвивається членами однієї родини, але власник ММБ повинен з ними укласти трудові договори як з найманими працівниками. Для пошуку працівників створюються документи, що пов'язані з виконанням вимог трудового законодавства, зокрема, штатний розпис, посадові (робочі) інструкції, та ті, що пов'язані з рекрутингом безпосередньо – профіль вакансії. Для того, щоб обрати необхідного кандидата з-поміж низки бажаючих, власник ММБ проводяться співбесіди, яку можуть складатися з двох частин: інтерв'ю для усного обговорення досвіду, визначення компетентності, та виконання технічного (практичного) завдання для підтвердження заявлених кандидатом здібностей та навичок.

Найпоширенішим видом співпраці між працівниками і роботодавцями є укладення трудового договору та взаємодія в рамках трудових правовідносин. Проте на ринку праці часто має місце підміна трудових правовідносин підприємницькими чи цивільно-правовими. Виділяються декілька відмінностей між статусом працівника і підприємця. Якщо роботодавець здійснює повний контроль та управління процесом роботи працівника – це трудові правовідносини. У трудових відносинах права працівників є більш захищеними, забезпечується систематична оплата праці, діють чіткі та виключні підстави для припинення трудових відносин, правила з охорони праці та захисту від тимчасової непрацездатності. Коли особа є підприємцем, вона самостійно несе ризики за свою діяльність та досягнення необхідного клієнту результату, її робота є несистематичною, самостійно забезпечує власну охорону праці, не підпорядковується своєму клієнту, не зобов'язана виконувати його правила внутрішнього трудового розпорядку і має право працювати з необмеженою кількістю клієнтів.

Документальне оформлення працевлаштування передбачає вчинення роботодавцем низки кроків, передбачених КЗпП України та є дуже регламентованим на рівні підзаконних актів з мінімальною свободою дій роботодавця. Про укладення трудового договору роботодавець повинен повідомити Державну податкову службу до фактичного допуску до роботи. Укладення трудового договору здійснюється з урахуванням затверджених роботодавцем правил внутрішнього трудового розпорядку та підтверджується ознайомленням працівника з низкою обов'язкових документів перед фактичним допуском до роботи. Законодавством України не передбачено для фізичних осіб-підприємців - роботодавців спрощеного кадрового документообігу, так як вони прирівнюються у своїх обов'язках до роботодавців – юридичних осіб. Для спрощення виконання вимог законодавства та полегшення ведення кадрового документообігу доцільно користуватися ІТ-рішеннями, які автоматизують кадрові питання. Проте автоматизація кадрового діловодства не звільняє від обов'язку наявності твердої (паперової) копії документів, більшість яких мають бути засвідчені підписом працівника.

## РОЗДІЛ III.

# СПІВПРАЦЮЄМО З ПРАЦІВНИКАМИ

## ГЛАВА 1. Організаційна структура та штатний розпис

Відповідно до частини третьої статті 64 Господарського кодексу України підприємство самостійно визначає свою організаційну структуру, встановлює чисельність працівників і штатний розпис. Виходячи з цієї норми, необхідність мати організаційну структуру і штатний розпис поширюється лише на підприємства, тобто на юридичних осіб. Так як суб'єктами мікро- і малого бізнесу можуть бути як юридичні особи, так і фізичні особи – підприємці, то, на перший погляд, необхідність мати організаційну структуру та штатний розпис не поширюється на роботодавців – фізичних осіб – підприємців. Але це частково не так.

Організаційна структура – це управлінський інструмент для юридичних осіб, який дозволяє візуально поєднати обрану власником бізнесу модель управління, кваліфікації працівників та бізнес-цілі, яких необхідно досягнути. Для юридичних осіб характерним є розмежування правового статусу власника бізнесу і його керівника, яким може бути як сам власник бізнесу, так і наймана особа. В організаційній структурі визначається схема підпорядкованості та структурованість посад працівників за функціональними групами. У практичній діяльності зустрічаються декілька найбільш поширених видів організаційної структури<sup>63</sup>, особливості впровадження яких визначені у таблиці 21. Для фізичних осіб-підприємців організаційна структура як управлінський інструмент не є потрібним, оскільки усі працівники перебувають у прямому підпорядкуванні фізичної особи-підприємця, який здійснює безпосереднє управління власним ММБ. Уся необхідна інформація про посади, кількість працівників, їх оклади може визначатися у штатному розписі.

### Таблиця 21.

#### Переваги та недоліки основних видів організаційних структур управління підприємством

Вид організаційної структури управління	Переваги	Недоліки
<b>Лінійна</b>	01. Чіткість і простота взаємодії 02. Надійний контроль та дисципліна 03. Оперативність прийняття та виконання управлінських рішень 04. Невисокі накладні витрати	01. Потреба у керівниках універсальної кваліфікації 02. Обмеження ініціативи працівників нижчих рівнів 03. Перевантаження вищого керівництва 04. Можливість необґрунтованого збільшення управлінського апарату
<b>Лінійно-штабна</b>	01. Підвищення якості управлінських рішень	01. Зниження швидкості стратегічного реагування

<sup>63</sup> Шорохов В. (2015). Особливості еволюції організаційних структур управління підприємством. – Режим доступу: [http://www.lvivacademy.com/vidavnistvo\\_1/edu\\_44/fail/ch\\_2/8.pdf](http://www.lvivacademy.com/vidavnistvo_1/edu_44/fail/ch_2/8.pdf)

Таблиця 21. (продовження)

Переваги та недоліки основних видів організаційних структур управління підприємством

Вид організаційної структури управління	Переваги	Недоліки
	02. Прискорення реагування на оперативні та організаційні проблеми	02. Ризик необґрунтованого збільшення штабного апарату
<b>Лінійно-функціональна</b>	01. Виникає можливість управління великою кількістю виконавців 02. Зменшується кількість рівнів управління 03. Підвищується інформаційна оперативність прийняття рішень 04. Розвантажується вище керівництво	01. Порушення принципу єдиначальності 02. Складність взаємодії лінійних і функціональних керівників. 03. Ускладнення процедур контролю 04. Втрата гнучкості реагування на зміни в зовнішньому середовищі 05. Опір будь-яким змінам у діяльності підприємства
<b>Дивізійна</b>	01. Операційна самостійність підрозділів 02. Підвищення швидкості й якості оперативних рішень 03. Конкуренція між дивізіонами підприємства	01. Збільшення вертикалі управління 02. Збільшення витрат на утримання управлінського апарату 03. Можливі розбіжності в цілях дивізіонів та загальними цілями розвитку підприємства 04. Неефективне використання ресурсів в умовах їх централізованого розподілу
<b>Матрична</b>	01. Досягнення більшої гнучкості, координації робіт та швидкого реагування на зміни зовнішнього середовища 02. Залучення керівників всіх рівнів і фахівців у сферу активної творчої діяльності з реалізації проектів 03. Скорочення навантаження на керівників вищого рівня управління 04. Посилення особистої відповідальності конкретного керівника як за проект загалом, так і за його елементи	01. Складність для практичної реалізації – необхідна тривала підготовка працівників і відповідна організаційна культура 02. Нечіткий розподіл прав і відповідальності внаслідок нечіткого визначення владних повноважень 03. Конфлікти між функціональними керівниками та керівниками проектів 04. Ускладненість контролю 05. Надмірні накладні витрати 06. Неефективність у кризових ситуаціях

Таблиця 21. (продовження)

Переваги та недоліки основних видів організаційних структур управління підприємством

Вид організаційної структури управління	Переваги	Недоліки
<b>Проектна</b>	01. Максимальна орієнтація на клієнта 02. Високий ступінь гнучкості та швидкості реагування на запити ринку 03. Ефективне використання персоналу з огляду на його професійність 04. Можливість залучення найкращих ресурсів, у першу чергу людських 05. Високий ступінь спеціалізації та фокусування	01. Сильна залежність від клієнтів 02. Обмежена сфера застосування 03. Ризик відсутності проектів 04. Нестабільність у роботі з персоналом у контексті його завантаженості 05. Нестабільність у роботі партнерів по мережі 06. Високий ступінь вимогливості до інформаційної мережі
<b>Мережева</b>	01. Найбільш гнучке пристосування до середовища 02. Розвиток разом із середовищем і кожним окремим учасником мережі 03. Найнижчі накладні витрати на утримання	01. Ускладнена координація функцій між учасниками мережі 02. Високий ризик діяльності 03. Втрати основними особами влади та контролю над ресурсами 04. Високий ступінь залежності

Немає прямої вказівки про обов'язковість наявності штатного розпису для роботодавців з числа фізичних осіб-підприємців, проте це є зручним документом для внутрішнього обліку і контролю за тим, працю якої кількості працівників використовує роботодавець, яка їх функція, яку кількість працівників ще необхідно найняти для виконання завдань роботодавця (за наявності вакансій), а також розмір окладу кожного працівника із визначенням загального розміру фонду оплати праці. Окрім штатного розпису власник ММБ повинен мати й положення про оплату праці. Рекомендується працювати над таким документом у зв'язці із штатним розписом. Положення про оплату праці відноситься до документів з управлінського обліку, який у розумінні Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» від 16.07.1999 р. №996-XIV, використовується при фінансовому плануванні та підготовці фінансової звітності<sup>64</sup>.

Кожен **роботодавець самостійно визначає інформацію, яка має бути у штатному розписі відображена, його складові елементи, структурна форма штатного розпису та періодичність його затвердження** (перезатвердження). Як зразок для складання штатного розпису можна використовувати форму штатного розпису, що затверджена Міністерством фінансів України для державних органів і установ, а саме: Наказом Міністерства фінансів України «Про затвердження документів, що застосовуються в процесі виконання бюджету» від 28 січня 2002 р. №57<sup>65</sup>. Серед умов, які рекомендується зазначати у штатному розписі, виділяється:

<sup>64</sup> Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» від 16.07.1999 р. №996-XIV.— Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text>



- назва структурних підрозділів (за наявності), назва посад;
- кількість штатних одиниць;
- посадовий оклад (тарифна ставка) (грн);
- надбавки (грн), доплати (грн);
- фонд заробітної плати на місяць (грн);
- фонд заробітної плати на рік (грн);
- загальна кількість штатних одиниць із загальним місячним фондом заробітної плати (грн);
- реквізити наказу роботодавця, яким був затверджений штатний розпис.

Також для зручності роботодавців форма штатного розпису пропонується й Збірником уніфікованих організаційно-розпорядчих документів 2015 р. (згадувалися у главі четвертій розділу II цього посібника).

Важливо звернути увагу на те, що штатний розпис не є основним документом, на підставі якого здійснюється оплата праці. **У штатному розписі недоцільно визначати усі елементи та складові оплати праці, окрім основної заробітної плати.**

Для роботодавців, які займаються виробничим, переробним, агро бізнесом, коли необхідно найняти працівників, професії яких визначені не лише у розділах Класифікатора професій «Законодавці, вищі державні службовці, керівники, менеджери (управителі), «Професіонали», «Фахівці», «Технічні службовці», а й у розділах «Працівники сфери торгівлі та послуг», «Кваліфіковані робітники сільського та лісового господарств, риборозведення та рибальства», «Кваліфіковані робітники з інструментом», «Робітники з обслуговування, експлуатації та контролювання за роботою технологічного устаткування, складання устаткування та машин», «Найпростіші професії», при визначенні основної заробітної плати, окрім тарифної ставки, враховується кваліфікаційна різниця та різниця у розрядах.

Якщо на момент складання штатного розпису роботодавець не визначився, якої кваліфікації або розряду йому потрібен працівник, то за результатами найму, або внаслідок зміни підходів до оплати праці чи зміни індивідуальних умов оплати праці, до штатного розпису мають бути внесені зміни, пов'язані з актуалізацією посади та основної заробітної плати відповідно до положення про оплату праці.

Виходячи зі сталої практики кадрового документообігу, штатний розпис є зручним для виконання керівником підприємства або фізичною особою – підприємцем своїх управлінських функцій. **Штатний розпис може затверджуватися без прив'язки до строку дії** до моменту виникнення необхідності внесення змін або затверджуватися щорічно – на розсуд підприємства або фізичної особи – підприємця з урахуванням кошторису на наступний фінансовий рік. Інформація, яка визначена у штатному розписі, має узгоджуватися із наказами про прийняття на роботу щодо кількості найманих працівників, посад, на які наймаються працівники, а також їх основної заробітної плати.

**Штатний розпис має затверджуватися наказом** по підприємству або наказом фізичної особи-підприємця, який використовує найману працю працівників. Штатний розпис набуває чинності з дати, зазначеної у штатному розписі та закріпленої у наказі.

---

<sup>65</sup> Наказ Міністерства фінансів України «Про затвердження документів, що застосовуються в процесі виконання бюджету» від 28.01.2002 №57 <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0086-02#Text>



## ГЛАВА 2. Облік робочого часу та часу відпочинку

**Нормальною тривалістю робочого часу працівників є 40 годин на тиждень.** КЗпП України містить виключення, пов'язані з тривалістю робочого часу: скорочена тривалість робочого часу, неповний робочий час. Відповідно до статті 51 КЗпП України скорочена тривалість робочого часу встановлюється для роботи молоді 15-16 років – 24 години на тиждень, а віком від 16 до 18 років – 36 годин на тиждень, а також для працівників, зайнятих на роботах з шкідливими умовами праці – не більш як 36 годин на тиждень.

Роботодавець може залучати молодь для роботи для виконання найпростіших робіт, оскільки вони мають лише неповну середню або повну середню освіту. Якщо вони поєднують навчання з роботою, то тривалість їх робочих годин не може перевищувати половину зазначеної.

**Перелік виробництв, цехів, професій і посад із шкідливими умовами праці, робота в яких дає право на скорочену тривалість робочого тижня** затверджено Постановою Кабінету Міністрів України від 21.02.2001 р. №163<sup>66</sup>. Зокрема йдеться про окремі види робіт у будівництві, харчовій промисловості, рибному господарстві, текстильній промисловості, на виробництві шкіри та шкіряного взуття, виробництві готового одягу та хутра, виробництві деревини та виробів з деревини, у целюлозно-паперовій промисловості, у сільському господарстві, при наданні транспортних послуг, у сфері охорони здоров'я, освіти та соціальної допомоги, у роздрібній торгівлі фармацевтичними товарами, при наданні індивідуальних послуг, при проведенні газо-, електрозварювальних робіт, малярних робіт та виконанні робіт в інших галузях виробництва згідно із зазначеним Переліком.

Порядок застосування Переліку виробництв, цехів, професій і посад із шкідливими умовами праці, робота в яких дає право на скорочену тривалість робочого тижня затверджено Наказом Міністерства праці та соціальної політики України від 23.03.2001 р. №122<sup>67</sup>. Право на встановлення **скороченого робочого тижня** виникає у працівника після того, як була проведена **атестація робочого місця**, за результатами якої підтверджена **наявність шкідливих умов праці**. Атестація робочих місць за умовам праці проводиться відповідно до Порядку проведення атестації робочих місць за умовами праці, який затверджено Постановою Кабінету міністрів України від 01.08.1992 р. №442<sup>68</sup>. Оплата праці при скороченому робочому тижні проводиться у повному обсязі.

Відповідно до статті 56 КЗпП України неповний робочий день чи тиждень за угодою між працівником і роботодавцем може встановлюватись як при прийнятті на роботу, так і згодом. На прохання вагітної жінки, жінка, яка має дитину віком до чотирнадцяти років або дитину-інваліда, в тому числі таку, що знаходиться під її опікуванням, або здійснює догляд за хворим членом сім'ї відповідно до медичного висновку, роботодавець зобов'язаний встановлювати їй неповний робочий день або неповний робочий тиждень. Оплата праці в цих випадках проводиться пропорційно відпрацьованому часу або залежно від виробітку.

---

<sup>66</sup> Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Переліку виробництв, цехів, професій і посад із шкідливими умовами праці, робота в яких дає право на скорочену тривалість робочого часу» від 21 лютого 2001 р. №163. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/163-2001-p#Text>

<sup>67</sup> Наказ Міністерства праці та соціальної політики України «Про затвердження Порядку застосування Переліку виробництв, цехів, професій і посад із шкідливими умовами праці, робота в яких дає право на скорочену тривалість робочого тижня» від 23.03.2001 №122.- Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0304-01#Text>

<sup>68</sup> Постанова Кабінету Міністрів України «Про Порядок проведення атестації робочих місць за умовами праці» від 1 серпня 1992 р. №442. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/442-92-p#Text>

**Облік робочого часу та часу відпочинку повинен здійснюватися відповідно до правил внутрішнього трудового розпорядку.** У роботодавця має бути встановлений п'ятиденний чи шестиденний робочий тиждень та тривалість щоденної роботи. Відповідно до статті 52 КЗпП України п'ятиденний робочий тиждень встановлюється з двома вихідними днями. При п'ятиденному робочому тижні тривалість щоденної роботи (зміни) визначається правилами внутрішнього трудового розпорядку або графіками змінності. Там, де встановлення п'ятиденного робочого тижня є недоцільним, встановлюється шестиденний робочий тиждень з одним вихідним днем. При шестиденному робочому тижні тривалість щоденної роботи не може перевищувати 7 годин при тижневій нормі 40 годин, 6 годин при тижневій нормі 36 годин і 4 годин при тижневій нормі 24 години.

**Час початку і закінчення робочого дня** відповідно до статті 57 КЗпП України передбачається **правилами внутрішнього трудового розпорядку** і графіками змінності. Якщо на виробництві у роботодавця немає необхідності запроваджувати роботу змінами та підсумований облік робочого часу або гнучкий режим робочого часу, і усі працюють за однаковими правилами, то графік щоденної роботи та вихідні дні можна визначити у правилах внутрішнього трудового розпорядку та графіку роботи роботодавця, не складаючи графік змінності.

Працівникам надається перерва для відпочинку і харчування протягом робочого дня тривалістю не більше двох годин. Статтею 66 КЗпП України визначено, що перерва не включається в робочий час. Перерва для відпочинку і харчування повинна надаватись, як правило, через чотири години після початку роботи. Час початку і закінчення перерви встановлюється правилами внутрішнього трудового розпорядку.

Особливими режимами робочого часу є підсумований облік робочого часу та гнучкий режим робочого часу.

На підприємствах з безперервно діючим виробництвом, чи коли при виконанні визначених робіт не може бути додержана встановлена для даної категорії працівників щоденна або щотижнева тривалість робочого часу, відповідно до статті 61 КЗпП України за погодженням з виборним органом первинної профспілкової організації запровадження підсумованого обліку робочого часу з тим, щоб тривалість робочого часу за обліковий період не перевищувала нормального числа робочих годин (40 годин чи 36 годин при скороченій тривалості робочого часу).

Для того, щоб запровадити **підсумований облік робочого часу** необхідно, окрім відображення цього у правилах внутрішнього трудового розпорядку, затвердити роботодавцю **графік змінності**. Згідно зі статтею 58 КЗпП України при змінних роботах працівники чергуються в змінах рівномірно. Перехід з однієї зміни в іншу, як правило, має відбуватися через кожний робочий тиждень в години, визначені графіками змінності. У статті 59 КЗпП України встановлено, що тривалість перерви в роботі між змінами має бути не меншою подвійної тривалості часу роботи в попередній зміні (включаючи і час перерви на обід). Призначення працівника на роботу протягом двох змін підряд забороняється.

**Форма графіку змінності не затверджена відповідним актом законодавства.** Орієнтуватися можна на Типові правила внутрішнього трудового розпорядку. У графіку змінності необхідно зазначити таку інформацію: кількість змін протягом доби, визначення графіку тривалості кожної зміни (час початку і закінчення), тривалість перерви для відпочинку і вживання їжі, кількість вихідних, тривалість щоденного (міжзмінного) і щотижневого відпочинку. Графіки змінності доводяться до відома працівників, як правило, не пізніше, ніж за один місяць до введення їх у дію.

У випадку, якщо для виконання окремих видів робіт встановлюється зміна у 24 години, наприклад, охоронці, вахтери, то треба враховувати особливості залучення до роботи у нічний час окремих категорій працівників, а також те, щоб згідно з графіком змінності загальна тривалість

робочого тижня не перевищувала 40 годин. До роботи у нічний час не допускаються працівники молодше 18 років (стаття 192 КЗпП України), вагітні і жінки, які мають дітей у віці до трьох років (стаття 176 КЗпП України), особи з інвалідністю, але в останньому випадку це можливо, якщо такий працівник надав письмову згоду (стаття 172 КЗпП України). Відповідно до статті 108 КЗпП України робота у нічний час має оплачуватися у розмірі, не нижче 20 відсотків тарифної ставки (окладу) за кожну годину роботи у нічний час.

При застосуванні підсумованого обліку робочого часу роботодавець може користуватися Методичними рекомендаціями, затвердженими Наказом Міністерства праці та соціальної політики України від 19.04.2006 р. №138<sup>69</sup>. Якщо при підсумованому обліку робочого часу працівник працює у нічну зміну, тобто з 22 години вечора до 6 години ранку, то вона повинна оплачуватися у підвищеному розмірі.

**Гнучкий режим робочого часу** – це форма організації праці, якою допускається встановлення режиму роботи, що **є відмінним від визначеного правилами внутрішнього трудового розпорядку**, за умови дотримання встановленої денної, тижневої чи на певний обліковий період (два тижні, місяць тощо) **норми тривалості робочого часу** (статті 60 КЗпП України).

Гнучкий режим робочого часу може передбачати:

- фіксований час, протягом якого працівник обов'язково повинен бути присутнім на робочому місці та виконувати свої посадові обов'язки, при цьому може передбачатися поділ робочого часу на частини;
- змінний час, протягом якого працівник на власний розсуд визначає періоди роботи в межах встановленої норми тривалості робочого часу;
- час перерви для відпочинку і харчування.

Гнучкий режим робочого часу, як правило, не застосовується на безперервно діючих підприємствах, в установах, організаціях, при багатозмінній організації роботи, а також в інших випадках, обумовлених специфікою діяльності, коли виконання обов'язків працівником потребує його присутності в чітко визначені правилами внутрішнього трудового розпорядку години роботи (торгівля, побутове обслуговування населення, вантажно-розвантажувальні роботи, робота транспорту тощо) або коли такий режим є несумісним з вимогами щодо безпечних умов праці.

У разі виробничо-технічної необхідності та/або для виконання невідкладних чи непередбачуваних завдань роботодавець може тимчасово (на термін до одного місяця протягом календарного року) застосовувати до працівників, яким встановлено гнучкий режим робочого часу, загальноновстановлений у роботодавця графік роботи. При цьому норми частини третьої статті 32 КЗпП України (зміна істотних умов праці) не застосовується.

Застосування **гнучкого режиму робочого часу** не тягне за собою змін в нормуванні, оплаті праці та не впливає на обсяг трудових прав працівників. Проте у **правилах внутрішнього трудового розпорядку** (якщо немає колективного трудового договору) необхідно передбачити для виконання яких робіт (для працівників, які займають певні посади) вводиться такий режим робочого часу. Гнучкий режим робочого часу може запроваджуватися на визначений період часу або безстроково, у момент укладення трудового договору або після цього. Якщо гнучкий режим робочого часу встановлюється **індивідуально для певного працівника**, то це відображується у **наказі** по особовому складу та у **трудовому договорі**, але без обов'язкового вне-

<sup>69</sup> Наказ Міністерства праці та соціальної політики України «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо застосування підсумованого обліку робочого часу» від 19.04.2006 №138. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0138203-06#Text>

сення змін до правил внутрішнього трудового розпорядку. Але власник ММБ має для себе вирішити, якщо у перспективі він може запровадити гнучкий режим робочого часу, але не знає для працівників яких посад, то у правилах внутрішнього трудового розпорядку має зазначитися, що така істотна умова праці може встановлюватися індивідуально наказом роботодавця.

У практиці іноді зустрічається такі режими робочого часу як ненормований робочий день, який прямо не передбачений КЗпП України, та надурочних робіт, що регулюються статтями 62-65 КЗпП України. Наказом Міністерства праці та соціальної політики України «Про затвердження Рекомендацій щодо порядку надання працівникам з ненормованим робочим днем щорічної додаткової відпустки за особливий характер праці» від 10.10.1997 р. №7 визначено, що ненормований робочий день – це особливий режим робочого часу, який встановлюється для певної категорії працівників у разі неможливості нормування часу трудового процесу. У разі потреби ця категорія працівників виконує роботу понад нормальну тривалість робочого часу і ця робота не вважається надурочною. Міра праці у даному випадку визначається не тільки тривалістю робочого часу, а також колом обов'язків і обсягом виконаних робіт (навантаженням).

**Ненормований режим робочого часу для представників ММБ є спірним режимом робочого часу**, оскільки перелік посад та категорій працівників, які мають на це право, має бути визначено у колективному договорі. Окрім цього, на працівників з ненормованим робочим днем поширюється встановлений у роботодавця режим робочого часу, і систематичне залучення працівників, які працюють за таким режимом, до роботи понад встановлену тривалість робочого часу.

Ненормований робочий день як режим робочого часу сформувався у практиці для тих посад, за якими роботу не можна нормувати, виходячи з характеру роботи, до того, як у КЗпП України з'явилося визначення гнучкого режиму робочого часу відповідно до Закону України №540-ІХ від 30.03.2020 (буде розглянутий далі у розділі 4, присвяченого підтримці працівників). До цього статті 60 КЗпП України регулювала поділ робочого дня на частини, що особливо є характерним для сільського господарства. Можливо, ненормований робочий день як режим організації робочого часу буде зведено нанівець і у практиці закріпиться лише гнучкий режим робочого часу, тим паче, що в обох випадках працювати понад встановлений режим робочого часу у 40 годин на тиждень не дозволяється. Єдина перевага ненормованого робочого дня – наявність відповідно до Закону України «Про відпустки» права **осіб з ненормованим робочим днем на додаткову відпустку до 7 календарних днів**.

Надурочні роботи, тобто роботи понад встановлену нормальну тривалість робочого тижня у 40 годин, як режим робочого часу, як правило, не допускаються. У статті 62 КЗпП України передбачено виключний перелік випадків, коли це дозволяється. Головним обмежуючим фактором є стаття 65 КЗпП України згідно з якою надурочні роботи не повинні перевищувати для кожного працівника чотирьох годин протягом двох днів підряд і 120 годин на рік.

В рамках трудових відносин працівник має право на відпочинок у вихідні дні відповідно до встановленого режиму роботи (п'ятиденний, шестиденний робочий тиждень, безперервний режим роботи), у святкові і неробочий день, а також на щорічну основну відпустку та інші види відпусток, враховуючи визначені особливості призначення, згідно з КЗпП України та Законом України «Про відпустки» від 15 листопада 1996 р. №504/96 – ВР<sup>70</sup>.

При п'ятиденному робочому тижні працівникам надаються два вихідних дні на тиждень, а при шестиденному робочому тижні – один вихідний день. Відповідно до статті 67 КЗпП України

---

<sup>70</sup> Закон України «Про відпустки» від 15 листопада 1996 р. №504/96-ВР. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/504/96-вр#Text>

загальним вихідним днем є неділя, тому другий вихідний день встановлюється відповідно до графіку роботи роботодавця, але з урахуванням такої вимоги, що відповідно до статті 70 КЗпП України тривалість щотижневого безперервного відпочинку повинна становити не менш як сорок дві години.

Якщо діяльність роботодавця пов'язана з обслуговуванням населення, що передбачає роботу у неділю як загальний вихідний день, то вихідні дні відповідно до статті 68 КЗпП України мають встановлюватися рішеннями місцевих рад. Перш за все, це стосується магазинів, закладів громадського харчування, розважальних закладів. Такі види діяльності можуть бути визнані такими, що працюють безперервно, і вихідні дні визначаються для працівників різних змін з урахуванням графіку змінності у різні дні тижня.

Відповідно до статей 75 КЗпП України, 6 Закону України «Про відпустки» **щорічна основна відпустка** надається працівникам тривалістю **не менш як 24 календарних дні** за відпрацьований робочий рік, який відлічується з дня укладення трудового договору, а право на її отримання набуває працівник у перший рік роботи після закінчення шести місяців безперервної роботи у роботодавця.

У статті 79 КЗпП України визначено, що роботодавець має затверджувати **графік черговості надання відпусток**, з урахуванням інтересів працівників та можливості їх відпочинку. **Роботодавець зобов'язаний повідомляти (нагадувати) працівнику про дату початку відпустки не пізніше як за два тижні до встановленого графіком терміну.** Основна відпустка може бути поділена працівником на частини, але тривалість однієї безперервної частини має становити не менше 14 календарних днів. Інша частина щорічної відпустки має бути використана працівником, як правило, до кінця робочого року, але не пізніше 12 місяців після закінчення робочого року, за який надається відпустка.

Частою є практика, коли працівники не використовують щорічну основну відпустку у повній тривалості або у певній частині. Незважаючи на те, у статті 83 КЗпП України передбачено, що працівник може отримати грошову компенсацію за невикористану частину щорічної відпустки, але, якщо працівник має право лише на щорічну основну відпустку як оплачувану, то працівник не має права замінити саме основну щорічну відпустку на грошову компенсацію. **Якщо працівник роками не йшов у щорічну основну відпустку добровільно, то штрафні санкції виникають саме у роботодавця**, який не надав відпустку, на яку працівник має право за законом.

**Графік відпусток має складатися щороку до 5 січня поточного року.** Така дата визначена у Типових правилах внутрішнього трудового розпорядку 1984 року. **На законодавчому рівні немає затвердженої форми графіку відпусток та порядку їх складання і ведення.** У цьому разі можна звернутися до Збірника уніфікованих форм організаційно-розпорядчих документів Укрдержархіву 2015 р., про який вже неодноразово згадувалося. Важливо звернути увагу, що при виникненні будь-яких змін, пов'язаних з дотриманням цього графіку, наприклад, працівник у своїй заяві просить перенести на більш ранній чи пізніший період відпустку або в іншій пропорції хоче визначити свою відпустку – більше днів передбачити для обов'язкової частини основної щорічної відпустки, або при виникненні обставин, коли роботодавець просить працівника, який погодився, використати відпустку в інший період через несприятливі умови для бізнес-процесів, то ці зміни мають відобразитися або у графіку відпусток, складеному у новій редакції, або безпосередньо у наказі роботодавця про внесення змін до графіку відпусток.

**Графік відпусток є необхідним обліковим документом, але для направлення працівника у відпустку цього не достатньо.** Як правило, у графіку не визначаються конкретні дати відпусток – лише період (календарний місяць). Тому необхідно, щоб працівник написав заяву про надання відпустки із визначенням дати початку і завершення відпустки. Така заява є підставою для

видачі **наказу роботодавця про надання відпустки**. Але якщо працівник не написав заяву про відпустку на початку місяця, який зазначено як період відпустки в її обов'язковій неподільній частині, то роботодавець повинен письмово нагадати працівникові про те, що у нього запланована відпустка, з урахуванням двотижневої норми для такого повідомлення. Роботодавець у правилах внутрішнього трудового розпорядку може урегулювати питання обміну документами та повідомленнями, пов'язаними з відпусткою. Так само у правилах внутрішнього трудового розпорядку має бути передбачений порядок дій, якщо працівник написав заяву про надання відпустки відповідно до графіку відпусток, але роботодавець не видає наказ про надання відпустки і не проводить оплату відпустки.

Відповідно до статті 21 Закону України «Про відпустки» заробітна плата працівникам за час відпустки виплачується не пізніше ніж за три дні до її початку.

**Облік робочого часу працівників** здійснюється відповідно до статистичної форми **№ П-5 «Табель обліку використання робочого часу»**, що є типовою формою первинної облікової документації зі статистики праці, яка затверджена Наказом Державного комітету статистики України від 05.12.2008 №489<sup>71</sup>. Зазначена типова форма носить рекомендаційний характер, але роботодавець повинен її вести, хоча може розширювати перелік інформації, яка обліковується відповідно до цього графіка. Ведення табелю обліку робочого часу необхідно для фіксації відпрацьованого працівниками часу (у режимі повного, скороченого, неповного робочого часу, за гнучкого режиму робочого часу), годин, відпрацьованих надурочно, у святкові та неробочі дні, у нічний час тощо), а також для обліку часу, не відпрацьованого працівником з поважних причин (тимчасова непрацездатність, відпустка) або неповажних причин (прогул, відсутність з нез'ясованих обставин).

## ГЛАВА 3. Організація оплати праці

Згідно зі статтею 6 Закону України «Про оплату праці» системами оплати праці є тарифна та інші системи, що формуються на оцінках складності виконуваних робіт і кваліфікації працівників. **Тарифна система оплати праці використовується при розподілі робіт залежно від їх складності, а працівників – залежно від кваліфікації та за розрядами тарифної сітки.** Вона є основою для формування та диференціації розмірів заробітної плати. Тарифна сітка (схема посадових окладів) формується на основі тарифної ставки робітника першого розряду та міжкваліфікаційних (міжпосадових) співвідношень розмірів тарифних ставок (посадових окладів). Мінімальний посадовий оклад (тарифна) ставка встановлюється у розмірі, не меншому за прожитковий мінімум, встановлений для працездатних осіб на 1 січня календарного року.

Заробітна плата, що виплачується працівникам, складається з таких складових:

- Основна заробітна плата: винагорода за виконану роботу відповідно до встановлених норм праці (норми часу, виробітку, обслуговування, посадові обов'язки). Вона встановлюється у вигляді тарифних ставок (окладів) і відрядних розцінок для робітників та посадових окладів для службовців.
- Додаткова заробітна плата: винагорода за працю понад установлені норми, за трудові успіхи, винахідливість і за особливі умови праці. Вона включає доплати, над-

<sup>71</sup> Наказ Державного комітету статистики України «Про затвердження типових форм первинної облікової документації зі статистики праці» від 05.12.2008 №489. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0489202-08#Text>



бавки, гарантійні і компенсаційні виплати, передбачені законодавством, а також премії, пов'язані з виконанням виробничих завдань і функцій.

- Інші заохочувальні та компенсаційні виплати.

**Основна заробітна плата є сталою у своєму розмірі**, тоді як додаткова заробітна плата та інші заохочувальні і компенсаційні виплати можуть змінюватися за рішенням роботодавця залежно від результатів роботи, навіть якщо до відома працівника доведено максимальний з можливих розмір таких виплат.

**При складанні бізнес-плану роботодавець розраховує бюджет на фонд оплати праці**, перш за все на виплату основної заробітної плати для передбаченого числа працівників, а також розраховує, чи буде він виплачувати додаткову заробітну плату та інші заохочувальні чи компенсаційні виплати. Такі розрахунки, як правило, носять орієнтовний характер. Розмір оплати праці працівникам за певними посадами визначається у положенні про оплату праці, інших локальних актах, пов'язаних з оплатою праці, наприклад, про преміювання, про виплату доплат і надбавок тощо. У штатному розписі зазначається основна заробітна плата (тарифна ставка чи посадовий оклад). **Немає чіткої вимоги, що має бути первинним – штатний розпис або положення про оплату праці, але обидва цих документи мають бути**, навіть й тому, що можуть бути предметом перевірки з боку інспекційних органів.

Конкретні розміри тарифних ставок робітникам, посадових окладів службовцям, а також надбавок, доплат, премій і винагород встановлюються у трудовому договорі з урахуванням положення про оплату праці. Варто пам'ятати про те, що **умови оплати праці – це договірне питання**. Головне, щоб індивідуальні умови оплати праці були не гіршими, за визначені в локальних актах роботодавця. Єдине, **у положенні про оплату праці варто зробити відсилочне уточнення щодо права покращувати індивідуальні умови оплати праці відповідно до трудового договору**.

**Тарифна система оплати праці**, виконання якої вимагається КЗпП України та Законом України «Про оплату праці» від 24.03.1995 р. №108/95-ВР<sup>72</sup> є достатньо складною для реалізації власниками ММБ через **складність розрахунку**. Якщо роботодавець не застосовує тарифної системи оплати праці, чи потрібно встановлювати тарифну ставку (оклад)? Так. Необхідно встановлювати **місячну тарифну ставку чи місячний посадовий оклад**<sup>73</sup>.

Пріоритетними рекомендаціями для ММБ при визначенні розміру оплати праці є Методичні рекомендації щодо оплати праці працівників малих підприємств, схвалених Наказом Міністерства праці та соціальної політики України від 13.08.2004 р. №186<sup>74</sup>. Комплексність та взаємозалежність багатьох питань у сфері управління оплатою праці за Майклом Армстронгом<sup>75</sup> зображене на малюнку 4.

---

<sup>72</sup> Закон України «Про оплату праці» від 24 березня 1995 р. № 108/95-ВР. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-vr#Text>

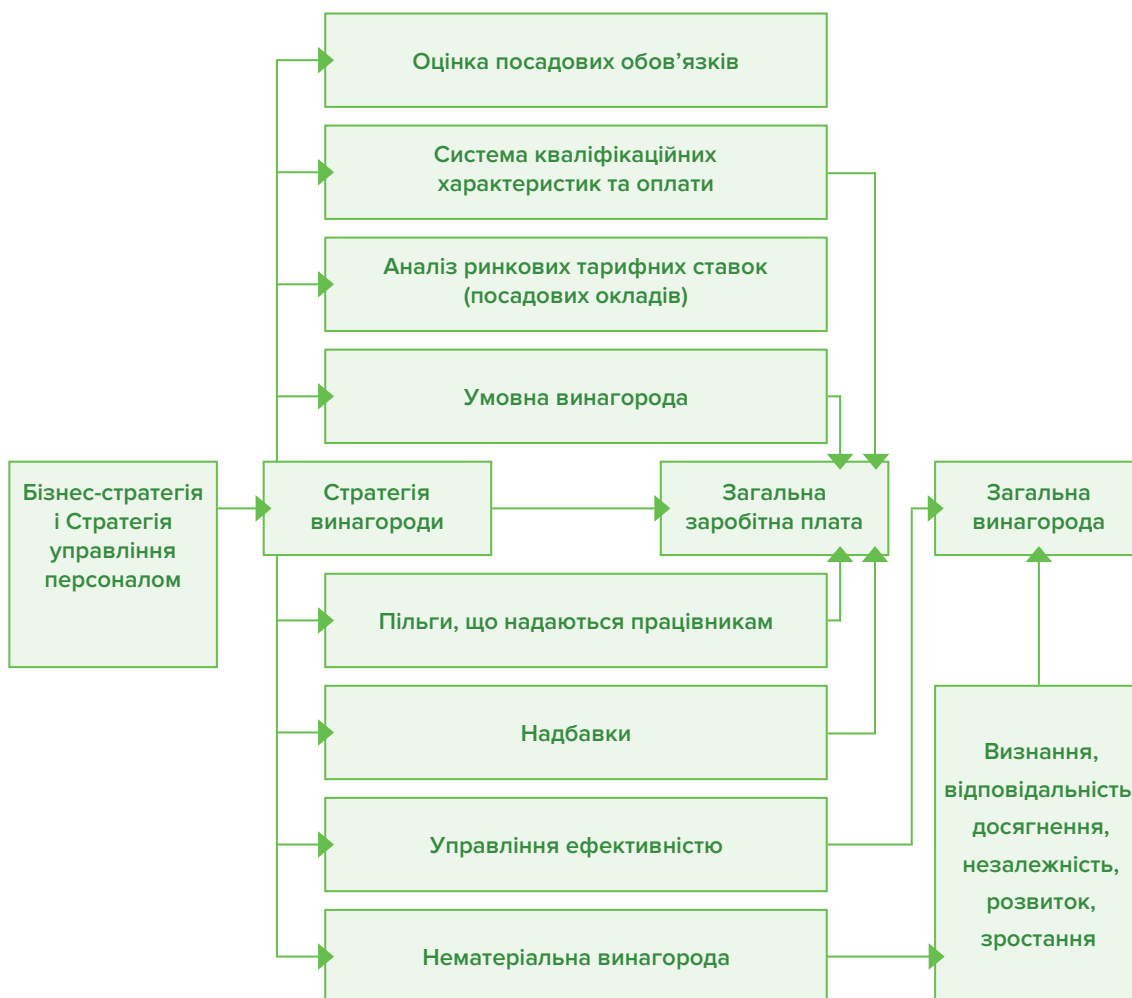
<sup>73</sup> Кучерак Д., Бойко Ю. (2018). Спецвипуск «Системи та форми оплати праці» № 1/ 2018 журналу «Заробітна плата». – Режим доступу: <https://profpressa.com/media/pdf/zarobitna-plata-s/2018/1/0c40231d5c564748b4cb8b0c7b0718a8.pdf>

<sup>74</sup> Наказ Міністерства праці та соціальної політики України «Про схвалення Методичних рекомендацій щодо оплати праці працівників малих підприємств» від 13.08.2004 % 186. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0186203-04#Text>

<sup>75</sup> Армстронг Майкл, Стівенс Тіна. Оплата праці: Практичний посібник з побудови оптимальної системи оплати праці та винагороди персоналу / Пер. з англ. За наук. ред. Т. В. Герасимової. – Дніпропетровськ: Баланс Бізнес Букс, 2007. – С. 10

Малюнок 4.

Управління оплатою праці: елементи та їх взаємозв'язок



**Положення про оплату праці є основним документом**, що регулює оплату праці працівників у роботодавця. Це випливає зі статті 97 КЗпП України. Відповідно до пункту 1.10 Методичних рекомендацій щодо оплати праці працівників малих підприємств система оплати праці на малому підприємстві має бути чітко сформульована і визначена у відповідному Положенні про систему та умови оплати праці працівників, в якому конкретно визначаються:

- мета та основні завдання діяльності роботодавця, які повинні вирішувати його працівники;
- структура основної заробітної плати за елементами, з яких вона складається;
- показники, за якими певним групам та категоріям працівників нараховується заробітна плата;
- умови, за яких основна заробітна плата працівників може бути підвищеною або зниженою до рівня, передбаченого трудовим договором, з визначенням показників та умов діяльності, за якими це підвищення або зниження може бути застосовано, та розмірів такого підвищення або зниження;
- показники та умови нарахування додаткової оплати праці: премій, доплат, надбавок або інших заохочувальних та компенсаційних виплат;



- показники та умови матеріального стимулювання і заохочення працівників.

При структуруванні положення про оплату праці власник ММБ може орієнтуватися на главу VII «Оплата праці» КЗпП України, а також орієнтуватися на положення колективних договорів і угод. Відповідно до статті 97 КЗпП України форми і системи оплати праці, норми праці, розцінки, тарифні сітки, ставки, схеми посадових окладів, умови запровадження та розміри надбавок, доплат, премій, винагород та інших заохочувальних, компенсаційних і гарантійних виплат встановлюються роботодавцем самостійно у колективному договорі з дотриманням норм і гарантій, передбачених законодавством, генеральною та галузевими (міжгалузевими), територіальними угодами. Якщо колективний договір у роботодавця не укладено, роботодавець зобов'язаний погодити ці питання з виборним органом первинної профспілкової організації (профспілковим представником), що представляє інтереси більшості працівників, а у разі його відсутності – з іншим уповноваженим на представництво трудовим колективом органом.

У розділі 2 Методичних рекомендацій щодо **оплати праці працівників малих підприємств** пропонується для розроблення тарифної системи декілька варіантів тарифних сіток, з урахуванням рівня кваліфікації робітників та складності робіт. Зокрема у тарифній оплаті праці робітників абсолютної більшості малих підприємств виробничого профілю різних галузей і видів робіт рекомендується застосовувати 5-6-розрядні тарифні сітки із співвідношенням тарифних коефіцієнтів крайніх розрядів від 1,0:1,5 до 1,0:2,0. Кількість тарифних розрядів визначається відповідно до Довідника кваліфікаційних характеристик професій. Для ММБ, коли перевагу мають складні роботи та використовується складне обладнання, яке потребує кваліфікованих робітників для його обслуговування можна користуватися тарифною сіткою, яка наводиться у таблиці 22 та має прогресивну шкалу як абсолютного, так і відносного зростання тарифних коефіцієнтів.

Таблиця 22.

Зразок визначення тарифної сітки

	Тарифні розряди					
	1	2	3	4	5	6
Тарифні коефіцієнти	1,0	1,12	1,28	1,48	1,72	2,0
<b>Зростання тарифних коефіцієнтів:</b>						
абсолютне	-	0,12	0,16	0,20	0,24	0,28
відносне (%)	-	12,0	14,3	15,6	16,2	16,3

При визначенні умов оплати праці, підстав, які можуть давати працівникові право на отримання доплат, надбавок або премій, а також для розрахунку їх розміру можна скористатися генеральною угодою, галузевою (міжгалузевую) угодою, або самостійно розробити показники оцінки ефективності та затвердити їх для кожного з працівників. Відповідно до статті 5 Закону України «Про колективні договори і угоди» від 1 липня 1993 р. №3356-XII<sup>76</sup> умови колективних договорів і угод, укладених відповідно до чинного законодавства, є обов'язковими для підприємств, на які вони поширюються, та сторін, які їх уклали. Зокрема наразі є чинною Генеральна угода про регулювання основних принципів і норм реалізації соціально-економічної

<sup>76</sup> Закон України «Про колективні договори і угоди» від 1 липня 1993 р. №3356-XII.- Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3356-12#Text>

політики і трудових відносин в Україні на 2019–2021 роки, яка була укладена 14.05.2019 р. між Кабінетом Міністрів України, всеукраїнськими об'єднаннями професійних спілок в особі Спільного представницького органу репрезентативних всеукраїнських об'єднань профспілок на національному рівні та всеукраїнськими об'єднаннями організацій роботодавців в особі Спільного представницького органу сторони роботодавців<sup>77</sup>.

Зазначена **Генеральна угода на 2019–2021 роки** у своїх додатках містить, у тому числі, **перелік територіальних та галузевих об'єднань роботодавців, для членів яких норми цієї Генеральної угоди є обов'язковими**. Згадуючи про перспективні ланцюжки створення вартості у Донецькій, Запорізькій, Луганській областях, то Генеральна угода на 2019-2021 роки є обов'язковою, зокрема, для Всеукраїнського об'єднання обласних організацій роботодавців підприємств легкої промисловості «Укрлегпром», Всеукраїнське об'єднання організацій роботодавців «Федерація роботодавців скляної промисловості України», Всеукраїнське галузеве об'єднання організацій роботодавців побутового обслуговування населення, ВМГО «Українська ліга молодих підприємців», Організація роботодавців «Всеукраїнське об'єднання організацій роботодавців у галузі деревообробки» тощо.

Трохи відступаючи, якщо **власник ММБ захоче стати членом об'єднання роботодавців**, щоб, серед іншого, брати участь у підвищенні якості корпоративної соціальної відповідальності чи у створенні або підвищенні сприятливих умов ведення певного виду господарської діяльності, то отримати загальну інформацію про засади діяльності організацій роботодавців та їх об'єднань можна ознайомившись із Законом України «Про організації роботодавців, їх об'єднання, права і гарантії їх діяльності» від 22.06.2012 р. №5026-VI<sup>78</sup>. Тим не менш, місцеві, територіальні, обласні чи всеукраїнські **бізнес-асоціації або об'єднання галузевого бізнесу мають статус лише громадських організацій**, якщо вони не відповідають ознакам та критеріям, визначеним цим спеціальним законом. Це варто враховувати, приймаючи рішення про участь у бізнес-об'єднанні, до якого організацію роботодавців також можна віднести.

Відповідно до пункту 2.7. Генеральної угоди на 2019-2021 роки розмір основної заробітної плати (окладу) некваліфікованого робітника (працівника) на підприємствах, в установах, організаціях незалежно від форми власності за повністю виконану норму робочого часу, який працює у нормальних умовах праці, повинен становити не менше ніж 85 відсотків тарифної ставки (посадового окладу) робітника (працівника) 1 розряду. Для того, щоб розрахувати тарифну ставку (посадовий оклад) робітника (працівника) 1 розряду як орієнтир власник ММБ може скористатися галузевими (міжгалузевими) та територіальними угодами, реєстр яких наразі ведеться Міністерством розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України на своєму офіційному сайті у розділі «Соціальний діалог»<sup>79</sup>.

У КЗпП України чи у Законі України «Про оплату праці» немає чіткого визначення таких термінів як **надбавка чи доплата**. Надбавки та доплати встановлюються у відсотковому чи фік-

---

<sup>77</sup> Генеральна угода про регулювання основних принципів і норм реалізації соціально-економічної політики і трудових відносин в Україні на 2019-2021 роки від 14 травня 2019 р. – Режим доступу: <https://fpsu.org.ua/news/237-nova-generalna-ugoda-peregovornij-protses/15934-generalna-ugoda-pro-regulyuvannya-osnovnikh-principiv-i-norm-realizatsiji-sotsialno-ekonomichnoji-politiki-i-trudovikh-vidnosin-v-ukrajini-na-2019-2021-roki-tekst>

<sup>78</sup> Закон України «Про організації роботодавців, їх об'єднання, права і гарантії їх діяльності» від 22 червня 2012 р. № 5026-VI. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5026-17#Text>

<sup>79</sup> Мінекономіки. Реєстр галузевих (міжгалузевих), територіальних угод, колективних договорів, змін і доповнень до них. – Режим доступу: <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=313f9d98-5e4d-406a-8305-53d358454f7f&title=RestrGaluzevikh-mizhgaluzevikh-TeritorialnikhUgod-KolektivnikhDogovoriv-ZminIDopovnenDoNikh>

сованому розмірі до місячної тарифної ставки (посадового окладу). Якщо немає колективного договору, то це питання має бути відображене **в положенні про оплату праці** або в іншому локальному акті про виплату доплат і надбавок, чи при затвердженні показників оцінки ефективності кожного з працівників для проведення стимулюючих виплат за результатами місячної, квартальної чи річної роботи. Звичайно, якщо роботодавець буде здійснювати інші виплати, окрім основної заробітної плати.

У додатку 3 до Генеральної угоди на 2019-2021 роки передбачено перелік і розміри доплат та надбавок до тарифних ставок, окладів і посадових окладів працівників підприємств, установ, організацій, що мають міжгалузевий характер (крім бюджетної сфери), для встановлення у галузевих (міжгалузевих), територіальних угодах та колективних договорах, які наводяться у таблиці 23, на який можна орієнтуватися, що практично повністю збігаються з рекомендованими умовами встановлення та розмірами доплат і надбавок, які можуть застосовуватися на малих підприємствах відповідно до Методичних рекомендацій щодо оплати праці працівників малих підприємств.

### Таблиця 23.

**Перелік і розміри доплат та надбавок до тарифних ставок, окладів і посадових окладів працівників підприємств, установ, організацій, що мають міжгалузевий характер**

Найменування доплат/надбавок	Розміри доплат і надбавок
<b>ДОПЛАТИ</b>	
За суміщення професій (посад)	Доплата одному працівнику не обмежується максимальним розміром і встановлюється в межах економії фонду заробітної плати за тарифною ставкою і окладом суміщеної посади працівника
За розширення зони обслуговування або збільшення обсягу робіт	Розмір доплати одному працівнику не обмежується і визначається наявністю економії за тарифними ставками і окладами, які могли б виплачуватися за умови дотримання нормативної чисельності працівників
За виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника	До 100 відсотків тарифної ставки (окладу, посадового окладу) відсутнього працівника
За роботу у важких і шкідливих та особливо важких і особливо шкідливих умовах праці	За роботу у важких і шкідливих умовах праці – 4, 8 і 12 відсотків тарифної ставки (окладу) За роботу в особливо важких і особливо шкідливих умовах праці – 16, 20 і 24 відсотки тарифної ставки (окладу)
За інтенсивність праці	До 12 відсотків тарифної ставки (окладу)
На період освоєння нових норм трудових затрат	Підвищення відрядних розцінок до 20 відсотків Підвищення тарифних розцінок до 10 відсотків
За керівництво бригадою (бригадиру, не звільненому від основної роботи)	Доплата диференціюється залежно від кількості робітників у бригаді (до 10, понад 10, понад 25 осіб)

Таблиця 23. (продовження)

Перелік і розміри доплат та надбавок до тарифних ставок, окладів і посадових окладів працівників підприємств, установ, організацій, що мають міжгалузевий характер

Найменування доплат/надбавок	Розміри доплат і надбавок
	<p>Конкретний розмір доплати:</p> <p>Визначається галузевими (міжгалузевими), територіальними угодами залежно від розміру ставки розряду, присвоєного бригадиру</p> <p>Якщо чисельність ланки становить більше ніж п'ять осіб, ланковим встановлюється доплата в розмірі до 50 відсотків відповідної доплати бригадира</p>
За роботу у вечірній час – з 18 до 22 години (при багатозмінному режимі роботи)	20 відсотків годинної тарифної ставки (окладу, посадового окладу) за кожну годину роботи в такий час
За роботу в нічний час	35 відсотків годинної тарифної ставки (посадового окладу) за кожну годину роботи в цей час
<b>НАДБАВКИ</b>	
За високу професійну майстерність	<p>Диференційовані надбавки до тарифних ставок (окладів) робітників:</p> <p>III розряду – 12 відсотків</p> <p>IV розряду – 16 відсотків</p> <p>V розряду – 20 відсотків</p> <p>VI – вищих розрядів – 24 відсотки тарифної ставки (окладу)</p>
За класність водіям легкових і вантажних автомобілів, автобусів	<p>Водіям:</p> <p>2-го класу – 10 відсотків</p> <p>1-го класу – 25 відсотків установленної тарифної ставки за відпрацьований водієм час</p>
За класність машиністам електровозів, тепловозів, електропоїздів, дизель-поїздів	До 25 відсотків установленної тарифної ставки за відпрацьований машиністом час
За високі досягнення праці	До 50 відсотків посадового окладу
За виконання особливо важливої роботи на певний термін	До 50 відсотків посадового окладу

Важливо пам'ятати, що працівник не може отримувати менше мінімальної заробітної плати, якщо він працює нормальну тривалість робочого тижня у 40 годин за основним місцем роботи. Розмір мінімальної заробітної плати встановлюється Верховною Радою України за поданням Кабінету Міністрів України не рідше одного разу на рік у законі про Державний бюджет України. Відповідно до Закону України «Про Державний бюджет України на 2021 рік» від 15 грудня 2020 р. №1082-IX<sup>80</sup> у 2021 році мінімальна заробітна плата у місячному розмірі становить з 1 січня – 6000,00 грн, з 1 грудня – 6500,00 грн, а у погодинному розмірі становить

з 1 січня – 36,11 грн., а з 1 грудня – 39,12 грн. Прожитковий мінімум для розрахунку мінімальної тарифної ставки (посадового окладу) працівника 1 тарифного розряду становить з 1 січня – 2 189 грн., з 1 липня – 2 294 грн., з 1 грудня – 2 393 грн. Мінімальна заробітна плата є державною гарантією, яка поширюється на усіх без виключення.

При встановленні розміру заробітної плати для одного працівника необхідно забезпечити її **диференціацію** у порівнянні з **оплатою праці** інших працівників. Коли використовується тарифна система оплати праці, то це не складно зробити. Якщо власник ММБ надасть перевагу іншій системі оплати праці, то все одно варто пам'ятати, що «зрівнялівка» в оплаті праці розглядається як порушення базового принципу, що однаково може оплачуватися робота однакової складності, яку виконують працівники однакової кваліфікації.

Однак відповідно до статті 21 Закону України «Про оплату праці» розмір заробітної плати може бути нижчим за встановлений трудовим договором та мінімальний розмір заробітної плати у разі невиконання норм виробітку, виготовлення продукції, що виявилася браком, та з інших, передбачених чинним законодавством причин, які мали місце з вини працівника.

Для того, щоб визначити середній розмір оплати праці (для аналітичних і розрахункових цілей), найкращим джерелом інформації буде статистична інформація з оплати праці, що розміщена на сайті Державної служби статистики України, включаючи інформацію про структуру фонду оплати праці, дані про середню заробітну плату та середньомісячну заробітну плату за видами економічної діяльності та окремо у промисловості. Окрім цього на сайті Державної служби статистики України можна знайти **статистичну інформацію про структуру фонду оплати праці**, про структуру заробітної плати з урахуванням **регіональних особливостей**. Також роботодавці можуть брати участь в опитуваннях щодо оплати праці, які проводяться консалтинговими компаніями чи іншими організаціями. Якщо власник ММБ візьме у них участь також, то він отримає доступ до результатів опитування.

Відповідно до статті 110 КЗпП України при кожній виплаті заробітної плати роботодавець повинен повідомити працівника про такі дані, що належать до періоду, за який провадиться оплата праці: загальна сума заробітної плати з розшифровкою за випадками виплат, розміри і підстави відрахувань та утримань із заробітної плати, суми заробітної плати, що належать до виплати. У зазначеній статті чітко не зазначено як саме працівник має бути повідомлений, тому роботодавець визначає це у положенні про оплату праці, на яке також може бути здійснене посилання у правилах внутрішнього трудового розпорядку.

Заробітна плата виплачується працівникам регулярно в робочі дні у строки, встановлені положенням про оплату праці, але не рідше двох разів на місяць через проміжок часу, що не перевищує шістнадцяти календарних днів, та не пізніше семи днів після закінчення періоду, за який здійснюється виплата. Така вимога передбачена у статті 115 КЗпП України та у статті 24 Закону України «Про оплату праці». Роботодавець не має права поставити виплату заробітної плати у залежність від надходжень коштів на розрахунковий рахунок за господарськими договорами чи з інших причин як обґрунтування неможливості виплатити заробітну плату своєчасно.

Коли роботодавцем є фізична особа-підприємець, то він не може отримувати заробітну плату як керівник. У цьому полягає різниця із юридичними особами, коли правовий статус засновника компанії та керівника юридичної особи може розмежовуватися. Тому власник ММБ як фізична особа-підприємець набуває право розпоряджатися отриманим доходом лише після виплати у порядку першочерговості заробітної плати працівникам та сплати за них усіх податків і зборів.

---

<sup>80</sup> Закон України «Про державний бюджет України на 2021 рік» від 15 грудня 2020 р. №1082-ІХ. – Режим доступу: [https://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4\\_1?pf3511=69938](https://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=69938)

## ГЛАВА 4. Зміна істотних умов праці

Визначення істотних умов договору у КЗпП України відсутнє, проте їх визначення передбачено у статті 638 Цивільного кодексу України. **Істотними умовами договору є умови** про предмет договору, умови, що визначені законом як обов'язкові або є необхідними для договорів даного виду, а також усі ті умови, **щодо яких за заявою хоча б однієї із сторін має бути досягнуто згоди**. Виходячи із суті статті 21 КЗпП України істотними умовами праці є ті, які закріплені у трудовому договорі між працівником і роботодавцем.

Відповідно до статті 32 КЗпП України у зв'язку із змінами в організації виробництва і праці допускається зміна істотних умов праці при продовженні роботи за тією ж спеціальністю, кваліфікацією чи посадою. Про зміну істотних умов праці – систем та розмірів оплати праці, пільг, режиму роботи, встановлення або скасування неповного робочого часу, суміщення професій, зміну розрядів і найменування посад та інших – працівник повинен бути повідомлений не пізніше, ніж за два місяці. Якщо колишні істотні умови не може бути збережено, а працівник не згоден на продовження роботи в нових умовах, то трудовий договір припиняється за пунктом 6 статті 36 КЗпП України.

**Ініціювати зміну істотних умов праці може не лише роботодавець, а сам працівник безпосередньо.** У такому випадку роботодавцю не потрібно очікувати два місяці для впровадження змін. У таблиці 24 наводиться порядок зміни істотних умов праці та пояснення до них, якщо ініціює саме роботодавець.

**Важливою ознакою зміни істотних умов праці є їх індивідуальний характер.** Якщо роботодавець змінює чи викладає у новій редакції правила внутрішнього трудового розпорядку, що поширюються на усіх працівників, то кожного працівника необхідно повідомляти про те, що будуть запроваджені нові правила внутрішнього трудового розпорядку, але по-різному варто розглядати строки повідомлення працівників про зміни.

КЗпП України не відносить **умову про зміну правил внутрішнього трудового розпорядку у цілому до таких, що передбачає попереднє повідомлення працівників за два місяці до запровадження.** Однак саме у правилах внутрішнього трудового розпорядку передбачаються норми щодо робочого часу та його використання, гнучкого режиму робочого часу, дистанційної чи надомної роботи, стимулювання за успіхи у роботі, відповідальність за порушення трудової дисципліни. Якщо у правилах трудового розпорядку прописані умови, які поширюються на усіх без виключення працівників, що повторюються у трудових договорах, то при зміні цих умов необхідно повідомляти попередньо за два місяці до впровадження. Якщо у трудовому договорі прописані умови, які є індивідуальними та відрізняються від визначених у правилах внутрішнього трудового розпорядку, то переважне значення має зміст трудового договору, а не зміни до правил внутрішнього трудового розпорядку. Якщо змінюються інші умови – права та зобов'язання працівника та роботодавця, умови найму працівників тощо, то достатньо довести до відома.

**При внесенні роботодавцем змін до положення про оплату праці чи викладенні його у новій редакції, необхідно виходити з того, наскільки персоніфікованими та конкретними є зміни, що вносяться.** Якщо зменшується розмір основної заробітної плати чи характеристика розрахунку тарифної ставки, то треба повідомляти на два місяці і отримувати згоду у будь-якому разі. Якщо зміни стосуються лише умов нарахування додаткової заробітної плати, інших компенсаційних виплат, а не конкретних сум, що підлягають виплаті, та за умови, що конкретні суми не прописані у трудовому договорі, то працівників необхідно ознайомити зі змінами у положенні про оплату праці, але не очікуючи два місяці для впровадження, оскільки реальний розмір додаткових до основної зарплати виплат визначається роботодавцем індивідуально

при настанні ознак для їх виплати.

Пам'ятайте, що нова редакція правил внутрішнього трудового розпорядку чи положення про оплату праці **потребує попереднього погодження з уповноваженим представником трудового колективу**, обраного на їх загальних зборах, з урахуванням Закону СРСР «Про трудові колективи і підвищення їх ролі в управлінні підприємствами, установами, організаціями» від 17.06.1983 р. №9500-Х<sup>81</sup> в частині, що не суперечить чинному законодавству України.

У випадку, коли роботодавець повідомить працівників про зміни істотних умов праці за два місяці відповідно до статті 32 КЗпП України, а **працівник висловить незгоду зі змінами, такого може бути звільнено за частиною шостою статті 36 КЗпП України.**

Таблиця 24.

## Порядок зміни істотних умов праці

Істотна умова	Характеристика	Пояснення
<b>Запровадження неповного робочого дня /неповного робочого тижня</b>	Стаття 56 КЗпП України.  За угодою між працівником і роботодавцем може встановлюватися як при прийнятті на роботу, так і згодом.  На прохання вагітної жінки, жінки, яка має дитину віком до чотирнадцяти років або дитину з інвалідністю, або здійснює догляд за хворим членом сім'ї роботодавець зобов'язаний встановити неповний робочий час.	Якщо роботодавець ініціює перед працівником зміну режиму робочого часу, що не відповідає первинним інтересам працівника, це потребує попередження працівника, із зазначенням наскільки скорочується робочий день, за два місяці до дати запровадження та отримання письмової згоди працівника, яка закріплюється на повідомленні із проставленням дати.  Якщо працівник погодиться раніше, то умова про новий режим робочого часу починає діяти раніше. Якщо працівник через два місяці не погоджується, це також фіксується письмово на повідомленні, але наслідком є звільнення працівника.  У правилах внутрішнього трудового розпорядку має зазначатися норма щодо порядку роботи на умовах неповного робочого дня та пропорційної оплати праці
<b>Запровадження гнучкого режиму робочого часу</b>	Стаття 60 КЗпП України.  За погодженням між працівником і роботодавцем може встановлюватися гнучкий режим робочого часу на визначений строк або безстроково як при прийнятті на роботу, так і згодом.	Якщо роботодавець ініціює перед працівником запровадження гнучкого режиму робочого часу, що не відповідає первинним інтересам працівника, це потребує попередження працівника, із зазначенням умови щодо постійного або тимчасового – на який період запровадження гнучкого режиму робочого часу, за два місяці до дати запровадження. Роботодавець має отримати письмову згоду працівника, яка закріплюється на повідомленні із проставленням дати.  Якщо працівник погодиться раніше, то умова про новий режим робочого часу починає діяти раніше. Якщо

<sup>81</sup> Закон СРСР «Про трудові колективи і підвищення їх ролі в управлінні підприємствами, установами, організаціями» від 17.06.1983 №9500-Х. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v9500400-83#Text>



Таблиця 24. (продовження)  
Порядок зміни істотних умов праці

Істотна умова	Характеристика	Пояснення
		<p>працівник через два місяці не погоджується, це також фіксується письмово на повідомленні, але наслідком є звільнення працівника.</p> <p>У правила внутрішнього трудового розпорядку мають бути внесені зміни щодо застосування гнучкого режиму робочого часу (характеристика, на які посади (трудові функції) поширюється, тимчасово чи постійно тощо) до того, як працівник буде повідомлений.</p> <p>Той самий порядок застосовується у випадку, коли роботодавець скасовує для працівника гнучкий режим робочого часу, про який була досягнута домовленість при укладенні трудового договору.</p> <p>Виключення – у статті 60 КЗпП України</p>
<p><b>Запровадження режиму дистанційної/надомної роботи</b></p>	<p>Статті 60, 60-1, 60-2 КЗпП України.</p> <p>За погодженням між працівником і роботодавцем може встановлюватися режим дистанційної/надомної роботи на визначений строк або безстроково як при прийнятті на роботу, так і згодом.</p>	<p>Якщо роботодавець ініціює перед працівником запровадження режиму дистанційної/надомної роботи, що не відповідає первинним інтересам працівника, це потребує попередження працівника, із зазначенням умови щодо постійного або тимчасового – на який період запровадження дистанційної/надомної роботи, за два місяці до дати запровадження. Роботодавець має отримати письмову згоду працівника, яка закріплюється на повідомленні із проставленням дати.</p> <p>Якщо працівник погодиться раніше, то умова про новий режим праці починає діяти раніше. Якщо працівник через два місяці не погоджується, це також фіксується письмово на повідомленні, але наслідком є звільнення працівника.</p> <p>У правила внутрішнього трудового розпорядку мають бути внесені зміни щодо дистанційної/надомної роботи (характеристика, на які посади (трудові функції) поширюється, тимчасово чи постійно, облік робочого часу, забезпечення охорони праці, чиє обладнання використовується тощо) чи розроблене окреме положення про дистанційну/надомну роботу, на яке робиться відсилання у правилах внутрішнього трудового розпорядку, до того, як працівник буде повідомлений.</p> <p>Той самий порядок застосовується у випадку, коли роботодавець скасовує застосування режиму дистанційної/надомної роботи, про що була досягнута домов-</p>



Таблиця 24. (продовження)  
Порядок зміни істотних умов праці

Істотна умова	Характеристика	Пояснення
<p><b>Запровадження роботи змінами</b></p>	<p>Стаття 58 КЗпП України</p> <p>При змінних роботах працівники чергуються в змінах рівномірно в порядку, встановленому правилами внутрішнього трудового розпорядку за графіками змінності.</p>	<p>леність при укладенні трудового договору.</p> <p>Виключення – у статтях 60, 60-1, 60-2 КЗпП України</p> <p>Якщо роботодавець впроваджує зміни в організації виробництва і праці, наслідком чого є організація роботи змінами або перепрофілювання бізнесу у безперервно працююче, це потребує попередження працівника, із зазначенням умови щодо постійного або тимчасового характеру запровадження змінного режиму роботи, за два місяці до дати запровадження. Роботодавець має отримати письмову згоду працівника, яка закріплюється на повідомленні із проставленням дати.</p> <p>Якщо працівник погодиться раніше, то умова про новий режим праці починає діяти раніше. Якщо працівник через два місяці не погоджується, це також фіксується письмово на повідомленні, але наслідком є звільнення працівника.</p> <p>У правила внутрішнього трудового розпорядку мають бути внесені зміни щодо змінного характеру роботи до того, як працівник буде повідомлений.</p> <p>Той самий порядок застосовується у й випадку, коли роботодавець скасовує застосування змінного режиму роботи, про що була досягнута домовленість при укладенні трудового договору. Це пов'язується з тим, що робота у нічну зміну оплачується у підвищеному розмірі, що означає втрату працівником частини заробітку.</p> <p>Якщо працівник через два місяці не погоджується, це також фіксується письмово на повідомленні, але наслідком є звільнення працівника.</p>
<p><b>Зміна норми праці</b></p>	<p>Стаття 86 КЗпП України.</p> <p>Запровадження, зміна і перегляд норм праці провадиться роботодавцем за погодженням з виборним органом первинної профспілкової організації (профспілковим представником, уповнова-</p>	<p>Роботодавець повинен роз'яснити працівникам причини перегляду норм праці, а також умови, за яких мають застосовуватися нові норми.</p> <p>Про запровадження нових норм праці і зміну чинних роботодавець має повідомити письмово працівників не пізніше як за один місяць до запровадження.</p> <p>Це є спеціальною нормою, тому дотримання строків повідомлення, визначених у статті 32 КЗпП України є не обов'язковим</p>

Таблиця 24. (продовження)  
Порядок зміни істотних умов праці

Істотна умова	Характеристика	Пояснення
	женим представником трудового колективу).	
<b>Зміна умов оплати праці</b>	Стаття 103 КЗпП України. Про нові або зміну діючих умов оплати праці в бік погіршення роботодавець повинен повідомити працівника не пізніш як за два місяці до їх запровадження.	Роботодавець повинен повідомити працівника про зміну індивідуальних умов оплати праці, які відображені у його трудовому договорі за два місяці до їх запровадження.

## ГЛАВА 5. Звітність щодо використання найманої праці

У сфері зайнятості населення роботодавці мають подавати звітність як про створення робочих місць, так і про заплановане масове вивільнення. Такі обов'язки роботодавців передбачені у частині четвертій статті 50 Закону України «Про зайнятість населення».

**Інформація про попит на роботу силу (вакансії) подається за формою №3-ПН** відповідно до Порядку подання форми звітності №3-ПН «Інформація про попит на роботу силу (вакансії)», затвердженого Наказом Міністерства соціальної політики України від 31.05.2013 р. №316<sup>82</sup>. Інформація про попит на роботу силу (вакансії) має подаватися до центру зайнятості **не пізніше ніж через три робочі дні з дати відкриття вакансії**, якою вважається наступний день після створення робочого місця чи припинення трудових відносин з працівником, робоче місце якого стає вакантним, або дата, починаючи з якої може бути укладений трудовий договір з найманим працівником. Роботодавець може подавати інформацію про попит на роботу силу (вакансії) також шляхом створення електронного кабінету роботодавця на офіційному сайті державної служби зайнятості, з урахуванням інструкції, що розміщена на сайті.

Подання інформації про попит на роботу силу (вакансії) до державної служби зайнятості хоч і є **обов'язковою**, проте за Законом України «Про зайнятість населення» **не передбачена відповідальність за її неподання**. Тим не менш, пам'ятаючи про перспективні види діяльності для розвитку ланцюжків створення вартості, а також особливості регіональних ринків праці, саме державна служба зайнятості може стати основним партнером роботодавців про пошуку кандидатів для працевлаштування. Причин цьому декілька:

- послуги державної служби зайнятості з добору працівників є безкоштовними для роботодавців;

<sup>82</sup> Наказ Міністерства соціальної політики України «Про затвердження форми звітності № 3-ПН «Інформація про попит на роботу силу (вакансії) та Порядку її подання» від 31.05.2013 №316. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0988-13#Text>

- база даних цієї державної установи дозволяє ефективно підібрати кандидатів для виконання робітничих функцій, перш за все;
- через державну службу зайнятості можна підібрати кандидата на працевлаштування з числа осіб з інвалідністю та інших осіб, які користуються додатковими гарантіями у сфері зайнятості, не для формального виконання квоти, а для отримання економічної та соціальної вигоди.

Тож якщо роботодавець вирішить самостійно шукати працівників, не звертаючись до державної служби зайнятості та не подаючи до неї інформації про вакансії, то він може це вільно робити.

У випадку, коли роботодавець вимушений **масово звільняти працівників**, то про свій намір скоротити штатну чисельність працівників роботодавець повинен повідомити державну службу зайнятості у порядку, передбаченому Наказом Міністерства соціальної політики України «Про затвердження форми звітності **№4-ПН «Інформація про заплановане масове вивільнення працівників у зв'язку із змінами в організації виробництва і праці» та Порядку її подання»** від 31.05.2013 р. №317<sup>83</sup>.

**Неподання інформації про заплановане масове вивільнення працівників за формою №4-ПН тягне за собою настання для роботодавця відповідальності** згідно з частиною шостою статті 53 Закону України «Про зайнятість населення». У разі неподання або порушення роботодавцем встановленого порядку подання інформації про заплановане масове вивільнення працівників, тягне за собою штраф у чотирикратному розмірі мінімальної заробітної плати. Тому зупинимося на даній звітності більш детально.

**Роботодавець, у якого заплановано масове вивільнення працівників** на підставі пункту першого статті 40 КЗпП України у зв'язку із змінами в організації виробництва і праці, у тому числі ліквідацією, реорганізацією або перепрофілюванням підприємств, установ, організацій, скороченням чисельності або штату працівників підприємства, установи, організації незалежно від форми власності, виду діяльності та господарювання повинен подати інформацію **за два місяці до вивільнення**. Таке зобов'язання згідно із Законом України «Про зайнятість населення» цілком відповідає обов'язку роботодавця, визначеного у статті 49-2 КЗпП України. Незважаючи на те, що вказані норми законів нічого не говорять про фізичних осіб-підприємців, але варто пам'ятати, що на них поширюються ті ж самі обов'язки роботодавця, як і на юридичних осіб, за виключенням випадків, які прямо визначають особливості правового статусу та діяльності фізичних осіб-підприємців.

**Масовим вивільненням** за ініціатииви роботодавця відповідно до статті 48 Закону України «Про зайнятість населення» є одноразове або протягом одного місяця вивільнення 10 і більше працівників на підприємстві, в установі та організації з чисельністю від 20 до 100 працівників / вивільнення 10 і більше відсотків працівників на підприємстві, в установі та організації з чисельністю від 101 до 300 працівників, чи протягом трьох місяців вивільнення 20 і більше відсотків працівників на підприємстві, в установі, організації незалежно від чисельності працівників.

Наступним звітом, який має подавати роботодавець у випадку необхідності, є **звіт про зайнятість і працевлаштування осіб з інвалідністю за формою №10 – ПОІ (річна)** відповідно до Наказу Міністерства соціальної політики України «Про затвердження форми звітності №10-ПОІ (річна) «Звіт про зайнятість і працевлаштування осіб з інвалідністю» та Інструкції щодо її

---

<sup>83</sup> Наказ Міністерства соціальної політики України «Про затвердження форми звітності №4-ПН «Інформація про заплановане масове вивільнення працівників у зв'язку із змінами в організації виробництва і праці» та Порядку її подання» від 31.05.2013 №317. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0989-13#Text>

заповнення» від 27.08.2020 р. №591<sup>84</sup>. Звіт про зайнятість і працевлаштування осіб з інвалідністю заповнюють роботодавці за формою № 10-ПОІ, в яких за основним місцем роботи працює вісім і більше осіб. Такий звіт подається роботодавцем **щороку до 1 березня** до Фонду соціального захисту інвалідів відповідно до Порядку подання підприємствами, установами, організаціями та фізичними особами, що використовують найману працю, звітів про зайнятість і працевлаштування осіб з інвалідністю та інформації, необхідної для організації їх працевлаштування», затвердженого Постановою Кабінету Міністрів України «Деякі питання реалізації норм Законів України «Про основи соціальної захищеності осіб з інвалідністю в Україні» та «Про зайнятість населення» від 31.01.2007 р. №70<sup>85</sup>.

Звітність за формою №10-ПОІ пов'язана з реалізацією гарантій у сфері зайнятості населення для осіб з інвалідністю. Відповідно до статті 19 Закону України «Про основи соціальної захищеності осіб з інвалідністю в Україні» від 21.03.1991 р. №875-ХІІ<sup>86</sup> для підприємств, установ, організацій, у тому числі підприємств, організацій громадських організацій осіб з інвалідністю, фізичних осіб, які використовують найману працю, установлюється **норматив** робочих місць для працевлаштування осіб з інвалідністю у розмірі чотирьох відсотків середньооблікової чисельності штатних працівників облікового складу за рік, а якщо **працює від 8 до 25 осіб, - у кількості одного робочого місця**.

Роботодавці, у яких середньооблікова чисельність працюючих осіб з інвалідністю менша, ніж визначено у вищеназваній статті 19 Закону України «Про основи соціальної захищеності осіб з інвалідністю в Україні», щороку сплачують відповідним відділенням Фонду соціального захисту інвалідів адміністративно-господарські санкції, сума яких визначається в розмірі середньої річної заробітної плати у роботодавця за кожне робоче місце, призначене для працевлаштування особи з інвалідністю і не зайняте особою з інвалідністю. Для роботодавців, у яких працює від 8 до 15 осіб, розмір адміністративно-господарських санкцій за робоче місце для працевлаштування особи з інвалідністю і не зайняте особою з інвалідністю визначається в розмірі половини середньої річної заробітної плати у роботодавця. Такий вид адміністративно-господарської санкції передбачено у статті 20 Закону України «Про основи соціальної захищеності осіб з інвалідністю в Україні».

Особи з інвалідністю не є єдиною **категорією осіб, які користуються додатковими гарантіями у сприянні працевлаштуванню**. Повний їх перелік визначено у статті 14 Закону України «Про зайнятість населення». Серед них: учасники бойових дій, зазначені у пунктах 19-21 частини першої статті 6 Закону України «Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту»; особи, яким до настання права на пенсію за віком відповідно до статті 26 Закону України «Про загальнообов'язкове державне пенсійне страхування» залишилося 10 і менше років; молодь, яка закінчила або припинила навчання у закладах загальної середньої, професійної (професійно-технічної), фахової передвищої та вищої освіти, звільнилася із строкової військової або альтернативної (невійськової) служби (протягом шести місяців після закінчення або припинення навчання чи служби) і яка вперше приймається на роботу; особи, яким виповнилося 15 років

---

<sup>84</sup> Наказ Міністерства соціальної політики України «Про затвердження форми звітності № 10-ПОІ (річна) «Звіт про зайнятість і працевлаштування осіб з інвалідністю» та Інструкції щодо її заповнення» від 27.08.2020 №591. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1007-20#Text>

<sup>85</sup> Постанова Кабінету Міністрів України «Деякі питання реалізації норм Законів України «Про основи соціальної захищеності осіб з інвалідністю в Україні» та «Про зайнятість населення» від 31 січня 2007 р. №70. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/70-2007-n#n49>

<sup>86</sup> Закон України «Про основи соціальної захищеності осіб з інвалідністю в Україні» від 21 березня 1991 р. №875-ХІІ. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/875-12#n152>

та які за згодою одного з батьків або особи, яка їх замінює, можуть як виняток прийматися на роботи; інші категорії громадян. **Перелік, визначений у статті 14 Закону України «Про зайнятість населення» є виключним.**

Для працевлаштування осіб, визначених у статті 14 Закону України «Про зайнятість населення», за виключенням осіб з інвалідністю, для роботодавців **з чисельністю понад 20 осіб встановлюється квота у розмірі 5 відсотків** середньооблікової чисельності штатних працівників за попередній календарний рік. Для працевлаштування осіб, яким до настання **права на пенсію за віком залишилося 10 і менше років**, підприємствам, установам та організаціям з чисельністю штатних працівників **від 8 до 20 осіб** встановлюється **квота у розмірі не менше однієї особи** у середньообліковій чисельності штатних працівників. Роботодавці самостійно розраховують квоту та щорічно інформують про це державну службу зайнятості.

Якщо для виконання умови про дотримання квоти з працевлаштування осіб з інвалідністю у законодавстві прямо передбачено, що така вимога поширюється й на роботодавців з числа фізичних осіб – підприємців, то **норми щодо квотування з працевлаштування окремих категорій громадян**, визначених у статті 14 Закону України «Про зайнятість населення» **є такими, що встановлені для роботодавців-юридичних осіб**, навіть якщо вони належать до малого бізнесу.

Роботодавці – юридичні особи **щороку, не пізніше 01 лютого після звітного року, подають до центру зайнятості інформацію про зайнятість і працевлаштування громадян, що мають додаткові гарантії** у сприянні працевлаштуванню відповідно до Порядку надання роботодавцями державній службі зайнятості інформації про зайнятість та працевлаштування громадян, що мають додаткові гарантії у сприянні працевлаштуванню, затвердженого Наказом Міністерства соціальної політики України від 16.05.2013 р. №271<sup>87</sup>. Приймаючи рішення про те, подавати чи не подавати до державної служби зайнятості інформації про зайнятість і працевлаштування громадян, що мають додаткові гарантії у сприянні працевлаштуванню, варто пам'ятати, що у разі невиконання роботодавцем протягом року квоти для працевлаштування зазначених осіб з нього стягується штраф за кожну необґрунтовану відмову у працевлаштуванні таких осіб у межах відповідної квоти у двократному розмірі мінімальної заробітної плати, встановленої на момент виявлення порушення. Зазначений штраф накладається Державною інспекцією з питань праці України за інформацією, отриманою від державної служби зайнятості.

**Роботодавці – юридичні особи повинні подавати до органів державної статистики «Звіт з праці» за формою державного статистичного спостереження №1-ПВ (місячна)**, яка визначена Наказом Державної служби статистики України «Про затвердження форм державного статистичного спостереження №1-ПВ (місячна) та №1-ПВ (квартальна) «Звіт з праці» від 10.06.2016 р. №90<sup>88</sup> відповідно до Наказу Державного комітету статистики України «Про затвердження Інструкції щодо заповнення форми державного статистичного спостереження №1-ПВ (місячна) «Звіт з праці» від 26.10.2009 р. №403<sup>89</sup> подають такі форми звітності до 7 числа місяця, наступного за звітним.

<sup>87</sup> Наказ Міністерства соціальної політики України «Про затвердження Порядку надання роботодавцями державній службі зайнятості інформації про зайнятість та працевлаштування громадян, що мають додаткові гарантії у сприянні працевлаштуванню» від 16.05.2013 №271. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0841-13#Text>

<sup>88</sup> Наказ Державної служби статистики України «Про затвердження форм державного статистичного спостереження №1-ПВ (місячна) та №1-ПВ (квартальна) «Звіт з праці» від 10.06.2016 №90. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0090832-16#Text>

<sup>89</sup> Наказ Державного комітету статистики України «Про затвердження Інструкції щодо спостереження форми державного статистичного спостереження №1-ПВ «Звіт з праці» від 26.10.2009 №403. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1211-09#Text>

**Неподання органам державної статистики даних** для проведення державних статистичних спостережень або подання їх недостовірними, не в повному обсязі, не за формою, передбаченою звітно-статистичною документацією, чи із запізненням, незабезпечення належного стану первинного обліку відповідно до **статті 186-3 Кодексу про адміністративні правопорушення України** тягнуть за собою накладення штрафу на посадових осіб та громадян – суб'єктів підприємницької діяльності – від десяти до п'ятнадцяти неоподатковуваних мінімумів доходів громадян.

## ГЛАВА 6. Звільнення працівників

Звільнення працівника відбувається за ініціативою працівника, за ініціативою роботодавця чи у зв'язку з настанням об'єктивних обставин.

**Підстави дострокового припинення трудових відносин, що перелічені у статті 36 КЗпП України, які не пов'язані з волею працівника, роботодавця чи їх обох припинити трудові відносини**, належать до підстав, які пов'язані з настанням об'єктивних обставин, що не залежать безпосередньо від ефективного та добросовісного виконання обов'язків за трудовим договором однією із сторін.

Окремо визначається така підстава для звільнення працівника як **не проходження працівником випробування** протягом строку, визначеного у наказі про прийняття працівника на роботу. У такому випадку роботодавець **звільняє працівника за статтею 28 КЗпП України**.

**Працівник, який бажає звільнитися за власною ініціативою, повинен подати роботодавцю заяву про звільнення за власним бажанням за два тижні**, що є строком повідомлення роботодавця, який відліковується з наступного дня після дати подання (дати реєстрації) заяви роботодавцю. Однак відповідно до частини **першої статті 38 КЗпП України** працівник має право самостійно визначити бажану для нього дату звільнення через настання обставин, зумовлених неможливістю продовжувати виконувати роботу, які мають бути пов'язані з об'єктивними причинами, зокрема, працевлаштування чоловіка чи дружини в іншій місцевості, догляд за дитиною до досягнення нею чотирнадцятирічного віку тощо. Якщо причини, зазначені у заяві працівника дійсно є поважними, то роботодавець повинен звільнити працівника у визначений ним строк. Коли працівник ініціює сам своє звільнення, то дострокове розірвання припинення безстрокового трудового договору проводиться за статтею 38 КЗпП України, а строкового – за статтею 39 КЗпП України.

КЗпП України містить вичерпний перелік підстав для звільнення працівника з ініціативи роботодавця, що передбачені у статтях 40 та 41 КЗпП України. Серед них найбільш обговорюваними є такі підстави:

- зміни в організації виробництва і праці, в тому числі ліквідації, реорганізації, банкрутства або перепрофілювання підприємства, установи, організації, скорочення чисельності або штату працівників (пункт 1 статті 40 КЗпП України);
- систематичне невиконання працівником без поважних причин обов'язків, покладених на нього трудовим договором або правилами внутрішнього трудового розпорядку, якщо до працівника раніше застосовувалися заходи дисциплінарного чи громадського стягнення (пункт 3 статті 40 КЗпП України);
- прогул (в тому числі відсутність на роботі більше трьох годин протягом робочого дня) без поважних причин (пункт 4 статті 40 КЗпП України);

- поява на роботі в нетверезому стані, у стані наркотичного або токсичного сп'яніння (пункт 7 статті 40 КЗпП України);
- винні дії працівника, який безпосередньо обслуговує грошові, товарні або культурні цінності, якщо ці дії дають підстави для втрати довір'я до нього з боку власника або уповноваженого ним органу (пункт 2 статті 41КЗпП України).

КЗпП України достатньо детально визначаються обмеження, що супроводжують, перш за все, **звільнення з ініціативи роботодавця, визначеного пунктом 1 статті 40 КЗпП України**. Відповідно до статті 42 КЗпП України при **скороченні чисельності чи штату працівників** у зв'язку із змінами в організації виробництва і праці переважне право на залишення на роботі надається працівникам з більш високою кваліфікацією і продуктивністю праці. При рівних умовах продуктивності праці і кваліфікації перевага в залишенні на роботі надається, зокрема, сімейним – при наявності двох і більше утриманців, особам, в сім'ї яких немає інших працівників з самостійним заробітком, працівникам з числа колишніх військовослужбовців строкової служби, військової служби за призовом під час мобілізації, на особливий період, військової служби за призовом осіб офіцерського складу та осіб, які проходили альтернативну (невійськову) службу – протягом двох років з дня звільнення їх зі служби.

Також, при визначенні пункту 1 статті 40 КЗпП України як підставу звільнення працівника, такий працівник протягом одного року має право на укладення трудового договору у разі поворотного прийняття на роботу, якщо роботодавець проводить прийняття на роботу працівників аналогічної кваліфікації. Однак таке переважне право, визначене статтею 42-1 КЗпП України поширюється на осіб, які мають переважне право залишитися на роботі.

Виходячи зі змісту статей 42, 42-1 КЗпП України **ключовим фактором**, який впливає на рішення роботодавця щодо звільнення працівника чи збереження такого на робочому місці є **рівень кваліфікації і продуктивності праці**. Господарський кодекс України не лише наділив роботодавця правом самостійно встановлювати чисельність працівників і складати штатний розпис (стаття 64), а й чітко окреслив на підставі яких принципів ведеться підприємницька діяльність. Відповідно до статті 44 Господарського кодексу України роботодавець не лише самостійно обирає вид підприємницької діяльності, визначає програму діяльності, включаючи вибір поставальників і споживачів продукції, а й вільно наймає працівників. Тобто **саме роботодавець наділений правом визначати**, праця якого працівника буде краще сприяти досягненню спланованих економічних і соціальних результатів та одержанню прибутку. Однак КЗпП України збалансовує такі права роботодавця, **обмежуючи права роботодавця звільняти працівників, керуючись суб'єктивними, а не об'єктивними чинниками**.

Визначення терміну «кваліфікація» можна знайти у Законі України «Про освіту» від 5.09.2017 р. №2145-VIII<sup>90</sup>. Кваліфікація – це визнана уповноваженим суб'єктом та засвідчена відповідним документом стандартизована сукупність здобутих особою компетентностей (результатів навчання). Компетентність, зі свого боку, - це динамічна комбінація знань, умінь, навичок, способів мислення, поглядів, цінностей, інших особистих якостей, що визначає здатність особи успішно соціалізуватися, провадити професійну та/або подальшу навчальну діяльність.

**Продуктивність роботи працівника визначається правилами з нормування праці**, а також іншими локальними актами, пов'язаними з вимірюванням якості роботи працівника, зокрема **ключовими показниками ефективності**, якщо вони запроваджені у роботодавця.

Беручи до уваги ритм життя сьогодення, визначати ефективність роботи працівника виключно

<sup>90</sup> Закон України «Про освіту» від 5 вересня 2017 р. №2145-VIII. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>



за формальними ознаками не достатньо. Перш за все, порівнюючи кваліфікації, таке **порівняння можна проводити за рівнозначними посадами серед працівників, які виконують роботу однакової складності**. У цьому випадку до уваги приймається рівень кваліфікації, розряд робітника, самостійне підвищення кваліфікації працівником без відриву від виробництва. Під продуктивністю праці розуміється, перш за все, виконання умов про нормування праці. Проте поза увагою залишається така ознака «здорових» трудових відносин як взаємини між членами трудового колективу та робоча атмосфера, яка проявляється при взаємодії працівників один з одним. Тому, якщо роботодавець приймає рішення про того, хто має залишитися на роботі при скороченні чисельності працівників, які займають однакові посади, мають рівнозначну кваліфікацію та виконують рівнозначні функції, має враховуватися й психологічний клімат, що пов'язується з кожним працівником, що може у юридичній площині питання підтверджуватися відсутністю дисциплінарних стягнень. Для ММБ ця ознака має важливе значення, навіть якщо КЗпП України прямо її не виділяє. Практика реалізації трудових відносин складалася таким чином, що інколи зміна в організації виробництва і праці, наслідком чого є зменшення штатної чисельності працівників, є чи не єдиним способом припинення трудових відносин з конфліктними та непродуктивними працівниками.

Роботодавцю треба бути готовим до того, що звільнені працівники можуть оскаржувати своє звільнення до суду. Якщо у пункті 19 Постанови Пленуму Верховного суду України «Про практику розгляду судами трудових спорів» від 06.11.1992 р. № 9<sup>91</sup> зазначається, що, розглядаючи трудові спори, пов'язані зі звільненням за пунктом 1 статті 40 КЗпП України, суди зобов'язані з'ясувати, чи дійсно у роботодавця мали місце зміни в організації виробництва і праці, скорочення чисельності або штату працівників, чи додержано роботодавцем норм законодавства, що регулюють вивільнення працівника, які є докази щодо змін в організації виробництва і праці, про те, що працівник відмовився від переведення на іншу роботу або що роботодавець не мав можливості перевести працівника з його згоди на іншу роботу у роботодавця, чи не користувався вивільнюваний працівник переважним правом на залишення на роботі та чи попереджував роботодавець працівника за два місяці про наступне вивільнення.

На сьогоднішній день, **суди визнають виключно за роботодавцем право визначати доцільність змін в організації виробництва і праці**, що має своїм наслідком скорочення штатної чисельності працівників, тобто не ставлять під сумнів реальність наміру роботодавця, але зберігають увагу до дотримання роботодавцем процедури скорочення працівників.

Коли роботодавець незадоволений роботою працівника, але у нього немає реального підтвердження порушення працівником своїх обов'язків, визначених трудовим договором та правилами внутрішнього трудового розпорядку, то для **звільнення за пунктом 3 статті 40 КЗпП України** лише відчуття незадоволення у роботодавця не достатньо. Перш за все, у цьому випадку необхідно **дотримуватися процедури притягнення працівника до дисциплінарного стягнення**.

Відповідно до статті 139 КЗпП України працівники зобов'язані працювати чесно і сумлінно, своєчасно і точно виконувати розпорядження роботодавця, додержувати трудової і технологічної дисципліни, вимог нормативних актів про охорону праці, дбайливо ставитися до майна роботодавця.

**Вимоги до трудової дисципліни прописуються у правилах внутрішнього трудового розпорядку**. Саме у правилах внутрішнього трудового розпорядку визначається яким чином роботодавець доводить до відома працівника свої доручення, наприклад, в усній та письмовій формі чи

<sup>91</sup> Постанова Пленуму Верховного Суду України «Про практику розгляду судами трудових спорів» від 06.11.1992 №9. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0009700-92#Text>



лише у письмовій формі, а якщо у письмовій формі, то визначається спосіб надання доручення (наказ, лист електронною поштою, повідомлення іншими засобами телекомунікаційного зв'язку, оголошення на стенді у виробничому приміщенні, доручення через ІТ-програми для групової комунікації, що використовуються роботодавцем тощо), а також те, як роботодавець визначає для себе підтвердження ознайомлення працівника зі своїм розпорядженням. Відповідно до пункту 24 Типових правил внутрішнього трудового розпорядку для робітників і службовців підприємств, установ, організацій 1984 р. порушення трудової дисципліни, тобто невиконання чи неналежне виконання з вини працівника покладених на нього трудових обов'язків тягне за собою застосування заходів дисциплінарного стягнення, а також застосування інших заходів, передбачених чинним законодавством.

У статті 147 КЗпП України закріплено, що за порушення трудової дисципліни до працівника може бути застосовано тільки один з таких заходів стягнення: догана, звільнення. У типових правилах внутрішнього трудового розпорядку визначаються й інші проміжні заходи притягнення до дисциплінарної відповідальності, такі як зауваження, строга догана, переведення на нижчеоплачувану роботу чи посаду на строк до трьох місяців, однак ці проміжні заходи дисциплінарного стягнення мають бути відображені у затверджених роботодавцем правилах внутрішнього трудового розпорядку. Звільнення є крайнім способом притягнення до дисциплінарної відповідальності, що передбачає дотримання процедури.

**Дисциплінарне стягнення застосовується роботодавцем безпосередньо за виявленням проступку, але не пізніше одного місяця з дня його виявлення, не рахуючи часу звільнення працівника від роботи у зв'язку з тимчасовою непрацездатністю або перебування його у відпустці. Дисциплінарне стягнення не може бути накладене пізніше шести місяців з дня вчинення проступку.** Такі строкові обмеження передбачені у статті 148 КЗпП України. Ці строки означають, що роботодавцю має стати відомо про проступок не пізніше шести місяців з дня вчинення проступку, а застосувати дисциплінарне стягнення він має не пізніше місяця з дня виявлення проступку.

З урахуванням статті 149 КЗпП України до застосування дисциплінарного стягнення роботодавець повинен зажадати від порушника трудової дисципліни письмові пояснення. За кожне порушення трудової дисципліни може бути застосовано лише одне дисциплінарне стягнення. При обранні виду стягнення роботодавець повинен враховувати ступінь тяжкості вчиненого проступку і заподіяну ним шкоду, обставини, за яких вчинено проступок, і попередню роботу працівника. **Стягнення оголошується в наказі (розпорядженні) і повідомляється працівникові під розписку.**

Якщо працівник відмовляється надати письмові пояснення щодо причин чи підстав порушення трудової дисципліни, яке його пред'являється роботодавцем, то це не є перешкодою для застосування стягнення. У такому разі роботодавець має скласти акт про відмову, що буде підтверджено підписами інших працівників. Наказ (розпорядження) про застосування дисциплінарного стягнення із зазначенням мотивів його застосування доводиться до відома працівника під його підпис про ознайомлення. Якщо працівник відмовляється ознайомлюватися з таким наказом, то про це також складається акт.

Законодавче обмеження, що за один проступок може бути застосовано одне дисциплінарне стягнення не означає, що після вчинення проступку, наприклад, псування обладнання роботодавця, що мало наслідком несення непередбачуваних витрат на ремонт, та накладення дисциплінарного стягнення працівник може, у наступному, псувати обладнання роботодавця без жодних для нього наслідків. Ні. Це означає, що **при вчиненні проступку не можна одночасно накладати дисциплінарне стягнення у вигляді догани та звільнення.**

**Для звільнення за порушення трудової дисципліни за пунктом 3 статті 40 КЗпП України необхідним є поєднання таких критеріїв:**

- до працівника була спочатку застосована догана,
- протягом року після накладення догани чи застосування іншого виховного заходу дисциплінарного впливу працівник знову не виконує чи неналежно виконує свої трудові обов'язки, чим знову порушує трудову дисципліну,
- для прийняття рішення про звільнення як вид дисциплінарного стягнення не обов'язково, щоб працівник вчинив теж саме порушення, за яке до нього раніше застосовувалася догана,
- працівник не виправив свою поведінку, не став більш відповідальніше ставитися до виконання своїх трудових обов'язків, визначених трудовим договором та правилами внутрішнього трудового розпорядку та вчергове вчинив порушення своїх зобов'язань протягом року. У цьому й проявляється систематичність як ознака підстави для звільнення за пунктом 3 статті 40 КЗпП України: порушення трудової дисципліни два і більше разів, накладення на працівника двох чи більше інших дисциплінарних стягнень на наказом (розпорядженням) роботодавця, які не були зняті, протягом одного року з моменту накладення першого дисциплінарного стягнення,
- роботодавець виявив чергове порушення трудової дисципліни, пов'язане з невиконанням чи неналежним виконанням трудових обов'язків працівника протягом місяця, затребував у працівника пояснення, які підтвердили відсутність поважних причин для порушення та вини працівника, і прийняв рішення про звільнення.

**Прогул, тобто відсутність на робочому місці більше трьох годин** протягом робочого дня за відсутності поважних причин, також є одним з проявів порушення трудової дисципліни, але визначається як окрема підстава для звільнення за пунктом 4 статті 40 КЗпП України. КЗпП України прямо не говорить про те, що працівник має бути відсутнім на роботі три години підряд. Кваліфікаційною ознакою є сам факт відсутності на роботі протягом робочого дня три години. У пункті 25 типових правил внутрішнього трудового розпорядку зауважується, що прогулом вважається неявка на роботу за відсутності поважної причини протягом усього робочого дня, а не лише відсутність у середині робочого дня. Однак у законодавстві немає пояснення щодо застосування критерію сукупності годин відсутності на робочому місці.

**Визначення ознак того, що є поважною чи не поважною причиною відсутності має здійснюватися індивідуально.** Перш за все, сам факт невиходу на роботу чи відсутності на робочому місці має оцінюватися нетиповістю поведінки працівника, відсутністю будь-якого попередження роботодавця про несвоєчасну появу на роботі та причини цього. Наприклад, один з батьків не повідомив роботодавця про те, що у нього захворіла дитина і вони очікують на прийом у лікаря у лікарні, але це може бути згодом підтверджено відповідною довідкою, або працівник не повідомив, що він потрапив у ДТП і очікує на наряд поліції, що може бути підтверджено протоколом огляду місця події тощо. Дуже часто причиною відсутності на роботі з нез'ясованих причин є пошук працівником нової роботи і оплачуваний робочий час він витрачає на проходження співбесіди чи випробування перед працевлаштуванням. Однак довести це роботодавцю буде вкрай важко, так як прямих доказів немає, є лише побічні ознаки і, можливо, свідчення свідків.

При прийнятті рішення про **звільнення за прогул** роботодавець також має дотримуватися визначеної у КЗпП України процедури щодо дотримання строків. Застосування дисциплінарного стягнення має бути реалізоване протягом одного місяця з дня виявлення. **Пунктом 4 статті 40 КЗпП України**, на відміну від пункту 3 статті 40 КЗпП України, не передбачаються такі

критерії як наявність попереднього дисциплінарного стягнення чи систематичність порушення трудової дисципліни. **Але роботодавцю доцільно застосовувати звільнення як крайній спосіб притягнення до дисциплінарної відповідальності з врахуванням ступеню тяжкості вчиненого проступку, заподіяної працівником шкоди, обставин, за яких вчинено проступок і попередню роботу працівника.**

**Поява чи перебування працівника на роботі у стані алкогольного чи наркотичного сп'яніння,** так само як і вживання алкогольних чи наркотичних засобів на робочому місці може бути підставою для звільнення за **пунктом 7 статті 40 КЗпП України.** Перебування на роботі у нетверезому стані також є одним з проявів порушення трудової дисципліни, незалежно від того, прямо чи опосередковано це пов'язано з його трудовими обов'язками.

Перед тим, як видати наказ (розпорядження) про звільнення за пунктом 7 статті 40 КЗпП України **роботодавець** також має дотримуватися процедури, передбаченої статтями 147-149 КЗпП України. Він **має зафіксувати сам факт перебування працівника у нетверезому стані.** Дізнатися про перебування працівника на робочому місці у нетверезому стані роботодавець може відповідно до службової записки чи записок від інших співробітників. Також роботодавець може отримати письмові пояснення інших працівників, які повідомлять про зовнішні прояви ознак алкогольного чи наркотичного сп'яніння, викликати поліцію чи швидку допомогу, скласти акт про перебування працівника на роботі у нетверезому стані, зробити копію відеоспостереження, якщо у роботодавця ведеться відеозйомка у встановленому порядку, порекомендувати працівникові пройти медичний огляд, вжити інших заходів, доцільних у такому випадку. Окрім цього, **роботодавець повинен зажадати письмових пояснень від працівника щодо його фізичного (фізіологічного) стану.**

Роботодавець може за аналогією закону при встановленні ознак алкогольного, наркотичного чи іншого сп'яніння у працівника та складанні відповідного акту про перебування працівника на робочому місці у нетверезому стані скористатися Інструкцією про порядок виявлення у водіїв транспортних засобів ознак алкогольного, наркотичного чи іншого сп'яніння або перебування під впливом лікарських препаратів, що знижують увагу та швидкість реакції, що затверджена спільним Наказом Міністерства внутрішніх справ України, Міністерства охорони здоров'я України від 09.11.2015 р. №1452/735<sup>92</sup>, у якій перелічено ознаки алкогольного сп'яніння (запах алкоголю з порожнини рота, порушення координації рухів, порушення мови, поведінка, що не відповідає обставині), наркотичного чи іншого сп'яніння або перебування під впливом лікарських препаратів (наявність однієї чи декількох ознак стану алкогольного сп'яніння, зружені чи дуже розширені зіниці, що не реагують на світло, сповільненість або навпаки підвищена жвавість чи рухливість ходи, мови).

**Лише медичним висновком можна прямо встановити факт перебування працівника у нетверезому стані чи відсутність такого,** так як у людини можуть бути зовнішні ознаки такого стану, проте їх причини можуть бути викликані проявом хвороби чи порушенням функціонування внутрішніх органів, тому у працівника немає ознак бути звільненим за порушення трудової дисципліни, але є підстави пройти медичне обстеження і зафіксувати тимчасову непрацездатність. **Суб'єктивне поверхнєве освічення фізичного стану одного працівника іншими може свідчити лише про підозру перебування у нетверезому стані, але цього не достатньо для звільнення, якщо працівник у своїх поясненнях заперечує цей факт.**

---

<sup>92</sup> Наказ Міністерства внутрішніх справ України, Міністерства охорони здоров'я України «Про затвердження Інструкції про порядок виявлення у водіїв транспортних засобів ознак алкогольного, наркотичного чи іншого сп'яніння або перебування під впливом лікарських препаратів, що знижують увагу та швидкість реакції» від 09.11.2015 №1452/735. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1413-15#Text>

Відповідно до статті 46 КЗпП України роботодавець може відсторонити працівника від роботи у разі: появи на роботі в нетверезому стані, у стані наркотичного або токсичного сп'яніння. Тому за фактом підозри перебування особи у нетверезому стані, що підкріплюється необхідними доказами, працівника може бути відсторонено від роботи, наприклад, до моменту видачі лікарем медичного висновку про протилежне. Тим не менш, зважаючи на тяжкість реальних чи потенційних негативних наслідків діяння працівника, працівника може бути звільнено за пунктом сьомим незалежно від того, чи був він відсторонений чи ні.

**Звільнення працівника за пунктом 2 статті 41 КЗпП України – за вчинення винних дій працівником**, який безпосередньо обслуговує грошові, товарні або культурні цінності, якщо ці дії дають підстави для втрати довір'я до нього з боку роботодавця, не відноситься до причин звільнення, пов'язаних з порушенням трудової дисципліни. Проте зазначена підстава для звільнення пов'язана із покладенням на працівника повної матеріальної відповідальності, порушенням ним правил провадження підприємницької діяльності роботодавця.

**КЗпП України не містить тлумачення того, що означає втрату довіри**, перш за все, тому що «довіра» є філософською категорією і означає наявність впевненості у чиїсь сумлінності, відвертості, у правильності чого-небудь і сформоване на цьому ставленні до кого-небудь<sup>93</sup>.

У абзаці другому пункту 28 Постанови Пленуму Верховного Суду України «Про практику розгляду судами трудових спорів» зазначається, що звільнення з підстав втрати довір'я суд може визнати обґрунтованим, якщо працівник, який безпосередньо обслуговує грошові або товарні цінності (зайнятий їх прийманням, зберіганням, транспортуванням, розподілом і т.п.) вчинив умисно або необережно такі дії, які дають роботодавцю підстави для втрати до нього довір'я (зокрема, порушення правил проведення операцій з матеріальними цінностями). При встановленні у передбаченому законом порядку факту вчинення працівниками розкрадання, хабарництва і інших корисливих правопорушень ці працівники можуть бути звільнені з підстав втрати довір'я до них і у тому випадку, коли зазначені дії не пов'язані з їх роботою.

**Статтю 134 КЗпП України визначено виключний перелік випадків, коли працівник може бути притягнений до повної матеріальної відповідальності, серед яких:**

- між працівником і роботодавцем відповідно до статті 135-1 КЗпП України укладено письмовий договір про взяття на себе працівником повної матеріальної відповідальності за незабезпечення цілісності майна та інших цінностей, переданих йому для зберігання або для інших цілей;
- майно та інші цінності були одержані працівником під звіт за разовою довіреністю або за іншими разовими документами;
- шкоди завдано недостатчею, умисним знищенням або умисним зіпсуванням матеріалів, напівфабрикатів, виробів (продукції), в тому числі при їх виготовленні, а також інструментів, вимірювальних приладів, спеціального одягу та інших предметів, виданих роботодавцем працівникові в користування.

На підставі статті 135-1 КЗпП України письмові договори про повну матеріальну відповідальність може бути укладено роботодавцем з працівниками, що досягли вісімнадцятирічного віку, які займають посади або виконують роботи, безпосередньо пов'язані із зберіганням, обробкою, продажем (відпустком), перевезенням або застосуванням у процесі виробництва переданих ним цінностей.

---

<sup>93</sup> Ожегов С. И. Словарь русского языка. – М.: Государственное издательство иностранных и национальных словарей, 1961. – С. 164

Хоч у КЗпП України зазначено, що перелік таких посад має затверджуватися Постановою Кабінету Міністрів України, досі є чинним перелік, затверджений за радянських часів. Серед посад, які передбачають покладення на працівників, що їх займають, повної матеріальної відповідальності відповідно до Постанови Державного комітету Ради Міністрів СРСР з праці та соціальних питань, Секретаріату Всерадянської центральної ради професійних спілок «Про затвердження переліку посад і робіт, які заміщуються чи виконуються працівниками, з якими підприємством, установою, організацією можуть укладатися письмові договори про повну матеріальну відповідальність за незабезпечення збереження цінностей, переданих ним для зберігання, обробки, продажу (відпуску), перевезення чи використання у процесі виробництва, а також типового договору про повну індивідуальну матеріальну відповідальність» від 28.12.1977 р. №447/24 визначені:

- завідувачі касами, завідувачі коморами цінностей, завідувачі камерами схову, завідувачі складами та їх заступники;
- завідувачі (директора при відсутності завідувачів відділами та секцій) магазинами і їх заступники; завідувачі закупівельних пунктів; завідувачі товарними секціями (відділами), відділами замовлень магазинів і їх заступники, начальники цехів і дільниць підприємств торгівлі та їх заступники;
- начальники товарних і товарно-перевалочних ділянок; старші товарознавці і товарознавці, безпосередньо обслуговуючі матеріальні цінності;
- завідувачі підприємствами громадського харчування та їх заступники, завідувачі виробництвом, начальники цехів (ділянок) і їх заступники, старші адміністратори і адміністратори залів (метрдетелі) підприємств громадського харчування;
- роботи по прийманню від населення предметів культурно-побутового призначення і інших матеріальних цінностей на зберігання, в ремонт і для виконання інших операцій, пов'язаних з виготовленням, відновленням або поліпшенням якості цих предметів (цінностей), їх зберігання, виконання інших операцій з ними, по видачі на прокат населенню предметів культурно-побутового призначення;
- роботи з продажу (відпуску) товарів (продукції), їх підготовці до продажу незалежно від форм торгівлі та профілю підприємства (організації);
- роботи з приймання та обробки для доставки (супроводу) вантажу, багажу, поштових відправлень та інших матеріальних і грошових цінностей, їх доставці (супроводу), видачі (здачі).

Окрім індивідуальної повної матеріальної відповідальності, у випадку, коли неможливо чітко розмежувати матеріальну відповідальність між працівниками, наприклад, при змінному режимі роботи, роботодавець може застосовувати правила притягнення до колективної (бригадної) відповідальності відповідно до статті 135-2 КЗпП України та Наказу Міністерства праці України «Про затвердження Переліку робіт, при виконанні яких може запроваджуватися колективна (бригадна) матеріальна відповідальність, умови її застосування і Типового договору про колективну (бригадну) матеріальну відповідальність» від 12.05.1996 р. №43<sup>95</sup>.

Отже, наявність посади працівника у переліку робіт, що дозволяє покласти на працівника повну

---

<sup>95</sup> Наказ Міністерства праці України «Про затвердження Переліку робіт, при виконанні яких може запроваджуватися колективна (бригадна) матеріальна відповідальність, умови її застосування і Типового договору про колективну (бригадну) матеріальну відповідальність» від 12.05.1996 №43. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0286-96#Text>

матеріальну відповідальність, передбачає, що роботодавець покладає на цього працівника підвищені очікування щодо його порядності, чесності та відповідальності. **Однак наявність посади у визначеному вище переліку ще не означає, що роботодавець за самим цим фактом втратить довіру до працівника.** Серед іншого, необхідно враховувати дотримання правил внутрішнього трудового розпорядку, посадової (робочої) інструкції працівника, а також правила провадження того чи іншого виду діяльності, затверджених законодавством України, зі змісту яких впливатимуть підстави для втрати довіри.

Наприклад, працівник порушив Порядок провадження торговельної діяльності та правила торговельного обслуговування на ринку споживчих товарів, що затверджені Постановою Кабінету Міністрів України від 15.06.2006 р. №833<sup>96</sup>, а саме пункти 22-23 щодо проведення розрахунку покупця та видачі йому документа установленої форми на повну суму проведеної операції, який засвідчує факт купівлі товару та/або надання послуги. Також працівник може порушити пункти 29-30 Правил роздрібної торгівлі непродовольчими товарами, затверджених Наказом Міністерства економіки України від 19.04.2007 р. №104<sup>97</sup> щодо доставки товару, який підлягає гарантійному обслуговуванню. Найпоширенішою підставою для звільнення працівника за пунктом 2 статті 41 КЗпП України є порушення відповідальним працівником Положення про ведення касових операцій у національній валюті в Україні, затвердженого Постановою Правління Національного банку України від 29.12.2017 р. №148<sup>98</sup>, умов договору транспортного експедирування, укладеного з урахуванням вимог Закону України «Про транспортно-експедиторську діяльність» від 1.07.2004 р. №1955-IV<sup>99</sup>.

Серед кваліфікаційних ознак звільнення за пунктом 2 статті 41 КЗпП України є вимога щодо вини працівника – вчинення ним протиправних дій чи, навпаки, його бездіяльність. Відповідно до статті 130 КЗпП України при покладенні матеріальної відповідальності права і законні інтереси працівників гарантуються шляхом встановлення відповідальності тільки за пряму дійсну шкоду, лише у межах та в порядку, передбачених законодавством, і за умови, коли така шкода заподіяна роботодавцю винними протиправними діями (бездіяльністю) працівника.

Факт втрати роботодавцем довіри до працівника, який виконує функції, визначені у пункті 2 статті 41 КЗпП України не передбачає, що перед звільненням роботодавець має довести вину працівника у суді. Тому для звільнення достатньо внутрішнього розслідування з наявністю відповідних документів.

Правила, визначені у статтях 147-149 КЗпП України при звільненні працівника за пунктом 2 статті 41 КЗпП України, не застосовуються, але якщо роботодавець затребує пояснень працівника щодо причин вчинення дій, які визнаються роботодавцем винними, отримає письмові пояснення інших осіб, які володіють необхідною інформацією, складе акт про встановлення винних дій працівника, на якого покладено повну матеріальну відповідальність, що покладеться в основу наказу про звільнення працівника, то це дозволить захистити інтереси роботодавця

---

<sup>96</sup> Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку провадження торговельної діяльності та правил торговельного обслуговування на ринку споживчих товарів» від 15 червня 2006 р. №833.– Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/833-2006-n#Text>

<sup>97</sup> Наказ Міністерства економіки України «Про затвердження Правил роздрібної торгівлі непродовольчими товарами» від 19.04.2007 №104. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1257-07#Text>

<sup>98</sup> Постанова Правління Національного банку України «Про затвердження Положення про ведення касових операцій у національній валюті в Україні» від 29.12.2017 №148. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0148500-17#Text>

<sup>99</sup> Закон України «Про транспортно-експедиторську діяльність» від 1 липня 2004 р. №1955-IV. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1955-15#Text>



у суді у випадку оскарження звільнення.

Роботодавець, приймаючи рішення про звільнення працівника за своєю ініціативою, має пам'ятати, що відповідно до статті 43 КЗпП України розірвання трудового договору за пунктами 1, 2-5, 7 статті 40 і пунктами 2 і 3 статті 41 КЗпП України (деякі з них були розглянуті вище) може бути проведено лише **за попередньою згодою виборного органу (профспілкового представника), первинної профспілкової організації**, членом якої є працівник. Але відповідно до статті 43-1 КЗпП України розірвання трудового договору з ініціативи роботодавця **допускається без згоди** виборного органу первинної профспілкової організації (профспілкового представника) у випадках, зокрема, звільнення працівника, який не є членом первинної профспілкової організації, що діє на підприємстві, в установі, організації, звільнення з підприємства, установи, організації, де **немає первинної профспілкової організації**. У зазначених статтях **нічого не сказано про особливості звільнення роботодавцем, який є фізичною особою-підприємцем**. Однак виходячи з визначення первинної організації профспілки, наданого у статті 1 Закону України «Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності» від 15.09.1999 р. №1045-XIV<sup>100</sup>, якою визнається добровільне об'єднання членів профспілки, які, як правило, працюють на одному підприємстві, в установі, організації незалежно від форми власності і виду господарювання або у фізичної особи, яка використовує найману працю, то роботодавцям – фізичним особам – підприємцям треба виконувати вимоги статті 43 КЗпП України за наявності відповідних підстав.

Дуже часто у практиці зустрічається звільнення за пунктом 1 статті 36 КЗпП України, коли роботодавець хоче припинити трудові відносини з працівником за відсутності підстав, передбачених статтями 40, 41 КЗпП України, а працівник не бажає звільнитися за власним бажанням за статтею 38 КЗпП України, тоді сторони домовляються про припинення трудових відносин за угодою сторін. **При досягненні домовленості про звільнення працівника за угодою сторін звільнення відбувається у строк, визначений сторонами**. Відмова від звільнення також передбачає двосторонню згоду, тому працівник не може «відкликати» свою згоду на звільнення як, наприклад, при звільненні за власним бажанням відповідно до статті 38 КЗпП України.

Розглянувши особливості прийняття рішення про припинення трудового договору за ініціативою обох чи однієї із сторін, необхідно приділити окрему увагу процедурі оформлення звільнення. Відповідно до статті 47 КЗпП України роботодавець зобов'язаний **у день звільнення видати працівникові належно оформлену трудову книжку і провести з ним розрахунок** у строки, зазначені в статті 116 КЗпП України. У разі звільнення працівника з ініціативи роботодавця він зобов'язаний також у день звільнення видати йому копію наказу про звільнення з роботи. В інших випадках звільнення копія наказу видається на вимогу працівника.

Згідно зі статтею 116 КЗпП України **при звільненні працівника виплата всіх сум, що належать йому від роботодавця, провадиться в день звільнення**. Якщо працівник у день звільнення не працював, то зазначені суми мають бути виплачені не пізніше наступного дня після пред'явлення звільненим працівником вимоги про розрахунок. Про нараховані суми, належні працівникові при звільненні, роботодавець повинен письмово повідомити працівника перед виплатою зазначених сум. В разі спору про розмір сум, належних працівникові при звільненні, роботодавець у будь-якому випадку повинен у день звільнення виплатити не оспорювану працівником суму.

Відповідно до статті 44 КЗпП України працівник має право у визначених випадках на отримання вихідної допомоги. Зокрема при звільненні за пунктом 1 статті 40 КЗпП України працівник має право на вихідну допомогу у розмірі не менше середнього місячного заробітку, а коли пра-

<sup>100</sup> Закон України. «Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності» від 15 вересня 1999 р. №1045-XIV. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1045-14#Text>

цівник звільняється за власним бажанням за статтею 38 КЗпП України, але через порушення роботодавцем своїх зобов'язань, то розмір вихідної допомоги має становити не менше тримісячного середнього заробітку.

Окрім цього, з урахуванням статті 83 КЗпП України у разі звільнення працівника йому виплачується грошова компенсація за всі не використані ним дні щорічної відпустки, а також додаткової відпустки працівникам, які мають дітей або повнолітню дитину – інваліда з дитинства підгрупи А 1 групи.

Також працівник при звільненні має право на отримання страхових виплат, пов'язаних з тимчасовою непрацездатністю, на отримання компенсації за використання власного обладнання (інструментів) при виконанні трудової функції, якщо така компенсація була передбачена трудовим договором чи локальним актом роботодавця або його власним наказом.

У статті 117 КЗпП України встановлено, що в разі невиплати з вини роботодавця належних звільненому працівникові сум у строки, зазначені в статті 116 КЗпП України, при відсутності спору про їх розмір, роботодавець повинен виплатити працівникові його середній заробіток за весь час затримки по день фактичного розрахунку.

Відповідно до Інструкції про порядок ведення трудових книжок працівників, затвердженої Наказом Міністерства праці, Міністерства юстиції України, Міністерства соціального захисту населення України від 29.07.1993 р. №58 роботодавець повинен провести такі дії:

- запис в трудовій книжці при звільненні повинен провадитись у точній відповідності з формулюванням КЗпП України і з посиланням на відповідну статтю, пункт закону (пункт 2.3. Інструкції);
- запис про звільнення вноситься у день звільнення і повинен точно відповідати тексту наказу (розпорядження) (пункт 2.4. Інструкції);
- з проведенням запису про звільнення роботодавець зобов'язаний ознайомити працівника під розписку в особистій картці (пункт 2.5. Інструкції);

Для перевірки коректності здійснення запису до трудової книжки можна скористатися рекомендаціями, наведеними у пунктах 2.26. – 2. 29. Інструкції. Відповідно до пункту 4.1. Інструкції роботодавець зобов'язаний видати працівникові його трудову книжку. В день звільнення з внесеним до неї записом про звільнення. При затримці видачі трудової книжки з вини роботодавця працівникові сплачується середній заробіток за весь час вимушеного прогулу. Днем звільнення в такому разі вважається день видачі трудової книжки. Про новий день звільнення видається наказ і вноситься запис до трудової книжки працівника. Раніше внесений запис про день звільнення визнається недійсним у порядку, встановленому пунктом 2.10. Інструкції.

Роботодавець – юридична особа має також здійснити запис про видачу трудової книжки працівникові у книзі обліку трудових книжок.

Роботодавець має пам'ятати, що працівник відповідно до статті 233 КЗпП України може звернутися до суду про оскарження рішення про звільнення в місячний строк з дня вручення копії наказу про звільнення або з дня видачі трудової книжки, а у разі порушення законодавства про оплату праці та стягнення належної йому заробітної плати – без обмеження будь-яким строком.



## РОЗДІЛ III.

# ПРОМІЖНІ ВИСНОВКИ

Роботодавці – фізичні особи-підприємці ведуть штатний розпис за формою, яка визначена ним самостійно, з урахуванням необхідної інформації на основі нормативних рекомендацій. Організаційна структура фізичним особам-підприємцям, які використовують найману працю, не потрібна, так як усі працівники лінійно підпорядковані фізичній особі – підприємцю.

У штатному розписі зазначається основний посадовий оклад чи тарифна ставка (основна заробітна плата). Порядок визначення, нарахування та виплати надбавок, доплат, премій встановлюється в положенні про оплату праці. Роботодавець і працівник мають право в трудовому договорі встановити індивідуальні умови оплати праці, які є кращими за визначені у штатному розписі чи в положенні про оплату праці. При оплаті праці роботодавець повинен забезпечити диференціацію оплати праці працівникам різної кваліфікації. Виплата працівникові мінімальної заробітної плати при нормальній тривалості робочого часу є державною гарантією.

Власник ММБ з числа фізичних осіб-підприємців не отримує заробітну плату як керівник. Він отримує дохід від підприємницької діяльності з обов'язком першочергової виплати заробітної плати працівникам та сплати податків і зборів.

Нормальною тривалістю робочого часу є 40 годин на тиждень. Законодавством чітко встановлено перелік професій, посад, коли працівники мають право на скорочену тривалість робочого часу. Облік робочого часу та часу відпочинку здійснюється у таблиці обліку робочого часу з урахуванням норм правил внутрішнього трудового розпорядку. Власник ММБ та працівник мають право в трудовому договорі передбачити індивідуальні умови щодо часу початку та завершення робочого дня, тривалості відпустки у бік покращення для працівника, що відмінні від правил внутрішнього трудового розпорядку.

Зміна істотних умов праці (гнучкий режим робочого часу, неповний робочий день/тиждень, зменшення оплати праці, дистанційна робота, зміна індивідуальних умов трудового договору тощо) здійснюється за взаємною згодою працівника і роботодавця. Якщо зміни ініціює працівник, то достатньо погодження роботодавця – в рамках строку для розгляду звернень громадян. При ініціативі роботодавця, він має повідомити працівника за два місяці до введення змін. Якщо працівник не погоджується – він підлягає звільненню.

Щорічна основна відпустка має тривати не менше як 24 календарних дні. Працівникам надаються відпустки відповідно до затвердженого графіку. Роботодавець має нагадати працівникові за два тижні про настання періоду для використання безперервної частини основної відпустки. Роботодавець несе відповідальність на ненадання відпустки працівникові, навіть тоді, коли працівника було повідомлено, але такий не написав заяву про відпустку. Направлення у відпустку підтверджується видачою наказу роботодавця та обліком часу перебування у відпустці у таблиці обліку робочого часу.

Роботодавець повинен подавати інформацію про попит на роботу силу (форма 3-ПН) протягом 3-х днів з дня відкриття вакансії (немає відповідальності за неподання); інформацію про заплановане масове вивільнення (форма 4-ПН) за два місяці до вивільнення (є відповідальність за неподання); інформацію про зайнятість осіб з інвалідністю (10-ПОІ (річна) до 1 березня щороку (є відповідальність за неподання). Роботодавці – юридичні особи додатково подають звіти з праці за формами статистичного спостереження 1-ПВ (місячна) та 1-ПВ (квартальна) до 7 числа місяця за звітним (є відповідальність за неподання); інформація про працевлаштування окремих категорій громадян, які мають додаткові гарантії – до 1 лютого щороку.

При прийнятті рішення про звільнення працівника за ініціативою роботодавця необхідно чітко слідувати процедурі та готувати затребувані документи для юридичної фіксації кожного кроку. При скороченні чисельності (штату) працівників роботодавець повинен мати пояснення щодо вибору функцій, які підпадають під скорочення. Скорочуються не люди, а функції.

## РОЗДІЛ IV.

# ПІДТРИМУЄМО ПРАЦІВНИКІВ

## ГЛАВА 1. Управління персоналом у період карантину/локдауну

У період поширення епідемії коронавірусної хвороби управління персоналом має здійснюватися з урахуванням підвищених вимог до забезпечення санітарної безпеки і створення власником ММБ сприятливих умов для підтримки ментального та фізіологічного благополуччя працівників і клієнтів, іноді навіть коли це суперечить поточним фінансовим інтересам підприємця.

Запроваджені карантинні обмеження як реакція на погіршення санітарно-епідеміологічної ситуації у країні у відповідь на **поширення коронавірусної хвороби** змінили не лише умови ведення підприємницької діяльності, викликали об'єктивно визначені обмеження, а також проявили і **встановили нові принципи взаємовідносин між працівниками і роботодавцями**. Перш за все, змінилися вимоги до ведення бізнесу та управлінської моделі, що обираються. Кожен підприємець для себе приймає рішення, як він буде балансувати між власними бізнес-інтересами та необхідністю утримувати і турбуватися про своїх працівників.

Серед багатьох нових вимог, якими необхідно управляти підприємцям, з'явилися ті, що пов'язані з дотриманням підвищених санітарно-епідеміологічних та санітарно-гігієнічних умов для безпеки працівників та клієнтів. Зовсім по-новому оцінюється обов'язок бізнесу щодо виконання розпоряджень і вказівок посадових осіб державної санітарно-епідеміологічної служби при здійсненні ними державного санітарно-епідеміологічного нагляду, що передбачено статтею 7 Закону України «Про забезпечення санітарно-епідеміологічного благополуччя населення» від 24.02.1994 р. №4004-XII<sup>101</sup>.

Відповідно до статті 26 Закону України «Про забезпечення санітарно-епідеміологічного благополуччя населення» працівники підприємств харчової промисловості, громадського харчування і торгівлі, інших підприємств, установ, організацій, професійна чи інша діяльність яких пов'язана з обслуговуванням населення і може спричинити поширення інфекційних захворювань, виникнення харчових отруєнь, а також працівники, зайняті на важких роботах і на роботах із шкідливими або небезпечними умовами праці, повинні проходити обов'язкові попередні (до прийняття на роботу) і періодичні медичні огляди. Обов'язкові щорічні медичні огляди проходять також особи віком до 21 року. Позачергові медичні огляди працівників можуть проходити на їх прохання, якщо це пов'язується з погіршенням стану здоров'я через умови праці. **Роботодавці несуть відповідальність за організацію і своєчасність проходження працівниками обов'язкових медичних оглядів і допуск їх до роботи без наявності необхідного медичного висновку.**

**Працівники, які без поважних причин не пройшли у встановлений термін** обов'язковий медичний огляд у повному обсязі, від роботи відсторонюються і **можуть бути притягнуті до дисциплінарної відповідальності** за недотримання правил внутрішнього трудового розпорядку, а також можуть бути відсторонені від роботи відповідно до статті 46 КЗпП України.

У розділі II цього посібника ми розглядали питання про необхідність проходження медичного огляду кандидатів на працевлаштування. Залежно від сфери діяльності роботодавця та посади,

---

<sup>101</sup> Закон України «Про забезпечення санітарно-епідеміологічного благополуччя населення» від 24 лютого 1994 р. №4004-XII. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4004-12#Text>

на яку наймається працівник, та виду робіт, що будуть виконуватися, працівники, які були згадані у статті 26 Закону України «Про забезпечення санітарно-епідеміологічного благополуччя населення», повинні проходити попередні (до прийняття на роботу) та періодичні (профілактичні, обов'язкові) медичні огляди протягом трудової діяльності.

Відповідно до підпункту 4 пункту 24 Постанови Кабінету Міністрів України «Про встановлення карантину та запровадження обмежувальних протиепідемічних заходів з метою запобігання поширенню на території України гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2» від 09.12.2020 р. №1236<sup>102</sup> **тимчасово призупинена** на період карантину (до 28 лютого 2021 р) **вимога до роботодавців** здійснювати добір окремих категорій працівників, а також **використовувати їх працю у подальшому без отримання результатів попереднього та періодичних медичних оглядів**, що передбачено статтею 17 Закону України «Про охорону праці», Постановою Кабінету Міністрів України «Про затвердження переліку професій, виробництв та організацій, працівники яких підлягають обов'язковим профілактичним медичним оглядам, порядку проведення цих оглядів та видачі особистих медичних книжок» від 23.05.2001 р. №559, Наказом Міністерства охорони здоров'я України «Про затвердження Порядку проведення медичних оглядів працівників певних категорій» від 21.05.2007 р. №246, Наказом Міністерства охорони здоров'я України «Щодо організації проведення обов'язкових профілактичних медичних оглядів працівників окремих професій, виробництв і організацій, діяльність яких пов'язана з обслуговуванням населення і може призвести до поширення інфекційних хвороб» від 23.07.2002 р. №280, Наказом Міністерства охорони здоров'я України, Державного комітету України по нагляду за охороною праці від 23.09.1994 р. №263/121. У главі четвертій розділу 2, коли ми розглядали питання загального алгоритму працевлаштування, нюанси, пов'язані з проходженням медичного огляду.

Незважаючи на те, що 11 березня 2020 р. була прийнята Постанова Кабінету Міністрів України «Про запобігання поширенню на території України гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2» №211<sup>103</sup>, до Переліку протипоказань для роботи за професіями, визначеними в Переліку професій, виробництв та організацій, працівники яких підлягають обов'язковим профілактичним медичним оглядам, затвердженого Наказом Міністерства охорони здоров'я України від 23.07.2002 р. №280, не були внесені зміни, щодо віднесення гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2, до тих, при виявленні якої працівника протягом 24 годин має бути направлено на лікування.

Виходячи з цього, якщо професія працівника не відноситься за визначеним переліком до тих, заняття яких передбачає обов'язковий медичний огляд, а також з урахуванням тимчасового звільнення працівників і роботодавців від обов'язкового дотримання вимоги щодо проходження попереднього чи періодичного або позапланового медичного огляду, то **працівника, у випадку виявлення ознак COVID-19, незалежно від того, погодився він пройти медичне обстеження (лабораторне тестування) чи ні, відсторонювати не можна.** Якщо у працівника, який зобов'язаний проходити обов'язковий чи позачерговий медичний огляд, буде виявлено COVID-19 після того, як він погодився пройти медичне обстеження (лабораторне обстеження) і у

---

<sup>102</sup> Постанова Кабінету Міністрів України «Про встановлення карантину та запровадження обмежувальних протиепідемічних заходів з метою запобігання поширенню на території України гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2» від 9.12.2020 р. №1236. – Режим доступу: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-vstanovlennya-karantynu-ta-zaprovadzhennya-obmezhuvalnih-protiepidemichnih-zahodiv-1236-091220>

<sup>103</sup> Постанова Кабінету Міністрів України «Про запобігання поширенню на території України гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2» від 11.03.2020 р. №211. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/211-2020-n#Text>

нього підтверджена зазначена хвороба, такого працівника роботодавець не повинен відсторонити за поданням державної санітарно-епідеміологічної служби в порядку, визначеному Інструкцією про порядок внесення подання про відсторонення осіб від роботи або іншої діяльності, затвердженої Наказом Міністерства охорони здоров'я України від 14.04.1995 р. №66, оскільки COVID-19 відсутній у переліку хвороб, які становлять інфекційну небезпеку для населення.

**Для осіб, у яких є підозра на COVID-19 чи ця хвороба підтверджена, запроваджено новий термін для обмеження їх контактів з іншими членами суспільства та для запобігання поширенню цієї інфекційної респіраторної хвороби, - «самоізоляція».** Визначення терміну «самоізоляція» було внесене до Закону України «Про захист населення від інфекційних хвороб» Законом України «Про внесення змін до Закону України «Про захист населення від інфекційних хвороб» щодо запобігання поширенню коронавірусної хвороби (COVID-19) від 13.04.2020 р. №555-IX<sup>104</sup>. Отже, самоізоляція – це перебування особи, стосовно якої є обґрунтовані підстави щодо ризику інфікування або поширення нею інфекційної хвороби, у визначеному нею місці (приміщенні) з метою дотримання протиепідемічних заходів на основі зобов'язання особи. Варто зазначити, що у Постанові Головного державного санітарного лікаря України «Про затвердження протиепідемічних заходів у закладах громадського харчування на період карантину у зв'язку з поширенням коронавірусної хвороби (COVID-19) від 30.12.2020 р. №57<sup>105</sup> передбачено обов'язок роботодавця відсторонити від роботи працівника на час самоізоляції або хвороби у визначеній сфері діяльності.

В цілому, роботодавцю та працівникові згідно із законодавством пропонується низка рішень та програм підтримки, в рамках державної політики із запобігання поширенню коронавірусної хвороби (COVID-19), які відображені у таблиці 25.

**Головний державний санітарний лікар України** затверджує рекомендації щодо забезпечення дотримання норм санітарної та епідеміологічної безпеки, що оприлюднюються на офіційному сайті Міністерства охорони здоров'я. Однак, такі **рекомендації поширюються на сфери діяльності, які пов'язані з обслуговуванням населення.** Для інших роботодавців такі рекомендації є аналогією або орієнтиром для застосування. Основна увага роботодавців має зосереджуватися на:

- проведенні температурного скринінгу на початку робочого дня (на початку зміни);
- при встановленні температури вище 37,2 С – порекомендувати працівникові відвідати лікаря або провести лабораторне тестування на виявлення COVID-19;
- вологому прибиранні приміщення та провітрюванні приміщення не рідше ніж раз на три години;
- забезпеченні працівників і клієнтів засобами для миття рук, паперовими рушниками та антисептичними засобами, необхідними засобами індивідуального захисту.

У законодавстві немає прямого обов'язку роботодавця нести витрати на забезпечення засобами індивідуального захисту, що необхідно змінювати кожні 2-3 години. Кожен роботодавець самостійно вирішує це питання.

---

<sup>104</sup> Закон України «Про внесення змін до Закону України «Про захист населення від інфекційних хвороб» щодо запобігання поширенню коронавірусної хвороби (COVID-19)» від 13 квітня 2020 р. №555-IX. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/555-20#Text>

<sup>105</sup> Постанова Головного державного санітарного лікаря України «Про затвердження протиепідемічних заходів у закладах громадського харчування на період карантину у зв'язку з поширенням коронавірусної хвороби (COVID-19) від 30.12.2020 №57. – Режим доступу: [https://moz.gov.ua/uploads/ckeditor/документи/Головний%20Санітарний%20лікар/Постанова%20ГДСЛ\\_30.12.2020\\_57.pdf](https://moz.gov.ua/uploads/ckeditor/документи/Головний%20Санітарний%20лікар/Постанова%20ГДСЛ_30.12.2020_57.pdf)

Таблиця 25.

Перелік рішень та програм підтримки для працівників і роботодавців з метою запобігання поширенню коронавірусної хвороби на період карантину

Рішення	Роботодавець/ Працівник	Норма законодавства	Що треба зробити
Може доручити працівникові виконувати протягом певного періоду роботу, визначену трудовим договором, вдома, а також надавати працівнику за його згодою відпустку	Роботодавець	Підпункт 1 пункту 2 розділу II Закону України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України, спрямованих на запобігання виникненню і поширенню коронавірусної хвороби (COVID-19) від 17.03.2020 р. №530-IX <sup>106</sup>	Внести зміни до правил внутрішнього трудового розпорядку, визначити у ньому, що режим дистанційної роботи здійснюється відповідно до окремого локального акту про режим дистанційної роботи, видати наказ про запровадження дистанційного режиму роботи на визначений строк дії карантину чи безстроково для визначеної категорії працівників (за посадою) або для усіх працівників
Може змінювати режим роботи, зокрема, щодо прийому та обслуговування фізичних та юридичних осіб	Роботодавець	Підпункт 2 пункту 2 розділу II Закону України від 17.03.2020 р. №530-IX	Внести зміни до правил внутрішнього трудового розпорядку, видати наказ про режим роботи на період дії карантину, який необхідно перевидавати під кожну Постанову Кабінету Міністрів України, якою встановлюється новий (продовжується загальний) строк тривалості карантину
Може запроваджувати гнучкий режим робочого часу	Роботодавець	Підпункт 3 пункту 6 розділу I Закону України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України, спрямованих на забезпечення додаткових соціальних та економічних гарантій у зв'язку з поширенням коронавірусної	Відповідно до редакції статті 60 КЗпП України, яка була викладена цим Законом у новій редакції, відобразити у правилах внутрішнього трудового розпорядку, що режим гнучкого робочого часу встановлюється відповідно до окремого локального акту про гнучкий режим робочо-

<sup>106</sup> Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України, спрямованих на запобігання виникненню і поширенню коронавірусної хвороби (COVID-19) від 17 березня 2020 р. №530-IX. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/530-20#Text>

<sup>107</sup> Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України, спрямованих на забезпечення додаткових соціальних та економічних гарантій у зв'язку з поширенням коронавірусної хвороби (COVID-19) від 30 березня 2020 р. № 540-IX. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/540-20#Text>

Таблиця 25. (продовження)

Перелік рішень та програм підтримки для працівників і роботодавців з метою запобігання поширенню коронавірусної хвороби на період карантину

Рішення	Роботодавець/ Працівник	Норма законодавства	Що треба зробити
		хвороби (COVID-19)» від 30.03.2020 №540-ІХ <sup>107</sup>	го часу (може бути єдиний з регулюванням дистанційної роботи), видати наказ про запровадження гнучкого режиму робочого часу на визначений строк дії карантину чи безстроково для визначеної категорії працівників (за посадою) або для усіх працівників
Може скористатися допомогою по частковому безробіттю чи допомогою по частковому безробіттю на період здійснення заходів щодо запобігання виникненню та поширенню коронавірусної хвороби (COVID-19), передбачених карантинном, встановленим Кабінетом Міністрів України	Роботодавець	Підпункти 1 і 2 пункту 14 розділу І Закону України від 30.03.2020 р. № 540-ІХ	Відповідно до вимог нової редакції статті 47 та доповненої статті 47-1 Закону України «Про зайнятість населення»
Може отримати одноразову матеріальну допомогу суб'єктам господарювання	Роботодавець – юридична особа (ФОП розглядаються як застраховані особи)	Стаття 3 Закону України «Про соціальну підтримку застрахованих осіб та суб'єктів господарювання на період здійснення обмежувальних протиепідемічних заходів, запроваджених з метою запобігання поширенню на території України гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2» від 4.12.2020 р. №1071-ІХ <sup>108</sup>	У 2021 році програма буде доступна, якщо будуть внесені зміни до Постанови Кабінету Міністрів України «Деякі питання реалізації статті 3 Закону України «Про соціальну підтримку застрахованих осіб та суб'єктів господарювання на період здійснення обмежувальних протиепідеміологічних заходів, запроваджених з метою запобігання поширенню на території України гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом

Таблиця 25. (продовження)

Перелік рішень та програм підтримки для працівників і роботодавців з метою запобігання поширенню коронавірусної хвороби на період карантину

Рішення	Роботодавець/ Працівник	Норма законодавства	Що треба зробити
			SARS-CoV-2» від 9.12.2020 р. №1231 <sup>109</sup>
Має отримувати допомогу по тимчасовій непрацездатності у визначеному розмірі внаслідок перебування на самоізоляції	Працівник	Пункт 6 розділу I Закону України «Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законів України щодо підтримки платників податків на період здійснення заходів, спрямованих на запобігання виникненню і поширенню коронавірусної хвороби (COVID-19) від 17.03.2020 р. №533-IX <sup>110</sup>	Відповідно до статей 22, 24 Закону України «Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування» від 23.09.1999 р. № 1105-XIV <sup>111</sup>
Може скористатися відпусткою без збереження заробітної плати за згодою сторін	Працівник	Пункт 6 розділу I Закону України від 17.03.2020 р. №530-IX	Відповідно до частини другої статті 26 Закону України «Про відпустки»
Може зареєструватися у державній службі зайнятості та отримати статус	Працівник	Підпункт 3 пункту 14 розділу I Закону України від 30.03.2020 №540-IX	Відповідно до правил про особливості реєстрації, переєстрації, надання статусу безробітного та призначення

<sup>108</sup> Закон України «Про соціальну підтримку застрахованих осіб та суб'єктів господарювання на період здійснення обмежувальних протиепідемічних заходів, запроваджених з метою запобігання поширенню на території України гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2» від 4 грудня 2020 р. №1071-IX. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1071-20#Text>

<sup>109</sup> Постанова Кабінету Міністрів України «Деякі питання реалізації статті 3 Закону України «Про соціальну підтримку застрахованих осіб та суб'єктів господарювання на період здійснення обмежувальних протиепідеміологічних заходів, запроваджених з метою запобігання поширенню на території України гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2» від 9.12.2020 р. №1231. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1231-2020-п#n9>

<sup>110</sup> Закон України «Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законів України щодо підтримки платників податків на період здійснення заходів, спрямованих на запобігання виникненню і поширенню коронавірусної хвороби (COVID-19) від 17 березня 2020 р. №533-IX. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/533-20#n60>

<sup>111</sup> Закон України «Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування» від 23 вересня 1999 р. №1105-XIV. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1105-14#Text>



Таблиця 25. (продовження)

Перелік рішень та програм підтримки для працівників і роботодавців з метою запобігання поширенню коронавірусної хвороби на період карантину

Рішення	Роботодавець/ Працівник	Норма законодавства	Що треба зробити
безробітного з першого дня подання заяви незалежно від наявності підходящої роботи			виплати допомоги по безробіттю у період карантину, прийнятих державною службою зайнятості
Може скористатися одноразовою матеріальною допомогою застрахованим особам	Працівник	Стаття 2 Закону України від 4.12.2020 №1071-IX	У 2021 році програма буде доступна, якщо будуть внесені зміни до Постанови Кабінету Міністрів України «Деякі питання надання одноразової матеріальної допомоги застрахованим особам, які можуть втратити доходи у разі повної заборони їх діяльності внаслідок посилення обмежувальних протиепідемічних заходів, запроваджених з метою запобігання поширенню на території України гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2» від 9.12.2020 №1233 <sup>112</sup>
Має право на дезінфікуючі засоби гігієни та антисептичні засоби, а також на засоби індивідуального захисту	Працівник	Постанови Головного державного санітарного лікаря України про тимчасові рекомендації щодо провадження окремих видів діяльності <sup>113</sup>	Працівники мають бути забезпечені у постійній наявності рідким милом, антисептиками та паперовими рушниками в санвузлах
Має право на засоби індивідуального захисту	Працівник у закладі громадського харчування	Постанова Головного державного санітарного лікаря України від	Роботодавець має забезпечити персонал засобами індивідуального захисту із

<sup>112</sup> Постанова Кабінету Міністрів України «Деякі питання надання одноразової матеріальної допомоги застрахованим особам, які можуть втратити доходи у разі повної заборони сфери їх діяльності внаслідок посилення обмежувальних протиепідемічних заходів, запроваджених з метою запобігання поширенню на території України гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2» від 9 грудня 2020 р. №1233.- Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1233-2020-p#n9>

<sup>113</sup> Постанови Головного державного санітарного лікаря України. – Режим доступу: <https://moz.gov.ua/golovnij-derzhavnij-sanitarnij-likar-ukraini>

Таблиця 25. (продовження)

Перелік рішень та програм підтримки для працівників і роботодавців з метою запобігання поширенню коронавірусної хвороби на період карантину

Рішення	Роботодавець/ Працівник	Норма законодавства	Що треба зробити
		30.12.2020 №57	розрахунку 1 захисна маска на 3 години роботи. Засоби індивідуального захисту мають бути в наявності із розрахунку на не менше, ніж 2 робочі дні

Управління **персоналом** в ММБ у період триваючого карантину та інших обмежувальних заходів пов'язується як з **адаптацією до існуючої соціально-економічної та ідеологічної ситуації**, так і з прийняттям рішення щодо можливості утримувати існуючий персонал при скороченні доходу та виникненні інших обтяжуючих факторів. Усе це призводить до прийняття рішення про можливе скорочення штатної чисельності працівників. У главі шостій розділу III цього посібника ми розглядали особливості юридичного оформлення прийнятого рішення про скорочення штатної чисельності працівників та звільнення за пунктом 1 статті 40 КЗпП України. Зараз пропонуємо розглянути це питання у контексті управлінської функції власника бізнесу.

У будь-якому випадку, власник ММБ, як і будь-який інший керівник, приймає рішення про скорочення штатної чисельності персоналу в інтересах свого бізнесу та його прибутковості. Соціальні, економічні та психологічні наслідки для працівників відіграють вторинну роль. **Дуже часто коректність припинення співпраці багато у чому залежить від особистісних та професійних цінностей роботодавця та від того, наскільки власник ММБ проявляє емпатію до своїх співробітників і демонструє у комунікації повагу та розуміння складнощів, з якими працівники вимушені мати справу.**

Власник ММБ має бути впевненим у рішеннях, що приймаються, пропрацювати які можна користуючись наступним алгоритмом, викладеним у таблиці 26.

Таблиця 26.

Алгоритм дій власника ММБ при прийнятті рішення про реорганізацію бізнесу та скорочення штатної чисельності працівників

Етап зміни	Дії власника ММБ
I. Прийняття стратегічного рішення про реорганізацію	Не обов'язково реорганізація має прямим наслідком скорочення персоналу. Звільнення працівників – це крайнє рішення роботодавця. Тому необхідно провести або стратегічну сесію або самостійно проаналізувати можливе рішення, прорахувати потенційні витрати, включаючи необхідність додаткових інвестицій та витрат на скорочення працівників. Фактично – заново переглянути бізнес-модель та наявні бізнес-план, фінансовий план на рік та на три роки
II. Прогнозування та визначення наслідків управлінського	Рішення власника ММБ повинно мати не лише бізнес-складову, а й суто юридичну, пов'язану з його реалізацією у контексті трудового законодавства.

Таблиця 26. (продовження)

Алгоритм дій власника ММБ при прийнятті рішення про реорганізацію бізнесу та скорочення штатної чисельності працівників

Етап зміни	Дії власника ММБ
рішення для персоналу	<p>Для оптимізації витрат роботодавця необхідно спрогнозувати необхідність змін у правила з нормування праці, оплати праці, режиму роботи та правила внутрішнього трудового розпорядку у цілому.</p> <p>Якщо обрано такий шлях, то необхідно затвердити прийняті рішення наказом власника ММБ, внести зміни до локальних актів, які пов'язані з дотриманням трудового законодавства, і забезпечити управління зазначеними змінами.</p> <p>Перш за все, йдеться про погодження змін із уповноваженим представником трудового колективу перед повідомленням працівників про зміну істотних умов праці за статтею 32 КЗпП України. Можливо буде доцільність розробити нові локальні акти, які пов'язані з реалізацією управлінського рішення та впливають на персонал.</p>
III. Оцінювання розмірів скорочення персоналу та пов'язаних з цим ризиків	<p>Якщо скорочення персоналу обрано єдиним з можливих варіантів, то власнику ММБ необхідно визначити, які функціональні обов'язки можуть бути перерозподілені, скорочені чи автоматизовані.</p> <p>Необхідно проаналізувати кількість працівників, які виконують функції, які підлягають змінам, оцінити необхідну кількість працівників, які залишаться.</p> <p>З урахуванням зазначеного власник ММБ готує проект рішення про скорочення штатної чисельності працівників, затверджує нову редакцію штатного розпису, який набуде чинності через два місяці після початку повідомлення працівників про скорочення.</p> <p>Рекомендується власнику ММБ пропрацювати альтернативні рішення для підтримки працівників, що підлягають скороченню, для їх наступного працевлаштування. Наприклад, звернутися до ТПП регіону, регіональних бізнес-об'єднань, до державної служби зайнятості чи безпосередньо до інших роботодавців, які можуть шукати працівників відповідної кваліфікації.</p> <p>Також необхідно зробити чіткий розрахунок витрат на виплату вихідної допомоги та проведення повного розрахунку з працівниками, що підлягають скороченню.</p> <p>Варто чітко виконувати вимоги трудового законодавства, пов'язані з пропозицією іншої роботи у власника ММБ, враховувати вимоги щодо супроводу працівників, які мають пріоритетне право залишитися на робочому місці.</p>
IV. Реалізація прийнятого рішення	<p>Забезпечуючи реалізацію власного управлінського рішення власник ММБ повинен чітко дотримуватися вимог трудового законодавства.</p> <p>Необхідно пам'ятати, що у випадку оскарження працівником свого звільнення у судовому порядку, у тому числі щодо повного</p>

Таблиця 26. (продовження)

Алгоритм дій власника ММБ при прийнятті рішення про реорганізацію бізнесу та скорочення штатної чисельності працівників

Етап зміни	Дії власника ММБ
	розрахунку. Тоді окрім заборгованої суми роботодавцю можуть нарахувати для виплати працівникові середній заробіток за час вимушеного прогулу, що може суттєво перевищувати первинні фінансові зобов'язання роботодавця перед працівником.

Отже, роботодавець – **власник ММБ може приймати управлінські рішення, які дозволять уникнути вивільнення працівників при зміні умов виробництва і праці**, чи, як мінімум, дозволять суттєво зменшити кількість працівників, що можуть бути звільнені, в рамках трудового законодавства. Певним чином, такі рішення пов'язані зі зміною або погіршенням умов праці, але це дозволить зберегти і працівників, і працівникам роботу. У главі четвертій розділу III цього посібника ми розглядали питання зміни істотних умов праці. Наразі, узагальнюючи трудове законодавство, пов'язане зі зміною істотних умов праці, аналізуємо можливі рішення власника ММБ щодо уникнення скорочення працівників, які наводяться у таблиці 27.

Таблиця 27.

Рішення власника ММБ для уникнення скорочення працівників

Рішення	Умова реалізації
Запровадження неповного робочого часу	Здійснюється або за заявою працівника із наступним погодженням роботодавця, що не вимагає попередження роботодавцем працівника за два місяці (стаття 56 КЗпП України), або за ініціативою роботодавця з попередженням за два місяці та отриманням згоди працівника (стаття 32 КЗпП України)
Запровадження гнучкого режиму робочого часу	Можливе для визначеної категорії працівників, переважно, у правилах внутрішнього трудового розпорядку, чи у іншому локальному акті, та здійснюється за заявою працівника із наступним погодженням роботодавця, що не вимагає попередження роботодавцем працівника за два місяці (статті 60 КЗпП України) або за ініціативою роботодавця, що вимагає попередження за два місяці та отримання згоди працівника (статті 32 КЗпП України)
Зміна умов оплати праці, включаючи перегляд додаткової заробітної плати та інших компенсаційних виплат у бік погіршення	Здійснюється за рішенням роботодавця з попередженням за два місяці і вимагає отримання згоди працівника, якщо погіршуються умови, передбачені індивідуально у трудовому договорі (статті 32, 103 КЗпП України)
Надання відпустки без збереження заробітної плати	За заявою працівника (із зазначенням строку надання відпустки) із наступним погодженням роботодавця (стаття 26 Закону України «Про відпустки»)

Таблиця 27. (продовження)

Рішення власника ММБ для уникнення скорочення працівників

Рішення	Умова реалізації
Оголошення простою, який стався не з вини працівника	За заявою працівника, складеного акту із наступним погодженням роботодавця (статті 34, 113 КЗпП України)
Запровадження дистанційної/надомної роботи	За заявою працівника із наступним погодженням роботодавцем (статті 60-1 і 60-2 КЗпП України) або за ініціативою роботодавця, що вимагає попередження за два місяці та отримання згоди працівника (статті 32 КЗпП України)
Звернення до державної служби зайнятості за отриманням допомоги з часткового безробіття у зв'язку з простоем, карантинном	Підготовка пакету документів в порядку, закріпленому статтею 47-1 Закону України «Про зайнятість населення»
Зменшення чи відмова від додаткових благ, які передбачені індивідуальними трудовими договорами чи локальними актами з урахуванням посади, яку займає працівник	За ініціативою роботодавця, що вимагає попередження працівника за два місяці та отримання згоди працівника, якщо такі додаткові блага конкретизовані в індивідуальному трудовому договорі (стаття 32 КЗпП України)
Переведення на іншу роботу	За ініціативою роботодавця з попередженням за два місяці і отриманням згоди працівника, за виключенням переведення в рамках спеціальності, кваліфікації, посади (стаття 32 КЗпП України)

Будь-яке рішення роботодавця, що розглянуто у таблиці 27, **потребує оформлення через наказ (розпорядження) власника ММБ та закріплення у змінах до трудового договору.**

Коли порушується питання про ефективне управління персоналом **у період карантину увага зосереджується на вимірних характеристиках** (розмір операційних витрат, розмір фонду оплати праці, зменшення чи збільшення кількості клієнтів та зміна каналів збуту продукції), **але часто забувається про якість комунікації між власником ММБ та найманими працівниками.** Говорячи про взаємозв'язок між ризиком прийняття роботодавцем рішення про звільнення працівників та ментальним (психологічним) станом кожного працівника, необхідно вибудувати правила внутрішньої комунікації, які базуються на принципі виграшу для обох сторін «WIN-WIN». Усі працівники відчують, що справи з розвитком бізнесу йдуть якось не так. Якщо власник ММБ буде керуватися ієрархічним стилем взаємодії та комунікації, внаслідок чого усі прийняті рішення будуть доводитися «адміністративно» до тих працівників, щодо функцій яких приймається рішення про скорочення, сам власник не дуже виграє. Не варто забувати про ризик того, що при реалізації юридичної процедури звільнення працівників можуть бути допущені помилки, що дозволить відігратися звільненому працівникові у суді.

У цілому, культура проведення вивільнення працівників в Україні залишається на низькому рівні. Навіть середній і великий бізнес допускає багатьох тактичних, економічних та юридичних помилок, тому власникові ММБ треба бути ще обережнішим, коли він самостійно оформлює усі необхідні документи. Тому такому роботодавцю необхідно удосконалювати свої комунікаційні

навички, щоб управляти усіма аспектами змін в організації виробництва і праці. Дуже багато проблем виникають, коли власник бізнесу та працівники займаються пінг-понгом відповідальності, звинувачуючи один одного у недостатніх зусиллях для отримання доходу чи зарплати.

**Найголовнішим правилом звільнення працівників у зв'язку зі змінами в організації виробництва і праці є те, що скорочуються не конкретні люди, а функції, які вони виконують.** Навіть якщо існують проблеми у міжособистісній взаємодії, порушенні трудової дисципліни, при звільненні за пунктом 1 статті 40 КЗпП України – це є другорядним питанням, бо первинне – відмова від потреби у більшій кількості працівників для функціонування бізнесу.

Не можна погодитися з тим, що мікро- та малий бізнес здійснюється у сферах діяльності, які не передбачають необхідність мати у працівників високого рівня аналітичних здібностей та доцільності займатися розвитком соціальних компетентностей. Підприємницький ризик, який несе власник бізнесу, може і повинен розділятися з працівниками: не потрібно думати, що працівники до цього не готові. **Відкрита із взаємною повагою комунікація та обговорення власником ММБ із працівниками ризиків, як перед ним стоять,** оцінки стану справ та пропозицій виходу з кризи, у тому числі високого ризику, що функції, які виконують окремі працівники, можуть потрапити під скорочення, - дозволить по іншому поглянути на альтернативні варіанти розв'язання існуючого виклику. Але варто пам'ятати, що якщо роботодавець не працевлаштовує у юридично визначеному порядку своїх працівників, не виплачує офіційну заробітну плату, то такий діалог може навіть нашкодити.

**Доцільність обговорення з працівниками складної ситуації, у якій опинився власник ММБ через карантинні обмеження, полягає у тому, що не лише власник бізнесу стурбований складними часами.** Каскадування пошуку рішень та залучення до обговорення проблем працівників займає дещо більше часу власника ММБ, ніж реалізація рішення про його оптимізацію постфактум. Іноді працівники знаходять корисні рішення, оскільки ці рішення стосуються безпосередньо їх функцій і вони обізнані у тонкощах своєї роботи краще, ніж власник ММБ. Коли колектив не великий такі обговорення реалізувати набагато легше, ніж для середнього чи великого бізнесу. У той же час, для ММБ складніше систематизувати пропозиції через модель управління бізнесом, особливо сімейного. Але демонстрація довіри може призвести до відчуття відповідальності у працівників за збереження власних робочих місць.

Для налагодження ефективної комунікації власника ММБ з працівниками, особливо у випадку ризику скорочення працівників, можна користуватися наступним алгоритмом дій, коли необхідно:

- 01. поділитися з працівниками правдивою інформацією** про те, що стало причиною прийняття управлінського рішення про вивільнення працівників. Необхідно донести ці причини не лише до тих, хто підпадає під скорочення, а й до тих, хто залишається працювати. Буде корисним проговорити с працівниками процедуру звільнення, яким чином буде визначатися сума для фінального розрахунку. Найважливішим буде пояснення для працівників, що скорочується не людина, а функції, які вона виконує. Працівники мають розуміти, що роботодавець цінує внесок кожного у розвиток його бізнесу;
- 02. висловити підтримку для працівників.** Окрім надання можливості скористатися відпусткою, власник ММБ може звернутися до центрів підтримки розвитку бізнесу, бізнес-об'єднань, профільних громадських організацій за допомогою у консультуванні працівників, що будуть звільнені, щодо пошуку нової роботи, складання резюме, розширення навички з самостійного пошуку роботи та проходження співбесіди. Власник ММБ може підготувати рекомендаційні листи. Вкладаючи власні часові, а можливо

і фінансові ресурси у таку підтримку, власникові ММБ буде корисно вести архів та документувати свої дії в інтересах працівників. Як мінімум, це дозволить підтверджувати документально цінності, які сповідує власник бізнесу;

- 03. приділити увагу тим працівникам, які не будуть скорочені**, так як вони також відчують стрес. У людини, яка стала свідком скорочення працівників, але змогла зберегти роботу, буде зберігатися відчуття ризику непередбачуваності звільнення, тому вони будуть намагатися працюватися з високою продуктивністю, коли у цьому не буде потреби, що може призвести до вигорання і скорочення ефективності праці і якості психологічного клімату на роботі.

Невизначеність призводить до того, що власник ММБ та працівники не справляються з психологічним навантаженням, підвищується напруженість та нестриманість, з'являється деструктивна модель відкритої чи прихованої агресії у комунікаціях і взаємодії, незалежно від того, від кого вона виходить. Приймаючи рішення щодо змін в організації виробництва і праці із наступним скороченням працівників, власникові ММБ варто пам'ятати, що за трудовим законодавством України працівники мають більший нормативний захист порівняно з роботодавцем. Це є способом збалансування сил, оскільки роботодавець має перевагу за рахунок володіння ресурсами, які дозволяють йому розвивати бізнес і залучати працівників для збільшення свого доходу.

## ГЛАВА 2. Державні програми для збереження робочих місць

Власники ММБ у період карантину, встановленого Кабінетом Міністрів України з метою запобігання поширенню на території України гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2, можуть розраховувати на отримання допомоги по частковому безробіттю на період карантину відповідно до статті 47-1 Закону України «Про зайнятість населення». Виплата допомоги по частковому безробіттю згідно зі статтею 47 цього Закону розрахована, переважно на великий бізнес.

Виплата допомоги по частковому безробіттю, закріплена у статті 47-1 Закону України «Про зайнятість населення» є спеціальною нормою, що буде діяти протягом усього строку тривалості карантину та 30 календарних днів після завершення карантину згідно з рішенням Кабінету Міністрів України.

Право на звернення за допомогою по частковому безробіттю пов'язується із **вимушеним скороченням передбаченої законодавством тривалості робочого часу у зв'язку із зупиненням (скороченням) діяльності** через запровадження Кабінетом Міністрів України обмежувальних заходів, направлених на подолання коронавірусу, **тобто у зв'язку із простоем**, що виник з причин, які не залежать як від роботодавця, так і від працівників. У статті 34 КЗпП України простій визначається як зупинення роботи, викликане відсутністю організаційних або технічних умов, необхідних для виконання роботи, невідворотною силою або іншими обставинами.

Для реалізації права на отримання допомоги по частковому безробіттю на період карантину роботодавець, яким може бути як юридична особа, так і фізична особа – підприємець, **протягом 90 календарних днів з дня зупинення (скорочення) діяльності, подає до центру зайнятості документи**, які передбачені статтею 47-1 Закону України «Про зайнятість населення» та Постановою Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку надання та повернення коштів, спрямованих на фінансування допомоги по частковому безробіттю на період карантину, встановленого Кабінетом Міністрів України з метою запобігання поширенню на території



Україні гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2» від 22.04.2020 р. №306<sup>114</sup>.

Говорячи про допомогу по частковому безробіттю, є окремі аспекти, на які варто звернути увагу не з процедурної, а змістовної для управлінців точки зору. **Для багатьох роботодавців питання стоїть «або-або».** Якби не було виділено коштів на виплату допомоги по частковому безробіттю, то велика кількість людей просто б стали зареєстрованими безробітними, враховуючи те, що у багатьох заробітна плата була нижче середньої у регіоні. За даними державної служби зайнятості за період з 28 квітня 2020 р. по 30 листопада 2020 р. були організовані виплати допомоги по частковому безробіттю за статтею 47-1 Закону України «Про зайнятість населення» для 376 тис. громадян, які працюють у 207 тис. роботодавців<sup>115</sup>.

**Найбільших обмежень внаслідок запровадження карантину для подолання наслідків коронавірусу зазнали види економічної діяльності, що пов'язані з обслуговуванням чи з наданням послуг населенню.** Такі підприємці практично повністю втратили джерела свого доходу або суттєво обмежені у його отриманні через неможливість прямого обслуговування населення у звичному режимі. Звичайно, це вплинуло на їх можливість як виплачувати працівникам заробітну плату у погодженому розмірі, так й утримувати персонал у період, коли не провадиться діяльність з об'єктивних причин. Запроваджені обмеження за ланцюгом створення вартості вплинули на допоміжні види діяльності, пов'язані з обслуговуванням бізнесу, що надає послуги населенню, це й юридичні, маркетингові, бухгалтерські, орендні послуги, постачання сировини й матеріалів, видаткових частин для створення продукції, у яких також скорочується кількість замовлень та прибуток відповідно.

Тим не менш, істотна частина бізнесу, зокрема виробнича, сільськогосподарська діяльність не має таких суттєвих обмежень у провадженні своєї діяльності, але обов'язок дотримуватися карантинних санітарних правил поширюється на усіх. Бізнес, який повністю не припинив свою діяльність у карантин, **спровокований змінювати свої бізнес-моделі, адаптуватися під карантинні обмеження, впроваджувати нові підходи до ведення підприємницької діяльності, що вимагає непередбачуваних на початку 2020 року фінансових вкладень**, включаючи, запровадження на підприємствах режиму дистанційної/надомної роботи, якщо технології виробництва чи надання послуг це дозволяють, збільшення частки послуг та взаємодії з клієнтами, партнерами із використанням інформаційно-комунікаційних технологій, автоматизації операційних та управлінських функцій, адресної (кур'єрської) доставки продукції (товару).

Вжиття таких заходів передбачає, що за рахунок вивільнення коштів внаслідок скорочення робочого часу власник ММБ буде вкладати кошти у підтримку життєздатності свого бізнесу, зокрема для підтримки здорових і безпечних умов роботи як для клієнтів, так і для продавців. Для того, щоб не втратити своїх працівників на період зміни умов ведення бізнесу чи їх модернізації або удосконалення, **отримання допомоги по частковому безробіттю є єдиним універсальним інструментом підтримки роботодавців, а не підприємницької діяльності безпосередньо.**

---

<sup>114</sup> Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку надання та повернення коштів, спрямованих на фінансування допомоги по частковому безробіттю на період карантину, встановленого Кабінетом Міністрів України з метою запобігання поширенню на території України гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2» від 22.04.2020. №306. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/306-2020-n#Text>

<sup>115</sup> Державна служба зайнятості (2020). Ситуація на ринку праці та діяльність державної служби зайнятості у січні-листопаді 2020 року. – Режим доступу: [https://www.dcz.gov.ua/sites/default/files/infofiles/sytuaciya\\_na\\_rp\\_ta\\_diyalnist\\_dsz\\_.pdf](https://www.dcz.gov.ua/sites/default/files/infofiles/sytuaciya_na_rp_ta_diyalnist_dsz_.pdf)



Власник ММБ, на відміну від великого бізнесу, не повинен доводити документально центру зайнятості, що він вичерпав усі можливі заходи для уникнення оголошення простою. Тому говорячи про простій, які є підставою для звернення за допомогою по частковому безробіттю до центру зайнятості, передбачається, що власник ММБ буде намагатися утримати свій бізнес та вживати усіх можливих заходів для його нормальної роботи за нових об'єктивних обставин. Окрім цього, отримання допомоги по частковому безробіттю не звільняє власника ММБ від обов'язку виплачувати заробітну плату. Відповідно до статті 113 КЗпП України час простою не з вини працівника, в тому числі на період оголошення карантину, встановленого Кабінетом Міністрів України, оплачується з розрахунку не нижче від двох третин тарифної ставки (окладу) встановленого працівникові розряду (окладу).

Розмір допомоги по безробіттю, яку власник ММБ може отримати на кожного працівника та на себе (на підставі окремо поданих пакетів документів) не перевищує однієї мінімальної заробітної плати на одну особу, яка розраховується виходячи з розрахунку двох третин тарифної ставки (окладу), встановленої працівникові відповідного розряду, за кожну годину, на яку працівникові було скорочено тривалість робочого часу.

Якщо у власника ММБ дійсно є потреба в отриманні **допомоги по частковому безробіттю (законодавством не передбачено обов'язок роботодавця її отримувати)**, то він може розраховувати на отримання допомоги по частковому безробіттю в інтересах тих працівників, які на момент прийняття рішення про оголошення простою працювали з власником ММБ за основним місцем роботи не менше шести місяців і за нього сплачувався єдиний внесок на загальнообов'язкове державне соціальне страхування.

Отримання роботодавцем допомоги по частковому безробіттю є інструментом підтримки роботодавця для збереження робочого місця для працівника через отримання коштів для виплати зарплати, а не для утримання свого бізнесу, що є підприємницьким ризиком власника ММБ. Тому у разі звільнення працівника протягом півроку після закінчення виплати допомоги по безробіттю, тобто протягом строку дії карантину та 30 календарних днів після його завершення, з підстав, передбачених пунктом 1 статті 40 КЗпП України (зміни в організації виробництва і праці, скорочення чисельності або штату працівників), пунктом 1 статті 36 КЗпП України (за угодою сторін), частиною третьою статті 38 КЗпП України (звільнення працівника за власною ініціативою у зв'язку з порушенням чи невиконанням роботодавцем умов трудового договору), отримані кошти за окремого працівника повертаються у повному обсязі до Фонду загальнообов'язкового державного соціального страхування України на випадок безробіття).

Закон України «Про зайнятість населення», **окрім підтримки роботодавців у збереженні робочих місць через виплату допомоги по частковому безробіттю, передбачає також низку інших заходів, які мають сприяти збереженню робочих місць та створенню нових умов для зайнятості громадян**, які викладені у таблиці 28, що реалізуються державною службою зайнятості.

#### Таблиця 28.

**Заходи активної державної політики зайнятості населення за рахунок коштів Фонду загальнообов'язкового державного соціального страхування України на випадок безробіття**

Захід	Умова реалізації заходу	Порядок реалізації заходу
Компенсація 50 відсотків суми	Роботодавець, який протягом 12 календарних місяців забезпечував	Стаття 24 Закону України «Про зайнятість населення»,

Таблиця 28. (продовження)

Заходи активної державної політики зайнятості населення за рахунок коштів Фонду загальнообов'язкового державного соціального страхування України на випадок безробіття

Захід	Умова реалізації заходу	Порядок реалізації заходу
<b>нарахованого єдиного внеску за кожного працівника на місяць</b>	створення нових робочих місць, працевлаштував на них громадян із заробітною платою у розмірі не менше ніж 3 мінімальні заробітні плати кожному працівникові, має право на компенсацію протягом наступних 12 місяців, якщо заробітна плата та чисельність працівників не буде зменшуватися	Порядок компенсації роботодавцям частини фактичних витрат, пов'язаних із сплатою єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування, що затверджений Постановою Кабінету Міністрів України від 13.03.2013 р. №153 <sup>116</sup>
<b>Компенсація витрат роботодавця на оплату праці внутрішньо-переміщеної особи</b>	Роботодавець, який працевлаштував зареєстрованого безробітного з числа внутрішньо-переміщених осіб на умовах строкового трудового договору, має право на компенсацію у розмірі не вище середнього рівня заробітної плати у регіоні тривалістю не довше шести місяців, якщо така особа буде працювати протягом періоду, що перевищує тривалість виплати компенсації у два рази	Стаття 24-1 Закону України «Про зайнятість населення», Порядок здійснення заходів сприяння зайнятості, повернення коштів, спрямованих на фінансування таких заходів, у разі порушення гарантій зайнятості для внутрішньо-переміщених осіб», що затверджений Постановою Кабінету Міністрів України від 8.09.2015 р. №696 <sup>117</sup>
<b>Компенсація витрат роботодавця на перепідготовку і підвищення кваліфікації працівників з числа внутрішньо-переміщених осіб</b>	Роботодавець, який працевлаштував зареєстрованого безробітного з числа внутрішньо-переміщених осіб на строк не менше 12 календарних місяців, має право на компенсацію витрат на підготовку і підвищення кваліфікації працівника, який є внутрішньо-переміщеною особою, у розмірі, що дорівнює вартості навчання, але не перевищує десятикратного розміру прожиткового мінімуму	Стаття 24-1 Закону України «Про зайнятість населення»,  Постанова Кабінету Міністрів України від 8.09.2015 №696

<sup>116</sup> Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку компенсації роботодавцям частини фактичних витрат, пов'язаних із сплатою єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування, що затверджене Постановою Кабінету Міністрів України від 13.03.2013 р. №153. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/153-2013-n#Text>

<sup>117</sup> Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку здійснення заходів сприяння зайнятості, повернення коштів, спрямованих на фінансування таких заходів, у разі порушення гарантій зайнятості для внутрішньо-переміщених осіб», що затверджений Постановою Кабінету Міністрів України від 8.09.2015 р. №696. - Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/696-2015-n#Text>

Таблиця 28. (продовження)

Заходи активної державної політики зайнятості населення за рахунок коштів Фонду загальнообов'язкового державного соціального страхування України на випадок безробіття

Захід	Умова реалізації заходу	Порядок реалізації заходу
Компенсація ЄСВ за працівника з числа осіб, які користуються додатковими гарантіями у сфері зайнятості населення	Роботодавець, який працевлаштував на нове робоче місце зареєстрованого безробітного з числа осіб, які користуються додатковими гарантіями у сфері зайнятості населення, строком не менше ніж на два роки, має право протягом року отримувати компенсацію ЄСВ у розмірі щомісячних фактичних витрат за такого працівника	Стаття 26 Закону України «Про зайнятість населення»,  Порядок компенсації роботодавцям витрат у розмірі єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування, що затверджений Постановою Кабінету Міністрів України від 15.04.2013 р. №347 <sup>118</sup>
Компенсація ЄСВ за працевлаштування у пріоритетних видах економічної діяльності	Роботодавець, який є суб'єктом малого підприємництва, працевлаштував зареєстрованого безробітного строком. Не менше ніж на два роки на нове робоче місце, створене у пріоритетних видах економічної діяльності, має право протягом року отримувати компенсацію ЄСВ у розмірі щомісячних фактичних витрат за такого працівника	Стаття 27 Закону України «Про зайнятість населення»,  Порядок компенсації та перелік пріоритетних видів економічної діяльності для створення нових робочих місць суб'єктами малого підприємництва, що затверджений Постановою Кабінету Міністрів України від 15.04.2013 р. №347

Усі заходи сприяння зайнятості та збереження робочих місць, включаючи виплату допомоги по частковому безробіттю у період дії карантину, реалізуються в межах наявних коштів та бюджету Фонду загальнообов'язкового державного соціального страхування на випадок безробіття. Тому роботодавець, який зацікавлений в отриманні компенсацій, має звернутися за консультацією до центру зайнятості чи безпосередньо до Державного центру зайнятості.

### ГЛАВА 3. Режим дистанційної роботи

Дистанційна робота є однією з форм гнучкого режиму робочого часу. Західні дослідники висловлюють думку, що гнучкий режим робочого часу не обмежується дистанційною роботою, а включає багато різновидів, зокрема роботу неповний робочий день чи тиждень<sup>119</sup>. **Основною перевагою для працівників у дистанційній роботі є можливість не стільки самостійно планувати і управляти своїм робочим часом, скільки можливість поєднувати роботу та сімейні**

<sup>118</sup> Постанова Кабінету Міністрів України «Деякі питання реалізації статті 26 та частини другої статті 27 Закону України «Про зайнятість населення» від 15 квітня 2013 р. №347. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/347-2013-p#n15>

<sup>119</sup> CIPD (2019). Mega Trends: Flexible Working. – Режим доступу: [https://www.cipd.co.uk/Images/megatrends-report-flexible-working-1\\_tcm18-52769.pdf](https://www.cipd.co.uk/Images/megatrends-report-flexible-working-1_tcm18-52769.pdf)

**обов'язки.** Це особливо актуально для працівниць, оскільки традиційно на жінок покладається більша частина турботи про сім'ю, хоча поступово ця тенденція розвивається у напрямку рівності. Для роботодавців переваги у використанні дистанційної роботи полягають у **виробленні довірчих відносин з кваліфікованими працівниками, які потребують гнучкості у ставленні роботодавця**, щоб працювати у час, коли вони є максимально продуктивними або мають можливість як найкраще сконцентруватися. Дистанційна робота є гарною можливістю наймати та утримувати тих працівників, які б були недоступними для роботодавця, зокрема, через незручність або неможливість для працівника щоденно приїздити на роботу, наприклад, з іншого міста, для працевлаштування осіб з інвалідністю та поширення практики інклюзивної зайнятості.

Дистанційна робота вже довгий час набуває поширення в Україні, особливо серед іноземних компаній, які присутні в Україні і поширюють звичну для себе організацію робочого процесу, а також серед ІТ-компаній та тих, для яких через особливості вироблення їх продукту чи надання послуги, робота працівників дистанційно не перешкоджає операційній діяльності. Багато компаній практикували і продовжують практикувати не повну дистанційну роботу, а дозволяють своїм працівникам обирати на власний розсуд один-два дні у робочому тижні для роботи з дому, що не звільняло їх від обов'язку виконувати поставлені завдання та підлаштовуватися під графіки комунікацій з іншими колегами та клієнтами. Усі аспекти цього прописуються у правилах внутрішнього трудового розпорядку та в інших локальних актах роботодавця, якщо на це є посилання. Умова про дистанційну роботу може бути встановлена індивідуально для працівника, який займає конкретну посаду та закріплена у трудовому договорі та відповідному наказі по особовому складу.

Дистанційна чи надомна праця для працівників створює переваги у тому, що вони можуть поєднувати роботу та сімейні обов'язки, а для роботодавця – гарною можливістю наймати та утримувати тих працівників, які б були недоступними, якщо вимагається присутність за місцем ведення бізнесу власником ММБ. Протягом довгого періоду час дистанційна робота розглядалася як благо, й певним чином цей стереотип пов'язаний з відсутністю чи рішучістю інвестувати у технічні рішення, що дозволяють виконувати роботи та управляти її виконанням без фізичної присутності в офісі. Поширення дистанційної/надомної роботи відкриває додаткові можливості для використання праці осіб з інвалідністю, якщо власник ММБ розділяє цінності соціального підприємництва.

Протягом довгого періоду часу, КЗпП України взагалі не визнавав дистанційну роботу як форму організації праці. Єдиним підзаконним актом законодавства України, який регулює працю надомників є Положення про умови праці надомників, затвердженого Постановою Державного комітету СРСР з праці і соціальних питань 29.09.1981 р. №272/17-99<sup>120</sup>. Лише з поширенням коронавірусної хвороби у КЗпП України з'явилося тлумачення гнучкого режиму робочого часу та дистанційної (надомної) роботи, коли статтю 60 КЗпП України виклали у новій редакції відповідно до Закону України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України, спрямованих на забезпечення додаткових соціальних та економічних гарантій у зв'язку з поширенням коронавірусної хвороби (COVID-19) від 30.03.2020 р. №540-ІХ, які отримали подальший розвиток у Законі України від 04.02.2021 №1213-ІХ. Кабінет Міністрів України спонукає роботодавців переводити працівників на дистанційну/надомну роботу з тим, щоб зменшити скупчення людей у громадському транспорті та інших містах обслуговування населення. З'явилося навіть поняття «шахової схеми робочих змін». Якщо роботодавець не може через виробничі та організаційні процеси запровадити дистанційну/надомну роботу для працівників, то альтернативою може

<sup>120</sup> Постановление Государственного комитета СССР по труду и социальным вопросам «Об утверждении Положения об условиях труда надомников» от 29.09.1981 №275/17-99. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0275400-81#Text>

стали запровадження роботою змінами.

Із прийняттям Закону України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо удосконалення правового регулювання дистанційної, надомної роботи та роботи із застосування гнучкого режиму робочого часу» КЗпП України був доповнений окремими статтями про надомну роботу (стаття 60-1) та дистанційну роботу (стаття 60-2) характеристики окремих форм організації праці.

Отже, дистанційна робота – це форма організації праці, за якої робота виконується працівником поза робочими приміщеннями чи територією роботодавця, в будь-якому місці за вибором працівника та з використанням інформаційно-комунікаційних технологій. У разі запровадження дистанційної роботи працівник самостійно визначає робоче місце та несе відповідальність за забезпечення безпечних і нешкідливих умов праці.

Надомна робота – це форма організації праці, за якою робота виконується працівником за місцем його проживання або в інших визначених ним приміщеннях, що характеризуються наявністю закріпленої зони, технічних засобів (основних виробничих і невиробничих фондів, інструменту, приладів, інвентарю) або їх сукупності, необхідних для виробництва продукції, надання послуг, виконання робіт або функцій, передбачених установчими документами, але поза виробничим чи робочими приміщеннями роботодавця. У разі запровадження надомної роботи робоче місце працівника є фіксованим.

Дистанційна робота як форма організації праці підходить для бізнесу, що передбачає виконання працівниками інтелектуальних завдань з використанням інформаційно-комунікаційних технологій, але не виготовлення товару (продукції), яка має фізичний вимір. У такому разі, за доцільності, роботодавець може запроваджувати надомну роботу. В обох випадках передбачається, що роботодавці мають інвестувати у технічні, виробничі засоби, інструменти, виробничі (витратні) матеріали, мобільне обладнання, джерела програмного та інформаційного захисту та у створення інших умов праці для того, щоб працівники могли працювати поза приміщенням роботодавця. Переведення працівників на дистанційну чи надомну роботу є правом, а не обов'язком роботодавця. Тому, приймаючи рішення про це, необхідно виходити з доцільності та відповідності концепції бізнесу власника ММБ. Широко поширеною є практика, коли роботодавці не забезпечують працівників необхідною технікою працівника чи компенсувати витрати, пов'язані із забезпеченням процесу роботи працівника в інтересах роботодавця.

Для уникнення хаотичності в управлінні дистанційною/надомною роботою працівників власник ММБ може передбачити у правилах внутрішнього трудового розпорядку, що регулювання дистанційної/надомної роботи здійснюється відповідно до локального акту роботодавця, з урахуванням якого укладаються трудові договори про дистанційну/надомну роботу. Такий підготовчий етап суттєво полегшить роботодавцю організувати та контролювати роботу працівників, оскільки встановлюються єдині управлінські підходи. В трудових договорах про дистанційну/надомну роботу можуть. Передбачатися, звичайно індивідуальні умови, які погоджені для окремого працівника.

В локальному акті про управління дистанційною/надомною роботою роботодавець має визначитися щодо:

- посад, які дають право на дистанційну/надомну роботу,
- режиму робочого часу,
- порядку виконання норм з охорони праці та створення безпечних і здорових умов праці,

- порядку оплати праці, включаючи преміювання, виплати інших заохочень за результатами оцінювання ефективності роботи працівника,
- порядку забезпечення роботодавцем працівника необхідною технікою, обладнанням, інструментами, витратними матеріалами,
- компенсації працівникові за використання ним власного офісного чи іншого обладнання та інструментів (амортизації), оплати оренди майна працівника,
- порядку комунікації, проведення нарад, зустрічей між роботодавцем та працівниками, включаючи з використанням засобів інформаційно-комунікаційного зв'язку,
- порядку навчання щодо організації робочого процесу поза місцезнаходженням роботодавця,
- порядку розподілу, обліку, контролю та управління виконанням завдань та приймання результатів роботи роботодавцем,
- матеріальної відповідальності при використанні інструментів, обладнання, матеріалів роботодавця, наданого у тимчасове користування, для використання при виконанні функціональних обов'язків, правил про не притягнення до відповідальності через надання роботодавцем працівникові бракованих, неналежної якості, несправних інструментів, обладнання, витратних матеріалів,
- порядку компенсації працівникові збитків, пов'язаних із завданням шкоди його майну, здоров'ю, внаслідок забезпечення роботодавцем інструментами, обладнанням неналежної якості чи у несправному стані,
- тривалості впровадження дистанційної/надомної роботи, тощо.

**Такий підготовчий етап суттєво полегшить роботодавцю організувати та контролювати роботу працівників.** Затверджуватися локальний акт про дистанційну/надомну роботу має наказом власника ММБ.

Приймаючи рішення про встановлення **режиму надомної роботи, роботодавець має брати до уваги факт щодо адаптивності житлових умов працівника для виконання визначеного виду робіт (надання послуг)**, наскільки є можливість встановлення певного обладнання, виготовлення готової продукції (напівфабрикатів, не готових для нормального вжитку товарів) з урахуванням санітарно-гігієнічних, протипожежних та шумових норм, а також норм з охорони праці та забезпечення безпеки для життя і здоров'я працівника, та інших людей, які живуть поряд, у тому числі щодо безпечного шумового фону. Також роботодавцю доцільно враховувати ступінь ризику настання нещасного випадку при виконанні своїх обов'язків, з урахуванням Порядку визначення класу професійного ризику виробництва за видами економічної діяльності, що затверджений Постановою Кабінету Міністрів України від 8.02.2012 р. №237<sup>121</sup>, що впливає на забезпечення соціального страхування на випадок нещасного випадку на виробництві та професійного захворювання, яке спричинило втрату працездатності.

Звичайно, коли робота працівника пов'язана з виконанням інтелектуальних завдань, що не передбачає виготовлення товару (продукції), який має фізичний вимір, а робота організовується роботодавцем з використанням інформаційно-комунікаційних технологій та здійснюється через мережу інтернет, то особливих складнощів у налагодженні роботи працівників дистанційно

---

<sup>121</sup> Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку визначення класу професійного ризику виробництва за видами економічної діяльності» від 8 лютого 2012 р. №237. - Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/237-2012-p#n36>

не виникає. **Ускладнення, які характерні для режиму дистанційної роботи, пов'язані з професійним вигоранням, зниженням соціалізації працівника (особливо у період карантину), не розвинених у достатній мірі навичок власника ММБ управляти дистанційними командами, але ці виклики знаходяться поза юридичною стороною цього питання.**

Якщо власник ММБ провадить діяльність, пов'язану зі створенням інтелектуального продукту, то режим дистанційної роботи може бути поширено на усіх працівників. Проте коли йдеться про виробництво, переробну діяльність або сільське господарство, чи коли бізнес пов'язаний з виготовленням продукції (наданням послуг), що підлягають безпосередньому споживанню клієнтом на місці, зокрема у сфері обслуговування населення, у торгівлі, коли необхідна обов'язкова присутність працівника на робочому місці для виконання своїх функціональних обов'язків, то роботодавець визначає, для яких категорій працівників може запроваджуватися дистанційна/надомна робота, а для яких ні.

Дистанційна/надомна робота може встановлюватися за ініціативою працівника, так і за ініціативою роботодавця. Якщо працівник ініціює встановлення відносно себе режиму дистанційної/надомної роботи, а його посада (вид робіт) відсутня у затвердженому роботодавцем переліку, то роботодавець має право відмовити. Якщо роботодавець ініціює запровадження для працівника, який працює відповідно до правил внутрішнього трудового розпорядку за місцезнаходженням роботодавця (його виробничих потужностей, розташування об'єкту обслуговування населення), режим дистанційної/надомної роботи, то працівника необхідно повідомити за два місяці і отримати його згоду відповідно до статті 32 КЗпП України.

Досягнення домовленості між працівником і роботодавцем щодо дистанційної/надомної роботи передбачає укладення трудового договору у новій редакції або внесенні змін до існуючого на підставі наказу роботодавця про встановлення для працівника режиму дистанційної (надомної) роботи. З урахуванням змін, що були внесені до КЗпП України під впливом карантинних обмежень, на час загрози поширення епідемії, пандемії та/або на час загрози військового, техногенного, природного чи іншого характеру умова про дистанційну/надомну роботу та гнучкий режим робочого часу може встановлюватися у наказі роботодавця без обов'язкового укладення у письмовій формі трудового договору. Але після завершення карантину з урахуванням змін до статті 24 КЗпП України, укладення трудового договору про дистанційну/надомну роботу має здійснюватися з обов'язковим додержанням письмової форми такого.



## РОЗДІЛ IV.

# ПРОМІЖНІ ВИСНОВКИ

Запровадження в Україні адаптивного карантину та періодичного локдауну спровокувало перегляд цінностей у взаємовідносинах між працівниками і роботодавцями: одні роботодавці почали шукати рішення для збереження робочих місць та утримання бізнесу, а інші – проявили ставлення до працівників як до баласту, що спричинило звільнення працівників на початку карантину у більшому співвідношенні, ніж протягом року. Практика реагування ММБ на коронакризу свідчить, що підприємці працюють у короткостроковій перспективі, а також про те, що бізнес-моделі не адаптовані до кризових ситуацій.

Для збереження робочих місць в інтересах працівників було змінено трудове законодавство в частині визначення дистанційної/надомної роботи та гнучкого режиму робочого часу, права працівників брати неоплачувану відпустку без строкового обмеження на період карантину. Для роботодавців був даний старт активної програми з виплати допомоги по частковому безробіттю. Роботодавець може скористатися іншими активними програмами сприяння зайнятості безробітних, отримуючи компенсації ЄСВ на визначених умовах, за наявності коштів на ці програми у поточному бюджеті Фонду загальнообов'язкового державного соціального страхування на випадок безробіття.

Власникам ММБ, діяльність яких пов'язана з обслуговуванням населення, необхідно забезпечувати дотримання вимог Головного державного санітарного лікаря щодо санітарно-епідеміологічної безпеки, а іншим бізнесам – організувати дотримання заходів з гігієни за власний рахунок. Проведення медичного огляду працівників у визначених законодавством випадках на період карантину стало добровільним.

Основними рекомендаціями для роботодавців з метою підтримки працівників та обмеження соціальних контактів є використання режиму дистанційної/надомної роботи, гнучкого режиму робочого часу – де це можливо технологічно, використання шахової схеми робочих змін, зміна графіку роботи тощо. В певних випадках є необхідність змінювати істотні умови праці, особливо у тому, що стосується скорочення оплати праці працівників чи витрат роботодавця на створення комфортного робочого середовища (за виключенням обов'язкових умов, пов'язаних з дотриманням норм з охорони праці). У цьому випадку, що пов'язано з погіршенням умов для працівника, але із збереженням їм роботи, роботодавець має дотримуватися строку повідомлення у два місяці, якщо тільки працівник сам добровільно не ініціює зміни, пов'язані зі зміною режиму робочого часу чи із запровадженням дистанційної (надомної) праці. Тоді очікувати два місяці не потрібно.

Якщо роботодавець вимушений через коронакризу звільняти людей, то скороченню підлягає не конкретна особистість, працівник, а функція, яку працівник виконує, у тому числі, через зміну обсягу навантаження та норми праці.

Власникам ММБ варто розвивати свої комунікаційні та управлінські навички у період кризи та залучати працівників до спільного пошуку рішення з виживання у кризи.



## РОЗДІЛ V.

# УДОСКОНАЛЮЄМО СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

## ГЛАВА 1. Підтримка мотивації працівників

Говорячи про мотивацію працівників працювати у конкретного роботодавця, варто розпочати з того, щоб **сам роботодавець для себе визначив, що його мотивує працювати зі своїми працівниками?** Чи готовий роботодавець вийти за межі парадигм: «Я наймаю працівників і плачу їм кошти за те, щоб вони приносили мені прибуток і робили те, що я сказав, а їх ставлення до роботи та до мене – не важливе. Якщо вони хочуть зберегти роботу, то будуть під мене підлаштовуватися!»? **Взаємини між працівниками і роботодавцями розвиваються не тільки на економічному підґрунті, а й на тому, як роботодавець вибудовує міжособистісні відносини зі своїми працівниками.** Власники ММБ мають свого роду перевагу перед середнім та великим бізнесом, який полягає у тому, що він може вибудувати робочі відносини з кожним працівником окремо та сформувавати свій підхід до залученості працівників.

Мотивація працівників роботодавцем має своєю метою започаткувати, розвинути, покращити чи удосконалити ставлення працівників до своєї роботи, щоб вони ефективніше і продуктивніше прикладали зусилля для досягнення цілей, що сформульовані власником ММБ. Мотивація може бути внутрішньою, коли працівник отримує задоволення від своєї роботи, відчуває значення своєї роботи для клієнтів, суспільства, чи зовнішньою, коли зацікавленість якісно працювати породжується зацікавленістю у кращій оплаті праці. **Матеріальна мотивація працівників є важливим, а не єдиним чинником, який розвиває залученість працівників у своїй роботі.** Також значення має те, наскільки працівник задоволений своєю роботою у широкому сенсі, наскільки у нього розвинене бажання працювати з цим роботодавцем тривалий час, а також наскільки працівник готовий виходити за межі власного комфорту та інтересів, щоб допомогти іншим співробітникам. Коли роботодавець лише розпочинає замислюватися над необхідністю приділяти час та ресурси мотивації працівників, то найкращим **синонімом поняття «залученість» буде «небайдужість» працівника до своєї роботи.**

Працівників залежно від ступеню залученості та вмотивованості до праці розділяються на три групи:

- **залучені працівники** – вони лояльні, продуктивні, проявляють меншу вірогідність до пропусків роботи, наприклад, через реальну або мниму тимчасову непрацездатність, з легкістю розповідають про свого роботодавця та про своє місце роботи, про послуги чи товари, які ним надаються чи виробляються як рідним, так і знайомим;
- **незалучені працівники** – вони можуть бути продуктивними, але у них немає психологічного зв'язку із своїм роботодавцем та місцем роботи; при знаходженні кращих умов праці легко змінюють роботу;
- **відсторонені працівники** – вони фізично присутні на роботі, але психологічно відсутні; єдиною річчю, яка приносить їм задоволення – це потреба обговорювати з колегами, чому їх робоче місце таке погане<sup>122</sup>.

---

<sup>122</sup> Taylor S., Woodhams C., Johns T., Perkins G., Wilkinson K., Swift G., Ellis C., Roberts C. (2016). Human Resource Management: People and Organisations. 2-nd edition. – London: Chartered Institute of Personnel and Development. – P. 88

Для працівників, які працюють з власниками ММБ, фінансовий фактор та вкладення роботодавців у гідні умови праці має переважне значення. Практично для кожного працівника важливо:

- стабільність виплати заробітної плати;
- забезпечення базовими умовами праці, які не принижують людську гідність, як то облаштування місця для відпочинку і прийому їжі, доступ до санітарно-гігієнічних зон;
- власник ММБ не перекладає на працівників свій обов'язок забезпечити працівників засобами індивідуального захисту, якщо їх використання вимагається за стандартами ведення того чи іншого виду діяльності;
- гідне ставлення у комунікації, коли власник ММБ не проявляє свого зверхнього та зневажливого ставлення;
- повага до робітничої праці та особистості працівника.

**Якщо позитивні якості роботодавця кожним працівником оцінюються по-різному, в залежності від того, наскільки вони резонують з його власними особистісними цінностями, то чинники, пов'язані з негативною поведінкою роботодавця, для більшості єдині:**

- сконцентрований виключно на собі, на власних потребах і інтересах;
- акцентує увагу на власній величі та могутності і підкреслює повну залежність працівників від його бажання продовжувати трудові відносини;
- звинувачує працівників в усіх промахах та проблемах, не бере на себе відповідальність за рішення та діяння, може самоусунитися та проявляти байдужість чи пасивність до вирішення проблем;
- практично не проявляється зацікавленість у працівниках як у особистостях, немає емпатії;
- не вислуховує думку працівника, не прислухається до поради чи пропозиції, нав'язує виключно власну точку зору;
- агресивний та не стриманий у комунікації;
- не мотивує, не підтримує, хоча б психологічно, у періоди високого навантаження чи коли складно;
- не виконує обіцянок та взятих на себе зобов'язань.

**Для працівників, особливо тих, які зайняті фізичною працею, характерною є поведінкова реакція на дії та ставлення роботодавця, ніж проактивний прояв власної позиції та висловлювання власних потреб.** У випадку відчуття незадоволення вони не будуть відкрито заявляти про свої відчуття, але можуть перешкоджати розвитку бізнесу власника. Наприклад, прояв таких поведінкових реакцій як байдужість, виконання роботи на півсили, грубість у спілкуванні з клієнтами та колегами, збільшення відсутності (**абсентизм**) незалежно від причини, крадіжки товару та матеріалів, зростання плинності кадрів, тощо свідчать про реакцію на ставлення власника ММБ до працівників, серед іншого, за зразком як «пан до кріпаків».

**У той же час, для багатьох працівників така груба і принижуюча модель поведінки роботодавця є більш звичною, ніж коли власник ММБ проявляє повагу, залучає до обговорення рішень щодо розвитку бізнесу, демонструє турботу про працівників.** У працівників, які залу-

чаються особливо до виконання робітничих функцій, є чітка поведінкова установка щодо перебування у конфронтації з роботодавцем, тому у випадку бажаної, але не очікуваної поведінки роботодавця вони відчують дискомфорт і часто провокують роботодавця до звичної для них поведінки. Дуже часто працівники просто психологічно не готові до того, що до них можуть ставитися із гідністю, і що таке поважне ставлення роботодавця до них має породжувати відповідну реакцію у відповідь – як мінімум, не уникати роботи, дбайливо ставитися до майна власника, працювати для того, щоб була взаємною користь від співпраці. Це якраз той випадок, коли грошима можна зацікавити, а не вмотивувати працівника.

Усе вищесказане говорить, що власникові ММБ для того, щоб він зміг вмотивувати працівників до ефективної та продуктивної праці, необхідно розвивати власні комунікаційні та поведінкові навички. Для власників мікро- і малого бізнесу поняття лідерства є дуже гучним, але формування у працівників ставлення до нього як до людини, яку поважають, цінують, визнають моральним авторитетом і спільно з нею хочуть працювати, - є вкрай важливим, оскільки ступінь ризику власника ММБ, щоб розпочати і розвивати свій бізнес, є набагато вищим, ніж у середнього чи великого бізнесу, так як ММБ створюється, здебільшого, за рахунок особистих коштів і особистого майна. **Власник ММБ має власним прикладом мотивувати працівників працювати добросовісно, тобто працювати на рівні або більше інших працівників.**

Розпочинати роботу над розвитком залученості працівників та їх мотивації до ефективнішої і продуктивнішої роботи потрібно ще на етапі випробування. Якщо робітникам встановлено випробувальний термін у один місяць, то роботодавець кожного тижня чи у іншому зручному для себе режимі проводить з кожним з робітників за заздалегідь складеним і погодженим з ним графіком короткі робочі зустрічі, наприклад, тривалістю 10-20 хвилин. **Роботодавець та працівник зможуть побудувати нормальні робочі відносини, коли вони схожі у цінностях та підходах у ставленні до роботи.**

Роботодавець при укладенні трудового договору проводить настановну бесіду з працівником, розповідає про очікування від роботи працівника і його поведінки, про те, що він може запропонувати зараз і як він планує свою пропозицію змінити у наступному. Проведення такої бесіди можна поєднати із виконанням обов'язків, передбачених статтею 29 КЗпП України щодо проведення інструктажу перед допуском до роботи. Роботодавець має повідомити працівника, що він планує щотижня проводити зустрічі для того, щоб обговорити поточні питання, обмінятися думками щодо робочої атмосфери, взаємин у колективі, підходів до виготовлення продукції, надання послуг, питання, які потребують поглибленого обговорення. Правильним буде запитати у працівника, чи буде він відчувати комфорт від проведення таких зустрічей і відверто розмовляти, а також визначити кордони для таких розмов. У випадку відвертого дискомфорту працівника треба підготувати та пояснити, що проведення таких бесід є одним з принципів управління власника ММБ.

Результати проведення чи не проведення таких зустрічей враховуються роботодавцем при прийнятті рішення щодо проходження чи не проходження випробування, оскільки трудові відносини не обмежуються професійними навичками. Для зручності роботодавець може використовувати формуляр проведення зустрічі та фіксувати для себе результати, як пропонується у таблиці 29.

Раз на місяць роботодавець може проводити зустрічі з усіма працівниками і запропонувати їм обговорити питання, які об'єднують результати зустрічей віч-на-віч, а також надати власний відгук на питання, порушені працівниками.

У ММБ не завжди є можливість відразу запропонувати працівникові умови оплати праці, вищі за середні у певній галузі по регіону. Проте відразу **власник ММБ може запропонувати робочу**

атмосферу, вмотивувати власним прикладом і ставленням до працівника, а також запровадити певні «фішки», які будуть унікальними саме для цього колективу. Вище ми говорили, що це має значення не менше, ніж фінансова складова. Домогтися відвертої розмови, щоб працівник зміг довіряти роботодавцю, а не підлаштовуватися і говорити те, що бажають почути, можливо лише за рахунок систематичності таких зустрічей, продемонструвавши, що вони не несуть небезпеку для працівників. Для ММБ краще підходить саме нематеріальна мотивація.

Таблиця 29.

Формуляр для фіксації результатів зустрічі роботодавець/працівник

ПІБ працівника					
Дата					
	Добре	Погано	Потребує покращення	Залежить від працівника	Залежить від роботодавця
Робоче місце					
Умови праці					
Робота з обладнанням					
Взаємини у колективі					
Оплата праці					
Очікування					

Нематеріальна мотивація – це способи розвитку та підтримки залученості працівників через формування емоційного зв'язку між працівниками і роботодавцем, у тому числі для підтвердження власником ММБ, що він визнає цінність працівників, помічає їх внесок у розвиток бізнесу, що, у відповідь, має підвищувати продуктивність та ефективність роботи працівників, знижувати «професійне вигорання», плинність кадрів тощо. Нематеріальну мотивацію можна розвивати, серед іншого, шляхом:

- створення комфортної робочої атмосфери;
- проведення неформальних зустрічей усім колективом та із запрошенням членів родин;
- через встановлення робочого графіку, який дозволить приходити і йти з роботи в індивідуально встановлений час, щоб підлаштуватися під громадський транспорт, роботу виховного чи навчального закладу дитини, тощо;
- врахування думок працівників та їх рекомендацій щодо удосконалення підходів до виробничого процесу, до дизайну оформлення товару чи точки продажу, до оптимізації часу на обслуговування клієнта чи виконання певної робочої функції, тощо;
- надання сезонної роботи дітям - підліткам працівників та створення для цих підлітків першого робочого місця (поєднання нематеріальної та матеріальної мотивації);
- надання працівникам, які готові брати на себе відповідальність, права проявляти ініціативу.

Обмірковуючи доцільність вкладати час у мотивацію працівників, варто пам'ятати, що **робота над залученістю працівників є добровільною, не передбаченою трудовим законодавством**, її можна розпочинати у будь-який момент розвитку бізнесу під впливом певних чинників або коли це питання «назріло». Залученість працівників не може бути пріоритетом для роботодавців, які не оформлюють у визначеному порядку працівників, не платять усю зарплатню офіційно, які вишукують будь-які можливості, щоб зекономити на створенні умов праці. Такі роботодавці практично не підтверджують визнання і дотримання базової цінності трудових відносин – повага до трудових прав працівників. **Залученістю працівників не варто опікуватися, коли власник ММБ не відчуває доцільності і потреби у цьому** або коли такою практикою можна похизуватися перед партнерами та бізнес-осередком. Формальне ставлення до мотивації працівників, не виконання власних обіцянок може зашкодити набагато більше, ніж коли така робота взагалі не проводиться. Робота над залученістю працівників має розпочинатися з дотримання роботодавцем одного з основних законів авіаційної безпеки: «спочатку маску з киснем треба одягти на себе, а потім на ближнього».

Особливістю ММБ є те, що у власників такого бізнесу практично немає лінійних керівників і усі працівники підпорядковуються безпосередньо власникові, тому усе навантаження, пов'язане з опікуванням питаннями залученості і мотивації працівників лягає на власника ММБ. Рекомендації, які зустрічаються у бізнес-літературі, можуть просто не підійти, оскільки вони віддають власникові бізнесу стратегічну роль, а функції управління мотивацією та розвитку залученості працівників визначають за лінійними керівниками та менеджерами з персоналу. Тому такі рекомендації потребують адаптації під світогляд власника ММБ і бізнес-модель розвитку бізнесу.

## ГЛАВА 2. Організація розвитку навичок працівників

Однією з найбільших претензій, які висловлюють роботодавці незалежно від розміру бізнесу є рівень кваліфікації та професійної підготовки, що відображає якість здобутої професійно-технічної чи вищої освіти, а також недостатньо розвинені навички соціальної взаємодії і адаптивності до викликів і стресових ситуацій. Таке твердження настільки стало звичним, що до нього звертаються навіть ті роботодавці, які займаються традиційними видами підприємницької діяльності, для яких система освіти та провайдери освітніх послуг готують достатню кількість спеціалістів. Тобто ті роботодавці, які у своїй операційній діяльності не потребують навичок, характерних для сфер діяльності, де пріоритетом є технологічність виробництва або іншого здійснюваного виду діяльності, також говорять про невідповідність навичок, якими володіють працівники, їх вимогам. **Виклики** дуже часто криються не в тому, що працівники не мають формальної базової освіти, а **у тому, що вони не можуть продемонструвати володіння професійною кваліфікацією та уміннями й навичками, які затребувані роботодавцями – у громадян не розвинена звичка займатися самоосвітою у власних інтересах.**

З іншого боку, власники ММБ часто самі зіштовхуються з тим чинником, що їх уявлення про ведення бізнесу, про управління людьми, про використання технологій та адаптації до сучасних моделей підприємницької діяльності у процесі роботи видозмінюються у порівнянні з тим, який вони мали при започаткуванні власної справи. Зокрема одним з перешкоджаючих факторів для розвитку перспективних ланцюжків створення вартості, які окреслені у таблиці 7, власники ММБ називають недостатній рівень знань та навичок робочого сили, а з іншого боку самим управлінцям не вистачає обізнаності в адаптації до технологічних змін, в методах організаційного та проектного менеджменту, формування політики та планування. **Тому розвиток навичок має здійснюватися обопільно, як працівниками, так і власниками ММБ.**

Темп сьогоденного життя і широкий доступ до придбання сучасної техніки, обладнання, виробничих технологій означає, що **навіть за умови володіння кандидатами на працевлаштування базово необхідними знаннями, вміннями та навичками**, а також обізнаністю з їх використанням, це зовсім не означає, що техніка, обладнання, технології, що використовуються конкретним роботодавцем, будуть тотожні до того, чим вони володіють. Априорі, за умови позитивного проходження випробування при працевлаштуванні працівникам **може знадобитися розвиток їх умінь та навичок додатково залежно від вимог роботодавця**.

Практика показує, що більшість понять, пов'язаних із професійним розвитком працівників та навчанням у процесі трудової діяльності використовуються як взаємозамінні, але це не є коректним, що і заплутує до прийняття рішень, пов'язаних з розвитком навичок, оскільки немає чіткого уявлення про те, що необхідно розвивати: формальні знання чи практичні уміння й навички. В Україні термін «навички» набув широкого вжитку через переклад англійського терміну "skills", який перекладається одночасно як уміння, так і як навички, виходячи з контексту українських понять<sup>123</sup>. Тому надаю визначення термінам, які найчастіше використовуються у законодавстві про освіту та професійний розвиток працівників:

- **Знання** – теоретично узагальнений суспільно-історичний досвід, результат оволодіння людиною дійсності, її пізнання. Знання підіймають діяльність на вищий рівень усвідомленості, підвищують впевненість людини в правильності її виконання. Виконання діяльності неможливе без знань.
- **Уміння** – це готовність людини успішно виконувати певну діяльність, яка ґрунтується на знаннях і навичках. Уміння формується у процесі виконання здобувачів освіти різноманітних завдань. Формування умінь залежить від умов навчання, організації навчального процесу, від індивідуальних особливостей здобувачів освіти.
- **Навички** – це дії, доведені внаслідок багаторазових вправ до досконалості виконання. Ознакою сформованості навички є якість дії, а не її автоматизація.
- **Компетентність** – динамічна комбінація знань, умінь, навичок, способів мислення, поглядів, цінностей, інших особистих якостей, що визначає здатність особи успішно соціалізуватися, провадити професійну та/або подальшу навчальну діяльність, і є результатом навчання на певному рівні освіти.
- **Кваліфікація** – визнана уповноваженим суб'єктом та засвідчена відповідним документом стандартизована сукупність здобутих особою компетентностей (результатів навчання).

Виходячи з наведених визначень можемо стверджувати, що **акцент робиться на навичках, оскільки саме навички працівники повинні продемонструвати роботодавцеві при працевлаштуванні та у процесі роботи**.

Навички у контексті теорії з управління персоналом розподіляються на три великі категорії:

- **когнітивні навички** – це інтелект або розумові здібності; до них належать базові навички (грамотність) і складніша розумова діяльність (критичне мислення або вирішення проблем);
- **соціоемоційні навички** – це поведінка, установки та особистісні якості, які допомагають людям ефективно орієнтуватися в особистих і соціальних ситуаціях (керування емоціями, робота в колективі);

- **технічні навички** – це спеціальні знання, потрібні для виконання певної роботи (налаштування чи ремонт обладнання, управління технікою, використання певною технологією виробництва), а також психомоторна та мануальна спритність<sup>124</sup>.

Незважаючи на те, що за даними Світового економічного форуму до 2025 р. 50% робочої сили в усьому світі буде потребувати перекваліфікації або підвищення кваліфікації у зв'язку з технологізацією та автоматизацією робочих місць<sup>125</sup>, зазначені **прогнози не повинні тиснути на рішення, що приймаються власником ММБ щодо необхідних йому навичок працівників. Кожен власник ММБ виходить з тих технічних і технологічних можливостей, якими він володіє.** Також варто пам'ятати, що чим вищі уміння й навички може продемонструвати працівник, тим більш високою і конкурентною має бути його оплата праці. Тому взаємозв'язок між навичками і зарплатою має бути співмірним.

На глобальному рівні Світовий економічний форум підтверджує, що найактуальнішими навичками до 2025 року є:

- аналітичне мислення та інновації;
- активне навчання та навчальні стратегії;
- комплексне розв'язання проблем;
- критичне мислення і аналітика;
- креативність, оригінальність та ініціативність;
- лідерство і соціальний вплив;
- використання технологій, моніторинг і контроль;
- технологічний дизайн і програмування;
- стійкість, толерантність до стресу та гнучкість;
- обґрунтування, розв'язання проблем та креативність.

Впевнено можна стверджувати, що власники ММБ мають орієнтуватися на ці навички, працюючи над удосконаленням власної компетентності. Проте вимагати їх демонстрацію та прояв від працівників, зайнятих у ММБ, буде надмірним. Для них, особливо для робітників, найбільш доцільним є розвиток технічних, суто професійних навичок, а також комунікативних навичок, якщо працівник задіяний в обслуговуванні клієнтів.

Власник ММБ має приймати рішення про розвиток навичок працівників, які на нього працюють, шукаючи відповіді на такі запитання:

- з чим пов'язана моя вимога до розвитку навичок?
- коли стало зрозумілим, що працівникам не вистачає необхідних мені навичок та у чому це проявляється?
- чи усі працівники потребують розвитку навичок?
- розвитку яких саме навичок потребують працівники?
- як я буду розподіляти необхідні навички за ступенем важливості: базовий, середній, високий?
- яким чином пов'язані затребувані мною навички з бізнес-моделлю та бізнес-планом?
- як має змінитися поведінка та результат роботи працівників, якщо вони опанують необхідні навички?
- чи готовий я інвестувати свій час та кошти у розвиток навичок працівників?

---

<sup>124</sup> Del Carpio Ximena, Kupets Olga, Muller Noel, Olefir Anna (2017). Skills for a Modern Ukraine. Overview booklet. World Bank, Washington, DC. – P. 2

<sup>125</sup> WEF. These are the top 10 job skills of tomorrow – and how long it takes to learn them (2020). – Режим доступу: <https://www.weforum.org/agenda/2020/10/top-10-work-skills-of-tomorrow-how-long-it-takes-to-learn-them/>



- чи перекладаю я на працівників зобов'язання розвивати свої навички в інтересах мого бізнесу?
- що я готовий зробити для того, щоб зі мною працювали люди, які відповідають моєму баченню про необхідні навички?
- яких цілей я хочу досягнути завдяки тому, що я залучаюся до процесу розвитку навичок і навчаюся спільно з працівниками?

**Власник ММБ може розпочати розвиток навичок у працівників з того, що він сам повинен володіти не нижче середнього рівня тими навичками, володіння якими вимагає від працівників.** У цьому особливість ММБ: власник бізнесу бере проактивну участь в усіх його процесах. Це пов'язується з тим, що у випадку хвороби, відсутності чи звільнення працівника операційні процеси не мають зупинятися, тому власник або сам це робить, або залучає іншого працівника та доплачує йому за суміщення. Так само, коли з'являється велике замовлення чи істотно зростає сезонне навантаження залежно від виду діяльності, власник або сам виконує необхідні роботи або доручає іншим чи наймає інших за рахунок власного доходу. Окрім цього, володіння навичками, які вимагаються від працівників, дозволяє об'єктивно перевіряти якість виконаної роботи. Власник ММБ має не тільки мотивувати власним прикладом, а й навчати та демонструвати приклад добросовісного ставлення до праці! У цьому особливість ММБ у порівнянні з середнім та великим, коли з'являються лінійні керівники та управлінці за напрямками відповідно до організаційної структури.

Якщо підтримка мотивації працівників є суто управлінським та добровільним рішенням власника ММБ, то **професійний розвиток працівників є одним з обов'язків роботодавця, який він має виконувати, як мінімум, раз на п'ять років.** Окрім цього, відповідно до статті 201 КЗпП України для професійної підготовки і підвищення кваліфікації працівників, особливо молоді, роботодавець організує індивідуальне, бригадне, курсове та інше виробниче навчання за рахунок роботодавця.

Передбачається, що власник ММБ бере на роботу працівників, які вже мають базову формальну кваліфікацію, необхідну для заняття відповідної посади (виконання робіт), передбачену Довідником кваліфікаційних характеристик професій, професійним стандартом, за виключенням найпростіших професій. Тому розвиток навичок працівників у ММБ зосереджується на неформальному навчанні, навчанні на виробництві, наставництві та на самоосвіті працівників. Використання програм формальної освіти для цілей ММБ є обтяжливим через їх тривалість та надання освітніх послуг відповідно до затверджених Міністерством освіти і науки України освітніх стандартів та навчальних програм, які не завжди адаптовані до використання у навчальному процесі тієї техніки та обладнання, які цікавлять роботодавця. Коли у роботодавця основна увага зосереджується на розвитку професійних навичок, то альтернативним варіантом можуть бути тренінги від компаній, які реалізують обладнання чи техніку, що купується власником ММБ, що навчити самого власника і його працівників правильно працювати з таким обладнанням чи технікою. Основними способами спільної роботи власника ММБ та його працівників над розвитком навичок є наступні:

- **Неформальне навчання** – це освітній процес, який проходить, як правило, за освітніми програмами та не передбачає присудження визнаних державою освітніх кваліфікацій за рівнями освіти, але може завершуватися присвоєнням професійних та/ або присудженням часткових освітніх кваліфікацій.
- **Навчання на виробництві** – професійне навчання працівників на виробництві спрямоване на підвищення якості професійного складу працівників роботодавця, формування у них високого професіоналізму, майстерності, сучасного економічного мислення, вміння працювати в нових економічних умовах та забезпечення на цій



основі високої продуктивної праці та ефективної зайнятості.

- **Наставництво** – навчання безпосередньо на робочому місці шляхом передання досвідченими працівниками набутого досвіду і знань особі, що потребує професійного навчання, та формування необхідних навичок.
- **Самоосвіта** – самоорганізоване здобуття особою певних компетентностей, зокрема під час повсякденної діяльності, пов'язаної з професійною, громадянською або іншою діяльністю, родиною чи дозвіллям.

**Роботодавець, який опікується розвитком навичок і здібностей своїх працівників, має формалізувати таку роботу через розроблення правил про професійний розвиток працівників.** Правила про професійний розвиток працівників можуть базуватися на Положенні про професійне навчання працівників на виробництві, затвердженого Наказом Міністерством соціальної політики України та Міністерством освіти і науки України від 26.03.2001 р. №127/151<sup>126</sup>.

**Для ММБ доцільною є такий вид професійного навчання працівників на виробництві як підвищення кваліфікації робітників.** Відповідно до пункту 2.5. Положення про професійне навчання працівників на виробництві підвищення кваліфікації робітників здійснюється шляхом навчання на виробничо-технічних курсах, курсах цільового призначення. Форми підвищення кваліфікації робітників визначаються роботодавцями. Тривалість навчання на виробничо-технічних курсах визначається навчальними планами та програмами і не повинна перевищувати 1 року. Тривалість навчання на курсах цільового призначення встановлюється в обсязі не менше 8 навчальних годин.

**Неформальне професійне навчання працівників** відповідно до статті 6 Закону України «Про професійний розвиток працівників» від 12.01.2012 р. №4312-VI **здійснюється за їх згодою безпосередньо у роботодавця згідно з рішенням роботодавця за рахунок його коштів з урахуванням потреб власної господарської чи іншої діяльності.** Необхідно звернути увагу на те, що згідно зі статтею 4 Закону України «Про професійний розвиток працівників», пунктом 2.5. Положення про професійне навчання працівників на виробництві періодичність навчання робітників на курсах підвищення кваліфікації устанавлюється, як правило, не рідше одного разу в 5 років.

Одним з потенційних способів професійного розвитку працівників є наставництво, яке несправедливо забуте. Тим не менш, наставництво є вигідним способом адаптації працівників до вимог конкретного роботодавця та передачі знань від більш досвідчених працівників до початківців. Наставником відповідно до пункту 2.3. Методичних рекомендацій щодо запровадження наставництва, затвердженого Наказом Міністерства соціальної політики України від 11.10.2017 р. №1611<sup>127</sup>, може бути обрана особа, яка має стаж роботи за фахом не менше ніж три роки (залежно від рівня кваліфікації працівника) та не менше ніж один рік у роботодавця, має необхідний досвід та знання специфіки виробничої діяльності роботодавця, володіє ораторськими і педагогічними здібностями, обізнаний з правилами щодо охорони праці та техніки безпеки при провадженні певного виду діяльності. Зазначені Методичні рекомендації дають чітке уявлення про те, як роботодавець може організувати у себе наставництво і, що важливо, вони носять не обов'язковий, а рекомендаційний характер. Тому **розвиток навичок працівників**

---

<sup>126</sup> Наказ Міністерства праці та соціальної політики України, Міністерства освіти і науки України «Про затвердження Положення про професійне навчання працівників на виробництві» від 26.03.2001 №127/151. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0315-01#Text>

<sup>127</sup> Наказ Міністерства соціальної політики України «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо запровадження наставництва» від 11.10.2017 №1611. – Режим праці: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v1611739-17#Text>

через наставництво є найменш обтяжливим щодо дотримання формальних вимог до професійного розвитку працівників згідно з законодавством України.

Для того, щоб розвивати навички працівників не обов'язково організовувати складний процедурно процес, а можна скористатися пропозиціями з онлайн-навчання, які пропонують спеціалізовані компанії та організації, які часто проводять навчання безоплатно. **Головне – визначитися, які навички власник ММБ хоче розвинути.** За консультацією можна звернутися до центру зайнятості, центру підтримки підприємництва у регіоні, у регіональне відділення торгово-промислової палати, об'єднання роботодавців, тощо, щоб визначитися з програмою навчання та суб'єктом освітніх послуг, який спеціалізується на навчанні необхідним умінням й навичкам.

Роботодавець може запропонувати своїм працівникам пройти також безоплатне профорієнтаційне тестування, що пропонує державна служба зайнятості. Таке тестування допоможе чітко зрозуміти, які навички необхідно розвивати конкретному працівникові і наскільки їх розвиток буде відповідати інтересам роботодавця. Окрім цього, центр зайнятості або обласна служба зайнятості може проконсультувати й надати інформацію про онлайн навчання, що безоплатно пропонує державна служба зайнятості для розвитку навичок.

Організація розвитку навичок працівників може здійснюватися з урахуванням наступних необхідних кроків:

- визначення у правилах внутрішнього трудового розпорядку зобов'язання працівника: проходити навчання та працювати над розвитком і удосконаленням власних умінь і навичок відповідно до наказу (розпорядження) роботодавця, самостійно працювати над розвитком своєї компетентності у вільний від основної роботи час або у робочий час за погодженням чи направленням роботодавця, сумлінно ставитися до співпраці з наставниками;
- формування бюджету на професійне навчання (підвищення кваліфікації), на доплату (преміювання) наставникам, на оплату послуг запрошеним викладачам, які будуть навчати працівників на робочому місці;
- окремими наказами (розпорядженнями) роботодавця затверджувати правила щодо відповідного виду навчання (професійного розвитку працівників, наставництва) та передбачити у цих правилах організацію процесу удосконалення умінь і навичок, зобов'язання працівника, пов'язані з проходженням індивідуального чи групового навчання;
- передбачити у посадових інструкціях більш досвідченіших і кваліфікованих працівників обов'язок бути наставником для розвитку навичок менш кваліфікованих працівників;
- укласти договори з суб'єктами освітньої діяльності, громадськими організаціями, об'єднаннями роботодавців про професійне навчання працівників (платне/благодійне/безоплатне), у тому числі з урахуванням Примірного порядку укладення суб'єктами господарювання договорів щодо підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників та форм примірних договорів суб'єкта господа-

---

<sup>128</sup> Наказ Міністерства праці та соціальної політики України «Про затвердження Примірного порядку укладення суб'єктами господарювання договорів щодо підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників та форм примірних договорів суб'єкта господарювання з навчальним закладом, підприємством, установою, організацією, що здійснюють навчання, та з працівником» від 10.08.2010 №232. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0232203-10#Text>

рювання з навчальним закладом, підприємством, установою, організацією, що здійснюють навчання, та працівників, затвердженого Наказом Міністерства праці та соціальної політики України від 10.08.2010 р. №232<sup>128</sup>;

- укласти з працівником цивільно-правовий договір про оплату освітніх послуг в інтересах працівника при організації індивідуального навчання, що носить виключний (пріоритетний) характер для роботодавця та здійснюється поза загальним планом професійного навчання (професійного розвитку) працівників;
- визначити щодо підвищення оплати праці працівника, який пройшов професійне навчання, курс чи тренінг щодо розвитку його навичок за запитом роботодавця.

Укладення з працівником цивільно-правового договору про оплату освітніх послуг в рамках трудових відносин здійснюється, серед іншого, для закріплення обов'язку працівника відпрацювати певний проміжок часу із взяттям на себе зобов'язання не звільнитися протягом визначеного періоду, якщо роботодавець інвестує у навчання працівника. **При встановленні розміру оплати за навчання та строку відпрацювання треба виходити з принципу співмірності та розсудливості.** Регулювання взаємовідносин між працівником і роботодавцем за таким договором здійснюється відповідно до цивільного, а не трудового законодавства, тому взяття працівником на себе зобов'язання відпрацювати певний проміжок часу не є примусом до праці, але може розтлумачитися як таке при порушенні балансу. Як правило, відповідно до таких договорів у випадку дострокового звільнення за власною ініціативою або за згодою сторін працівник зобов'язується компенсувати частину вкладених коштів або виплатити штраф.

Найбільший страх будь-якого роботодавця, який інвестує свій час і кошти у розвиток працівників, полягає у тому, що працівник, навички якого були розвинені, швидко знайде іншу роботу чи поїде у трудову міграцію, а йому знову прийдеться навчати нового працівника. Звичайно, такий ризик існує і багато у чому залежить від того, наскільки роботодавець зміг розвинути залучене ставлення працівника до своєї співпраці із роботодавцем та вмотивувати його спільно працювати над розвитком бізнесу. Навіть великі компанії не застраховані від цього і постійно працюють над тим, щоб утримати працівників на робочих місцях в Україні. Тому багато чого залежить від того, яку управлінську модель поведінки демонструє власник ММБ і наскільки ефективно від вибудовує міжособистісні взаємини з працівниками, виходячи з реалій та інтересів його бізнесу.

### ГЛАВА 3. Встановлення показників оцінки ефективності

Показники оцінки ефективності працівників необхідні для того, аби встановити конкурентну оплату праці, коли поєднується внесок працівника у реалізацію бізнес-цілей власника ММБ та мотивація працівника до ефективної і продуктивної праці. Для багатьох здійснення оцінки ефективності асоціюється з підрахунком результатів роботи працівників через встановлення ключових показників ефективності (англ. – KPI – key performance indicators). **В практиці управління персоналом використання KPI є нововведенням лише на перший погляд.** Фактично, це співвідношення нормування праці із заходами матеріального стимулювання ефективної і продуктивної праці працівників.

Первинними показниками ефективності працівників у сфері виробництва, сільського господарства, легкій промисловості, переробній промисловості **є результати дотримання працівником нормативів праці**, які стають основою для розрахунку додаткової заробітної плати та інших заохочувальних виплат. На відміну від сфери послуг та інтелектуальної діяльності, результати

роботи працівників у реальному секторі економіки дозволяють провести їх підрахунок. Виконання норми праці, вимог, визначених роботодавцем, для здійснення ефективної роботи, є відповідне матеріальне стимулювання. Відповідно до статті 86 КЗпП України запровадження, заміна і перегляд норм праці провадиться роботодавцем за погодженням з виборним органом первинної профспілкової організації (профспілковим працівником).

Досі є діючими Рекомендації щодо нормування праці в галузях народного господарства, схвалені Постановою колегії Міністерства праці України від 19.04.1995 р. №2<sup>129</sup>. При встановленні норм праці в інтересах роботодавця є створення умов для раціонального використання коштів на оплату праці шляхом забезпечення ефективного рівня оплати праці, що дозволяє отримувати приріст доходу (обсягу валової продукції) від зростання розміру коштів на оплату праці<sup>130</sup>.

Якщо звернутися до Рекомендацій щодо визначення заробітної плати працюючих в залежності від особистого внеску працівника в кінцеві результати роботи підприємства, що затверджені Наказом Міністерства праці та соціальної політики України від 31.03.1999 р. №44<sup>131</sup>, то у пункті 2 надається рекомендація утримуватися від надмірного застосування індивідуальних форм оплати та стимулювання праці. Це розвиває, особливо у великих колективах, надмірно егоїстичні форми взаємовідносин, що негативно впливає на результати праці. А вже в Методичних рекомендаціях щодо оплати праці працівників малих підприємств, схвалених Наказом Міністерства праці та соціальної політики України від 13.08.2004 р. №186, навпаки, підкреслюється, що особисті здібності і кваліфікація, виробничий досвід, сама праця та її результати є головним чинником, що впливає на кінцеві результати роботи підприємства і розмір заробітної плати працівників, тому організація оплати праці має передбачати широке використання індивідуальних трудових договорів.

Власнику ММБ, який самостійно визначає бізнес-цілі, розробляє бізнес-процеси, буде складно самостійно побудувати класичну систему сукупних доходів або збалансованих показників, а також прорахувати нормативи праці. І не кожен бухгалтер, послугами якого буде користуватися власник ММБ, зможе йому допомогти. Здебільшого для побудови системи оцінки ефективності необхідна підтримка сторонніх фахівців, на оплату послуг яких необхідні ресурси, але і не відразу. Розпочати власник ММБ зможе з встановлення базових нормативів, виконання яких він зможе легко контролювати. Доцільно приступати до прорахунку ключових показників ефективності або іншої системи оцінки ефективності лише після того як бізнес власника ММБ пройде етап інтенсивного розвитку і власник ММБ зможе стабілізувати й взяти під контроль усі бізнес-процеси<sup>132</sup>. Наприклад, більшість агро-компаній не використовують ключові показники ефективності, оскільки їх практичне застосування викликає певні складності для управлінців. Проте керівництво визнає важливість встановлення показників і критеріїв для досягнення цілей<sup>133</sup>.

Розмірковуючи над показниками оцінки ефективності, необхідно звернутися до бізнес-моделі

---

<sup>129</sup> Постанова колегії Міністерства праці України «Рекомендації щодо нормування праці в галузях народного господарства» від 19.04.1995 р. №2. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0002205-95#Text>

<sup>130</sup> Синяєва Л. В. (2014). Роль норм і нормативів в організації праці / Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнічного університету (економічні науки) №2 (26), 2014. – Режим доступу: <https://core.ac.uk/download/pdf/145703256.pdf>

<sup>131</sup> Наказ Міністерства праці та соціальної політики України від 31 березня 1999 р. №44. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0044203-99#Text>

<sup>132</sup> Ветлужских Е. Система вознаграждения: Как разработать цели и KPI / Елена Ветлужских. – 6-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2018. – С. 45

та бізнес-плану малого чи мікро бізнесу, що розпочинає власник. Кожен бізнес-план та складений на його основі фінансовий план враховує цілі, яких власник ММБ планує досягти за півроку, за рік, за три роки, а також його бачення візії розвитку бізнесу, тобто яким має стати його бізнес у майбутньому і яку цінність його бізнес буде мати для суспільства.

Встановлення показників оцінки ефективності прямо пов'язано з положенням про оплату праці працівників. Цілком ймовірно, що на початку, власник ММБ буде встановлювати працівникам лише основну заробітну плату, яка може змінюватися лише у визначеному трудовим законодавством України порядку. Проте система оплати праці відповідно до Закону України «Про оплату праці» включає додаткову заробітну плату та інші компенсаційні та стимулюючі виплати. Раніше ми говорили про те, що по завершенню випробувального терміну, тобто трьох місяців для службовців, роботодавець складає план індивідуального розвитку. Складання плану індивідуального розвитку для робітників через місяць випробування – на розсуд роботодавця.

Коли прийти до складання плану індивідуального розвитку – вирішувати роботодавцю, але цілком є логічним, що на етапі становлення бізнесу як у роботодавця, так і у працівників не буде глибинного розуміння трудових функцій, завдань і зони відповідальності кожного працівника. Власник ММБ протягом початкового етапу сам буде реагувати на велику низку питань без твердого розуміння процесів. Це є цілком нормальним для набуття досвіду і розуміння. Єдине, у чому власник ММБ чітко впевнений, так це у необхідності перестати бути видатковим, а стати прибутковим за визначений у фінансовому плані період.

При встановленні норм праці вони можуть бути відображені у положенні про оплату праці або в окремому документі, на яке має бути здійснене посилання в положенні про оплату праці. Норми праці, які враховуються для матеріального стимулювання працівників, можуть встановлюватися на підставі оцінки результатів через визначення лише загальних цілей діяльності роботодавця, через поєднання загальних цілей роботодавця із індивідуальними цілями кожного працівника, лише через визначення індивідуальних цілей кожного працівника. Підґрунтям для цього можуть стати Методичні рекомендації щодо оцінки матеріального стимулювання праці працівників підприємств і організацій, рекомендованих Наказом Міністерства праці та соціальної політики України від 29.01.2003 р. №23<sup>134</sup>.

Відповідно до пункту 2 Методичних рекомендацій щодо оцінки матеріального стимулювання праці працівників системи матеріального стимулювання праці працівників розподіляється за чотирма групами, які наведені у таблиці 30.

У Методичних рекомендаціях щодо оцінки матеріального стимулювання праці працівників пропонується, щоб кількість показників матеріального стимулювання не перевищувала:

- для основних показників матеріального стимулювання, за якими встановлюється розмір винагороди – три показники;
- для основних показників умов матеріального стимулювання, за невиконання яких винагорода не виплачується – три показники;
- для додаткових показників, за невиконання яких розмір винагороди знижується – залежить від функціональних завдань працівника та їх важливості.

<sup>133</sup> Падухевич Е. (2018). Целесообразность использования системы мотивации на базе КРП для предприятий агробизнеса. – Режим доступу: <https://uteka.ua/publication/agro-4-oplata-truda-i-kadry-v-sh-68-celesoobraznost-ispolzovaniya-sistemy-motivacii-na-baze-kpi-dlya-predpriyatij-agrobiznesa>

<sup>134</sup> Наказ Міністерства праці та соціальної політики України «Методичні рекомендації щодо організації матеріального стимулювання праці працівників підприємств і організацій» від 29.01.2003 №23. – Режим праці: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0023203-03#Text>

Таблиця 30.

Групи систем матеріального стимулювання за його призначенням і напрямом стимулювання

Група матеріального стимулювання	Напрямок стимулювання
<b>I. Система стимулювання, безпосередньо пов'язані з виробничою або управлінською діяльністю працівників</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Основні показники, які є оцінкою результатів індивідуальної (колективної) виробничої та управлінської діяльності працівників або кінцевих результатів роботи структурних підрозділів та підприємства в цілому</li> <li>• Розвиток (підвищення, оновлення, підтримка на належному рівні) виробничо-технічного потенціалу підприємства (нова техніка і технологія та система ремонтно-налагоджувального обслуговування основних виробничих фондів)</li> <li>• Економія усіх видів сировини, матеріалів, енергоресурсів</li> <li>• Виконання особливо важливих робіт та завдань виробничого або управлінського характеру, пов'язаних з підвищенням ефективності виробництва</li> </ul>
<b>II. Система матеріального стимулювання через пряме підвищення заробітної плати</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Система матеріального стимулювання праці робітників, побудовані на «оцінці особистих якостей робітників» з урахуванням їх особистого внеску в кінцеві результати роботи структурного підрозділу або підприємства у цілому</li> <li>• Система матеріального стимулювання працівників управлінської ланки, побудовані на «оцінці послуг» з урахуванням їх особистого внеску в підвищення ефективності економічної або фінансово-господарської діяльності підприємства;</li> <li>• Система доплат і надбавок до тарифних ставок і посадових окладів та використання підвищених тарифних ставок за конкретні показники особливостей праці або особисті професійні та ділові якості працівників, які безпосередньо впливають на результати роботи працівника, структурного підрозділу або підприємства в цілому.</li> </ul>
<b>III. Система матеріального стимулювання, яка має суто соціальний характер</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Система участі працівників у прибутках та акціонерному капіталі підприємства</li> <li>• Система соціальних заохочувальних виплат та компенсацій</li> </ul>
<b>IV. Система, яка є одним із засобів забезпечення матеріальної зацікавленості працівників в ефективній господарській діяльності підприємства</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Система преміювання за збір, зберігання, переробку та здавання відходів вторинної сировини, різного роду матеріалів тощо</li> </ul>

Корисність Методичних рекомендацій щодо оцінки матеріального стимулювання праці працівників полягає не лише у наданні загальних рекомендацій щодо підходів до оцінки ефективності роботи працівників, а й у тому, що роз'яснюється суть найпоширеніших досі показників оцінки ефективності. Для прикладу, звернемося до оцінки ефективності роботи виробника керамічних виробів для побутового та декоративного вжитку (усі дані умовні).

Власник ММБ як загальні цілі роботи його виробництва та як свої власні визначив:

- якість виготовленої продукції;
- зниження витрат на виробництво;
- рівень обслуговування клієнтів;
- побудова мережі продажу та дистрибуції продукції;
- відсутність травматизму на виробництві;
- виконання фінансового плану.

У цього на виробництві працює три кваліфікованих робітника з виготовлення художніх виробів з кераміки (гончарі): два робітника 5-го розряду, 1 робітник 6-го розряду.

Для робітника, який є гончарем (робітником з виготовлення художніх виробів з кераміки) 5-го розряду премія за результатами року оцінка розраховується з двох частин: 100% премії – індивідуальний результат працівник, а також – % від загального результату роботодавця, за наступною таблицею 31. Для затвердження індивідуальних цілей роботи працівника і критеріїв оцінки їх ефективності роботодавець провів на початку року, що оцінюється, зустріч з працівником, пояснив критерії оцінювання. Працівник погодився з встановленими вимогами та підтвердив це своїм підписом.

#### Таблиця 31.

**Приклад розрахунку річної премії кваліфікованого робітника з виготовлення художніх виробів з кераміки 5-го розряду**

ПІБ: _____ Щомісячна заробітна плата : 7500 грн (тарифна ставка + надбавка за розряд)						
№	Ціль	KPI	Вага	План	Факт	Результат
1.	дотримання нормативу вироблення продукції встановленої якості	обсяг продукції визначеної якості, шт	20	4000	3850	19,25%
2.	дотримання плану з виготовлення продукції в асортименті, розписаних керамічними фарбами	частка чашок в асортименті, %	20	4000	4000	20%
3.	підвищення ефективності використання сировини (вартість на рік)	ощадливе використання сировини, тис. грн.	30	85 000	80 000	32%
4.	дотримання вимог з охорони праці та техніки безпеки	дисципліна праці, кожен випадок	10	0	0	10%
5.	дотримання нормативу браку продукції	брак, шт	20	100	120	17%
<b>Індивідуальний результат: 98,25 %</b>						



Таблиця 31. (продовження)

Приклад розрахунку річної премії кваліфікованого робітника з виготовлення художніх виробів з кераміки 5-го розряду

Розрахунок частини премії за індивідуальним результатом	60-70%	71-80%	81-90%	91-100%	Більше 100%
% від окладу	10	20	30	45	55
Перевиконання індивідуального результату	> 100%	> 120%			
	+ 5%	+ 10%			
					<b>Підсумок: 45%</b>
Результат виконання плану роботодавцем	60%	70%	80%	90%	100%
% від окладу	5%	10%	15%	20%	25%
					<b>Підсумок: 15%</b>
					<b>Загалом: 45 % + 15 %</b>
					<b>Премія: 60%</b>
					<b>Розмір премії: 4500 грн</b>

Наводячи зазначений приклад, поза увагою залишається процес прийняття власником ММБ рішення про річне преміювання, зокрема, пошук відповідей на такі запитання:

- Чи буде виплачуватися премія, якщо плане не виконується за одним з показників, або буде, але лише за показники, які повністю виконані?
- Як власник бізнесу ставиться до економії матеріалу, якщо якість продукції є пріоритетом?
- Як будуть враховані результати роботи працівника при плануванні роботи з навчання та розвитку цього та інших працівників наступного року?
- Чи доцільно оцінювати взаємодію працівника з іншими колегами?
- Як можна удосконалити норму часу на виготовлення однієї одиниці продукції з асортименту, що доручено виконувати цьому працівникові?
- Чи виправдовує себе річна оцінка індивідуальних результатів роботи, якщо немає технічного інструменту для аналітики таких даних, окрім Excel?
- Що зміниться, якщо працівники будуть винагороджуватися у рівних частках за результатами колективної роботи, якщо власник ММБ самостійно займається просуванням та продажами продукції?

Як можна побачити, питання оцінки ефективності працівників є достатньо складним для підприємця, який лише розвиває свій бізнес. Перш за все, **необхідні достатні навички, щоб правильно прорахувати норму праці та розробити тарифну сітку для оплати праці**. Якщо за рівнем оплати праці роботодавець не має особливих конкурентних переваг, що на чому



базується його ціннісна пропозиція роботодавця? Показники оцінки ефективності мають впроваджуватися свідомо, коли власник ММБ сам собі може пояснити необхідність такого управлінського інструменту, а також зможе донести свою позицію до працівників.

На ринку праці, особливо, серед робітників, існують скептичні настрої щодо управлінських рішень, які є для них незнайомі та незвичні. Тому **на передній план виходить комунікація власника ММБ з працівниками щодо встановлення показників оцінки ефективності та оцінювання їх виконання**. Наприклад, якщо система оцінки ефективності сприймається працівниками як справедлива, то є вірогідність, що працівники будуть відверті у своїй розповіді про успіхи та помилки, а також більше діяти в інтересах бізнесу, а не власних, концентруючись на плануванні отримання систематичної, а не разової заохочувальної винагороди. Висловлюється думка, що неприємна особливість систем оцінювання ефективності полягає у тому, що у них справедливість підмінюється однаковістю, так як механізми, що застосовуються, здебільшого, розробляються з метою маскуванню упередженого ставлення керівників, що демотивує працівників проявляти індивідуальність у роботі<sup>135</sup>.

**У положенні про оплату праці необхідно прописати процедуру визначення, розрахунку для нарахування і виплат заохочувальних премій.** Найкращим способом залучення працівників до спільної роботи над підвищенням ефективності праці усього колективу та індивідуального внеску кожного у спільний результат, буде комунікація з працівниками через знайомі для них категорії з нормування праці та прив'язки системи оплати праці до виконання і покращення норм праці. Нормування праці є основою для оцінки ефективності. Частими є випадки, коли працівники є гарними виконавцями поставленого плану, але особистісні якості працівники напружують комфортний психологічний клімат у колективі, що ставить власника ММБ перед вибором рішення для утримання нормальної робочої атмосфери, а також для формування у працівників спільної нетерпимості до поведінки, яка негативно впливає на увесь колектив. Навіть якщо роботодавець і затвердить формально етичні правила, необхідно, щоб працівники чітко розуміли ціннісні орієнтири власника ММБ, порушення яких є неприйнятним і може призвести до ініціювання припинення трудових відносин за згодою сторін.

Роботодавцю, оцінюючи результати роботи працівників, буде корисним уявляти їх як своїх внутрішніх клієнтів, тобто стейкхолдерів. Чи буде роботодавець, працюючи над встановленням показників оцінки ефективності, аналізувати власні дії, пов'язані із аналізом задоволення працівників своєю роботою, чинників, які призводять до плинності кадрів, власної поведінки по відношенню до працівників? Можливо, невиконання плану пов'язане з наданням усного розпорядження, про яке власник ММБ забув, чи з не системністю рішень, що приймаються?

При встановленні індивідуальних цілей роботи працівників, незалежно від періоду оцінювання – місячного, квартального, річного, критеріїв оцінювання – за періодом, за накопиченням, **власнику ММБ необхідно проводити зустрічі з кожним працівником**, погоджувати встановлені цілі та пояснювати критерії оцінювання, а працівник має своїм підписом і датою ознайомлення підтвердити, що він приймає встановлені цілі до виконання.

---

<sup>135</sup> Каруччи Рон (2020). Почему сотрудники и менеджмент не любят аттестацию персонала / Harvard Business Review Россия. – Режим доступу: <https://hbr-russia.ru/management/upravlenie-personalom/850168>

## ГЛАВА 4. Управління за принципом ДДТ (Довіра. Делегування. Технології)

Управління ММБ вимагає від власника бізнесу постійного поглиблення в усі операційні питання. **Операційне управління, яке здійснює власник ММБ, не завжди має знак рівності із мікроменеджментом**, оскільки без поглиблення в поточні питання та виклики свого бізнесу неможливо зрозуміти, у чому має полягати стратегічний вектор розвитку бізнесу. Розмірковування над стратегією розвитку – є візуалізацією того, що не влаштовує в операційних процесах. Можливість кожного працівника, кожного клієнта та партнера мати безпосередній доступ до власника ММБ – є унікальною перевагою ведення власної справи: власник отримує усю необхідну інформацію та надає зворотній зв'язок, не будучи обтяженим адміністративними та бюрократичними процедурами, які він сам для себе не впроваджує.

На етапі створення і становлення свого бізнесу власник ММБ керується не лише наявними теоретичними знаннями з питань менеджменту, а й формує власний досвід прийняття рішення з низки питань шляхом їх реалізації та несення відповідальності за їх помилковість. **Копіювання досвіду інших без індивідуальної адаптації може суттєво нашкодити**. Наприклад, для бізнесу, який здійснюється у сфері виробництва, рекомендується здійснювати управління персоналом, виходячи з таких аспектів:

- особлива увага до працівників;
- амбіційні цілі;
- підвищена продуктивність;
- розвиток спеціалістів;
- мотивація;
- утримання спеціалістів<sup>136</sup>, але кожен власник ММБ визначає самостійно акценти, які необхідно зробити, і вони завжди індивідуальні.

**На відміну від найманих працівників, власник ММБ несе відповідальність за прийняття рішення, що приймається на підставі наявного досвіду та сформованих правил поведінки у тій чи іншій ситуації, для прояву яких необхідним є час**. Достатньо велике значення має поведінкова культура як з боку власників ММБ та найманих працівників. Найбільшим викликом для формування ефективної правової культури є те, що власники ММБ та наймані працівники розмежовують юридичні та управлінські відносини: досі не сформована стала практика нетерпимості до нелегальних трудових відносин, коли працівник і роботодавець обмежуються фактичним виконанням та прийманням роботи з її оплатою без жодних юридично зобов'язуючих документів.

Поступово в Україні змінюється культура взаємодії власника ММБ з найманими працівниками, коли розуміється шкідливість автократизму для продуктивних результатів роботи працівника. **Приходить усвідомлення, що у випадку офіційного не оформлення працівників, порушення зобов'язань перед роботодавцем, програє лише власник ММБ**: працівники живуть одним днем, в них немає впевненості, що буде ще один оплачуваний день, для них нормою поведінки є крадіжки, не виконання плану роботи, не вихід на роботу без пояснення причин, пошкодження майна власника ММБ тощо. Така байдужість працівника є дзеркальним відображенням неповаги власника ММБ до працівника.

Якщо власник ММБ є фізичною особою – підприємцем, то він може провадити свою діяльність

---

<sup>136</sup> Рафаєлла Садун, Блум Николас, Ван Джон Реєнен (2018). Почему мы недооцениваем роль менеджмента? / Harvard Business Review Россия. – Режим доступу: <https://hbr-russia.ru/management/operatsionnoe-upravlenie/a25001>

самостійно, реалізуючи власні здібності та навички. Найм інших осіб для допомоги у реалізації своєї підприємницької ідеї вже є першим проявом делегування повноважень для фізичної особи - підприємця. Власник ММБ, щоб не виконувати роботу самостійно, залучає працю інших осіб. Тобто юридична особа не може функціонувати без найму працівників, а фізична особа – підприємець може.

Власникам ММБ рекомендується здійснювати управління своїм персоналом за принципом ДДТ: довіра, делегування, технології. Ось чому.

Наймаючи працівників, власник будь-якого бізнесу має довіряти тому, що вони зможуть працювати без порушень формальних вимог, робити свій внесок в отримання прибутку, бути частиною колективу та налагоджувати психологічно комфортні та взаємопідтримуючі відносини з іншими членами колективу. Коли бізнес розпочинається у сфері, про яку власник ММБ має загальне розуміння, він має довіряти компетентності людей, яких він наймає. **Довіра – це не сліпе покладання на самостійність дій працівника, а це покладення на працівників відчуття відповідальності за якість їх роботи.** Довіра надає право власнику ММБ оцінювати дії чи бездіяльність працівників за фактом без виправдування причин промахів.

Такий критерій як «довіра» для багатьох власників ММБ є вкрай складним для сприйняття, оскільки з самого початку співпраці з працівниками власник ММБ вже сумнівається у добросовісності вчинків та роботи працівників. Також низький рівень довіри власника ММБ до працівників пов'язується з таким чинником як звичка усе робити самому і самостійно нести відповідальність за свої дії. Низький рівень довіри виправдовується тим, що працівники не виконують завдання роботодавця, повністю копіюючи його стиль роботи та поведінку. Це є широко поширеною практикою. Таке управлінське ставлення знімає з працівників несення відповідальності за свою роботу. Щоб б не відбулося, працівник знімає з себе відповідальність: роботодавець з самого початку у мене не вірив, мені дали не зрозуміле доручення, мене підставили, в мене немає нормальних умов праці і т.д. Працівник завжди знайде, як виправдатись. Власник ММБ, який демонструє у своїй поведінці відсутність довіри до працівника, обмежений у своїй управлінській свободі, оскільки уся його увага концентрується на тотальному контролі. Якщо власник ММБ не довіряє працівникові і не впевнений, що він може бути корисним, то з якою метою він наймає такого працівника і оплачує його працю?

З довірою пов'язаний наступний аспект – делегування. У ММБ делегування – це управління виконанням розпоряджень власника ММБ. Власник ММБ не може повністю відмовитися від операційного управління, та й власники великих компаній приходять до обмірковування такого права не раніше, ніж через десять років її розвитку. Прийнято вважати, що з делегуванням пов'язано перекладення роботодавцем на найманих працівників тих завдань, на виконання яких у нього вже немає часу, які є рутинними завданнями, які пов'язані з виконанням завдань, що потребують спеціальної компетенції, відсутньої у власника ММБ. Але це вузьке розуміння управлінського делегування, яке полягає у передачі працівникам права приймати рішення, пов'язані з управлінням бізнесу та розв'язанням робочих ситуацій у визначених межах. Власник ММБ наймає працівників для того, щоб вони виконували роботу, у якій вони справляються краще за власника, а також для вивільнення часу для просування власного бізнесу і для того, щоб бізнес не зупинявся, коли власник буде відсутнім з особистих причин. Окрім управлінського делегування є ще операційне делегування - це чітке визначення за цілями розвитку бізнесу тих функцій, які мають виконуватися працівниками. **Операційне делегування – це не хаотичне перекладення завдань та безсистемна роздача доручень, а чітке розуміння меж повноважень кожного працівника.**

Для багатьох власників ММБ розмірковування на тему управлінського делегування викликає певний страх, пов'язаний зі звичкою контролювати кожен крок працівників. Формувати

навички делегування необхідно за рахунок пошуку відповідей на такі запитання, що пов'язані з налагодженням та удосконаленням виробничої технології, виробництва, маркетингу, продажів, обслуговування клієнтів, розвитку каналів збуту, співпраці з партнерами, роботи з перевіряючими органами тощо:

- Які робочі завдання повністю залишаються за власником ММБ?
- Для прийняття рішень з яких питань власник ММБ не залучає працівників?
- Які робочі завдання можуть частково виконуватись працівниками, але зі збереженням права остаточного рішення за власником ММБ?
- Прийняття рішень з яких питань надає працівникам право їх обговорювати, вступати у полеміку і доводити свою професійну позицію або ініціювати перед власником ММБ свій варіант можливого рішення?
- Які робочі завдання можуть повністю бути передані працівникам?

При визначенні питань, які можуть бути передані працівникам для повного чи самостійного вирішення, власник ММБ може також розглянути питання щодо передачі на аутсорсинг функцій, які не є виключними, носять нижче середньо ступінь ризику чи періодичний характер. Делегування функцій стороннім виконавцям може бути статтею економії витрат.

**При прийнятті рішення про делегування варто бути готовим до того, що може виникнути не співпадіння та різне розуміння підходів у виконанні завдань, порівняно з тим, як би це зробив власник ММБ.** Це може викликати робочі конфлікти і прагнення повернути тотальний контроль. Є хибним уявлення про те, що усі однаково розуміють те, як треба виконувати одну й ту ж саму задачу. Так само хибним є судження, що усі використовують однакові джерела інформації та управляють схожою інформацією при цьому. Власнику ММБ при делегуванні треба бути готовим до того, що виконавці його доручень можуть обрати зовсім інший шлях для вирішення завдання. Якщо це викликає недовіру чи невпевненість у досягненні результату, при наданні доручення варто обговорити з виконавцем, як він планує діяти, уникаючи тиску та нав'язування власної позиції.

Автоматизація виробничих і робочих процесів є вимогою сьогодення. Використання сучасного обладнання дозволяє отримувати кращий результат при витраті меншої кількості людино-годин. Автоматизація виробничих, мануальних, типових, що повторюються, задач знижує ризик впливу людського фактору. У такому випадку, працівник здійснює підтримуючу та контрольну функцію. **Сучасні технології вже незамінні при вирішенні питань управління персоналом:** рекрутинг, ведення кадрового діловодства (оформлення працівників, ведення особистих справ, облік робочого часу і часу відпочинку, оплата праці, навчання, індивідуальні плани роботи з показниками оцінки ефективності, оформлення звільнення, формування звітності тощо). **Акумулювати, опрацьовувати та аналізувати кадрову документацію та функціональну інформацію у «ручному» режимі може бути витратно у контексті людино-годин та не настільки ефективно, щоб систематично нарощувати базу даних.** На ринку представлені доступні для використання ІТ рішення, які допомагають вести бухгалтерську та кадрову документацію, що є обов'язковою за законодавством, дозволяють знизити ризик допущення помилок та пропуском строків, передбачених законодавством для вчинення певної дії. Так само на ринку представлені продукти, які дозволяють автоматизувати підбір працівників, управляти продуктивністю праці, контролювати дотримання норми праці, здійснювати облік робочого часу, контролювати частоту відсутності на роботі, проводити внутрішнє навчання та первинні інструктажі, зокрема, з охорони праці та техніки безпеки, управляти витратами на оплату праці та на преміювання, організовувати самообслуговування працівників тощо. Деякі з них можуть бути доступними для використання на мобільних пристроях.

## РОЗДІЛ V.

# ПРОМІЖНІ ВИСНОВКИ

Власник ММБ приймає рішення щодо мотивації та залученості працівників, виходячи зі своїх цінностей та світогляду. Мотивація не обмежується виключно грошовою складовою, хоча для робітників це є основним чинником, який стимулює їх працювати ефективніше та більш добросовісно. Вагоме значення має те, яку модель поведінки та взаємодії з працівниками демонструє власник ММБ безпосередньо, наскільки він власним прикладом заохочує працювати на результат, не перекладаючи на інших свої обов'язки.

Власник ММБ, який самостійно працюватиме над розвитком залученості працівників, може взяти собі за правило проводити робочі зустрічі з працівниками, обговорювати робочі процеси, прислухатися до пропозицій працівників. Для ММБ, при обмеженні фінансових можливостей для грошової мотивації, дуже цінним буде використовувати заходи нематеріальної та матеріальної мотивації одночасно, зокрема, проводити заходи за участі членів родини, у тому числі й залучати дітей – підлітків й надання їм першого робочого місця. Залученість працівників та розвиток їх мотивації до продуктивного результату праці не вимагається трудовим законодавством, тому приділяти увагу цьому питанню варто лише тоді, коли це є гармонічним для самого власника ММБ і за умови виконання вимог трудового законодавства, що є базою для налаштування психологічного зв'язку між працівниками і роботодавцем.

Грошова мотивація працівників пов'язується з оплатою результатів роботи за оцінкою виконання ключових показників ефективності, які є нічим іншим, як виконання норм праці, дотримання правил внутрішнього трудового розпорядку та інших умов, які є важливі для роботодавця. Встановлення показників оцінки ефективності прямо пов'язано з підходами до додаткової винагороди працівників згідно з положенням про оплату праці. Виплата заохочувальних премій є правом, а не обов'язком роботодавця. Важливе значення має те, як власник ММБ налагодить комунікаційно роботу з працівниками, які зацікавлені в отриманні додаткової винагороди, але при роботі не замислюються про кінцевий результат роботи та критерій задоволеності у споживачів чи клієнтів.

Власник ММБ сам має володіти навичками, яких він вимагає від своїх працівників, на рівні не нижче середнього, для того, щоб розвивати відчуття єдності зі своїми працівниками та мати можливість підтримувати робочі процеси, у випадку тимчасової відсутності необхідного працівника або для підтримки колективу при збільшенні навантаження. Підбираючи свою команду, власник ММБ має прийняти той факт, що незалежно від рівня підготовки на компетентності працівника, може знадобитися додатковий розвиток його умінь та навичок в рамках адаптації до роботи у конкретного роботодавця. За законом роботодавець має забезпечувати підвищення професійної кваліфікації працівників.

Власник ММБ не зможе забезпечити розвиток свого бізнесу, якщо він не буде довіряти своїм працівникам, делегувати відповідальність за визначену ділянку роботи та сприяти впровадженню технологій там, де автоматизація підвищить прибутковість та ефективність і безпеку праці для працівників.

Головним чинником, який сприятиме виробленню трудових відносин на довірі, буде те, що роботодавець виконує свої обіцянки, навіть якщо за рахунок власного доходу. Роботодавець, який офіційно оформлює працівників, виплачує легальну зарплату відповідно до домовленостей та премії за результатами роботи, інвестує у формування комфортного робочого клімату і не ставиться до працівників «як пан до кріпаків», а проявляє рівне та об'єктивне ставлення до кожного працівника, зможе справедливо управляти персоналом та чітко пояснити причину відмови від співпраці з конкретним працівником, який порушив взяті на себе зобов'язання перед роботодавцем.

# ВИСНОВКИ

Реалізація управлінських рішень, пов'язаних з підвищенням ефективності трудових відносин в інтересах бізнесу власника ММБ, має свої особливості. Власнику ММБ треба контролювати дотримання норм не лише законів, що регулюють трудові відносини, а й вимог численних підзаконних актів. Їх розгалуженість та бюрократичність не адаптована під застосування мікро- та малим бізнесом, може сприйматися обтяжливою щодо формулярів, але це не є приводом для невиконання вимог законодавства. Альтернативним рішенням є використання власниками ММБ сучасних ІТ-рішень для ведення кадрового документообігу, розрахунку заробітної плати та підготовки звітності.

Базовим критерієм для закладення підґрунтя до управління персоналом серед власників ММБ є сприйняття цінності до офіційного працевлаштування працівників та виплати офіційної заробітної плати у повному обсязі, що забезпечує соціальний захист для працівників. За відсутністю повністю легальних трудових відносин, будь-які наміри до підвищення ефективності роботи працівників не принесуть бажаного результату, скільки б зусиль власник ММБ не докладав.

Управління персоналом у ММБ тримається на особі власника, який залучений практично в усі операційні процеси, тому особистий приклад власника є орієнтиром для найманих працівників. Власник ММБ, який особисто здійснює управління персоналом, трансформує на персонал свої цінності та правила міжособистісної взаємодії. Поточна коронакриза ще глибше спровокувала пошук рішень зі взаємної підтримки між працівниками і роботодавцями для досягнення спільних цілей. Але загальна культура, коли працівники розділяють з власником ММБ його бізнес-цілі та залучені до розподілу відповідальності за результат спільної роботи, потребує удосконалення.

Стратегія управління персоналом необхідна власникові ММБ як допоміжний інструмент для того, щоб його бізнес-модель становлення і розвитку бізнесу стала реальністю і реалізовувалася за його планом. На етапі започаткування бізнесу не варто відразу розпочинати роботу над стратегією управління персоналом, оскільки у неї закладаються не тільки обов'язкові кадрові питання, які необхідно вирішувати незалежно від будь-яких обставин, а також ідеї та підходи до удосконалення управлінської компетентності власника ММБ. Навіть якщо на стартовому етапі, коли розробляється бізнес-модель і бізнес-план, власник ММБ і визначить бажані для себе принципи управління персоналом, то вони не будуть мати під собою практичного підкріплення та взаємозв'язку із внутрішніми та зовнішніми факторами впливу на бізнес, що створюється. Власникові ММБ необхідно перевірити власні цінності управління персоналом на стійкість.

Працювати над стратегією управління персоналом виключно з формальною метою не варто, оскільки власникові ММБ не потрібен документ, якого він сам не планує дотримуватися. Для власників ММБ найбільше зручним є загальний підхід до формування стратегії управління персоналом: визначення базових принципів управління персоналом, опис культури взаємодії та внутрішньої комунікації між працівниками і роботодавцем, виходячи з обраної моделі управління, підходів до підбору персоналу, оцінки ефективності їх роботи, навчання персоналу, розвитку м'яких навичок, утримання працівників та інших факторів, які повинні виокремлювати власника ММБ від інших роботодавців для працівників.

Власник ММБ при управлінні персоналом як лідер має демонструвати дотримання таких цінностей:

- розуміє, що виплатою офіційної заробітної плати його роль як керівника не обмежується;
- підкреслює внесок кожного члена команди у результат;

## Висновки

- розділяє важливість матеріальної винагороди;
- вважає необхідним навчати, підтримувати, давати поради, мотивувати працівників власним прикладом, життєвим і професійним досвідом, організовує навчання працівників з урахуванням особливостей їх потреб;
- ставиться до кожного працівника як до особистості та не використовує у поведінці «ярликів» щодо роду діяльності та соціального статусу;
- регулярно спілкується з колективом, цікавиться їх думкою;
- готовий приділити співробітникам час, коли вони звертаються з питаннями;
- не терпимий до порушень трудової дисципліни, етичних норм, крадіжок та зловживань довірою з боку працівників.

Процедура працевлаштування та документальне оформлення власником ММБ як роботодавцем відібраного кандидата складається з названих нижче етапів, кожен з яких чітко регламентований, перш за все, у підзаконних актах:

- відображення вакантної посади, на заняття якої роботодавець шукає працівника, у штатному розписі;
- складення та затвердження посадової (робочої) інструкції під вакантну посаду;
- складення профілю вакансії та підбір кандидата на заняття посади (для виконання робіт);
- відібраний кандидат на працевлаштування подає роботодавцеві заяву про прийняття на роботу на необхідні документи;
- працівник і роботодавець укладають трудовий договір;
- роботодавець складає та підписує наказ про прийняття на роботу;
- роботодавець подає до Державної податкової служби, її територіального органу, повідомлення про прийняття на роботу працівника;
- роботодавець ознайомлює працівника з основними локальними актами;
- роботодавець допускає працівника до роботи та вносить інформацію про працівника до таблицю обліку робочого часу;
- роботодавець заповнює трудову книжку працівника;
- роботодавець формує особову справу працівника.

Приймаючи рішення про найм працівника, власник ММБ реалізовує початкове уявлення про те, що працівник має вміти, якими вони мають бути особистостями та чого хотілося б уникати при роботі з таким працівником. Проте немає практичної користі вимагати від працівника того, уявлення про що сам для себе власник ММБ до кінця зрозуміти не може, наприклад, клієнтоорієнтованість. Яким сенс вкладається у зазначену компетенцію власником ММБ та працівником? Наскільки спільним є її розуміння? Тому аналіз інформації про кандидата та способи його оцінювання перед працевлаштуванням мають бути доцільними та такими, що дозволять власникові ММБ скласти враження про кожного кандидата та визначитися щодо потенціалу у їх співпраці.

Найпоширенішими способами відбору кандидатів є співбесіда та виконання практичного завдання на підтвердження навичок, здібностей, кваліфікації. Власникові ММБ слід притри-



## Висновки

муватися власного уявлення та практичного досвіду з відбору працівників. До застосування тестів та інших рішень для підбору працівників, що пропонуються у відкритому доступі та у різноманітних джерелах інформації, слід підходити розумно, маючи впевненість у методиці їх застосування та спеціальні знання щодо їх тлумачення. Треба виходити з принципу розумності та доречності, знову ж таки. Наприклад, тестувати кравчиню чи слюсаря як управлінця – помилково. Власник ММБ має виходити з власного запиту на навички та компетенції й критично аналізувати рекомендації щодо підбору персоналу.

При складанні профілю вакансії необхідно визначитися, які характеристики кандидата є обов'язковими, тобто за невідповідності яким власник ММБ не буде розглядати кандидатуру, та бажані, тобто ті, які власник ММБ може за необхідності допомогти розвинути або без яких роботодавець все одно буде розглядати кандидата. Формулювання вимог роботодавця у профілі вакансії має бути чітким та таким, що однозначно розуміються як власником ММБ, так і кандидатами.

Власник ММБ не повинен допускати дискримінації за гендерною ознакою, що має місце, якщо за однакових умов доступу до благ, можливостей чи для реалізації певного права перевага надається працівникові однієї статі перед іншою або коли самі стартові умови є відмінними з урахуванням гендерного чинника. Дискримінація може бути прямою, непрямою, у діях особи можуть бути виявлені ознаки підбурювання до дискримінації чи пособництва у дискримінації. Серед проявів дискримінації виділяється утиск.

Рівний доступ до рівної оплати праці за працю рівної цінності означає рівні стартові умови та має бути власною цінністю власника ММБ. Власникам ММБ необхідно пам'ятати, що забороняється складати профіль вакансії, розміщувати оголошення про пошук працівників з урахуванням власної переваги до статі, віку працівника та інших характеристик, які не пов'язані з затребуваною кваліфікацією та бажаними професійними навичками. Безпосередньо процес праці людини із застосуванням її фізичних та інтелектуальних здібностей, її результат у вигляді створеного об'єкту праці, що має матеріальну чи інтелектуальну форму, має бути нейтральним до гендерного критерію. Законодавством України наразі передбачена низка норм, пов'язаних із захистом здоров'я жінки та материнства. Але коли працівник чи працівниця заявляє про дискримінацію за гендерною ознакою з боку роботодавця, і така позиція є предметом судового позову, то відповідно до частини другої статті 81 Цивільно-процесуального кодексу України у справах про дискримінацію позивач (працівник чи працівниця) зобов'язаний навести фактичні дані, які підтверджують, що дискримінація мала місце. У разі наведення таких даних, доказувати їх відсутність необхідно буде відповідачу, тобто власнику ММБ як роботодавцю.

КЗпП України, численні вимоги підзаконних актів не дають власнику ММБ впевненості, що він правильно оформляє трудові відносини. До таких питань відносяться не лише укладення трудового договору, а й табелювання робочого часу, оформлення відпусток, тимчасової непрацездатності, нормування праці, оплати праці, ведення особових справ працівників, ведення трудових книжок, оформлення звільнення та багато більш комплексних питань. Але юридична коректність управлінських рішень власника ММБ з питань персоналу є невід'ємною частиною процесу управління персоналом. Тому, для того, щоб здійснювати самоперевірку дотримання вимог трудового законодавства власник ММБ може користуватися формою Акту складеного за результатами проведення планового (позапланового) заходу державного нагляду (контролю) щодо додержання вимог законодавства у сферах охорони праці, промислової безпеки, гігієни праці, поведження з вибуховими матеріалами промислового призначення, праці, зайнятості населення, зайнятості та працевлаштування осіб з інвалідністю, здійснення державного гірничого нагляду, що затверджена Наказом Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України від 27.10.2020 р. №216. Також власник ММБ може додатково звертатися до Державної служби України з питань праці за індивідуальною консультацією (роз'ясненням),



## Висновки

яка відповідно до підпункту 46 пункту 4 Положення «Про Державну службу України з питань праці», затвердженого Постановою Кабінету Міністрів України від 11.02.2015 р. №96, повинна забезпечувати роботодавців і працівників інформацією та роз'ясненнями щодо ефективних засобів дотримання законодавства та запобігання можливим порушенням.

Позитивною є практика взаємного консультування та обміну досвідом щодо юридичних питань між власниками ММБ у бізнес-об'єднаннях, однак варто критично підходити до отримуваної інформації, так як відповідальність за прийняте рішення лежить на власникові ММБ безпосередньо.

При управлінні персоналом власниками ММБ не достатньо враховується важливість правил внутрішнього трудового розпорядку. На практиці у них можна прописати норми, які пов'язані з поведінкою працівника, й саме правила внутрішнього трудового розпорядку є основою для формування етичних взаємин між працівником і роботодавцем, а його умови є однаковими для усіх працівників. Тому власникові ММБ не потрібно буде у кожному трудовому договорі дублювати умови, що є загальними для усіх працівників, оскільки у трудовому договорі індивідуалізуються умови, щодо яких окремо досягнуто згоди. Власник ММБ та працівник можуть індивідуально домовитися, наприклад, про індивідуальний графік роботи, поєднання дистанційної роботи з роботою за місцезнаходженням роботодавця, тривалість основної та додаткових відпусток, оплата визначеного навчання, розмір основної заробітної плати, незмінних надбавок, доплат, компенсацій тощо.

Визначення правил трудової дисципліни має відбуватися не хаотично на розсуд роботодавця, залежно від його поточних потреб чи настрою. Вимоги до трудової дисципліни прописуються у правилах внутрішнього трудового розпорядку, наприклад, яким чином роботодавець доводить до відома працівників свої розпорядження та які обов'язки покладаються на працівника у контексті їх виконання. Саме у правилах внутрішнього трудового розпорядку прописуються зобов'язання щодо дбайливого та відповідального ставлення до майна власника. Але приймаючи рішення про притягнення до відповідальності за порушення трудової дисципліни обов'язково необхідно попередньо затребувати пояснення працівника та чітко дотримуватися процедури, передбаченої у КЗпП України.

Карантин, який запроваджений Кабінетом Міністрів України для стримування поширення COVID-19, стимулював поширення дистанційної роботи, навіть серед тих роботодавців, які раніше заперечували таку можливість, а також сприяв відновленню уваги до надомної роботи. Дистанційна робота як форма організації праці підходить для бізнесу, що передбачає виконання працівниками інтелектуальних завдань з використанням інформаційно-комунікаційних технологій, але не для виготовлення товару (продукції), яка має фізичний вимір. У такому разі, за доцільності, роботодавець може запроваджувати надомну роботу. В обох випадках передбачається, що роботодавці мають інвестувати у технічні, виробничі засоби, інструменти, виробничі (витратні) матеріали, мобільне обладнання, джерела програмного та інформаційного захисту та у створення інших умов праці для того, щоб працівники могли працювати поза місцезнаходженням роботодавця. Переведення працівників на дистанційну чи надомну роботу є правом, а не обов'язком роботодавця. Тому, приймаючи рішення про це, необхідно виходити з доцільності та відповідності концепції бізнесу власника ММБ. Широко поширеною є практика, коли роботодавці не забезпечують працівників необхідною технікою, зокрема, комп'ютерною, але за законом роботодавець має взяти в оплачувану оренду техніку працівника, чи компенсувати витрати, пов'язані із забезпеченням процесу роботи працівника в інтересах роботодавця.

Для уникнення хаотичності в управлінні дистанційною/надомною роботою працівників власник ММБ може передбачити у правилах внутрішнього трудового розпорядку, що регулювання дистанційною роботою здійснюється відповідно до іншого локального акту роботодавця, з ураху-

## Висновки

ванням якого укладаються трудові договори про дистанційну роботу. Такий підготовчий етап суттєво полегшить роботодавцю організувати та контролювати роботу працівників, оскільки встановлюються єдині управлінські підходи. В трудових договорах про дистанційну/надомну роботу можуть передбачатися, звичайно, індивідуальні умови, які погоджені для окремого працівника.

Матеріальна мотивація працівників є важливим, але не єдиним чинником, який розвиває залученість працівників у своїй роботі. Для власника ММБ важливим результатом роботи над мотивацією працівників є формування відчуття небайдужості до своєї роботи. Саме від власника ММБ залежить формування комфортної робочої атмосфери, він може власним прикладом демонструвати ставлення до роботи. Власник ММБ повинен і сам володіти не нижче середнього рівня тими навичками, володіння якими вимагає від працівників. Особливо на етапі становлення бізнесу.

В рамках покращення культури управління персоналом власники ММБ можуть змінити й широко поширену модель авторитарної взаємодії між працівниками і роботодавцями. Постійний тиск, приниження, відсутність поваги до особистості та прав працівників жодним чином не породжує відчуття взаємної поваги до роботодавця та відповідальності за якість виконання своєї ділянки роботи. Мотивація працівників власником ММБ має своєю метою започаткувати, розвинути, удосконалити ставлення працівників до своєї роботи, щоб вони ефективніше і продуктивніше прикладали зусилля для досягнення цілей, що сформульовані власником ММБ. Залученістю працівників не варто опікуватися тим власникам ММБ, які не відчувають доцільності та потреби у цьому, оскільки така взаємодія не передбачена прямо трудовим законодавством, а є еволюцією розвитку управлінських навичок роботодавця.

Базовими мотиваційними чинниками, які мотивують працівників працювати ефективно, з дотриманням вимог до трудової дисципліни та формують лояльність до роботодавця є:

- стабільність виплати заробітної плати;
- забезпечення базовими умовами праці, які не принижують людську гідність, як то облаштування місця для відпочинку і прийому їжі, доступ до санітарно-гігієнічних зон;
- власник ММБ не перекладає на працівників свій обов'язок забезпечити працівників засобами індивідуального захисту, якщо їх використання вимагається за стандартами ведення того чи іншого виду економічної діяльності;
- гідне ставлення у комунікації, коли власник ММБ не проявляє свого зверхнього та зневажливого ставлення;
- повага до робітничої праці та особистості працівника.

Найкращим способом розвитку залученості працівників є демонстрація власником ММБ довіри до професійних можливостей працівників, делегування відповідальності за конкретну ділянку роботи через єдність у цінностях та ставленні до роботи, а не через примус.

Незважаючи на важливість нематеріальної мотивації, інвестиції власників ММБ у створення гідних умов праці та рівень її оплати має вирішальне значення для працівників. Виключення можуть мати місце при веденні сімейного бізнесу, коли члени родини в юридичному сенсі є найманими працівниками, але об'єднує їх усіх спільна бізнес-ідея. Тому члени сім'ї можуть поступатися у власних фінансових інтересах заради роботи на спільний результат.

Трудові відносини тривають у межах визначеного працівником і роботодавцем строку. Роботодавець може оформити звільнення працівника за ініціативою працівника, за ініціативою роботодавця чи у зв'язку з настанням об'єктивних обставин, які не залежать від прямої волі сторін.

## Висновки

Підстави, які надають роботодавцеві право достроково припинити трудові відносини з працівниками, чітко визначені у КЗпП України і не підлягають розширеному тлумаченню. Виключення становлять умови особливої форми трудового договору – контракту, який укладається у визначених спеціальними законами випадках.

З одного боку, забороняється примус до праці працівників, а з іншого, – роботодавець наділяється правом самостійно встановлювати чисельність працівників і складати штатний розпис в рамках ведення підприємницької діяльності. Власник ММБ як роботодавець, наділений правом вільно наймати працівників, має право визначати, праця якого працівника буде краще сприяти досягненню спланованих економічних і соціальних результатів та одержанню прибутку. Але варто пам'ятати, що КЗпП України обмежує права роботодавця звільняти працівників керуючись суб'єктивними, а не чітко визначеними законом чинниками.

Для бізнесу витрати, пов'язані з адмініструванням звільнення, ризиком судових компенсацій і підбору нових працівників, можуть перевищувати витрати на управління конфліктними ситуаціями. Тому рішення про звільнення працівників має бути крайнім та вимушеним. Власник ММБ приймає рішення про звільнення працівника, керуючись інтересами збереження бізнесу та його прибутковості. Соціальні, економічні та психологічні наслідки для працівників відіграють для роботодавців другорядну роль, але у контексті дотримання процедури припинення трудових відносин вони повинні враховуватися при реалізації стратегії управління персоналом. Дуже часто коректність припинення співпраці багато у чому залежить від особистісних та професійних цінностей роботодавця та від того, наскільки власник ММБ проявляє емпатію до своїх співробітників і демонструє у комунікації повагу та розуміння складнощів, з якими працівники вимушені мати справу.

