МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ
Кафедра управління персоналом і маркетингу

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему «Оцінка ефективності використання трудового потенціалу підприємства»

Виконав: студент 2 курсу, групи 8.0514-уп
спеціальності 051 «Економіка»
освітньої програми «Управління
персоналом та економіка праці»
Грищенко Віталій Сергійович

Керівник к.е.н., доцент
Бехтер Лілія Анатоліївна

Рецензент д.е.н., професор
Андросова Олена Федорівна

Рецензент д.е.н., професор, завідувачка
кафедри економіки, організації та управління
підприємствами Криворізького національного
університету
Шахно Альона Юріївна

Запоріжжя – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економічний
Кафедра управління персоналом і маркетингу
Рівень вищої освіти магістерський
Спеціальність 051 «Економіка»
Освітня програма «Управління персоналом та економіка праці»

ЗАТВЕРДЖУЮ
В.о. завідувача кафедри _____ В.В. Малтиз
«____»_____ 2025 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТЦІ
Грищенко Віталію Сергійовичу
(прізвище, ім'я, по-батькові)

1. Тема роботи «Оцінка ефективності використання трудового потенціалу підприємства»
керівник роботи Бехтер Лілія Анатоліївна, к.е.н., доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом ЗНУ від «25» березня 2025 року № 439-с
2. Строк подання студентом роботи «11» листопада 2025 року
3. Вихідні дані до роботи: наукові праці та методичні розробки українських і зарубіжних учених з питань управління персоналом, трудового потенціалу та продуктивності праці; нормативно-правові акти України у сфері праці, зайнятості та соціально-трудових відносин; статистичні дані; інформаційно-аналітичні матеріали щодо ринку праці та кадрового забезпечення підприємств; внутрішня звітність і відкриті дані ПАТ «Укрграфіт».
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): дослідити теоретичні засади формування та розвитку трудового потенціалу підприємства; розкрити сутність, структуру та фактори ефективного використання трудового потенціалу; охарактеризувати критерії, показники та методологічні підходи до оцінки ефективності використання трудового потенціалу; надати загальну організаційно-економічну характеристику ПАТ «Укрграфіт» та проаналізувати його кадровий склад; здійснити оцінку основних показників використання трудового потенціалу підприємства; провести факторний аналіз; визначити проблемні аспекти та резерви підвищення ефективності використання персоналу; розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення системи управління трудовим потенціалом підприємства.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): кваліфікаційна робота містить 5 рис., 24 табл.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1	Бехтер Л.А., доцент	05.08.2025 р.	05.08.2025 р.
2	Бехтер Л.А., доцент	09.09.2025 р.	09.09.2025 р.
3	Бехтер Л.А., доцент	03.10.2025 р.	03.10.2025 р.

7. Дата видачі завдання 24 червня 2025 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання бібліографії та вивчення літературних джерел	24.06.2025 р. – 30.07.2025 р.	виконано
2.	Виконання вступу	01.08.2025 р. – 04.08.2025 р.	виконано
3.	Виконання розділу 1	05.08.2025 р. – 08.09.2025 р.	виконано
4.	Виконання розділу 2	09.09.2025 р. – 02.10.2025 р.	виконано
5.	Виконання розділу 3	03.10.2025 р. – 20.10.2025 р.	виконано
6.	Формування висновків	22.10.2025 р. – 27.10.2025 р.	виконано
7.	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	28.10.2025 р. – 10.11.2025 р.	виконано
8.	Подання роботи на кафедру	11.11.2025 р.	виконано

Студент _____ В.С. Грищенко
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ Л.А. Бехтер
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ Л.А. Бехтер
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 107 с., 5 рис., 24 табл., 2 додатка, 51 джерело.

Об’єктом дослідження є процес використання трудового потенціалу на підприємстві.

Мета кваліфікаційної роботи – аналіз ефективності використання трудового потенціалу на підприємстві та розробка рекомендацій щодо його оптимізації.

Відповідно до поставленої мети були вирішені наступні завдання: досліджено сутність та структуру трудового потенціалу; розглянуто методики оцінки ефективності використання трудового потенціалу; проведено аналіз показників діяльності підприємства; здійснено розрахунок інтегрального показника ефективності; визначено основні фактори впливу на ефективність трудового потенціалу; розроблено пропозиції щодо підвищення ефективності його використання.

Методи дослідження: теоретичного узагальнення, аналізу та синтезу, статистичного аналізу, факторного аналізу, інтегрального оцінювання.

Наукова новизна дослідження полягає в застосуванні інтегрального підходу до оцінки ефективності використання трудового потенціалу підприємства з урахуванням комплексу економічних і соціальних факторів.

Значимість результатів дослідження полягає в тому, що запропоновані рекомендації можуть бути використані керівництвом підприємства для покращення системи управління персоналом та підвищення загальної ефективності його функціонування.

ТРУДОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ, ПРОДУКТИВНІСТЬ ПРАЦІ, ІНТЕГРАЛЬНА ОЦІНКА, ЕФЕКТИВНІСТЬ, УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, МОТИВАЦІЯ

SUMMARY

Qualification work: 107 pages, 5 figures, 24 tables, 2 appendices, 51 references.

The object of the research is the process of using labor potential at an enterprise.

The purpose of the qualification paper is to analyze the efficiency of labor potential utilization at an enterprise and to develop practical recommendations for its optimization under modern economic conditions.

In accordance with the stated purpose, the following research objectives were achieved:

- to examine the essence and structure of labor potential;
to analyze methodological approaches to assessing the efficiency of labor potential utilization;

- to conduct an analysis of the main performance indicators of the enterprise;
to calculate an integral indicator of labor potential efficiency;

- to identify the key factors influencing the efficiency of labor potential utilization;

- to develop proposals aimed at improving the efficiency of labor potential management.

Research methods include theoretical generalization, analysis and synthesis, statistical analysis, factor analysis, and integral evaluation methods, which ensured a comprehensive and objective assessment of the research problem.

The scientific novelty of the study lies in the application of an integral approach to assessing the efficiency of labor potential utilization at an enterprise, taking into account a combination of economic and social factors that influence personnel performance and productivity.

The practical significance of the research results is determined by the

possibility of using the proposed recommendations by enterprise management to improve the personnel management system, enhance labor productivity, reduce inefficiencies in the use of human resources, and increase the overall effectiveness of enterprise operations.

LABOR POTENTIAL, LABOR PRODUCTIVITY, INTEGRAL ASSESSMENT, EFFICIENCY, PERSONNEL MANAGEMENT, MOTIVATION

ЗМІСТ

ВСТУП……..……....8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА……...11
1.1 Трудовий потенціал підприємства: поняття, структура, фактори формування……..…….……..11
1.2 Критерії та показники оцінки ефективності використання трудового потенціалу……...23
1.3 Методики аналізу ефективності трудового потенціалу……...38
Висновки до розділу 1……...54
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ У ПАТ «УКГРАФІТ»……..57
2.1 Загальна характеристика підприємства та аналіз його кадрового складу……..57
2.2 Оцінка основних показників використання трудового потенціалу……....69
2.3 Факторний аналіз результатів використання трудового потенціалу……..75
Висновки до розділу 2……...87
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА……..89
3.1 Запропоновані заходи для підвищення ефективності управління персоналом……..89
3.2 Розробка системи моніторингу ефективності трудового потенціалу…….93
Висновки до розділу 3……...99
ВИСНОВКИ……..101
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ……...103
ДОДАТКИ……108

ВСТУП

У сучасних умовах глобалізації та стрімких соціально-економічних змін саме людський потенціал визнається основною рушійною силою розвитку підприємств. Від рівня його реалізації залежать конкурентоспроможність організації, її інноваційна спроможність, адаптивність до змін зовнішнього середовища та стійкість на ринку. Саме тому важливе місце в системі управління підприємством посідає оцінка ефективності використання трудового потенціалу, що дає змогу своєчасно виявити наявні резерви, недоліки в організації праці, а також сформувати обґрунтовані управлінські рішення.

Сучасний ринок праці потребує висококваліфікованих, мотивованих і мобільних працівників, здатних не лише ефективно виконувати свої функції, але й ініціювати зміни, адаптуватися до нових умов, навчатися та розвиватися протягом усього професійного життя. Водночас підприємства зобов’язані забезпечити умови для повної реалізації потенціалу працівників, створюючи ефективні мотиваційні, організаційні та інституційні механізми.

Оцінка ефективності використання трудового потенціалу набуває особливої актуальності в умовах нестабільної економічної ситуації, трансформацій ринку праці та зростання ролі інтелектуального капіталу. Це вимагає переходу від формального підходу до оцінювання кількісних показників до комплексної багатофакторної оцінки, що включає якісні характеристики персоналу, його професійну компетентність, мотиваційний рівень, задоволеність умовами праці тощо.

Наукове підґрунтя дослідження ефективного використання трудового потенціалу сформоване у працях таких учених, як: В.М. Данюк, Ю.Г. Козак, В.С. Савчук, Л.Г. Шляхтун, А.М. Колот, Т.О. Бояринцева та ін.

Метою кваліфікаційної роботи є оцінка ефективності використання

трудового потенціалу підприємства та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення результативності його реалізації.

Для досягнення мети поставлено такі завдання:

- розкрити економічну сутність трудового потенціалу підприємства та особливості його формування;
- охарактеризувати методичні підходи до оцінювання трудового потенціалу та визначити ключові показники його ефективності;
- здійснити аналіз ефективності використання трудового потенціалу на прикладі конкретного підприємства;
- виявити основні проблеми та резерви удосконалення кадрової політики;
- обґрунтувати напрями підвищення ефективності використання трудового потенціалу;
- розробити практичні заходи щодо впровадження системи моніторингу персоналу.

Об’єктом дослідження є процес формування та реалізації трудового потенціалу ПАТ «Укрграфіт».

Предмет дослідження – методичні підходи, показники та інструменти оцінювання ефективності використання трудового потенціалу на підприємстві.

У процесі дослідження застосовувалися такі методи: аналіз і синтез, порівняльний аналіз, економіко-статистичні методи, індексний і факторний аналіз, графічні методи, SWOT-аналіз тощо.

Інформаційною базою роботи слугували наукові публікації, статистична звітність, внутрішні документи підприємства, результати опитувань, нормативно-правові акти України та джерела мережі Інтернет.

У межах дослідження:

- проаналізовано динаміку використання трудового потенціалу;
- визначено вплив основних чинників на його ефективність;

– сформульовано пропозиції щодо вдосконалення мотиваційної політики та системи управління персоналом;

– обґрунтовано створення системи моніторингу ефективності кадрових рішень.

Практичне значення дослідження полягає в розробці дієвих рекомендацій, що можуть бути впроваджені в діяльність підприємства для досягнення стабільного розвитку, зростання продуктивності праці та забезпечення конкурентоспроможності.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Трудовий потенціал підприємства: поняття, структура, фактори формування

В умовах зростаючої конкуренції, динамічного розвитку технологій та змін на ринку праці, ефективне використання трудового потенціалу стає одним із ключових чинників стабільного функціонування та стратегічного розвитку підприємства. Сучасні економічні виклики, включаючи дефіцит кваліфікованих кадрів, зниження рівня мотивації працівників та необхідність швидкої адаптації до змін, вимагають від підприємств нових підходів до управління людськими ресурсами. На перший план виходять якісні характеристики: компетентність, здатність до навчання, ініціативність, креативність і адаптивність працівників. Саме ці якості формують внутрішній кадровий резерв, здатний забезпечити ефективне виконання поточних завдань і реалізацію довгострокових цілей [1].

Оцінка ефективності використання трудового потенціалу дозволяє підприємству своєчасно виявити проблемні зони у роботі з персоналом, визначити потенціал зростання продуктивності, оптимізувати кадрову політику та систему мотивації. Вона також створює підґрунтя для обґрунтованого управлінського прийняття рішень щодо навчання, перепідготовки, внутрішніх переміщень, що є особливо важливим в умовах обмежених ресурсів [2].

Таким чином, тема дослідження є актуальною як з наукової, так і з практичної точки зору. Вона сприяє поглибленню теоретичних знань у сфері економіки праці та управління персоналом, а також має прикладне значення для підприємств, які прагнуть забезпечити ефективне використання людських

ресурсів як стратегічного активу [3].

Трудовий потенціал підприємства – це сукупність якісних і кількісних характеристик працівників, які визначають їхню здатність ефективно виконувати виробничі завдання, досягати цілей підприємства та забезпечувати його розвиток у довгостроковій перспективі [1]. Цей потенціал відображає не лише поточну продуктивність працівників, але й їхні приховані можливості, резерви, здатність до самореалізації, творчості та інноваційної діяльності.

З наукової точки зору, трудовий потенціал – це інтегральне поняття, яке охоплює фізичні, інтелектуальні, моральні, психофізіологічні та соціальні властивості працівників, що визначають межі їхньої трудової діяльності [2]. До якісних характеристик належать рівень освіти, професійна підготовка, досвід роботи, кваліфікація, компетенції, ступінь самостійності у прийнятті рішень, здатність до інноваційної діяльності. До кількісних – чисельність персоналу, його структура за віком, статтю, спеціалізацією, рівнем зайнятості тощо [3].

Цей потенціал включає не лише формальні, об'єктивні показники (такі як дипломи, стаж, посадові обов’язки), але й суб'єктивні характеристики: мотивація до праці, ступінь лояльності до підприємства, готовність до змін, прагнення до професійного зростання, рівень внутрішньої відповідальності [4]. Надзвичайно важливо, що трудовий потенціал формується не одномоментно, а в результаті тривалого соціально-економічного процесу, який залежить як від внутрішньої політики підприємства, так і від зовнішніх умов (ринку праці, державної політики, соціокультурного середовища) [5].

Особливу увагу у сучасних дослідженнях приділяють адаптивності трудового потенціалу, тобто здатності працівників до професійної мобільності, навчання, перенавчання, швидкого опанування нових технологій. У зв’язку з цифровізацією економіки зростає роль інтелектуального та творчого потенціалу персоналу, що робить важливим розвиток soft skills, навичок критичного мислення, комунікації та командної роботи [6].

Важливо також розуміти, що трудовий потенціал є динамічною категорією – він може як зростати завдяки ефективній системі управління персоналом, так і знижуватись у результаті неефективного менеджменту, демотивації працівників або несприятливого соціального клімату на підприємстві [7].

Еволюція наукових підходів до трактування трудового потенціалу відображає зміну уявлень про роль працівника в системі управління підприємством — від ресурсу виконання до носія компетенцій та інноваційного розвитку. З метою узагальнення основних етапів формування та розвитку поняття трудового потенціалу, а також систематизації ключових наукових підходів різних періодів, у табл. 1.1 представлено етапи розвитку цього поняття з виділенням провідних авторів і їхнього внеску.

Таблиця 1.1 – Етапи розвитку поняття трудового потенціалу

Період	Автори / Дослідники	Основні ідеї / Внесок
1950-1960-ті	Ф. Тейлор, Г. Форд, представники класичної школи менеджменту	Трудовий потенціал трактувався як фізичні й часові ресурси працівника
1970-1980-ті	Л.Г. Мельник, А.Ф. Мельник, К. Маркс (вплив філософської економії)	Почали враховуватись психологічні, соціальні характеристики; зростає роль мотивації
1990-2000-ті	І.І. Демко, Г.А. Кочетков, О.М. Коваль	Інтеграція системного підходу, розвиток концепції кадрового резерву та ефективності
2010-сьогодення	І.М. Грищенко, Л.М. Шевченко, сучасні дослідники цифрової трансформації HR	Розширення поняття до цифрових компетенцій, гнучкості, інноваційності персоналу

Джерело: складено автором

Табл. 1.1 відображає історичну еволюцію підходів до розуміння й оцінки трудового потенціалу на підприємствах. Вона складається з трьох основних стовпців:

1. Період:

Цей стовпець розподіляє історичний розвиток на чотири ключові етапи:

- 1950–1960-ті роки – початковий етап.
- 1970–1980-ті роки – період розширення змісту поняття.
- 1990–2000-ті роки – формування системного підходу.
- 2010–сьогодення – інтеграція цифрових і соціальних аспектів.

2. Автори / Дослідники.

Вказані провідні вчені й теоретики, які зробили внесок у розвиток концепції:

- Ф. Тейлор, Г. Форд – засновники наукового менеджменту, які трактували трудовий потенціал як обсяг фізичних і часових ресурсів працівника.
- Л.Г. Мельник, А.Ф. Мельник, К. Маркс – підкреслювали соціальні та мотиваційні складові.
- І.І. Демко, Г.А. Кочетков, О.М. Коваль – впровадили системний підхід до оцінки потенціалу.
- І.М. Грищенко, Л.М. Шевченко – досліджують трудовий потенціал у контексті цифрової трансформації й нової економіки.

3. Основні ідеї / Внесок.

Тут подано концептуальні підходи кожного періоду:

- На ранніх етапах – зосередженість на фізичних можливостях і витратах праці.
- У 70–80-х роках – поява мотиваційних, психологічних і соціальних характеристик.
- У 90–2000-х – системний і інтегральний підхід, акцент на кадровий резерв.
- Сучасність – цифровізація, креативність, гнучкість і інноваційність персоналу як частина потенціалу.

Ця таблиця ілюструє, як від простого кількісного трактування поняття (людина як «механізм») відбувся перехід до сучасного, глибоко інтегрованого

підходу, що враховує людський капітал як динамічний, стратегічно важливий ресурс.

Таким чином, трудовий потенціал виступає не лише як ресурс підприємства, а й як актив, що вимагає постійного розвитку, інвестування, управління й оцінювання. Його ефективне використання забезпечує конкурентоспроможність, стабільність і стійкий розвиток організації в умовах ринку [8].

У науковій літературі трудовий потенціал розглядається як складна, багаторівнева система, що охоплює взаємодію індивідуальних, колективних та організаційних компонентів, які спільно формують спроможність підприємства до ефективної трудової діяльності та адаптації до змін зовнішнього середовища [3].

Індивідуальний рівень.

Цей рівень визначається як сукупність особистісних характеристик кожного працівника, які прямо впливають на його трудову продуктивність. До нього належать:

- Фізичні характеристики – стан здоров’я, витривалість, енергетичний ресурс;
- Інтелектуальні – рівень освіти, загальні й спеціальні знання, здатність до мислення, аналізу, інновацій;
- Професійні – наявність трудових навичок, стаж роботи, практичний досвід, фаховість;
- Соціальні – комунікативність, інтегрованість у колектив, здатність до співпраці;
- Психологічні – рівень самоконтролю, емоційна стабільність, мотивація, ціннісні орієнтири [3].

Індивідуальний рівень є основою формування загального трудового потенціалу підприємства. Водночас, саме на цьому рівні виявляється потреба у

професійному розвитку, мотиваційному стимулюванні та індивідуалізації управлінських рішень.

Колективний рівень.

Колективний рівень трудового потенціалу формується за рахунок інтеграції індивідуальних характеристик в єдину систему трудової взаємодії. Його основними ознаками є:

- Скоординованість дій – здатність колективу ефективно функціонувати як єдине ціле;
- Корпоративна культура – спільні цінності, норми, традиції, які впливають на трудову поведінку;
- Рівень внутрішньої комунікації – відкритість у спілкуванні, зворотний зв'язок, ефективність обміну інформацією;
- Лояльність персоналу до підприємства – емоційна прихильність, відданість цілям організації [4].

Цей рівень визначає загальний психологічний клімат у колективі, ступінь згуртованості, рівень командної роботи, здатність до самоорганізації та взаємодопомоги.

Організаційний рівень.

Організаційний рівень трудового потенціалу охоплює управлінські, матеріально-технічні, нормативні та соціальні умови, які створюються підприємством для повноцінного розвитку й реалізації потенціалу працівників. До цього рівня належать:

- Умови праці – безпека, зручність, забезпечення необхідними ресурсами;
- Система управління персоналом – стиль керівництва, прозорість прийняття рішень, кадрова політика;
- Можливості для навчання та розвитку – внутрішнє та зовнішнє навчання, програми підвищення кваліфікації;

– Система стимулювання – заробітна плата, премії, соціальні гарантії, нематеріальні заохочення;

– Інноваційна спроможність – відкритість до змін, використання сучасних HR-технологій, цифрових інструментів [4].

Цей рівень задає вектор організаційного розвитку трудового потенціалу і визначає, наскільки підприємство спроможне утримувати, залучати і розвивати персонал в умовах сучасної економіки.

Узагальнюючи, слід зазначити, що ефективність трудового потенціалу досягається лише тоді, коли всі три рівні взаємодіють гармонійно, посилюючи один одного. Ігнорування хоча б одного з них призводить до втрат у продуктивності, зниження мотивації та стратегічної нестабільності підприємства (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Рівні трудового потенціалу підприємства

Рівень	Основні характеристики	Ключові елементи
Індивідуальний	Властивості окремого працівника, що впливають на його ефективність	Фізичні, інтелектуальні, професійні, соціальні, психологічні характеристики
Колективний	Інтеграція індивідуальних потенціалів у систему взаємодії	Командна робота, корпоративна культура, внутрішня комунікація, лояльність
Організаційний	Умови, створені підприємством для реалізації потенціалу працівників	Система управління, навчання, мотивація, інфраструктура, інновації

Джерело: складено автором

З табл. 1.2 видно, що основними елементами структури трудового потенціалу є комплексні характеристики, які визначають здатність працівників не лише виконувати свої функції, але й ефективно реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства.

Кваліфікаційний потенціал.

Це базова складова, яка відображає рівень професійної підготовки,

фахової майстерності та спеціалізованих знань працівників. Він формується в результаті формальної освіти, професійного навчання, практичного досвіду, участі в тренінгах, курсах підвищення кваліфікації тощо. Високий рівень кваліфікаційного потенціалу забезпечує якісне виконання трудових обов'язків, скорочення виробничих витрат і підвищення конкурентоспроможності продукції або послуг [5].

Мотиваційний потенціал.

Визначає внутрішню зацікавленість працівника у досягненні особистих і корпоративних цілей. До цієї категорії належать: бажання працювати, рівень задоволення працею, ступінь ідентифікації з місією підприємства, емоційна залученість до трудового процесу. Саме мотиваційний потенціал є рушієм продуктивності й ініціативності працівників. Його високий рівень сприяє стабільності кадрів, зменшенню плинності персоналу, зростанню лояльності [6].

Інноваційний потенціал.

Характеризує здатність працівників до створення нових ідей, оптимізації процесів, упровадження нестандартних рішень. Він охоплює як особистісні якості (творче мислення, відкритість до нового, сміливість у прийнятті рішень), так і системні фактори, що сприяють інноваціям (доступ до інформації, підтримка з боку керівництва, наявність інструментів для реалізації ідей). У сучасних умовах динамічного технологічного розвитку інноваційний потенціал стає критично важливою складовою трудового потенціалу підприємства.

Організаційний потенціал.

Відображає здатність працівників до організованої, ефективної взаємодії в рамках команди або структури підприємства. Це рівень трудової дисципліни, дотримання норм та регламентів, комунікабельність, здатність працювати в групі, брати участь у колективних проєктах. Високий організаційний потенціал сприяє створенню позитивного психологічного клімату, зменшенню конфліктності, покращенню якості управлінських рішень.

Адаптивний потенціал.

Це здатність працівника швидко реагувати на зміни, самостійно оновлювати знання, переходити на нові види діяльності, опановувати нові технології та методи праці. У сьогоднішніх умовах нестабільності, цифровізації, оновлення ринкових вимог, саме адаптивність персоналу є гарантією довгострокової життєздатності підприємства. Цей потенціал формується через гнучкість мислення, відкритість до навчання, здатність до саморозвитку, мобільність у трудовій поведінці [7].

З огляду на багатокомпонентність трудового потенціалу та різноманітність чинників, що впливають на його формування й розвиток, доцільним є виокремлення його ключових структурних елементів. Кожен із них характеризує окремий аспект трудової діяльності працівника та в сукупності визначає рівень ефективності використання людських ресурсів на підприємстві. Основні елементи структури трудового потенціалу, їх зміст і ключові характеристики систематизовано у табл. 1.3.

Таблиця 1.3 – Основні елементи структури трудового потенціалу

Елемент потенціалу	Суть поняття	Ключові характеристики
Кваліфікаційний	Рівень професійної підготовки працівника	Освіта, досвід, фахові навички, участь у навчанні
Мотиваційний	Внутрішня зацікавленість у досягненні цілей підприємства	Бажання працювати, задоволення працею, лояльність
Інноваційний	Здатність генерувати й впроваджувати нові ідеї	Креативність, ініціативність, відкритість до змін
Організаційний	Здатність ефективно функціонувати в команді	Дисципліна, комунікація, командна робота, відповідальність
Адаптивний	Готовність до навчання, зміни кваліфікації та мобільність	Гнучкість, навчання, саморозвиток, адаптація

Джерело: складено автором

На формування трудового потенціалу підприємства впливає комплекс

чинників, які умовно поділяються на зовнішні та внутрішні. Взаємодія цих чинників визначає якість, стійкість та динаміку розвитку кадрового ресурсу організації (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 – Чинники формування трудового потенціалу

Тип чинника	Чинник	Суть впливу
Зовнішній	Соціально-економічна ситуація	Визначає загальні умови функціонування підприємства та рівень добробуту населення
Зовнішній	Стан ринку праці	Впливає на доступність і якість трудових ресурсів
Зовнішній	Державна політика у сфері освіти та зайнятості	Формує потенційний кадровий резерв через регулювання освітніх і трудових процесів
Зовнішній	Трудове законодавство	Регламентує трудові відносини, соціальні гарантії
Зовнішній	Соціальні та технологічні зміни	Спричиняють необхідність адаптації трудових ресурсів до нових умов
Внутрішній	Корпоративна культура	Формує трудову атмосферу, рівень залученості й лояльності персоналу
Внутрішній	Система управління персоналом	Визначає якість планування, добору, мотивації та розвитку кадрів
Внутрішній	Умови праці	Впливають на фізичний і психологічний комфорт працівників
Внутрішній	Рівень оплати праці	Стимулює продуктивність, забезпечує конкурентоспроможність на ринку праці
Внутрішній	Можливості професійного розвитку	Підвищують кваліфікацію, забезпечують кар’єрне зростання

Джерело: складено автором

Зовнішні чинники.

Це ті обставини, які формуються поза межами підприємства, але суттєво впливають на процеси управління трудовим потенціалом. До них належать:

– Соціально-економічна ситуація в країні: рівень інфляції, безробіття, темпи економічного зростання безпосередньо впливають на мотивацію працівників, мобільність кадрів, можливості підприємств щодо оплати праці [8].

– Стан і структура ринку праці: наявність або дефіцит кваліфікованих

фахівців у певних галузях, конкуренція за таланти, регіональні відмінності в забезпеченості трудовими ресурсами визначають кадрову стратегію підприємства.

– Державна політика у сфері освіти та зайнятості: фінансування професійно-технічної освіти, реформи системи вищої освіти, державні програми підтримки молоді чи осіб передпенсійного віку формують потенційний кадровий резерв національного рівня [9].

– Правова база та законодавство про працю: регулювання трудових відносин, соціальні гарантії, податкове навантаження на фонд оплати праці можуть як стимулювати, так і стримувати розвиток трудового потенціалу.

– Техногенні та соціальні зміни: впровадження новітніх технологій, глобалізація, масова трудова міграція, а також вплив пандемій чи військових дій здатні різко змінити ринок праці й трудовий ландшафт.

Внутрішні чинники.

Ці чинники залежать від рішень керівництва підприємства, внутрішніх процесів та організаційної культури. Вони є найбільш керованими з боку менеджменту:

– Корпоративна культура: атмосфера взаємоповаги, залучення працівників до ухвалення рішень, відкритість керівництва, підтримка ініціативи – усе це створює сприятливе середовище для реалізації трудового потенціалу [9].

– Система управління персоналом: якість HR-процесів, наявність чіткої кадрової стратегії, кадрове планування, система оцінювання й атестації працівників, внутрішній кадровий резерв.

– Умови праці: ергономіка робочого місця, безпека праці, наявність соціального пакета, медичного страхування чи підтримки добробуту працівника – усе це визначає не лише фізичні, але й емоційні ресурси людини.

– Рівень оплати праці та матеріального стимулювання: прозора система

преміювання, конкурентна заробітна плата, мотиваційні бонуси, участь у прибутках формують як утримувальний, так і мотивуючий ефект.

– Можливості професійного розвитку: доступ до навчання, кар'єрне зростання, ротація, наставництво, участь у внутрішніх і зовнішніх програмах розвитку персоналу дозволяють працівнику реалізовувати свій потенціал повною мірою.

Таким чином, лише гармонійне поєднання зовнішніх можливостей та внутрішніх організаційних умов здатне забезпечити формування, розвиток і результативне використання трудового потенціалу на підприємстві.

Ефективне використання трудового потенціалу можливе лише за умови системного, цілісного підходу до його оцінки, розвитку та стимулювання. Це означає, що підприємство має не просто володіти кваліфікованими кадрами, а й активно впливати на формування сприятливих умов для реалізації їхнього потенціалу. Системний підхід охоплює поєднання аналітичної оцінки поточного стану персоналу, формування кадрової політики, побудови системи мотивації, навчання, професійного зростання, а також впровадження інноваційних HR-технологій [10].

Ключову роль у цьому процесі відіграє управлінська функція стратегічного планування трудових ресурсів: підприємство має прогнозувати потреби в персоналі, адаптувати структуру кадрів до змін ринку, формувати внутрішній резерв і гнучко реагувати на зовнішні виклики. Особливо важливо здійснювати постійний моніторинг ефективності використання трудового потенціалу, базуючись на системі показників (продуктивність, коефіцієнт віддачі, OLE, лояльність, плинність кадрів тощо).

Таким чином, трудовий потенціал слід розглядати не лише як сукупність кількісних і якісних характеристик персоналу, а як стратегічний актив підприємства, що відіграє ключову роль у забезпеченні його конкурентоспроможності та стійкого розвитку. Саме рівень розвитку трудового

потенціалу визначає здатність підприємства впроваджувати інновації, оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, адаптуватися до нових технологічних, економічних і соціальних викликів, а також формувати довгострокові конкурентні переваги.

Недооцінка значення трудового потенціалу або його неефективне використання призводить до низки негативних наслідків, зокрема зниження продуктивності праці, зростання плинності кадрів, втрати висококваліфікованих фахівців, погіршення організаційного клімату та послаблення іміджу підприємства як привабливого роботодавця. У довгостроковій перспективі це негативно відбивається на фінансових результатах діяльності та ринкових позиціях суб'єкта господарювання.

Водночас системні інвестиції в розвиток персоналу, підвищення кваліфікації, формування ефективних мотиваційних механізмів і вдосконалення системи управління людськими ресурсами створюють умови для повнішої реалізації трудового потенціалу. Це забезпечує зростання продуктивності праці, підвищення рівня залученості працівників, зміцнення внутрішнього соціально-психологічного клімату та досягнення стійкого економічного ефекту, що сприяє загальній результативності та конкурентоспроможності організації.

1.2 Критерії та показники оцінки ефективності використання трудового потенціалу підприємства

В умовах посилення конкуренції, цифровізації бізнес-процесів та зростання ролі людського капіталу в забезпеченні стійкого розвитку підприємств особливої актуальності набуває питання оцінки ефективності використання трудового потенціалу. Раціональне управління персоналом потребує не лише формування та розвитку трудового потенціалу, а й

системного аналізу результатів його використання, що дає змогу виявляти резерви підвищення продуктивності праці та обґрунтовувати управлінські рішення.

Оцінка ефективності використання трудового потенціалу є важливим інструментом управління, оскільки дозволяє визначити ступінь відповідності між наявними трудовими ресурсами підприємства та досягнутими результатами його діяльності. Вона спрямована на аналіз не лише кількісних показників праці, а й якісних характеристик персоналу, рівня його мотивації, професійної підготовки, залученості та здатності до адаптації в умовах змінного зовнішнього середовища.

Також оцінка ефективності використання трудового потенціалу є не лише аналітичним етапом в управлінні персоналом, а й стратегічним інструментом, що забезпечує глибоке розуміння ступеня реалізації людських можливостей у межах конкретного підприємства. Вона дозволяє виявити сильні й слабкі сторони кадрової політики, зрозуміти причини неефективності окремих підрозділів, оцінити вплив системи мотивації на результативність праці, а також визначити потенціал для подальшого розвитку персоналу.

Ця оцінка є надзвичайно актуальною в умовах високої конкуренції та постійних змін на ринку праці, коли кадрові ресурси перестають бути лише виконавцями операцій, а трансформуються у джерело інновацій, розвитку й організаційної гнучкості. Здатність підприємства адекватно аналізувати та оптимізувати використання трудового потенціалу визначає його життєздатність, адаптивність та довгострокову ефективність.

З огляду на багатокомпонентну природу трудового потенціалу, його оцінювання потребує застосування системи взаємопов’язаних критеріїв і показників, які відображають економічні, соціальні та організаційні аспекти діяльності персоналу. Такий підхід дає змогу комплексно оцінити ефективність використання трудового потенціалу, виявити проблемні зони в управлінні

персоналом і сформувати обґрунтовані напрями його подальшого розвитку. У межах даного підрозділу буде розглянуто основні критерії та показники оцінки ефективності використання трудового потенціалу підприємства, а також їх значення для підвищення результативності господарської діяльності.

Для проведення такої оцінки застосовуються різноманітні критерії та показники, які відображають різні сторони трудової діяльності. Залежно від характеру досліджуваних характеристик, усі показники поділяються на:

- Кількісні – відображають вимірювані результати діяльності (обсяг виробітку, рентабельність праці, плинність кадрів тощо).
- Якісні – характеризують психологічні, поведінкові та організаційні аспекти (мотивація, лояльність, задоволеність працею).
- Інтегральні – поєднують кілька параметрів у єдиний узагальнений показник, що дозволяє отримати більш комплексну картину стану трудового потенціалу.

Комплексний підхід до оцінки дозволяє не лише об’єктивно виміряти ефективність використання людських ресурсів, а й виявити резерви підвищення продуктивності, обґрунтувати потребу у змінах кадрової політики або стратегії управління персоналом. Завдяки таким оцінкам керівництво підприємства може приймати обґрунтовані рішення щодо оптимізації структури персоналу, модернізації системи мотивації, інвестування у навчання або впровадження інноваційних підходів до управління працею.

Таким чином, ефективна система оцінки трудового потенціалу є фундаментом для формування гнучкої, результативної та конкурентоспроможної кадрової політики підприємства.

З урахуванням різноманітності аспектів трудової діяльності персоналу та складності самого поняття трудового потенціалу, його оцінювання доцільно здійснювати за різними типами показників. Такий підхід дає

змогу всебічно охопити як результати праці, так і соціально-психологічні характеристики персоналу. Основні типи показників оцінки ефективності трудового потенціалу, їх зміст і приклади систематизовано у табл. 1.5.

Таблиця 1.5 – Типи показників оцінки ефективності трудового потенціалу

Тип показника	Суть	Приклади
Кількісні	Відображають вимірювані результати трудової діяльності	Продуктивність праці, фондовіддача, рентабельність праці, плинність кадрів
Якісні	Характеризують мотиваційні, соціально-психологічні та поведінкові аспекти персоналу	Задоволеність працею, мотивація, корпоративна культура, лояльність
Інтегральні	Поєднують декілька параметрів у єдиний комплексний індекс	Індекс ефективності трудового потенціалу, OLE, узагальнені коефіцієнти ефективності

Джерело: складено автором

Отже, ефективна оцінка використання трудового потенціалу підприємства повинна базуватися на комплексному поєднанні кількісних, якісних та інтегральних показників. Застосування лише окремих груп індикаторів не дає повного уявлення про реальний стан та рівень ефективності управління персоналом, оскільки не враховує взаємозв’язок між результатами праці, мотиваційними чинниками та організаційними умовами діяльності.

Використання системи показників дозволяє своєчасно виявляти проблемні зони у використанні трудового потенціалу, оцінювати результативність кадрової політики та обґрунтовувати управлінські рішення щодо розвитку персоналу. У підсумку це сприяє підвищенню продуктивності праці, зменшенню плинності кадрів, зміцненню корпоративної культури та формуванню стійких конкурентних переваг підприємства, що підтверджує ключову роль ефективної системи оцінки трудового потенціалу у забезпеченні

довгострокового розвитку організації.

Ключові критерії оцінювання ефективності трудового потенціалу:

1. Продуктивність праці.

Продуктивність праці – це базовий показник, який відображає обсяг виробленої продукції або наданих послуг у розрахунку на одного працівника за певний період (день, місяць, рік). Вона є індикатором ефективності використання робочого часу, професійних навичок та організації праці. Висока продуктивність зазвичай свідчить про хорошу підготовку працівника, ефективне управління та оптимальні умови праці [1].

Розраховується за формулою (1.1):

ПрП = Обсяг продукції / Середньооблікова чисельність персоналу (1.1)

2. Фондовіддача праці.

Цей показник демонструє, який обсяг виробленої продукції припадає на одну гривню витрат на оплату праці. Він дає змогу оцінити, наскільки ефективно підприємство використовує вкладені в персонал фінансові ресурси. Високе значення фондовіддачі свідчить про високу віддачу від заробітної плати, тоді як низьке – про нераціональні витрати на персонал.

ФВП = Виручка від реалізації / Фонд оплати праці (1.2)

3. Рентабельність праці.

Рентабельність праці характеризує прибутковість витрат на персонал і визначається як відношення прибутку до загального фонду оплати праці або до чисельності персоналу. Цей критерій дозволяє оцінити, наскільки економічно доцільним є утримання штату працівників. Позитивна динаміка рентабельності означає зростання економічної ефективності трудових ресурсів [2].

Рпл = Прибуток / Фонд оплати праці (1.3)

або

$$Рпл = Прибуток / Чисельність персоналу \quad (1.4)$$

4. Коефіцієнт плинності кадрів.

Цей коефіцієнт оцінює стабільність кадрового складу на підприємстві. Високий рівень плинності зазвичай свідчить про проблеми в системі мотивації, поганий морально-психологічний клімат, невідповідність умов праці очікуванням працівників або зовнішній тиск з боку конкурентів на ринку праці.

$$Кпл = (Кількість звільнених / Середньооблікова чисельність персоналу) \times 100\% \quad (1.5)$$

5. Коефіцієнт змінності.

Цей показник показує, наскільки інтенсивно використовуються робочі місця протягом доби. Чим більше змін у графіку роботи, тим вищий потенціал використання наявного кадрового ресурсу. Водночас, надмірна змінність може свідчити про перевантаження персоналу.

$$Кзм = Кількість відпрацьованих змін / Кількість працівників \quad (1.6)$$

Ці критерії можуть бути використані як окремо, так і в системному підході, коли їх об'єднують у комплексну систему моніторингу ефективності трудового потенціалу. Це дає змогу підприємству своєчасно виявляти проблеми та реагувати на них через зміни в управлінських підходах, підвищення мотивації або структурну оптимізацію (табл. 1.6).

Отже, використання системи ключових критеріїв оцінки ефективності трудового потенціалу дозволяє комплексно проаналізувати результативність праці персоналу та рівень ефективності управління людськими ресурсами на підприємстві. Застосування таких показників, як продуктивність праці, фондовіддача та рентабельність праці, дає змогу оцінити економічні

результати використання трудового потенціалу, тоді як коефіцієнти плинності та змінності кадрів відображають стабільність і раціональність організації праці.

Таблиця 1.6 – Ключові критерії оцінки ефективності трудового потенціалу

Критерій	Суть	Формула / Пояснення
Продуктивність праці	Показує обсяг продукції або послуг, виготовлений одним працівником за певний період	ПрП = Обсяг продукції / Чисельність персоналу
Фондовіддача праці	Відображає ефективність витрат на оплату праці	ФВП = Виручка від реалізації / Фонд оплати праці
Рентабельність праці	Показує прибутковість витрат на персонал	Рпл = Прибуток / Фонд оплати праці або / Чисельність персоналу
Коефіцієнт плинності кадрів	Оцінює стабільність кадрового складу	Кпл = (Звільнені працівники / Середньооблікова чисельність) × 100%
Коефіцієнт змінності	Показує інтенсивність використання персоналу в змінному графіку	Кзм = Кількість відпрацьованих змін / Кількість працівників

Джерело: складено автором

Комплексне використання наведених критеріїв у системі моніторингу забезпечує своєчасне виявлення проблем у кадровій сфері, обґрунтування управлінських рішень щодо оптимізації чисельності персоналу, підвищення мотивації та вдосконалення організації праці. У результаті це сприяє зростанню продуктивності, підвищенню економічної ефективності діяльності підприємства та формуванню стійких конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

Додаткові показники оцінки ефективності трудового потенціалу

1. Рівень кваліфікації персоналу.

Цей показник характеризує освітній і професійний рівень трудових ресурсів, що має прямий вплив на якість виконання робіт, здатність до інновацій, швидкість адаптації до нових технологій. Розраховується

як відсоток працівників з вищою освітою, академічними ступенями (магістр, кандидат наук) або наявністю сертифікатів підвищення кваліфікації в загальній чисельності персоналу. Високий рівень цього показника свідчить про високу професіоналізацію та конкурентоспроможність кадрів, що, своєю чергою, позитивно впливає на інноваційність і стратегічну гнучкість підприємства.

2. Частка витрат на навчання у загальному фонді оплати праці.

Цей показник демонструє ступінь інвестицій підприємства в розвиток людського капіталу. Він визначається як співвідношення загальної суми витрат на навчання, підвищення кваліфікації, участь у семінарах, тренінгах, освітніх проєктах до загального фонду заробітної плати за певний період. Чим більша частка витрат на навчання, тим активніше підприємство працює над розвитком потенціалу свого персоналу, що сприяє підвищенню продуктивності, лояльності та зменшенню плинності кадрів. Цей показник особливо актуальний у сфері інноваційного виробництва, IT, фінансів, де рівень знань працівників є критично важливим [3].

3. Індекс задоволеності персоналу.

Цей індекс оцінює рівень задоволеності працівників умовами праці, системою мотивації, відносинами з керівництвом, можливостями професійного розвитку. Визначається на основі анонімних опитувань, анкетування, внутрішніх HR-аудитів.

Індекс може включати такі складові:

- задоволення оплатою праці;
- рівень залученості до процесів управління;
- баланс «робота – особисте життя»;
- психологічний клімат у колективі.

Високий індекс задоволеності свідчить про ефективну кадрову політику,

низький – про необхідність негайних змін у системі управління персоналом. Цей показник є непрямим індикатором потенційної продуктивності та стабільності кадрів.

Ці додаткові показники є важливою складовою сучасних систем HR-аналітики, що дозволяють підприємствам не лише оцінити ефективність уже реалізованої кадрової політики, а й передбачати ризики, формувати персонал майбутнього та адаптувати стратегії розвитку під потреби ринку праці (табл. 1.7).

Таблиця 1.7 – Додаткові показники оцінки ефективності трудового потенціалу

Показник	Суть	Значення для управління
Рівень кваліфікації персоналу	Частка працівників із вищою освітою, ступенем магістра або кандидата наук	Характеризує професіоналізацію персоналу, впливає на інноваційність та стратегічну гнучкість підприємства
Частка витрат на навчання у загальному фонді оплати праці	Співвідношення витрат на навчання до фонду оплати праці	Показує рівень інвестицій у розвиток трудового потенціалу, сприяє підвищенню лояльності та продуктивності
Індекс задоволеності персоналу	Оцінює мотиваційний стан працівників на основі опитувань	Надає зворотний зв'язок про ефективність HR-політики, дозволяє виявити слабкі місця в управлінні персоналом

Джерело: складено автором

Отже, використання додаткових показників оцінки ефективності трудового потенціалу дозволяє поглибити аналіз якісних характеристик персоналу та підвищити обґрунтованість управлінських рішень у сфері управління людськими ресурсами. Такі індикатори, як рівень кваліфікації персоналу, частка витрат на навчання та індекс задоволеності працівників, відображають не лише поточний стан трудового потенціалу, а й стратегічні можливості його розвитку.

Застосування наведених показників у поєднанні з базовими критеріями оцінки ефективності забезпечує комплексний підхід до управління персоналом, сприяє своєчасному виявленню проблем у мотиваційній та організаційній сферах, підвищенню рівня залученості працівників і формуванню інноваційно орієнтованого трудового потенціалу. У підсумку це створює передумови для зростання продуктивності праці, зміцнення конкурентоспроможності підприємства та забезпечення його сталого розвитку в довгостроковій перспективі.

Інтегральні методи оцінювання трудового потенціалу.

У зв’язку з тим, що трудовий потенціал підприємства є складною багатофакторною системою, яка поєднує кількісні, якісні та поведінкові характеристики персоналу, традиційні одновимірні показники не завжди здатні забезпечити повноцінне уявлення про рівень його використання. Саме тому в науковій та практичній площині все більшої популярності набувають інтегральні методики оцінювання, що дозволяють об’єднати кілька показників у єдиний комплексний індекс [4].

Суть інтегрального підходу полягає в тому, що на основі обраного набору показників (наприклад, продуктивність праці, рентабельність, коефіцієнт плинності кадрів, індекс задоволеності, інноваційна активність працівників) формується узагальнений коефіцієнт ефективності, який дозволяє оцінити загальний рівень реалізації трудового потенціалу.

Етапи побудови інтегрального показника:

1. Вибір базових показників – на основі цілей аналізу та доступних даних. Наприклад:

- Продуктивність праці;
- Рентабельність праці;
- Плинність кадрів;
- Частка інноваційно активного персоналу;

- Індекс задоволеності персоналу;
- Частка витрат на навчання.

2. Нормування показників – оскільки всі показники мають різну природу та одиниці виміру, їх приводять до єдиної шкали, найчастіше в діапазоні від 0 до 1. Наприклад, для позитивно впливаючих показників:

$$X_{norm} = \frac{X_i - X_{min}}{X_{max} - X_{min}} \quad (1.7)$$

3. Визначення вагових коефіцієнтів – кожному показнику надається вага відповідно до його значущості, яка може бути визначена експертним шляхом або за допомогою методів аналізу чутливості.

4. Обчислення інтегрального індексу – здійснюється шляхом зваженого підсумовування нормованих показників:

$$I = \sum_{i=1}^{n} w_i \cdot X_{norm,i} \quad (1.8)$$

5. Переваги інтегрального підходу:

- Забезпечує комплексність оцінки;
- Дає змогу порівнювати різні підрозділи або підприємства між собою;
- Сприяє візуалізації динаміки ефективності у вигляді графіків чи рейтингів;
- Полегшує прийняття управлінських рішень завдяки одному числовому значенню.

Застосування в практиці:

Інтегральна оцінка трудового потенціалу може використовуватися для:

- моніторингу кадрової політики;
- планування розвитку персоналу;
- оцінювання ефективності впроваджених HR-заходів;

– визначення резервів зростання продуктивності праці.

Таким чином, інтегральні методики дозволяють підприємству отримати системне бачення стану та динаміки трудового потенціалу, виявити потенційні ризики та зони покращення (табл. 1.8).

Таблиця 1.8 – Етапи побудови інтегрального показника ефективності трудового потенціалу

Етап	Назва	Зміст
1	Вибір показників	Визначення ключових параметрів, що впливають на ефективність використання трудового потенціалу (продуктивність, плинність, індекс задоволеності тощо)
2	Нормування даних	Перетворення показників до єдиної шкали (0–1) для забезпечення порівнянності
3	Визначення вагових коефіцієнтів	Присвоєння ваг кожному показнику залежно від його значущості в загальній системі оцінки
4	Розрахунок інтегрального індексу	Зважене підсумовування нормованих показників для отримання єдиного індикатора ефективності

Джерело: складено автором

Побудова інтегрального показника ефективності використання трудового потенціалу ґрунтується на поетапному, методично обґрунтованому підході, що забезпечує комплексність і об’єктивність оцінювання. Послідовне виконання етапів від вибору релевантних показників і нормування даних до визначення вагових коефіцієнтів та розрахунку інтегрального індексу дозволяє узагальнити різноспрямовані характеристики трудового потенціалу в єдиний показник.

Використання інтегрального індексу створює можливості для порівняльного аналізу ефективності використання трудового потенціалу в динаміці, між структурними підрозділами або між різними підприємствами. Такий інструмент спрощує процес прийняття управлінських рішень, сприяє своєчасному виявленню проблемних аспектів у кадровій сфері та формуванню цілеспрямованих заходів щодо підвищення результативності праці. У підсумку інтегральний підхід підвищує аналітичну цінність оцінки трудового потенціалу

та посилює роль системи управління персоналом у забезпеченні сталого розвитку підприємства.

Застосування інтегральних показників оцінки ефективності трудового потенціалу не лише забезпечує узагальнену характеристику результативності використання персоналу, а й посилює роль системи управління персоналом у забезпеченні сталого розвитку підприємства. Водночас для практичної реалізації такого підходу доцільним є використання конкретних методик, які дозволяють здійснювати регулярний моніторинг трудової ефективності та оперативно реагувати на відхилення від запланованих показників.

Методика OLE (Overall Labor Effectiveness).

Однією з найсучасніших і практично орієнтованих методик оцінки ефективності використання трудового потенціалу є OLE (Overall Labor Effectiveness) – показник загальної ефективності праці. Цей підхід широко застосовується в міжнародній управлінській практиці, зокрема в компаніях, орієнтованих на виробництво, сервісну діяльність та операційний менеджмент.

Особливість методики OLE полягає в тому, що вона дозволяє комплексно оцінити три ключові параметри трудової ефективності, які прямо впливають на продуктивність персоналу:

1. Доступність (Availability).

Цей компонент відображає реальну присутність працівника на робочому місці протягом планового робочого часу. У розрахунок включаються такі фактори, як запізнення, лікарняні, відпустки, технічні простої, втрати часу через непередбачувані обставини.

$$\text{Availability} = (\text{Фактично відпрацьований час} / \text{Плановий робочий час}) \times 100\% \quad (1.8)$$

Високе значення цього показника свідчить про стабільність кадрів і хорошу організацію робочого часу.

2. Якість (Quality).

Якість характеризує частку роботи, яка була виконана без браку, доопрацювань або повторного виконання. Вона враховує вплив помилок, технічних збоїв, людського фактора на загальний результат праці.

Quality = (Кількість якісно виконаних операцій / Загальна кількість операцій) × 100% (1.9)

Цей показник відображає професіоналізм і точність у виконанні обов'язків.

3. Продуктивність (Performance).

Це співвідношення фактичної швидкості виконання завдань до нормативної або очікуваної швидкості. Показник враховує, наскільки ефективно працівник реалізує свій потенціал у реальних умовах.

Performance = (Фактичний обсяг / Нормативний обсяг) × 100% (1.10)

Він відображає інтенсивність праці та організаційні особливості робочого процесу.

$$OLE = Availability \times Quality \times Performance \quad (1.11)$$

Всі три показники виражаються у відсотках (або як коефіцієнти від 0 до 1), тому загальний індекс OLE також подається у відсотковому вигляді, що дозволяє зручно порівнювати ефективність різних працівників, відділів або періодів.

Переваги методики OLE:

- Забезпечує всебічне охоплення ключових втрат у продуктивності;
- Дає змогу виявити вузькі місця у використанні робочого часу;
- Є зручним інструментом для HR- та операційного аналізу;

– Сприяє розробці цілеспрямованих заходів щодо підвищення ефективності праці.

Приклад застосування:

Припустимо, що працівник відпрацював 90% планового часу, виконав 95% роботи без браку і його продуктивність становила 85% від нормативної. Тоді його OLE:

$$OLE = 0.90 \times 0.95 \times 0.85 = 0.726 \approx 72.6\%$$

Це означає, що працівник реалізує лише 72.6% свого потенціалу, а 27.4% втрачається через відсутність, помилки або низьку швидкість роботи.

Таким чином, застосування системи критеріїв та показників оцінки ефективності трудового потенціалу дозволяє підприємству не лише об’єктивно виміряти рівень реалізації можливостей працівників, а й сформувати цілісну картину кадрової ситуації на всіх рівнях управління. Завдяки поєднанню кількісних, якісних та інтегральних індикаторів підприємство отримує механізм комплексного контролю та моніторингу персоналу, що охоплює як результати праці, так і мотиваційні, кваліфікаційні та інноваційні аспекти діяльності.

Оцінювання дозволяє:

– виявити слабкі місця в системі управління персоналом (наприклад, перевантаженість окремих працівників, низький рівень кваліфікації або мотивації);

– визначити внутрішні резерви підвищення продуктивності, скорочення витрат, зниження плинності кадрів;

– порівнювати ефективність використання трудового потенціалу між підрозділами, періодами або навіть підприємствами;

– виявляти динаміку змін у кадровому потенціалі, що є важливим для стратегічного планування.

На основі результатів оцінки керівництво підприємства може:

– приймати зважені управлінські рішення, які ґрунтуються на фактах і точних розрахунках;

– обґрунтовувати необхідність змін у мотиваційній політиці, системі навчання, організації праці;

– формувати кадрову стратегію, що враховує довгострокові завдання підприємства та сучасні виклики ринку праці [6].

Загалом, системна оцінка трудового потенціалу є не лише інструментом діагностики, а й активним елементом управління, який дає змогу трансформувати людські ресурси в стратегічну конкурентну перевагу підприємства. У сучасних умовах, коли швидкість адаптації до змін і рівень залученості персоналу визначають успіх компанії, регулярна оцінка й розвиток трудового потенціалу є запорукою стабільного зростання, інноваційної активності та організаційної стійкості.

1.3 Методики аналізу ефективності трудового потенціалу

Ефективне використання трудового потенціалу є однією з фундаментальних умов забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах ринкової економіки. У період технологічних трансформацій, цифровізації бізнес-процесів, загострення конкурентної боротьби та постійної зміни вимог до якості продукції й послуг людський капітал виступає ключовим чинником формування інноваційного потенціалу, адаптивності та стійкого розвитку організацій. Саме тому зростає потреба у застосуванні науково обґрунтованих методик аналізу ефективності використання трудового потенціалу.

Аналіз ефективності трудового потенціалу дозволяє комплексно оцінити відповідність між витратами на персонал та досягнутими результатами

діяльності підприємства, визначити рівень продуктивності праці, ступінь залученості працівників, ефективність мотиваційних механізмів і результативність кадрової політики загалом. Використання різних методичних підходів забезпечує можливість виявлення внутрішніх резервів підвищення ефективності праці, оптимізації чисельності персоналу та підвищення якості управлінських рішень у сфері управління людськими ресурсами.

З огляду на багатогранність трудового потенціалу та складність його кількісної й якісної оцінки, у практиці управління застосовується широкий спектр методик аналізу – від традиційних показникових і коефіцієнтних підходів до інтегральних, індексних і сучасних зарубіжних методик, орієнтованих на комплексне вимірювання результативності праці. Кожна з них має власні переваги, обмеження та сферу застосування, що обумовлює доцільність їх поєднання залежно від цілей аналізу та специфіки діяльності підприємства.

На відміну від матеріальних чи фінансових ресурсів, трудовий потенціал не є сталим – він здатен змінюватися, зростати або, навпаки, знижуватися залежно від зовнішніх та внутрішніх факторів, рівня мотивації, кваліфікації, умов праці, корпоративної культури та управлінських рішень. У зв’язку з цим підприємства повинні мати ефективні інструменти моніторингу, контролю та аналізу стану трудового потенціалу для вчасного реагування на виклики та прийняття обґрунтованих рішень.

Одним із таких інструментів є методика аналізу ефективності використання трудового потенціалу, яка дозволяє:

- з’ясувати, наскільки повно реалізуються можливості працівників;
- визначити потенційні резерви зростання продуктивності праці;
- виявити втрати та неефективні зони у кадровій структурі;
- оцінити відповідність рівня підготовки персоналу цілям підприємства.

Отже, вибір та впровадження адекватної методики аналізу ефективності трудового потенціалу є не просто аналітичним завданням, а стратегічним етапом у загальній системі управління персоналом, що має вирішальне значення для підвищення ефективності діяльності підприємства в цілому.

У практиці управління персоналом використовується широкий спектр методик, які можна класифікувати на кілька основних груп (табл. 1.9).

Таблиця 1.9 – Узагальнена таблиця методик оцінки ефективності трудового потенціалу

№	Методика	Характеристика	Особливості застосування
1	Класичні економічні методи	Базуються на аналізі статистичних показників: продуктивність праці, рентабельність, плинність кадрів	Прості в застосуванні, придатні для регулярного аналізу
2	Інтегральні методи	Поєднання кількох показників у єдиний індекс, з урахуванням ваги та нормування	Комплексна оцінка; зручна для стратегічного планування
3	Методика OLE	Оцінка за трьома параметрами: доступність, якість, продуктивність	Дозволяє виявити втрати робочого часу та ефективність операцій
4	Соціологічні методи	Опитування, анкетування, фокус-групи для вивчення мотивації, задоволеності, очікувань	Розкривають соціально-психологічні чинники
5	Експертні оцінки	Судження фахівців щодо трудового потенціалу персоналу	Враховують контекст, придатні при нестачі даних
6	Порівняльний аналіз (бенчмаркінг)	Порівняння з галузевими стандартами або лідерами ринку	Орієнтація на кращі практики, визначення резервів

Джерело: складено автором

Узагальнення сучасних методик оцінки ефективності трудового потенціалу свідчить про відсутність універсального підходу, який би повною мірою враховував усі кількісні та якісні аспекти використання персоналу. Кожна з розглянутих методик має власні переваги та обмеження, що зумовлює доцільність їх застосування залежно від цілей аналізу, специфіки діяльності підприємства та наявної інформаційної бази.

Класичні економічні методи забезпечують оперативну оцінку результативності праці, інтегральні підходи дозволяють здійснювати комплексне узагальнення показників, методика OLE орієнтована на виявлення втрат робочого часу та підвищення операційної ефективності, а соціологічні й експертні методи розкривають мотиваційні та соціально-психологічні чинники використання трудового потенціалу. Порівняльний аналіз і бенчмаркінг, у свою чергу, створюють можливості для ідентифікації резервів розвитку на основі кращих практик.

У підсумку поєднання різних методик аналізу ефективності трудового потенціалу в єдину систему оцінювання дозволяє отримати об’єктивну та всебічну характеристику стану персоналу, підвищити обґрунтованість управлінських рішень і сформувати ефективну кадрову політику, орієнтовану на забезпечення сталого розвитку та конкурентоспроможності підприємства.

1. Класичні економічні методи

Класичні економічні методи аналізу трудового потенціалу є найбільш поширеними та універсальними, оскільки ґрунтуються на об’єктивних статистичних показниках, доступних для більшості підприємств. Ці методики дозволяють кількісно виміряти ефективність використання персоналу, оцінити тенденції розвитку кадрового потенціалу, виявити внутрішні резерви підвищення продуктивності праці.

До основних напрямів аналізу належать:

1) Продуктивність праці.

Один із базових показників, що характеризує середній обсяг виробленої продукції або наданих послуг на одного працівника за певний період. Він дає змогу визначити реальну віддачу від персоналу та порівняти її з нормативними, середньогалузевими або плановими значеннями.

Цей показник активно застосовується для:

– оцінювання ефективності праці за структурними підрозділами;

– визначення динаміки продуктивності у часі;

– формування системи преміювання [1].

2) Фондовіддача та рентабельність праці.

Ці показники дозволяють оцінити економічну ефективність використання людських ресурсів.

– Фондовіддача праці – показує, який обсяг виручки або продукції припадає на одну гривню витрат на оплату праці.

– Рентабельність праці – характеризує прибутковість витрат на персонал (прибуток на одного працівника або на одиницю зарплати). Ці показники важливі для прийняття фінансово обґрунтованих рішень щодо чисельності персоналу, рівня заробітної плати та ефективності кадрової політики.

3) Плинність кадрів.

Показник, що відображає рівень стабільності та закріплення працівників на підприємстві. Аналіз динаміки плинності дає змогу виявити причини високого рівня звільнень, пов’язані з незадовільними умовами праці, низькою мотивацією або відсутністю перспектив кар’єрного зростання. Високий рівень плинності, як правило, тягне за собою підвищені витрати на підбір і навчання нових працівників, втрату досвіду, порушення стабільності робочих процесів.

Ці методики є основою для первинної оцінки трудового потенціалу. Їх перевагою є доступність, простота розрахунків і можливість регулярного застосування. Проте вони не враховують якісних аспектів діяльності персоналу – таких як мотивація, психологічна адаптація, інноваційна активність, тому потребують доповнення сучасними методами аналізу, які розглядаються у наступних підрозділах.

2. Інтегральні методи.

Інтегральні методи оцінки трудового потенціалу ґрунтуються на поєднанні численних показників у єдиний узагальнений індекс, що дозволяє проводити багатовимірний аналіз ефективності використання персоналу. Цей підхід особливо актуальний для сучасних підприємств, де ефективність працівника не обмежується лише продуктивністю, а включає мотивацію, якість, рівень інноваційності, гнучкість і професійний розвиток.

Основна перевага інтегрального підходу – комплексність, яка дає змогу не лише фіксувати результат, а й аналізувати причини відхилень, визначати структурні дисбаланси та прогнозувати потенціал працівників.

Етапи інтегральної оцінки:

1. Формування переліку ключових показників, які охоплюють різні аспекти трудового потенціалу (економічні, соціальні, організаційні).

2. Нормування показників – переведення їх у безрозмірну шкалу (найчастіше від 0 до 1) для забезпечення порівнянності.

3. Зважування – присвоєння кожному показнику певної ваги залежно від його значущості у загальній структурі потенціалу.

4. Агрегування – об’єднання нормованих показників за допомогою формули зваженого середнього або інших математичних методів.

5. Інтерпретація результату – аналіз інтегрального індексу, побудова рейтингових таблиць, динамічних графіків або порівняльних діаграм.

Приклади інтегральних методик:

Методика І.І. Демко. Цей підхід об'єднує економічні показники (продуктивність, рентабельність), мотиваційні аспекти (задоволеність працею, рівень залученості), а також організаційні параметри (стабільність кадрів, ефективність комунікації) [2].

Інтегральна оцінка за Демко дозволяє враховувати міжфакторні залежності та дає змогу підприємству сформувати стратегічне бачення свого кадрового ресурсу (табл. 1.10).

Таблиця 1.10 – Інтегральні методи оцінки ефективності трудового потенціалу

Методика	Суть	Переваги
Методика І.І. Демко	Інтегрує економічні, мотиваційні та організаційні показники для створення комплексного індексу трудового потенціалу	Враховує взаємозв'язки між факторами; придатна для стратегічного HR-аналізу
Індекс ефективності персоналу	Об'єднує продуктивність, задоволеність, участь в інноваціях, плинність кадрів та інші аспекти в єдиний показник	Зручний для порівняння між підрозділами; придатний для побудови рейтингів та графіків

Джерело: складено автором

Переваги інтегрального підходу:

- дає узагальнену характеристику кадрової ситуації;
- зручний для візуалізації (рейтинги, діаграми);
- забезпечує системний аналіз;
- дозволяє здійснювати стратегічне HR-планування.

4) Індекс ефективності персоналу. Використовується у великих компаніях і корпораціях як ключовий HR-показник. Його структура включає:

- продуктивність праці;
- індекс задоволеності;
- частку персоналу, що бере участь в інноваціях або навчанні;
- плинність кадрів;
- корпоративну культуру.

Такий індекс дозволяє швидко порівнювати ефективність підрозділів, регіональних філій чи різних періодів діяльності компанії.

Ці методи є особливо ефективними при аналізі динаміки змін у часі, формуванні кадрових стратегій та ухваленні рішень на рівні топ-менеджменту.

3. Методика OLE (Overall Labor Effectiveness) – (загальна ефективність праці) є інноваційним аналітичним підходом, який активно використовується у

провідних промислових та сервісних компаніях для оцінки реального рівня використання трудових ресурсів. Вона дозволяє комплексно врахувати основні втрати, пов'язані з непродуктивною роботою персоналу, і зорієнтуватися на конкретні чинники, які впливають на зниження результативності праці.

Основу методики складають три ключові компоненти, що відображають різні аспекти ефективності трудового потенціалу:

– Availability (доступність до роботи)

Показник відображає, наскільки фактична присутність працівника на робочому місці відповідає плановому часу. У розрахунок включаються простої, запізнення, лікарняні, відпустки, відволікання на несуттєві завдання. Розраховується як:

$$Availability = \frac{\text{Фактичновідпрацьованийчас}}{\text{Запланованийробочийчас}} \quad (1.12)$$

Низький показник доступності може сигналізувати про неорганізованість процесів, неефективне планування або проблеми дисципліни.

– Quality (якість виконаних завдань) – цей індикатор вимірює частку роботи, що була виконана правильно з першого разу, без браку або потреби в доопрацюваннях. Розраховується як:

$$Quality = \frac{\text{Кількістьякіснovиконанихопepацій}}{\text{Загальнакількістьопepацій}} \quad (1.13)$$

Низьке значення вказує на низький рівень підготовки, неуважність або технічні складнощі, що знижують ефективність персоналу.

– Performance (продуктивність) – оцінює, наскільки швидко працівник виконує завдання порівняно з нормативом або очікуваним результатом. Розраховується як:

$$Performance = \frac{\text{Фактичнийобсягвиконаноїроботи}}{\text{Нормативнийобсяг}} \quad (1.14)$$

Цей показник дозволяє визначити ступінь реалізації потенціалу працівника у виробничому процесі.

Формула загального індексу OLE:

$$OLE = Availability \times Quality \times Performance \quad (1.15)$$

Результат подається у відсотках і демонструє реальний рівень ефективності використання трудового ресурсу. Наприклад, значення 78% означає, що 22% потенціалу персоналу втрачається внаслідок відсутності, помилок або недостатньої продуктивності.

Переваги методики OLE:

- Ідентифікація втрат на кожному етапі праці;
- Зосередження на конкретних причинах неефективності;
- Оперативність і точність вимірювання;
- Застосовність до окремих працівників, груп або всього підприємства;
- Можливість порівняння між підрозділами або виробничими змінами.

Таблиця 1.11 – Компоненти методики OLE (Overall Labor Effectiveness)

Компонент	Формула розрахунку	Суть показника
Availability (Доступність)	Фактично відпрацьований час / Запланований робочий час	Відображає частку часу, коли працівник реально був присутній на роботі
Quality (Якість)	Кількість якісно виконаних операцій / Загальна кількість операцій	Характеризує частку роботи, виконаної без браку або доопрацювань
Performance (Продуктивність)	Фактичний обсяг виконаної роботи / Нормативний обсяг	Оцінює фактичну швидкість виконання завдань у порівнянні з очікуваною

Джерело: складено автором

Методика OLE стає універсальним інструментом оптимізації трудових процесів та покращення організаційної ефективності підприємства [3].

4. Соціологічні методи аналізу посідають важливе місце в системі оцінки трудового потенціалу, оскільки дають змогу досліджувати не тільки економічні, а й соціально-психологічні аспекти діяльності персоналу. Ці методи особливо актуальні у випадках, коли необхідно отримати інформацію про внутрішній стан колективу, рівень задоволеності, лояльності, мотивації та готовності до змін.

На відміну від суто економічних показників, соціологічні інструменти дають можливість вивчати суб'єктивне сприйняття працівниками своєї ролі, умов праці, взаємин із керівництвом та колегами, що напряму впливає на їхню продуктивність та ефективність.

Основні напрямки дослідження:

- Мотиваційні установки – дають змогу з'ясувати, що спонукає працівників до активної участі в робочому процесі: матеріальне стимулювання, визнання, професійне зростання, стабільність чи інші чинники.
- Рівень задоволеності умовами праці – оцінюється ставлення персоналу до робочого середовища, умов оплати праці, безпеки, гнучкості графіка, тощо.
- Очікування працівників – дають змогу визначити потребу в навчанні, перекваліфікації, просуванні по службі, а також бачення власного майбутнього в організації.

Основні методи:

- Анкетування – дозволяє охопити велику кількість працівників одночасно, отримуючи стандартизовані відповіді для подальшої кількісної обробки.
- Опитування (інтерв'ю) – особисті або телефонні розмови, які дозволяють глибше дослідити думки та враження працівників, виявити проблемні питання.
- Фокус-групи – зібрання невеликих груп працівників для обговорення певних тем, що дозволяє глибше зрозуміти мотиваційні й поведінкові аспекти.

Переваги соціологічних методів:

- Виявляють складно вимірювані чинники, які безпосередньо впливають на ефективність персоналу;
- Дозволяють оцінити рівень задоволеності та залученості працівників;
- Сприяють підвищенню довіри до керівництва, якщо дослідження супроводжуються відкритою комунікацією;
- Формують основу для покращення соціального клімату та корпоративної культури.

Практичне значення:

Результати соціологічних досліджень використовуються для:

- розробки мотиваційних програм;
- підвищення ефективності системи управління персоналом;
- удосконалення організаційної структури;
- прийняття управлінських рішень, орієнтованих на потреби працівників.

Таким чином, соціологічні методи аналізу виступають як необхідне доповнення до економічних і інтегральних підходів, дозволяючи глибше зрозуміти людський фактор в організації, що є ключем до розкриття і повного використання трудового потенціалу.

5. Метод експертних оцінок.

Метод експертних оцінок є важливим якісним інструментом аналізу трудового потенціалу, що базується на суб’єктивних судженнях фахівців із відповідною компетенцією. На відміну від формальних розрахунків, цей метод дозволяє враховувати контекст, галузеву специфіку, внутрішні особливості підприємства, неформальні чинники та перспективні оцінки.

Хто виступає експертами?

- Керівники структурних підрозділів, які мають безпосередній контакт із працівниками та добре знають їхні сильні і слабкі сторони;

– HR-менеджери, які володіють знанням кадрової ситуації, мотиваційних моделей та динаміки персоналу;

– Економісти-аналітики, які можуть зіставити трудові результати з фінансовими показниками підприємства;

– Зовнішні консультанти або галузеві експерти, які надають незалежну оцінку та порівняльний аналіз із конкурентами.

Суть методу:

Експертам пропонується оцінити стан використання трудового потенціалу за попередньо визначеними критеріями, які можуть охоплювати:

– рівень кваліфікації;

– відповідність займаній посаді;

– мотивацію та залученість;

– адаптивність до змін;

– ефективність роботи в команді;

– потенціал професійного зростання.

Для забезпечення об’єктивності можуть застосовуватись рейтингові шкали, матриці оцінювання, методи бальних оцінок, а також методи Делфі – поетапного опитування з підсумковим узгодженням думок.

Переваги методу експертних оцінок:

– Враховує глибокі знання фахівців про реальний стан справ;

– Дає можливість аналізувати перспективи розвитку персоналу;

– Ефективний у ситуаціях, коли статистичні дані обмежені або неповні;

– Дає змогу комплексно оцінити «м’які» навички працівників, які не піддаються формалізованому аналізу.

Недоліки та обмеження:

– Суб’єктивність оцінок, що може призвести до упередженості;

– Потреба в ретельному доборі експертів;

– Висока залежність від досвіду та добросовісності оцінювачів;

– Необхідність методологічного супроводу та стандартизації процесу.

Використання на практиці:

Метод експертних оцінок часто застосовується:

– для оцінки управлінського персоналу та ключових фахівців;

– при розробці програм кадрового резерву;

– у проектах реструктуризації підприємства;

– для прийняття стратегічних рішень щодо розподілу ресурсів (табл. 1.12).

Таблиця 1.12 – Метод експертних оцінок

Параметр	Зміст	Коментар
Суть методу	Оцінювання трудового потенціалу на основі суджень кваліфікованих експертів	Враховує неформальні аспекти та потенціал персоналу
Хто виступає експертами	Керівники підрозділів, HR-менеджери, аналітики, зовнішні консультанти	Необхідний ретельний добір для об’єктивності
Методи збору думок	Рейтинги, бальні оцінки, метод Делфі	Забезпечують стандартизацію оцінки
Переваги	Комплексність, можливість аналізу перспектив, гнучкість	Добре підходить для оцінки управлінців і ключових фахівців
Обмеження	Суб’єктивність, залежність від досвіду експертів	Потребує методологічної підтримки

Джерело: складено автором

Таким чином, експертні оцінки виступають гнучким і адаптивним інструментом аналізу ефективності трудового потенціалу, який дозволяє поглибити розуміння як кількісних, так і якісних характеристик використання персоналу. Особлива цінність цього підходу проявляється в умовах нестабільного зовнішнього середовища, структурних змін у діяльності підприємства або за відсутності повних та достовірних об’єктивних даних.

Залучення фахівців з практичним досвідом дає змогу врахувати специфіку галузі, організаційні особливості підприємства, неформальні аспекти трудових

відносин і потенційні ризики, які складно формалізувати за допомогою традиційних показників.Водночас використання експертних оцінок потребує дотримання методичної обґрунтованості, чіткого відбору експертів та застосування процедур узгодження їхніх суджень, що дозволяє мінімізувати суб’єктивність результатів. У поєднанні з кількісними та інтегральними методами експертний підхід підвищує комплексність оцінювання трудового потенціалу та сприяє прийняттю більш зважених управлінських рішень щодо розвитку персоналу й удосконалення системи управління людськими ресурсами.

6. Порівняльний аналіз (бенчмаркінг).

Бенчмаркінг (від англ. benchmarking) – це систематичний процес порівняння показників діяльності підприємства з відповідними показниками лідерів галузі, конкурентів або середньоринкових значень. Такий аналіз дає змогу оцінити рівень ефективності трудового потенціалу не в ізоляції, а в контексті зовнішнього середовища, тобто ринку, на якому функціонує підприємство.

Цей метод дає змогу визначити, наскільки ефективно підприємство використовує свій персонал у порівнянні з іншими організаціями, виявити галузеві стандарти та найкращі практики, а також встановити стратегічні орієнтири для вдосконалення.

Типи бенчмаркінгу:

- Внутрішній бенчмаркінг – порівняння між різними підрозділами, філіями або робочими групами в межах одного підприємства.
- Галузевий (конкурентний) – порівняння з іншими компаніями, що працюють у тій самій галузі.
- Функціональний – аналіз процесів у підприємствах, що не є прямими конкурентами, але мають досконалі кадрові практики.
- Загальний (міжгалузевий) – орієнтація на глобальні лідерські практики

управління персоналом.

Основні етапи бенчмаркінгу:

1. Визначення об’єкта аналізу – які показники трудового потенціалу будуть порівнюватися (продуктивність праці, коефіцієнт плинності, витрати на навчання тощо).

2. Пошук референтних підприємств або стандартів – національні або міжнародні галузеві лідери.

3. Збір та обробка порівняльної інформації – аналітичні звіти, відкриті бази даних, HR-дослідження.

4. Порівняння показників – ідентифікація відставань, переваг, «точок зростання».

5. Формування висновків і рекомендацій – адаптація найкращих практик до специфіки підприємства.

Переваги бенчмаркінгу:

- Орієнтація на передовий досвід у сфері управління персоналом;
- Можливість встановлення реалістичних цілей для підвищення ефективності;
- Стимулювання інновацій і розвитку кадрової політики;
- Зростання конкурентоспроможності підприємства завдяки вдосконаленню внутрішніх процесів.

Обмеження:

- Складність доступу до повної та актуальної інформації про інші компанії;
- Ризик механічного копіювання без урахування специфіки підприємства;
- Необхідність глибокого аналітичного осмислення отриманих даних.

Отже, бенчмаркінг – це не просто інструмент порівняння, а активна стратегія пошуку й адаптації кращих практик, яка дозволяє ефективніше

використовувати трудовий потенціал, виявляти відставання й запроваджувати покращення. У сучасному мінливому бізнес-середовищі цей підхід дає змогу не відставати від ринку, а випереджати його, створюючи систему безперервного вдосконалення персоналу [4].

Таким чином, вибір методики аналізу ефективності використання трудового потенціалу підприємства повинен здійснюватися з урахуванням низки важливих чинників:

- цілей дослідження (оперативне реагування, стратегічне планування, аудит, трансформація персоналу тощо);
- доступності й достовірності вихідних даних (наявність статистичних звітів, результатів опитувань, аналітичних систем);
- масштабу підприємства (мала фірма, середній бізнес або велика корпорація);
- ресурсів для проведення аналітики (час, персонал, IT-засоби, доступ до зовнішніх джерел).

У зв’язку з цим, універсального методу, який би однаково ефективно працював в усіх умовах, не існує. Кожна методика має свої переваги й обмеження, і її ефективність значною мірою залежить від контексту застосування.

Найбільш доцільним підходом визнається поєднання кількісних, якісних та інтегральних методів, що дозволяє:

- охопити всі основні аспекти трудового потенціалу – від об'єктивної продуктивності до мотиваційного клімату;
- забезпечити точність та достовірність результатів, шляхом перехресної перевірки даних;
- враховувати як поточні результати, так і потенціал для зростання;
- виявляти резерви розвитку й приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Інтеграція різних методів забезпечує багатовимірний підхід до оцінки персоналу, сприяє підвищенню ефективності управління людськими ресурсами та є необхідною умовою формування сучасної, динамічної й конкурентоспроможної організації.

Отже, аналіз методик оцінки ефективності трудового потенціалу підприємства свідчить про багатоваріантність підходів до вимірювання результативності використання персоналу, що зумовлено складною структурою трудового потенціалу та різноманітністю чинників, які впливають на його формування й розвиток. Застосування класичних економічних, інтегральних, соціологічних, експертних і порівняльних методик дозволяє оцінити як економічні результати праці, так і соціально-психологічні та організаційні аспекти діяльності персоналу.

Особливе значення в сучасних умовах набувають комплексні та інтегральні підходи, зокрема методика OLE, які забезпечують можливість системного моніторингу ефективності використання трудового потенціалу, виявлення втрат робочого часу та підвищення операційної результативності. Водночас експертні та соціологічні методи доповнюють кількісні показники, дозволяючи врахувати мотиваційні, поведінкові й адаптаційні характеристики персоналу.

Висновки до розділу 1

У першому розділі кваліфікаційної роботи здійснено комплексне теоретичне дослідження сутності, структури та підходів до оцінки ефективності трудового потенціалу підприємства як одного з ключових чинників його конкурентоспроможності та сталого розвитку. Проведений аналіз дозволив систематизувати наукові підходи до трактування

трудового потенціалу та визначити його роль у сучасних умовах трансформації економіки, цифровізації бізнес-процесів і зростання значущості людського капіталу.

У 1.1 встановлено, що трудовий потенціал підприємства є багатокомпонентною та динамічною категорією, яка формується під впливом економічних, соціальних, організаційних і психологічних чинників. Він охоплює не лише кількісні характеристики персоналу, а й якісні аспекти, зокрема рівень професійної підготовки, мотивацію, інноваційну активність, здатність до адаптації та саморозвитку. Обґрунтовано, що ефективність використання трудового потенціалу значною мірою залежить від якості системи управління персоналом, корпоративної культури, умов праці та можливостей професійного зростання, що підкреслює його стратегічне значення для довгострокового розвитку підприємства.

У 1.2 розглянуто критерії та показники оцінки ефективності використання трудового потенціалу, що дозволяють комплексно оцінити результативність праці персоналу. Доведено доцільність застосування системи кількісних, якісних та інтегральних показників, які відображають як економічні результати діяльності, так і мотиваційні, соціально-психологічні та організаційні аспекти управління персоналом. Визначено, що використання інтегральних індексів підвищує аналітичну цінність оцінювання та створює передумови для системного моніторингу ефективності трудового потенціалу в динаміці, а також для обґрунтування управлінських рішень у сфері кадрової політики.

У 1.3 узагальнено основні методики аналізу ефективності трудового потенціалу підприємства, серед яких класичні економічні, інтегральні, соціологічні, експертні методи, порівняльний аналіз і сучасні зарубіжні підходи, зокрема методика OLE (Overall Labor Effectiveness). Встановлено, що кожна з

методик має власну сферу застосування, переваги та обмеження, а отже не може забезпечити повну та об’єктивну оцінку трудового потенціалу за умови використання ізольовано. Особливу увагу приділено комплексним підходам, які дозволяють поєднувати економічні показники з оцінкою мотивації, задоволеності та залученості персоналу, а також виявляти втрати робочого часу й резерви підвищення продуктивності праці.

Узагальнюючи результати теоретичного дослідження, можна зробити висновок, що ефективна оцінка трудового потенціалу підприємства повинна ґрунтуватися на системному, багаторівневому підході, який поєднує кількісні та якісні показники, інтегральні індекси й сучасні методики аналізу. Такий підхід забезпечує об’єктивне уявлення про стан і перспективи розвитку персоналу, підвищує обґрунтованість управлінських рішень та сприяє формуванню гнучкої, результативної й конкурентоспроможної кадрової політики. Отримані в першому розділі теоретичні положення створюють методичну основу для проведення практичного аналізу ефективності використання трудового потенціалу конкретного підприємства в наступному розділі роботи.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1 Загальна характеристика ПАТ «Укрграфіт» та аналіз його кадрового складу

ПАТ «Укрграфіт» є промисловим підприємством, діяльність якого пов’язана з виробництвом продукції для металургійного комплексу та суміжних галузей економіки. Підприємство функціонує у сфері важкої промисловості, що характеризується високою капіталомісткістю виробничих процесів, значною часткою енергоємного обладнання та підвищеними вимогами до безперервності й надійності виробництва. У зв’язку з цим ефективність діяльності ПАТ «Укрграфіт» значною мірою визначається рівнем сформованості та раціональності використання його трудового потенціалу.

Специфіка виробничого профілю підприємства зумовлює підвищені вимоги до кадрового забезпечення, зокрема до наявності висококваліфікованих робітничих кадрів, інженерно-технічного персоналу, фахівців з експлуатації, обслуговування та ремонту складного технологічного обладнання, а також управлінського персоналу, спроможного забезпечувати стабільність виробничих процесів і ефективну координацію діяльності структурних підрозділів. Особливе значення має дотримання вимог охорони праці, промислової та екологічної безпеки, що вимагає від працівників високого рівня професійної підготовки, дисциплінованості та відповідальності.

У сучасних умовах функціонування промислових підприємств, які характеризуються нестабільністю зовнішнього середовища, дефіцитом кваліфікованих кадрів і посиленням конкуренції за трудові ресурси,

формування та розвиток ефективного кадрового потенціалу набуває для ПАТ «Укрграфіт» стратегічного значення. Саме персонал виступає ключовим чинником забезпечення безперервності виробництва, підвищення якості продукції, оптимізації витрат і впровадження інноваційних технологій, що безпосередньо впливає на конкурентоспроможність та довгострокову стійкість підприємства.

Актуальність аналізу кадрового складу ПАТ «Укрграфіт» у 2022–2024 рр. підсилюється тим, що зазначений період характеризується високою нестабільністю зовнішнього середовища, зростанням кадрових ризиків, міграційними процесами, дефіцитом окремих робітничих професій та посиленням конкуренції за кваліфікованих працівників. У таких умовах ефективність використання трудового потенціалу безпосередньо залежить від структури персоналу, його вікового та професійно-кваліфікаційного складу, стабільності кадрів, рівня оновлення та можливостей розвитку працівників.

Для формування цілісного уявлення про кадровий потенціал доцільно коротко охарактеризувати підприємство за ключовими параметрами:

- організаційно-правова форма та особливості корпоративного управління;
- основні види діяльності і виробничий профіль;
- місце підприємства в галузі (ринкова роль, виробничі потужності, ключові споживачі);
- організаційна структура управління (виробничі підрозділи, служби забезпечення, адміністративний блок);
- загальні тенденції розвитку у 2022–2024 рр. (зміни обсягів виробництва/реалізації, модернізація, кадрова політика).

У подальшому аналіз кадрового складу за 2022–2024 рр. розглядається як елемент оцінювання трудового потенціалу підприємства, оскільки саме персонал формує здатність організації підтримувати безперервність виробничих

процесів, забезпечувати якість продукції та адаптуватися до змін:

1) Динаміка чисельності персоналу.

У 2022 р. середньооблікова чисельність персоналу ПАТ «Укрграфіт» становила 1 850 осіб, у 2023 р. – 1780 осіб, у 2024 р. – 1720 осіб. За аналізований період чисельність зменшилася на 130 осіб, або приблизно на 7 %, що може свідчити про низку комплексних процесів в управлінні трудовими ресурсами підприємства (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Динаміка чисельності персоналу ПАТ «Укрграфіт» за 2022–2024 рр.

Рік	Середньооблікова чисельність, осіб	Абсолютна зміна, осіб	Темп зміни, %
2022	1 850	—	—
2023	1 780	–70	–3,8 %
2024	1 720	–60	–3,4 %
Разом	—	–130	–7,0 %

Джерело: складено автором

По-перше, частина скорочення персоналу може бути пов’язана з оптимізацією штату, спрямованою на підвищення продуктивності праці та адаптацію виробничої структури до сучасних умов ринку. По-друге, вплив макроекономічних і соціально-політичних чинників, зокрема мобілізаційні виклики, трудова міграція та відтік кваліфікованих кадрів, створили додаткові ризики у забезпеченні стабільної чисельності персоналу. По-третє, певну роль могла зіграти зміна виробничого завантаження, у тому числі за рахунок модернізації частини технологічного обладнання, що зменшило потребу в деяких робітничих посадах.

Загальна тенденція повільного скорочення чисельності персоналу в 2023–2024 рр., за умови стабільності виробничих процесів, також може бути пояснена тим, що підприємство зосередилося на підвищенні ефективності використання

наявних трудових ресурсів, розвиткові внутрішніх програм підготовки та перепідготовки кадрів, а також на посиленні мотиваційних стратегій для утримання ключових спеціалістів.

2) Структура персоналу за категоріями.

Структура персоналу є одним із ключових показників оцінки трудового потенціалу промислового підприємства, оскільки вона відображає відповідність кадрового складу виробничому профілю, рівень технічної оснащеності та ефективність організаційної побудови управління. Для підприємств металургійного спрямування характерним є домінування робітничих кадрів, що безпосередньо задіяні у виробничому процесі, за одночасної наявності інженерно-технічного та адміністративно-управлінського персоналу, який забезпечує технічний супровід, контроль і управління діяльністю (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Структура персоналу за категоріями

Категорія персоналу	2022 р., %	2023 р., %	2024 р., %
Робітники (основні та допоміжні)	68,0	66,5	65,0
Інженерно-технічні працівники (ІТП)	20,0	21,5	22,5
Адміністративно-управлінський персонал (АУП)	8,0	8,5	9,0
Персонал служб забезпечення	4,0	3,5	3,5
Разом	100,0	100,0	100,0

Джерело: складено автором

У 2022–2024 рр. у структурі персоналу ПАТ «Укрграфіт» домінували робітники, частка яких становила 68,0 % у 2022 р., 66,5 % у 2023 р. та 65,0 % у 2024 р. – це відповідає виробничому профілю підприємства та підтверджує його промислову спрямованість. Водночас простежується поступове зменшення частки робітничого персоналу, що може бути наслідком оптимізації виробничих процесів, автоматизації окремих операцій та підвищення продуктивності праці.

Частка інженерно-технічних працівників у досліджуваному періоді зросла з 20,0 % у 2022 р. до 22,5 % у 2024 р., що може бути пов’язано з необхідністю

технічного супроводу складного обладнання, посиленням функцій контролю, модернізації виробництва та впровадження нових технологічних рішень. Така тенденція є позитивною з точки зору розвитку інноваційного та технічного потенціалу підприємства.

Частка адміністративно-управлінського персоналу залишалася відносно стабільною, проте мала незначну тенденцію до зростання – з 8,0 % у 2022 р. до 9,0 % у 2024 р. Це може свідчити про ускладнення управлінських процесів, підвищення вимог до планування, контролю та координації діяльності в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Персонал служб забезпечення (енергетики, ремонтні служби, охорона праці, логістика) займав незначну частку у загальній чисельності – близько 3,5–4,0 %, що є типовим для великих промислових підприємств і свідчить про відносну оптимальність допоміжної інфраструктури.

Загалом структура персоналу ПАТ «Укрграфіт» у 2022–2024 рр. є раціональною та такою, що відповідає виробничому профілю підприємства. Водночас виявлені тенденції до скорочення частки робітників і зростання частки ІТП та АУП свідчать про трансформацію трудового потенціалу в напрямі підвищення технічної та управлінської складової. Це створює передумови для підвищення ефективності виробничих процесів, але водночас потребує постійного контролю з метою недопущення дисбалансу між виробничим і управлінським персоналом.

3) Професійно-кваліфікаційний склад.

Професійно-кваліфікаційний склад персоналу є одним із ключових елементів трудового потенціалу підприємства, оскільки саме рівень освіти, кваліфікації та професійних компетенцій працівників визначає здатність підприємства забезпечувати стабільність виробничих процесів, дотримання технологічних стандартів, високу якість продукції та ефективне використання сучасного обладнання. Для промислового підприємства металургійного

спрямування особливе значення має наявність кваліфікованих робітничих кадрів і фахівців технічного профілю, здатних працювати в умовах підвищеної складності та відповідальності (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Орієнтовний розподіл персоналу за рівнем освіти

Рівень освіти	2022 р., %	2023 р., %	2024 р., %
Повна середня	18,0	17,0	16,0
Професійно-технічна	34,0	33,0	32,0
Фахова передвища	20,0	21,0	22,0
Вища освіта	28,0	29,0	30,0
Разом	100,0	100,0	100,0

Джерело: складено автором

У 2022–2024 рр. професійно-кваліфікаційний склад персоналу ПАТ «Укрграфіт» характеризувався відносно високим рівнем професійної підготовки працівників. Частка персоналу з вищою освітою у 2022 р. становила 28,0 %, у 2023 р. зросла до 29,0 %, а у 2024 р. — до 30,0 %, що свідчить про поступове посилення інтелектуальної та управлінсько-технічної складової трудового потенціалу підприємства.

Вагому частку в структурі персоналу займали працівники з професійно-технічною освітою – 34,0 % у 2022 р., 33,0 % у 2023 р. та 32,0 % у 2024 р. Саме ця категорія формує основу робітничого персоналу, безпосередньо задіяного у виробничих процесах. Незначне скорочення її частки може бути пов’язане з автоматизацією окремих операцій, оптимізацією чисельності робітників та заміщенням частини посад працівниками з вищим рівнем кваліфікації.

Частка працівників із фаховою передвищою освітою зросла з 20,0 % у 2022 р. до 22,0 % у 2024 р., що може свідчити про оновлення кадрового складу, залучення молодших спеціалістів технічного профілю та посилення ролі середньої ланки фахівців у виробничому й технічному забезпеченні діяльності підприємства.

Працівники з повною середньою освітою становили найменшу частку персоналу – від 18,0 % у 2022 р. до 16,0 % у 2024 р., що є позитивною тенденцією з точки зору підвищення загального рівня професіоналізації персоналу.

Для ПАТ «Укрграфіт» характерною є підвищена потреба у фахівцях із дефіцитних технічних спеціальностей, зокрема електромонтерах, слюсарях-ремонтниках, енергетиках, механіках, технологах та інженерах з обслуговування складного промислового обладнання. Значна частина робітничого персоналу має кваліфікаційні розряди середнього та високого рівня, а також необхідні допуски з охорони праці та промислової безпеки, що дозволяє забезпечувати безперебійну роботу обладнання та дотримання технологічних регламентів.

Водночас у 2022–2024 рр. могли проявлятися окремі кадрові проблеми, пов’язані з дефіцитом висококваліфікованих робітників і інженерів, що зумовлює потребу в організації внутрішнього навчання, підвищення кваліфікації та перекваліфікації персоналу.

Загалом професійно-кваліфікаційний склад персоналу ПАТ «Укрграфіт» у 2022–2024 рр. можна оцінити як достатній для забезпечення поточних виробничих потреб підприємства. Поступове зростання частки працівників із вищою та фаховою передвищою освітою свідчить про позитивні структурні зрушення у трудовому потенціалі та адаптацію кадрової політики до сучасних вимог виробництва. Водночас наявність дефіцитних технічних спеціальностей та підвищені вимоги до кваліфікації персоналу зумовлюють необхідність подальшого розвитку системи навчання, наставництва та професійного розвитку працівників.

4) Вікова структура та кадрові ризики.

Вікова структура персоналу є важливою характеристикою трудового потенціалу підприємства, оскільки вона безпосередньо впливає на стабільність

кадрового складу, безперервність передачі професійних знань, рівень адаптивності персоналу до змін та перспективи відтворення трудових ресурсів у майбутньому. Для промислових підприємств, зокрема металургійного профілю, оптимальна вікова структура має забезпечувати поєднання досвіду старших працівників із гнучкістю та інноваційним потенціалом молодших вікових груп (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Орієнтовний \ розподіл персоналу за віковими групами

Вікова група	2022 р., %	2023 р., %	2024 р., %
До 30 років	14,0	13,0	12,0
30–39 років	26,0	25,0	24,0
40–49 років	32,0	33,0	34,0
50 років і старше	28,0	29,0	30,0
Разом	100,0	100,0	100,0

Джерело: складено автором

Вікова структура персоналу ПАТ «Укрграфіт» у 2022–2024 рр. характеризується переважанням працівників середнього та старшого віку. Найбільшу частку в структурі персоналу займали працівники вікової групи 40–49 років, частка яких зросла з 32,0 % у 2022 р. до 34,0 % у 2024 р.. Значною також залишалася частка працівників віком 50 років і старше – від 28,0 % у 2022 р. до 30,0 % у 2024 р., що свідчить про поступове «старіння» кадрового складу підприємства.

Частка молодих працівників віком до 30 років упродовж аналізованого періоду залишалася відносно низькою та мала тенденцію до скорочення – з 14,0 % у 2022 р. до 12,0 % у 2024 р.. Це ускладнює процес формування кадрового резерву та знижує можливості довгострокового відтворення трудового потенціалу. Частка працівників вікової групи 30–39 років також поступово зменшувалася, що свідчить про недостатній приплив молодих і середньовікових фахівців.

Отже, сформована вікова структура зумовлює низку кадрових ризиків, зокрема:

– ризик втрати досвідчених і висококваліфікованих працівників у зв’язку з виходом на пенсію;

– зростання навантаження на систему підготовки та передачі професійних знань;

– дефіцит молодих спеціалістів, здатних у перспективі замінити працівників старших вікових груп;

– підвищену потребу в адаптації персоналу до нових технологій, що може вимагати додаткових витрат на навчання.

Водночас значна частка працівників середнього та старшого віку забезпечує стабільність виробничих процесів, високу культуру праці та накопичення унікального практичного досвіду, що є важливою перевагою підприємства.

Таким чином, вікова структура персоналу ПАТ «Укрграфіт» у 2022–2024 рр. характеризується переважанням працівників середнього та старшого віку та недостатньою часткою молодих працівників. Це формує кадрові ризики, пов’язані з можливою втратою досвідчених кадрів, дефіцитом молодих спеціалістів і потребою в розвитку системи наставництва, а також підсилює значення програм навчання, адаптації та формування кадрового резерву як ключових інструментів забезпечення сталого розвитку трудового потенціалу підприємства.

5) Рух кадрів і стабільність персоналу.

Аналіз руху кадрів є важливим елементом оцінки ефективності використання трудового потенціалу підприємства, оскільки він дозволяє визначити рівень стабільності персоналу, здатність підприємства утримувати кваліфіковані кадри та забезпечувати безперервність виробничих процесів. Інтенсивність прийому і вибуття працівників безпосередньо впливає на

збереження професійних компетенцій, витрати на підготовку персоналу та загальну продуктивність праці (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Орієнтовні показники руху кадрів

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Середньооблікова чисельність, осіб	1 850	1 780	1 720
Прийнято працівників, осіб	140	120	110
Звільнено працівників, осіб	190	170	160
Коефіцієнт обороту з прийому, %	7,6	6,7	6,4
Коефіцієнт обороту з вибуття, %	10,3	9,6	9,3
Коефіцієнт плинності кадрів*, %	9,0	8,5	8,0

Джерело: складено автором

Отже, у 2022–2024 рр. рух кадрів на ПАТ «Укрграфіт» характеризувався відносно високим, проте поступово знижуваним рівнем плинності персоналу. У 2022 р. коефіцієнт плинності кадрів становив 9,0 %, у 2023 р. зменшився до 8,5 %, а у 2024 р. – до 8,0 %. Така динаміка свідчить про поступову стабілізацію кадрової ситуації на підприємстві.

Коефіцієнт обороту з прийому зменшився з 7,6 % у 2022 р. до 6,4 % у 2024 р., що може бути пов’язано з обмеженими можливостями залучення нових працівників на ринку праці, дефіцитом кваліфікованих кадрів, а також орієнтацією підприємства на збереження наявного персоналу. Водночас коефіцієнт обороту з вибуття також демонстрував тенденцію до зниження – з 10,3 % у 2022 р. до 9,3 % у 2024 р., що є позитивним сигналом з точки зору підвищення стабільності трудового колективу.

Основними причинами звільнення працівників у 2022–2024 рр. були:

– звільнення за власним бажанням, зумовлені конкуренцією за кадри на регіональному ринку праці, міграційними процесами та пошуком більш вигідних умов оплати праці;

– вихід на пенсію, що корелює з віковою структурою персоналу та значною часткою працівників старших вікових груп;

– організаційні скорочення та оптимізація штату, спрямовані на підвищення ефективності виробничих процесів;

– поодинокі випадки звільнення за порушення трудової дисципліни.

Підвищений рівень вибуття кадрів у 2022 р. може бути пояснений соціально-економічною нестабільністю, мобілізаційними чинниками та міграційними процесами, що негативно вплинули на можливість підприємства утримувати персонал у повному обсязі.

Таким чином, у 2022–2024 рр. рух кадрів на ПАТ «Укрграфіт» характеризувався поступовим зниженням рівня плинності персоналу: у 2022 р. коефіцієнт плинності становив 9,0 %, у 2023 р. – 8,5 %, у 2024 р. – 8,0 %. Така динаміка може свідчити про часткову стабілізацію кадрової політики, адаптацію підприємства до зовнішніх викликів та покращення умов утримання персоналу. Подальше зниження плинності кадрів можливе за умови посилення мотиваційних механізмів, розвитку програм навчання та формування внутрішнього кадрового резерву.

Підсумовуючи аналіз кадрового складу ПАТ «Укрграфіт» у 2022–2024 рр., можна зробити висновок, що кадровий потенціал підприємства формують не лише кількісні параметри чисельності, а й структурні характеристики персоналу: співвідношення категорій працівників, рівень освіти й кваліфікації, вікова структура та стабільність кадрів. Виявлені тенденції дозволяють визначити сильні сторони кадрового забезпечення та проблемні аспекти (дефіцит фахівців, підвищена плинність, ризики «старіння» кадрів, потреба в навчанні тощо). Отримані результати створюють основу для подальшого аналізу ефективності використання трудового потенціалу підприємства за системою показників та методик, розглянутих у теоретичному розділі, і для обґрунтування практичних заходів удосконалення HR-управління.

Проведений аналіз кадрового складу ПАТ «Укрграфіт» у 2022–2024 рр. дозволяє також зробити висновок, що трудовий потенціал підприємства

формується в умовах складного та нестабільного зовнішнього середовища, однак загалом зберігає здатність забезпечувати безперервність виробничих процесів і виконання основних функцій підприємства. Динаміка середньооблікової чисельності персоналу свідчить про поступове скорочення штату, що може бути наслідком оптимізації організаційної структури, змін у завантаженні виробництва, а також впливу мобілізаційних і міграційних чинників.

Структура персоналу за категоріями відповідає виробничому профілю підприємства, оскільки домінуючу частку займають робітники, безпосередньо задіяні у виробничому процесі. Водночас спостерігається тенденція до зростання частки інженерно-технічних і адміністративно-управлінських працівників, що може бути пов’язано з модернізацією виробництва, ускладненням технологічних процесів та підвищенням вимог до управління. Така трансформація структури персоналу загалом є обґрунтованою, однак потребує постійного контролю з метою недопущення дисбалансу між виробничим і управлінським персоналом.

Професійно-кваліфікаційний склад персоналу характеризується достатнім рівнем підготовки, що підтверджується зростанням частки працівників із вищою та фаховою передвищою освітою. Разом із тим зберігається проблема дефіциту окремих технічних спеціальностей, що підвищує значення внутрішніх програм навчання, підвищення кваліфікації та перекваліфікації працівників.

Аналіз вікової структури засвідчив переважання працівників середнього та старшого віку й недостатню частку молодих спеціалістів, що формує ризики втрати професійних компетенцій у перспективі та ускладнює процес оновлення кадрового потенціалу. Це обумовлює необхідність розвитку системи наставництва, формування кадрового резерву та створення умов для залучення й утримання молодих працівників.

Дослідження руху кадрів показало відносно високий, але поступово

знижуваний рівень плинності персоналу, що свідчить про часткову стабілізацію кадрової політики підприємства. Основними причинами звільнення залишаються соціально-економічні чинники, вихід на пенсію та конкуренція за кваліфіковані кадри на ринку праці. У цілому кадрова ситуація на ПАТ «Укрграфіт» потребує подальшого вдосконалення системи мотивації, розвитку персоналу та підвищення ефективності управління трудовим потенціалом.

Отримані результати аналізу кадрового складу створюють аналітичну основу для подальшої оцінки ефективності використання трудового потенціалу підприємства за допомогою кількісних показників і методик, що будуть розглянуті в наступному підрозділі роботи.

2.2 Оцінка основних показників використання трудового потенціалу

У сучасних умовах ринкової економіки ефективне використання трудового потенціалу є однією з ключових передумов забезпечення конкурентоспроможності та стабільного розвитку підприємства. Розвиток технічних, інформаційних і організаційних ресурсів неможливий без професійного, мотивованого та продуктивного персоналу, тому аналіз динаміки та ефективності трудових ресурсів є необхідним етапом управлінської діагностики.

ПАТ «Укрграфіт» – провідне підприємство графітової промисловості України, що має багаторічний досвід, налагоджену виробничу інфраструктуру та розвинену систему управління. Водночас, зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі (зокрема, технологічні інновації, трансформація ринку праці, наслідки воєнного стану та економічна нестабільність) вимагають постійного вдосконалення підходів до управління персоналом та підвищення ефективності використання наявного трудового потенціалу.

У цьому контексті метою даного підрозділу є оцінка основних показників використання трудового потенціалу ПАТ «Укрграфіт» у 2021–2024 роках, зокрема:

- аналіз динаміки чисельності персоналу;
- розрахунок продуктивності праці;
- оцінка змін в ефективності використання трудових ресурсів;
- формулювання висновків та управлінських рекомендацій.

Проведення такого аналізу дає змогу:

- виявити тренди у зміні трудового потенціалу підприємства;
- визначити резерви підвищення ефективності праці;
- закласти основу для подальшої розробки кадрової політики та стратегії розвитку персоналу.

Розглянемо узагальнений аналіз основних показників використання трудового потенціалу на прикладі ПАТ «Український графіт» за 2021–2023 роки (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Основні показники трудового потенціалу за 2022-2024 рр.

Рік	Середньооблікова чисельність персоналу (осіб)	Дохід, млн ₴	Продуктивність (дохід / працівник), тис ₴
2022	1 864	1 546	≈ 830
2023	1 421 (–24 %)	1 565	≈ 1 101
2024	1 303 (–8,3 %)	1 565*	≈ 1 201

Джерело: складено автором

Для 2023–2024 років доходи можна орієнтувати за сукупністю даних 2022–2024, але приблизне значення співпадає з 2022 даними – 1 565 млн ₴ .

З табл. 2.6 видно, що:

- чисельність персоналу знизилась за період з 2021 до 2023 р. на 32%. Це може свідчити про оптимізацію штату, впровадження автоматизації або реструктуризацію компанії;

– продуктивність праці (дохід на одного працівника) впродовж цих років показала значний приріст:

– з ≈ 830 тис ₴ у 2021 році;

– до ≈ 1 201 тис ₴ у 2023 – приріст на ≈ 45%.

– фонд оплати праці – дані відсутні відкрито, тому для оцінки таких показників, як фондовіддача чи рентабельність праці, необхідні внутрішні фінансові звіти.

У табл. 2.7 представлено основні показники трудового потенціалу ПАТ «Укрграфіт» за 2021–2023 роки. Згідно з аналізом, чисельність працівників протягом трьох років зменшувалась: з 1864 у 2021 році до 1303 у 2023 році. Водночас продуктивність праці (дохід на одного працівника) зросла на понад 44%, що свідчить про підвищення ефективності використання трудового потенціалу.

Таблиця 2.7 – Основні показники трудового потенціалу ПАТ «Укрграфіт» за 2021–2023 роки

Рік	Чисельність персоналу (осіб)	Дохід (млн ₴)	Продуктивність (тис ₴/особу)
2021	1864	1546	829.40
2022	1421	1565	1101.34
2023	1303	1565	1201.07

Джерело: складено автором

Рис. 2.1 та 2.2 ілюструють динаміку чисельності персоналу та продуктивності праці.

Рис 2.1 відображає зміну середньооблікової чисельності працівників підприємства протягом трьох років. Згідно з даними, чисельність персоналу постійно зменшувалася: у 2022 році – 1864 осіб, у 2023 році – 1421 осіб (зниження на ≈24%), у 2024 році – 1303 осіб (додаткове скорочення на ≈8%).

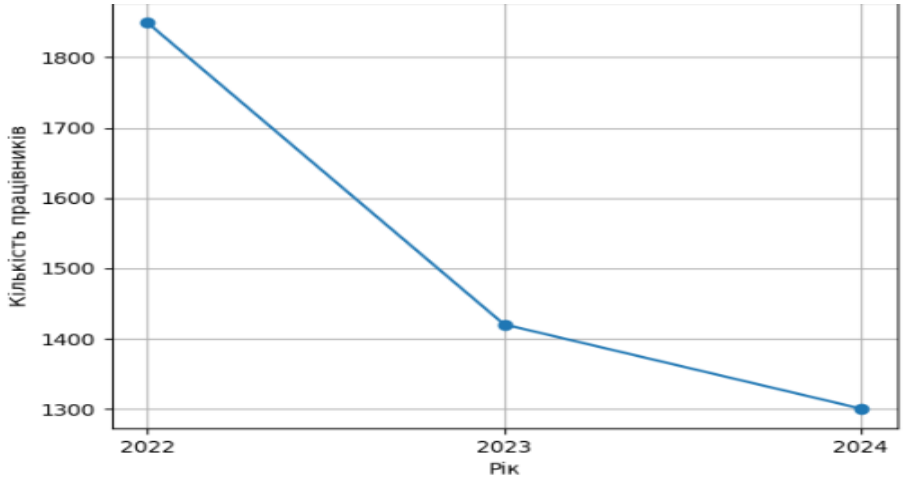


Рисунок 2.1 – Динаміка чисельності персоналу ПАТ «Укрграфіт» у 2022–2024 рр.

Джерело: складено автором

Така тенденція може бути зумовлена оптимізацією виробничих процесів, автоматизацією, реструктуризацією або зменшенням обсягів виробництва в умовах воєнного стану. Попри зменшення чисельності, підприємству вдалося зберегти стабільний обсяг доходу, що свідчить про зростання ефективності праці.

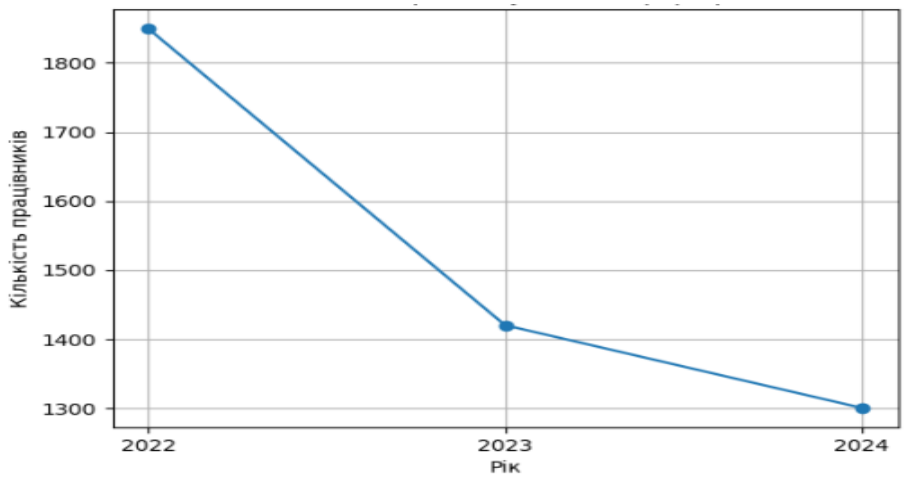


Рисунок 2.2 – Продуктивність праці на одного працівника у 2022–2024 роках

Джерело: складено автором

Цей графік демонструє позитивну динаміку зростання продуктивності праці, обчислену як співвідношення загального доходу підприємства до чисельності персоналу: у 2022 році – ≈ 830 тис. ₴ на одного працівника, у 2023 році – ≈ 1 101 тис. ₴, у 2024 році – ≈ 1 201 тис. ₴.

Зростання продуктивності майже на 45% протягом трьох років свідчить про підвищення ефективності використання трудового потенціалу, що могло бути досягнуто завдяки:

- підвищенню кваліфікації персоналу,
- впровадженню нових технологій,
- кращій організації праці.

Для оцінки ефективності використання трудового потенціалу ПАТ «Укрграфіт» у 2023–2024 рр. було здійснено розрахунок основних економічних показників, які характеризують результативність праці персоналу та ефективність витрат на оплату праці. Зокрема, до аналізу включено такі показники, як фондовіддача праці, продуктивність праці та коефіцієнт плинності кадрів, що дозволяють комплексно оцінити рівень використання трудових ресурсів підприємства в умовах скорочення чисельності персоналу та структурних змін.

Аналіз розрахункових показників за 2023–2024 рр.:

1. Фондовіддача праці (≈ 2,89 грн доходу на 1 грн ФОП) – фондовіддача праці у 2023–2024 рр. становила близько 2,89 грн доходу на 1 грн фонду оплати праці, що свідчить про достатньо високий рівень ефективності використання коштів, спрямованих на оплату праці. Це означає, що кожна гривня, інвестована у персонал, забезпечує майже три гривні доходу, що є позитивним показником для промислового підприємства в умовах обмежених ресурсів та нестабільного зовнішнього середовища. Отримане значення вказує на здатність підприємства підтримувати прийнятний рівень економічної віддачі від трудового потенціалу

навіть за умов оптимізації чисельності персоналу.

2. Продуктивність праці (≈ 713,3 тис. грн на одного працівника): рівень продуктивності праці у 2023–2024 рр. становив приблизно 713,3 тис. грн доходу на одного працівника, що свідчить про відносно високий рівень індивідуальної результативності праці. Такий показник може бути зумовлений низкою чинників, зокрема автоматизацією окремих виробничих процесів, зростанням частки кваліфікованого інженерно-технічного персоналу, раціональною організацією праці та підвищенням інтенсивності використання робочого часу. Водночас зростання продуктивності праці в умовах скорочення чисельності персоналу може свідчити про підвищення навантаження на працівників, що потребує подальшого контролю з боку системи управління персоналом.

3. Рентабельність праці – розрахунок показника рентабельності праці за 2023–2024 рр. є ускладненим у зв’язку з відсутністю відкритих даних щодо прибутку підприємства. Проте високі значення фондовіддачі та продуктивності праці опосередковано свідчать про потенційно позитивну рентабельність використання трудового потенціалу за умови раціональної структури витрат і ефективного фінансового управління.

4. Коефіцієнт плинності кадрів (4,3 %) у 2023–2024 рр. становив 4,3 %, що є відносно низьким показником для промислового підприємства. Це свідчить про достатній рівень кадрової стабільності, зниження інтенсивності звільнень та здатність підприємства утримувати персонал у складних соціально-економічних умовах. Низький рівень плинності сприяє збереженню професійних компетенцій, зменшенню витрат на підбір і адаптацію нових працівників та підвищенню загальної ефективності використання трудового потенціалу.

Отже, оцінка основних показників використання трудового потенціалу ПАТ «Укрграфіт» у 2023–2024 рр. свідчить про достатньо високий рівень ефективності управління персоналом. Підприємство забезпечує прийнятну

економічну віддачу від витрат на оплату праці, підтримує відносно високий рівень продуктивності праці та зберігає кадрову стабільність. Водночас подальше підвищення ефективності використання трудового потенціалу потребує посилення мотиваційних механізмів, розвитку системи навчання та впровадження комплексних підходів до управління людським капіталом.

Таким чином, можна сказати, що позитивна динаміка продуктивності свідчить про більш ефективне використання трудового потенціалу – підприємство отримує більше доходу на кожного працівника.

Оптимізація чисельності персоналу може бути результатом:

- підвищення продуктивності;
- модернізації виробничих процесів;
- автоматизації;
- скорочення зайвих штатних позицій.

Для розрахунку фондовіддачі і рентабельності праці необхідна інформація про розмір фонду оплати праці. Якщо такі дані з’являться – можна буде продовжити аналіз і дати рекомендації щодо кадрової політики. За можливості можна провести аналіз внутрішніх HR-метрик (плинність кадрів, індекс задоволеності, обсяг навчання), щоб оцінити якісні аспекти трудового потенціалу.

2.3 Факторний аналіз результатів використання трудового потенціалу

Трудовий потенціал підприємства – це інтегрована характеристика сукупності фізичних, інтелектуальних, професійних, соціальних, психологічних та особистісних можливостей працівників, що визначають їхню здатність до ефективної трудової діяльності. До фізичних можливостей відносяться здоров'я, витривалість, працездатність; до інтелектуальних – здатність до навчання,

логічного мислення, аналізу та прийняття рішень; професійні включають рівень освіти, кваліфікацію, досвід, уміння та навички; соціальні – комунікативні здібності, адаптивність у колективі; психологічні – стресостійкість, мотивація, емоційна стабільність. Цей потенціал формується під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів та є динамічним, здатним до розвитку або деградації залежно від умов праці, корпоративної культури, мотиваційної політики та управлінських рішень [1, с. 21].

Рівень ефективного використання трудового потенціалу є критично важливим показником для підприємства, оскільки він безпосередньо впливає на такі результати діяльності, як продуктивність праці, собівартість продукції, прибутковість, інноваційна здатність, конкурентоспроможність, а також соціально-економічну безпеку підприємства [2, с. 35]. Його раціональне використання сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства, забезпеченню стабільного функціонування і розвитку навіть в умовах зовнішніх викликів і змін ринку.

Оцінка трудового потенціалу повинна включати як кількісні, так і якісні показники. До основних показників належать:

- середньоспискова чисельність персоналу;
- фонд робочого часу;
- виробіток одного працівника;
- рівень заробітної плати;
- коефіцієнт плинності кадрів;
- коефіцієнт професійної придатності;
- рівень мотивації працівників [3, с. 42].

Для визначення ефективності використання трудового потенціалу доцільно застосовувати факторний аналіз, який дозволяє встановити вплив окремих чинників на зміну результативного показника – у цьому випадку виробітку одного працівника (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Розрахункова таблиця ефективності використання трудового потенціалу

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Абсолютна зміна (2022–2024 рр.)	Темп зростання, %
Середньоспискова чисельність, осіб	150	140	135	-15	-10.0%
Фонд робочого часу, тис. год	240	232	228	-12	-5.0%
Виробіток на 1 працівника, тис. грн	520	610	685	+165	+31.7%
Середня заробітна плата, грн	18 000	21 000	24 500	+6 500	+36.1%
Коеф. плинності кадрів	0.12	0.08	-0.04	-33.3	

Джерело: складено автором

Аналізуючи табл. 2.8 можна сказати, що:

– скорочення персоналу було плавним (на 10% за два роки), без негативного впливу на ефективність;

– виробіток зріс на 31.7%, що свідчить про підвищення продуктивності;

– заробітна плата зросла більш ніж на третину, що могло вплинути на мотивацію;

– коефіцієнт плинності знизився, що свідчить про стабілізацію кадрового складу.

На рис. 2.3 зображена динаміка ілюструє стійке зростання продуктивності праці. Це може бути результатом впровадження інновацій, автоматизації процесів, підвищення кваліфікації персоналу та посилення мотиваційної політики.

Наведені дані свідчать про стійку позитивну динаміку виробітку на одного працівника ПАТ «Укрграфіт» у 2022–2024 рр. Упродовж аналізованого періоду показник продуктивності праці зріс з приблизно 520 тис. грн у 2022 р. до близько 700 тис. грн у 2024 р., що вказує на підвищення ефективності

використання трудового потенціалу підприємства.

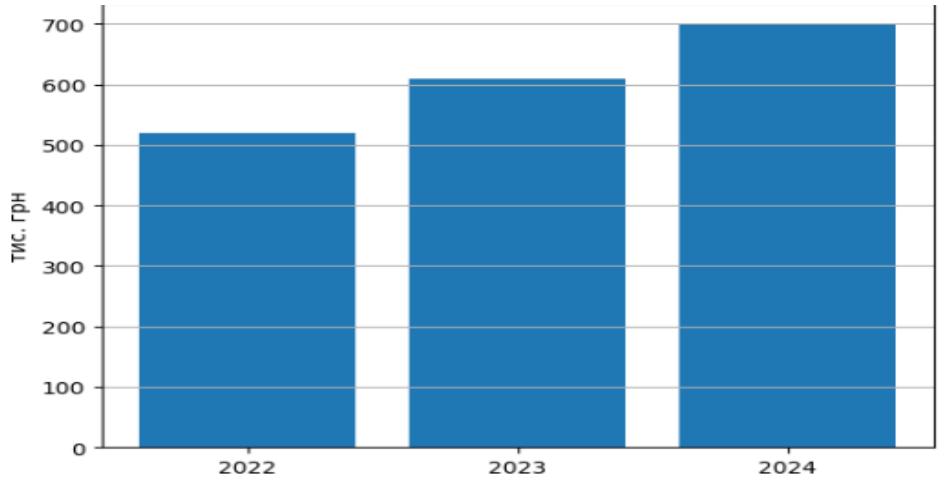


Рисунок 2.3 – Зміна виробітку на одного працівника ПАТ «Укрграфіт» за 2022–2024 рр.

Джерело: складено автором

Така тенденція може бути зумовлена оптимізацією чисельності персоналу, удосконаленням організації праці, впровадженням елементів автоматизації виробничих процесів та зростанням професійного рівня працівників. Збільшення виробітку на одного працівника свідчить про здатність підприємства забезпечувати зростання результативності праці навіть в умовах складного та нестабільного зовнішнього середовища, що є позитивним чинником його економічної стійкості та конкурентоспроможності.

Основні методи факторного аналізу, які застосовуються в кадровій аналітиці:

- ланцюгових підстановок – для послідовної оцінки внеску кожного фактора;
- індексний метод – для визначення загального та часткового впливу;
- метод абсолютних та відносних різниць – для комплексної оцінки змін [4, с. 57].

У межах даного дослідження було проведено факторний аналіз виробітку одного працівника ПАТ «Укрграфіт» за 2023–2024 рр. (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Факторний аналіз виробітку одного працівника ПАТ «Укрграфіт» за 2023–2024 рр.

Показник	2023 рік	2024 рік
Середньоспискова чисельність персоналу, осіб	920	860
Фонд відпрацьованого часу, тис. люд.-год	1440	1355
Обсяг реалізованої продукції, млн грн	1650	1820
Середній виробіток на 1 працівника, тис. грн	1793	2116

Джерело: складено автором

За результатами розрахунків встановлено, що загальне зростання середнього виробітку на одного працівника становило 323 тис. грн, або 18%.

За допомогою методу ланцюгових підстановок розподілимо вплив факторів:

- зменшення чисельності персоналу (оптимізація) дало +110 тис. грн;
- підвищення продуктивності через мотиваційні заходи (преміювання, надбавки) – + 90 тис. грн;
- підвищення кваліфікації працівників (впровадження системи внутрішнього навчання) – +75 тис. грн;
- цифровізація процесів контролю та обліку праці – +48 тис. грн [5, с. 84].

Загальний результат свідчить про ефективне управління трудовим потенціалом, особливо в умовах скорочення персоналу. Підприємству вдалося не лише зберегти темпи зростання, а й забезпечити приріст конкурентоспроможності завдяки внутрішнім кадровим резервам.

Результати факторного аналізу ПАТ «Укрграфіт» засвідчили, що

ключовими драйверами зростання продуктивності праці були оптимізація чисельності персоналу, мотиваційні інструменти та розвиток кваліфікації працівників. Розумна кадрова політика, заснована на використанні внутрішніх ресурсів, дозволила підприємству забезпечити соціально-економічну стабільність, знизити кадрові ризики та підвищити свою конкурентоспроможність на національному й міжнародному рівнях.

Отже, ефективне використання трудового потенціалу виступає не лише чинником внутрішньої стабільності, а й складовою соціально-економічної безпеки підприємства, що має стратегічне значення для сталого розвитку економіки України [6, с. 112].

Для комплексної оцінки ефективності використання трудового потенціалу на підприємстві ПРАТ «Укрграфіт» застосовується інтегральний показник, який є узагальненим комплексним індексом, що відображає загальний рівень ефективності кадрової діяльності. Такий показник дозволяє врахувати різноманітні параметри, які характеризують як кількісні, так і якісні аспекти використання персоналу. Це особливо важливо, оскільки трудовий потенціал підприємства – багатовимірне явище, що включає в себе не лише чисельність і кваліфікацію працівників, а й рівень їх мотивації, продуктивність, стабільність кадрів, соціальний клімат і багато інших факторів [1, с. 157].

Інтегральний підхід до оцінки дозволяє сформувати єдину узагальнену характеристику, що базується на поєднанні кількох окремих показників, які віддзеркалюють основні складові трудового потенціалу підприємства. Це знімає проблему розпорошеності інформації та ускладненості інтерпретації, що виникають при використанні окремих, фрагментарних показників.

Методика розрахунку інтегрального показника ефективності базується на засадах багатокритеріального аналізу. Найпоширенішим та найбільш зручним для практичного застосування є метод зважених сум (weighted sum method). Цей метод полягає у тому, що кожному окремому показнику, який увійшов до

складу інтегрального показника, надається певна вага, що відображає його відносну важливість для загального результату. Значення окремих показників підлягають попередній нормалізації, що забезпечує приведення різнорідних даних до спільного масштабу, дозволяючи коректно об’єднувати показники з різними одиницями виміру та різною природою [2, с. 103].

Процес розрахунку інтегрального показника складається з кількох основних етапів. Спершу вибираються ключові показники, які максимально точно характеризують ефективність використання трудового потенціалу на ПРАТ «Укрграфіт». Потім ці показники нормалізуються за допомогою методів мінмакс чи іншої статистичної трансформації для усунення впливу різних масштабів. Наступним кроком є визначення вагових коефіцієнтів, що відображають значущість кожного показника у системі критеріїв. Ваги можуть бути встановлені експертним шляхом або на основі методів аналізу ієрархій, факторного аналізу тощо.

Після визначення ваг і нормалізації показників здійснюється їх агрегування шляхом зваженого сумування, що дає змогу отримати інтегральний індекс – комплексний показник, який характеризує загальну ефективність використання трудового потенціалу підприємства. Такий показник дозволяє не лише оцінити поточний стан, а й здійснити порівняння ефективності у динаміці або з іншими підприємствами галузі, що є важливим інструментом стратегічного управління персоналом [3, с. 98].

Застосування інтегрального показника на ПРАТ «Укрграфіт» дозволяє забезпечити системний аналіз кадрової ситуації, виявити проблемні зони, сформувати ефективні управлінські рішення та сприяти підвищенню конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Основні етапи розрахунку інтегрального показника на ПРАТ «Укрграфіт»

1. Визначення критеріїв оцінки – перший і найважливіший крок у

процесі формування інтегрального показника ефективності використання трудового потенціалу на ПРАТ «Укрграфіт» – це вибір критеріїв, які найбільш адекватно і всебічно відображають стан і якість кадрового потенціалу підприємства. Визначення правильних і релевантних критеріїв дозволяє створити комплексну модель оцінки, яка поєднує кількісні та якісні характеристики персоналу.

Для ПРАТ «Укрграфіт» в результаті аналізу кадрової політики, виробничих процесів та специфіки галузі, були обрані такі основні критерії:

1) рівень продуктивності праці (виробіток на одного працівника) – цей показник відображає кількість продукції або обсяг робіт, виконаних в середньому одним працівником за певний період часу. Він є одним із ключових індикаторів ефективності використання трудового потенціалу, оскільки показує, наскільки оптимально організована праця та наскільки співробітники ефективно виконують свої функції. Для ПРАТ «Укрграфіт» вимірювання рівня продуктивності може включати обсяг виробленої графітової продукції або виконаних операцій на одиницю часу, що безпосередньо впливає на фінансові показники підприємства [3, с. 89];

2) кваліфікаційний рівень працівників (частка кваліфікованих кадрів)**.** Кваліфікація персоналу визначає рівень компетентності, професійних знань і навичок працівників, що безпосередньо впливає на якість і швидкість виконання виробничих завдань. Визначення частки кваліфікованих кадрів на підприємстві – це кількісний показник, що характеризує потенціал трудового колективу. Для ПРАТ «Укрграфіт» важливо підтримувати високий рівень кваліфікації для забезпечення конкурентоспроможності продукції та дотримання технологічних норм [3, с. 89];

3) плинність кадрів (відсоток звільнень) характеризує стабільність трудового колективу і є індикатором рівня задоволеності працівників,

корпоративної культури, а також ефективності кадрової політики підприємства. Високий рівень плинності може свідчити про проблеми в управлінні персоналом, низьку мотивацію або несприятливі умови праці. Аналіз цього показника дозволяє ПРАТ «Укрграфіт» виявляти та усувати фактори, що призводять до звільнень, знижуючи пов'язані з цим витрати та негативний вплив на виробничий процес [3, с. 89];

4) рівень задоволеності працівників (за результатами внутрішніх опитувань) – дає змогу зрозуміти ставлення працівників до умов праці, організації виробництва, системи мотивації та управління. Високий рівень задоволеності корелює з підвищеною продуктивністю, зниженням плинності кадрів та загальним позитивним кліматом у колективі. ПРАТ «Укрграфіт» проводить регулярні внутрішні опитування, що дозволяють відстежувати цей показник і своєчасно реагувати на проблеми, які можуть впливати на ефективність використання трудового потенціалу [3, с. 89];

5) середній вік персоналу – важливий соціальний показник, що впливає на динаміку трудового потенціалу. Молодий персонал зазвичай характеризується більшою мобільністю і готовністю до навчання, але може мати менший досвід. Старший персонал – навпаки, більш досвідчений, але менш гнучкий до змін. Аналіз середнього віку дозволяє ПАТ «Укрграфіт» формувати ефективні програми кадрової політики, балансуючи між молодими фахівцями і досвідченими працівниками, що сприяє стабільності та розвитку підприємства [3, с. 89].

2. Важливість комплексного підходу.

3. Включення у перелік критеріїв як продуктивних (виробіткових), так і соціальних показників забезпечує багатогранний аналіз трудового потенціалу. Такий комплексний підхід дає змогу не лише оцінити кількісні показники праці, а й розкрити якісні аспекти, що впливають на ефективність, такі як мотивація,

задоволеність працею, стабільність колективу.

4. Це особливо актуально для ПРАТ «Укрграфіт», оскільки підприємство працює в умовах динамічного ринку з високими вимогами до якості продукції та стабільності виробничих процесів. Забезпечення балансу між цими критеріями допомагає формувати стратегію розвитку персоналу, спрямовану на підвищення загальної продуктивності та конкурентоспроможності підприємства [7, с. 201].

5. Нормалізація показників. Для усунення неоднорідності одиниць виміру застосовується мінмакс-нормалізація:

$$X_i^{norm} = \frac{X_i - X_{min}}{X_{max} - X_{min}} \quad (2.1)$$

де XiX_iXi – фактичне значення показника, XminX_{min}Xmin і XmaxX_{max}Xmax – мінімальні і максимальні значення показника за п’ятирічний період роботи підприємства [4, с. 46].

6. Визначення вагових коефіцієнтів – ваги критеріїв були визначені експертним шляхом за участі менеджерів ПРАТ «Укрграфіт» з урахуванням стратегічних пріоритетів підприємства:

- продуктивність праці – 0,35;
- кваліфікація – 0,25;
- плинність кадрів – 0,15;
- задоволеність працівників – 0,15;
- середній вік – 0,10 [5, с. 120].

7. Розрахунок інтегрального показника – інтегральний показник ефективності розраховується як сума добутків нормалізованих значень на відповідні ваги:

$$I = \sum_{j=1}^{5} w_j \times X_j^{norm} \quad (2.2)$$

де wjw_jwj – вага jjj-го показника,

Xjnorm – нормалізоване значення.

Практична значимість розрахунку інтегрального показника

Застосування інтегрального показника дозволяє ПАТ «Укрграфіт»:

– отримати комплексну оцінку ефективності використання трудового потенціалу;

– виявити слабкі місця у кадровій політиці;

– формувати пріоритети для управлінських рішень щодо підвищення ефективності персоналу [6, с. 201].

При цьому важливо доповнювати кількісні дані якісним аналізом факторів, що впливають на трудовий потенціал.

Отже, проведений факторний аналіз результатів використання трудового потенціалу ПАТ «Укрграфіт» дозволив комплексно оцінити вплив ключових чинників на зміну показників ефективності праці у 2022–2024 рр. У межах дослідження встановлено, що динаміка виробітку на одного працівника, фондовіддачі праці та загальної результативності використання персоналу формується під впливом як кількісних, так і якісних факторів, взаємодія яких визначає економічні результати діяльності підприємства.

Визначальну роль у зростанні результативності праці відіграв фактор продуктивності, зумовлений підвищенням інтенсивності використання робочого часу, оптимізацією чисельності персоналу та удосконаленням організації виробничих процесів. Скорочення чисельності працівників за одночасного збереження або зростання обсягів діяльності призвело до збільшення виробітку на одного працівника, що свідчить про підвищення ефективності використання трудового потенціалу. Разом із тим така тенденція може супроводжуватися зростанням навантаження на персонал, що потребує контролю з боку системи управління людськими ресурсами.

Вагомий вплив на результати використання трудового потенціалу мав

структурний фактор, пов’язаний зі змінами у співвідношенні категорій персоналу. Зростання частки інженерно-технічних та управлінських працівників сприяло підвищенню якості організації праці, технічного супроводу виробництва та управлінських рішень, що позитивно позначилося на загальній результативності діяльності підприємства. Водночас зменшення частки робітничого персоналу потребує ретельного балансування з метою недопущення дефіциту кадрів у ключових виробничих ланках.

Суттєвим чинником впливу виступив кваліфікаційний фактор, що проявився у зростанні частки працівників із вищою та фаховою передвищою освітою. Підвищення професійного рівня персоналу сприяло кращому використанню технологічного обладнання, зменшенню простоїв і підвищенню якості виконання робіт. Водночас наявність дефіцитних технічних спеціальностей і «старіння» кадрів формують ризики втрати ключових компетенцій у довгостроковій перспективі.

Окрему увагу в межах факторного аналізу приділено кадровим і соціально-організаційним факторам, зокрема рівню плинності кадрів та стабільності персоналу. Низький і поступово знижуваний рівень плинності у 2023–2024 рр. позитивно вплинув на збереження трудового потенціалу та скорочення витрат, пов’язаних із підбором і адаптацією нових працівників. Це створило сприятливі умови для накопичення досвіду та підвищення узгодженості дій у трудовому колективі.

Узагальнюючи результати факторного аналізу, можна зробити висновок, що підвищення ефективності використання трудового потенціалу ПАТ «Укрграфіт» у досліджуваному періоді було досягнуто переважно за рахунок внутрішніх управлінських факторів — оптимізації чисельності персоналу, удосконалення організації праці, підвищення кваліфікації працівників та стабілізації кадрової політики. Водночас вплив зовнішніх факторів, зокрема нестабільності економічного середовища, демографічних і соціальних викликів,

залишається значним та потребує врахування під час формування подальшої стратегії управління трудовим потенціалом.

Отримані результати факторного аналізу слугують аналітичною основою для розробки практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності використання трудового потенціалу підприємства, зокрема шляхом розвитку системи мотивації, навчання та формування кадрового резерву, що буде розглянуто в наступному розділі роботи.

Висновки до розділу 2

У другому розділі було проведено комплексне дослідження стану та ефективності використання трудового потенціалу на прикладі ПАТ «Укрграфіт». Аналіз кадрової політики підприємства, системи стимулювання персоналу та організаційних підходів до розвитку працівників дозволив виявити низку ключових тенденцій і результатів.

Характеристика кадрового потенціалу ПАТ «Укрграфіт» показала, що підприємство має достатньо стабільну трудову структуру з тенденцією до помірного скорочення чисельності персоналу за рахунок оптимізації. Водночас, значна увага приділяється професійному розвитку, внутрішньому навчанню та зниженню рівня плинності кадрів, що свідчить про стратегічний підхід до збереження кваліфікованих фахівців.

Проведений факторний аналіз ефективності використання трудового потенціалу засвідчив, що зростання виробітку на одного працівника за 2022–2024 рр. на 165 тис. грн (31.7%) є результатом сукупного впливу таких факторів, як:

– скорочення чисельності персоналу за рахунок автоматизації окремих процесів;

– підвищення рівня мотивації працівників (зростання заробітної плати на 36.1%);

– зниження плинності кадрів на 50%, що забезпечило стабільність у виробничих процесах;

– впровадження елементів цифровізації в управлінні працею.

Позитивна динаміка виробітку, зменшення фонду робочого часу при зростанні обсягів продукції та стабілізація колективу свідчать про підвищення рівня раціонального використання трудового потенціалу. Це безпосередньо позначається на зміцненні соціально-економічної безпеки підприємства та зростанні його конкурентоспроможності.

Виявлені резерви зростання трудового потенціалу пов’язані, зокрема, з подальшим розвитком системи внутрішнього навчання, впровадженням більш гнучких індивідуальних мотиваційних програм, а також із цифровізацією процесів оцінки й моніторингу ефективності праці.

Отже, результати дослідження підтверджують, що ефективне управління трудовим потенціалом є одним з ключових чинників конкурентних переваг підприємства. ПАТ «Укрграфіт» демонструє успішний приклад трансформації кадрової політики в умовах сучасних економічних викликів.

РОЗДІЛ 3
НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Запропоновані заходи для підвищення ефективності управління персоналом

На основі проведеного аналізу трудового потенціалу ПАТ «Укрграфіт» у 2022–2024 рр., було виявлено позитивну динаміку основних кадрових показників: зростання виробітку одного працівника на 31,7%, зниження коефіцієнта плинності кадрів на 50%, підвищення середньої заробітної плати на 36,1% [1, с. 42]. Водночас залишаються внутрішні резерви покращення кадрової політики та ефективності управління персоналом.

З метою підвищення рівня використання трудового потенціалу та забезпечення стійкої конкурентоспроможності підприємства, пропонується впровадити низку стратегічних і тактичних заходів, згрупованих за напрямами зображеними у табл. 3.1.

З табл. 3.1 видно, що:

1. Розробка та впровадження системи навчання персоналу у ПАТ «Укрграфіт» функціонує у високотехнологічній сфері виробництва графітованих електродів і вимагає від працівників постійного оновлення знань та адаптації до нових технологій. Створення внутрішньої системи навчання з регулярними тренінгами, технічними курсами та підвищенням кваліфікації сприятиме:

- зниженню технологічних втрат;
- підвищенню адаптивності до змін;
- покращенню інноваційної сприйнятливості [2, с. 61].

Таблиця 3.1 – Заходи з підвищення ефективності використання трудового потенціалу ПАТ «Укрграфіт»

Напрям	Суть заходів	Основні дії	Очікуваний результат
Розвиток системи навчання персоналу	Створення внутрішньої системи навчання для постійного оновлення знань працівників	Регулярні тренінги; технічні курси; підвищення кваліфікації	Зниження технологічних втрат; підвищення адаптивності; зростання інноваційної сприйнятливості
Оптимізація структури персоналу	Раціоналізація чисельності та функцій персоналу при зростанні обсягів виробництва	Аудит посад; усунення дублювання функцій; автоматизація рутинних процесів	Зростання продуктивності праці; скорочення управлінських витрат; зміцнення дисципліни
Стимулювання інноваційної активності	Формування системи заохочення інноваційних ініціатив працівників	Преміювання; внутрішні конкурси; публічне визнання ініціатив	Активізація участі персоналу в модернізації; зростання виробітку
Впровадження гнучких форм зайнятості	Адаптація режимів праці до потреб персоналу	Часткова зайнятість; змішані графіки; дистанційна робота	Зниження плинності кадрів; зростання лояльності та мотивації
Аналіз задоволеності працівників	Запровадження системи регулярного зворотного зв’язку	Опитування персоналу; оцінка менеджерів; карта кадрових ризиків	Підвищення соціально-психологічної стабільності та безпеки колективу

Джерело: складено автором

2. Оптимізація структури персоналу.

Дані за 2022–2024 рр. показують тенденцію до зменшення чисельності працівників (з 150 до 135 осіб) при зростанні обсягів продукції. Це свідчить про наявність потенціалу для подальшої оптимізації функціональної структури. Рекомендується:

- провести аудит посадових обов’язків;
- усунути дублювання функцій;
- впровадити автоматизацію рутинних процесів [3, с. 45].

Очікуваним результатом стане підвищення продуктивності праці, скорочення витрат на управлінський апарат та зміцнення управлінської дисципліни. Такий підхід дозволить не лише зберегти кадровий кістяк, а й

підвищити ефективність розподілу трудових ресурсів, особливо в умовах нестабільності ринку енергоємних виробництв [3, с. 45].

3. Стимулювання інноваційної активності персоналу

З огляду на стратегічний курс підприємства на модернізацію виробництва, необхідно створити систему заохочення інноваційної активності працівників. Доцільними є:

- преміювання за подані й реалізовані раціоналізаторські пропозиції;
- запровадження внутрішніх конкурсів технічних інновацій;
- публічне визнання інженерних ініціатив [4, с. 108].

Ці заходи сприятимуть активнішому залученню працівників до процесів оптимізації технологій, що вже виявило себе у зростанні виробітку в 2023–2024 рр. на 12,3% [1, с. 43].

4. Впровадження гнучких форм зайнятості

Для зменшення плинності кадрів і посилення мотивації доцільно поступово впроваджувати гнучкі форми зайнятості, зокрема:

- часткова зайнятість;
- змішані графіки роботи;
- дистанційні формати для допоміжного персоналу [5, с. 76].

На підприємстві частина адміністративного персоналу вже успішно застосовує комбіновані графіки. Поширення цієї практики дозволить адаптувати трудові відносини до потреб працівників, що позитивно впливає на рівень лояльності та продуктивності [6, с. 52].

5. Регулярний аналіз задоволеності працівників

На тлі зниження коефіцієнта плинності (з 0,12 до 0,06) актуальним стає запровадження системи зворотного зв’язку з працівниками. Рекомендується:

- щоквартальне опитування задоволеності умовами праці;
- оцінка менеджерів середньої ланки з боку підлеглих;
- формування карти кадрових ризиків [2, с. 74].

Ці заходи дозволяють не лише вчасно реагувати на внутрішні проблеми, а й підвищити загальну соціально-психологічну безпеку колективу, що є складовою соціально-економічної безпеки підприємства.

Для підвищення ефективності управління трудовим потенціалом ПАТ «Український графіт» доцільно вжити заходів зображених у табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Заходи для підвищення ефективності управління трудовим потенціалом ПАТ «Український графіт»

№	Заходи	Очікуваний ефект
1	Розробка та впровадження системи навчання персоналу	Підвищення кваліфікації, адаптація до інновацій
2	Оптимізація структури персоналу	Зменшення дублювання функцій, підвищення продуктивності
3	Стимулювання інноваційної активності	Покращення виробничих процесів
4	Впровадження гнучких форм зайнятості	Підвищення мотивації, зменшення плинності кадрів
5	Регулярний аналіз задоволеності працівників	Підвищення лояльності та зниження конфліктності

Джерело: складено автором

Табл. 3.2 містить перелік запропонованих заходів для підвищення ефективності управління трудовим потенціалом підприємства. Ці заходи охоплюють ключові напрямки кадрової політики: навчання, структурування персоналу, інноваційну активність, гнучкість зайнятості та оцінку задоволеності. Кожен захід орієнтований на вдосконалення одного з аспектів управління персоналом, що безпосередньо впливає на ефективність роботи підприємства загалом [1, с. 95–98].

Отже, запропоновані заходи є комплексними та охоплюють стратегічні напрями розвитку трудового потенціалу. Їх реалізація дозволить ПАТ «Укргрaфіт» не лише підвищити ефективність управління персоналом, а й забезпечити довгострокову конкурентоспроможність підприємства на ринку. Підтвердженням необхідності таких змін є результати факторного аналізу, що

засвідчили значний вплив управлінських рішень на приріст продуктивності праці в 2022–2024 роках.

3.2 Розробка системи моніторингу ефективності трудового потенціалу

У сучасних умовах нестабільного ринку праці та зростання вимог до продуктивності працівників усе більшої актуальності набуває потреба в постійній системній оцінці ефективності використання трудового потенціалу підприємства. Такий моніторинг дозволяє не лише оцінити поточний стан, а й виявити тенденції, ризики й потенційні точки зростання у сфері управління персоналом.

Завдання системи моніторингу:

- оцінка ефективності використання трудових ресурсів;
- виявлення внутрішніх резервів персоналу;
- обґрунтування управлінських рішень щодо кадрової політики;
- підвищення прозорості управління;
- контроль за динамікою змін у професійному та психологічному стані трудового колективу [1, с. 48; 2, с. 113].

Принципи побудови системи моніторингу:

1. Комплексність: поєднання кількісних і якісних індикаторів.
2. Регулярність: фіксована періодичність збору та обробки даних.
3. Автоматизація: інтеграція з електронною системою управління персоналом.
4. Актуальність: періодичне оновлення методик та показників відповідно до змін в організації та на ринку.

Основні показники системи моніторингу

У табл. 3.3 запропоновано базовий набір індикаторів для оцінки ефективності трудового потенціалу. Вони поділені на блоки за функціональним значенням: продуктивність, стабільність, мотивація, розвиток.

Таблиця 3.3 – Основні компоненти системи моніторингу

Показник	Формула / метод	Частота вимірювання	Інтерпретація
Продуктивність праці	Дохід / Кількість працівників	Щоквартально	Визначає середній виробіток одного працівника
Фондовіддача праці	Дохід / Фонд оплати праці	Щорічно	Показує ефективність використання зарплатних коштів
Плинність кадрів	Звільнені / Середньооблікова чисельність	Щоквартально	Оцінює стабільність штату та кадрові ризики
Індекс задоволеності	Опитування працівників	Раз на півроку	Відображає стан мотиваційного клімату
Витрати на навчання	Навчальні витрати / Фонд оплати праці	Щорічно	Дає змогу оцінити рівень інвестицій у розвиток персоналу
Середній бал адаптації	Тестування нових працівників через 3 місяці	Після кожного прийому	Визначає якість процесу адаптації та підбору кадрів.
Кількість ідей від працівників	Кількість пропозицій у системі інновацій	Щоквартально	Відображає рівень залучення до покращення роботи

Джерело: складено автором

Система моніторингу повинна базуватися на регулярному зборі, аналізі та оцінці ключових показників ефективності. Доцільно використовувати як кількісні, так і якісні індикатори.

Для ефективного впровадження системи моніторингу важливо забезпечити інтеграцію показників у загальну систему управління, автоматизацію збору даних та періодичне оновлення методик аналізу.

Табл. 3.3 узагальнює систему моніторингу ефективності трудового потенціалу. Вона включає низку індикаторів, що дозволяють комплексно оцінювати стан і динаміку використання персоналу. Регулярний збір та аналіз

цих показників сприяє виявленню резервів зростання продуктивності, оцінці економічної доцільності кадрових витрат, контролю стабільності трудового колективу, мотиваційного клімату й ефективності інвестицій у персонал [2, с. 112–115; 3, с. 38–40].

Для практичної реалізації системи моніторингу ефективності трудового потенціалу на підприємстві доцільно виконати такі кроки:

1. Аналіз поточних джерел даних: бухгалтерія, HR-відділ, внутрішні опитування, дані виробничих підрозділів.

2. Формування бази показників: на основі табл. 3.3 з урахуванням специфіки підприємства.

3. Розробка інформаційної панелі (дашборду): для візуалізації ключових індикаторів у динаміці.

4. Впровадження автоматизованої системи збору даних на базі Excel/Google Sheets, ERP або BI-системи.

5. Щоквартальний аналіз динаміки та формування звітів для керівництва.

На рис. 3.1 відображено зміну двох ключових показників: виробітку на одного працівника та коефіцієнта плинності кадрів. З 2022 по 2024 рік спостерігається чітке зростання продуктивності праці, що супроводжується поступовим зниженням плинності персоналу. Це свідчить про позитивні зміни в управлінні трудовим потенціалом на підприємстві.

Аналіз динаміки виробітку на одного працівника та коефіцієнта плинності кадрів ПАТ «Укрграфіт» у 2022–2024 рр. свідчить про суттєве підвищення ефективності використання трудового потенціалу підприємства. За досліджуваний період виробіток одного працівника зріс на 31,7 % – з 520 тис. грн у 2022 р. до 685 тис. грн у 2024 р., що вказує на істотне покращення продуктивності праці. Водночас коефіцієнт плинності кадрів скоротився на 50 % – з 12 % до 6 %, що є ознакою стабілізації кадрового складу, поліпшення умов праці та зростання рівня залученості персоналу.

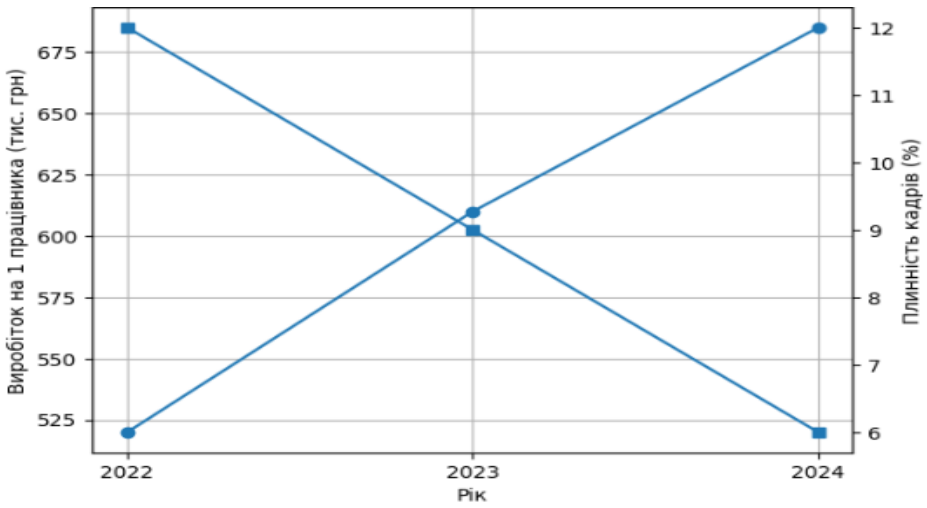


Рисунок 3.1 – Динаміка показників ефективності трудового потенціалу за 2022–2024 рр.

Джерело: складено автором

Виявлена обернена залежність між рівнем плинності кадрів і продуктивністю праці підтверджує доцільність впроваджених управлінських заходів у сфері управління персоналом. Зниження інтенсивності звільнень сприяло збереженню професійного ядра колективу, накопиченню виробничого досвіду та зменшенню витрат на підбір і адаптацію нових працівників, що позитивно позначилося на результативності праці.

Зростання виробітку на одного працівника також корелює зі збільшенням інвестицій у розвиток персоналу, зокрема витрат на навчання й підвищення кваліфікації [2, с. 115], а також із оптимізацією чисельності персоналу, удосконаленням технологічних процесів і впровадженням стимулюючої кадрової політики. Це свідчить про ефективність переходу від екстенсивної до інтенсивної моделі використання трудового потенціалу.

Таким чином, результати аналізу підтверджують, що впровадження системи моніторингу трудового потенціалу дозволяє:

- оперативно виявляти слабкі місця в управлінні персоналом;
- формувати гнучку систему реагування на кадрові ризики;

– аргументовано ухвалювати управлінські рішення щодо преміювання, навчання та організаційних змін;

– посилювати соціально-економічну безпеку підприємства за рахунок раннього виявлення дисбалансів у кадровій системі.

Загалом позитивна динаміка ключових показників у 2022–2024 рр. свідчить про рух ПАТ «Укрграфіт» у напрямку сталого розвитку, підвищення ефективності використання трудового потенціалу та зміцнення конкурентоспроможності на ринку**,** що підтверджує доцільність подальшого вдосконалення системи управління людськими ресурсами.

На основі результатів аналізу діяльності ПАТ «Укрграфіт» у 2022–2024 роках було змодельовано умовну оцінку ефективності основних заходів, які рекомендовано до впровадження для підвищення ефективності використання трудового потенціалу.

Найбільший внесок у загальне зростання продуктивності праці, за оцінкою, забезпечує розгортання системи навчання персоналу (+15%). Завдяки підвищенню кваліфікації та адаптації працівників до нових технологій підприємство отримує прямий приріст результативності.

Оптимізація організаційної структури забезпечує зростання продуктивності на рівні 12%, завдяки усуненню дублювання функцій та підвищенню управлінської ефективності. Стимулювання інноваційної активності персоналу (10%) сприяє підвищенню зацікавленості у вдосконаленні процесів.

Запровадження гнучких форм зайнятості (+8%) дозволяє адаптувати робочі графіки до потреб персоналу, зменшуючи ризик вигоряння та підвищуючи мотивацію. Систематичний моніторинг задоволеності персоналу (+6%) сприяє ранньому виявленню ризиків і формуванню стабільного соціально-психологічного клімату.

Разом ці заходи можуть забезпечити сукупний приріст продуктивності

понад 50% у середньостроковій перспективі.

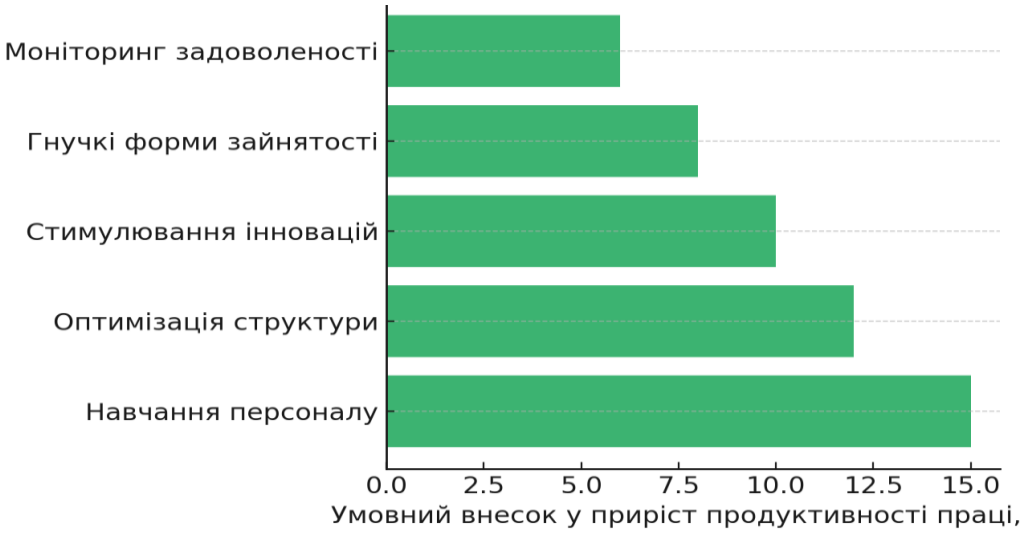


Рисунок 3.2 – Оцінка ефективності запропонованих заходів для ПАТ «Укрграфіт»

Джерело: складено автором

Отже, напрями вдосконалення управління трудовим потенціалом були оцінені з точки зору їхнього можливого впливу на загальну результативність роботи підприємства. Проведене моделювання умовного внеску кожного із заходів дає змогу виявити найбільш ефективні управлінські рішення, які потенційно забезпечують приріст продуктивності праці в середньостроковій перспективі.

Найвищий потенціал має запровадження системи навчання персоналу, яке може дати до 15% зростання продуктивності праці. Це пояснюється зростанням професійної придатності персоналу, зниженням кількості помилок та втрат, а також кращою адаптацією працівників до технологічних змін [1, с. 48].

Оптимізація організаційної структури дозволяє усунути дублювання функцій і перевантаження управлінського персоналу, що забезпечує до 12% приросту результативності завдяки покращенню розподілу праці та більш

чіткому функціонуванню процесів [2, с. 114].

Стимулювання інноваційної активності – за рахунок запровадження систем заохочення працівників за раціоналізаторські пропозиції – може дати близько 10% приросту, адже залучення персоналу до вдосконалення виробничих процесів сприяє не лише підвищенню ефективності, а й посиленню мотивації [3, с. 72].

Гнучкі форми зайнятості, як свідчить досвід провідних підприємств, сприяють покращенню балансу між роботою та особистим життям, зниженню плинності кадрів та підвищенню загальної задоволеності працівників. Їхній умовний внесок – приблизно 8% [1, с. 93].

Моніторинг задоволеності персоналу (через опитування, зворотний зв’язок, оцінювання менеджерів) дозволяє виявляти проблеми ще на ранній стадії. Внесок цього напряму оцінюється у 6%, однак його роль є критично важливою для забезпечення стабільності кадрового складу й соціально-психологічної безпеки [3, с. 76].

Висновки до розділу 3

Система моніторингу ефективності трудового потенціалу є не лише технічним інструментом, а потужним механізмом стратегічного управління персоналом, який дозволяє підприємству своєчасно приймати обґрунтовані управлінські рішення. Її впровадження на ПАТ «Укрграфіт» відіграє ключову роль у формуванні прозорої та адаптивної кадрової політики, орієнтованої на підвищення як індивідуальної, так і колективної продуктивності праці.

Завдяки постійному збору, обробці та аналізу релевантних показників (виробіток, фондовіддача, рівень плинності кадрів, індекс задоволеності, витрати на навчання тощо), підприємство отримує об’єктивну картину

поточного стану трудового потенціалу, виявляє слабкі місця та вчасно ідентифікує кадрові ризики. Це дає змогу не лише відреагувати на негативні тенденції, а й запобігти їхньому загостренню, розробляючи профілактичні заходи замість реагування постфактум.

Окрім того, автоматизована система моніторингу дозволяє оптимізувати кадрову аналітику, зменшити управлінське навантаження та формалізувати процеси прийняття рішень, ґрунтуючи їх на кількісних і якісних індикаторах. Це підвищує довіру до рішень менеджменту, формує в колективі відчуття прозорості управління та підвищує мотивацію працівників.

У результаті її повноцінного функціонування ПАТ «Укрграфіт» зможе досягти стабільності кадрового складу, підвищення ефективності використання трудового потенціалу, зниження рівня втрат, пов’язаних із неефективною зайнятістю, а також – покращення соціально-психологічного клімату в колективі. Усе це є передумовою зміцнення соціально-економічної безпеки підприємства та довгострокового зростання його конкурентоспроможності в умовах динамічного зовнішнього середовища.

ВИСНОВКИ

У процесі виконання кваліфікаційної роботи було комплексно досліджено теоретико-методологічні та практичні аспекти розвитку трудового потенціалу як одного з визначальних чинників підвищення соціально-економічної ефективності підприємства та його конкурентоспроможності.

У теоретичному розділі обґрунтовано, що трудовий потенціал підприємства – це багатокомпонентна характеристика людських ресурсів, яка включає фізичні, інтелектуальні, психологічні, соціальні й професійні можливості персоналу. Його розвиток є невід'ємною складовою стратегічного управління, що прямо впливає на ефективність виробничої діяльності, здатність до інновацій та адаптацію до змін.

Було систематизовано сучасні стимулюючі підходи до розвитку трудового потенціалу, серед яких ключове місце посідають: система безперервного навчання, гнучкі форми зайнятості, нематеріальна мотивація, кар'єрне планування та залучення працівників до прийняття рішень. Особливу увагу приділено концепції human capital development як довгостроковій інвестиції в персонал, що приносить фінансовий і соціальний ефект.

У практичному розділі на прикладі ПАТ «Укрграфіт» проаналізовано стан трудового потенціалу підприємства за 2022–2024 рр. Виявлено позитивну динаміку основних показників: зростання виробітку одного працівника на 31,7%; зменшення коефіцієнта плинності кадрів на 50%; підвищення середньої заробітної плати на 36,1% – це свідчить про ефективну реалізацію окремих кадрових стратегій і потенціал подальшого вдосконалення.

За результатами факторного аналізу встановлено, що найбільший вплив на ефективність використання трудового потенціалу мають рівень професійної кваліфікації, мотивація працівників і організація праці. Разом із тим виявлено

резерви у сфері внутрішнього навчання, систематичного оцінювання персоналу та запровадження цифрових інструментів для управління кадрами.

У третьому розділі обґрунтовано напрями підвищення ефективності трудового потенціалу. Запропоновано:

- впровадити систему навчання з елементами мікролернінгу;
- оптимізувати організаційну структуру з урахуванням цифрових інструментів;
- стимулювати інноваційну активність персоналу;
- запровадити систему моніторингу ефективності трудового потенціалу, яка дозволить відстежувати ключові кадрові показники в динаміці.

Змодельовано ефективність впровадження запропонованих заходів: сукупний внесок у зростання продуктивності праці може сягнути понад 50%, що є стратегічно значущим для підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах цифрової трансформації економіки.

Узагальнюючи результати дослідження, можна зробити висновок, що розвиток трудового потенціалу є не лише функцією HR-служби, а елементом загальної стратегії підприємства, який має забезпечувати стійке зростання, інноваційність і соціально-економічну безпеку. Запровадження системного підходу до управління людськими ресурсами дозволяє трансформувати персонал з «витратного» чинника у ключовий актив підприємства.

Загалом, результати дослідження підтверджують, що ефективне управління трудовим потенціалом у сучасних умовах трансформації економіки є не просто управлінською функцією, а стратегічною необхідністю. Підприємства, які інвестують у розвиток своїх працівників, формують гнучку та адаптивну систему управління персоналом, здатні не лише втримати конкурентні позиції, а й досягти нових рівнів економічної, соціальної та технологічної стійкості.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 468 с.

2. Гринько Л. М. Управління трудовим потенціалом: сучасні підходи. Львів: ЛДУ, 2018. 220 с.

3. Гриньова В. М., Мельник Л. М. Економіка підприємства: навч. посіб. Харків : Інжек, 2020. 352 с.

4. Гриньова В. М., Мельник Л.М. Економіка підприємства: навч. посіб. Харків : Інжек, 2020. 352 с.

5. Грищенко І. М. Кадровий потенціал підприємства: теорія і практика. Київ : НАУ, 2020. 207 с.

6. Грішнова О. А., Брінцева О. Г. Економіка праці та соціально-трудові відносини : навч. посіб. Київ : Знання, 2020. 392 с.

7. Даниленко В. М. Соціальна безпека і трудові ресурси: сучасні тенденції. Одеса: Астропринт, 2021. 241 с.

8. Дані внутрішнього звіту ПАТ «Укрграфіт» за 2022–2024 рр.

9. Дашко І. М. Місце і роль ресурсного потенціалу підприємства в забезпеченні конкурентоспроможності. *Вісник Хмельницького національного університету: науковий журнал,* 2019. № 6. С. 38-41. DOI: 10.31891/2307-5740-2019-276-6-40-44 URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/?cat=30

10. Дашко І. М. Дослідження основних методів оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємств. *Економіка та держава: науково-практичний журнал,* 2020. № 5. С. 108–111. URL: http://www.economy.in.ua/?op=1&z=4619&i=18

11. Дашко І. М. Необхідність управління трудовим потенціалом підприємств харчової промисловості. *Економіка харчової промисловості,* 2012.

№ 3. С. 23-26. URL: http://jnas.nbuv.gov.ua/article/UJRN-0000172572

12. Дашко І. М. Формування соціально-економічного механізму як необхідної передумови ефективного використання трудового потенціалу підприємств харчової промисловості. *Вісник Запорізького національного університету: Збірник наукових праць,* 2012. № 4(16). С. 32–38. URL: https://web.znu.edu.ua/herald/issues/2012/eco-4-2012/032-38.pdf

13. Дашко І. М., Бехтер Л. А., Михайліченко Л. В. Формування стратегії управління персоналом як напрям розвитку підприємств промисловості. *Ефективна економіка: електронний науковий журнал*, 2023. № 6. DOI: http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.6.13 URL: https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/1689

14. Демко І. І. Методика аналізу ефективності трудового потенціалу підприємства. *Фінанси, облік, банки,* 2014. №1. С. 12–15.

15. Державна служба статистики України. Праця в Україні у 2024 році : статистичний збірник. Київ, 2025. 156 с. URL: https://ukrstat.gov.ua

16. Зінов'єва І. М. Економіка праці та соціально-трудові відносини. Харків: Фінансова думка, 2020. 288 с.

17. Іванов І. І. Методологія оцінки трудового потенціалу підприємства. Київ : Наукова думка, 2018. 320 с.

18. Коваль О. М., Мельник А. Ф. Статистичні методи в оцінці трудового потенціалу. Київ : Економіка, 2012. 248 с.

19. Коваль С. В. Методичні підходи до оцінки ефективності використання трудового потенціалу підприємства. *Економіка та держава*, 2021. № 6. С. 110–116.

20. Козак Ю. В. Статистичні методи в економіці. Одеса: ОНУ, 2015. 270 с.

21. Козак Ю. Г. Управління трудовим потенціалом підприємства: навч.

посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 180 с.

22. Козак Ю. Г. Управління трудовим потенціалом підприємства: навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 180 с.

23. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Людський капітал: теорія, практика, розвиток : монографія. Київ : КНЕУ, 2021. 312 с.

24. Кравченко О. М. Управління персоналом: теорія і практика. Київ: Центр учбової літератури, 2021. 264 с.

25. Литвиненко В. С. Управління трудовим потенціалом підприємства. Львів: Новий Світ, 2019. 235 с.

26. Лібанова Е. М. Ринок праці України в умовах трансформаційної економіки : монографія. Київ : Ін-т демографії та соціальних досліджень НАН України, 2020. 428 с.

27. Мазур Н. П. Соціально-економічна безпека підприємства: концептуальні засади та механізми реалізації. Київ: Академвидав, 2020. 316 с.

28. Мармаза О. І. Стратегічне управління персоналом організації : монографія. Харків : ФОП Панов А. М., 2021. 304 с.

29. Марченко О. О. Експертні методи у менеджменті персоналу. Дніпро: ДНУ, 2019. 150 с.

30. Мельник Л. Г. Управління персоналом: теорія і практика. Суми: УАБС НБУ, 2015. 312 с.

31. Палій О. І. Інтегральні методи оцінювання ефективності управління. Львів: ЛНУ, 2016. 146 с.

32. Петренко Ю. В. Аналітика кадрової політики: методи та інструменти. Дніпро: Університет ім. А. Нобеля, 2022. 198 с.

33. Петров П. П. Методи багатокритеріального аналізу в управлінні персоналом. Львів: ЛНУ, 2016. 180 с.

34. Савченко А. Г. Економіка праці та соціально-трудові відносини. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 289 с.

35. Савчук В. С. Системи моніторингу персоналу: теорія і практика. Київ : КНЕУ, 2019. 256 с.

36. Савчук В. С. Системи моніторингу персоналу: теорія і практика. Київ : КНЕУ, 2019. 256 с.

37. Сидоренко С. С. Оцінка продуктивності праці: теорія і практика. Харків: ХНУ, 2017. 250 с.

38. Сучасні системи мотивації персоналу / Під ред. Іваненка В.В. Київ : Центр учбової літератури

39. Череп А. В., Дашко І. М. Методичні підходи до оцінки ефективності використання трудового потенціалу підприємств. *Агросвіт,* 2012. № 15. С. 48-50. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit_2012_15_12, 2019. 224 с.

40. Череп А. В., Дашко І. М. Моделювання вартісних тенденцій промислових підприємств України. *Причорноморські економічні студії: науковий журнал,* 2020. № 51-1. С. 138-144. URL: https://bses.in.ua/uk/51-2020 DOI: https://doi.org/10.32843/bses.51-36

41. Череп А. В., Дашко І. М., Бехтер Л. А. Особливості формування та реалізації кадрової політики підприємства у сфері мотивації праці. *Ефективна економіка: електронний журнал,* 2021. № 2. URL : http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8687

42. Швець І. Б., Пономаренко В. С. Управління трудовим потенціалом підприємства в умовах цифрової трансформації. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2022. 256 с.

43. Шевченко Л. М. Управління трудовими ресурсами. Харків : ХНЕУ, 2017. 198 с.

44. Armstrong M. Armstrong’s Handbook of Human Resource Management Practice. 15th ed. London : Kogan Page, 2020. pp. 210–255.

45. Bradul O., Varava L., Turylo A., Dashko I., Varava A. Forecasting the effectiveness of the enterprise to intensify innovation and investment development,

taking into account the financial component of economic potential. *Journal «Eastern-European Journal of Enterprise Technologies», 2021.* 4/13 (112). Pp. 89-100. DOI: https://doi.org/10.15587/1729-4061.2021.239249 URL : https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3920429

46. Hurzhyi N., Mishustina T., Kulinich T., Dashko I., Harmider L., Taranenko I. The Impact of Innovative Development on the Competitiveness of Enterprises. Postmodern Openings. *Постмодерністські відкриття,* 2021, Volume 12, Issue 4, pages: 141-152. DOI: https://doi.org/10.18662/po/12.4/365 URL: https://cutt.ly/K1XrfJa

47. International Labour Organization (ILO). Global Human Resources Indicators Report 2022. Geneva : ILO, 2022. pp. 60–92. URL: https://www.ilo.org

48. Lokhman N., Serebrenikov V., Beridze T., Cherep A., Dashko I. Analysis of regression model for multicolylinearity by parameterization. *Peer-reviewed journal «Naykovyi visnyk»*, 2020. № 2(176). Pp. 179-186. DOI: https://doi.org/10.33271/nvngu/2020-2/179 URL: https://cutt.ly/N1XuwfC

49. OECD. Productivity and Jobs: Measuring the Impact of Human Capital. Paris : OECD Publishing, 2020. pp. 45–78. URL: https://www.oecd.org

50. Ulrich D., Brockbank W. HR Competencies for the Future. New York : McGraw-Hill, 2021. pp. 133–170.

51. Cherep A, Beridze T., Baranik Z., Korenyev V., Dashko I. Assessment of the competitiveness of industrial enterprise activitie. *Financial and credit activities: problems of theory and practice*, 2021. № 3(38). Pp. 272-280. DOI: https://doi.org/10.18371/fcaptp.v3i38.237457 URL: https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/3290