

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТЕХНОЛОГІЙ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ ТА БІЗНЕС-
ОСВІТИ

Кафедра економіки та цифрового бізнесу
Спеціальність 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність
Форма навчання денна

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

здобувача Вікнянщука Микити Павловича
(прізвище, ім'я, по батькові)

на тему «Трудовий потенціал підприємства та шляхи підвищення
ефективності його використання»
(повна назва теми)

Науковий керівник к.е.н., доцент _____ Радько В.М.
(наук. ступінь, вчене звання) (підпис) (прізвище, ініціали)

Робота допущена до захисту в ЕК
(протокол засідання кафедри економіки та цифрового бізнесу
№ 12 від 09 червня 2025 р.)

Зав. кафедри _____
(підпис)

Радько В.М., к.е.н., доцент
(прізвище, ініціали, наук. ступінь, вчене звання)

Кривий Ріг – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТЕХНОЛОГІЙ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ ТА БІЗНЕС-ОСВІТИ
(повне найменування вищого навчального закладу)

Кафедра економіки та цифрового бізнесу
Освітній ступінь бакалавр
Спеціальність 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____ **В.М. Радько**

“07” квітня 2025 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА ЗДОБУВАЧУ

Вікнянщуку Микиті Павловичу

1. Тема роботи **Трудовий потенціал підприємства та шляхи підвищення ефективності його використання**

науковий керівник роботи кандидат економічних наук, доцент Вікторія Миколаївна Радько,
затвержені наказом вищого навчального закладу від «04» квітня 2025 р. № 224-ст

2. Строк подання здобувачем роботи 31.05.2025р.

3. Зміст кваліфікаційної роботи бакалавра, об'єкт, предмет та мета дослідження:
Розділ 1 Теоретико-методичні основи ефективного використання трудового потенціалу підприємства

Розділ 2 Аналіз ефективності використання трудового потенціалу ДПП «Кривбаспромвodomостачання»

Розділ 3 Обґрунтування напрямків підвищення ефективності використання трудового потенціалу ДПП «Кривбаспромвodomостачання»

Об'єкт дослідження – є трудовий потенціал підприємства

Предмет дослідження - шляхи підвищення ефективності використання трудового потенціалу даного підприємства

Мета кваліфікаційної роботи бакалавра – покращення результативності діяльності ДПП «Кривбаспромвodomостачання» за рахунок поліпшення використання його трудового потенціалу

4. Дата видачі завдання 04.04.2025р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи бакалавра	Строк виконання етапів роботи	Відмітка керівника про виконання етапів (дата, підпис)
1	Підготовка розділу 1	до 28.04.2025р.	28.04.2025р.
2	Підготовка розділу 2	до 16.05.2025р.	16.05.2025р.
3	Підготовка розділу 3	до 30.05.2025р.	30.05.2025р.
4	Реєстрація завершеної кваліфікаційної роботи	до 31.05.2025р.	31.05.2025р.
5	Отримання відгуку від наукового керівника	03-04.06.2025р.	04.06.2025р.
6	Отримання зовнішньої рецензії	05-06.06.2025р.	06.06.2025р.
7	Перевірка кваліфікаційної роботи на плагіат	02-09.06.2025р.	02.06.2025р.
8	Попередній захист кваліфікаційної роботи на кафедрі	03.06.2025р.	03.06.2025р.
9	Допуск кафедрою кваліфікаційної роботи до захисту	09.06.2025р.	09.06.2025р.
10	Підготовка здобувача до захисту в ЕК	до 17.06.2025р.	

Завдання підготував науковий керівник _____ **Радько В.М.**
(підпис) (прізвище та ініціали)

Завдання одержав здобувач _____ **Вікнянчук М.П.**
(підпис) (прізвище та ініціали)

Примітки:

1. Форму призначено для видачі завдання здобувачу на виконання кваліфікаційної роботи бакалавра і контролю за ходом роботи з боку кафедри.
2. Розробляється керівником кваліфікаційної роботи. Видається кафедрою.
3. Формат бланка А4 (210×297 мм), 2 сторінки.

АНОТАЦІЯ

Вікнящук М.П Трудовий потенціал підприємства та шляхи підвищення ефективності його використання (за матеріалами ДПП «Кривбаспромводопостачання»). – Рукопис.

Кваліфікаційна робота бакалавра за спеціальністю 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність. – Державний університет економіки і технологій – Кривий Ріг, 2011.

У кваліфікаційній роботі комплексно досліджено теоретичні основи та прикладні аспекти підвищення ефективності використання трудового потенціалу підприємства в умовах економічної нестабільності, трансформації ринку праці та впливу зовнішніх викликів, зокрема пов'язаних із воєнним станом. У роботі розкрито сутність трудового потенціалу як стратегічного ресурсу підприємства, який потребує цілеспрямованого розвитку, раціонального використання та оновлення.

Проведено оцінку техніко-економічного стану ДПП «Кривбаспромводопостачання», виявлено стагнацію продуктивності праці в реальному вимірі, неефективну структуру персоналу, зниження рентабельності трудових витрат, а також слабку цифрову підтримку HR-процесів.

На основі динамічного, факторного та структурного аналізу визначено резерви підвищення ефективності, зокрема шляхом оновлення кадрового складу, підвищення кваліфікації, мотивації, впровадження гнучких режимів праці та інноваційних управлінських інструментів.

Розроблено систему організаційно-технічних заходів, яка включає впровадження HRM-системи, створення внутрішньої платформи навчання, оптимізацію чисельності управлінського персоналу, цифрове планування навантаження. Запропоновані рішення мають як економічний, так і соціальний ефект та можуть бути впроваджені на аналогічних підприємствах для підвищення ефективності їх трудового потенціалу.

Ключові слова: трудовий потенціал, продуктивність праці, кадрова стратегія, кваліфікація, мотивація, фондовий аналог, плинність персоналу, HRM-система.

ЗМІСТ

	стор.
ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. Теоретико-методичні основи ефективного використання трудового потенціалу підприємства	8
1.1. Економічний зміст та роль трудового потенціалу в сучасних умовах економічних відносин	8
1.2. Методика оцінки ефективності використання трудового потенціалу підприємства	15
1.3. Основні напрямки підвищення ефективності використання трудового потенціалу на вітчизняних підприємствах	25
Висновок до розділу 1	32
РОЗДІЛ 2. Аналіз ефективності використання трудового потенціалу ДПП «Кривбаспромвodomостачання»	34
2.1. Організаційно-економічна характеристика ДПП «Кривбапромвodomостачання»	34
2.2. Оцінка якості трудового потенціалу ДПП «Кривбаспром- вodomостачання»	44
2.3. Оцінка ефективності використання трудового потенціалу підприємства та діагностика резервів її підвищення	51
Висновок до розділу 2	54
РОЗДІЛ 3 Обґрунтування напрямків підвищення ефективності використання трудового потенціалу ДПП «Кривбаспромвodomостачання»	56
3.1. Розробка системи заходів, спрямованих на підвищення ефективності використання трудового потенціалу на підприємстві	56
3.2. Ресурсне та організаційне обґрунтування розроблених пропозицій, оцінка їх соціально-економічної ефективності та вплив на ефективність діяльності підприємства	62
Висновок до розділу 3	76
ВИСНОВКИ	79
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	82
ДОДАТКИ	85

ВСТУП

В умовах сучасної економіки, що характеризується нестабільністю, ризиками воєнного часу, демографічними втратами та потребою в адаптивності, ефективне використання трудового потенціалу підприємств набуває особливої актуальності. Саме трудовий потенціал, як стратегічний ресурс, визначає спроможність підприємства не лише забезпечити стабільну операційну діяльність, а й розвиватися у конкурентному середовищі.

Для розроблення успішної стратегії розвитку, формування інвестиційної привабливості, а також забезпечення продуктивності й ефективності, підприємствам необхідно мати не лише достатній техніко-економічний потенціал, а й забезпечити раціональне управління людськими ресурсами. Компетентність персоналу, його мотивація, організаційна культура, умови для прояву ініціативи та професійного зростання є критично важливими для досягнення цілей підприємства.

У теперішніх умовах зростає роль якісного підбору кадрів, систематичного навчання, цифрових рішень у сфері HRM, а також забезпечення гнучких форматів зайнятості. Раціональне використання трудових ресурсів напряду впливає на економічні результати діяльності підприємства — обсяги виробництва, собівартість продукції, продуктивність праці та рівень прибутковості.

Попри зростаючу увагу до цього питання, у науковій літературі ще не повністю висвітлено питання вибору ефективних інструментів підвищення результативності трудового потенціалу, особливо в умовах трансформаційних змін. Праці таких дослідників як М. Будагьянц, В. Гавва, Н. Краснокутська, О. Довбня, А.В. Козаченко, І. Клименко, Ф. Ретті, В. Герцберг та інших значною мірою спрямовані на методологічне осмислення поняття «трудоий потенціал», проте потребують подальшого розвитку з огляду на практичне впровадження управлінських рішень у нових умовах.

У період після 2022 року особливо актуальним стало питання відновлення та мобілізації трудового потенціалу, зокрема у критично важливих інфраструктурних підприємствах, які функціонують у регіонах, що зазнали втрат через бойові дії, мобілізацію, релокацію або руйнування.

У зв'язку з цим, актуальність теми дослідження обумовлена потребою у комплексному аналізі чинників ефективності використання трудового потенціалу, пошуку нових моделей управління персоналом, оцінки продуктивності праці та формування дієвих рекомендацій для виробничих підприємств.

Метою кваліфікаційної роботи є покращення результативності діяльності ДПП «Кривбаспромводопостачання» за рахунок поліпшення використання його трудового потенціалу.

Для досягнення поставленої мети в роботі потрібно виконати ряд завдань:

- визначити економічну роль ефективного використання трудового потенціалу у підвищенні продуктивності виробництва та узагальнити методологію дослідження ефективності його використання;
- окреслити основні напрямки підвищення ефективності використання трудового потенціалу на вітчизняних підприємствах;
- надати організаційно-економічну характеристику ДПП «Кривбаспромводопостачання»;
- оцінити якість трудового потенціалу ДПП «Кривбаспромводопостачання» та діагностувати резерви підвищення ефективності його використання;
- розробити систему організаційно-технічних заходів, спрямованих на підвищення ефективності використання трудового потенціалу підприємства та надати їй ресурсне та організаційне обґрунтування;
- спланувати основні техніко-економічні показники ДПП «Кривбаспромводопостачання» з урахуванням реалізації заходів щодо підвищення ефективності використання його трудового потенціалу.

Об'єктом дослідження у роботі виступає трудовий потенціал ДПП «Кривбаспромводопостачання». Предметом дослідження є шляхи підвищення ефективності використання трудового потенціалу даного підприємства.

Для реалізації мети і завдань в роботі використовуються математичні методи, метод статистичного аналізу, метод літературного пошуку, порівняльний метод, метод аналізу та синтезу, метод узагальнення та систематизації.

Інформаційну базу кваліфікаційної роботи склали законодавчі і нормативні акти з господарських питань, наукова, навчальна і довідкова література, праці вітчизняних і закордонних вчених, опубліковані у періодичних виданнях, річні звіти з результатів діяльності ДПП «Кривбаспромводопостачання» за 2020-2022 р.р., глобальна мережа Інтернет та ін.

Наукова новизна та практичне значення кваліфікаційної роботи полягає у визначенні слабких місць у використанні трудового потенціалу підприємства, виявленні можливостей його модернізації та запропонуванні низки конкретних рішень, реалізація яких дозволяє покращити техніко-економічні показники та забезпечити адаптивність в умовах сучасних викликів.

Кваліфікаційна робота виконана автором самостійно з узгодженням методик аналізу, пропозицій по використанню резервів та підходів по їх обґрунтуванню з науковим керівником.

Кваліфікаційна робота складається з основної частини (78 с.): вступу (3 с.), 3-х розділів (25/24/23), висновків (3 с.); списку використаних джерел (31); додатків (5). Робота містить 26 табл. та 3 рис.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО – МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ЕФЕКТИВНОГО ВИКОРИСТАННЯ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Економічний зміст та роль трудового потенціалу в сучасних умовах

У сучасній економічній науці поняття «трудоий потенціал» є відносно новим і почало активно використовуватись із 90-х років ХХ століття. Офіційне визнання цей термін отримав з прийняттям Указу Президента України «Про основні напрямки розвитку трудового потенціалу в Україні на період до 2010 року» (від 3 серпня 1999 року № 958/99), в якому зазначено, що трудовий потенціал — це *«сукупна чисельність громадян працездатного віку, які за певних ознак (стану здоров'я, психологічних особливостей, освітнього, фахового та інтелектуального рівнів, соціально-етнічного менталітету) здатні та мають намір здійснювати трудову діяльність»* [2, с. 3].

Перед тим як проаналізувати підходи різних дослідників до тлумачення поняття «трудоий потенціал», доцільно відмежувати його від споріднених економічних категорій: «трудоі ресурси», «персонал» та «робоча сила».

Трудоі ресурси — це економічно активна, працездатна частина населення регіону, яка володіє фізичними, культурними та освітніми можливостями для участі в економічній діяльності підприємства чи організації.

Персонал — це сукупність постійних працівників підприємства, які мають відповідну професійну підготовку та/або практичний досвід діяльності.

Робоча сила, за визначенням К. Маркса, — це *«сукупність фізичних і духовних здібностей, якими володіє організм, жива особистість людини, і які*

застосовуються нею щоразу, коли вона створює будь-які споживні вартості». З цього визначення випливають два висновки:

по-перше, до моменту залучення особи до праці її робоча сила розглядається лише потенційно, як здатність до праці;

по-друге, результат реалізації індивідуальної робочої сили — це конкретний трудовий внесок, який проявляється у створеному продукті, рівні продуктивності й ефективності праці.

Таким чином, робочу силу індивіда можна розглядати як джерело трудового потенціалу особистості — ресурсу, який, трансформуючись у трудовий процес, реалізується як продуктивна сила. Власне використання цих можливостей у трудовій діяльності й є метою трудового потенціалу.

На відміну від трудових ресурсів, трудовий потенціал є персоніфікованою категорією і залежить від якості управління, рівня кваліфікації, мотивації та інших внутрішніх характеристик працівника.

Процес перетворення трудових ресурсів у робочу силу включає кілька стадій:

- на першій — трудові ресурси існують як потенційна робоча сила, тобто сукупність фізичних і духовних здібностей працівників поза виробництвом;
- на другій — трудові ресурси обіймають робочі місця, починається витрата здібностей, і вони перетворюються на робочу силу;
- на третій — реалізуючись у трудовому процесі, робоча сила створює споживну вартість.

Після завершення трудової діяльності робоча сила знову повертається до стану трудових ресурсів підприємства чи регіону.

Отже, трудовий потенціал відрізняється від понять «робоча сила» та «трудова ресурси» тим, що є сукупністю якісних характеристик працівника або колективу. Це дозволяє:

- оцінити рівень використання потенціалу як окремого працівника, так і всього колективу;

- забезпечити активізацію людського чинника;
- досягнути якісної збалансованості між особистісними і матеріальними факторами виробництва.

Науковець Г.Т. Завіновська тлумачить трудовий потенціал як ресурси праці, якими володіє суспільство на певному етапі розвитку, з урахуванням чисельності працездатного населення і його якісних характеристик [20, с. 123].

Б.Н. Герасимов і В.Г. Чумак розглядають трудовий потенціал як форму реалізації особистісного чинника виробництва — людського фактору [11, с. 67].

Н.М. Бондар визначає трудовий потенціал як конкретизацію категорії «робоча сила», з урахуванням освітньо-кваліфікаційних характеристик та тривалості участі у трудовому процесі [8, с. 210].

О.С. Федонін пропонує тлумачити трудовий потенціал як наявні й передбачувані трудові можливості, що визначаються кількістю працівників, їх віковою, професійною, кваліфікаційною та іншими ознаками [42, с. 210].

Авторські погляди науковців щодо визначення трудового потенціалу згруповані в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Авторські інтерпретації поняття «трудовий потенціал» та їх особливості

Автор / Джерело	Визначення трудового потенціалу	Особливості / Коментарі
Указ Президента України (1999)	Сукупність працездатного населення, яке має відповідні характеристики (здоров'я, освіта, мотивація тощо) і готове до трудової діяльності.	Офіційне нормативне закріплення поняття в Україні.
Г.Т. Завіновська	Ресурси праці, якими володіє суспільство на певному етапі розвитку.	Розглядає через категорію «трудові ресурси».
Б.Н. Герасимов, В.Г. Чумак	Форма реалізації особистісного чинника виробництва (людський фактор).	Акцент на людському капіталі як елементі системи виробництва.
Н.М. Бондар	Конкретизація категорії «робоча сила», що враховує освітньо-кваліфікаційні характеристики та тривалість участі у праці.	Уточнення змісту через соціально-демографічні та кваліфікаційні ознаки.

Автор / Джерело	Визначення трудового потенціалу	Особливості / Коментарі
О.С. Федонін	Існуючі та передбачувані трудові можливості, які визначаються чисельністю, віком, кваліфікацією, професійними характеристиками.	Враховує не лише поточний стан, а й перспективу розвитку.
В.Б. Іванов (колектив)	Сукупність наявних і потенційних можливостей персоналу з урахуванням його професійних, вікових та інших характеристик.	Подібно до підходу Федоніна; вивчає як прогнозовану змінну величину.
М.І. Долішній, С.М. Злупко	Складова економічного потенціалу підприємства, що вимірюється витратами на працівників (зарплата, охорона праці, соцстрахування).	Підхід через економічні витрати на підтримку і розвиток трудового ресурсу.
Інші соціально-економічні школи	Наголошують на багатоконпонентності: здоров'я, культура, моральність, креативність, активність, організованість, ресурси часу тощо.	Підхід як до частини соціального потенціалу, з акцентом на людські цінності та колективну ефективність.

Загальна структура трудового потенціалу підприємства, залежно від критерію аналізу, поділяється на такі види (рис. 1.1):

1. За рівнем агрегованості:

- трудовий потенціал працівника — індивідуальні можливості особи (інтелектуальні, психологічні, фізіологічні, кваліфікаційні);
- груповий трудовий потенціал — інтегровані можливості колективної діяльності;
- трудовий потенціал підприємства — сукупні можливості працівників діяти в межах наявної структури та умов виробництва.

2. За спектром можливостей:

- індивідуальний — особисті можливості працівника;
- колективний — синергія індивідуальних можливостей та командної взаємодії;

3. За характером участі у виробничому процесі:

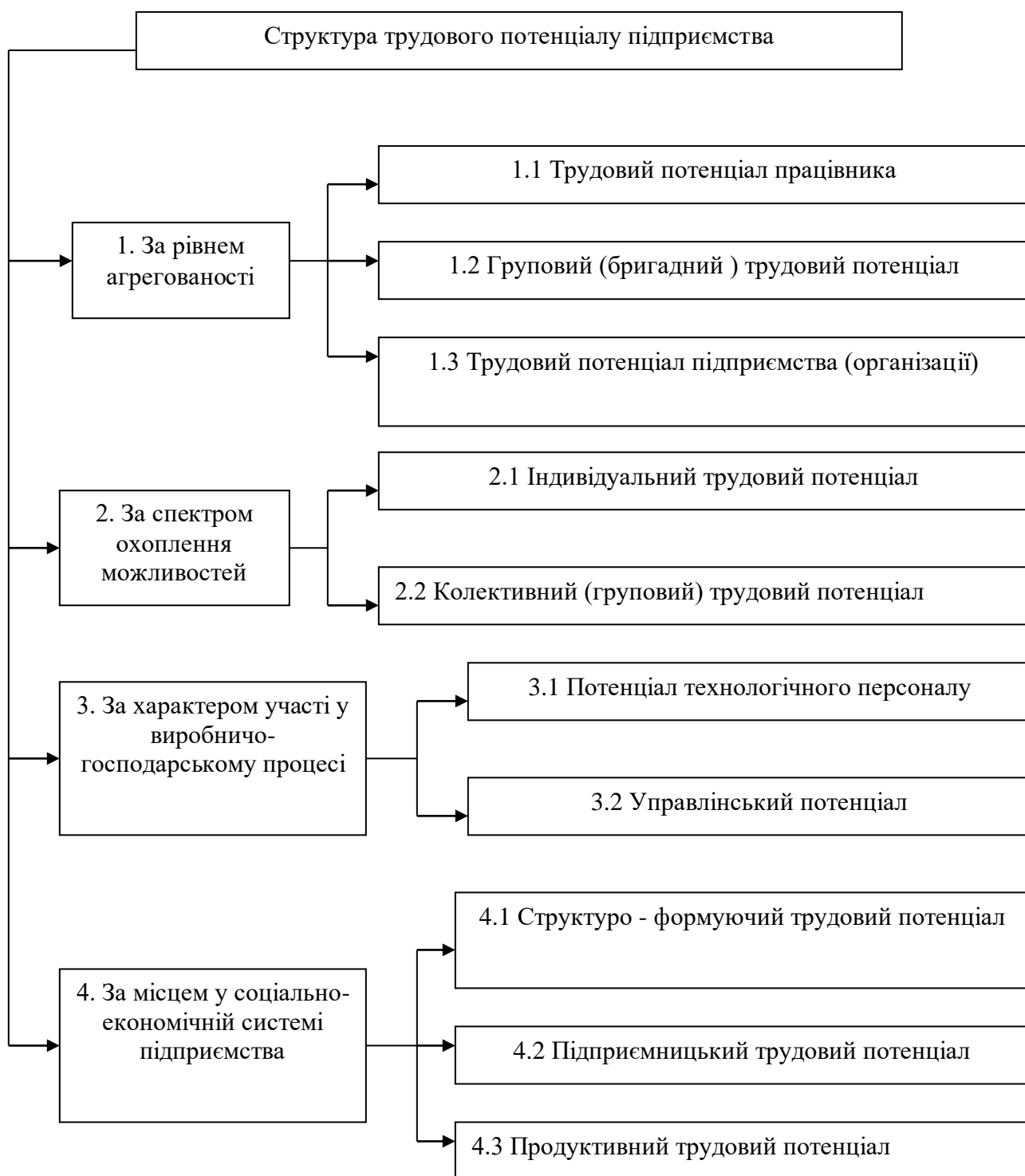


Рис. 1.1. Структура трудового потенціалу підприємства

- потенціал технологічного персоналу — можливості виробництва продукції;
- управлінський потенціал — здібності організовувати та управляти процесами.

4. За місцем у системі підприємства:

- структурно-формуючий — здатність будувати ефективну структуру;
- підприємницький — інноваційність і ініціативність;
- продуктивний — здатність працівників досягати результатів у конкретних умовах.

Єдиної точки зору щодо складу та структури трудового потенціалу не існує. Однак більшість науковців сходяться на тому, що він формується з таких ключових компонентів, як: здоров'я, освіта, культура, професіоналізм, моральність, мотивація, креативність, соціальна активність, організованість, ефективне використання робочого часу [3, с. 137].

Ті дослідники, які розглядають трудовий потенціал як складову економічного потенціалу підприємства (зокрема, М.І. Долішній, С.М. Злупко), зазначають, що його вимір здійснюється через витрати на оплату праці, охорону праці, соціальне забезпечення, а також через кількісний та якісний склад працівників [17, с. 222].

О.С. Федонін виділяє структурні компоненти трудового потенціалу: кадровий, професійний, кваліфікаційний і організаційний. Такий поділ, хоча і має умовний характер, дає змогу цілеспрямовано впливати на окремі групи чинників. Зокрема, у сучасних умовах акцент робиться на гнучкість, адаптивність і мобільність трудового потенціалу [42, с. 230].

Кадрова складова включає:

- а) професійні знання та навички (кваліфікаційний потенціал);
- б) пізнавальні здібності (освітній потенціал), які можна розглядати як з точки зору самореалізації особи, так і як систему вимог професії.

Професійна структура колективу визначається науково-технічним прогресом, який зумовлює зміну змісту праці та появу нових професій. Кваліфікаційна структура відображає динаміку зростання знань, умінь, навичок.

Організаційна складова багато в чому впливає на ефективність функціонування колективу та ефективне використання людських ресурсів загалом.

До основних елементів трудового потенціалу виробничого підрозділу відносяться:

- оплачувана праця працівників;
- інтелектуальна власність, створена працівниками;
- неоплачувана інтелектуальна діяльність (бізнес-ідеї, особистий імідж);
- організаційна культура підприємства, включаючи цінності, норми поведінки, системи винагород тощо.

Ці елементи свідчать, що трудовий потенціал є найактивнішою та найменш передбачуваною частиною ресурсної системи підприємства. З одного боку, працівники можуть впливати на управлінські рішення, а з іншого — мають право змінювати свою участь у трудовому процесі, що обмежує повну керованість цього ресурсу.

Отже, під трудовим потенціалом підприємства доцільно розуміти змінну величину, що характеризує трудові можливості персоналу, які визначаються його чисельністю, віковою структурою, професійними, кваліфікаційними та іншими ознаками. У сучасних умовах господарювання, що характеризуються нестабільністю середовища, відсутністю стратегічних орієнтирів і технічним відставанням, формування якісного й мобільного трудового потенціалу стає ключовим завданням для виживання та розвитку підприємств, особливо у сфері державної та комунальної власності.

1.2. Методика оцінки ефективності використання трудового потенціалу підприємства

Методика оцінки трудового потенціалу підприємства повинна будуватися з точки зору колективу авторів під керівництвом В.Б. Іванова на основі економічних оцінок здібностей людей створювати певний дохід [22, с. 168]. Чим вища індивідуально продуктивність праці робітника і триваліший період його діяльності, тим більший він приносить дохід і представляє більшу цінність для підприємства.

На думку О.С. Федоніна, І.М. Рєпіної, О.І. Олексика оцінку трудового потенціалу підприємства слід проводити на основі моделей корисності, за допомогою яких можливо оцінити економічні наслідки трудової поведінки співробітника в результаті певних заходів з боку підприємства [42, с. 212].

З огляду на характер участі певних категорій персоналу в господарській діяльності, на думку В.Б. Іванова, О.М. Кохася та С.М. Хмелевського, оцінку трудового потенціалу підприємства слід розподілити принаймні на дві основні складові – оцінка трудового потенціалу технологічного персоналу та оцінка потенціалу менеджерів підприємства [22, с. 168]. Такої ж думки дотримуються О.С. Федонін, І.М. Рєпіна та О.І. Олексик [42, с. 212]. На їх погляд, саме ці дві групи працівників відтворюють реальні господарські зв'язки, що виникають у процесі функціонування соціально-економічних систем. Перша група працівників приймає безпосередню участь у процесі виробництва, друга група працівників відображає результати горизонтального поділу праці, тобто тією чи іншою мірою забезпечують виконання цільової функції системи.

Показники, що характеризують стан та ефективність використання потенціалу технологічного персоналу наведено на рис. 1.2.

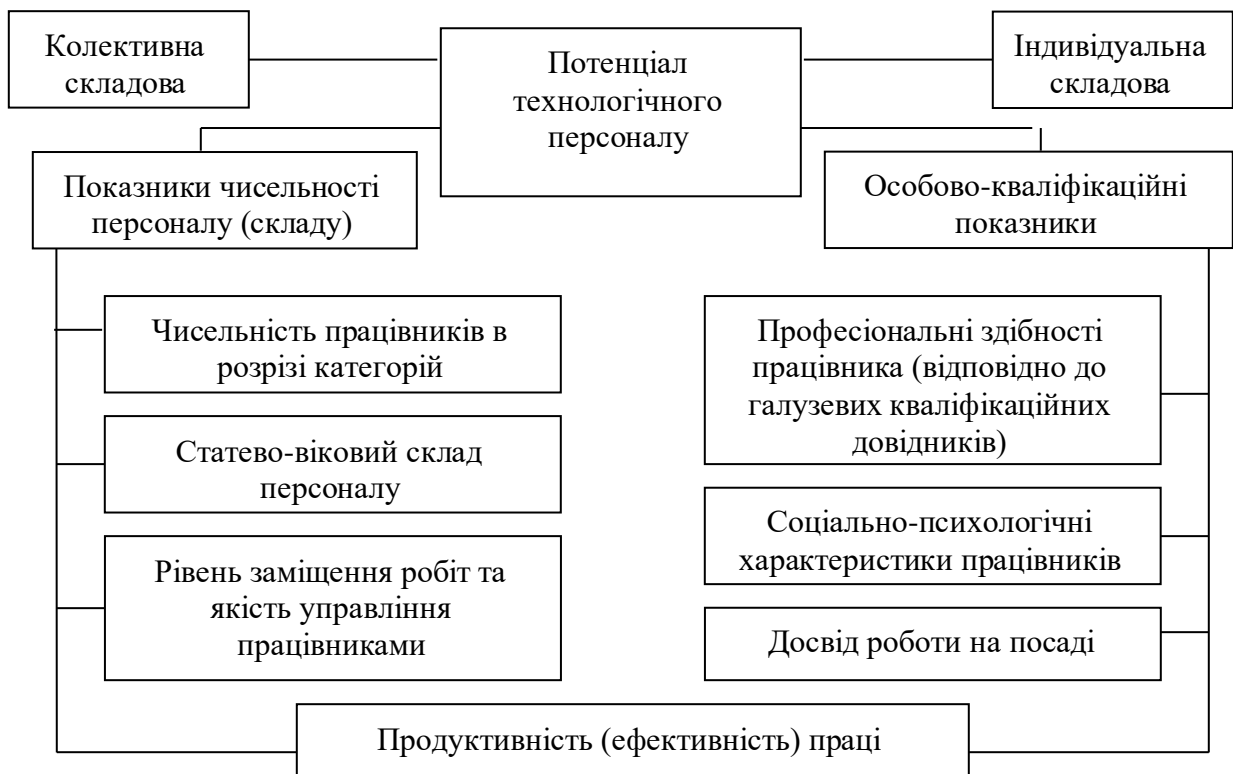


Рис. 1.2. Модель оцінки трудового потенціалу технологічного персоналу виробничого підрозділу підприємства

Як видно з рис. 1.2, запропоновані показники для оцінки потенціалу технологічного персоналу мають якісний та кількісний характер, що збігається з підходом до оцінювання трудового потенціалу попередніх авторів. Однак, відмінності даного підходу полягають у диференціації показників оцінювання трудового потенціалу на колективні та індивідуальні.

Загальна система факторів оцінки управлінського потенціалу має відображати нагромаджений світовий досвід оцінки керівників виробничого підрозділу різних рівнів та має враховувати широкий спектр чинників, що обумовлюють якість управління. Нами було адаптовано сукупність запропонованих О.С.Федоніним, І.М. Репіною та О.І. Олексик системи показників для оцінки потенціалу управлінського персоналу [43, с. 212] з урахуванням специфіки управління виробництвом в ДПП «Кривбаспромвирдопостачання».

Головна ідея оцінки праці виробничого і управлінського персоналу, на думку В.Б. Іванова, О.М. Кохася та С.М. Хмелевського, полягає у тому, щоб кількісно виразити за допомогою балів найсуттєвіші характеристики як працівника, так і роботи, яку він виконує. Комплексна оцінка окремого працівника визначається за формулою:

$$K_{\text{пр}} = 0,5 * K_{\text{п}} * D_{\text{я}} * C_{\text{ф}} * P_{\text{р}}, \quad (1.1)$$

де $K_{\text{п}}$ – професійно-кваліфікаційний рівень;

$D_{\text{я}}$ – ділові якості;

$C_{\text{ф}}$ – складність роботи, виконаних функцій;

$P_{\text{р}}$ - конкретно досягнутий результат [22, с. 185].

Професійно-кваліфікаційний рівень працівника визначається за загальним для всіх категорій персоналу набором об'єктивних ознак, якими є: освіта, стаж роботи за фахом, активність участі в системі безперервного підвищення професійної майстерності. Для оцінки професійно-кваліфікаційного рівня робітників, спеціалістів і керівників застосовується єдиний набір ознак за їх незмінним питомим значенням. За освітою всі працівники поділяються на п'ять груп: із загальною середньою освітою; після закінчення ПТУ і СПТУ; із середньою спеціальною освітою; з вищою чи незакінченою вищою освітою; із двома вищими освітами, які відповідають профілю роботи, або із вченим ступенем. Оцінку в балах цих груп персоналу наведено в табл. А.1 дод. А.

В методичних рекомендаціях НДІ праці стаж роботи оцінюється: до 15 років за кожний рік – 0,01 бала; 15 і більше років – 0,15 балів.

Оцінка активності участі в системі безперервного підвищення професійної майстерності в різних формах навчання може бути така: короткострокові курси, стажування на підприємстві, курси цільового призначення й масові форми навчання – 0,05 бали; навчання у школі робітничої молоді – 0,05 бали; отримання другої професії, підтвердженої свідоцтвом – 0,1 бала; курси підвищення кваліфікації (один раз на 4 роки) з видачею свідоцтва – 0,15 бала; навчання у ВУЗі – 0,2 бала.

Коефіцієнт професійно-кваліфікаційного рівня визначається за формулою:

$$Kn = \frac{(O + C + A)}{0,85}, \quad (1.2)$$

де O – оцінка освіти;

C- оцінка стажу роботи за спеціальністю;

A – активність участі в системі безперервного навчання;

0,85 – максимальна оцінка професійно-кваліфікаційного рівня.

Оцінка праці робітників не є складною, але її доцільно здійснювати на основі комплексного підходу, з врахуванням професійно-кваліфікаційного рівня, ділових якостей, складності функцій та досягнутих результатів.

Оцінка ділових якостей працівника здійснюється за найбільш універсальними ознаками, що суттєво впливають на індивідуальну продуктивність праці, морально-психологічний клімат у колективі, а отже, на всю атмосферу трудового процесу і його практичні результати. Рекомендований перелік можливих характеристик для оцінки ділових якостей робітників наведено в табл. А.2 дод. А. Кожна оцінка ділових якостей має чотири рівні виявлення і оцінюється в балах: низький – 0,5, середній – 1, вище середнього – 2, високий – 3 бали. Оцінка від 0,5 до 3 балів встановлюється робітникові за кожною з ознак з урахуванням її питомого значення. Оцінка всієї сукупності ділових якостей визначається підсумком оцінок різних ознак з урахуванням їх питомої значимості.

Оцінка складності функцій, виконуваних робітниками, проводиться за ознаками, врахованими в тарифно-кваліфікаційному довіднику й відображеними в тарифному розряді, а також беруться до уваги не включені в довідник ознаки, але такі, що впливають на складність праці робітників і вимагають від них більшого напруження, досвіду, зусиль, а саме: різноманітність робіт, керівництво ланкою, бригадою, додаткова відповідальність у технологічному процесі, робота на основі самоконтролю. Перелік ознак для оцінки складностей функцій робітника в бальній оцінці

наведено в табл. А.3 дод. А. Коефіцієнт складності виконуваних функцій визначається діленням суми оцінок за кожною з ознак з урахуванням їх питомої значимості на постійну величину – максимальну бальну оцінку за всіма ознаками складності функцій робітників. Цим забезпечується порівнянність складності праці від робітника, що виконує найпростіші роботи, до директора.

Оцінка результатів праці робітників враховує кількісні та якісні параметри робіт, що виконуються, а також їхню ритмічність. Згідно з методичними рекомендаціями основними оціночними результатами праці робітників є: обсяг виконаних робіт, якість виконаних робіт та ритмічність. Бальна оцінка за цими ознаками наведено в табл. А.4 дод. А.

Використовуючи в сукупності одержані результати за всіма напрямками, можна здійснити комплексну оцінку працівника та його роботи. Результати оцінки повинні враховуватися у процесі переміщення кадрів.

Кінцевою метою використання оцінок повинно бути укомплектування підприємства висококваліфікованим персоналом та підвищення ефективності його роботи.

Для надання якісної оцінки трудового потенціалу такі автори як С.Ф. Покропивний, Й.М. Петрович, А.Ф.Кіт, Г.М.Захарчин, Г.І.Кіндрацька та інші пропонують визначати такі характеристики як кваліфікаційний рівень персоналу та рівень його стабільності. Для цього використовують показники, наведені в дод.Б.

На сьогодні існує декілька методик оцінки ефективності використання трудового потенціалу підприємства.

Традиційним показником оцінки ефективності використання трудового потенціалу є продуктивність праці, яка визначається за формулою:

$$ПП = \frac{ТП_n}{Ч_c}, \quad (1.8)$$

де ТП_н – обсяг товарної продукції в порівняних цінах за аналізований період, тис. грн.;

$Ч_c$ – середньоспискова чисельність персоналу за аналізований період, чол.

Окрім цієї методики в сучасній економічній літературі виокремлюють такі методики оцінки ефективності використання трудового потенціалу: методика оцінки ефективності витрат на персонал, методика оцінки на основі одиниці живої праці. Ці методики використовуються в межах вартісного підходу до оцінки трудового потенціалу.

Методика оцінки ефективності використання трудового потенціалу на основі його вартісної оцінки передбачає визначення ефективності витрат на персонал.

Так, група науковців на чолі із В.Б.Івановим в якості показника ефективності використання трудового потенціалу пропонує використовувати показник продуктивності праці промислово-виробничого потенціалу, який розраховується за формулою:

$$ПП = \frac{(ЧВ - МВ - ВЕ - АМ)}{Ч_c}, \quad (1.9)$$

де ЧВ – чиста виручка від реалізації продукції, тис. грн.;

МВ – матеріальні витрати, пов'язані із виробництвом та реалізацією певного обсягу виробництва, тис. грн.;

ВЕ – вартість енергоносіїв, спожитих у процесі виробництва та реалізації продукції, тис. грн.;

АМ – сума амортизаційних відрахувань на повне відновлення основних фондів підприємства [22, с. 178].

На думку О.С.Федоніна, І.М. Репіної, О.І. Олексик для оцінки ефективності використання трудового потенціалу пропонують вартість трудового потенціалу визначати за формулою:

$$П_{\text{труд.}} = V_{\text{оп}} + V_{\text{сс}} + V_{\text{охп}} \quad (1.10)$$

де $V_{\text{оп}}$ - витрати на оплату праці, грн.;

$V_{\text{сс}}$ - витрати на соціальне страхування, грн.;

$V_{\text{охп}}$ - витрати на охорону праці, грн. [43, с.225].

Виходячи з характеру витрат на трудовий потенціал і враховуючи специфіку результуючих показників підприємства, оцінкою ефективності використання трудового потенціалу, на нашу думку, буде співставлення індексу зміни вартості трудового потенціалу (I_B) до індексу зміни обсягу виробництва продукції в аналізованому періоді ($I_{овп}$):

$$I = \frac{I_{овп}}{I_B} \quad (1.11)$$

Якщо $I < 1$, витрати на трудовий потенціал не є ефективними. Якщо $I > 1$, витрати на трудовий потенціал є ефективними.

На основі такого підходу до вартісної оцінки трудового потенціалу розраховуються і коефіцієнт віддачі повної заробітної плати:

$$K = \frac{ЧВ}{\Phi_{зп} + \Phi_{мс}}, \quad (1.12)$$

де ЧВ – чиста виручка від реалізації продукції, тис. грн.;

$\Phi_{зп}$ – фонд заробітної плати промислово-виробничого персоналу, тис. грн.;

$\Phi_{мс}$ – фонд матеріального стимулювання підрозділу підприємства, тис. грн.

Альтернативний підхід до визначення вартості трудового потенціалу пропонують такі вчені як О. Ареф'єва, О. Коренкова та ін.), згідно з яким вартість трудового потенціалу ($B_{ТР}$) являє собою сукупність фактичних витрат на його створення:

$$B_{ТР} = \Phi_O + \Phi_{МЗ} + З_H + З_{ПК} + З_{ПР}, \quad (1.13)$$

де Φ_O – фонд оплати праці;

$\Phi_{МЗ}$ – фонд матеріального заохочення;

$З_H$ – витрати на навчання робітників;

$З_{ПК}$ – витрати на підвищення кваліфікації робітників;

$З_{ПР}$ – витрати на перекваліфікацію робітників [5, с.46].

За наявності такого складу витрат на трудовий потенціал ефективність його використання може визначатися як співвідношення індексу зміни

продуктивності праці робітника ($I_{пп}$) до індексу зміни вартості трудового потенціалу (I_v):

$$I = \frac{I_{пп}}{I_v} \quad (1.14)$$

Якщо $I < 1$, витрати на трудовий потенціал не є ефективними. Якщо $I > 1$, витрати на трудовий потенціал є ефективними.

На відміну від цієї методики оцінка потенціалу на основі одиниці живої праці дозволяє краще врахувати ефективність використання трудового потенціалу підприємства. Розрахунок трудового потенціалу згідно з даною методикою проводяться за наступним алгоритмом:

1) визначається одиниця живої праці одного робітника шляхом встановлення її фондового аналога у вартісному виразі за формулою:

$$A = Пп * I_{Фo} / I_{пп}, \quad (1.15)$$

де A – оцінка одиниці живої праці;

$Пп$ – продуктивність праці одного працівника в базовому періоді;

$\Delta \Phi_o$ – приріст фондоозброєності праці одного працівника в базовому періоді;

$\Delta Пп$ – приріст продуктивності праці одного працівника в базовому періоді;

$I_{Фo} / I_{пп}$ – показує збільшення фондоозброєності, що викликає приріст продуктивності праці на одну грошову одиницю;

2) визначається трудовий потенціал технологічного персоналу підприємства за формулою:

$$ПТП = A * Ч * Кн, \quad (1.16)$$

де $Ч$ – середньорічна чисельність промислово-виробничого персоналу;

$Кн$ – коефіцієнт реалізації трудового потенціалу, який на підприємстві приймається на основі нормативного коефіцієнту ефективності капітальних вкладень;

3) визначається управлінський потенціал (ПУП) у вартісному виразі на основі частки витрат на адміністративно-управлінський апарат у загальній структурі витрат підприємства;

4) розраховується загальний трудовий потенціал підприємства за формулою:

$$\text{ЗТП} = \text{ПТП} + \text{ПУП} \quad (1.17)$$

5) визначається коефіцієнт реалізації (K_p) загального трудового потенціалу по відношенню до обсягів товарної продукції (ТП_t):

$$K_{p_t} = \frac{\text{ТП}_t}{\text{ЗТП}_t} \quad (1.18)$$

Окрім вартісного підходу такими авторами як О.С.Федонін, І.М. Рєпіна, О.І. Олексик, В.Б. Іванов, О.М. Кохась та С.М. Хмелевський виокремлюється порівняльний підхід, який представлено методами, наведеними в дод. В.

Великого значення для оцінювання ефективності використання трудового потенціалу на думку Г.В. Савицької в умовах ринкової економіки має показник рентабельності персоналу (відношення прибутку до середньорічної чисельності промислово-виробничого персоналу) [37, с.154]:

$$R_{\Pi} = \frac{\text{Прибуток від операційної діяльності}}{\text{Середньооблікова чисельність операційного персоналу}} \cdot 100\% \quad (1.19)$$

Зв'язок цього показника з рівнем продуктивності праці можна подати так:

$$R_{\Pi} = \frac{\Pi}{\text{ЧВП}} = \frac{\Pi}{\text{ЧД}} = \frac{\text{ЧД}}{\text{ВП}} = \frac{\text{ВП}}{\text{ЧВП}} = R_{\text{об}} \cdot \text{Ч}_{\text{РП}} \cdot \text{РВ}, \quad (1.20)$$

де R_{Π} – рентабельність персоналу;

Π – прибуток від реалізації;

ЧПВ – середньооблікова чисельність виробничого персоналу;

ЧД – чистий дохід від реалізації продукції;

ВП – вартість випуску продукції і діючих цінах;

$R_{\text{об}}$ – рентабельність обороту;

$\text{Ч}_{\text{рп}}$ – часта реалізованої продукції у загальному обсязі випуску продукції;

РВ – середньорічний виробіток продукції на одного працівника у поточних цінах.

Схематично цей взаємозв'язок можна подати, як на рис. 1.3.

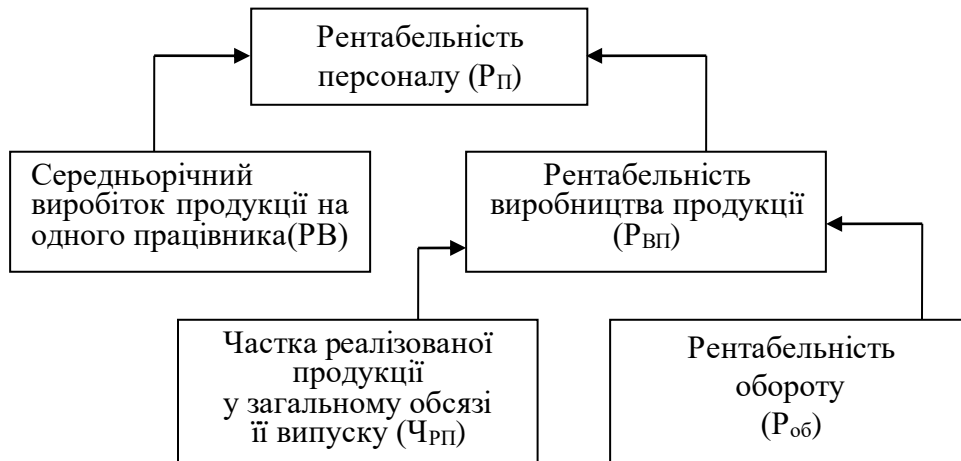


Рис. 1.3. Структурно-логічна факторна модель рентабельності персоналу

За даними моделі можна визначити, як змінився прибуток на одного працівника за рахунок:

а) продуктивності праці (середньорічного виробітку):

$$\Delta P_{\text{п}} = \Delta P_{\text{В}} \cdot \text{Ч}_{\text{рп}_0} \cdot P_{\text{об}_0} ; \quad (1.21)$$

б) частки реалізованої продукції в загальному її випуску:

$$\Delta P_{\text{п}} = P_{\text{В}_1} * \Delta \text{Ч}_{\text{рп}} * P_{\text{об}}; \quad (1.22)$$

в) рентабельності продажів:

$$\Delta P_{\text{п}} = P_{\text{В}_1} * \text{Ч}_{\text{рп}_1} * \Delta P_{\text{об}}. \quad (1.23)$$

Комплексний підхід до діагностики резервів підвищення ефективності використання трудового потенціалу дозволить якісно сформулювати напрямки більш результативного його використання.

1.3. Основні напрямки підвищення ефективності використання трудового потенціалу на вітчизняних підприємствах

Для підвищення ефективності управління трудовим потенціалом особливо важливо, усвідомивши механізм дії кожного з його компонентів, розробити цілісну систему взаємопов'язаних заходів, які сприяють максимально повному розкриттю і реалізації резервів працівників. За висновками економістів, соціологів та експертів з організації праці, значний потенціал підвищення продуктивності праці закладено не лише у технічному переоснащенні, а й у якісному покращенні умов праці, мотивації, навчанні та організаційній культурі.

На практиці недовикористання трудового потенціалу виявляється через розрив між можливостями працівника і рівнем їх реалізації:

- невідповідність професійної структури кадрів потребам виробництва;
- робота не за спеціальністю;
- незадовільні умови праці;
- слабка мотивація та низька організація трудових процесів.

Особливо гостро ці проблеми проявляються в умовах повномасштабної війни після 2022 року, яка суттєво вплинула на стан трудових ресурсів. Велика кількість працівників була мобілізована, інші — вимушено переміщені або втратили місце роботи через зруйновану інфраструктуру. Це загострило питання відновлення, гнучкого перерозподілу та розвитку трудового потенціалу підприємств.

На прикладі підприємств Кривбасу (табл. 1.1) простежується динаміка коефіцієнта реалізації трудового потенціалу у 2017–2021 роках.

**Коефіцієнт реалізації можливостей трудового потенціалу підприємств
Кривбасу***

Назва підприємства	Роки					Відхилення, (+,-)			
	2017	2018	2019	2020	2021	2018/ 2017	2019/ 2018	2020/ 2019	2021/ 2020
ПрАТ «ІнГЗК»	3,64	4,02	5,16	6,53	5,62	0,38	1,14	1,52	-0,91
ПрАТ «ЦГЗК»	2,32	3,03	5,24	9,02	7,2	0,71	2,21	2,92	-1,82
ПАТ «ПівдГЗК»	3,96	3,42	3,42	2,95	4,19	-0,54	0	-0,54	1,24
ПрАТ «ПВП «Кривбасвибухпром»	8,01	7,25	6,66	4,01	0,99	-0,76	-0,59	-2,65	-3,02
ПрАТ «Кривбасзалізрудком»	11,2	12,04	12,0	12,2	9,4	0,84	-0,04	0,2	-2,8

* - аналіз здійснено на основі довоєнних статистичних показників (до 2022 р.), що обмежує застосовність висновків до сучасної ситуації.

У більшості випадків спостерігається тенденція до зниження ефективності використання трудового потенціалу, що обумовлює необхідність формування сучасної концепції управління людськими ресурсами.

Згідно з підходами Петровича Й.М., Кіта А.Ф., Захарчина Г.М., Кіндрацької Г.І., головною метою управління трудовим потенціалом є забезпечення підприємства кваліфікованим персоналом, його ефективне використання та створення умов для подальшого розвитку [36, с.154].

Основні завдання цього процесу охоплюють:

- оцінку кадрового забезпечення;
- аналіз умов праці та трудових відносин;
- формування дієвої системи мотивації;
- прогнозування кадрових потреб;
- організацію навчання та підвищення кваліфікації;
- розвиток соціальної інфраструктури.

Окремі дослідники наголошують на необхідності впровадження алгоритму управління персоналом, який охоплює:

- кадрове планування;
- підбір, відбір і адаптацію персоналу;

- навчання та розвиток компетенцій;
- оцінку результатів праці;
- просування по службі, ротацію, звільнення;
- розробку системи винагород [5, с.80-82].

Удосконалення використання трудового потенціалу має спиратися не лише на класичну систему організації праці, а й на новітні підходи управління людським капіталом. До основних напрямів покращення належать:

- оптимізація поділу й кооперації праці за професійними, функціональними та кваліфікаційними критеріями;
- покращення організації робочих місць: оснащення засобами праці, забезпечення ресурсами, логістичне обслуговування, контроль якості;
- раціоналізація трудових прийомів і методів: запозичення практик високопродуктивних працівників, автоматизація рутинних операцій;
- впровадження сучасної мотиваційної системи, що включає: гнучку заробітну плату; програми професійного зростання; моральне заохочення (наставництво, публічне визнання, участь у проєктах);
- розвиток HR-аналітики: аналіз ефективності працівників, прогнозування плинності кадрів, персоналізоване навчання;
- система навчання й розвитку (рескілінг, апскілінг): курси підвищення кваліфікації; навчання суміжним спеціальностям; внутрішні бізнес-школи, тренінги soft skills; цифрові платформи управління знаннями;
- покращення умов праці через посилення заходів безпеки, охорону здоров'я, запобігання професійному вигоранню;
- удосконалення трудової дисципліни, нормування та контролю за використанням часу.

У сучасних умовах цифрової трансформації надзвичайно важливим є впровадження технологічних рішень, спрямованих на підвищення ефективності управління трудовим потенціалом підприємства. Така інтеграція дозволяє забезпечити оперативність управлінських рішень,

персоніфікацію підходів до розвитку персоналу, а також адаптацію підприємства до змін у зовнішньому середовищі.

Зокрема, до ключових технологічних напрямків належать (табл 1.2):

1. Впровадження ERP- та HRM-систем (SAP, Zoho People, BambooHR, 1С:Підприємство тощо) – дозволяє централізовано керувати всіма процесами, пов'язаними з персоналом: облік кадрів, розрахунок заробітної плати, графіки роботи, моніторинг продуктивності, управління навчанням і розвитком. Це мінімізує людський фактор в обробці даних і сприяє прозорості кадрової політики.

2. Автоматизація процесів адаптації та навчання працівників – включає використання платформ дистанційного навчання (LMS-системи, зокрема Moodle, Coursera for Business, Prometheus) для швидкого введення нових співробітників у курс справи, а також створення внутрішніх онлайн-курсів з підвищення кваліфікації. Такий підхід дозволяє скоротити терміни адаптації, підвищити мотивацію та знизити плінність кадрів.

3. Розвиток дистанційної зайнятості та впровадження гнучких графіків роботи – забезпечує можливість залучення фахівців із різних регіонів, у тому числі з числа внутрішньо переміщених осіб або тих, хто працює у гібридному форматі. Це дозволяє підприємствам адаптуватися до мобільності працівників і зменшити витрати на офісну інфраструктуру.

4. Цифрове планування робочого навантаження – передбачає застосування інструментів прогнозування обсягу робіт, автоматичного формування змін, оптимізації завантаженості співробітників з урахуванням їхніх компетенцій, втомлюваності та індивідуальних особливостей. Це

5. Таблиця 1.2

6. Сучасні цифрові інструменти управління трудовим потенціалом

Напрямок	Інструменти / Платформи	Функціональні можливості	Очікуваний ефект
ERP- та HRM-системи	SAP, Zoho People, BambooHR, 1С:Підприємство	Автоматизація обліку персоналу, управління зарплатою, графіками, кадровими процесами	Зниження адміністративного навантаження, покращення точності

Напрямок	Інструменти / Платформи	Функціональні можливості	Очікуваний ефект
			управлінських рішень
Системи адаптації та навчання (LMS)	Moodle, Coursera for Business, Prometheus, EdApp	Створення курсів, тестування, моніторинг прогресу, онлайн-адаптація новачків	Швидка інтеграція нових працівників, постійне професійне зростання
Гнучка та дистанційна робота	Slack, Microsoft Teams, Google Workspace, Trello	Командна співпраця, відеозустрічі, контроль задач, віддалене планування	Оптимізація витрат, залучення мобільного та віддаленого персоналу
Цифрове планування навантаження	Workday, Bitrix24, Asana	Автоматизоване формування змін, розподіл задач, планування навантаження за компетенціями	Балансування робочих ресурсів, зменшення перевантаження
Системи оцінювання і зворотного зв'язку	PeopleForce, Lattice, Culture Amp, 15Five	Оцінка KPI, 360-градусне оцінювання, опитування, трекінг цілей	Мотивація персоналу, підвищення залученості, прозорість у прийнятті рішень

сприяє зменшенню перевантаження персоналу, підвищенню точності виробничих планів та ефективному розподілу ресурсів.

7. Онлайн-оцінювання результативності та забезпечення зворотного зв'язку – за допомогою спеціальних платформ (наприклад, PeopleForce, Lattice, Culture Amp) керівники можуть регулярно оцінювати досягнення працівників за встановленими KPI, організувати 360-градусне оцінювання та проводити регулярні опитування задоволеності працею. Це створює підґрунтя для своєчасного реагування на зміни в настроях колективу та коригування управлінських рішень.

Таким чином, технологічна інтеграція не лише підвищує продуктивність працівників, а й формує нову якість управління трудовим потенціалом, в основі якого — гнучкість, прозорість, орієнтація на людину та її професійний розвиток.

На ефективність використання трудового потенціалу впливають фактори, які можна поділити на три основні групи (табл. 1.3):

1. Соціально-економічні фактори часто визначають стартові можливості персоналу. Наприклад, низький рівень освіти або слабе здоров'я працівників обмежує рівень кваліфікації та знижує продуктивність. Мотивація ж є ключовою умовою реалізації потенціалу, навіть за ідентичних технічних умов.

2. Матеріально-технічні фактори формують виробниче середовище, в якому реалізується трудовий потенціал. За наявності морально застарілого обладнання або дефіциту сировини навіть найвисококваліфікованіші працівники не зможуть продемонструвати високий результат. Особливу роль у сучасних умовах відіграє рівень цифровізації виробництва.

3. Організаційно-економічні фактори визначають, наскільки ефективно працівники взаємодіють із технікою, між собою та з керівництвом. Чітке планування, ефективне нормування праці, грамотне делегування обов'язків і гнучка система управління — усе це сприяє зниженню внутрішніх втрат і підвищенню продуктивності.

Таблиця 1.3

Фактори, що впливають на ефективність використання трудового потенціалу

Група факторів	Змістовна характеристика	Приклади
Соціально-економічні	Якість людського капіталу: рівень освіти, здоров'я, професійних навичок, культури праці.	рівень освіти, стан здоров'я, мотивація, вартість життя, демографічна ситуація
	Мотивація працівників: система матеріальних і нематеріальних стимулів, моральна атмосфера в колективі.	
	Демографічна ситуація: вікова структура, трудова міграція, мобілізація.	
	Життєвий рівень працівників: вартість життя, доступ до житла, транспорту, соціальних послуг.	
Матеріально-технічні	Технічний стан виробничого обладнання: його сучасність, автоматизація, наявність інновацій.	сучасність обладнання, доступ до ІТ-технологій, якість інфраструктури

Група факторів	Змістовна характеристика	Приклади
	Наявність і доступність ресурсів: сировини, енергії, інструментів.	
	ІТ-інфраструктура: комп'ютеризація, програмне забезпечення, цифрові сервіси підтримки праці.	
	Технологічний уклад підприємства: ступінь впровадження індустрії 4.0, цифрових систем управління.	
Організаційно-економічні	Якість управлінських рішень: стратегічне планування, кадрова політика, гнучкість менеджменту.	якість менеджменту, внутрішні комунікації, структура виробництва, система стимулювання праці
	Структура підприємства: її адаптивність, ієрархічна побудова, делегування повноважень.	
	Організація праці: режим роботи, внутрішній розподіл функцій, нормування, дисципліна.	
	Інвестиції в персонал: навчання, розвиток, кар'єрне зростання.	

Отже, усі три групи факторів є взаємозалежними. Наприклад, навіть найсучасніше обладнання (матеріально-технічний фактор) не забезпечить ефективної роботи без належного навчання персоналу (соціально-економічний фактор) і чіткого управління (організаційно-економічний фактор). Тому оптимізація використання трудового потенціалу повинна здійснюватися комплексно, з урахуванням усіх перелічених факторів.

Таким чином, ефективне використання трудового потенціалу на підприємствах є критичним фактором забезпечення конкурентоспроможності та стійкості економіки, особливо в умовах воєнного та післявоєнного періоду. Це потребує гнучких управлінських рішень, цифрової трансформації кадрових процесів, розвитку навчальних програм та посиленої уваги до мотивації і умов праці. Лише системний підхід до формування й розвитку трудового потенціалу дозволить забезпечити довгострокову продуктивність підприємств і відновлення економіки України в цілому.

Висновок до розділу 1

У результаті проведеного теоретичного аналізу встановлено, що трудовий потенціал підприємства є динамічною багатофакторною категорією, яка відображає сукупність трудових можливостей персоналу з урахуванням його чисельності, вікової структури, кваліфікації, освіти, досвіду, мотиваційних та психологічних характеристик. На відміну від понять «робоча сила» та «трудові ресурси», трудовий потенціал характеризується персоніфікованим, якісно наповненим змістом, що дозволяє оцінювати не лише кількісні, а й функціональні можливості працівників.

У сучасних умовах, особливо після початку повномасштабної війни 2022 року, актуалізувалося питання збереження, розвитку та відновлення трудового потенціалу, зокрема в регіонах, що зазнали втрат інфраструктури або кадрового складу через мобілізацію, евакуацію чи релокацію підприємств.

Ефективне використання трудового потенціалу є одним із головних факторів зростання продуктивності праці, підвищення ефективності використання фонду робочого часу, забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Це вимагає впровадження сучасних HR-технологій, цифрових інструментів управління персоналом, розвитку внутрішньої культури праці та підтримки гнучких моделей зайнятості.

Науковці пропонують три основні підходи до оцінки трудового потенціалу:

- витратний (орієнтований на оцінку вартості його формування та функціонування),
- результатний (виходить із ефекту від реалізації потенціалу в економічних показниках),
- порівняльний (аналізує співвідношення наявного і використаного потенціалу).

Ключовими групами факторів, що визначають рівень ефективності використання трудового потенціалу, є:

- соціально-економічні (якість людського капіталу, мотивація, демографічна ситуація);
- матеріально-технічні (рівень автоматизації, цифровізації, стан обладнання);
- організаційно-економічні (ефективність управління, структура виробництва, інвестиції у персонал).

Таким чином, формування та використання трудового потенціалу підприємства у XXI столітті вимагає комплексного підходу, що поєднує стратегічне управління людськими ресурсами, технологічні інновації, адаптивну організаційну модель і соціальну відповідальність роботодавця. Тільки за таких умов можливо забезпечити довгостроковий розвиток підприємства в умовах динамічного зовнішнього середовища.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ДПП «КРИВБАСПРОМВОДОПОСТАЧАННЯ»

2.1. Організаційно - економічна характеристика ДПП «Кривбаспромводопостачання»

Початок централізованого водопостачання м. Кривий Ріг було закладено у 1930 році, коли за спеціальним розпорядженням уряду було створено промисловий трест з водозабезпечення Донбасу та Криворіжжя — «Донбасводтрест». До його складу увійшло Криворізьке районне управління.

У 1932 році розпочалося будівництво Карачунівського водосховища місткістю 55,4 млн м³. Уже у 1939 році було завершено спорудження комплексу Карачунівських водопровідних об'єктів з добовою продуктивністю 48 тис. м³. Проведена у 1957 році реконструкція збільшила добову потужність очисних споруд до 208 тис. м³, а ємність водосховища — до 308 млн м³.

У 1957 році урядом СРСР було прийнято рішення про будівництво каналу Дніпро — Кривий Ріг, яке завершилося у 1961 році. Канал має пропускну здатність 41 м³/с, з розташованими на Південному водосховищі очисними спорудами потужністю 200 тис. м³/добу.

У 1962 році на базі Криворізького управління «Донбасводтресту» та дирекції з будівництва каналу було створено підприємство «Кривбаспромводопостачання», що забезпечувало зростаючі потреби промисловості та населення Криворіжжя у воді. Значно розширено також Радущанський водопровідний комплекс, який до 1985 року досяг потужності 700 тис. м³/добу.

2. Виробничо-технічний потенціал

На сьогодні підприємство експлуатує значну інфраструктуру об'єктів водопостачання, зокрема:

- 5 водосховищ (Карачунівське, Південне, Макортівське, Кресівське, Держинське) загальною місткістю 437 млн м³/рік;
- Канал Дніпро — Кривий Ріг довжиною 42 км і річною потужністю 929 млн м³;
- 2 комплекси очисних споруд з продуктивністю 950 тис. м³/добу;
- Магістральні водогони діаметром 500–1400 мм загальною протяжністю 540 км;
- 49 електропідстанцій загальною потужністю 102 тис. кВт, з річним споживанням 286 млн кВт·год;
- 3 телефонні станції, 102 км кабельних ліній зв'язку, 60 радіостанцій.

3. Організаційний статус та управління

З моменту заснування підприємство входило до складу Міністерства чорної металургії СРСР. У подальшому, після здобуття Україною незалежності, його діяльність координувалася Міністерством промислової політики, яке було ліквідовано у 2014 році.

Наразі підприємство перебуває у державній власності та функціонує як стратегічний об'єкт водопостачання, діяльність якого підлягає регулюванню профільними органами виконавчої влади у сферах енергетики, промисловості та інфраструктури.

ДПП «Кривбаспромводопостачання» включено до Переліку суб'єктів господарювання, що займають монопольне становище на ринку водопостачання регіону.

Підприємство забезпечує водопостачання у таких напрямках:

Напрямок	Частка від загального обсягу водопостачання
Питне водопостачання населення	57,6 %
Технічна вода для промислових потреб	37,2 %
Перекачка шахтних вод у шламосховища	5,2 %

Завдяки багатопрофільній структурі, підприємство обслуговує не лише місто Кривий Ріг, але й п'ять прилеглих сільських районів, а також стратегічні об'єкти промисловості (зокрема, гірничо-збагачувальні комбінати).

5. Актуальні виклики та перспективи розвитку

У зв'язку з повномасштабною агресією РФ у 2022 році, підприємство зіткнулося з новими викликами:

- загроза енергетичної нестабільності;
- потенційні ризики руйнування інфраструктури;
- мобілізація частини персоналу;
- необхідність екстреної релокації водозабезпечення у кризових ситуаціях.

Відповідно, було активізовано заходи з резервування систем водоподачі, підтримання аварійної інфраструктури, оптимізації енергоспоживання та забезпечення стабільності критичних процесів у періоди пікових навантажень.

Структуру послуг водопостачання ДПП «Кривбаспромводопостачання» по категоріях споживачів питної води наведено на рис. 2.1.

Як видно з рис.2.1, в структурі водопостачання по категоріях споживачів питної води найбільшим споживачем питної води є підприємства міської комунальної власності, їх частка в загальному обсязі споживання становить 74,4%.

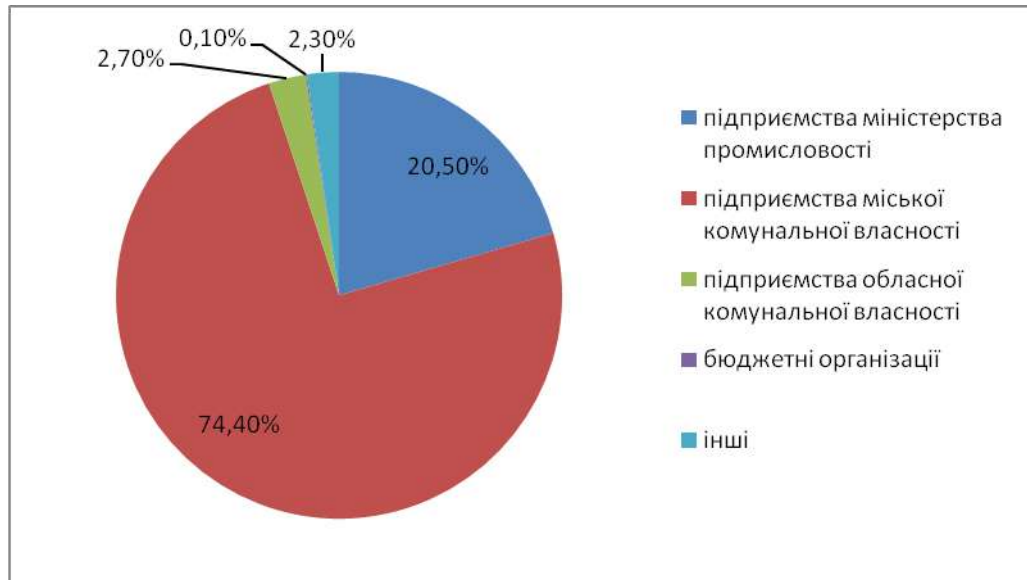


Рис. 2.1. Структура послуг водопостачання ДПП «Кривбаспромводопостачання» по категоріях споживачів питної води у 2022 р.

Структуру послуг водопостачання ДПП «Кривбаспромводопостачання» по категоріях споживачів технічної води наведено на рис. 2.2.

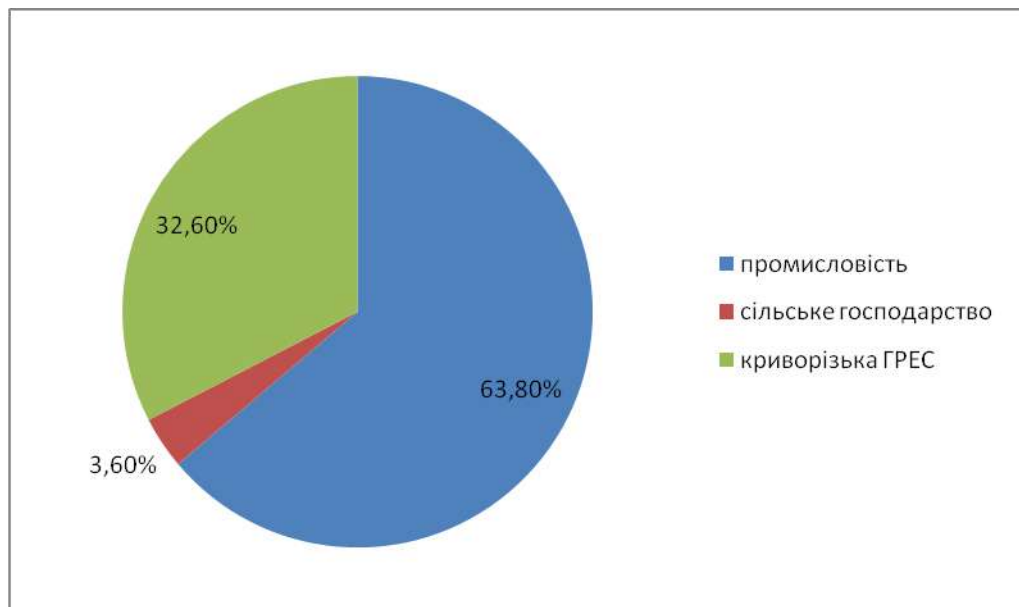


Рис. 2.2. Структура послуг водопостачання ДПП «Кривбаспромводопостачання» по категоріях споживачів технічної води у 2022 р.

Як свідчить рис. 2.1, в структурі споживачів технічної води найбільша частка належить промисловим підприємствам, частка яких становить 63,8%.

Основні техніко-економічні показники діяльності підприємства наведено в табл.2.1.

Аналіз динаміки техніко-економічних показників діяльності ДПП «Кривбаспромводопостачання» за період 2020–2022 років дозволяє оцінити реальні зміни у господарській, фінансовій та виробничій діяльності підприємства, виявити основні тенденції розвитку та проблемні аспекти. Узагальнені результати свідчать про неоднорідність динаміки, наявність як позитивних змін, так і негативних тенденцій, що потребують управлінського реагування.

У діючих цінах обсяг товарної продукції зріс з 87 155,6 тис. грн у 2020 році до 125 495 тис. грн у 2022 році, що становить позитивну динаміку +43,99 %. Обсяг реалізованої продукції демонструє аналогічну тенденцію — зростання на 42,67 % за той самий період. Проте аналіз у порівнянних цінах 2020 року показує протилежну картину: товарна продукція зменшилася на 5,68 %, що вказує на відсутність реального приросту виробництва і підтверджує вплив інфляційного чинника як основного джерела зростання номінальних показників.

Чисельність працівників основної виробничої діяльності змінювалась незначно: з 944 осіб у 2020 році до 1002 осіб у 2022 році, що становить приріст на 6,14 %. Ця динаміка вказує на стабільність кадрового складу, хоча збільшення чисельності не забезпечило аналогічного приросту продуктивності праці, що потребує додаткового управлінського аналізу.

Продуктивність праці, розрахована на основі товарної продукції у порівнянних цінах, становила:

- у 2020 році — 293,45 тис. грн/особу;
- у 2021 році — 278,51 тис. грн/особу (зниження на 5,1 %);
- у 2022 році — 312,58 тис. грн/особу (зростання на 12,2 % до попереднього року).

Таблиця 2.1

Основні техніко-економічні показники діяльності ДПП «Кривбаспромводопостачання» у 2020-2022 р.р.

Показники	Од. вим.	Роки			Відхилення, %		
		2020	2021	2022	2021/2020	2022/2021	2022/2020 відн.
Товарна продукція в діючих цінах	тис. грн.	87155,6	102550	125495	17,66	22,37	43,99
Товарна продукція в порівняних цінах 2020 р.	тис. грн.	87155,6	81046,78	82208,5	-7,01	1,43	-5,68
Реалізована продукція	тис. грн.	85586,8	100601,5	122106,6	17,54	21,38	42,67
Середньоспискова чисельність ПВП	чол.	944	941	1002	-0,32	6,48	6,14
Продуктивність праці ПВП	тис. грн./чол.	293,45	278,51	312,58	-6,72	-4,74	-11,14
Фонд оплати праці	тис. грн.	14212,3	17084,1	23524,8	20,21	37,7	65,52
Середньомісячна заробітна плата	грн.	11245	11800,2	11941	44,59	7,82	55,9
Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн.	238102,8	259297,8	280682	8,9	8,25	17,88
Ступінь зносу основних засобів	%	73,4	70,4	71,7	-	-	-
Фондовіддача основних засобів	коп./грн.	36,6	31,25	29,29	-14,62	-6,27	-19,97
Собівартість продукції	тис. грн.	78881,2	93847,2	119163	18,97	26,98	51,07
Витрати на 1 грн. товарної продукції	коп.	90,5	91,5	94,9	1,1	3,72	4,86
Прибуток	тис. грн.	8274,4	8703	6332	5,18	-27,24	-23,47
Рентабельність продукції	%	10,5	9,2	5,3	-	-	-
Рентабельність виробництва	%	3,5	3,3	2,2	-	-	-

Водночас з урахуванням фактичного обсягу товарної продукції в реальних цінах можна стверджувати, що реальна продуктивність праці залишається на рівні 2020 року, отже, має стагнаційний характер. Підвищення у 2022 році пояснюється інфляційним зростанням доходів, а не фактичним приростом обсягів виробництва.

Фонд оплати праці у 2020–2022 роках збільшився з 14 212,3 тис. грн до 23 524,8 тис. грн (+65,52 %). Середньомісячна заробітна плата працівників у цей же період зросла з 11 245 грн до 11 941 грн (+6,2 % у номінальному вимірі). З огляду на високу інфляцію, це свідчить про зниження реальної купівельної спроможності працівників і потребу у перегляді мотиваційної політики.

Середньорічна балансова вартість основних фондів зросла з 238 102,8 тис. грн до 280 682 тис. грн (+17,88 %), що свідчить про часткове оновлення активів. Однак цей приріст не вплинув позитивно на фондівдачу, що знизилась із 36,6 до 29,29 коп./грн (–19,97 %), що вказує на неефективне використання виробничого потенціалу підприємства.

Протягом аналізованого періоду ступінь зносу залишався критично високим — понад 70 %, що свідчить про фізичне старіння основних фондів і гостру потребу в їх модернізації або оновленні. Незначне зниження показника у 2021 році (до 70,4 %) не змінює загальної тенденції.

Собівартість зросла з 78 881,2 тис. грн до 119 163 тис. грн, що становить збільшення на 51,07 %. Витрати на 1 грн товарної продукції зросли з 90,5 до 94,9 коп. (+4,86 коп.), що вказує на погіршення витратної структури виробництва і потребу у внутрішній оптимізації витрат.

Обсяг прибутку підприємства скоротився з 8274,4 тис. грн до 6332 тис. грн (–23,47 %), а рентабельність продукції — з 10,5 % до 5,3 %, рентабельність виробництва — з 3,5 % до 2,2 %. Це свідчить про суттєве зниження фінансової ефективності діяльності підприємства, незважаючи на зростання грошових показників.

Результати аналізу свідчать, що підприємство демонструє зростання у номінальних обсягах виробництва, проте за реальними показниками має зниження ефективності використання трудових і матеріальних ресурсів. Основними проблемами залишаються:

- зношеність основних фондів;
- слабке зростання реальної продуктивності праці;
- погіршення рентабельності;
- зростання витрат на одиницю продукції.

Для покращення ситуації доцільно реалізувати заходи з модернізації інфраструктури, оптимізації виробничих процесів, впровадження сучасних технологій управління ресурсами та підвищення ефективності використання трудового потенціалу.

В умовах повномасштабної війни 2022 року особливо загострилася потреба у збереженні операційної стійкості підприємства, забезпеченні енергетичної безпеки, оновленні основних засобів та підвищенні ефективності використання трудового потенціалу.

Подальший розвиток підприємства має базуватися на модернізації інфраструктури, впровадженні цифрових технологій управління ресурсами, підвищенні гнучкості організаційної структури та активному залученні інвестицій у людський капітал.

Серйозним недоліком у роботі ДПП «Кривбаспромводопостачання», який призводить до скорочення обсягів реалізованої продукції, є втрати води в мережах, динаміку яких відображено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка втрат води при доставці її до споживачів, тис. м³

Показники	Роки			Відхилення,%		
	2020	2021	2022	2021/ 2020	2022/ 2021	2022/ 2020
Подано води в мережу	296944	355493,2	307045	19,72	-13,63	3,4
Обсяг реалізації	291599	348689	298700	19,58	-14,34	2,44
Втрати води	5345	6804,2	8345	27,3	22,64	56,13
Питома вага втрат, %	1,8	1,9	2,7	0,1	0,8	0,9

Як свідчить аналіз табл. 2.2, протягом аналізованого періоду частка втраченої води внаслідок високого ступеня зношеності основних засобів збільшується.

Якщо у 2020 р. частка втрат води становила 1,8%, то у 2022 р. цей показник становив 2,7%. Високий ступінь зносу основних засобів обумовлено недостатністю фінансування коштів на їх оновлення, що є яскравим підтвердженням тенденції, що склалася з оновленням основних засобів в цілому по Україні та по її окремих галузях.

Показники фінансового стану підприємства наведені у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Показники фінансового стану ДПП «Кривбаспромводопостачання»
у 2020-2022 р.р.**

Показники	Рекомендоване значення (тенденція)	Роки		
		2020	2021	2022
Коефіцієнт загальної ліквідності (покриття)	Збільшення > 1	0,9460	0,9562	0,8851
Коефіцієнт швидкої ліквідності	Збільшення 0,6-0,8	0,8984	0,9130	0,8414
Коефіцієнт платоспроможності	Збільшення >0,2	0,0007	0,0019	0,0035
Коефіцієнт концентрації власного капіталу (автономії)	Збільшення >0,5	0,3473	0,4230	0,3919
Коефіцієнт концентрації позичкового капіталу	Зменшення <0,5	0,6527	0,5770	0,6081
Коефіцієнт фінансового ризику (залежності)	Зменшення >1	2,7	2,22	2,16
Коефіцієнт маневреності	Збільшення >0,3	-0,1009	-0,059	-0,177
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	Збільшення	0,0003	0,0001	-0,039
Коефіцієнт рентабельності залученого капіталу	Збільшення	0,0001	0,0001	-0,027
Коефіцієнт рентабельності усього капіталу	Збільшення	0,0001	0,000	-0,016

Як свідчить табл. 2.7, ДПП «Кривбаспромводопостачання» є неліквідним підприємством, при чому на протязі аналізованого періоду показники цієї групи погіршуються.

Підприємство є залежним від зовнішніх джерел фінансування, частка власного капіталу незначно підвищується (з 0,34 до 0,39). У 2005 р. та 2021 р. як власний, так і залучений капітал були нерентабельними, а їх позитивний рівень є достатньо низький. Фінансовий ризик постійно збільшується.

Такий складний фінансовий стан підприємства обумовлюється, як нами було вже згадано, значною часткою дебіторської заборгованості, тобто відсутністю розрахунків за спожиті послуги з боку споживачів.

Проблема несплати комунальних платежів дуже гостро стоїть перед комунальними підприємствами України, і жодні спроби змусити боржників розрахуватися за спожиті послуги як на державному, так і на місцевому рівнях не дають позитивного результату.

Таким чином, ДПП «Кривбаспромводопостачання» дає змогу зробити висновок, що підприємство є стратегічно важливим інфраструктурним об'єктом регіонального значення, яке забезпечує водопостачання не лише для населення м. Кривого Рогу, а й для промислових підприємств, сільського господарства та прилеглих районів.

Підприємство має потужну технічну базу, до складу якої входять 5 водосховищ, два комплекси очисних споруд, канал Дніпро—Кривий Ріг, сотні кілометрів трубопроводів, власні електропідстанції, телекомунікаційна інфраструктура. Обсяги водопостачання становлять сотні мільйонів кубічних метрів на рік, що вказує на масштаб діяльності.

ДПП «Кривбаспромводопостачання» функціонує в умовах монопольного становища на ринку послуг з водопостачання, що підсилює відповідальність за надійність, якість та безперервність надання послуг. При цьому ступінь зносу основних засобів залишається високим, а складність обслуговування розгалуженої інфраструктури потребує впровадження інноваційних рішень в управлінні.

Перспективи розвитку підприємства:

1. Технічна модернізація та зниження зношеності інфраструктури: проведення поетапної реконструкції очисних споруд і насосних станцій;

заміна та оновлення магістральних водогонів для зниження втрат води та витрат енергії.

2. Цифрова трансформація: впровадження автоматизованих систем диспетчеризації, обліку та контролю за споживанням ресурсів; використання GIS-технологій для управління водогосподарськими об'єктами;

3. Енергозбереження та альтернативні джерела енергії: оптимізація енергоспоживання, модернізація електропідстанцій; Вивчення можливості встановлення сонячних або гібридних енергетичних систем для критичних об'єктів.

4. Підвищення кадрового потенціалу: запровадження сучасної системи HR-менеджменту; Навчання персоналу, залучення молодих спеціалістів, розвиток внутрішнього наставництва.

5. Гарантування безпеки в умовах загроз: створення резервних схем водопостачання на випадок надзвичайних ситуацій; Захист інфраструктури від можливих техногенних або воєнних впливів.

6. Розширення напрямів діяльності: надання супутніх послуг (водовідведення, очистка шахтних вод, технологічна вода для нових виробництв); можливість залучення грантів та інвестицій у рамках програм з відновлення та розвитку критичної інфраструктури.

Таким чином, попри складні обставини, пов'язані з воєнним станом та загальним технічним зношенням, ДПП «Кривбаспромводопостачання» має значний потенціал для стабільного функціонування та інноваційного розвитку. Реалізація стратегічних напрямів модернізації дозволить підприємству не лише зберегти свій статус провідного водопостачальника регіону, а й підвищити економічну ефективність та екологічну стійкість своєї діяльності.

2.2. Оцінка якості трудового потенціалу ДПП «Кривбаспромводопостачання»

Непересічного значення для підвищення ефективності функціонування підприємства має достатня їх забезпеченість персоналом, раціональне використання персоналу та, як слідство, високий рівень продуктивності праці. Так, від забезпечення підприємства персоналом та ефективності його використання залежить своєчасність виконання всіх видів робіт, ефективність використання обладнання і, як результат, виконання виробничої програми, собівартість та ряд інших економічних показників.

Основними задачами аналізу забезпеченості підприємства персоналом являються: оцінка забезпеченості персоналом в цілому та по окремих категоріях та професіях; визначення показників плинності персоналу та виявлення резервів його кращого використання.

Забезпеченість ДПП «Кривбаспромводопостачання» персоналом визначається шляхом порівняння фактичної кількості робітників по категоріях та професіях з їх плановою потребою (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Аналіз забезпеченості ДПП «Кривбаспромводопостачання» персоналом різних категорій у 2020-2022 р.р.

№ з/п	Категорії персоналу	2020 рік			2021 рік			2022 рік		
		план	факт	% забезп.	план	факт	% забезп.	план	факт	% забезп.
1	КПФТС, всього	282	282	100	260	258	99,2	263	266	101,1
1.1	Керівники	84	86	102,3	95	96	101,2	98	101	103,0
1.2	Професіонали	139	137	98,7	108	104	95,6	125	125	100,0
1.3	Технічні службовці	59	59	100,0	57	57	100,0	40	40	100,0
2	Робітники	662	662	100,1	668	683	102,2	723	736	101,8
	Разом	944	944	100	928	941	101,4	986	1002	101,6

Як свідчать дані табл. 2.8, на протязі аналізованого періоду штат персоналу підприємства був по різному укомплектованим у розрізі окремих категорій. Так, у 2020-2021 р.р. недоукомплектованість мала місце по

спеціалістах. Повна укомплектованість мала місце по службовцях. Особливого занепокоєння викликає фактичне перевищення планової чисельності по керівниках, яка мала місце на протязі всіх років.

Динамічно-структурний аналіз чисельності персоналу підприємства здійснимо на основі табл. 2.5.

Таблиця 2.5

**Динаміка фактичної чисельності персоналу ДПП
«Кривбаспромводопостачання» у 2020-2022 р.р.**

Категорії персоналу	Роки			Відхилення, %		
	2020	2021	2022	2021/ 2020	2022/ 2021	2022/ 2020
КПФТС, всього	282	258	266	-8,51	3,1	-5,67
в т.ч.						
керівники	86	96	101	11,63	5,21	17,4
професіонали	137	104	125	-24,1	20,19	-8,76
технічні службовці	59	57	40	-3,39	-29,8	-32,2
Робітники	662	683	736	3,17	7,76	11,18
Разом	944	941	1002	-0,32	6,48	6,14

За даними табл. 2.5 загальна кількість працівників протягом періоду, що розглядається, зросла на 6,47% за рахунок збільшення керівників на 17,4% та робітників на 11,18%. Натомість, чисельність спеціалістів, професіоналів та службовців скоротилася відповідно на 8,76% та 32,2%.

Важливим в оцінці ефективності використання трудового потенціалу є якісна характеристика складу персоналу за віком, статтю та рівнем освіти (табл. 2.6).

Як свідчить табл. 2.6, щодо структури персоналу у розрізі категорій слід відзначити позивні зміни, які знайшли свій прояв у скорочення частки КПСС на 3,3% та збільшенні частки робітників на 3,3%. Але при цьому негативним слід вважати збільшення частки керівників.

Таблиця 2.6

Якісна оцінка структури трудового потенціалу ДПП «Кривбаспромводопостачання» у 2020-2022 р.р.

Показники	Од. вим.	Роки			Відхилення					
		2020	2021	2022	2021/2020		2022/2021		2022/2020	
					абс.	відн.	абс.	відн.	абс.	відн.
1. Середньооблікова чисельність персоналу	чол.	944	941	1002	-3	-0,32	61	6,48	58	6,14
2. Структура ПВП: - робітники	%	70,1	72,6	73,4	2,5	х	0,8	х	3,3	х
- керівники, професіонали	%	23,6	21,3	22,6	-2,3	х	1,3	х	-1	х
- технічні службовці	%	6,3	6,1	4,0	-0,2	х	-2,1	х	-2,3	х
3. Статтєва структура: - чисельність жінок	чол.	346	349	367	3	0,87	18	5,16	21	6,07
питома вага в загальній чисельності	%	36,7	37,1	36,7	0,4	х	-0,4	х	0	х
- чисельність чоловіків	чол.	598	592	635	-6	-1,0	43	7,26	37	6,19
питома вага в загальній чисельності	%	63,3	62,9	63,3	-0,4	х	0,4	х	0	х
4. Освітня структура: чисельність працівників,										
що мають : -неповну та базову вищу освіту	чол.	126	128	185	2	1,59	57	44,53	59	46,83
питома вага в загальній чисельності	%	13,4	13,6	18,5	0,2	х	4,9	х	5,1	х
-повну вищу освіту	чол.	141	162	181	21	14,89	19	11,73	40	28,37
питома вага в загальній чисельності	%	14,9	17,2	18,1	2,3	х	0,9	х	3,2	х
5. Вікова структура: чисельність працівників										
віком: -50-59рр.	чол.	564	563	606	-1	-0,18	43	7,64	42	7,45
питома вага в загальній чисельності	%	59,8	59,8	60,5	0	х	0,7	х	0,7	х
-15-49 рр	чол.	273	321	312	48	17,58	-9	-2,8	39	14,29
питома вага в загальній чисельності	%	28,9	34,1	31,1	5,2	х	-3	х	2,2	х
з них молодь (15-24-28 рр)	чол.	355	165	242	-190	-53,52	77	46,67	-113	-31,83
питома вага в даній категорії працівників	%	37,6	17,5	24,1	-20,1	х	6,6	х	-13,5	х

Статєва структура персоналу є адаптованою до умов роботи у даному виробничому підрозділі, відповідно частка чоловіків є превалюючою (63%), і в динаміці має тенденцію до збільшення. Натомість, частка жінок є значно меншою (36,7%) і також має тенденцію до збільшення.

Освітня структура трудового потенціалу говорить про те, що частка працівників з повною вищою освітою збільшується, а її абсолютний розмір дозволяє зробити висновок про те, що не всі працівники АУП мають вищу освіту. Прогноз даного показника говорить про те, що надалі частка працівників з вищою освітою буде збільшуватися за рахунок працівників, які на сьогодні мають неповну вищу освіту. Тобто, освітня структура трудового потенціалу підприємства є задовільною.

Вікова структура трудового потенціалу підприємства говорить про його старіння, оскільки частка найбільш працездатного персоналу у віці 29-49 р.р. стрімко зменшується: з 37,6% у 2020 р. до 24,1% у 2022 р. Превалювання частки працівників у віці 50-59 р.р. і зумовило високий показник середнього стажу роботи працівників.

На структуру персоналу впливає рух персоналу, аналіз якого наведено в табл.2.7.

Аналіз табл. 2.7 показує, що упродовж аналізованого періоду на підприємстві відбувається здебільшого оновлення персоналу, про що говорить перевищення коефіцієнту обороту з приймання персоналу над коефіцієнтом обороту з вибуття персоналу. Цей процес вплинув на збільшення частки працівників у віці 15-49 років, що говорить про омолодження колективу, хоча проблема старіння персоналу залишається актуальною.

Коефіцієнт постійності персоналу збільшується упродовж аналізованого періоду з 52% до 75%, що створює умови для підвищення продуктивності праці персоналу.

Таблиця 2.7

Аналіз стабільності трудового потенціалу ДП «Кривбаспромводопостачання» у 2020-2022 р.р.

Показники	Од. вим..	Роки			Відхилення по роках					
		2020	2021	2022	2021/2020		2022/2021		2022/2020	
					Абс.,+/-	Відн,%	Абс.,+/-	Відн,%	Абс.,+/-	Відн,%
Чисельність працівників на початок року	чол.	1000	888	994	-112	-11,2	106	11,94	-6	-0,6
Чисельність звільнених працівників в т.ч. за власним бажанням і за ініціативою адміністрації	чол.	100	77	55	-23	-23,0	-22	-28,57	-45	-45,0
		2	6	51	4	200,0	45	750,0	49	2450,0
Чисельність прийнятих працівників	чол.	10	189	122	179	1790,0	-67	-35,45	112	1120,0
Чисельність працівників на кінець року	чол.	888	994	1010	106	11,94	16	1,61	122	13,74
Середньоспискова чисельність працівників	чол.	944	941	1002	-3	-0,32	61	6,48	58	6,14
Чисельність працівників, які пропрацювали увесь рік	чол.	667	854	995	187	28,04	141	16,51	328	49,18
Коефіцієнт обороту з вибуття персоналу	-	0,1	0,08	0,1	-0,02	-20,0	0,02	25,0	0	0
Коефіцієнт обороту з приймання персоналу	-	0,01	0,2	0,12	0,19	1900,0	-0,08	-40,0	0,11	1100,0
Коефіцієнт плинності персоналу	-	0,108	0,088	0,1	-0,02	-18,52	0,012	13,64	-0,008	-7,41
Коефіцієнт стабільності складу персоналу	-	0,52	0,66	0,75	0,14	26,92	0,09	13,64	0,23	44,23

Узагальнюючим показником оцінки трудового потенціалу підприємства є аналіз його кваліфікаційного рівня, який здійснюється на основі визначення середнього тарифного розряду робітників та відповідності кваліфікації робітників ступеню складності виконуваних ними робіт (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

**Кваліфікаційний склад потенціалу технологічного персоналу ДПП
«Кривбаспромводопостачання» у 2020-2022 р.р.**

Розряд	Роки			Відхилення, %		
	2020	2021	2022	2021/ 2020	2022/ 2021	2022/ 2020
1 розряд	7	7	-	0	-	-
2 розряд	10	9	5	-10,0	-44,44	-50,0
3 розряд	81	92	63	13,58	-31,52	-22,22
4 розряд	171	186	189	8,77	1,61	10,53
5 розряд	222	210	227	-5,41	8,1	2,25
6 розряд	161	179	252	11,18	40,78	56,52
Середній тарифний розряд	4,57	4,64	4,89	1,53	5,39	7,0

Аналіз кваліфікаційного рівня робітників підприємства свідчить про постійне підвищення середнього тарифного розряду робітників, але в цілому такий кваліфікаційний рівень не є достатнім.

Оцінку кваліфікаційного рівня управлінського персоналу підприємства було здійснено експертним шляхом на основі обробки результатів анкетування, результати якого наведено в дод. Д. Оцінювання запропонованих критеріїв здійснювалося респондентами за шкалою від 0-5 балів, тобто 0 – відсутність даного вміння, 5 – компетентнісне володіння даним вмінням. Узагальнені результати оцінки наведено в табл. 2.9.

Як свідчать дані табл. 2.9, в цілому потенціал управлінського персоналу є достатнім, але доцільним є покращити свій організаційно-управлінський рівень за рахунок набуття вміння створювати соціальний клімат та вміння морального та матеріального стимулювання підлеглих, а

також покращити індивідуально-особистості характеристики за рахунок вміння бути турботливим за підлеглих.

Таблиця 2.9

**Результати оцінки потенціалу управлінського персоналу ДПП
«Кривбаспромводопостачання», бали***

Критерії оцінювання	Представники АУП							
	Директор		Головний інженер		Головний механік		Головний енергетик	
	макс.	факт	макс.	факт.	макс.	факт.	макс	факт.
1.Організаційно-управлінські характеристики, разом	55	45	55	45	55	40	55	37
в т.ч. – вміння організувати колектив	5	5	5	5	5	5	5	4
- уміння розробки, постановки та доведення до підлеглих цілей діяльності	5	5	5	5	4	4	4	4
- уміння створення соціального клімату	5	4	5	4	5	3	5	3
- уміння морального та матеріально стимулювання підлеглих	5	3	5	3	5	3	5	3
2. Індивідуально-особистості характеристики, разом	90	84	90	84	90	81	90	76
в т.ч. - вимогливість	5	5	5	5	5	5	5	5
- професійна підготовка	5	5	5	5	5	5	5	5
- турботливість за підлеглих	5	3	5	3	5	3	5	3
Разом	145	129	145	129	145	121	145	113
Коефіцієнт реалізації здібностей	-	0,89	-	0,89	-	0,83	-	0,78

* - опитування проводилося серед спеціалістів, службовців та робітників, провідних фахівців ДПП «Кривбаспромводопостачання» у період з 12.05.2025 р. по 16.05 2025 р.

Так, низький рівень вміння створювати соціальний клімат в колективі та невміння бути турботливим за підлеглих обумовлює збільшення плинності персоналу, а невміння правильного матеріального та морального стимулювання підлеглих призводить до зниження ефективності витрат на трудовий потенціал, зниження продуктивності праці.

Отже аналіз якості трудового потенціалу ДПП «Кривбаспромводопостачання» показав на достатню забезпеченість підприємства персоналом майже всіх категорій. Слід відзначити позивні

зміни у структурі персоналу у розрізі їх категорій, які знайшли свій прояв у скорочення частки КПФТС та збільшенні частки робітників, але при цьому негативним слід вважати збільшення частки керівників. Статева структура персоналу є адаптованою до умов роботи у даному виробничому підрозділі, відповідно частка чоловіків є превалюючою, і в динаміці має тенденцію до збільшення. Вікова структура трудового потенціалу підприємства говорить про його старіння. Освітня структура трудового потенціалу підприємства є задовільною. Кваліфікаційний рівень технологічного персоналу з огляду на середній тарифний розряд є недостатнім, а кваліфікаційний рівень управлінського персоналу є достатнім, але доцільним є покращення його організаційно-управлінського рівня за рахунок набуття вміння створювати соціальний клімат та вміння морального та матеріального стимулювання підлеглих, а також покращити індивідуально - особистості характеристики за рахунок вміння бути турботливим за підлеглих.

В наступному підрозділі визначимо ефективність використання трудового потенціалу аналізованого підприємства.

2.3. Оцінка ефективності використання трудового потенціалу підприємства та діагностика резервів її підвищення

Важливою складовою оцінки трудового потенціалу підприємства є оцінка ефективності витрат на його формування. Вартісна оцінка трудового потенціалу за методикою Ареф'євої О. та Коренкова О. наведена в табл. 2.10.

Як свідчать дані табл. 2.10, вартість трудового потенціалу підприємства зростає значними темпами. Так, за аналізований період вартість трудового потенціалу зросла на 69,09%. Витрати на одиницю живої праці зростають меншими темпами (59,3), а віддача від цих витрат зменшується на 14,9%, що свідчить про неефективність витрат на трудовий потенціал.

**Аналіз ефективності використання трудового потенціалу ДПП
«Кривбаспромводопостачання» на основі його вартісної оцінки**

Показники	Од. вим.	Роки			Відхилення, %		
		2020	2021	2022	2021/ 2020	2022/ 2021	2022/ 2020
Витрати на оплату праці	тис. грн.	14459	17191,3	23724	18,9	38,0	64,08
Витрати на соціальне страхування	тис. грн.	5304	6422,8	8994	21,09	40,03	69,57
Витрати на охорону праці	тис. грн.	1156,21	1936,7	2654,2	67,5	37,05	129,56
Вартість трудового потенціалу	тис. грн.	20919,21	25550,8	35372,2	22,14	38,44	69,09
Вартість одиниці живої праці	тис. грн./чол.	22,16	27,15	35,3	22,52	30,02	59,3
Вартість трудового потенціалу на 1 грн. товарної продукції	грн./грн.	0,24	0,249	0,281	3,75	12,85	17,08
Віддача витрат на трудовий потенціал	грн./ грн.	4,16	4,01	3,54	-3,61	-11,72	-14,9
Коефіцієнт співвідношення темпів зростання продуктивності праці працівників та питомих витрат на трудовий потенціал	-	0,76	0,69	0,52	-9,21	-24,64	-31,58

З огляду на постійне зниження рівня продуктивності праці та значне зростання питомих витрат на одного працівника співвідношення між цими показниками має тенденцію до якісного погіршення.

Для оцінки ефективності використання трудового потенціалу підприємства важливим є аналіз його забезпечення засобами виробництва, який реалізується через розрахунок фондового аналогу (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

**Аналіз ефективності використання трудового потенціалу ДПП «Кривбаспромводопостачання» на основі
фондового аналогу персоналу**

Показники	Од. вим..	Роки			Відхилення по роках, %		
		2020	2021	2022	2021/2020	2022/2021	2022/2020
Товарна продукція в діючих цінах	тис. грн.	87155,6	102550	125495	17,66	22,37	43,99
Товарна продукція в порівняних цінах	тис. грн.	87155,6	81046,78	82208,5	-7,01	1,43	-5,68
Середньооблікова чисельність працівників	чол.	944	941	1002	-0,32	6,48	6,14
Продуктивність праці одного працівника	тис. грн./чол.	293,45	278,51	312,58	-6,72	12,23	6,52
Фондоозброєність праці одного працівника	тис. грн./чол.	252,2	275,5	280,1	9,24	1,67	11,06
Фондовий аналог персоналу	тис. грн.	110,9	100,85	87,56	-9,06	-13,18	-21,05
Потенціал персоналу	тис. грн.	15703,44	14234,98	13160,27	-9,35	-7,55	-16,19
Коефіцієнт реалізації можливостей трудового потенціалу по товарній продукції в діючих цінах	-	5,55	7,2	9,53	29,73	32,36	71,71
Коефіцієнт реалізації можливостей трудового потенціалу по товарній продукції в порівняних цінах	-	5,55	5,69	6,24	2,52	9,67	12,43

Як свідчить табл. 2.11, потенціал персоналу ДПП «Кривбаспромводопостачання» упродовж аналізованого періоду постійно зменшується і в цілому відбулося його зменшення на 16,19%. Це сталося внаслідок зменшення фондового аналогу персоналу, оскільки темпи зростання фондоозброєності працівників зменшувалися, а темпи зміни продуктивності праці мали від'ємні значення.

Не дивлячись на це, ефективність використання трудового потенціалу через його фондовий аналог підвищувалася.

Висновок до розділу 2

У другому розділі було здійснено комплексний аналіз ефективності використання трудового потенціалу ДПП «Кривбаспромводопостачання» у контексті його організаційно-економічного стану, кадрового забезпечення, кваліфікаційної структури, рівня продуктивності та рентабельності персоналу.

Підприємство виступає стратегічно важливим елементом інфраструктури Криворізького промислового регіону, забезпечуючи понад пів мільярда кубічних метрів води на рік, у тому числі питної, технічної та води для шахтних потреб. Незважаючи на масштабність діяльності та значну ресурсну базу, результати аналізу вказують на низку проблемних зон.

По-перше, динаміка техніко-економічних показників засвідчує номінальне зростання обсягів виробництва у поточних цінах, що обумовлено інфляцією, проте в реальному вираженні (у порівнянних цінах) обсяги залишаються майже незмінними або навіть скорочуються. Аналогічна ситуація спостерігається і з продуктивністю праці, яка фактично стагнує.

По-друге, структурно-кадровий аналіз засвідчив, що підприємство є забезпеченим персоналом, але має певні дисбаланси. Частка керівників зросла, водночас кількість технічних службовців скоротилася, а кваліфікаційний рівень виробничого персоналу вимагає підвищення. Вікова структура персоналу вказує на процеси «старіння», незважаючи на окремі зрушення в омолодженні.

По-третє, фінансові показники демонструють нестійкість: рентабельність продукції та виробництва зменшується, прибуток скорочується, підприємство потерпає від значного зносу основних засобів та збільшення втрат води. Рівень оплати праці зростає повільно і не компенсує інфляційного тиску, що знижує мотивацію персоналу.

Крім того, аналіз показав зниження ефективності витрат на трудовий потенціал. Хоча обсяги витрат на оплату праці, охорону праці та соціальне страхування суттєво зросли, їхня віддача зменшилася, що підтверджує необхідність оптимізації управління людськими ресурсами.

Незважаючи на це, коефіцієнт реалізації трудового потенціалу продемонстрував позитивну динаміку. Це свідчить про наявність внутрішніх резервів ефективності, які можливо активізувати за допомогою модернізації виробничої бази та впровадження сучасних систем управління.

Таким чином, перспективи розвитку підприємства полягають у:

- модернізації технічної інфраструктури та зниженні рівня зносу основних засобів;
- впровадженні цифрових рішень у сфері обліку, диспетчеризації та управління персоналом;
- підвищенні кваліфікації працівників, формуванні кадрового резерву;
- зменшенні витратної складової за рахунок підвищення енергоефективності та автоматизації;
- налагодженні тарифної та розрахункової політики з метою зменшення дебіторської заборгованості.

В умовах воєнного стану додатковими пріоритетами стають забезпечення операційної безпеки, створення резервних систем водоподачі та збереження кадрового потенціалу.

У наступному розділі буде представлено конкретні організаційно-технічні заходи, спрямовані на реалізацію виявлених резервів підвищення ефективності використання трудового потенціалу.

РОЗДІЛ 3

ОБГРУНТУВАННЯ НАПРЯМКІВ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ДПП «КРИВБАСПРОМВОДОПОСТАЧАННЯ»

3.1. Розробка системи заходів, спрямованих на підвищення ефективності використання трудового потенціалу на підприємстві

У сучасних умовах соціально-економічної нестабільності, впливу воєнного стану та пошкодження критичної інфраструктури, першочергового значення набуває питання ефективного та гнучкого використання трудового потенціалу підприємств стратегічної сфери. Одним із таких підприємств є ДПП «Кривбаспромводопостачання», яке забезпечує безперебійне водопостачання для населення, промислових споживачів і сільськогосподарських об'єктів регіону. З огляду на це, актуальним є розроблення дієвої системи заходів, спрямованих на підвищення ефективності використання трудового потенціалу підприємства.

Передусім необхідно вирішити проблему невідповідності рівня використання трудового потенціалу можливостям підприємства. Це передбачає активізацію внутрішніх резервів, оптимізацію кадрової структури, стимулювання професійного розвитку персоналу, а також впровадження сучасних цифрових інструментів управління трудовими ресурсами.

Удосконалення використання трудового потенціалу доцільно здійснювати за такими напрямками:

- забезпечення ефективного використання кваліфікаційного, професійного, вікового та інтелектуального потенціалу працівників;
- оптимізація чисельності управлінського персоналу відповідно до обсягу виробничої діяльності;

- формування резерву кадрів і створення системи професійного навчання, що охоплює різні рівні працівників підприємства;
- впровадження гнучких форм організації праці та дистанційної зайнятості;
- цифровізація обліку персоналу та автоматизація управління трудовими ресурсами.

З метою покращення організаційної структури підприємства та підвищення ефективності управління пропонується розробити прогнозну модель чисельності керівників. Така модель дозволить співвідносити обсяг виробництва з оптимальною кількістю керівного персоналу. Це сприятиме зниженню навантаження на фонд оплати праці, підвищенню результативності управлінських рішень та забезпеченню більшої керованості процесами.

За результатами аналізу структури персоналу у розрізі категорій в ДПП «Кривбаспромводопостачання» нами було виявлено, що частка керівників хоча і зменшується упродовж аналізованого періоду, але є доволі значною, а темпи зростання чисельності даної категорії персоналу є вищими за темпи зростання робітників. Крім того, фактична чисельність керівників є вищою за її плановий рівень на 3%. Для оптимізації структури персоналу у розрізі категорій нами пропонується удосконалити механізм планування чисельності керівників, тобто при плануванні чисельності керівників на наступний рік нами пропонується врахувати співвідношення між темпами зростання чисельності цієї категорії персоналу та темпами зростання обсягу товарної продукції в порівняних цінах на 1-го керівника. Аналіз вихідних умов для планування чисельності керівників та їх екстраполяційне прогнозування наведено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Аналіз вихідних умов для планування чисельності керівників та їх екстраполяційне прогнозування у ДПП «Кривбаспромводопостачання»

Показники	Фактичні темпи росту, %			Прогнозні темпи росту, %		
	2020	2021	2022	1-й плановий рік	2-й плановий рік	3-й плановий рік
Обсяг товарної продукції в порівняних цінах	-3,2	-7,01	1,43	1,4	1,3	1,37
Чисельність керівників	10,5	11,63	5,21	4,9	9,9	4,5
Обсяг товарної продукції в порівняних цінах на 1-го керівника	-2,3	-16,6	-3,5	-3,8	-3,9	-4,0

Як свідчить табл. 3.1, як фактичні, так і прогнозовані темпи змін обсягу товарної продукції в порівняних цінах є набагато меншими, ніж темпи збільшення чисельності керівників. Але при цьому більш показовим є співвідношення між темпами зростання чисельності керівників та їх продуктивністю праці. За результатами досліджень при значних темпах збільшення чисельності керівників рівень їх продуктивності праці знижується.

Важливим є також аналіз індексів, які відображають співвідношення між чисельністю керівників та чисельністю робітників, а також співвідношення між чисельністю керівників та службовців (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Визначення фактичного рівня керованості персоналу ДПП «Кривбаспромводопостачання» у 2020-2022 р.р.

Показники	Роки			Відхилення, %		
	2020	2021	2022	2021/2020	2022/2021	2022/2020
Індекс керованості робітників	0,13	0,14	0,137	0,01	-0,003	0,007
Індекс керованості спеціалістів, професіоналів та службовців	0,438	0,596	0,612	0,158	0,016	0,174
Індекс керованості персоналу підприємства	0,1	0,176	0,112	0,076	-0,064	0,012

Як свідчить табл. 3.2, на протязі аналізованого періоду збільшується індекс керованості різними групами персоналу, тобто збільшується питома кількість керівників по відношенню до різних груп персоналу підприємства. Особливо це стосується такої групи персоналу як професіонали, спеціалісти та службовці. Виходячи з того, що підприємство не укомплектоване спеціалістами доцільним є переведення певної частки керівників у категорію професіоналів або спеціалістів.

Суттєвим резервом зростання ефективності використання трудового потенціалу є активізація участі персоналу у процесах модернізації та впровадження інновацій. Необхідно створити умови для трансформації знань, досвіду та ініціативи працівників у реальні інноваційні зміни. У цьому контексті слід стимулювати творчу активність, надавати підтримку проектним ініціативам, формувати інститути внутрішнього наставництва.

У сучасних умовах особливої актуальності набуває впровадження цифрових рішень для управління трудовим потенціалом. Доцільним є застосування ERP- та HRM-систем (зокрема SAP, BambooHR, Zoho People), які дозволяють автоматизувати процеси кадрового обліку, адаптації, навчання, планування навантаження, онлайн-оцінки ефективності персоналу та забезпечення зворотного зв'язку. Цифровізація дає можливість своєчасно реагувати на зміну потреб підприємства та забезпечити оперативне управління персоналом.

Окремої уваги заслуговує розробка системи безперервного професійного навчання. Вона має включати не лише формальне підвищення кваліфікації через курси й тренінги, а й неформальні підходи: менторство, внутрішнє консультування, участь у міжфункціональних проектах. Доцільно створити електронну навчальну платформу (LMS), що дозволить проводити модульне навчання, відслідковувати результати та індивідуалізувати траєкторії розвитку працівників.

Ефективне використання трудового потенціалу неможливе без належної системи мотивації. Сучасна мотиваційна модель має базуватися на

поєднанні матеріальних (зарплатних) і нематеріальних стимулів, серед яких – визнання досягнень, просування по службі, участь у прийнятті рішень, навчання та розвиток, гнучкий графік роботи тощо. Такий підхід дозволяє формувати високий рівень залученості та лояльності персоналу.

З огляду на виклики воєнного часу, особливого значення набуває стабілізація кадрового складу, запобігання відтоку кваліфікованих працівників, підтримка трудової мобільності. Необхідно забезпечити соціальні гарантії, гнучкі механізми працевлаштування, а також захист працівників, які залучені до критичної інфраструктури.

Таким чином, удосконалення використання трудового потенціалу ДПП «Кривбаспромводопостачання» повинно відбуватись на основі інтеграції управлінських, технологічних та соціальних підходів. Комплекс реалізованих заходів сприятиме підвищенню ефективності діяльності підприємства, забезпеченню стійкості в умовах змін та формуванню трудового потенціалу нового покоління.

Запропоновані заходи передбачають інтеграцію організаційних і технічних рішень, спрямованих на посилення ефективності використання трудового потенціалу, зокрема:

Організаційні заходи:

- оптимізація чисельності керівного персоналу на основі прогнозної моделі відповідно до обсягу виробництва;
- запровадження сучасної системи мотивації, яка включає матеріальні та нематеріальні стимули;
- формування кадрового резерву та впровадження менторських програм для розвитку молодих спеціалістів;
- впровадження гнучких режимів роботи (гнучкий графік, часткова зайнятість, дистанційна праця);
- створення системи безперервного професійного навчання з урахуванням індивідуальних траєкторій розвитку персоналу;

- зміцнення системи соціального захисту персоналу в умовах воєнного стану.

Технічні заходи:

- впровадження HRM- та ERP-систем (BambooHR, SAP, Zoho People) для автоматизації кадрових процесів;
- створення електронної навчальної платформи (LMS) для дистанційного навчання і оцінки персоналу;
- цифровізація обліку трудового потенціалу, включаючи автоматизоване планування навантаження, атестацію та контроль ефективності працівників;
- підвищення рівня інформатизації управлінських процесів за допомогою внутрішніх онлайн-сервісів (портал працівника, автоматизовані заявки, електронний документообіг);
- впровадження технічних рішень для енергоефективності на робочих місцях та у виробничих підрозділах.

Таблиця 3.3

**Класифікація заходів з підвищення ефективності використання
трудоного потенціалу за рівнями впровадження**

Рівень впровадження	Організаційні заходи	Технічні заходи
Короткострокові (до 1 року)	Оптимізація чисельності керівного персоналу	Впровадження базових HRM-рішень для кадрового обліку
	Запровадження нової системи мотивації	Автоматизація планування навантаження
	Гнучкі графіки роботи та часткова зайнятість	
Середньострокові (1–3 роки)	Формування кадрового резерву	Створення електронної платформи навчання (LMS)
	Впровадження системи наставництва та менторства	Цифровізація процесів оцінки ефективності персоналу
	Безперервне навчання працівників через LMS	
Стратегічні (понад 3 роки)	Розвиток інститутів внутрішнього консультування	Повноцінне впровадження ERP-систем (SAP, Zoho People)

Рівень впровадження	Організаційні заходи	Технічні заходи
	Побудова стійкої кадрової політики в умовах турбулентності	Внутрішні онлайн-сервіси (електронний документообіг, портали працівника)
	Соціальні гарантії та підтримка в умовах війни	Впровадження енергоефективних рішень на робочих місцях

Комплексна реалізація вказаних заходів дозволить суттєво підвищити рівень адаптивності кадрової системи до змін у зовнішньому середовищі, покращити результативність управління персоналом, активізувати внутрішні резерви трудового потенціалу та забезпечити безперервне функціонування підприємства навіть в умовах кризових явищ.

Розрахунок доцільності впровадження запропонованих заходів буде здійснено в наступному підрозділі.

3.2. Ресурсне та організаційне обґрунтування розроблених пропозицій, оцінка їх соціально-економічної ефективності та вплив на ефективність діяльності підприємства

У цьому підпункті здійснюється обґрунтування доцільності впровадження запропонованих заходів із підвищення ефективності використання трудового потенціалу ДПП «Кривбаспромводопостачання» з урахуванням виявлених проблем, результатів аналізу у розділі 2, а також доступності ресурсів. Розглядаються організаційні аспекти реалізації заходів, потреба у фінансуванні та очікуваний соціально-економічний ефект.

Для реалізації запропонованих заходів передбачається створення робочої групи з представників HR-відділу, бухгалтерії, IT-відділу та керівників підрозділів. Першочерговим завданням є впровадження базової HRM-системи з інтеграцією в облік персоналу. Етапність реалізації дозволяє уникнути надмірного навантаження на бюджет підприємства і забезпечити поступове охоплення працівників новими підходами до організації праці.

**Характеристика заходів щодо підвищення ефективності використання
трудового потенціалу та їх обґрунтування за результатами аналізу**

№	Заходи	Характеристика заходу	Проблема, яку вирішує	Зв'язок з аналізом об'єкту дослідження
1	Оптимізація чисельності керівного персоналу	Прогнозне планування керівного складу з урахуванням обсягу виробництва	Нерівномірне управлінське навантаження, перевитрати фонду ЗП	Виявлено зростання чисельності КПФТС без приросту обсягів продукції
2	Впровадження HRM-системи	Автоматизація кадрового обліку, адаптації, оцінки та навчання	Повільна адаптація персоналу, низький контроль ефективності	Аналіз показав невідповідність потенціалу фактичному результату праці
3	Створення електронної платформи навчання (LMS)	Платформа для дистанційного, модульного навчання з фіксацією прогресу	Відсутність системного підходу до підвищення кваліфікації	Виявлено низький темп приросту продуктивності праці
4	Запровадження гнучких режимів праці	Дистанційна робота, зміна графіків, часткова зайнятість	Низька мотивація, втрата персоналу в умовах воєнного часу	Аналіз підтвердив нестабільність чисельності персоналу, ріст навантаження
5	Мотиваційна програма	Комбінування матеріального і нематеріального стимулювання	Зниження лояльності персоналу, виснаження трудового ресурсу	Рентабельність праці у 2022 знизилась попри зростання зарплати

Захід 1. Впровадження HRM-системи (наприклад, BambooHR)

Метою цього заходу є автоматизація ключових процесів управління персоналом, зокрема: ведення кадрового обліку, адаптації нових працівників, моніторингу ефективності праці, формування внутрішньої статистики та забезпечення зворотного зв'язку між працівниками й адміністрацією підприємства.

Проблема, яку має вирішити впровадження HRM-системи, полягає у значному обсязі ручної роботи при веденні персоніфікованого обліку, тривалому періоді адаптації нових співробітників, недостатній аналітичній

базі для управлінських рішень у сфері персоналу, а також у відсутності інструментів регулярної оцінки результативності працівників.

Пропонується придбати ліцензію базової хмарної HRM-системи, такої як BambooHR, з подальшим підключенням її до внутрішньої IT-інфраструктури підприємства. Система дозволяє автоматизувати заповнення особових карток працівників, відслідковувати проходження навчання, атестацій, відпусток і лікарняних, вести електронний журнал подій, формувати базу даних для HR-аналітики.

Очікувані вигоди від реалізації заходу:

1. Скорочення витрат часу на адміністративні операції завдяки автоматизації документації та звітності.
2. Швидша адаптація нових працівників за рахунок прозорих та стандартизованих процедур введення в посаду.
3. Підвищення точності кадрового обліку та зменшення помилок, що виникають через людський фактор.

Розрахунок економічного ефекту:

- Умовна економія часу на рутинних операціях становитиме близько 1200 годин на рік.
- Вартість 1 години роботи кадрового працівника становить 150 грн.
- Таким чином, річний економічний ефект становитиме:
 $1200 \times 150 = 180\,000$ грн/рік.

Витрати на впровадження заходу включають:

- ліцензійна підписка, адаптація системи до специфіки підприємства, налаштування інтеграції з обліковими системами – орієнтовно 250 000 грн.

Період окупності заходу – 1,39 року.

Таким чином, впровадження HRM-системи є стратегічно важливим кроком для забезпечення ефективного управління трудовим потенціалом,

підвищення продуктивності адміністративної діяльності та забезпечення аналітичної підтримки для управлінських рішень у сфері персоналу.

Захід 2. Встановлення електронної платформи навчання (LMS)

Метою даного заходу є створення електронної системи безперервного навчання працівників підприємства шляхом впровадження платформи для дистанційного та модульного навчання (Learning Management System — LMS). Така система дозволить організувати кваліфікаційне, інструктивне та тематичне навчання без відриву від основної діяльності працівників, з можливістю фіксації результатів та формування персональних освітніх траєкторій.

Актуальність заходу зумовлена відсутністю на підприємстві єдиної централізованої системи підвищення кваліфікації. На практиці навчання відбувається фрагментарно, без уніфікованих вимог, обліку результатів і контролю ефективності. Це призводить до втрати якості знань, дублювання тем, нерівномірності рівня підготовки працівників, а також збільшує витрати на зовнішні тренінги.

Запропоноване рішення передбачає розгортання LMS (наприклад, Moodle або аналогічна відкрита платформа), її налаштування відповідно до потреб підприємства, навчання відповідальних адміністраторів, розробку та завантаження базових навчальних курсів. На першому етапі система зосередиться на темах техніки безпеки, охорони праці, стандартних операційних процедур, охорони довкілля, а також інструктажах для нових працівників.

Очікувані вигоди від впровадження LMS:

1. Скорочення витрат на зовнішні та очні курси, завдяки переходу на внутрішні дистанційні модулі.
2. Забезпечення гнучкості навчального процесу — працівники зможуть проходити навчання у зручний час без переривання виробничого процесу.

3. Підвищення рівня професійної підготовки за рахунок стандартизації, контролю якості знань і системної оцінки результатів.

Розрахунок економічного ефекту:

- Орієнтовна економія витрат на проведення зовнішніх курсів: 80 000 грн/рік.
- Очікуване підвищення продуктивності праці внаслідок якіснішої підготовки працівників (8 осіб × 5 000 грн/рік): 40 000 грн.
- Загальний річний ефект: 120 000 грн.

Витрати на впровадження:

- Встановлення платформи, налаштування, навчання відповідальних осіб, підтримка: 150 000 грн.

Період окупності – 1,25 року.

Загалом, впровадження LMS дозволить підприємству створити стійку систему професійного розвитку персоналу, що особливо важливо в умовах високої технологічності виробничих процесів та потреби в адаптивному навчанні. Система стане ефективним інструментом підвищення людського капіталу та одним з елементів довгострокової стратегії модернізації трудового потенціалу підприємства.

Захід 3. Оптимізація чисельності керівного персоналу.

Метою реалізації цього заходу є встановлення раціонального співвідношення між чисельністю керівного персоналу та обсягами виробничої діяльності підприємства з метою забезпечення ефективного управління та оптимального навантаження на фонд оплати праці.

Актуальність заходу підтверджується результатами аналізу у розділі 2, де зафіксовано зростання кількості працівників категорії керівників у період з 2020 по 2022 роки без еквівалентного приросту товарної продукції у порівнянних цінах. Така динаміка свідчить про ймовірне дублювання функціональних обов'язків і нераціональне використання фонду заробітної плати.

Проблема полягає у тому, що дублювання управлінських функцій призводить не лише до перевитрат на оплату праці, а й до зниження оперативності прийняття управлінських рішень, розмивання зони відповідальності та затримок у виконанні ключових функцій управління.

Запропоноване рішення передбачає проведення функціонального аудиту управлінських посад із залученням внутрішніх фахівців з HR-відділу та бухгалтерії. На основі результатів буде здійснене обґрунтоване скорочення дублюючих посад без шкоди для контролю та керованості виробничими процесами.

Очікувані вигоди:

1. Суттєве зменшення навантаження на фонд оплати праці, завдяки скороченню зайвих управлінських одиниць.
2. Підвищення ефективності управління за рахунок чіткішого розподілу повноважень і відповідальності, пришвидшення внутрішніх комунікацій.

Розрахунок економічного ефекту:

- Скорочення двох керівних посад, середня зарплата з нарахуваннями – 10 000 грн/міс.

- Річна економія: $2 \times 10\,000 \text{ грн} \times 12 \text{ міс} = 240\,000 \text{ грн/рік}$

Витрати на реалізацію: відсутні, оскільки аудит і прийняття рішень здійснюються силами персоналу підприємства.

Економічний ефект: 240 000 грн/рік. Період окупності: миттєвий.

Таким чином, оптимізація чисельності керівного персоналу є одним із найшвидших і найменш затратних інструментів підвищення ефективності використання трудового потенціалу. Вона дозволяє досягти відчутного економічного результату вже у перший рік реалізації заходу, при цьому покращуючи якість управління та організаційну структуру підприємства.

Захід 4. Запровадження гнучких режимів праці та дистанційної зайнятості

Метою цього заходу є створення більш гнучких умов праці, які відповідатимуть потребам персоналу в умовах нестабільного середовища, зокрема — воєнного стану, мобілізації, зростання психоемоційного навантаження та зміни сімейних обставин. Реалізація заходу сприятиме підвищенню задоволеності працею, зниженню плинності кадрів та загальному зміцненню кадрового складу.

Аналіз кадрової ситуації на підприємстві у 2020–2022 роках (розділ 2) виявив відносну стабільність чисельності персоналу, однак із тенденцією до збільшення навантаження, втрати окремих працівників унаслідок мобілізації та зниження мотивації внаслідок зростання цін. Особливої актуальності набуває потреба у забезпеченні гнучкості, яка дозволить не втрачати кваліфіковані кадри навіть у періоди тимчасової неповної зайнятості або переміщення.

Рішення передбачає запровадження змін у локальні нормативні документи підприємства (Положення про режим праці), впровадження варіантів дистанційної роботи, часткової зайнятості, змінних графіків, а також контроль ефективності виконання завдань в онлайн-режимі.

Очікувані вигоди:

1. Скорочення втрат персоналу — працівники отримають можливість працювати за індивідуальним графіком без звільнення.
2. Підвищення задоволеності умовами праці — як результат, покращення загального морально-психологічного клімату.
3. Зменшення витрат на утримання робочих місць, таких як електроенергія, офісні матеріали, вода, канцелярія.

Розрахунок економічного ефекту:

- Зменшення плинності кадрів (усереднено 5 осіб на рік).\
- Орієнтовні витрати на заміну одного працівника: 20 000 грн (пошук, навчання, адаптація).\
- Загальний ефект: $5 \times 20\,000 = 100\,000$ грн/рік.

Витрати на реалізацію заходу:

- Проведення інструктажів, оновлення документації, створення регламентів дистанційної роботи: 60 000 грн.

Період окупності: 0,6 року.

Таким чином, впровадження гнучких режимів праці не лише забезпечує економію ресурсів підприємства, а й виконує важливу соціальну функцію — зберігає персонал, адаптує підприємство до непередбачуваних умов зовнішнього середовища, сприяє формуванню лояльної та стабільної команди.

Захід 5. Створення мотиваційної програми.

Метою цього заходу є підвищення залученості працівників до трудового процесу, зміцнення їх мотивації до результативної діяльності та формування позитивної організаційної культури на підприємстві. У сучасних умовах недостатньо використовувати виключно матеріальне стимулювання — важливо також застосовувати комплексний підхід до мотивації, який охоплює емоційне, професійне та соціальне залучення працівника.

Проблема, яку має вирішити впровадження мотиваційної програми, полягає у недостатньому рівні нематеріального стимулювання, що знижує ініціативність персоналу, обмежує прагнення до самореалізації та стримує внутрішній професійний розвиток. Зокрема, аналіз трудового потенціалу підприємства (розділ 2) виявив невисокі темпи зростання продуктивності праці та поступове зниження рентабельності праці, незважаючи на збільшення фонду оплати.

Пропонується впровадити систему внутрішнього визнання досягнень, запровадити програми морального заохочення, преміювання за ініціативу та раціоналізаторські пропозиції, а також створити умови для внутрішнього кар'єрного росту (участь у проектах, наставництво, стажування на управлінських посадах).

Очікувані вигоди від реалізації заходу:

1. Підвищення продуктивності праці в середньому на 5–8 % завдяки посиленню мотивації.

2. Зменшення плинності персоналу через формування відчуття перспективності кар'єрного розвитку.

3. Покращення рівня задоволеності працею, що позитивно впливає на командну взаємодію та стабільність колективу.

Розрахунок економічного ефекту:

- Очікуване підвищення результативності роботи 20 працівників.\
- Орієнтовний додатковий внесок на одного працівника — 8 000 грн/рік.

- Загальний ефект: $20 \times 8\,000 = 160\,000$ грн/рік.

Витрати на реалізацію:

- Організація заходів, формування системи оцінки, виплата премій — 100 000 грн.

Період окупності: 0,63 року.

Захід 6. Закриття нерентабельних насосних станцій

Мета заходу — скорочення витрат на експлуатацію та обслуговування неефективних насосних станцій, зменшення споживання електроенергії та оптимізація чисельності персоналу внаслідок виведення з експлуатації малопродуктивних об'єктів.

Частина насосних станцій підприємства має низький коефіцієнт ефективності, обслуговує застарілу інфраструктуру, споживає надмірну кількість енергоресурсів, а її утримання потребує значних витрат на оплату праці обслуговуючого персоналу. Рішенням даної проблеми є проведення техніко-економічного аудиту насосних станцій з виявленням нерентабельних об'єктів, розробка плану поступового виведення з експлуатації (або консервації), передача водонавантаження на ефективніші станції. В результаті — скорочення 18 працівників робітничих професій і 2 керівників середньої ланки.

Очікувані вигоди:

1. Суттєве скорочення фонду оплати праці — зменшення чисельності обслуговуючого персоналу.

2. Зниження витрат на енергоресурси, амортизацію та ремонт обладнання.

3. Оптимізація управлінських структур — усунення надлишкових управлінських ланок.

4. Вивільнення трудового потенціалу для більш пріоритетних об'єктів.

Розрахунок економічного ефекту:

- Скорочення 18 робітників із середньою зарплатою 9 000 грн:
 $18 \times 9\,000 \times 12 = 1\,944\,000$ грн/рік.

- Скорочення 2 керівників із середньою зарплатою 12 000 грн: $2 \times 12\,000 \times 12 = 288\,000$ грн/рік.

- Сумарна економія фонду оплати праці:
 $1\,944\,000 + 288\,000 = 2\,232\,000$ грн/рік

- Додаткова економія на електроенергії, матеріалах, ремонті (оцінено): $\approx 400\,000$ грн/рік

Загальний економічний ефект: $\approx 2\,632\,000$ грн/рік

Витрати на реалізацію: — мінімальні (перепідключення, аудит, управлінські рішення, $\approx 80\,000$ грн). Період окупності: менше 1 місяця

Таким чином, впровадження мотиваційної програми є ефективним засобом активації трудового потенціалу, який дає змогу не лише покращити економічні показники, а й зміцнити соціальну стабільність на підприємстві, що особливо важливо в умовах змінного середовища та кадрових ризиків.

Крім прямого економічного ефекту, впровадження заходів сприятиме:

- зниженню плинності кадрів;
- зростанню лояльності персоналу;
- покращенню умов праці;
- підвищенню продуктивності.

Сукупний економічний ефект від реалізації організаційно-технічних заходів щодо підвищення ефективності використання трудового потенціалу ДП «Кривбаспромводопостачання»

№	Назва заходу	Основна мета	Очікуваний економічний ефект, грн/рік	Витрати, грн	Період окупності, років	Спрямованість заходу
1	Впровадження HRM-системи (BambooHR)	Автоматизація кадрових процесів	180 000	250 000	1,39	Цифровізація обліку, адаптація, зворотний зв'язок
2	Електронна платформа навчання (LMS)	Створення системи дистанційного навчання	120 000	150 000	1,25	Професійний розвиток, управління знаннями
3	Оптимізація чисельності керівного персоналу	Усунення дублювання функцій і зниження ФОП	240 000	0	миттєвий	Управління структурою, ефективність прийняття рішень
4	Гнучкі режими праці та дистанційна зайнятість	Збереження кадрів і адаптація до нестабільності	100 000	60 000	0,6	Умови праці, кадрова мобільність, утримання персоналу
5	Мотиваційна програма	Підвищення залученості і продуктивності персоналу	160 000	100 000	0,63	Мотивація, ініціативність, лояльність працівників
6	Закриття нерентабельних насосних станцій	Оптимізація інфраструктури і скорочення персоналу	2 632 000	80 000	<0,1	Енергоефективність, вивільнення трудового ресурсу
Разом			3 432 000	640 000	0,19 (середній)	Системний вплив на всі ключові аспекти трудового потенціалу

Аналіз порівняльної таблиці ефективності заходів з удосконалення використання трудового потенціалу на підприємстві свідчить про їх високу результативність як з економічної, так і з організаційної точки зору. Загальна сума інвестицій у реалізацію перших п'яти запропонованих заходів становить 560 тис. грн, тоді як очікуваний сукупний економічний ефект протягом одного року досягає 800 тис. грн, що забезпечує середній період окупності — 0,7 року.

Найвищий економічний ефект серед перших п'яти рішень демонструє захід з оптимізації чисельності керівного персоналу — 240 тис. грн/рік при нульових інвестиційних витратах, що забезпечує миттєву окупність. Водночас найбільший організаційний ефект досягається через заходи цифровізації (HRM-система, LMS), які формують довгострокову платформу для підвищення кваліфікації, прозорого обліку та управління персоналом.

Запропонований шостий захід — закриття нерентабельних насосних станцій — дозволив суттєво підвищити загальну ефективність програми. Його реалізація дає змогу скоротити витрати на оплату праці та експлуатаційні ресурси на понад 2,6 млн грн/рік, при мінімальних організаційних витратах і періоді окупності менш ніж один місяць. Такий результат обумовлює найвищу сукупну рентабельність серед усіх заходів. З урахуванням цього кроку, загальний річний економічний ефект від реалізації всієї програми заходів становить 3,43 млн грн, а обсяг інвестицій — 640 тис. грн.

Усі заходи спрямовані на різні аспекти трудового потенціалу — від організації робочого часу й умов праці до підвищення мотивації, кваліфікації, управління структурою персоналу та енергетичною ефективністю. Це забезпечує їх системний характер та взаємодоповнюваність.

Окрім прямого економічного ефекту, впровадження запропонованих заходів дозволить досягти таких результатів:

- скорочення плинності кадрів до 10 %;
- підвищення рівня задоволеності працівників (за внутрішнім опитуванням) на 20–25 %;
- підвищення продуктивності праці на 8–10 % протягом року;
- зниження частки непродуктивних витрат часу на 12 %;
- зменшення витрат на зовнішнє навчання до 40 %.

Реалізація програми також сприятиме адаптації підприємства до умов воєнного стану, забезпеченню гнучкості управлінських рішень та

стабільності персоналу, що має вирішальне значення для підприємств критичної інфраструктури.

Таким чином, розроблені заходи є обґрунтованими як з точки зору ресурсної доступності, так і з позицій коротко-, середньо- та навіть стратегічного ефекту. Їх впровадження дозволить не лише активізувати внутрішній трудовий потенціал, а й сформувати передумови для сталого розвитку підприємства в умовах сучасних викликів.

Реалізація запропонованих заходів дозволить покращити техніко-економічні показники діяльності ДПП «Кривбапромводопостачання».

Планування чисельності персоналу буде відбуватися з урахуванням наступних ротацій:

- 1) кількість керівників скоротиться на 5 чоловік за рахунок удосконалення методики планування чисельності керівників;
- 2) скоротиться чисельність робітників на 18 чоловік та керівників на 2 чол. в результаті закриття нерентабельних насосних станцій.

Планована структура персоналу наведена в табл. 3.6.

Як свідчить табл. 3.6, в структурі персоналу відбулися позитивні зміни в бік зменшення частки керівників та збільшення частки спеціалістів та професіоналів.

Таблиця 3.6

Планування структури трудового потенціалу ДПП «Кривбаспромводопостачання»

Категорії персоналу	Базовий рік		Плановий рік		Відхилення	
	Кількість, чол.	Питома вага, %	Кількість, чол.	Питома вага, %	Абс.	Відн.
КПФТС, всього	266	26,6	264	26,6	-2	-0,7
в т.ч.						
керівники	101	10,0	94	9,5	-7	-6,9
професіонали	125	12,4	130	13,2	5	4,0
технічні службовці	40	4,0	40	4,0	-	-
Робітники	736	73,4	718	73,4	-18	-2,4
Разом	1002	100	982	100	-20	-2,0

Планування показників по праці ДПП «Кривбаспромводопостачання» наведено в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Планування показників по праці ДПП «Кривбаспромводопостачання»

Найменування показників	Од. виміру	До реалізації заходів	Після реалізації заходів	Відхилення	
				+	%
Товарна продукція в цінах базового року	тис. грн.	125495	127879,4	6,8	
Товарна продукція в порівняних цінах 2020 р.	тис. грн.	82208,5	87526,9	6,5	
Чисельність ПВП	чол.	1002	982	-2,0	
в т.ч. робітників	чол.	736	718	-2,4	
Продуктивність праці 1-го працівника	тис. грн/ чол.	312,58	339,46	8,6	
Продуктивність праці 1-го робітника	тис. грн/ чол.	425,11	463,79	9,1	
Середньомісячна заробітна плата	грн.	11941	12017	3,9	

Як свідчить табл. 3.7, в результаті реалізації запропонованих заходів продуктивність праці 1-го працівника підвищиться на 8,6%, а середньомісячна заробітна плата зросте на 3,9%, що відповідає діючим об'єктивним законам економічного розвитку.

Зведені техніко-економічні показники діяльності ДПП «Кривбаспромводопостачання» в плановому періоді зведено у табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Планування основних техніко-економічних показників діяльності ДПП «Кривбаспромводопостачання» з урахуванням реалізації запропонованих заходів

Найменування показників	Од. виміру	До реалізації заходів	Після реалізації заходів	Відхилення	
				+/-	%
1	2	3	4	5	6
Товарна продукція в цінах базового року	тис. грн.	125495	134028,6	8576	6,8
Товарна продукція в порівняних цінах 2020 р.	тис. грн.	82208,5	87526,9	5318,4	6,5
Чисельність ПВП	чол.	1002	982	-20	-2,0
в т.ч. робітників	чол.	736	718	-18	-2,4

Продовження табл. 3.8

1	2	3	4	5	6
Продуктивність праці 1-го працівника	тис. грн/ чол.	312,58	339,46	8,6	312,58
Продуктивність праці 1-го робітника	тис. грн/ чол.	425,11	463,79	9,1	425,11
Середньомісячна заробітна плата	грн.	11941	12017	76	3,9
Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн.	280682	282271	1589	0,57
Фондовіддача основних засобів	коп./грн.	29,29	31,08	1,79	6,11
Фондоозброєність працівників	грн./грн.	280,1	287,4	7,3	2,6
Фондовий аналог персоналу	тис. грн.	87,56	89,5	1,94	2,22
Величина трудового потенціалу	тис. грн.	13160,27	13183,3	23,03	0,17
Коефіцієнт реалізації трудового потенціалу	-	6,24	6,63	0,39	6,25
Собівартість продукції	тис. грн.	119163	125359,47	6196,47	5,2
Витрати на 1 грн. товарної продукції	коп.	94,9	93,53	-1,37	-1,44
Валовий прибуток	тис. грн.	6332	8669,12	2337,12	36,91
Прибуток на 1-го працівника	тис. грн.	6,31	8,82	2,51	39,78
Рентабельність продукції	%	5,3	6,9	1,6	x

Як свідчать показники табл.3.8, в результаті реалізації запропонованих заходів покращуються результативні показники діяльності ДПП «Кривбапромводопостачання». Так, за рахунок збільшення обсягів товарної продукції на 6,8% та скорочення витрат на 1 грн. товарної продукції на 1,44% прибуток підприємства збільшиться на 36,91%, рентабельність продукції збільшиться на 1,6%.

Висновок до розділу 3

У третьому розділі роботи було обґрунтовано та розроблено комплекс заходів, спрямованих на підвищення ефективності використання трудового потенціалу ДПП «Кривбаспромводопостачання» в умовах соціально-економічної нестабільності та трансформацій ринку праці. На основі результатів аналітичного блоку (розділ 2) було встановлено низку проблем, пов'язаних з нераціональною структурою персоналу, недостатнім рівнем

автоматизації процесів управління персоналом, обмеженою мотиваційною системою та відсутністю єдиної системи професійного розвитку працівників.

Запропоновані заходи охоплюють як організаційні, так і технічні аспекти удосконалення трудового потенціалу. Зокрема, до них належать:

- впровадження HRM-системи для автоматизації кадрових процесів;
- створення електронної навчальної платформи (LMS);
- оптимізація чисельності керівного персоналу;
- запровадження гнучких режимів праці;
- розробка мотиваційної програми;
- закриття нерентабельних насосних станцій як технічний захід із суттєвим ресурсним ефектом.

Сукупний очікуваний економічний ефект від реалізації запропонованих заходів становить 3,43 млн грн на рік при інвестиційних витратах у розмірі 640 тис. грн, що забезпечує середній період окупності менше 3 місяців (0,19 року). Найбільшу результативність продемонструвало рішення щодо оптимізації інфраструктури (закриття нерентабельних насосних станцій), а найвищу організаційну значущість – цифрові та мотиваційні ініціативи.

Реалізація програми дозволить:

- знизити плинність кадрів до 10 %;
- підвищити рівень задоволеності працівників на 20–25 %;
- збільшити продуктивність праці на 8–10 %;
- зменшити витрати на навчання до 40 %;
- покращити організаційну структуру та зменшити витрати на утримання персоналу.

Крім того, у результаті запланованих заходів очікується зростання продуктивності праці одного працівника на 8,6 %, а прибуток підприємства — на 36,91 %, при одночасному зменшенні витрат на 1 грн продукції на 1,44 %.

Таким чином, запропоновані заходи є системно інтегрованими, взаємодоповнюючими та стратегічно доцільними. Їх реалізація дозволить підприємству адаптуватися до нових умов функціонування, активізувати внутрішні резерви розвитку трудового потенціалу та досягти зростання ефективності господарської діяльності. Мету розділу та всі завдання вважаємо повністю реалізованими.

ВИСНОВКИ

Результати проведеного дослідження підтверджують, що ефективність використання трудового потенціалу є одним із ключових чинників, який визначає конкурентоспроможність підприємства, його адаптивність до викликів ринку, збереження стабільності в умовах зовнішніх загроз та кризових змін. Під час виконання роботи було досягнуто поставленої мети — узагальнено теоретичні засади управління трудовим потенціалом, здійснено комплексну оцінку стану його використання на прикладі ДПП «Кривбаспромводопостачання» та запропоновано практичні шляхи підвищення ефективності виявленого ресурсу.

У першому розділі надано глибокий теоретичний аналіз економічної сутності та структурної складності поняття «трудоий потенціал». Встановлено, що це багатоконпонентна, якісна категорія, яка включає не лише кількісні параметри (чисельність, вік, стаж), а й якісні характеристики (освіта, кваліфікація, здоров'я, мотивація, організованість, гнучкість, здатність до навчання). Було проведено зіставлення поняття трудового потенціалу з іншими економічними категоріями, зокрема «робоча сила», «персонал», «трудоі ресурси», що дозволило чітко окреслити межі дослідження.

В умовах сучасної української економіки, зокрема в контексті воєнного стану, трудоий потенціал розглядається не лише як економічна категорія, а як критичний ресурс виживання, відновлення та розвитку підприємств. Підкреслено важливість його гнучкої перебудови, здатності до відновлення та збереження ключових компетенцій у періоди мобілізації, евакуації, релокації підприємств та втрати персоналу.

У другому розділі проведено організаційно-економічну характеристику діяльності ДПП «Кривбаспромводопостачання», що дозволило визначити базові параметри його функціонування. Було виявлено, що підприємство виконує важливу роль у забезпеченні Криворізького регіону технічною та

питною водою, обслуговує стратегічні об'єкти металургійного та гірничорудного комплексу, а також забезпечує водовідведення шахтних вод.

Аналіз показників за 2020–2022 роки засвідчив, що хоча підприємство демонструє зростання обсягів товарної продукції в діючих цінах, у порівнянних цінах 2020 року відзначається спад динаміки, що свідчить про стагнацію фізичних обсягів виробництва. Поряд із цим, у структурі персоналу виявлено зниження середньої продуктивності праці, незважаючи на підвищення фонду оплати праці. Було зафіксовано надмірне управлінське навантаження, неузгодженість між якістю персоналу та його результативністю, відсутність єдиної системи навчання та обмежене використання цифрових інструментів управління персоналом.

У третьому розділі на основі результатів аналізу запропоновано шестирівневу систему заходів, які охоплюють як технічні, так і організаційно-управлінські інструменти оптимізації трудового потенціалу. Зокрема:

- впровадження HRM-системи (BambooHR) дозволить автоматизувати кадрові процеси, скоротити адміністративне навантаження, забезпечити аналітичну підтримку управлінських рішень;
- електронна платформа навчання (LMS) створює умови для безперервного дистанційного навчання, стандартизації професійного розвитку працівників;
- оптимізація чисельності керівного персоналу дозволяє скоротити дублюючі функції та підвищити ефективність управління;
- запровадження гнучких режимів праці сприяє збереженню персоналу, зниженню навантаження в умовах мобілізації та криз;
- мотиваційна програма формує позитивну культуру визнання досягнень, заохочує ініціативність та лояльність;
- технічний захід із закриття нерентабельних насосних станцій дозволяє скоротити витрати на оплату праці та енергоресурси більш ніж на

2,6 млн грн/рік, забезпечуючи найвищий економічний ефект серед усіх рішень.

У сукупності, реалізація програми забезпечує очікуваний загальний економічний ефект понад 3,43 млн грн на рік, при витратах у розмірі 640 тис. грн, що формує середній період окупності 0,19 року. Заходи також сприятимуть:

- скороченню плинності кадрів до 10 %;
- підвищенню рівня задоволеності працівників на 20–25 %;
- зростанню продуктивності праці на 8–10 %;
- зниженню непродуктивних витрат часу на 12 %;
- зменшенню витрат на зовнішнє навчання до 40 %.

Результати дослідження підтверджують, що ефективне використання трудового потенціалу — це не просто внутрішній резерв, а основа гнучкості, конкурентоспроможності та життєздатності підприємства в умовах війни, змін у законодавстві, нестачі ресурсів та демографічних втрат.

Таким чином, мета дослідження — теоретичне обґрунтування та розробка практичних підходів до підвищення ефективності використання трудового потенціалу підприємства — досягнута повною мірою. Запропоновані заходи можуть бути впроваджені як у межах досліджуваного об'єкта, так і адаптовані до практики інших підприємств комунального, промислового або інфраструктурного сектору.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Господарський кодекс України : Закон України від 16 січ. 2003 р. № 436-IV // Відомості Верховної Ради України. – 2003. – № 18–22. – Ст. 144.
2. Закон України «Про зайнятість населення» від 05.07.2012 р. № 5067-VI. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17>
3. Закон України «Про оплату праці» від 24.03.1995 р. № 108/95-ВР. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-вр>
4. Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» від 15.03.2022 р. № 2136-ІХ. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20>
5. Стратегія розвитку людського капіталу України на період до 2030 року : розпорядження Кабінету Міністрів України від 12 лип. 2022 р. № 869-р.
6. Указ Президента України від 3 серп. 1999 р. № 958/99 «Про основні напрями розвитку трудового потенціалу в Україні на період до 2010 року».
7. Ареф'єва О.В., Коренков О.В. Резерви розвитку трудового потенціалу підприємства. – К. : Центр учбової літератури, 2021. – 312 с.
8. Бондар Н.М. Економіка підприємства : навч. посіб. – К. : А.С.К., 2021. – 400 с.
9. Волошина С.В., Чорноморченко І.С. Економіка праці : курс лекцій. – Дніпро : Пороги, 2021. – 342 с.
10. Гавва В.Н., Божко Е.А. Потенціал підприємства: формування та оцінювання : навч. посіб. – К. : Центр навч. літ., 2020. – 224 с.
11. Гриценко О.А. Інноваційні підходи до управління трудовим потенціалом // Бізнес Інформ. – 2022. – № 9. – С. 87–92.

12. Даниленко Т. Оптимізація чисельності персоналу: методологічні підходи // Економіка промисловості. – 2021. – № 4. – С. 37–42.
13. Должанський І.З., Загорна Т.О. Управління потенціалом підприємства : навч. посіб. – К. : Центр навч. літ., 2021. – 362 с.
14. Економіка підприємства : підручник / за ред. С.Ф. Покропивного. – 5-те вид. – К. : КНЕУ, 2020. – 528 с.
15. Єпіфанов А.О. Цифрова трансформація управління персоналом у промисловості // Економіка і прогнозування. – 2023. – № 1. – С. 55–62.
16. Завіновська Г.Т. Економіка праці : навч. посіб. – К. : КНЕУ, 2022. – 200 с.
17. Іванов І. Стратегічні напрями розвитку трудового потенціалу регіонів України в умовах війни // Вісник економіки та управління. – 2022. – № 1. – С. 18–25.
18. Козак К.Б., Корсікова Н.М., Петренко Ю.О. Управління мотивацією персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану // Економіка харчової промисловості. – 2022. – № 4. – С. 26–34.
19. Колот А.М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу. – К. : КНЕУ, 2021. – 224 с.
20. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч. посіб. – К. : Центр навч. літ., 2020. – 352 с.
21. Лисак О.І., Андрєєва Л.О., Болтянська Л.О. Економіка підприємства : навч. посібник. – Мелітополь : Люкс, 2020. – 272 с.
22. Мельник О.Г. Трудовий потенціал в умовах економічної турбулентності // Економіка та управління. – 2021. – № 2. – С. 58–63.
23. Петрович Й.М. та ін. Економіка підприємства : підручник. – Львів : Магнолія 2006, 2020. – 580 с.
24. Пищуліна О. Трудові ресурси для повоєнного відновлення України : аналітична доповідь. – К. : Центр Разумкова, 2024. – 60 с. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://razumkov.org.ua/...](https://razumkov.org.ua/)

25. Пустовіт О., Басюк Є. Сутність мотивації персоналу як основа розвитку підприємства // Розвиток методів управління та господарювання на транспорті. – 2021. – № 3(76). – С. 47–63.
26. Репіна І.М. Підприємницький потенціал: методологія оцінки та управління // Вісн. НАДУ при Президентіві України. – 2020. – № 2. – С. 262–271.
27. Савицька Г.В. Економічний аналіз діяльності підприємства : навч. посіб. – К. : Знання, 2022. – 688 с.
28. Фактори, що впливають на ефективність використання трудових ресурсів на підприємствах // Економіка і регіон. – 2023. – № 2. – С. 55–62.
29. Фелоненко А.В., Ярошок В.В. Проблеми використання праці управлінського персоналу // Економіка України. – 2021. – № 1. – С. 25–29.
30. Шубалий О.М., Рудь Н.Т., Гордійчук А.І. Управління персоналом : підручник. – Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. – 404 с.
31. HRM-системи в українському виробництві: аналітична довідка // Міністерство економіки України. – 2023. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://me.gov.ua>

Додаток А

Рекомендований перелік показників для оцінки професійно-кваліфікаційного рівня працівників

Таблиця А.1

Групи персоналу за освітою та їх бальні оцінки

№ з/п	Групи персоналу	Оцінки в балах
1	Із загальною середньою освітою	0,10
2	Після закінчення ПТУ і СПТУ	0,15
3	Із середньою спеціальною освітою	0,25
4	З вищою чи незакінченою вищою освітою	0,4
5	Із двома вищими освітами, які відповідають профілю роботи, або із вченим ступенем.	0,5

Таблиця А.2

Бальні оцінки характеристик ділових якостей робітника

№ з/п	Характеристика (ознаки, риси)	Питома вага у частках	Оцінка рівнів ознак з врахуванням їх питомої ваги, балів			
			1	2	3	4
			0,5	1,0	2,0	3,0
1	Професійна компетентність	0,17	0,08	0,17	0,34	0,51
2	Винахідливість та ініціативність в роботі	0,15	0,8	0,15	0,3	0,45
3	Добре виконує роботу, не допускає бездіяльності	0,14	0,07	0,14	0,28	0,42
4	Виконує всі доручення, відповідальний	0,13	0,06	0,13	0,26	0,39
5	Ефективно працює в колективі, допомагає іншим	0,15	0,08	0,15	0,3	0,49
6	Сприймає зміни на виробництві, виявляє здатність до неординарних рішень і нових ідей	0,15	0,08	0,15	0,3	0,43
7	Емоційно-витриманий	0,11	0,05	0,11	0,22	0,33

Продовження додатку А

Таблиця А.3

Бальні оцінки ознак, що визначають складність функцій, які виконують робітники

№ з/п	Назва ознаки складності виконання функцій	Питома вага у частках	Оцінка рівнів ознак з врахуванням їх питомої значимості, балів					
			1	2	3	4	5	6
1	Характер робіт, що визначає зміст, складність праці, відображеної в тарифно-кваліфікаційному довіднику	0,5	0,5	1,0	1,5	2,0	2,5	3,0
2	Різноманітність робіт	0,15	0,15	0,3	0,45	-	-	-
3	Керівництво (ланкою, бригадою)	0,2	0,2	0,4	0,6	0,8	-	-
4	Додаткова відповідальність у технологічному процесі, робота на основі самоконтролю	0,15	0,15	0,3	-	-	-	-

Таблиця А.4

Бальні оцінки ознак, що визначають результати праці робітників

№ з/п	Назва ознаки	Питома значимість (в частках)	Оцінка рівнів ознак з врахуванням їх питомої значимості, балів		
			1	2	3
1	Обсяг виконаних робіт	0,4	,04	0,8	1,2
2	Якість виконаних робіт	0,4	0,4	0,8	1,2
3	Ритмічність	0,2	0,2	0,4	0,8

Додаток Б

Розрахунок показників кваліфікаційного рівня та стабільності персоналу підприємства

Кваліфікаційний склад робітників визначається за показниками:

1) середній тарифний розряд робітників ($K_{кв}$), розрахований по середньозваженій арифметичній:

$$K_{кв} = \frac{\sum ЧP_i \times P_i}{\sum ЧP_i}, \quad (Б.1)$$

де P_i – розряд робітників,

$ЧP_i$ – чисельність робітників i -го розряду;

2) відповідність кваліфікації робітників ступеню складності виконуваних робіт:

$$K_{відп} = \frac{K_{к.в.}}{P_{р.с.}}, \quad (Б.2)$$

де $P_{р.с.}$ – середній тарифний розряд робіт.

Якщо фактичний середній тарифний розряд робітників нижчий планового і нижче середнього тарифного розряду робіт, то це може привести до випуску менш якісної продукції. Якщо середній розряд робітників вище середнього тарифного розряду робіт, то робітникам потрібно зробити доплату за використання їх на менш кваліфікованих роботах.

Стабільність трудового колективу характеризується показниками руху кадрів на підприємстві, до яких відносяться коефіцієнт плинності кадрів, коефіцієнт оновлення персоналу, коефіцієнт вибуття, коефіцієнт стабільності персоналу [13, 14, 27]:

1) коефіцієнт вибуття персоналу $K_{виб}$:

$$K_{виб} = \frac{Ч_{зв}}{Ч}, \quad (Б.3)$$

де $Ч_{зв}$ —чисельність звільнених з усіх причин працівників;

$Ч$ —середньооблікова чисельність працівників;

Продовження додатку Б

2) Коефіцієнт прийняття кадрів $K_{пр.к}$:

$$K_{пр.к} = \frac{Ч_{пр}}{\bar{Ч}}, \quad (Б.5)$$

де $Ч_{пр}$ —чисельність прийнятих за період працівників;

3) коефіцієнт плинності кадрів визначається за формулою:

$$K_{TK} = \frac{P_{зв}}{P} \times 100\% \quad (Б.6)$$

де $P_{зв}$ – число працівників підприємства, звільнених за даний період із причин, що відносяться до плинності (за власним бажанням і за порушення трудової дисципліни);

P – середньооблікова чисельність працівників за попередній період.

4) коефіцієнт стабільності кадрів, що використовується для оцінки рівня організації управління і кадрової політики, розраховується наступним чином:

$$K_{CT} = 1 - \frac{P_{зв}}{P + P_{пр}} \quad (Б.7)$$

де \bar{P} - середньостатистична чисельність працівників за період, що передує розрахунковому, осіб;

$P_{пр}$ – число працівників, знову прийнятих за розрахунковий період, осіб.

5) коефіцієнт змінюваності персоналу $K_{зм.п.}$, який визначається відношенням більшого з двох чисел – прийнятих і звільнених – до середньооблікової чисельності персоналу.

Додаток В
Методи оцінки трудового потенціалу окремих
працівників за порівняльним підходом

Назва методу	Коротка характеристика
1. Метод анкетування	Трудовий потенціал працівника оцінюється на основі заповнених ним самим анкет, розроблених оцінювачем і де фіксуються всі істотні позитивні та негативні характеристики
2. Описовий метод	Оцінювач самостійно визначає й описує позитивні та негативні характеристики працівника, які зумовлюють розмір його трудового потенціалу
3. Метод класифікації	Трудовий потенціал окремого працівника визначається на основі ранжирування всіх працюючих підприємства, за визначеним критерієм, а також вибір трудових характеристик найкращого з них як еталонного значення
4. Метод порівняння парами	Трудовий потенціал окремого працівника визначається через багатоетапне зіставлення продуктивності, освітньо-культурних та інших його характеристик з аналогічними параметрами інших працівників підприємства, які виконують схожі роботи
5. Рейтинговий метод	Трудовий потенціал працівника визначається на підставі оцінювання його істотних трудових якостей за оціночними шкалами, які розробляються оцінювачем за певними критеріями (залежно від мети аналізу)
6. Метод визначеного розподілу	Трудовий потенціал працівника встановлюється експертом-оцінювачем у рамках допустимих інтервалів, які у сукупності формують фіксований розподіл усіх оцінок
7. Метод оцінки за вирішальною ситуацією	Трудовий потенціал працівника визначається на основі його поведінки чи вирішення основних виробничо-господарських ситуацій, змодельованих чи ініційованих оцінювачем у рамках конкретної організації. Можливе також встановлення бажаних критеріїв, які формують еталонне значення трудового потенціалу
8. Метод шкали спостереження за поведінкою	У цілому метод базується на постулатах попереднього, але фіксуються не бажані характеристики, а відсутність негативних (деструктивних) дій, специфічної поведінки, стресових навантажень тощо. Оцінка трудового потенціалу працівника проводиться «від негативного»
9. Метод інтерв'ю	Трудовий потенціал працівника визначається на основі його усних відповідей на запитання компетентних експертів-оцінювачів, які виносять суб'єктивні судження щодо коректності чи некоректності відповідей на вузькоспеціалізовані запитання
10. Метод «360 градусів»	Трудовий потенціал працівника оцінюється на основі суджень його професійно-трудового оточення (співробітниками, які з ним працювали)
11. Тестування	Трудовий потенціал працівника визначається за результатами вирішення психологічних, фізіологічних та кваліфікаційно-освітніх завдань (тестів)
12. Метод ділових ігор	Трудовий потенціал працівника визначається на основі спостережень та результатів його участі в імітаційних (ситуаційних) іграх, змодельованих під конкретну організацію
13. Метод оцінки на базі моделей компетентності	Трудовий потенціал працівника визначається за допомогою формалізованих (математичних) моделей компетентності, які являють собою системну оцінку інтелектуальних, професійних та інших характеристик, суттєвих у рамках конкретної організації

Додаток Г

Таблиця Г.1

Склад функціональних підсистем системи управління трудовим потенціалом підприємства та їх основні функції

Функціональні підсистеми	Функції підсистем
1. Планування, прогнозування і маркетинг персоналу	<ul style="list-style-type: none"> - розробка стратегії управління персоналом; - аналіз кадрового потенціалу; - аналіз ринку праці, планування і прогнозування потреби в персоналі; - планування кадрів; - оцінка кандидатів на вакантну посаду; - поточна періодична оцінка кадрів.
2. Оформлення й облік кадрів	<ul style="list-style-type: none"> - оформлення й облік прийому, звільнень, переміщень; - інформаційне забезпечення системи управління персоналу; - профорієнтація; - забезпечення зайнятості.
3. Трудові відносини	<ul style="list-style-type: none"> - аналіз і регулювання групових та особистих взаємовідносин; - аналіз і регулювання відносин керівництва; - управління виробничими конфліктами і стресами; - соціально-психологічна діагностика.
4. Розвиток кадрів	<ul style="list-style-type: none"> - технічне та економічне навчання; - перепідготовка та підвищення кваліфікації; - робота з кадровим резервом; - професійна і соціально-психологічна адаптація нових працівників; - планування і контроль ділової кар'єри.
5. Умови праці	<ul style="list-style-type: none"> - дотримання вимог психофізіології, ергономіки праці; - дотримання вимог технічної естетики; - охорона навколишнього середовища; - охорона праці і техніка безпеки;
6. Аналіз і розвиток засобів стимулювання праці	<ul style="list-style-type: none"> - нормування і тарифікація трудового процесу; - розробка систем оплати праці; - використання засобів морального заохочення; - управління трудової мотивації.
7. Юридичні послуги	<ul style="list-style-type: none"> - рішення правових питань трудових відносин; - узгодження розпоряджень, наказів щодо управління персоналом; - рішення правових питань господарської діяльності.
8. Розвиток соціальної інфраструктури	<ul style="list-style-type: none"> - організація громадського харчування; - управління житлово-побутовим обслуговуванням; - забезпечення охорони здоров'я і відпочинку; - забезпечення дитячими закладами; - управління соціальними конфліктами і стресами; - страхування.

Додаток Д
Анкета для оцінювання потенціалу управлінського персоналу
ДП «Кривбаспромводопостачання» (за шкалою від 0 до 5 балів)

Критерії оцінювання	Представники АУП				
	Директор	Головний інженер	Головний механік	Головний енергетик	Заст. директора з виробництва
1	2	3	4	5	6
Організаційно-управлінські характеристики					
Здібності та вміння організувати колектив	5	5	5	4	4
Об'єктивність в оцінці підлеглих	5	5	5	4	5
Уміння непомітно та ефективно та контролювати роботу	4	4	4	4	4
Уміння делегувати повноваження та розподіляти відповідальність	4	4	3	3	3
Уміння правильно підбирати та розставляти персонал	4	4	4	3	5
Уміння створення потрібного соціального клімату	4	4	3	3	4
Уміння розробки, постановки та доведення до підлеглих цілей діяльності	5	5	4	4	5
Уміння морального та матеріального стимулювання підлеглих відповідно до їх очікувань та кінцевого результату	3	3	3	3	4
Уміння організації інформаційного забезпечення	4	4	3	3	5
Уміння прислухатись до думки підлеглих	4	4	3	3	4
Інноваційність тощо	3	3	3	3	4
Загальна кількість балів	45	45	40	37	47

Продовження дод. Д

Індивідуально - особисті характеристики					
1	2	3	4	5	6
Вимогливість	5	5	5	5	4
Пунктуальність	5	5	4	4	5
Організованість	5	5	4	4	5
Якість викладення власних думок	4	4	3	4	4
Критичність	4	4	4	4	4
Тактовність	4	4	4	3	4
Вміння завойовувати та зберігати авторитет	4	4	5	4	4
Самостійність	5	5	5	4	5
Рішучість Вміння дотримувати обіцянки	4	4	4	4	4
Принциповість	5	5	5	4	5
Цілеспрямованість	5	5	5	5	5
Енергійність	5	5	5	4	5
Турботливість за підлеглих	3	3	3	3	5
Ліберальність морально – етичних поглядів	3	3	3	3	3
Професійна підготовка	5	5	5	5	5
Загальний рівень ерудованості	5	5	5	5	5
Психологічна стійкість	5	5	5	4	5
Креативність	4	4	3	4	4
Загальна кількість балів	84	84	81	76	85

ЗГОДА здобувача(чки) вищої освіти
 Державного університету економіки і технологій про
 перевірку кваліфікаційної роботи на прояви
 академічного плагіату
 та розміщення в Репозитарії Університету

Я, Вікнянщук Микита Павлович (ППП),
 підтримую політику Державного університету економіки і технологій
 з академічної доброчесності і відкритого доступу.

Засвідчую, що кваліфікаційна бакалаврська (магістерська)
 робота

Трудовий потенціал підприємства та шляхи підвищення
 ефективності його використання _____

(назва роботи повністю) виконана самостійно та не містить академічного плагіату. Я не надавав(ла) і не одержував(ла) недозволену допомогу під час підготовки цієї роботи. Робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Із чинним Положенням про запобігання та виявлення академічного плагіату в роботах здобувачів вищої освіти Державного університету економіки і технологій ознайомлений(а). Чітко усвідомлюю, що в разі виявлення у кваліфікаційній роботі порушення норм академічної доброчесності робота не допускається до захисту або оцінюється незадовільно.

Також я поінформований(на), що відповідно до «Положення про Репозитарій (електронну базу даних) Державного університету економіки і технологій» зазначена робота буде розміщена в Електронному архіві Університету (Репозитарії ДУЕТ). З умовами такого розміщення ознайомлений(на).

29.05.2025

Вікнянщук

Вікнянщук М.П.

Дата

підпис

ініціали, прізвище (власноруч)