

ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Навчально-науковий інститут економіки, управління, права та
інформаційних технологій
Кафедра менеджменту ім. І. А. Маркіної

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти «Бакалавр»

на тему «**Управління трудовим потенціалом підприємства**»

Виконала: здобувачка вищої освіти
за освітньою програмою
Менеджмент підприємства
спеціальності 073 Менеджмент
ступеня вищої освіти бакалавр
групи 2
денної форми здобуття освіти
Константинович А. В.
Керівник: Сазонова Т. О.
Рецензент: Дорофєєв О. В.

Полтава – 2026 року

ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Навчально-науковий інститут економіки, управління, права та
інформаційних технологій
Кафедра менеджменту ім. І. А. Маркіної

Освітня програма Менеджмент підприємства
Спеціальність 073 Менеджмент
Рівень вищої освіти бакалаврський

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____
Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА
«08» грудня 2025 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ
Константинович Анастасії Володимирівни

1. Тема роботи «Управління трудовим потенціалом підприємства», керівник роботи к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної Сазонова Т.О.

Затверджено засіданням кафедри протокол № 18 від «08» грудня 2025 р.

2. Строк подання здобувачем вищої освіти роботи «01» червня 2026 р.

3. Вихідні дані до роботи:

– звітність підприємства за 2023-2025 рр.

– інші інформаційні дані:

літературні джерела,

Інтернет–джерела,

власні спостереження автора.

4. Зміст розрахунково–пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

Розділ 1. Теоретичні основи управління трудовим потенціалом підприємства

Розділ 2. Аналіз практики управління трудовим потенціалом на підприємстві

Розділ 3. Напрями удосконалення управління трудовим потенціалом підприємства

5. Перелік графічного матеріалу: рисунки, діаграми за темою та об'єктом дослідження.

6. Дата видачі завдання: «08» грудня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів роботи	Строк виконання етапів кваліфікаційної роботи	Примітка
1	Вибір і затвердження теми роботи	08.12.2025	
2	Складання та погодження розгорнутого плану та завдання на кваліфікаційну роботу	09.12.2025-12.12.2025	
3	Опрацювання джерел інформації	15.12.2025-19.01.2026	
4	Збір, вивчення і обробка інформації, необхідної для виконання роботи	22.12.2025-23.02.2026	
5	Виконання теоретичного розділу роботи	22.12.2025-16.02.2026	
6	Виконання дослідницько-аналітичного розділу роботи	17.02.2026-13.04.2026	
7	Виконання проектно-рекомендаційного розділу роботи	14.04.2026-08.05.2026	
8	Оформлення тексту роботи та перевірка на наявність текстових запозичень	11.05.2026-27.05.2026	
9	Попередній захист роботи на кафедрі	01.06.2026	
10	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень і пропозицій	02.06.2026-11.06.2026	
11	Нормоконтроль	12.06.2026	
12	Захист кваліфікаційної роботи	16.06.2026-19.06.2026	

Здобувач вищої освіти

Анастасія КОНСТАНТИНОВИЧ

Керівник роботи

Тетяна САЗОНОВА

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА.....	8
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРАКТИКИ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ	19
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства.....	19
2.2. Дослідження практики управління трудовим потенціалом підприємства та її ефективності	28
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА.....	37
ВИСНОВКИ.....	50
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	54
ДОДАТКИ	58

ВСТУП

Актуальність теми дослідження зумовлена тим, що в умовах глобальної цифровізації, загострення конкуренції та нестабільності зовнішнього середовища саме трудовий потенціал стає стратегічним ресурсом, який визначає життєздатність та ринкову позицію підприємства. Для українських підприємств особливої гостроти набувають питання дефіциту кваліфікованих кадрів, спричиненого міграційними процесами та війною, що вимагає негайного переходу від традиційного адміністрування персоналу до інноваційних моделей управління, спрямованих на збереження, безперервний розвиток та максимально ефективного використання професійних здібностей працівників. Необхідність пошуку нових інструментів мотивації, адаптації персоналу до змін та розробки дієвих механізмів відтворення трудового ресурсу зумовлює вибір теми, її практичну значущість та наукову зацікавленість..

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Кваліфікаційна робота виконана в межах НДР кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної «Управління людським капіталом як фактор стійкості підприємства в умовах соціально-економічної турбулентності»; державний реєстраційний номер 0125U003436.

Мета написання кваліфікаційної роботи – дослідити теоретичні аспекти управління трудовим потенціалом підприємства та, на основі аналізу поточного стану управління персоналом вітчизняного підприємства, розробити комплексні рекомендації щодо підвищення ефективності використання трудового потенціалу для зміцнення його конкурентних переваг.

Відповідно до мети кваліфікаційного дослідження поставлені наступні **завдання:**

- уточнити сутність та структуру трудового потенціалу підприємства;
- вивчити сучасні методичні підходи до діагностики системи управління

кадрами;

- проаналізувати організаційно-економічні показники діяльності підприємства;
- дослідити практику управління трудовим потенціалом підприємства та її ефективність;
- запропонувати заходи щодо вдосконалення системи управління трудовим потенціалом підприємства.

Об’єктом дослідження є процес управління трудовим потенціалом на прикладі підприємства Полтавського району.

Предметом дослідження є теоретичні засади, методичні підходи та практичні інструменти формування, використання та розвитку трудового потенціалу підприємства.

Методи дослідження: аналіз літератури та теоретичне узагальнення – для визначення сутності, структури й чинників формування трудового потенціалу; системний та структурно-функціональний аналіз – для вивчення кадрового потенціалу як комплексної системи, що складається з професійних, психофізіологічних та особистісних компетенцій працівників; економіко-статистичний аналіз – для оцінки фінансово-господарського стану підприємства та дослідження структури й руху його кадрового складу за 2023–2025 рр.; соціологічні методи (анкетування, експертні оцінки) та спостереження – для емпіричного вивчення внутрішніх комунікацій, умов праці та оцінки соціально-психологічного клімату в колективі; методи прогнозування та економіко-математичне моделювання – для обґрунтування проєктних рішень (впровадження гейміфікованої мотивації «Полтава-коїни», комунікативних тренінгів тощо) та розрахунку їхнього очікуваного річного соціально-економічного ефекту; графічний та табличний методи – для наочної візуалізації й систематизації отриманих результатів.

Інформаційна база дослідження: вітчизняні та зарубіжні наукові праці, матеріали мережі Інтернет, внутрішньої документації підприємства, що стосується управління персоналом, дані соціологічного дослідження.

Апробація результатів дослідження:

участь у конференціях:

X-й Міжнародній науково-практичній конференції «Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики» науково-педагогічних працівників, молодих учених, здобувачів вищої освіти», м. Полтава, Полтавський державний аграрний університет, 23 квітня 2026 р.

Науково-практичній конференції за підсумками проходження здобувачами вищої освіти навчальних та виробничих практик, м. Полтава, Полтавський державний аграрний університет, 21-22 квітня 2026 р.

публікація тез доповідей:

1. Васюта Д. Є., Константинович А. В. Синергія соціального розвитку та трудового потенціалу в системі управління підприємством. *Матеріали науково-практичної конференції за підсумками проходження здобувачами вищої освіти навчальних та виробничих практик*. Випуск 19. Полтава : ПДАУ. 2026. С. 51-53.

2. Сазонова Т.О., Константинович А. В. Особливості управління трудовим потенціалом підприємства в сучасних умовах. *Менеджмент XXI століття : глобалізаційні виклики : матеріали X Міжнародної науково-практичної конференції*, 23 квітня 2026 р. Полтава : ПДАУ, 2026. С. 176-179.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів та висновків. Основний зміст викладений на 53 сторінках, список використаних джерел налічує 33 джерела, 10 додатків. Загалом в кваліфікаційній роботі наведено 8 рисунків та 20 таблиць.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

Успіх підприємства на сьогоднішній день значною мірою залежить від професіоналізму команди, тоді як інформаційна трансформація економіки стимулює працівників до пошуку адекватних умов для розкриття власного таланту. Управління трудовим потенціалом стає ключовим інструментом як для поточної результативності, так і для створення довгострокової вартості бізнесу. Проте ефективність такого управління часто гальмується через неоднозначне трактування змісту та структури самого потенціалу.

Дослідимо підходи до визначення поняття «трудовий потенціал» підприємства (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Підходи до визначення сутності поняття «трудовий потенціал»

Трудовий потенціал – це...	Автор
Сукупність наявних та перспективних трудових ресурсів підприємства, чия професійна компетентність, віково-демографічна структура та кваліфікаційний рівень виступають стратегічним фундаментом для реалізації довгострокових векторів розвитку організації	О. М. Ковальова [1, с. 219]
У широкому сенсі – це сукупність компетенцій та досвіду персоналу, що забезпечують зростання прибутку, продуктивності праці та соціальний ефект.	І. М. Козлова [2, с. 322]
У вузькому значенні акцент зміщується на кадровий резерв – вакантні або потенційні позиції, що можуть бути ефективно укомплектовані діючими співробітниками після їхнього цільового навчання та професійної адаптації	
Сукупність латентних здібностей персоналу, що можуть бути актуалізовані через безперервне навчання та формування стимулюючого соціально-психологічного клімату на підприємстві	Т. О. Сазонова, Д. С. Омелич, С. О. Дуткін [3, с. 71]
Комплексна система наявних та перспективних ресурсів праці, параметри якої детерміновані кількісним складом, статеві-віковою структурою та рівнем професійної компетентності колективу. Дана категорія відображає здатність персоналу підприємства ефективно реалізовувати поставлені завдання, виходячи з поточного кваліфікаційного рівня та можливостей його подальшого нарощування.	К. О. Пудов [3, с. 256]
Динамічна сукупність інтелектуальних, професійних та психофізіологічних можливостей працівників, які за умови стимулюючого середовища та безперервного навчання можуть бути трансформовані у реальний капітал підприємства	Авторське визначення

Узагальнюючи підходи дослідників, можна констатувати, що трудовий потенціал є багатогранною категорією, яка поєднує кількісні показники (чисельність, структура) та якісні характеристики (компетенції, досвід). Якщо більшість авторів розглядають його як стратегічний фундамент для прибутку та розвитку, то в авторському баченні акцент зміщується на антропоцентричний підхід: трансформацію внутрішніх можливостей працівника у реальний капітал через безперервне навчання та створення сприятливого середовища.

Розглянемо структуру трудового потенціалу за допомогою даних рис. 1.1.

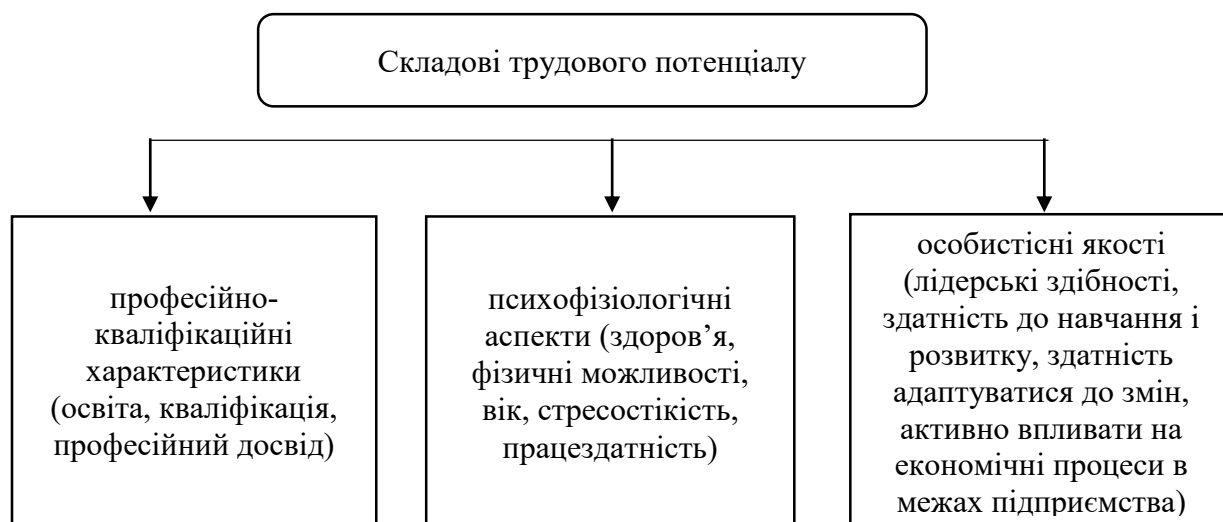


Рис. 1.1. Структурні складові трудового потенціалу підприємства [сформовано на основі 5, с. 235]

Отже, ефективне управління трудовим потенціалом підприємства можливе лише за умови комплексного розвитку всіх трьох груп характеристик. Професійно-кваліфікаційний базис – визначає фахову спроможність персоналу. Психофізіологічний фундамент – є фізичною основою працездатності. Особистісно-поведінковий ресурс – забезпечує гнучкість підприємства та його здатність до інноваційних змін. Професійні знання та освіта матимуть низьку віддачу без психофізіологічної стійкості та

особистісної мотивації до розвитку, що підтверджує необхідність системного підходу до кадрової політики.

Системний аналіз підходів до визначення розвитку кадрового потенціалу дає змогу виокремити два вектори його спрямованості. Перший вектор орієнтований на співробітника і полягає у вдосконаленні його трудової діяльності та адаптації до нових вимог через розвиток внутрішніх ресурсів. Другий вектор має корпоративну природу: він розглядає розвиток як інструмент HR-менеджменту, мета якого – якісне оновлення кадрового складу для забезпечення сталого зростання підприємства та досягнення його цільових показників [6].

Складові трудового потенціалу та його розвиток тісно пов'язаний із відповідним компетентностями, власне розвиток кадрового потенціалу головним чином й відбувається через розвиток системи компетентностей, що його формують. За допомогою даних табл. 1.2 розглянемо систему компетентностей, що відповідають кожній зі складових кадрового потенціалу.

Таблиця 1.2

**Взаємозв'язок структурних елементів трудового потенціалу та
компетенцій працівників підприємства**

[сформовано автором на основі 6; 7; с. 8, с. 50]

Складова	Компетенції
1	2
Професійно-кваліфікаційна	Освітньо-теоретична: фундаментальна база знань, що підтверджується відповідним рівнем академічної підготовки та є основою для подальшого професійного розвитку.
	Професійно-технічна: здатність фахівця майстерно виконувати посадові функції, дотримуючись критеріїв об'єктивності, високої якості та професійної етики.
	Практично-експертна: досвід та стаж, накопичені в конкретній галузі, що дозволяють працівнику швидко орієнтуватися у виробничих ситуаціях та приймати перевірені часом рішення.
	Функціонально-виконавча: набір конкретних прикладних умінь та навичок, що безпосередньо спрямовані на успішну реалізацію складних завдань і досягнення стратегічних бізнес-цілей підприємства.
	Культурно-інтеграційна: відданість принципам корпоративної культури, лояльність до бренду та активна участь у підтримці здорового психологічного клімату в колективі.

1	2
Психо-фізіологічна	Фізіологічна: сукупність показників фізичного, ментального благополуччя, що забезпечують сталу працездатність.
	Когнітивно-адаптивна: висока здатність до засвоєння нових знань, критичного мислення та швидкої трансформації отриманої інформації у практичні професійні рішення.
	Демографічно-функціональна відповідність: гармонійне поєднання вікових особливостей та психофізіологічних можливостей працівника із вимогами конкретної посади та умовами праці.
	Комунікативно-емоційна: розвинені навички міжособистісної взаємодії, здатність до розуміння та вираження почуттів, майстерність у побудові конструктивних взаємин у колективі.
	Соціально-командна: вміння ефективно співпрацювати у групі, готовність брати на себе етичні зобов'язання та відповідальність за спільний результат, що базується на адекватній самооцінці та соціальній зрілості.
Особистісна	Управлінсько-лідерська: готовність брати на себе відповідальність за прийняття рішень, здатність надихати, транслювати стратегічне бачення.
	Прагматично-результативна: орієнтація на конкретні показники ефективності, висока інтенсивність праці та здатність стабільно демонструвати якісний виробничий результат.
	Регулятивно-дисциплінарна: високий рівень внутрішнього локусу контролю, дотримання регламентів, вимог безпеки та персональна відповідальність.
	Мотиваційно-вольова: наявність стійких внутрішніх стимулів до праці та готовність адекватно реагувати на зовнішні системи стимулювання для досягнення цілей підприємства.
	Аксіологічна: здатність здійснювати професійну діяльність у межах морально-етичних норм компанії та суспільства
	Інноваційно-проактивна: внутрішня потреба у безперервному оновленні знань, здатність до самонавчання та випереджального оволодіння новими методами роботи.

Таким чином, ефективність управління трудовим потенціалом підприємства залежить від синергії зазначених елементів та відповідних компетентностей. Тільки за умови балансу між професійною майстерністю та особистісно-соціальними якостями можливо забезпечити високу результативність та стійку конкурентоспроможність підприємства на ринку.

Забезпечення стратегічної стійкості сучасних бізнес-структур безпосередньо залежить від стабільності та якості їх кадрового ресурсу. Це потребує впровадження раціональних механізмів селекції та ротації персоналу, розбудови партнерських відносин із закладами освіти для цільової

підготовки фахівців, а також стимулювання безперервного професійного зростання. Особливого значення набувають інструменти наставництва, підтримка креативності та створення прозорих кар'єрних переміщень.

Трудовий потенціал підприємства постає фундаментальним стратегічним активом, від якого безпосередньо залежить життєздатність та динаміка розвитку організації в турбулентному середовищі. Його ключова роль у забезпеченні сталого функціонування проявляється через формування унікальних конкурентних переваг, адже такі якісні характеристики людського капіталу, як креативність та адаптивність, практично не піддаються копіюванню конкурентами.

В умовах воєнного стану цей ресурс набуває особливого мобілізаційного значення, забезпечуючи здатність колективу до швидкої реконфігурації бізнес-процесів та продуктивної діяльності в умовах екстремальної невизначеності. Водночас інтелектуальна спроможність персоналу є важливою передумовою для успішного впровадження інноваційних технологій і модернізації потужностей у процесі повоєнного відновлення. Системне управління цим потенціалом через інвестиції в навчання, безпеку та добробут працівників не лише зміцнює внутрішню згуртованість колективу, а й виступає стратегічним інструментом мінімізації кадрових ризиків та плинності кадрів [9, с. 52; 10].

Процес розвитку кадрового потенціалу є системною управлінською діяльністю, що охоплює чотири ключові стадії [11; 12]:

- 1) релевантний найм, що передбачає залучення спеціалістів, чий кваліфікаційний профіль відповідає стратегічним запитам підприємства;
- 2) професійна адаптація – інтеграція нових співробітників, спрямована на швидке опанування корпоративних стандартів та мінімізацію плинності кадрів;
- 3) компетентнісний розвиток: планомірне нарощування фахового рівня персоналу як засіб капіталізації людського ресурсу;

4) об'єктивна атестація – формування справедливої системи оцінювання результатів праці, що виступає фундаментом для збереження та мотивації талановитих фахівців.

В додатку А наведемо інфографіку процесного підходу до розвитку трудового потенціалу.

Стратегічний підхід до розвитку трудового потенціалу перетворює управління персоналом із допоміжної функції на ключовий фактор конкурентоспроможності. На основі підходу Грищенко Н.В., цей процес можна структурувати як багаторівневу систему, що інтегрує цілі бізнесу з індивідуальними можливостями працівників [13]. Наведемо розгорнуту характеристику етапів реалізації зазначеної стратегії (табл. 1.3) та додаток Б.

На наш погляд, впровадження такої моделі дозволяє підприємству вийти за межі простого «закриття вакансій», адже дає змогу: прогнозувати дефіцит кадрів; оптимізувати витрати, інвестуючи в навчання саме тих навичок, які принесуть найбільший прибуток у майбутньому; підвищити гнучкість, шляхом створення згуртованого колективу, здатного швидко адаптуватися до нових екологічних стандартів чи змін у конкурентних перевагах на ринку.

Таким чином, стратегічний підхід Н.В. Грищенко перетворює кадровий потенціал із витратної частини бюджету на керований актив, який планомірно нарощує свою вартість та забезпечує довгострокове виживання підприємства.

Таблиця 1.3

Характеристика етапів реалізації стратегії розвитку трудового потенціалу підприємства [розроблено автором на основі 13]

Етап	Фокус	Складова	Характеристика
1	2	3	4
1. Стратегічне цілепокладання та аналіз середовища	Забезпечує зв'язок кадрової політики з бізнес-планами організації	Визначення пріоритетів	Визначення вектору руху підприємства, що диктує вимоги до персоналу
		Оцінювання чинників середовища	Аналіз ринку праці, освітніх трендів та технологічних змін, які впливають на доступність та якість кадрів
		SWOT-аналіз людських ресурсів	Об'єктивна ідентифікація сильних сторін та слабких місць наявного колективу.

1	2	3	4
2. Концептуалізація стратегії розвитку	Загальне бачення трансформується у конкретні кадрові орієнтири	Ідентифікація цілей розвитку	Визначення того, які саме компетенції та особистісні якості працівників потребують нарощування
		Визначення напрямів та критеріїв	Формування переліку конкретних інструментів та показників, за якими буде вимірюватися прогрес
3. Інструментальне забезпечення та імплементація	Перехід від планування до активних дій, створення механізмів реалізації	Механізм імплементації	Створення організаційної структури та виділення ресурсів для впровадження змін
		Система оцінювання та мотивації	Розроблення KPI та стимулів, які б заохочували працівників до самовдосконалення та досягнення нових стандартів продуктивності
		Розвиток HR-бренду	Робота над іміджем роботодавця.
4. Верифікація та конкретизація	Замикання циклу стратегічного управління	Конкретизація та узагальнення	Фінальне шліфування стратегії на основі зворотного зв'язку, приведення її у відповідність до оперативних планів кожного відділу

Реалізація стратегічного підходу до розвитку трудового потенціалу вимагає від підприємства побудови цілісної архітектури управління, де кожен етап – від встановлення пріоритетів до розвитку HR-бренду – підпорядкований єдиній бізнес-меті. Згідно з підходом Н. В. Грищенко, цей процес розпочинається з глибокого аналізу середовища та SWOT-аналізу людських ресурсів, що дозволяє чітко ідентифікувати сильні та слабкі сторони колективу [13]. Проте стратегія залишається життєздатною лише тоді, коли вона, за твердженням Г. Мутерко, тісно корелює з внутрішньою філософією організації [14]. Це передбачає перехід до інтегрованої системи, де підвищення компетентності досягається через збалансоване поєднання знань, мотивації та практичних навичок у межах організаційного розвитку.

У сучасних умовах така інтегрована модель обов'язково має враховувати вектори цифровізації, на яких наголошує В. І. Міщенко [12]. Стратегічний розвиток сьогодні неможливий без створення високотехнологічних цифрових робочих місць та забезпечення персоналу

доступом до сучасних платформ онлайн-взаємодії. Це висуває нові вимоги до імплементації кадрової стратегії: вона повинна фокусуватися не лише на фахових знаннях, а й на формуванні цифрових навичок, що є архіважливими для ефективної роботи в умовах дистанційного режиму та глобальних інформаційних викликів.

У підсумку, синтез стратегічного планування, ціннісної філософії та цифрової трансформації дозволяє сформувати гнучку та інноваційну систему управління. Такий підхід забезпечує комплексність та системність впливу на кадровий склад, перетворюючи управління знаннями та навичками на дієвий механізм капіталізації людського ресурсу. В кінцевому результаті це призводить до суттєвого зростання продуктивності праці, що для вітчизняних підприємств є запорукою збереження конкурентних переваг та успішної адаптації до динамічних вимог сучасного ринку.

При цьому розвиток трудового потенціалу підприємства вимагає відповідного науково-методичного, інформаційного, організаційного, мотиваційного та фінансового забезпечення [15].

Варто зазначити, що ефективне формування та динамічний розвиток кадрового потенціалу неможливі без розробки виваженої кадрової політики. Її доцільно трактувати як фундаментальну систему поглядів, ціннісних орієнтирів та управлінських принципів, що інтегровані в єдину стратегію розвитку людських ресурсів. Кінцевою метою такої політики є розбудова високопродуктивного, професійно згуртованого та лояльного колективу, здатного до синергії зусиль заради оперативного досягнення стратегічних цілей і виконання поточних завдань підприємства у мінливому ринковому середовищі [16].

Отже, важливість розвитку трудового потенціалу підприємства для ефективного його функціонування не піддається сумнівам. Разом з тим, в сучасних вітчизняних реаліях існує ряд загроз та проблем у сфері управління розвитком кадровим потенціалом, що мають не лише

внутрішньоорганізаційну природу, але у значній мірі зумовлені негативним впливом макросередовища.

Систематизуємо причини та проблеми розвитку кадрового потенціалу, групуючи їх за декількома ключовими векторами:

1. Деструктивний вплив воєнного стану та демографічні виклики:

- фізичні та кадрові втрати: загрози життю, масовий виїзд працездатного населення за кордон та внутрішнє переміщення фахівців;

- психоемоційне виснаження: погіршення морального стану, професійне вигорання та загальна зневіра у майбутньому;

- руйнація інфраструктури: пошкодження дослідницької бази та матеріально-технічних ресурсів, що унеможлиблює повноцінну діяльність.

2. Управлінські та стратегічні недоліки:

- відсутність стратегічного бачення: ігнорування інноваційної орієнтованості та стрімких змін зовнішнього середовища при формуванні кадрової політики [16; 17; 18];

- недосконалість HR-циклу: слабкі системи добору, несправедливе оцінювання результатів, неефективні методи мотивації праці [18];

- методологічна обмеженість: неврахування провідного зарубіжного досвіду та особистісних характеристик працівників [19].

3. Економічне та ресурсне незабезпечення:

- фінансовий дефіцит: низький рівень оплати праці та недостатнє загальне фінансування наукової і виробничої сфер [20];

- інформаційний розрив: низька поінформованості підприємств про інновації та відсутність зворотного зв'язку з науковими установами щодо реальних потреб ринку [20; 21];

- криза престижності: падіння соціального статусу науковця та кваліфікованого фахівця, що знижує внутрішню мотивацію до професійної діяльності.

4. Інституційні та комунікаційні бар'єри:

- нерозвиненість інфраструктури: низький рівень формування

інноваційних платформ для поширення, спільного використання технологій [21];

- розрив зв'язків: руйнування професійних мереж, відсутність програм внутрішньої академічної мобільності та обмеженість міжнародного партнерства;

- законодавча недосконалість: прогалини у нормативно-правовій базі, що регламентує сферу управління людськими ресурсами [18].

Для вирішення окреслених проблем на основі європейського досвіду Програма «Освіта та навчання 2020» [22], доцільно виділити наступні стратегічні напрями системного розвитку кадрового потенціалу (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Стратегічні напрями системного розвитку трудового потенціалу підприємства [сформовано автором на основі 22]

Напрямок	Характеристика
Формування екосистеми «Освіта – Наука – Бізнес»	Тісна співпраця підприємств із закладами вищої освіти для створення спільних програм навчання, які відповідають актуальним потребам економіки
	Створення відкритих платформ для обміну знаннями, де бізнес виступає замовником досліджень, а освіта – постачальником кваліфікованих інноваторів
Впровадження концепції «Навчання впродовж життя»	Перехід від разового навчання до постійного оновлення компетенцій працівників через курси перепідготовки та підвищення кваліфікації на базі підприємств
	Фокус не на процесі навчання, а на отриманні конкретних навчальних результатів, необхідних для ефективного працевлаштування та професійного зростання.
Цифрова та інноваційна трансформація навчання	Створення програм внутрішньої та міжнародної мобільності для обміну досвідом, що дозволить інтегрувати передові європейські практики у вітчизняне виробництво
	Розроблення чітких механізмів визнання навичок, здобутих у різних середовищах (неформальна освіта, стажування), для спрощення переміщення фахівців між секторами.
Соціальна стійкість та інклюзивність	Забезпечення справедливості та відсутності дискримінації в доступі до професійного розвитку, що сприяє соціальній згуртованості колективу.
	Формування цивільно-громадських компетенцій та підтримка ментального здоров'я працівників як основа стабільності в кризових умовах.
Ефективне інвестування в людський капітал	Перегляд підходів до оплати праці та інвестування в дослідницьку інфраструктуру
	Активна допомога викладачам, тренерам та наставникам на виробництві як ключовим провідникам знань

Узагальнюючи проведені дослідження, можна констатувати, що трудовий потенціал є фундаментальним стратегічним активом підприємства, ефективність якого визначається синергією професійно-кваліфікаційних, психо-фізіологічних та особистісних компетентностей працівників. У сучасних умовах, обтяжених воєнними викликами та цифровою трансформацією, розвиток цього потенціалу потребує переходу від формального адміністрування до системного стратегічного управління, що базується на антропоцентричному підході, безперервному навчанні та впровадженні інноваційних європейських стандартів.

Реалізація цілісного циклу – від релевантного найму до об'єктивної атестації – дозволяє перетворити інтелектуальний капітал персоналу на унікальну конкурентну перевагу, що забезпечує мобілізаційну стійкість бізнесу в умовах невизначеності та створює надійний фундамент для його повоєнного відновлення.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПРАКТИКИ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства

Об'єктом аналізу виступає приватне акціонерне товариство (ПрАТ), що є представником харчової галузі Полтавського регіону. Виробничі потужності та адміністративний центр компанії зосереджені в м. Полтава по вул. Європейській. Підприємство має тривалу ринкову історію, яка розпочалася у 1965 році зі створення заводу, що спеціалізувався на виготовленні та дистрибуції пива.

Еволюція асортиментної політики компанії відбувалася поетапно, головні з яких [23]:

1985 р. – диверсифікація виробництва шляхом освоєння сегментів безалкогольних газованих напоїв та квасу;

2018 р. – вихід на ринок слабоалкогольної продукції на солодовій основі.

Повний перелік актуальної продукції, яку підприємство реалізує сьогодні, систематизовано у Додатку В.

Ключові параметри правового статусу та операційної моделі ПрАТ за період 2023-2025 рр. узагальнено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Організаційно-правові засади діяльності підприємства, 2023-2025 рр.

[сформовано на основі 23-26]

Напрямок характеристики	Зміст та особливості діяльності
1	2
Стратегічна мета	Максимізація прибутку в довгостроковій перспективі через комплексне здійснення виробничо-комерційної діяльності згідно зі Статутом та міжнародними стандартами якості.
Пріоритетні вектори діяльності	Виготовлення та збут пива, солоду, квасу, безалкогольних та слабоалкогольних напоїв; R&D-розробки в межах галузі; розширення власного ритейлу; впровадження інновацій та розвиток експортного потенціалу.

1	2
Допоміжні функції	Маркетингове просування; комунікаційна активність (участь у виставках, ярмарках, форумах); презентаційна діяльність та проведення дегустацій для популяризації бренду.
Статутні види діяльності	Виробництво: напої широкого спектра (від сидру до мінеральних вод); Торгівля: оптово-роздрібні операції; Будівництво: проведення спецробіт та монтажу.
Система управління	Трирівнева структура: Загальні збори акціонерів Наглядова Рада Генеральний директор.
Правовий статус та публічність	Підприємство несе майнову відповідальність; акціонери мають право на дивіденди та участь у голосуванні. Фінансова звітність є публічною.

Результати проведених раніше етапів дослідження підтверджують, що кадровий потенціал виступає фундаментом конкурентоспроможності підприємства. Це зумовлює пряму залежність підсумкових показників ефективності від якості менеджменту персоналу.

Використовуючи статистичні дані, наведені на рис. 2.1, проаналізуємо структурні зміни в чисельності штату протягом 2023–2025 рр.

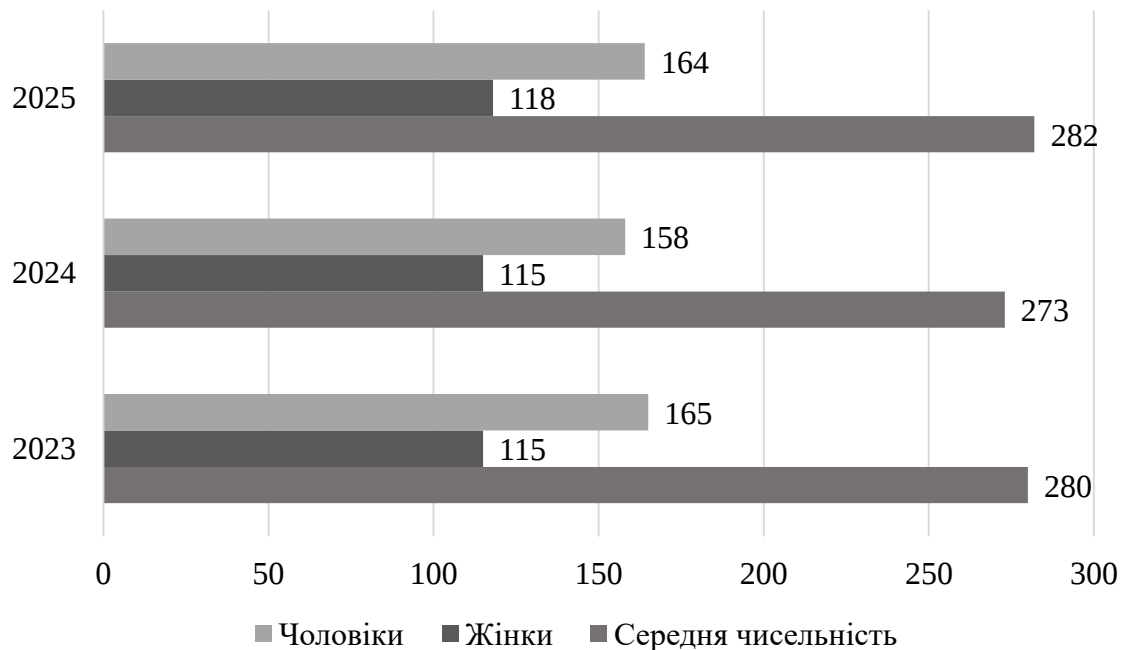


Рис. 2.1. Динаміка структурних змін облікової чисельності персоналу підприємства (на кінець звітного періоду), 2023–2025 рр.

Аналіз загальної чисельності персоналу свідчить про стабільність кадрової системи з незначною тенденцією до зростання. Якщо у 2023 р. облікова кількість працівників складала 280 осіб, то після короткочасного спаду у 2024 р. до 273 осіб, у 2025 р. показник досяг максимуму – 282 особи. Таке коливання в межах 3,0 % вказує на відсутність кризових явищ та планомірне управління людськими ресурсами, де невелике скорочення штату було успішно компенсоване подальшим розширенням.

Гендерний склад персоналу протягом трьох років демонструє стійку перевагу чоловіків, чия частка стабільно становить близько 58,0-59,0 %. Кількість чоловіків дещо знизилася у 2024 р. (зі 165 до 158 осіб), проте майже повністю відновилася у 2025 р., склавши 164 особи. Така чисельна перевага свідчить про специфіку діяльності підприємства, яка пов'язана з технічними та виробничими сферами, де традиційно залучено більше чоловічої сили.

Жіночий сегмент персоналу виявився найбільш стабільним компонентом структури. Протягом 2023-2024 рр. кількість жінок не змінювалася і залишалася на рівні 115 осіб, а у 2025 р. продемонструвала приріст до 118 осіб. Це свідчить про надійне закріплення жіночого персоналу на підприємстві та створення сприятливих умов для їхньої праці, що дозволило зберегти цей показник навіть у період загального скорочення штату в 2024 р.

Підсумовуючи, можна констатувати, що підприємство перебуває у фазі помірного розвитку. Збільшення загальної чисельності у 2025 р. за рахунок одночасного зростання кількості і чоловіків, і жінок є позитивним індикатором. Це вказує на відновлення кадрового потенціалу та готовність компанії до масштабування своєї діяльності в майбутньому.

Технологічний фактор відіграє стратегічну роль у формуванні конкурентного потенціалу підприємства. Для детального вивчення ресурсного забезпечення підприємства звернемося до аналізу стану та інтенсивності використання його необоротних активів протягом досліджуваного періоду (табл. 2.2).

**Динаміка стану та інтенсивності використання основних засобів
підприємства, 2023-2025 рр.**

Показники	Роки			Відхилення 2025 р. від 2023 р.:	
	2023	2024	2025	+/-	%
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	179639	200100,5	228694,0	49055,5	27,3
Середньорічний знос основних засобів, тис. грн	67288,5	83931,5	100114,0	32825,5	48,8
Середньорічний рівень зносу основних засобів, %	27,2	41,9	30,4	3,2	11,9

Протягом 2023-2025 рр. спостерігається стійка тенденція до нарощування матеріально-технічної бази підприємства. Середньорічна вартість основних засобів зросла на 49055,5 тис. грн або 27,3 %, що свідчить про активну інвестиційну політику підприємства, спрямовану на оновлення парку обладнання, придбання нових потужностей, модернізацію існуючих об'єктів.

Водночас із розширенням бази основних засобів відбувається значне зростання суми їхнього зносу. За три роки обсяг середньорічного зносу збільшився майже на половину – 48,8%). Темпи зростання зносу випереджають темпи приросту вартості самих активів, що є тривожним сигналом. Це вказує на те, що наявне обладнання експлуатується досить інтенсивно, а нові надходження активів поки що не здатні повноцінно компенсувати процес фізичного та морального старіння діючого фонду.

Аналіз середньорічного рівня зносу у відсотковому еквіваленті демонструє нестабільну динаміку. Найбільш критичним був 2024 р., коли рівень зносу різко зріс до 41,9 %. Проте вже у 2025 р. цей показник знизився до 30,4 %. Хоча підсумкове значення 2025 р. залишається вищим за базовий рівень 2023 р. (27,2 %) на 3,2 в. пт, позитивна динаміка останнього року свідчить про проведення успішної модернізації або виведення з експлуатації найбільш застарілих об'єктів.

У підсумку, стан основних засобів підприємства можна

охарактеризувати як такий, що потребує посиленої уваги. Незважаючи на загальне збільшення вартості активів, рівень їхньої зношеності залишається вищим, ніж на початку періоду. Підприємству рекомендується продовжувати стратегію оновлення основних засобів, щоб не допустити критичного старіння технічної бази, яке у майбутньому може призвести до зниження продуктивності праці та зростання витрат на ремонт.

Модернізація основних засобів є лише передумовою, що не гарантує їх результативного функціонування. З метою виявлення закономірностей у динаміці ефективності експлуатації необоротних активів, здійснимо розрахунок відповідних індикаторів на основі даних табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Динаміка показників ефективності використання основних засобів
підприємства, 2023-2025 рр.**

Показники	Роки			Відхилення 2025 р. від 2023 р.:	
	2023	2024	2025	+/-	%
Фондовіддача, грн	3,8	3,7	3,5	-0,31	-8,1
Фондомісткість, грн	0,26	0,27	0,29	0,03	10,1
Фондоозброєність, тис. грн /особу	641,6	733	808,1	166,5	26,0
Рентабельність основних засобів, %	47	29,5	48,2	1,16	2,5

Аналіз головного показника ефективності – фондовіддачі – свідчить про поступове зниження інтенсивності використання виробничих потужностей. Протягом 2023-2025 рр. цей показник скоротився на 8,1 % (на 0,31 грн). Це означає, що на кожну гривню, інвестовану в основні засоби, підприємство почало отримувати менше виручки. Таке падіння вказує на те, що темпи зростання вартості обладнання випереджають темпи зростання обсягів виробництва або реалізації продукції. Паралельне зростання фондомісткості на 10,1 % (на 0,03 грн) підтверджує висновок про зниження ефективності. Оскільки фондомісткість є зворотним показником до фондовіддачі, її збільшення свідчить про зростання витрат капіталу на одиницю виробленої продукції. Підприємство стає більш «капіталомістким», що в умовах зниження

віддачі може призвести до сповільнення оборотності активів та підвищення собівартості товарів чи послуг.

Водночас спостерігається суттєве зростання фондоозброєності праці, яка збільшилася на 26,0 % – на 166,5 тис. грн на одну особу. Це свідчить про активну автоматизацію та технічне переоснащення робочих місць. Проте, зважаючи на одночасне падіння фондівіддачі, можна зробити висновок, що нове обладнання або ще не освоєне персоналом у повному обсязі, або використовується не на повну потужність. Інвестиції в техніку поки що не трансформувалися у пропорційне зростання продуктивності.

Попри негативні тенденції у фондівіддачі, показник рентабельності основних засобів демонструє позитивну динаміку у 2025 р. Після різкого падіння у 2024 р. до 29,5 %, рівень рентабельності відновився і навіть перевищив базовий показник, склавши 48,2 %. Це є результатом ефективного управління витратами та переходу на випуск більш прибуткової продукції, що дозволяє підприємству залишатися фінансово ефективним навіть при зниженні інтенсивності експлуатації техніки.

Оборотні активи становлять мобільний складник капіталу підприємства, що забезпечує безперервність виробничо-комерційного циклу та підтримує його поточну ліквідність. Їхня роль полягає у повному перенесенні вартості на виготовлений продукт протягом одного операційного циклу, що безпосередньо впливає на швидкість оборотності ресурсів, рівень платоспроможності та фінансову стійкість суб'єкта господарювання.

За допомогою даних табл. 2.4, проаналізуємо динаміку забезпеченості та ефективності використання оборотних засобів на підприємстві у досліджуваному періоді.

Згідно даних табл. 2.4, на підприємстві протягом аналізованого періоду спостерігається значне скорочення середньорічної вартості оборотних засобів, яка зменшилася на 14,5 % (на 66221,0 тис. грн). Найбільш суттєве зниження відбулося у 2024 р., після чого у 2025 р. розпочалося поступове відновлення обсягів оборотного капіталу. Таке скорочення вартості активів на фоні

загальної діяльності пов'язане з оптимізацією складських запасів, прискорення розрахунків з дебіторами та про більш раціональне використання грошових ресурсів компанії.

Таблиця 2.4

Динаміка показників забезпеченості та ефективності використання оборотних засобів підприємства, 2023-2025 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2025 р. від 2023 р.:	
	2023	2024	2025	+/-	%
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн	455802,0	332357,5	389580,5	-66221,0	-14,5
Коефіцієнт оборотності оборотних засобів	1,487	2,243	2,050	0,563	x
Коефіцієнт завантаження	0,672	0,446	0,488	-0,184	x
Тривалість одного обороту, днів	245	163	178	-67	-27

Показники швидкості обертання оборотних засобів демонструють суттєве покращення ефективності їх використання. Коефіцієнт оборотності зріс із 1,487 у 2023 р. до 2,050 у 2025 р.. Це свідчить про те, що активи почали здійснювати більше повних циклів за рік, перетворюючись із грошової форми у товарну і знову в грошову. Хоча пік інтенсивності припав на 2024 р., підсумковий результат 2025 р. залишається значно вищим за початковий рівень, що є позитивною характеристикою ділової активності підприємства.

Позитивні зміни підтверджуються динамікою тривалості одного обороту, яка скоротилася на 67 днів (або на 27,0 %). Таке прискорення обертання дозволяє підприємству вивільняти додаткові фінансові ресурси з обігу, які можна спрямувати на розвиток виробництва або погашення зобов'язань, не залучаючи зовнішніх запозичень.

Коефіцієнт завантаження оборотних засобів, який показує суму активів, що припадає на 1 грн реалізованої продукції, також знизився з 0,672 до 0,488. Це свідчить про економію оборотних коштів та підвищення ефективності управління ними. У підсумку, незважаючи на зменшення загальної вартості оборотних активів, підприємство суттєво покращило якісні показники їх

використання, що сприяє зміцненню його фінансового стану та підвищенню ліквідності.

На основі статистичних даних, систематизованих у табл. 2.5, здійснимо комплексний аналіз динаміки ключових індикаторів фінансово-економічної ефективності функціонування підприємства протягом 2023-2025 рр.

Таблиця 2.5

Динаміка ключових індикаторів фінансово-економічної діяльності підприємства, 2023-2025 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2025 р. від 2023 р.:	
	2023	2024	2025	+/-	%
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	677951,0	745638,0	798604,0	120653,0	17,8
Валовий прибуток (збиток), тис. грн	211761,0	240987,0	247493,0	35732,0	16,9
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	466191,0	504696,0	551111,0	84920,0	18,2
Фінансові результати від операційної діяльності, тис. грн: прибуток	109669,0	85735,0	120307,0	10638,0	9,7
Чистий фінансовий результат, тис. грн: прибуток	84385,0	58953,0	110149,0	25764,0	30,5
Рівень рентабельності, %	18,1	11,7	20,0	1,9	x

Фінансові результати підприємства протягом 2023-2025 рр. демонструють впевнену позитивну динаміку. Чистий дохід від реалізації продукції зріс на 17,8 %, досягнувши у 2025 р. позначки 798604,0 тис. грн. Це свідчить про розширення ринкової частки компанії та підвищення попиту на її продукцію. Валовий прибуток також продемонстрував зростання на 16,9 %, що підтверджує здатність підприємства генерувати дохід на стадії виробництва, попри загальне збільшення витрат.

Аналіз витратної частини вказує на те, що собівартість реалізованої продукції зростала випереджаючими темпами (на 18,2 %) порівняно з доходами та валовим прибутком. Це свідчить про тиск зовнішніх факторів,

таких як зростання цін на сировину, енергоносії або логістику. Проте, здатність підприємства утримувати темпи зростання валового прибутку майже на рівні доходів говорить про ефективне управління операційною ефективністю та гнучку цінову політику.

Операційна та чиста прибутковість зазнали помітних коливань у 2024 р., проте до кінця 2025 р. ситуація суттєво покращилася. Після падіння чистого прибутку до 58953,0 тис. грн у 2024 р., у 2025 р. він зріс до 110149,0 тис. грн, що на 30,5 % більше за базовий показник 2023 р. Такий «стрибок» прибутку в останньому році вказує на успішну оптимізацію адміністративних та інших операційних витрат, а також на високу адаптивність бізнес-моделі до мінливих умов.

Кінцевим підтвердженням економічної ефективності є динаміка рівня рентабельності. Попри просідання показника до 11,7 % у 2024 р., підприємство завершило 2025 р. з рівнем рентабельності 20,0 %. Це найвищий показник за весь трирічний період, що свідчить про якісне покращення фінансового стану та високу результативність використання всіх ресурсів компанії. Підприємство не лише відновило свою ефективність, а й заклало міцний фундамент для подальшого фінансового зростання.

Отже, досліджуване ПрАТ є фінансово стійким та інвестиційно активним підприємством, яке у 2025 р. вийшло на траєкторію якісного зростання. Головним викликом на майбутнє залишається необхідність подальшого оновлення технічної бази для стабілізації показників фондовіддачі, проте поточний рівень прибутковості та швидкість оборотності капіталу створюють для цього надійний фундамент.

2.2. Дослідження практики управління трудовим потенціалом підприємства та її ефективності

Для дослідження практики управління кадровим потенціалом досліджуваного підприємств застосуємо комплексний аналіз соціально-економічних та організаційних показників, який інтегрує якісні та кількісні характеристики кадрів, психофізіологічні та мотиваційні фактори. У нашому дослідженні ми скомбінуємо показники, які отримані від респондентної групи (50 осіб) та загальної статистичної інформації підприємства.

Дослідимо динаміку структури персоналу підприємства за показником освіти (додаток Г табл. Г.1). Аналіз освітнього рівня працівників свідчить про поступову трансформацію професійно-кваліфікаційного складу підприємства. Протягом 2023-2025 рр. найбільш масовою категорією залишаються фахівці з вищою освітою ступеня «бакалавр», проте їхня частка суттєво скоротилася – з 53,6 % у 2023 р. до 44,2 % у 2025 р. Це падіння на 25 осіб в абсолютному вимірі вказує на зміну кадрових пріоритетів або природну ротацію кадрів у цьому сегменті на користь інших освітніх рівнів.

Водночас спостерігається позитивна динаміка зростання кількості персоналу з повною вищою освітою (магістрів та спеціалістів). Їхня чисельність збільшилася з 60 до 68 осіб, що дозволило наростити частку цієї категорії до 24,0 %. Такий тренд свідчить про намір підприємства підвищувати інтелектуальний потенціал і якість управлінської ланки, залучаючи фахівців із вищою кваліфікацією для вирішення складних виробничих і стратегічних завдань.

Окрему увагу привертає суттєве збільшення сегмента працівників із професійно-технічною підготовкою та середньою освітою. Кількість робітників зі спеціальною професійною освітою зросла на 20,0 %, а частка персоналу з повною середньою освітою майже подвоїлася. Це, зокрема, є результатом інтенсифікації виробничих процесів у харчовій галузі, де виникає підвищена потреба безпосередньо у лінійному персоналі та фахівцях робочих

спеціальностей для обслуговування технологічних ліній.

Узагальнюючи, можна констатувати, що освітня структура підприємства у 2025 р. стала більш збалансованою відповідно до потреб виробництва. Збільшення частки магістрів паралельно із нарощуванням кількості підготовлених робітників створює необхідний паритет між інтелектуальним капіталом та робочою силою. Проте керівництву варто звернути увагу на значне скорочення категорії бакалаврів, щоб уникнути дефіциту фахівців середньої ланки в довгостроковій перспективі.

Важливим елементом аналізу трудового потенціалу підприємства є дослідження його вікової структури (додаток Г табл. Г.2). Аналіз вікового складу працівників підприємства протягом 2023–2025 рр. свідчить про збереження сталого «ядра» персоналу в найбільш продуктивному віці. Основну частку колективу – близько 39,0 % – складають особи віком 31–45 років. Незважаючи на певне скорочення цієї групи у 2024 р., станом на 2025 р. її чисельність майже повернулася до базового рівня, що забезпечує підприємство досвідченими кадрами з високим рівнем професійної активності.

Спостерігається тенденція до поступового «старіння» колективу через зростання частки працівників у віковій категорії 46–65 років, яка за три роки збільшилася на 16,7 %. Це свідчить про високий рівень лояльності старшого персоналу та збереження інституційної пам'яті підприємства. Водночас категорія працівників віком понад 66 років залишається абсолютно стабільною (13 осіб), що вказує на виважену політику щодо залучення працюючих пенсіонерів як експертів чи наставників.

Занепокоєння викликає динаміка в групі молодих фахівців (18–30 років). Попри спроби відновити чисельність молоді у 2025 р., загальне відхилення від рівня 2023 р. залишається негативним (-15,4 %). Скорочення частки молоді в структурі персоналу може створити ризики для майбутнього оновлення кадрів. Підприємству рекомендується активізувати молодіжну політику та програми стажування для залучення нових фахівців.

Загалом вікова структура ПрАТ у 2025 р. є функціональною та збалансованою. Переважання середнього та старшого віку забезпечує технологічну дисципліну, проте потребує розробки стратегії передачі досвіду від досвідчених працівників до молодшого покоління, щоб уникнути кадрового дефіциту в довгостроковій перспективі.

Далі оцінимо психофізіологічний стан персоналу підприємства. Для розробки ефективного опитування важливо збалансувати науковий підхід до психофізіології та корпоративну етику. Оскільки досліджуване підприємство належить до категорії виробничих, де умови праці можуть бути фізично складними, акцент зроблено на витривалості та відновленні (додаток Д).

У нашому опитуванні взяли участь 50 осіб (рис. 2.2).

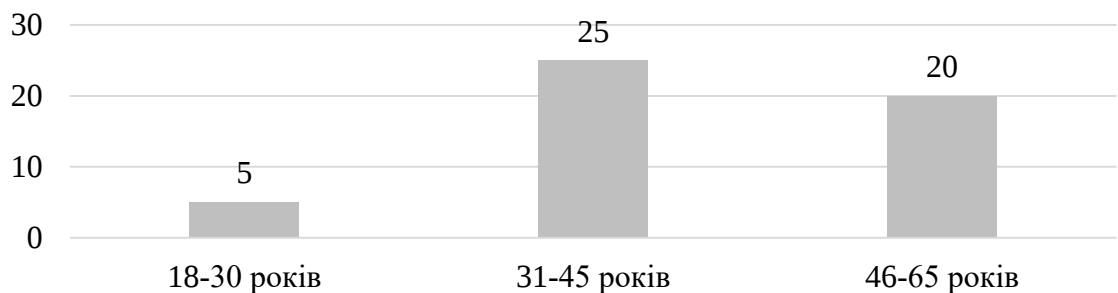


Рис. 2.2. Вікова характеристика опитаних працівників підприємства, 2026 р., осіб

Важливим показником також є стаж опитаних (рис. 2.3).

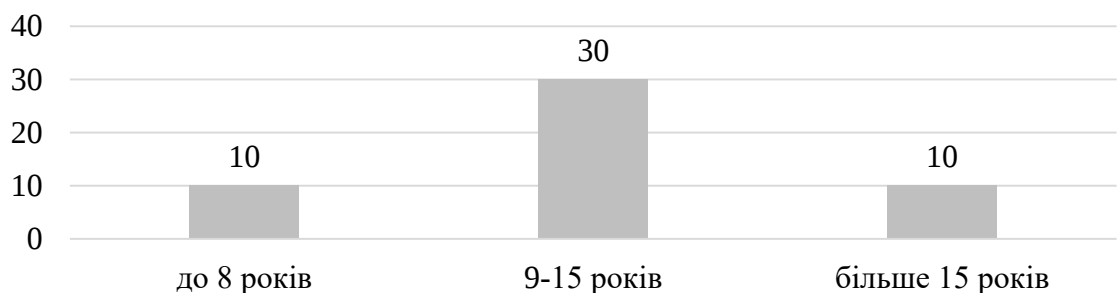


Рис. 2.3. Характеристика опитаних працівників підприємства за їх стажем роботи, 2026 р., осіб

Серед опитаних 35 осіб належать до виробничого персоналу, 15 – до

адміністративного.

Таким чином, можемо з високою долею ймовірності засвідчити, що основу кадрового потенціалу складають досвідчені фахівці: переважають працівники вікових категорій 31-45 та 46-60 років із вагомим стажем роботи (8-15 років), що вказує на стабільність колективу та низьку плинність кадрів. Співвідношення виробничого (70,0 %) та адміністративного (30,0 %) персоналу дозволяє об'єктивно оцінити психофізіологічні аспекти як безпосередньо у виробничих цехах, так і в управлінській ланці підприємства. Такий демографічний профіль формує потужну базу професійного досвіду, проте потребує особливої уваги до підтримки працездатності та здоров'я працівників старших вікових груп.

Блок I. Стан здоров'я та фізичні можливості – більшість персоналу (60,0 %) оцінюють здоров'я як «задовільне». Працівники віком 46+ частіше вказують на хронічну втому. 70,0 % виробничого персоналу відзначають болі у спині та суглобах (наслідок фізичних навантажень на лініях розливу та складах). 40,0 % респондентів відчувають сильну втому «часто», особливо наприкінці 12-годинних змін.

Блок II. Працездатність – у 75,0 % опитаних пік активності припадає на перші 3-4 години зміни. Середній бал працездатності – 6,8 з 10.

Лише 30,0 % працівників виробництвом вважають, що обідньої перерви достатньо для повного фізичного відновлення. Адміністративний персонал частіше вказує на «ментальну втому» через роботу з документацією.

Блок III. Стресостійкість – у групі 31-45 років (яка займає посади середньої ланки та кваліфікованих робітників) спостерігається найвищий рівень стресу. 45,0 % стикаються з роздратуванням «кілька разів на тиждень». Ключові фактори: дедлайни відвантажень та технічні збої обладнання. Лише 20,0 % легко відпускають робочі думки. Більшість (60,0 %) перебувають у стані «фонові тривоги».

За допомогою даних табл. 2.6 наведемо узагальнені дані опитування персоналу підприємства.

Отже, кадровий потенціал характеризується високим рівнем досвіду, але й втоми. Переважання працівників середнього та старшого віку зі стажем понад 8 років створює фундамент стабільності, проте потребує впровадження програм «здоров'я на робочому місці».

Таблиця 2.6

Зведена таблиця результатів оцінювання психофізіологічного стану працівників підприємства, 2026 р.

Параметр	Виробництво (цех)	Адміністрація
Критична проблема	Фізичний знос, болі в опорно-руховому апараті	Психоемоційне вигорання, гіподинамія
Рівень стресостійкості	Середній (звикли до ритму)	Нижче середнього (висока відповідальність)
Головне побажання	Покращення умов відпочинку, ергономіка	Гнучкий графік, кімната розвантаження

Висока фізична втомлюваність виробничого персоналу в поєднанні зі стресом адміністрації може призвести до зниження загальної ефективності діяльності підприємства у довгостроковій перспективі.

Для дослідження управлінських та організаційних процесів на підприємстві розроблено анкету, що охоплює ключові аспекти внутрішнього середовища: від технічного забезпечення до комунікаційної ефективності (додаток Е).

Наведемо звіт за результатами опитування щодо оцінки організаційної ефективності підприємства

Блок 1. Інформаційне забезпечення та комунікації.

Якість інформації: 60,0 % працівників офісу вважають інформацію вичерпною, тоді як 45,0 % працівників цехів відзначають «інформаційний дефіцит» щодо оперативних змін у планах виробництва.

Взаємодія між підрозділами оцінена на 3,2 бали з 5. Основна проблема – «горизонтальні» комунікації (наприклад, між відділом збуту та складом готової продукції), де часто виникають затримки в передачі даних.

70,0 % респондентів зазначили, що отримують фідбек від керівництва лише у випадку виникнення помилок чи збоїв.

Блок 2. Комплектування кадрів та умови праці – більшість опитаних (55,0 %) оцінюють кваліфікацію нових колег як «середню», вказуючи на необхідність тривалого наставництва безпосередньо на робочому місці. 65,0 % виробничого персоналу відчувають надмірне навантаження через брак лінійних робітників, що призводить до понаднормової праці. Комфортністю робочих місць адміністративний персонал задоволений на рівні 85,0 %, а виробничий – на рівні 50,0 % (основні скарги на рівень шуму та температурний режим у літній період).

Блок 3. Досягнення показників та бар'єри – 75,0 % працівників вважають встановлені КРІ «реальними, але такими, що потребують максимальних зусиль». Серед ключових перешкод опитані зазначають:

- технічні чинники (40,0 %);
- проблеми з координацією дій між цехами (30,0 %);
- логістичні проблеми – затримки з постачанням тари або сировини (20,0 %).

Зведені результати наведемо за допомогою даних табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Зведена таблиця результатів оцінювання організаційної ефективності підприємства, 2026 р.

Показник	Оцінка (1-5)	Стан
Інформаційне забезпечення	3,8	Задовільний, потребує цифровізації
Ефективність комунікацій	2,9	Критичний, існують бар'єри між відділами
Умови праці	3,5	Задовільний, потребує модернізації в цехах
Досягнення показників	4,2	Високий за рахунок інтенсивності праці

Аналіз свідчить про високу орієнтацію персоналу на результат, проте ефективність діяльності обмежується недосконалою системою внутрішніх комунікацій та фізичними умовами праці. Основним резервом зростання є не збільшення навантаження на персонал, а налагодження оперативної взаємодії між підрозділами та автоматизація передачі управлінської інформації.

Для дослідження соціально-психологічного клімату в досліджуваному підприємстві розроблено анкету, яка дозволяє оцінити «нематеріальну» складову робочого середовища (додаток Ж).

Наведемо аналіз за отриманими результатами опитування персоналу щодо соціально-психологічного клімату.

Блок. 1. Соціальний профіль – 75,0 % респондентів оцінили відносини як «дружні». Це характерно для колективів із тривалим стажем роботи (8-15 років), де сформувалися стійкі горизонтальні зв'язки.

Показник «Справедливість рішень» отримав середній бал – 2,4 з 3 балів. Більшість вважає розподіл навантаження об'єктивним, хоча існують питання щодо прозорості преміювання в окремих цехах.

Працівники залучені до обговорення на рівні виробничих нарад, але відчують слабкий вплив на стратегічні рішення всього ПрАТ.

Блок 2. Психологічний профіль – 60,0 % відчують «спокій», проте 30,0 % відзначають напруження через високу відповідальність. Виробничий персонал часто сприймає роботу як монотонну, що обмежує можливості для творчого розвитку, на відміну від адміністративного персоналу.

Атмосфера підтримки присутня на підприємстві 80,0 % відповідей – працівники «старої школи» схильні до наставництва та допомоги новачкам.

Узагальнені результати опитування наведемо за допомогою даних табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Зведена таблиця результатів оцінювання соціально-психологічного клімату на підприємстві, 2026 р.

Параметр	Рівень	Коментар
Атмосфера в колективі	Вище середнього	Сильні традиції взаємодопомоги
Якість комунікацій з керівництвом	Середній	Недостатньо неформального спілкування.
Психологічний комфорт	Середній	Вплив виробничого стресу та шуму.
Справедливість рішень	Вище середнього	Чіткі регламенти та Статут ПрАТ.
Самореалізація	Середній	Обмежена жорсткими технологічними картами.

Загальний соціально-психологічний стан підприємства можна охарактеризувати як стабільний. Соціальні зв'язки є міцнішими за рівень індивідуальної психологічної задоволеності, що є типовим для великих промислових об'єктів, де колективне домінує над персональним.

Важливою складовою управління трудовим потенціалом є мотивація. За допомогою даних табл. 2.9 проаналізуємо динаміку основних показників матеріального стимулювання персоналу та їх ефективності.

Таблиця 2.9

Динаміка показників матеріального стимулювання персоналу підприємства та їх ефективності, 2023-2025 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2025 р. від 2023 р.:	
	2023	2024	2025	+/-	%
Витрати на оплату праці працівників, тис. грн	75314,0	86946,0	104991,0	29677,0	39,4
Середньомісячна заробітна плата, грн / особу	22414,9	72455,0	32048,5	9633,7	43,0
Витрати на соціальні заходи, тис. грн	16458,0	18835,0	22428,0	5970,0	36,3
В середньому витрати на соціальні заходи в розрахунку на 1 працівника, грн/особу	58778,6	188350,0	82153,8	23375,3	39,8
Продуктивність праці, тис. грн / особу	2421,3	2731,3	2821,9	400,6	16,5
Зарплатовіддача, грн	9,0	8,6	7,6	-1,40	-15,5

Отже, динаміка витрат на оплату праці свідчить про реалізацію активної соціальної політики та намагання підприємства залишатися конкурентоспроможним на ринку праці. Загальний фонд оплати праці зріс на 39,4 %. Відповідно, середньомісячна заробітна плата одного працівника збільшилася на 43,0 % – з 22414,9 грн до 32048,5 грн. Таке суттєве зростання доходів персоналу є позитивним фактором для мотивації та утримання кваліфікованих кадрів. Паралельно з ростом заробітної плати підприємство стабільно нарощує витрати на соціальні заходи, які за три роки збільшилися на 36,3 %. У 2025 р. обсяг соціальних інвестицій склав 22428 тис. грн, що у розрахунку на одного працівника становить понад 82 тис. грн на рік. Це підтверджує високий рівень соціальної відповідальності бізнесу та турботу

про добробут колективу, що безпосередньо впливає на лояльність персоналу та зниження плинності кадрів.

Ефективність використання людських ресурсів продемонструвала позитивний тренд у контексті продуктивності праці. Виробіток на одного працівника зріс на 16,5 %. Це вказує на успішну інтенсифікацію виробничих процесів та ефективне впровадження нових технологій. Підприємству вдалося забезпечити реальне зростання результативності роботи кожного члена колективу.

Однак аналіз співвідношення темпів зростання продуктивності та оплати праці виявляє певну економічну диспропорцію. Показник зарплатовіддачі знизився на 15,5 % (з 9,0 грн до 7,6 грн доходу на кожну гривню витрат на оплату праці). Це свідчить про те, що витрати на персонал зростають швидше, ніж віддача від їхньої діяльності. У довгостроковій перспективі підприємству необхідно збалансувати ці показники, щоб зростання добробуту працівників не створювало надмірного тиску на собівартість продукції та загальну прибутковість компанії.

Таким чином, стратегічним пріоритетом для ПрАТ має стати не подальша інтенсифікація праці, а впровадження програм збереження здоров'я, цифровізація управлінських процесів та розробка системи залучення й адаптації молодих кадрів. Це дозволить конвертувати накопичений професійний досвід у вищу економічну ефективність та забезпечити сталий розвиток кадрового потенціалу в довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

Результати проведеного у другому розділі аналізу свідчать, що досліджуване підприємство володіє потужним, досвідченим, проте емоційно та професійно дещо виснаженим персоналом. Виявлені тенденції щодо високої фізичної втомлюваності персоналу, бар'єрів у внутрішніх комунікаціях вказують на те, що наявна система управління кадрами потребує трансформації. В умовах сучасної нестабільності ринку та високої конкуренції в харчовій галузі, стратегічне виживання підприємства залежить не лише від обсягів виробництва, а й від здатності менеджменту підтримувати працездатність та мотивацію людського капіталу.

Удосконалення управління трудовим потенціалом має базуватися на комплексному підході, який охоплює техніко-технологічні, організаційні та соціально-психологічні аспекти. Це передбачає перехід від адміністративного контролю до створення сприятливого робочого середовища, де цифровізація процесів та турбота про психофізіологічний стан працівників стають інструментами підвищення загальної ефективності діяльності підприємства.

На основі ідентифікованих проблемних зон, у даному розділі буде обґрунтовано вектори розвитку кадрового потенціалу, що спрямовані на:

- впровадження заходів із реабілітації працездатності;
- оптимізацію комунікаційної структури та підвищення прозорості управлінських рішень;
- інтеграцію сучасних методів мотивації та професійного розвитку працівників.

Деталізуємо пропоновані напрямки. Зокрема, складовими напрямку удосконалення системи реабілітації працездатності є наступні (рис. 3.1).

Ключовою метою оптимізації режиму трудової діяльності є прискорення адаптації працівника до робочого процесу, пролонгація фази стабільної

продуктивності та відтермінування моменту виникнення втоми.

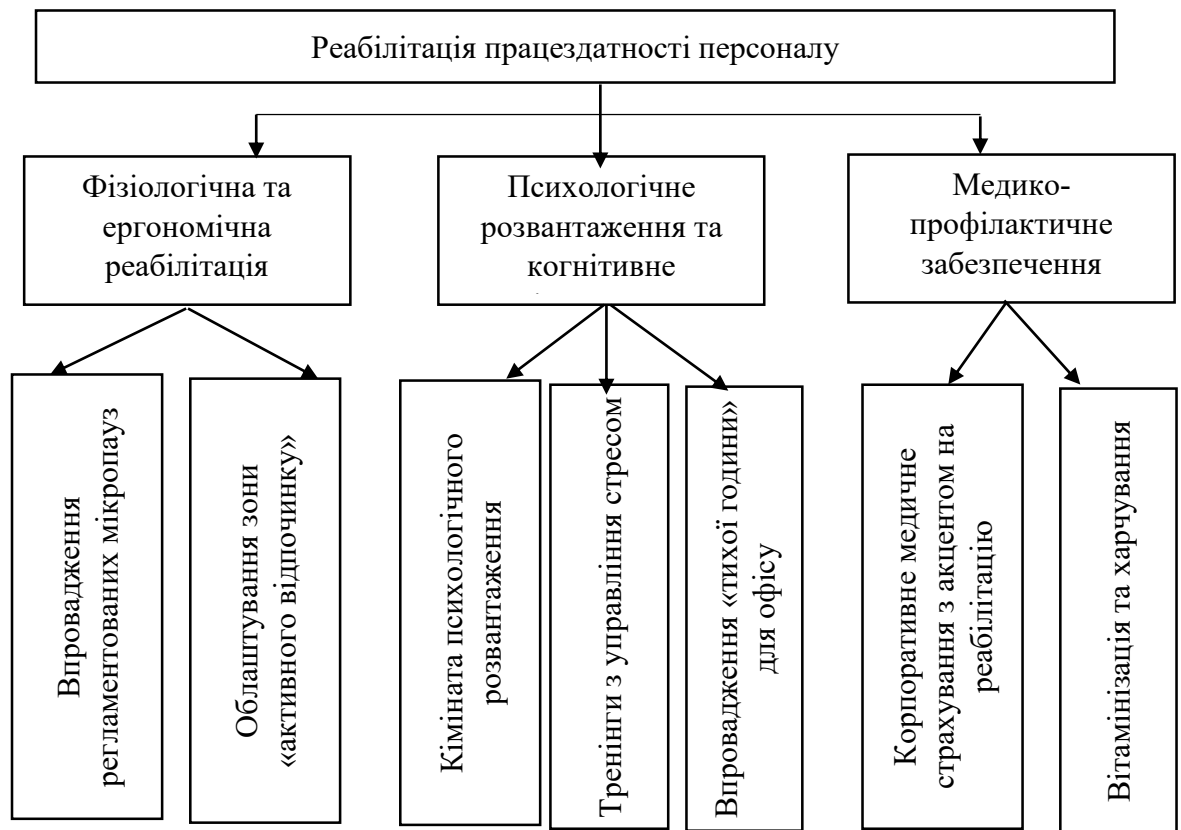


Рис. 3.1. Напрями удосконалення системи реабілітації працездатності персоналу підприємства, 2027-3031 рр. [сформовано автором]

Рациональний підхід базується на інтеграції чітко регламентованих перерв у структуру робочої зміни. Тому до регламентованої обідньої перерви, рекомендується впровадити 5-7-хвилинні перерви кожні 2 год. для виконання вправ промислової гімнастики, розроблених спеціально для запобігання остеохондрозу та варикозу. Для цього в цехах у місцях висвітлення інформації рекомендуємо розмістити плакати, на яких висвітлені вправи для виробничої гімнастики (додаток 3). Орієнтовна вартість виготовлення плакатів – 3,0-3,8 тис. грн.

Облаштування зони «активного відпочинку» реалізувати за принципом «розумного мінімалізму». Основна ідея – використати наявні вільні площі та недороге, але зносостійке обладнання, яке дає максимальний фізіологічний ефект. При цьому необхідно застосувати проєктний підхід для облаштування зон активного відпочинку, оскільки цей метод дозволяє трансформувати

абстрактну ідею покращення умов праці у конкретний результат із чітко визначеними межами. Згідно з науковим обґрунтуванням, такий підхід забезпечує ефективне управління за обмежених ресурсів та часу, що критично важливо для мінімізації витрат підприємства [28].

Деталізація проєкту з мінімізацією капітальних інвестицій наведемо за допомогою даних табл. 3.1.

Таблиця 3.1

**Характеристика проєкту «Зони активного відпочинку»,
рекомендованого для підприємства, 2027-2031 рр. [сформовано автором]**

Складова проєкту	Характеристика	Примітки
Кількість зон	3 кімнати	Невикористовувані приміщення
Площа	10-20 м ²	
Зонування	Візуальне відокремлення простору від робочої зони за допомогою фарбування стін у спокійні кольори (світло-зелений, блакитний) та використання недорогих стелажів із живими рослинами. Покриття підлоги – татамі-пазли. Кошторис – 19,0 тис. грн	
Шведська стінка	6 шт. / 15,0 тис. грн	Найдешевший та найбільш функціональний інструмент. Дозволяє робити вис та розтяжку
Дошка Євмінова	3 шт. / 32,4 тис. грн	Ефективно усуває наслідки тривалого статичного навантаження та важкої фізичної праці. Завдяки розвантаженню міжхребцевих дисків відновлюється їхнє живлення та нормалізується кровообіг.
Масажні килимки та ролики	Аплікаційні килимки (3 шт.), масажні ролики 10	Набір варто комплектувати після консультації з фізіотерапевтом. Орієнтовний кошторис 7,0 тис. грн
Фітбол	Набір сенсорних м'ячів різних розмірів /3 набори	Всередньому набір з 3-х м'ячів коштує 1,9 тис. грн / набір (загальний кошторис 5,7 тис. грн)
Загальний орієнтовний кошторис		79,1 тис. грн

Облаштування кімнати психологічного розвантаження у межах проєктного підходу дозволяє зміцнити кадрову безпеку підприємства через підтримку ментального здоров'я та «ресурсного стану» працівників.

Мета – створити спеціалізоване середовище для швидкого відновлення психоемоційної стабільності, зняття стресу та профілактики професійного вигорання.

Значення для досліджуваного підприємства:

- покращення морально-психологічного клімату та зміцнення «кадрового ядра»;
- розвиток резильєнтності та вмінь управління стресостійкістю в умовах воєнного стану;
- підвищення результативності менеджменту через зменшення кількості помилок, спричинених втомою.

Деталізація зазначеного проєкту наведемо за допомогою даних табл. 3.2.

Таблиця 3.2

**Характеристика проєкту «Кімнати психологічного розвантаження»,
рекомендованого для підприємства, 2027-2031 рр. [сформовано автором]**

Складова проєкту	Характеристика	Примітки
Кількість	1 кімната	Вільне приміщення
Площа	10 м ²	
Ремонт	Фарбування стін Використання текстилю (щільні штори)	Фарбування стін у пастельні тони синього або зеленого спектру + лінолеум силами господарського відділу. Кошторис – 23,0 тис. грн.
Меблі	2 крісла-мішки	2,0 тис. грн
	1 крісло-кокон підвісне плетене з м'якою подушкою до 150 кг	2,2 тис. грн
	Стелаж для книг	4,5 тис. грн
	Столик	3,0 тис. грн
Сенсорні елементи	Настільна соляна лампа	2,0 тис. грн
	Зволожувач повітря з функцією ароматерапії	1,2 тис. грн
	Набір аромомасел	1,2 тис. грн
Аудіо-візуальний супровід	Bluetooth-колонка	1,0 тис. грн
	Проектор «зоряне небо»	1,3 тис. грн
Загальний орієнтовний кошторис		41,4 тис. грн

Даною кімнатою можна користуватися:

- під час регламентованих перерв, визначених режимом праці підприємства. Протягом 15-20 хв. у разі виникнення гострої стресової ситуації (за погодженням із керівником підрозділу);
- перед початком зміни або після її завершення для емоційного «перемикання».

Для запобігання чергам рекомендуємо закріпити конкретні часові слоти за різними підрозділами, а також використовувати систему записів, шляхом розміщення простого аркуша самозапису біля входу або використання корпоративного месенджера для бронювання часу. Для запобігання збоїв у виробничому процесі, доцільно встановити стандартний сеанс розвантаження (15 хв.), що дозволяє також забезпечити доступ більшій кількості осіб протягом зміни.

Реалізація цього проєкту робить діяльність менеджменту у сфері управління персоналом прозорою та поміркованою, безпосередньо впливаючи на лояльність та безпеку працівників.

Для досліджуваного підприємства впровадження тренінгових програм є стратегічним інструментом розвитку трудового потенціалу. Використання партнерства з громадськими організаціями та Полтавським державним аграрним університетом дозволяє мінімізувати витрати та отримати доступ до фахової експертизи.

На основі опрацювання низки інформаційних джерел [29-33] нами був сформований рекомендований перелік тематики тренінгів щодо формування навичок стресостійкості у персоналу підприємства (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Тематика та зміст тренінгових програм, рекомендованих для підприємства, 2027-2031 рр. [сформовано автором]

Назва тренінгу	Ключові теми та зміст	Цільова аудиторія
«Психологічна стійкість та саморегуляція»	Техніки «дихання по квадрату», робота з тривогою, методи м'язової релаксації за Джекобсоном.	Весь персонал (особливо цехи)
«Тайм-менеджмент та фокусування»	Пріоритезація завдань, техніка Pomodoro, правила «тихої години», боротьба з прокрастинацією.	Адміністративний персонал, менеджери
«Комунікація без конфліктів»	Техніки ненасильницького спілкування, надання зворотного зв'язку, подолання бар'єрів між підрозділами.	Керівники відділів, майстри дільниць

Згідно з проєктним підходом, реалізація програми відбувається за чітким алгоритмом (рис. 3.2).

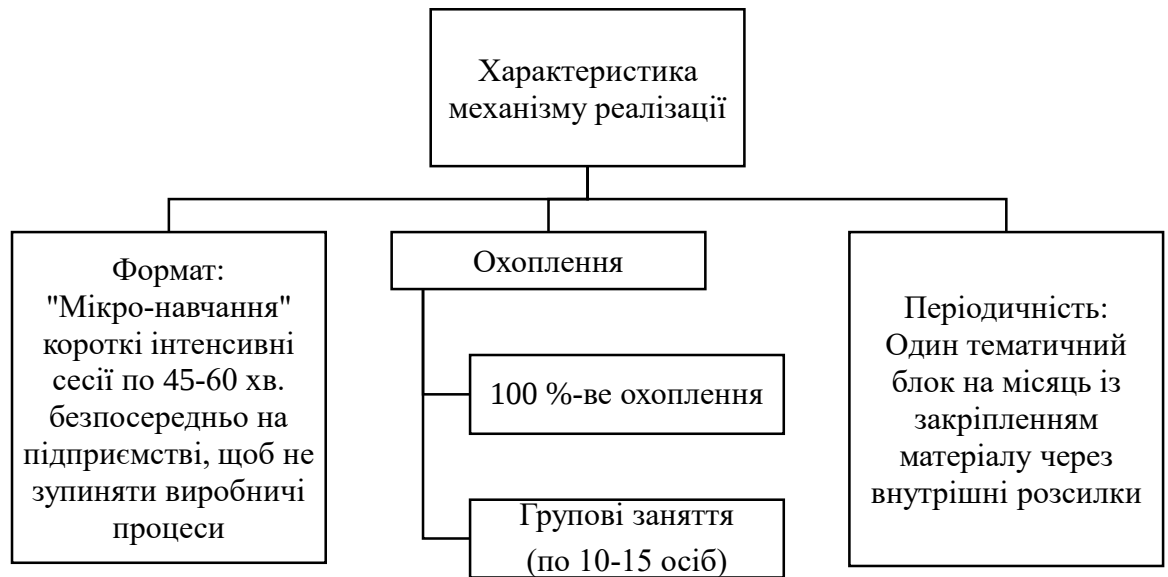


Рис. 3.2. Пропонований механізм проведення тренінгів щодо формування навичок стресостійкості у персоналу підприємства, 2027-2031 рр. [сформовано автором]

Використання зовнішнього ресурсу для проведення тренінгів дозволить підприємству отримати статус соціально відповідального бізнесу та залучити грантові або бюджетні кошти. Серед пропонованих партнерів:

1) Полтавський державний аграрний університет, який може надати такі послуги:

- залучення фахівців з психології та менеджменту для розробки змісту тренінгів;
- залучення здобувачів вищої освіти для проведення анкетування та моніторингу ефекту від тренінгів (як переддипломна практика – безкоштовно для підприємства);
- видача сертифікатів про підвищення кваліфікації, що підвищує престиж роботи на ПрАТ.

2) Громадські організації – співпраця з спеціалізованими ГО (наприклад, Центр ментального здоров'я, «Ментал Хаб»):

- можливість подати спільну заявку на міжнародне фінансування

програм «Здоров'я на робочому місці»;

- підготовлені фахівці із першої психологічної допомоги, які працюють за волонтерськими програмами або за донорські кошти;

- ГО можуть передати в тимчасове користування інвентар для кімнати психологічного розвантаження або роздаткові матеріали.

Реалізація даної пропозиції сприяє збільшенню лояльності та стійкості до стресів колективу підприємства; зниження плинності кадрів та кількості помилок через «людський фактор» і як наслідок – позиціонування ПрАТ як прогресивного роботодавця, що співпрацює з наукою та громадою.

Цей комплекс заходів створює прогресивну динаміку розвитку трудового потенціалу, перетворюючи «соціальні витрати» на інвестиції в капітал підприємства.

Ще одним напрямком розвитку трудового потенціалу підприємства є оптимізація комунікаційної структури, а також підвищення прозорості управлінських рішень. Оптимізація комунікаційної структури є фундаментом для підвищення ефективності управлінських рішень. Нижче наведемо деталізацію інструментів (табл. 3.4) з визначенням конкретних очікуваних результатів для досліджуваного підприємства.

Таблиця 3.4

Рекомендовані інструменти оптимізації комунікацій на підприємстві та їх результативність, 2027-2031 рр. [сформовано автором]

Інструмент	Напрямок	Суть та механізм впровадження	Очікуваний ефект
1	2	3	4
Крос-функціональні наради	Горизонтальний	Щотижневі 15-хв. сесії між суміжними ланками	Усунення «інформаційних провалів», скорочення часу на узгодження спільних процесів на 25%, зниження конфліктності між підрозділами.
Інформаційні дашборди	Вертикальний	Встановлення фізичних «Пулс підприємства» у зонах загального користування.	Підвищення обізнаності персоналу про стратегічні цілі, зростання мотивації через публічне визнання успіхів (подяки), прозорість KPI.

1	2	3	4
Корпоративний месенджер	Оперативний	Структуровані канали (Viber/Telegram) з чіткою ієрархією доступів та тематичними чатами.	Миттєве доведення наказів до виконавців, зменшення часу на пошук контактної особи, оперативне реагування на технічні збої.

Впровадження цих інструментів у межах проєктного підходу створює системний вплив на кадрову безпеку та продуктивність:

- завдяки офіційним каналам у месенджерах та прозорим дашбордам працівники отримують перевірену інформацію першими, що знижує рівень тривожності;

- крос-функціональні наради дозволяють виконавцям вирішувати 80% робочих моментів самостійно. Це розвантажує топ-менеджмент ПрАТ для стратегічного планування;

- коли працівник бачить свій підрозділ на дашборді успіху, його особиста лояльність зростає, що безпосередньо впливає на зниження плинності кадрів.

Ці заходи не потребують значних фінансових вкладень, проте радикально змінюють внутрішню культуру, перетворюючи «робочу силу» на згуртовану команду.

Також пропонуємо для застосування інструмент «Логіка рішень», який дозволяє перетворити директивне управління на партнерське. Це важливо для досліджуваного підприємства, де працюють представники різних поколінь, які потребують розуміння сенсу своєї діяльності для підтримки високої працездатності. Для цього до кожного наказу, що стосується інтересів колективу, рекомендується додавати «супровідну записку» (у месенджері, на стенді або в додатку до наказу), побудовану за трьома векторами (додаток К).

Психологічне та управлінське значення застосування даного інструменту представимо за допомогою рис. 3.3.



Рис. 3.3. Значення застосування інструменту «Логіка рішень» для управління кадровим потенціалом підприємства, 2027-2031 рр. [розроблено автором]

Коли працівник розуміє, що преміювання змінено не суб'єктивно, а через конкретні ринкові показники, відчуття несправедливості зникає. Прозорість створює репутацію «чесного роботодавця». Це зміцнює кадрову безпеку: працівник рідше шукає іншу роботу, якщо відчуває повагу до свого права знати правду. Публікація логіки стимулює працівників ставити уточнюючі запитання, що дозволяє менеджменту виявити «слабкі місця» рішення ще до його повної імплементації.

Також важливим аспектом розвитку трудового потенціалу є система мотивації та матеріального стимулювання. До існуючої системи пропонуємо ввести елементи гейміфікації. Дана система передбачає впровадження системи нарахування балів (наприклад, «Полтава-коїни») за раціоналізаторські пропозиції, допомогу колегам або відсутність помилок. Система базується на прозорих правилах, де кожен працівник розуміє, за що він отримує винагороду (табл. 3.5):

Пропонована система мотивації «Полтава-коїни», 2027-2031 рр.**[сформовано автором]**

Категорія	Активність	Розмір винагороди	Очікуваний ефект
Раціоналізаторські пропозиції	Подання раціоналізаторської пропозиції (економія сировини/часу).	50	Стимулювання інтелектуальної активності та зниження собівартості.
Відсутність помилок, якість	Відсутність порушень ТБ та технологічного браку протягом місяця.	20	Зменшення виробничого травматизму та втрат від браку продукції.
Допомога колегам	Наставництво над новачком або допомога іншому відділу в авральний час.	15	Покращення внутрішніх комунікацій; подолання ізоляваності підрозділів.
Професійний розвиток	Проходження тренінгу або навчального курсу	30	Підвищення кваліфікації та адаптивності персоналу до змін.
Еко-ініціативи	Участь у корпоративному суботнику або ініціатива з сортування відходів.	10	Формування бренду соціально відповідального підприємства.

Коїни не мають грошового еквівалента у прямому розумінні, що важливо для оподаткування, але обмінюються на цінні для працівника «бенефіти», наприклад:

- корпоративні мерчі (брендовані термодержки, худі, павербанки тощо);
- «час для себе»: «Сертифікат на запізнення» (на 1 год.) або додатковий оплачуваний вихідний день;
- повна або часткова оплата професійного курсу, участь у профільному вебінарі або додаткові медичні послуги, понад страховий ліміт, що пропонується підприємством.

Дана пропозиція формує ряд переваг для менеджменту підприємства в сфері управління розвитком трудового потенціалу, основні з яких наведемо за допомогою даних рис. 3.4.

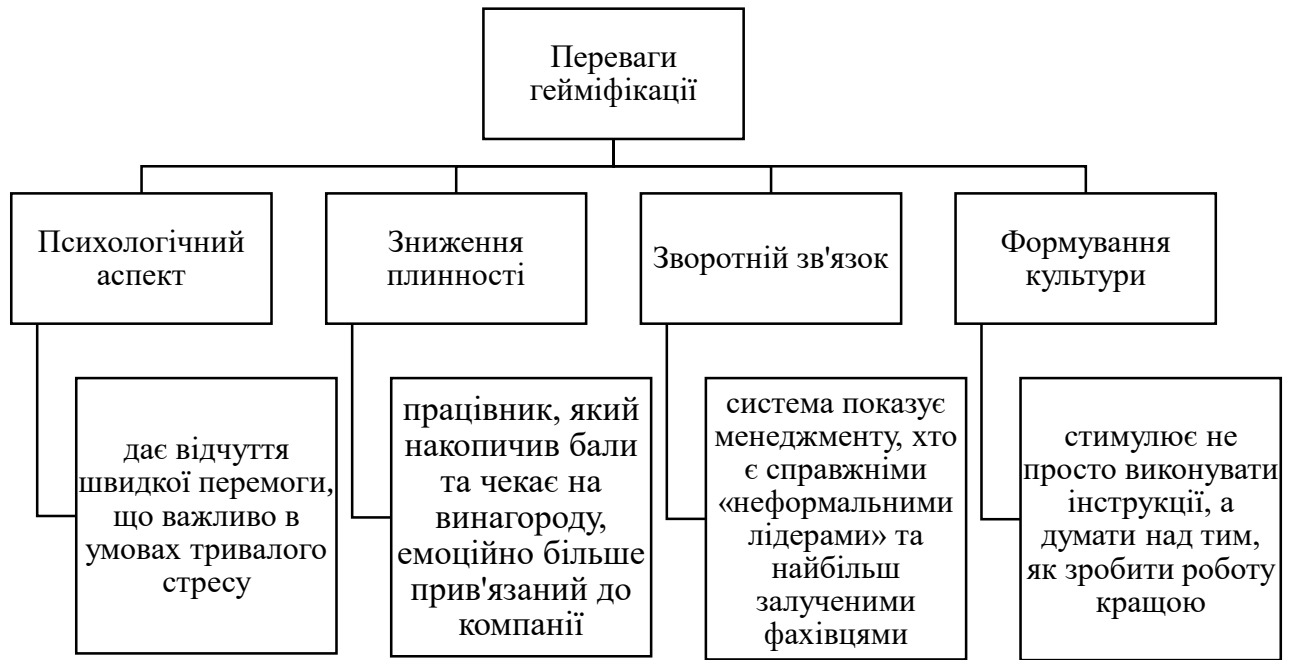


Рис. 3.4. Переваги введення елементів гейміфікації в систему мотивації підприємства, 2027-2031 рр. [сформовано автором]

На наш погляд, застосування такої системи перетворює досліджуване підприємство на сучасного та прогресивного роботодавця, що є особливо привабливим для молодих фахівців та підтримує залученість досвідченого персоналу.

Систематизуємо всі запропоновані заходи, їхню фінансову складову та очікувані результати (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

**Комплексний план розвитку трудового потенціалу підприємства,
2027-2031 рр. [сформовано автором]**

Напрямок	Орієнтовні витрати, тис. грн	Очікуваний ефект
1	2	3
Реабілітація працездатності	3,8	Зниження фізичної втоми, профілактика професійних захворювань.
Зони активного відпочинку	79,1	Відновлення фізичного тону, розвантаження хребта, підвищення продуктивності в другій половині зміни.
Кімната психологічного розвантаження	41,4	Зняття психоемоційної напруги, профілактика вигорання, розвиток стресостійкості (резильєнтності).

Продовж. табл. 3.6

1	2	3
Професійний розвиток та тренінги	- *	Зростання кваліфікації, мінімізація конфліктів, отримання сертифікатів без прямих фінансових витрат.
Оптимізація комунікацій	5,0	Скорочення часу на узгодження процесів на 25%, усунення інформаційних провалів та чуток
Система мотивації «Полтава-коїни»	Вартість бенефітів**	Стимулювання інновацій, зниження браку та плинності кадрів, залучення молодих фахівців
Разом	129,3	

Примітки:

*Партнерська модель, за якої витрати на тренінги відсутні завдяки залученню студентів ПДАУ (практика) та грантових програм громадських організацій.

**Витрати на «коїни» зазвичай закладаються у фонд маркетингу (мерч) або регулюються через графік робочого часу (додаткові вихідні), що не потребує миттєвих капітальних інвестицій.

Таким чином, проєкт характеризується низьким рівнем капіталомісткості та високим соціально-економічним потенціалом, оскільки основний ресурс – це зміна організаційної культури та партнерство з наукою.

Для того щоб розрахувати прогнозований економічний ефект, ми використаємо методику оцінки непрямих вигод, оскільки більшість заходів мають соціально-психологічне спрямування. Основними джерелами економії будуть: зниження плинності кадрів, зменшення кількості лікарняних та зростання продуктивності праці.

За допомогою даних табл. 3.7 наведемо розрахунок очікуваного ефекту на 1 рік впровадження (після завершення етапу інвестування).

Таблиця 3.7

Ключові показники економії прогнозовані для підприємства, 2027 р.

Джерело ефекту	Алгоритм розрахунку	Прогнозований показник
1	2	3
Зниження плинності кадрів	Вартість найму та адаптації 1 співробітника – 20 тис. грн. При зниженні плинності на 3 ос. / рік.	+60,0 тис. грн
Економія на лікарняних	Очікується зниження кількості днів непрацездатності на 10-15%.	+45,0 тис. грн
Ефект від рацпропозицій	Впровадження системи «Полтава-коїни» стимулює мінімум 3-5 рацпропозицій / рік з ефектом економії ресурсів.	+80,0 тис. грн

Продовж. табл. 3.7

1	2	3
Зростання продуктивності	Оптимізація комунікацій та відпочинку зазвичай дає приріст продуктивності на 2-3% за рахунок концентрації.	+200,0 тис. грн
Загальний річний ефект	+345,0 тис. грн	
Чистий економічний ефект	+215,3 тис. грн	
Термін окупності	4,5 місяців	
Коефіцієнт ефективності інвестицій	266,8 %	

Отже, сформовані пропозиції із удосконалення управління трудовим потенціалом підприємства є високоефективним. При капітальних витратах у 129,3 тис. грн, очікувана річна вигода становить близько 345 тис. грн, що робить розвиток трудового потенціалу одним із найбільш рентабельних напрямів інвестування на підприємстві. Крім того, вони сприяють закріпленню позитивного бренду роботодавця на ринку праці та зростанню рівня лояльності персоналу.

ВИСНОВКИ

1. Трудовий потенціал є складною динамічною категорією, що інтегрує кількісні (чисельність, демографія) та якісні (компетентність, досвід) параметри. Авторське бачення акцентує увагу на антропоцентричному підході, де потенціал розглядається як сукупність латентних можливостей працівників, що за умови стимулюючого середовища трансформуються у реальний капітал підприємства. Ефективність управління потенціалом залежить від збалансованого розвитку трьох складових: професійно-кваліфікаційної, психо-фізіологічної, особистісної. Лише взаємодоповнення цих елементів забезпечує підприємству унікальні конкурентні переваги, які неможливо скопіювати. Розвиток кадрового потенціалу – це не окремі заходи, а системна діяльність, що охоплює повний управлінський цикл: від релевантного найму та адаптації до безперервного навчання та об'єктивної атестації.

2. Підприємство продемонструвало впевнене масштабування діяльності за період 2023-2025 рр., зокрема: чистий дохід зріс на 120,65 млн грн (або на 17,8 %). Це супроводжувалося капіталізацією активів – вартість основних засобів збільшилася на 49,05 млн грн (або на 27,3 %). Попри зростання собівартості на 18,2 % (що на 0,4 в.пт випереджає дохід), ПрАТ утримало фінансову стійкість, збільшивши чистий прибуток на 30,5 % (з 84,4 млн грн до 110,1 млн грн). В управлінні капіталом спостерігаються різноспрямовані тренди: завдяки скороченню тривалості обороту оборотних активів на 67 днів (або на 27,0 %), коефіцієнт оборотності зріс із 1,487 до 2,050 в. пт. Це дозволило ефективніше використовувати ресурси, попри зменшення їхньої середньорічної вартості на 14,5 %. Щодо основних засобів, спостерігається зниження фондовіддачі на 8,1 %, що свідчить про «недовантаження» нових потужностей. Проте їх рентабельність зросла до 48,2 %, що свідчить про високу прибутковість задіяного обладнання.

3. Кадровий потенціал ПрАТ характеризується високим рівнем стабільності та професійного досвіду, що базується на домінуванні працівників середнього та старшого віку (31-60 років) із тривалим стажем роботи. Процес трансформації освітньої структури свідчить про якісне посилення управлінської ланки через зростання частки магістрів та одночасне задоволення потреб виробництва у кваліфікованих робітниках. Однак скорочення частки молоді до 30 років та фахівців ступеня «бакалавр», неповною вищою освітою створює ризики для майбутнього відтворення трудових ресурсів і наступності професійних знань. Разом з тим, фонд оплати праці зріс на 39,4 %, а середня зарплата – на 9633,7 грн (або на 43,0 %), витрати на соціальні заходи в розрахунку на 1 працівника зросли на 39,8 %, досягнувши 82153,8 грн/рік. Продуктивність праці на підприємстві зросла на 16,5 %. Однак темпи росту зарплати суттєво випереджають ріст продуктивності, що призвело до падіння зарплатовіддачі на 15,5%.

3. Кадровий потенціал підприємства характеризується високим рівнем досвіду та стабільністю, проте має ознаки вікового та фізичного виснаження. Статистичні дані свідчать, що основу колективу складають працівники продуктивного віку (29-50 років), а значна частина опитаних має стаж роботи понад 8 років, що формує потужну базу професійної експертизи. Проте результати оцінки психофізіологічного стану вказують на критичні проблеми: 70% виробничого персоналу потерпають від болів в опорно-руховому апараті, а 40% респондентів відчувають сильну втому через 12-годинні зміни. Крім того, 60% працівників перебувають у стані «фонові тривоги», що свідчить про необхідність впровадження програм підтримки здоров'я та ментального відновлення.

4. Організаційна ефективність підприємства обмежується недосконалістю внутрішніх комунікацій та нерівномірними умовами праці між підрозділами. Аналіз виявив «інформаційний дефіцит» у виробничих цехах та низький рівень горизонтальної взаємодії (2,9 бали з 5), особливо між збутом та складом. Хоча адміністративний персонал задоволений комфортом

робочих місць на 85%, для виробничого сектору цей показник становить лише 50% через шум та температурний режим. Високі показники виконання KPI (4,2 з 5) досягаються переважно шляхом надмірної інтенсивності праці та понаднормових годин, що створює ризики для довгострокової стійкості кадрового потенціалу.

5. Соціально-психологічний клімат на підприємстві є стабільно позитивним завдяки міцним горизонтальним зв'язкам, проте потребує посилення неформальної комунікації з керівництвом. Близько 75% респондентів оцінюють відносини в колективі як «дружні», а 80% підтверджують наявність атмосфери підтримки та наставництва. Водночас рівень самореалізації працівників оцінюється як середній через жорсткі технологічні карти та обмежений вплив персоналу на стратегічні рішення. Справедливість управлінських рішень сприймається позитивно, проте прозорість системи преміювання залишається зоною для вдосконалення.

На основі проведеного дослідження сформовано висновки та практичні пропозиції, спрямовані на трансформацію системи управління людським капіталом підприємства в умовах ринкової нестабільності. Основним вектором змін визначено перехід від жорсткого адміністративного контролю до створення сприятливого середовища, що базується на цифровізації та турботі про психофізіологічний стан працівників. Зокрема:

1. Для відновлення фізичного та ментального ресурсу колективу пропонується впровадити комплексну систему реабілітації працездатності. Це передбачає інтеграцію 5-7-хвилинних перерв для виробничої гімнастики кожні 2 год. роботи та облаштування трьох зон активного відпочинку за принципом «розумного мінімалізму». Окремим важливим елементом є створення кімнати психологічного розвантаження, обладнаної сенсорними елементами та засобами ароматерапії, що дозволить мінімізувати наслідки професійного вигорання та зміцнити «кадрове ядро».

2. З метою розвитку професійних навичок та подолання бар'єрів у внутрішній взаємодії рекомендовано реалізувати програму навчання та

оптимізації комунікацій. Пропозиція включає проведення тренінгів зі стресостійкості та тайм-менеджменту у партнерстві з ПДАУ та громадськими організаціями, що дозволяє отримати фахову експертизу за мінімальних витрат. Паралельно пропонується впровадження інструментів вертикальних та горизонтальних комунікацій: щотижневих крос-функціональних нарад, цифрових дашбордів «Пульс підприємства» та корпоративних месенджерів.

3. Для перетворення персоналу на згуртовану команду та підвищення прозорості менеджменту пропонується впровадити інструмент «Логіка рішень» та систему гейміфікованої мотивації. Суть «Логіки рішень» полягає у супроводі наказів пояснювальними записками, які розкривають сенс та вигоди управлінських кроків для працівників. Система «Полтава-коїни» дозволить нараховувати бали за раціоналізаторство, наставництво, розвиток та якість, які в подальшому обмінюватимуться на нематеріальні бенефіти, такі як додатковий час для відпочинку, корпоративний мерч тощо.

4. Економічне обґрунтування засвідчує високу рентабельність запропонованих змін, оскільки при загальних капітальних витратах у сумі 129,3 тис. грн прогнозований річний ефект сягне 345,0 тис. грн. Основними джерелами вигоди стануть зростання продуктивності праці на 2-3%, зниження плинності кадрів та скорочення кількості лікарняних. Розрахований термін окупності проєкту становить 4,5 місяці, а коефіцієнт ефективності інвестицій –266,8%, що підтверджує стратегічну доцільність трансформації соціальних витрат у продуктивні інвестиції в людський капітал.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ковальова О. М., Скрипка Д. О. Сутність кадрового потенціалу та напрями підвищення ефективності його використання. *Приазовський економічний вісник*. 2018. Вип. 5 (10). С. 218-222. URL: http://rev.kpu.zp.ua/journals/2018/5_10_uk/39.pdf. (дата звернення: 20.10.2025).
2. Козлова І. М., Давидов С. І. Кадровий потенціал: поняття, сутність, основні характеристики. *Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики : матеріали XVII Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф.* (м. Харків, 25 листопада 2022 р.). Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2022. С. 322-325. URL: <http://surl.li/cevkbd>. (дата звернення: 20.10.2025).
3. Сазонова Т. О., Омелич Д. С., Дуткін С. О., Малиш А. Г. Проєктний підхід в управлінні кадровим потенціалом підприємства як метод підвищення кадрової безпеки на мікрорівні. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 4. С. 70-74. URL: <https://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2025/07/9-4-70-74.pdf> (дата звернення: 20.10.2025).
4. Пудов К.О. Видові прояви трудового потенціалу. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/bd969883-f757-453a-9194-1a9e510e06e5/content> (дата звернення: 20.10.2025).
5. Коваль З.О. Стратегічний аналіз кадрового потенціалу як основної складової ресурсного забезпечення розвитку підприємств. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2025. № 90. С. 231-238. DOI : <https://doi.org/10.18664/btie.90.337436> (дата звернення: 19.12.2025).
6. Хаустова К. М., Дем'янович Е. Управління кадровим потенціалом підприємства в умовах сучасної нестабільності. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 56. URL: <https://lnk.ua/WYylYE9gW> (дата звернення: 20.10.2025).
7. Польовий П. В. Кадровий потенціал органів публічної влади в умовах розвитку цифрового суспільства: теоретичний аспект. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2022. № 5. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/5_2022/102.pdf (дата звернення: 26.10.2025).

8. Гонтюк В. А. Компетентнісний підхід в системі управління кадровим потенціалом підприємства. Дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Вінниця, 2019. 212 арк.

9. Васюта Д. Є., Константинович А. В. Синергія соціального розвитку та трудового потенціалу в системі управління підприємством. *Матеріали науково-практичної конференції за підсумками проходження здобувачами вищої освіти навчальних та виробничих практик*. Випуск 19. Полтава : ПДАУ. 2026. С. 51-53. URL: <https://surl.li/ycmlzu> (дата звернення 25.04.2026).

10. Сазонова Т.О., Константинович А. В. Особливості управління трудовим потенціалом підприємства в сучасних умовах. *Менеджмент XXI століття : глобалізаційні виклики : матеріали X Міжнародної науково-практичної конференції*, 23 квітня 2026 р. Полтава : ПДАУ, 2026. С. 176-179.

11. Леськова С. В. Компетентнісний підхід в управлінні кадровим потенціалом сучасного підприємства. *Трансформаційна економіка*. 2023. №3. С. 26-31.

12. Міщенко В. І. Забезпечення стійкості кадрового потенціалу підприємства в умовах цифровізації. *Економічний простір*. 2022. № 182. С. 93-100.

13. Грищенко Н.В. Організаційно-економічні засади формування стратегій розвитку кадрового потенціалу бізнес-суб'єктів аграрного сектору. *Економічний простір*. 2022. №180. С. 105-110.

14. Мутерко Г. Магістральні напрями розвитку кадрового потенціалу підприємства. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2023. №1. С. 90-95.

15. Хромушина Л.А. Розвиток кадрового потенціалу закладів фахової передвищої освіти на основі кадрової стратегії. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія: Економіка*. 2022. №25. С. 49-55.

16. Припишнюк А.В., Пахота Н.В. Світовий досвід формування мотиваційного механізму кадрового потенціалу. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2020. №18(2). С. 35-39.

17. В'юник О. В. Напрями розвитку кадрового потенціалу в умовах інноваційних змін. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2023. Вип. 10 (43). С. 240-249. URL: <https://lnk.ua/FNT5ziazQ> (дата звернення: 21.12.2025).

18. Олійник Н.В. Сутність кадрового потенціалу: теоретичний аспект. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2023. № 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2023_5_20 (дата звернення: 20.12.2025).

19. Долга Г.В., Хитрова О.А. Кадровий потенціал підприємств торгівлі: сутність та методи оцінки ефективності його використання. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*. 2022. Т. 27, Вип. 1. С. 38-46.

20. Розпорядження «Про схвалення Концепції підтримки та розвитку кадрового потенціалу сфери наукової і науково-технічної діяльності «Національна система дослідників України». Кабінет Міністрів України. Від 3 грудня 2025 р. № 1389-р. м. Київ. Рада. Верховна Рада України. Законодавство України : офіційний веб-сайт. URL: <https://lnk.ua/iOSbq7T3F> (дата звернення: 10.01.2026).

21. Сьомич М.І., Ткаченко Н.Е., Шкробот М.В., Євтух А.І. Безпекові аспекти антикризового управління інноваційно орієнтованих підприємств та розвитку їх кадрового потенціалу в умовах економіки знань та сучасного правового забезпечення. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2023. №3. С. 36-43.

22. Education and Training 2020 (ET 2020). URL: http://www.oidel.org/doc/Doc_colonn_droite_defaultpage/ET%202020%20RESUME.pdf (дата звернення: 10.01.2026).

23. ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». URL: <https://surl.li/evghbh> (дата звернення: 10.01.2026).

24. Продукція ТМ «Полтава». URL: <http://poltavpivo.com/ua/production> (дата звернення: 10.01.2026).

25. Полтавпиво. URL: <https://surl.li/mwpeck> (дата звернення: 10.01.2026).

26. Найкращі актуальні бази даних по підприємствах України. Полтавпиво. URL: <https://www.ua-region.com.ua/05518768> (дата звернення: 10.01.2026).

27. Перерви в роботі – для здоров'я працюючих. URL: <https://pol.dcz.gov.ua/novyna/perervy-v-roboti-dlya-zdorovya-pracyuyuchyh> (дата звернення: 05.05.2026).

28. Сазонова Т.О., Омелич Д. С., Дуткін С. О., Малиш А. Г. Проєктний підхід в управлінні кадровим потенціалом підприємства як метод підвищення кадрової безпеки на мікрорівні. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Вип. 4. С.70-74. URL: <https://lnk.ua/m7BjhS461> (дата звернення: 05.05.2026).

29. Харко О. Практичні рекомендації дотримання психологічних умов формування стресостійкості студентів ЗВО в навчальному процесі. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія»*. Серія «Психологія». 2022. № 14. URL: <https://lnk.ua/HzyvuSTPC> (дата звернення: 12.05.2026).

30. Стресостійкість: як навчитися справлятися з труднощами. ROZMOVA : офіційний веб-сайт. URL: <https://lnk.ua/PNANxewCp> (дата звернення: 12.05.2026).

31. Стресостійкість. Що це і як розвинути? Genius.Space : офіційний веб-сайт. URL: <https://genius.space/lab/stresostijkist-shho-tse-i-yak-rozvinuti/> (дата звернення: 12.05.2026).

32. 10 способів розвитку стресостійкості. Eurocollegium : офіційний веб-сайт. URL: <https://www.eurocollegium.com/news/10-sposobiv-rozvytku-stresostijkosti/> (дата звернення: 12.05.2026).

33. Як розвинути в собі стресостійкість. Vilno : офіційний веб-сайт. URL: <https://surl.li/olxwpr> (дата звернення: 12.05.2026).

ДОДАТКИ

Інфографіка процесного підходу до розвитку трудового потенціалу



Рис. А. 1. Інфографіка процесного підходу до розвитку трудового потенціалу [сформовано на основі 9; 10 та з використанням Gemini]

Стратегічний підхід до розвитку кадрового потенціалу підприємства

РИС. 1.Х. ЕТАПИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ

Рис. Б. 1. Стратегічний підхід до розвитку кадрового потенціалу підприємства [сформовано на основі 11 та з використанням Gemini]

Асортимент продукції підприємства

Таблиця В.1

Асортимент продукції [REDACTED], 2023-2025 рр.

[сформовано на основі 23;24]

Торгова марка	Складові
Алкогільні напої	
Полтава	Пиво «Ячмінний колос» Пиво «Rigas» Пиво «Жигулівське» Пиво «Бочкове» Пиво «Диканські вечори» Пиво «Ляш» Пиво «Джміль Джавелін»
АльтМюллер	Пиво «AltMüller Blanche» Пиво «AltMüller Premium» Пиво «AltMüller Original»
Гейзер	Пиво «Gaiser Kriek Max» Пиво «Gaiser Lemon» Пиво «Gaiser Grapefruit»
Безалкогольні напої	
ЛемонGія	«Тархун» «Екстра-Ситро» «Полтава Байкал» «Шалений Помаранч» «Тьотя Груша» «Лимонадний Джо» «Мохіто» «Полтава Буратіно»
ЛимонадоВо	ЛимонадоВо «Вишня» ЛимонадоВо «Лимонад» ЛимонадоВо «Груша» ЛимонадоВо «Тархун» ЛимонадоВо «Апельсин»
Квас	Квас «Полтавський хлібний»

Освітня та вікова структура персоналу підприємства

Таблиця Г.1

Характеристика та динаміка освітньої структури персоналу

[REDACTED], 2023-2025 рр.

Рівень освіти	2023 р.		2024 р.		2025 р.		Відхилення у 2025 р. від 2023 р.:	
	кількість, осіб	частка, %	кількість, осіб	частка, %	кількість, осіб	частка, %	абсолютне	відносне
Середня освіта	10	3,6	15	5,5	18	6,4	8	80,0
Спеціальна професійна підготовка робітників	60	21,4	66	24,2	72	25,4	12	20,0
Вища освіта (заклади вищої освіти I-IV рівня акредитації – ступінь вищої освіти «бакалавр»)	150	53,6	127	46,5	125	44,2	-25	-16,7
Повна вища освіта (заклади вищої освіти III-IV рівня акредитації – освітньо-кваліфікаційний рівень «спеціаліст», ступінь вищої освіти «магістр»)	60	21,4	65	23,8	68	24,0	8	13,3
Разом	280	100	273	100	283	100	3	1,1

Таблиця Г.2

Характеристика та динаміка вікової структури персоналу

[REDACTED], 2023-2025 рр.

Вікові категорії	2023 р.		2024 р.		2025 р.		Відхилення у 2025 р. від 2023 р.:	
	кількість, осіб	частка, %	кількість, осіб	частка, %	кількість, осіб	частка, %	абсолютне	відносне
Молодь віком 18-30 років	65	23,2	46	16,8	55	19,4	-10	-15,4
31-45 років	112	40,0	86	31,5	110	38,9	-2	-1,8
46-65 років	90	32,1	28	10,3	105	37,1	15	16,7
Більше 66 років	13	4,6	13	4,8	13	4,6	-	-
Разом	280	100	273	100	283	100,0	3	1,1

Анкета оцінювання психофізіологічного стану працівника

Анкета оцінювання психофізіологічного стану працівників



Мета опитування: Визначення рівня працездатності, стресостійкості та фізичного добробуту для покращення умов праці.

Конфіденційність: Ваші відповіді будуть використані в узагальненому вигляді.

Блок I. Демографічні та професійні дані

1. Ваша вікова категорія:

- 18–30 років;
- 31–45 років;
- 46–60 років;
- 60+ років.

2. Стаж роботи на даному підприємстві: _____ років.

3. Тип вашої праці:

- Переважно фізична (виробництво, склад);
- Переважно розумова/адміністративна (офіс, менеджмент);
- Змішана.

Блок II. Фізичні можливості та здоров'я

4. Як би ви оцінили свій загальний стан здоров'я протягом останнього року?

- (1) Незадовільно
- (2) Задовільно
- (3) Добре
- (4) Дуже добре.

5. Чи відчуваєте ви надмірну фізичну втому наприкінці робочої зміни?

- Ніколи / Майже ніколи;
- Іноді;
- Часто;
- Постійно.

6. Як часто за останні 6 місяців ви відчували дискомфорт/біль, пов'язаний з професійною діяльністю? (можна обрати кілька)

- Біль у спині/суглобах;
- Головний біль;
- Погіршення зору;
- Проблем не виникало.

Продовж. додатку Д

Блок III. Працездатність та динаміка втоми

7. **У який період робочого дня ви відчуваєте пік своєї продуктивності?**
- Перші 2-3 години роботи;
 - У середині дня;
 - Наприкінці зміни.
 -
8. **Оцініть свою працездатність за 10-бальною шкалою (де 10 – максимальна енергія): [____]**
9. **Чи вистачає вам часу перерви для повного відновлення сил під час зміни?**
- Так, цілком;
 - Скоріше так, ніж ні;
 - Переважно ні.

Блок IV. Стресостійкість та психоемоційний стан

10. **Як часто на роботі ви потрапляєте в ситуації, які викликають сильне роздратування або тривогу?**
- Рідко (1 раз на місяць і менше);
 - Кілька разів на тиждень;
 - Щодня.
11. **Чи вдається вам «перемикатися» після роботи та не думати про професійні завдання вдома?**
- Так, легко;
 - Зусиллям волі;
 - Ні, постійно відчуваю напруження.
12. **Оцініть свою здатність зберігати спокій у критичних/аварійних ситуаціях:**
- Висока (швидко приймаю рішення);
 - Середня (потрібен час, щоб оговтатися);
 - Низька (впадаю в паніку або ступор).

Блок V. Пропозиції

13. **Які заходи, на вашу думку, могли б підвищити вашу працездатність? (наприклад: зміна графіку перерв, покращення освітлення, кімната психологічного розвантаження, медичне страхування).**

Дякуємо за участь!

Анкета оцінювання організаційної ефективності підприємства

Анкета оцінювання організаційної ефективності



Мета опитування: Аналіз якості робочих процесів, інформаційних потоків та умов праці для оптимізації системи управління.

Блок I. Якість інформаційного забезпечення

1. **Чи достатньо вам наявної інформації (наказів, інструкцій, даних) для якісного виконання своїх обов'язків?**
 - Так, інформація вичерпна;
 - Переважно достатньо, але бувають затримки;
 - Часто відчуваю інформаційний дефіцит.
2. **Оцініть зручність та сучасність програмного забезпечення / технічних засобів, якими ви користуєтесь:**
 - (1) Застарілі/незручні
 - (2) Потребують оновлення
 - (3) Сучасні та ефективні.

Блок II. Ефективність комплектування кадрів

3. **Як ви оцінюєте рівень професійної підготовки нових співробітників у вашому підрозділі?**
 - Високий, вони швидко адаптуються;
 - Середній, потребують тривалого донавчання;
 - Низький, підбір кадрів є слабким місцем.
4. **Чи відповідає кількість працівників у вашому відділі/цеху обсягу роботи?**
 - Штат укомплектований оптимально;
 - Відчувається брак персоналу (надмірне навантаження);
 - Кількість працівників надлишкова.

Блок III. Умови праці

5. **Оцініть комфорт вашого робочого місця (освітлення, температура, шум, безпека):**
 - Цілком задовільні;
 - Задовільні, але потребують покращення окремих факторів;
 - Незадовільні (заважають працювати).

6. Чи забезпечене ваше робоче місце всім необхідним інвентарем/ресурсами вчасно?
- Так, завжди;
 - Змінно;
 - Постійні перебої із забезпеченням.

Блок IV. Ефективність комунікацій

7. Як ви оцінюєте рівень взаємодії між різними підрозділами (наприклад, між складом та офісом)?
- Конструктивна та швидка співпраця;
 - Формальна, іноді виникають непорозуміння;
 - Конфліктна або занадто повільна.
8. Чи отримуєте ви від керівництва зрозумілий зворотний зв'язок щодо результатів вашої роботи?
- Так, регулярно;
 - Тільки у разі помилок; *
 - Майже ніколи.

Блок V. Рівень досягнення запланованих показників

9. Наскільки реальною, на вашу думку, є можливість виконання встановлених вам планів/норм?
- Цілком реальні та обґрунтовані;
 - Виконання потребує надзусиль;
 - Плани часто є відірваними від реальності.
10. Які чинники найчастіше заважають досягненню 100% результату?
- Технічні збої/застаріле обладнання;
 - Погана координація між відділами;
 - Людський фактор (некомпетентність);
 - Зовнішні чинники (ринок, логістика).

Дякуємо за участь!

Анкета соціально-психологічного клімату колективу

Анкета соціально-психологічного клімату колективу



Блок I. Соціальні аспекти та комунікація

- 1. Як би ви оцінили відносини у вашому безпосередньому колективі?**
 - Дружні та взаємодопоміжні;
 - Суто ділові;
 - Напружені, іноді конфліктні.
- 2. Наскільки відкритим є керівництво до діалогу з працівниками?**
 - Керівник завжди готовий вислухати та допомогти;
 - Комунікація відбувається лише за нагальної потреби;
 - Керівництво дистанційоване, зворотний зв'язок відсутній.
- 3. Оцініть справедливість управлінських рішень (розподіл премій, графіків, завдань):**
 - (1) Несправедливо
 - (2) Переважно об'єктивно
 - (3) Повністю справедливо.
- 4. Чи залучають вас до обговорення внутрішніх правил або змін на підприємстві?**
 - Так, мою думку часто запитують;
 - Рідко, зазвичай ставлять перед фактом;
 - Ніколи.

Блок II. Психологічні аспекти

- 5. Чи відчуваєте ви психологічний комфорт, перебуваючи на робочому місці?**
 - Так, мені спокійно та затишно;
 - Відчуваю легке напруження;
 - Постійно перебуваю у стресовому стані.
- 7. Наскільки робота в компанії дозволяє вам реалізувати свій потенціал та здібності?**
 - Повністю реалізую себе;
 - Частково, багато рутинної роботи;
 - Зовсім не реалізую.

8. Чи відчуваєте ви підтримку колег у разі виникнення професійних помилок або особистих проблем?

- Так, ми – команда;
- Кожен сам за себе;
- Скоріше відчуваю критику, ніж підтримку.

Дякуємо за участь!

Рекомендований зміст мікроперерв для [REDACTED]



Рис. 3.1. Варіант змісту мікроперерв для [REDACTED] та рекомендований варіант візуалізації, 2027-2031 рр. [сформовано автором за допомогою Gemini]

Приклад реалізації інструменту «Логіка рішень», рекомендованого для [REDACTED]



Рис. К.1. Варіант реалізації інструменту «Логіка рішень», рекомендованого для [REDACTED], 2027-2031 рр. [сформовано автором за допомогою Gemini]

**Річна звітність [REDACTED]
Полтавського району Полтавської області,
2023-2025 рр.**

Апробація результатів дослідження

АНОТАЦІЯ

Константинович А. В. «Управління трудовим потенціалом підприємства».
– Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня вищої освіти бакалавр за освітньо-професійною програмою Менеджмент підприємства спеціальністю 073 Менеджмент. Полтавський державний аграрний університет, Полтава, 2026.

В теоретичному розділі охарактеризовані теоретико-методичні засади, сутність, структура та чинники формування системи управління трудовим потенціалом на підприємстві. Аналітична частина роботи втілює комплексні результати досліджень фінансово-економічної діяльності, кадрового складу, а також чинної практики, особливостей та ефективності системи формування й використання трудового потенціалу підприємства, яке було обране як база дослідження.

В рекомендаційній частині автором наведено ряд пропозицій, зокрема щодо оптимізації витрат на найм, зниження плинності кадрів та стимулювання інноваційної активності за допомогою сучасних інструментів, таких як внутрішня система мотивації тощо.

Ключові слова: управління персоналом, трудовий потенціал, плинність кадрів, стимулювання, інноваційна активність, мотивація, гейміфікація, розвиток.