

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Кафедра економіки підприємства та організації підприємницької діяльності

Допущено до захисту
завідувач кафедри
Грінченко Р.В.

“ _____ ” _____ 2026 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавра
зі спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

за темою:
ФОРМУВАННЯ ТА ОЦІНЮВАННЯ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ
ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «САРАТСЬКИЙ
ЗАВОД ПРОДТОВАРІВ» В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Виконавець:

Студент ФЕУП

Гулінський Юрій Борисович

/підпис/

Науковий керівник:

К.е.н., доцент

Гребенник Наталя Григорівна

/підпис/

Одеса 2026

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Кафедра економіки підприємства та організації підприємницької діяльності

КОМПЛЕКСНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
з теми:
СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ
ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА
(на прикладі ТОВ «САРАТСЬКИЙ ЗАВОД ПРОДТОВАРІВ»)

Науковий керівник комплексної
кваліфікаційної роботи к.е.н., доцент
Бабій Олег Миколайович

Розділ «Формування та оцінювання трудового
потенціалу Товариства з обмеженою
відповідальністю «Саратський завод
продтоварів» в сучасних умовах.

Виконавець Гулінський Юрій Борисович
Науковий керівник к.е.н., доц. Гребенник Наталя
Григорівна

АНОТАЦІЯ

Гулінський Ю. Б. «Формування та оцінювання трудового потенціалу товариства з обмеженою відповідальністю «САРАТСЬКИЙ ЗАВОД ПРОДТОВАРІВ» в сучасних умовах».

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра з спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» за освітньою програмою «Економіка підприємства та організація підприємницької діяльності».

Одеський національний економічний університет. – Одеса, 2026.

У роботі розглядаються теоретичні аспекти формування та оцінювання трудового потенціалу підприємства, його сутність, складові та підходи до оцінювання. Проаналізовано діяльність ТОВ «САРАТСЬКИЙ ЗАВОД ПРОДТОВАРІВ», основні економічні показники, чисельність працівників, дохід і прибуток на одного працівника, а також ефективність використання трудового потенціалу.

Запропоновано захід щодо підвищення ефективності використання трудового потенціалу через удосконалення організації праці та розподілу функцій між працівниками.

Ключові слова: *трудова потенція, підприємство, персонал, оцінювання, ефективність використання, організація праці.*

ANNOTATION

Hulinskyi Yu. B. “Formation and Evaluation of the Labor Potential of the Limited Liability Company “SARATSKYI ZAVOD PRODTOVARIV” in Modern Conditions”.

Qualifying work on obtaining a bachelor’s degree in the specialty 076 “Entrepreneurship, Trade and Exchange Activities”

for the educational program “Enterprise Economics and Business Organization”. – Odessa National Economics University. – Odessa, 2026.

The work deals with the theoretical aspects of the formation and evaluation of the labor potential of an enterprise, its essence, components and evaluation approaches. Author analysis of the activity of LLC “SARATSKYI ZAVOD PRODTOVARIV”, its main economic indicators, number of employees, revenue and profit per employee, and the efficiency of labor potential use.

The paper proposes a measure aimed at improving labor potential efficiency through better labor organization and distribution of functions among employees.

Keywords: *labor potential, enterprise, personnel, evaluation, efficiency of use, labor organization.*

ЗМІСТ

	Стор.
ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....	7
1.1. Економічна сутність трудового потенціалу підприємства та його роль у забезпеченні результативності діяльності.....	7
1.2. Складові, чинники формування та сучасні умови розвитку трудоного потенціалу підприємства.....	14
1.3. Методичні підходи до оцінювання трудового потенціалу та ефективності його використання.....	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «САРАТСЬКИЙ ЗАВОД ПРОДТОВАРІВ».....	28
2.1. Організаційно–економічна характеристика підприємства	28
2.2. Аналіз основних показників діяльності ТОВ «САРАТСЬКИЙ ЗАВОД ПРОДТОВАРІВ».....	33
2.3. Оцінювання трудового потенціалу підприємства та ефективності його використання.....	38
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ ТА ОЦІНЮВАННЯ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....	44
3.1. Напрями удосконалення використання трудового потенціалу в ТОВ «САРАТСЬКИЙ ЗАВОД ПРОДТОВАРІВ».....	44
3.2. Підвищення ефективності використання трудового потенціалу через удосконалення організації праці та розподілу функцій	48
3.3. Економічне обґрунтування заходу щодо підвищення ефективності використання трудового потенціалу	52
ВИСНОВКИ.....	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	62
ДОДАТКИ.....	66

ВСТУП

У сучасних умовах господарювання ефективність діяльності підприємства дедалі більше залежить не лише від стану його матеріально–технічної бази, обсягу фінансових ресурсів чи ринкових позицій, а й від якості використання праці. Саме персонал забезпечує поєднання всіх інших ресурсів у єдиному виробничо–господарському процесі, формує здатність підприємства до стабільного функціонування, адаптації до змін зовнішнього середовища та досягнення економічних результатів. У зв'язку з цим особливої ваги набуває проблема формування та оцінювання трудового потенціалу підприємства.

Актуальність теми дослідження зумовлена тим, що в сучасних умовах підприємства функціонують у середовищі підвищеної нестабільності, кадрового дефіциту, посилення вимог до продуктивності праці, гнучкості персоналу та ефективності організації внутрішніх процесів. Для виробничих підприємств харчової промисловості це питання є особливо важливим, оскільки їх результативність значною мірою залежить від узгодженості виробничих, складських, облікових і збутових функцій, а також від здатності працівників забезпечувати стабільність технологічного процесу та якість продукції. За таких умов трудовий потенціал слід розглядати не лише як сукупність працівників, а як інтегровану систему їхніх кількісних і якісних можливостей, що за належного управління можуть бути реалізовані для досягнення цілей підприємства.

Практична актуальність теми посилюється тим, що для малого підприємства кожен працівник має відносно більший вплив на загальний результат діяльності, ніж на великому виробництві. Відповідно питання формування трудового потенціалу, його оцінювання та пошуку резервів підвищення ефективності використання праці набувають не лише теоретичного, а й безпосереднього прикладного значення. Це особливо стосується ТОВ «САРАТСЬКИЙ ЗАВОД ПРОДТОВАРІВ», яке функціонує як мале виробниче підприємство харчової промисловості та здійснює діяльність в умовах обмеженої

чисельності персоналу, але водночас забезпечує значний обсяг господарських операцій.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних і прикладних засад формування та оцінювання трудового потенціалу підприємства, аналіз стану й ефективності його використання в ТОВ «САРАТСЬКИЙ ЗАВОД ПРОДТОВАРІВ», а також розроблення практичних заходів щодо підвищення ефективності використання трудового потенціалу підприємства.

Для досягнення поставленої мети в роботі вирішено такі завдання:

- дослідити економічну сутність трудового потенціалу підприємства та його роль у забезпеченні результативності діяльності;
- узагальнити складові трудового потенціалу, чинники його формування та сучасні умови розвитку;
- розглянути методичні підходи до оцінювання трудового потенціалу та ефективності його використання;
- надати організаційно–економічну характеристику ТОВ «САРАТСЬКИЙ ЗАВОД ПРОДТОВАРІВ»;
- проаналізувати основні показники діяльності підприємства;
- оцінити трудовий потенціал підприємства та ефективність його використання;
- обґрунтувати напрями підвищення ефективності використання трудового потенціалу;
- розробити та економічно обґрунтувати захід щодо вдосконалення організації праці та розподілу функцій між працівниками на підприємстві.

Об’єктом дослідження є ТОВ «САРАТСЬКИЙ ЗАВОД ПРОДТОВАРІВ» як суб’єкт господарювання, на базі якого здійснюється дослідження.

Предметом дослідження є процеси формування, оцінювання та використання трудового потенціалу підприємства в сучасних умовах.

У процесі виконання роботи використано такі методи дослідження: методи теоретичного узагальнення та порівняння – для розкриття сутності трудового

потенціалу та систематизації наукових підходів; аналіз і синтез – для дослідження складових трудового потенціалу та факторів його формування; економіко–статистичний і табличний методи – для аналізу динаміки показників діяльності підприємства; метод відносних і середніх величин – для оцінювання ефективності використання трудового потенціалу; графічний метод – для наочного відображення результатів дослідження; розрахунково–аналітичний метод – для економічного обґрунтування запропонованого заходу.

Інформаційну базу дослідження становлять наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з проблем трудового потенціалу, економіки праці та управління персоналом, нормативно–правові акти, матеріали відкритих джерел, фінансова звітність ТОВ «САРАТСЬКИЙ ЗАВОД ПРОДТОВАРІВ», аналітичні матеріали щодо діяльності підприємства, а також дані, отримані в процесі проходження виробничої практики.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що сформульовані у роботі висновки та запропонований захід можуть бути використані в діяльності ТОВ «САРАТСЬКИЙ ЗАВОД ПРОДТОВАРІВ» з метою підвищення ефективності використання трудового потенціалу, покращення організації праці та раціоналізації розподілу функцій між працівниками.

Структура кваліфікаційної роботи зумовлена метою, завданнями та логікою дослідження. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. У першому розділі розкрито теоретичні засади дослідження трудового потенціалу підприємства. У другому розділі здійснено аналіз діяльності ТОВ «САРАТСЬКИЙ ЗАВОД ПРОДТОВАРІВ» та оцінено трудовий потенціал підприємства. У третьому розділі розроблено напрями підвищення ефективності використання трудового потенціалу та наведено економічне обґрунтування запропонованого заходу.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Економічна сутність трудового потенціалу підприємства та його роль у забезпеченні результативності діяльності

У сучасній економіці трудовий потенціал підприємства посідає особливе місце серед категорій, що характеризують внутрішні можливості суб'єкта господарювання. На відміну від матеріальних, фінансових або інформаційних ресурсів, саме праця є активним елементом господарського процесу, здатним поєднувати всі інші ресурси в єдину систему та забезпечувати досягнення кінцевого результату. Жоден засіб праці, жодна технологія або форма організації виробництва не можуть бути реалізовані без участі працівника як носія знань, умінь, досвіду, професійної підготовки, мотивації й здатності до розвитку. Саме тому трудовий потенціал підприємства не можна трактувати лише як кількісну сукупність зайнятих осіб. Його зміст є значно ширшим і відображає реальні та можливі спроможності працівників забезпечувати досягнення цілей підприємства [13, 23].

У науковій літературі поняття трудового потенціалу розвивалося на перетині кількох близьких категорій: «трудові ресурси», «робоча сила», «персонал», «людські ресурси», «людський капітал». Саме тому для коректного теоретичного аналізу важливо чітко окреслити його змістові межі. Категорія «трудові ресурси» переважно фіксує кількісну та демографічну базу праці, тобто наявність частини населення, здатної до участі в економічній діяльності. Поняття «робоча сила» описує індивідуальну здатність людини до праці, її фізичні та розумові можливості. «Персонал» відображає організаційно оформлений склад працівників конкретного підприємства. Натомість «людський капітал» робить акцент на капіталізованій цінності знань, навичок, досвіду та інших якостей людини як результаті інвестицій у її розвиток. Порівняно з цими категоріями

трудоий потенціал займає проміжне, але інтегруюче місце: він відображає не лише наявність працівників або їх здатність до праці, а й рівень їхньої готовності, придатності та спроможності забезпечувати результативну діяльність підприємства (рис. 1.1) [18].

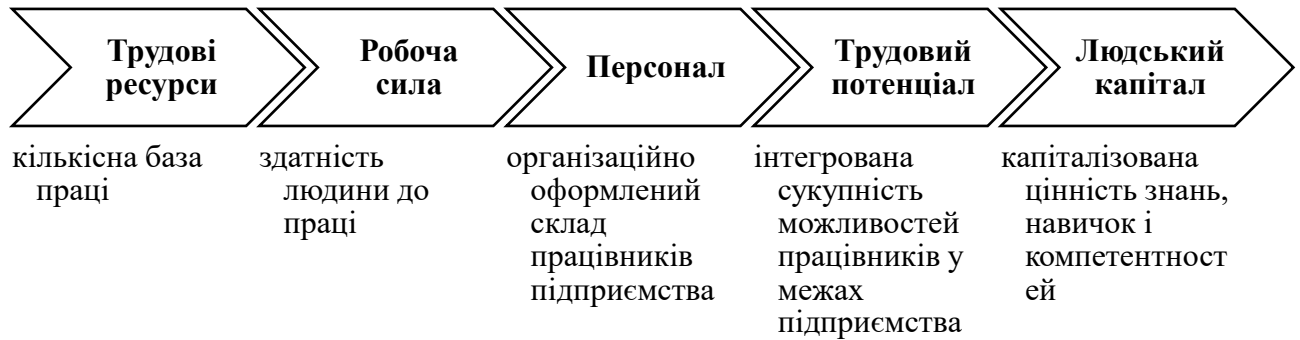


Рис. 1.1 – Співвідношення категорій в сфері управління персоналом
Джерело: побудовано автором за [16]

Наукові підходи до визначення трудового потенціалу можна умовно згрупувати в кілька основних напрямів, кожен із яких відображає окремий аспект цієї складної економічної категорії. Таке групування є важливим не лише з теоретичного погляду, а й для прикладного дослідження, оскільки дозволяє зрозуміти, які саме характеристики трудового потенціалу виходять на перший план у різних концепціях: кількісні, якісні, організаційні, результативні чи розвиткові. Відповідно в економічній літературі трудовий потенціал трактується не одномірно, а як багатогранне явище, що може розглядатися як ресурс, система, чинник результативності або об'єкт розвитку [6, 34].

Першим із таких напрямів є ресурсний підхід. У його межах трудовий потенціал розглядається як сукупність трудових можливостей працівників, що перебувають у розпорядженні підприємства та можуть бути використані в процесі господарської діяльності. Основна увага тут зосереджується на тих характеристиках, які формують кадрову основу підприємства: чисельності працівників, їхньому стані здоров'я, рівні освіти, професійній підготовці, кваліфікації, досвіді роботи, вікових і фізичних параметрах. У такому розумінні

трудоий потенціал є певним запасом можливостей, який підприємство має на конкретний момент часу. Перевага цього підходу полягає в тому, що він дозволяє чітко зафіксувати кадрову базу підприємства, оцінити її ресурсну достатність та виявити обмеження, пов'язані з нестачею працівників, недостатнім рівнем їх підготовки або дисбалансом у структурі персоналу. Саме ресурсний підхід часто становить початкову основу економічного аналізу, оскільки без розуміння того, якими саме трудовими можливостями володіє підприємство, неможливо перейти до оцінювання їх використання. Водночас його обмеження полягає в тому, що він переважно фіксує наявність трудових можливостей, але ще недостатньо розкриває механізм їх реалізації в межах конкретної організаційної системи.

Другим важливим напрямом є системний підхід. Його особливість полягає в тому, що трудовий потенціал розглядається не як проста сума індивідуальних характеристик окремих працівників, а як результат їхньої взаємодії в межах підприємства як цілісної соціально–економічної системи. У цьому випадку значення мають не лише освіта, кваліфікація чи досвід кожного працівника окремо, а й те, як ці характеристики поєднуються між собою, якою є якість внутрішньої координації, наскільки узгоджено функціонують окремі групи працівників, чи існує синергія між індивідуальними здібностями та організаційним середовищем. Саме тому в межах системного підходу трудовий потенціал набуває ознак інтегральної властивості підприємства. Наприклад, навіть висококваліфікований персонал не забезпечуватиме належного результату, якщо всередині підприємства відсутня координація дій, нечітко розподілені функції, порушені інформаційні зв'язки або не створено умов для узгодженої командної роботи. Отже, системний підхід дозволяє розглядати трудовий потенціал як явище, що формується не лише на індивідуальному, а й на організаційному рівні. Для теми дослідження цей підхід є важливим тим, що він підводить до розуміння трудового потенціалу як характеристики не тільки працівників самих по собі, а й якості внутрішньої організації їхньої праці.

Третім напрямом є функціонально–результативний підхід. У його межах трудовий потенціал оцінюється не стільки через наявність працівників чи їхні внутрішні властивості, скільки через здатність забезпечувати конкретні результати діяльності підприємства. Це означає, що в центрі уваги опиняються такі прояви трудового потенціалу, як продуктивність праці, якість продукції, ефективність використання ресурсів, здатність до інновацій, стійкість функціонування підприємства, його конкурентоспроможність і адаптивність до ринкових змін. Такий підхід є особливо цінним для економічного аналізу, оскільки він дозволяє безпосередньо пов'язати трудовий потенціал із кінцевими показниками господарської діяльності. У цьому випадку трудовий потенціал постає не як абстрактна можливість, а як фактор формування економічного результату. Саме тому функціонально–результативний підхід особливо доречний у прикладних дослідженнях, пов'язаних із оцінюванням ефективності використання трудового потенціалу на конкретному підприємстві. Він дозволяє відповісти на принципове запитання: якою мірою наявний кадровий потенціал реально перетворюється на виробничий, економічний та організаційний результат. Разом із тим цей підхід не варто абсолютизувати, оскільки сам по собі результат ще не пояснює внутрішньої структури трудового потенціалу і не завжди дає змогу встановити, за рахунок яких саме його складових досягається відповідний ефект.

Четвертим напрямом є динамічний підхід, у межах якого трудовий потенціал розглядається не лише як наявний стан кадрової системи, а як її здатність до розвитку, зміни та відтворення. Саме цей підхід найбільшою мірою відповідає сучасним умовам господарювання, оскільки сьогодні підприємство функціонує в середовищі постійних змін: оновлення технологій, цифровізації, змін ринкової кон'юнктури, дефіциту кадрів, підвищення вимог до гнучкості та адаптивності працівників. У межах динамічного підходу трудовий потенціал оцінюється через здатність персоналу навчатися, опановувати нові функції, адаптуватися до нових умов праці, змінювати професійні ролі, розвивати нові

компетентності та підтримувати ефективність у змінному середовищі. Таким чином, акцент переноситься з фіксації вже наявних якостей на можливість їх подальшого нарощування та трансформації. Для підприємства це особливо важливо, оскільки в сучасній економіці конкурентні переваги дедалі більше залежать не лише від того, яким є персонал сьогодні, а й від того, наскільки швидко він здатний змінюватися відповідно до нових викликів. Саме тому динамічний підхід розглядає трудовий потенціал як об'єкт цілеспрямованого розвитку, а не лише як даність, яку потрібно обліковувати або використовувати.

Зміст основних наукових підходів до визначення сутності трудового потенціалу підприємства та автори, які досліджували це питання наведено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1. – Основні наукові підходи до визначення сутності трудового потенціалу підприємства

Автор	Сутнісний акцент	Наукове значення для дослідження
В.С. Васильченко, А. М. Гриненко, О. А. Грішнова,	Трудовий потенціал як сукупність можливостей працівників, що формуються, розвиваються і реалізуються у процесі праці	Дає підстави розглядати потенціал не статично, а як об'єкт управління
Т. В. Давидюк	Наголос на розмежуванні понять «трудові ресурси», «робоча сила», «трудовий потенціал», «людський капітал»	Дозволяє чітко окреслити категоріальні межі дослідження
С. М. Баранцева, О. В. Бокова	Трудовий потенціал як інтегральна характеристика здатності працівників до трудової діяльності	Підкреслює поєднання кількісних і якісних ознак
В. І. Пілявський	Зв'язок трудового потенціалу з моделями зайнятості та ефективністю його використання	Переносить акцент із формування на результативність реалізації
М. В. Савченко, І. В. Бальзан	Трудовий потенціал як об'єкт цілеспрямованого розвитку в межах концепції управління	Дозволяє включати трудовий потенціал у систему стратегічного менеджменту

Джерело: побудовано автором за [6, 13,18, 2, 34]

Узагальнюючи наведені підходи, можна дійти висновку, що трудовий потенціал підприємства слід розглядати як інтегральну соціально–економічну

характеристику наявних і потенційних можливостей персоналу, які за певних організаційних умов можуть бути реалізовані для досягнення поточних і стратегічних цілей підприємства. Таке визначення є важливим з кількох причин. По–перше, воно відображає зв’язок між трудовим потенціалом і персоналом, але не зводить його лише до чисельності працівників. По–друге, воно враховує якісний бік праці. По–третє, воно безпосередньо пов’язує категорію трудового потенціалу з результативністю діяльності підприємства.

Економічна сутність трудового потенціалу виявляється також у його подвійній природі. З одного боку, це ресурс підприємства, який бере участь у виробничо–господарському процесі нарівні з матеріальними, фінансовими та інформаційними ресурсами. З іншого боку, це активний фактор, який визначає ефективність використання всіх інших ресурсів. Саме від трудового потенціалу залежить, наскільки раціонально будуть використані основні засоби, як організовано виробничий процес, якою буде якість продукції, чи здатне підприємство впроваджувати інновації, адаптуватися до змін зовнішнього середовища і підтримувати конкурентні позиції. Тому трудовий потенціал слід розглядати не як пасивний запас трудових можливостей, а як внутрішнє джерело розвитку підприємства [32, 34].

Саме тому роль трудового потенціалу у забезпеченні результативності діяльності підприємства є багатовимірною. Передусім він впливає на продуктивність праці. Кваліфікований, мотивований і належно організований персонал забезпечує вищий виробіток, менші втрати часу, нижчий рівень браку та вищу якість виконання операцій. Далі трудовий потенціал визначає економічну ефективність використання ресурсів, оскільки саме працівники забезпечують поєднання основних засобів, оборотних активів, інформації та управлінських рішень у єдиному процесі створення вартості. Крім того, трудовий потенціал формує інноваційну спроможність підприємства, адже генерація нових рішень, освоєння технологічних змін і вдосконалення організації праці залежать від знань, професійної підготовки та творчих здібностей працівників. Не менш

важливою є його роль у забезпеченні гнучкості та стійкості підприємства в умовах нестабільності зовнішнього середовища (таблиця 1.2.) [5].

Таблиця 1.2. – Основні напрями впливу трудового потенціалу на результати діяльності підприємства

Напрямок впливу	Сутність впливу	Прояв у результатах підприємства
Виробничий	Формує здатність персоналу виконувати виробничі завдання належної складності та якості	Продуктивність праці, зниження браку, дотримання технологічної дисципліни
Економічний	Визначає ефективність використання всіх інших ресурсів	Собівартість, прибутковість, рентабельність, фондовіддача
Інноваційний	Забезпечує спроможність до навчання, освоєння нових технологій, ініціювання змін	Оновлення продукції, вдосконалення процесів, зростання конкурентоспроможності
Організаційний	Впливає на узгодженість дій працівників і якість управлінських рішень	Скорочення втрат часу, підвищення керованості, стабільність виконання планів
Соціальний	Відображає мотивацію, лояльність, психологічну стійкість, соціальну згуртованість	Зниження плинності кадрів, поліпшення трудової дисципліни, збереження кадрового ядра

Джерело: побудовано автором за [5, 14, 24]

Особливої ваги питання трудового потенціалу набуває в сучасних умовах України. Дефіцит робочої сили, міграційні процеси, погіршення демографічної ситуації, зростання потреби в адаптивності працівників і підвищення ролі психологічної стійкості означають, що трудовий потенціал більше не можна розглядати лише як допоміжний кадровий аспект діяльності підприємства. Він стає одним із ключових чинників збереження операційної спроможності, безперервності виробничих процесів і перспектив подальшого розвитку [4, 21].

Отже, економічна сутність трудового потенціалу підприємства полягає в тому, що він являє собою інтегральну характеристику кількісних і якісних можливостей персоналу, які за належних організаційних умов можуть бути реалізовані для досягнення поточних і стратегічних цілей підприємства. Його роль у забезпеченні результативності діяльності проявляється через вплив на

продуктивність праці, якість продукції, ефективність використання ресурсів, інноваційність, конкурентоспроможність і стійкість підприємства. Саме тому в подальшому дослідженні трудовий потенціал доцільно розглядати не як фонову кадрову характеристику, а як один із ключових внутрішніх чинників економічної результативності підприємства.

1.2. Складові, чинники формування та сучасні умови розвитку трудового потенціалу підприємства

Розгляд трудового потенціалу підприємства в прикладному аспекті потребує переходу від загального визначення цієї категорії до аналізу його внутрішньої будови, чинників формування та умов розвитку. Дослідимо з яких елементів складається трудовий потенціал підприємства, під впливом яких факторів формується і яким чином сучасні умови змінюють підходи до його розвитку. Саме таке розмежування є важливим для подальшого аналітичного дослідження, оскільки дозволяє перейти від теоретичного тлумачення категорії до її практичного наповнення.

Структура трудового потенціалу підприємства не є однорідною. У науковій літературі вона розкривається через поєднання кількісних і якісних складових, які разом формують здатність персоналу до продуктивної, гнучкої та результативної праці. Найчастіше виокремлюють демографічну, психофізіологічну, професійно–кваліфікаційну, інтелектуальну, мотиваційну та соціально–поведінкову складові (рис. 1.2). Такий підхід є методично цінним, оскільки дозволяє розглядати трудовий потенціал не просто як сукупність працівників певної чисельності, а як систему характеристик, що визначають реальні можливості персоналу забезпечувати досягнення цілей підприємства [11, 36].

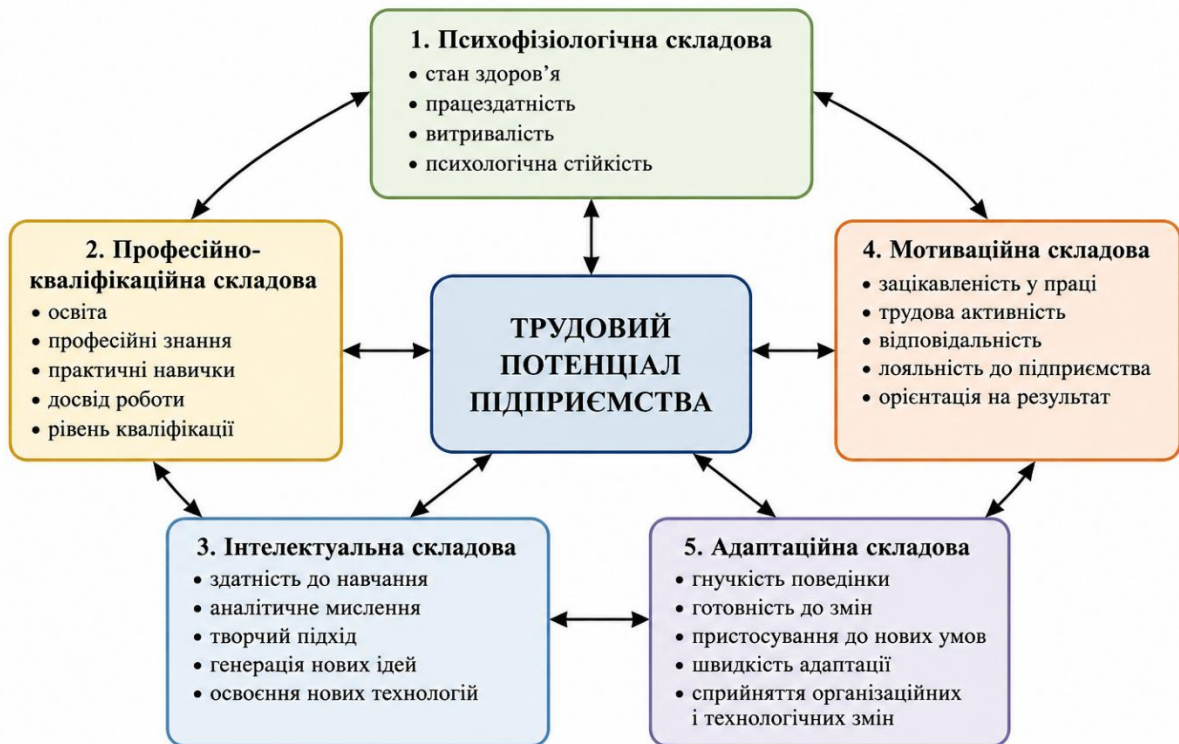


Рис. 1.2. – Складові трудового потенціалу підприємства

Джерело: побудовано автором за [11, 17, 23, 36]

Дослідимо складові детальніше. Демографічна складова охоплює чисельність персоналу, його статеву–вікову структуру, частку працівників різних вікових груп, стабільність кадрового ядра та можливості відтворення робочої сили. Для підприємства ця складова має принципове значення, оскільки саме вона визначає можливість забезпечення виробничого процесу достатньою кількістю працівників, безперервність виконання функцій і перспективи кадрового оновлення. У сучасних умовах демографічна складова вже не може розглядатися ізольовано, оскільки вона безпосередньо пов'язана з міграційними процесами, старінням населення, мобілізаційними викликами та змінами в гендерній структурі зайнятості.

Психофізіологічна складова характеризує стан здоров'я працівників, їхню працездатність, витривалість, здатність підтримувати необхідний темп праці, а також психологічну стійкість до навантажень. Для виробничих підприємств ця складова має особливу вагу, оскільки впливає не лише на продуктивність праці,

а й на безпеку виробничого процесу, рівень браку, трудову дисципліну та тривалість активного трудового життя працівника. У сучасних умовах її зміст розширюється: поряд із традиційними характеристиками все більшого значення набувають стресостійкість, емоційна витривалість і здатність працювати в умовах підвищеної невизначеності.

Професійно–кваліфікаційна складова відображає рівень освіти, професійної підготовки, наявність практичних навичок, досвіду роботи, володіння суміжними функціями та здатність працівника виконувати роботи різної складності. Саме ця складова найбільш безпосередньо пов'язана з якістю трудових операцій і результативністю виробництва. Для підприємств переробної промисловості її значення є особливо високим, оскільки від кваліфікації персоналу залежить дотримання технологічних режимів, культура виробництва, якість продукції та ефективність використання сировини. Водночас сучасна економіка вимагає розглядати професійно–кваліфікаційну складову не як раз і назавжди задану, а як таку, що постійно змінюється через навчання, наставництво, внутрішню ротацію і професійний розвиток [34].

Інтелектуальна складова пов'язана зі здатністю працівників до засвоєння нових знань, пошуку рішень, генерування ідей, освоєння нових технологій та вдосконалення виробничих і управлінських процесів. Її роль зростає в умовах цифровізації, поширення автоматизованих систем, необхідності роботи з інформацією та підвищення вимог до аналітичних і комунікаційних компетентностей працівників. Навіть на підприємствах із традиційним виробничим профілем інтелектуальна складова вже не є другорядною, оскільки розвиток бізнесу дедалі більше залежить від здатності персоналу швидко навчатися та освоювати нові підходи до організації праці.

Мотиваційна складова визначає, наскільки працівник готовий реалізувати свої знання, навички й здібності в інтересах підприємства. Її зміст охоплює не лише рівень оплати праці, а й систему трудових стимулів загалом: справедливість оцінювання, зміст праці, можливості професійного зростання, умови праці,

визнання результатів, відчуття стабільності та загальний рівень лояльності до підприємства. Саме мотиваційна складова часто виступає тією ланкою, яка творює формально наявний потенціал на реальний економічний результат [21].

Соціально–поведінкова складова охоплює здатність працівників до взаємодії, командної роботи, дотримання норм трудової поведінки, сприйняття корпоративних цінностей, внутрішню дисципліну та рівень конфліктності. Для малого і середнього підприємства ця складова має особливе значення, оскільки в умовах компактної кадрової структури якість внутрішньої комунікації, взаємозамінність та організаційна сумісність працівників безпосередньо впливають на безперервність виробництва і керованість поточних процесів.

Практичне значення складових трудового потенціалу для підприємства узагальнено в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3. – Значення складових трудового потенціалу підприємства

Складова	Практичне значення для підприємства
Демографічна	забезпечує кадрову безперервність і відтворення трудового потенціалу
Психофізіологічна	впливає на безпеку праці, продуктивність, якість виконання робіт
Професійно–кваліфікаційна	визначає якість трудових операцій і здатність працювати з технологіями
Інтелектуальна	формує основу інноваційності та гнучкості підприємства
Мотиваційна	забезпечує повноту реалізації наявних можливостей персоналу
Соціально–поведінкова	впливає на узгодженість роботи й стабільність внутрішніх процесів

Джерело: побудовано автором за [13, 15, 25]

Формування трудового потенціалу підприємства є результатом дії численних чинників, які доцільно поділяти на зовнішні та внутрішні. До зовнішніх чинників належать демографічна ситуація, стан регіонального і національного ринку праці, рівень розвитку системи професійної освіти, міграційні процеси, державна політика зайнятості, технологічні зміни, інституційне середовище та соціально–економічна стабільність. До внутрішніх – кадрова політика підприємства, рівень заробітної плати, умови праці, система

навчання, стиль управління, організація праці, можливості кар'єрного просування і корпоративна культура [28].

Зовнішні чинники мають для підприємства рамковий характер. Воно не може безпосередньо змінити демографічну ситуацію, рівень міграції чи загальний стан ринку праці, але змушене враховувати їх у власній кадровій політиці. Зокрема, дефіцит робочої сили або погіршення демографічної структури підвищують значення утримання працівників, розвитку внутрішньої багатофункціональності персоналу та посилення роботи з кадровим ядром. У 2024 році OECD наголошувала, що дефіцит робочої сили став одним із ключових обмежень для бізнесу в Україні, а ILO фіксувала значні масштаби вимушеного переміщення населення. За таких умов формування трудового потенціалу дедалі менше залежить від звичайної пропозиції робочої сили і дедалі більше – від здатності самого підприємства працювати в умовах кадрового дефіциту [1–3].

Внутрішні чинники, навпаки, належать до сфери безпосереднього управлінського впливу підприємства. Саме тут відбувається практичне формування трудового потенціалу як системи: через підбір і найм працівників, їх адаптацію, організацію праці, навчання, оцінювання результатів, мотивацію, створення безпечних умов праці та забезпечення кар'єрного і професійного розвитку. Це означає, що трудовий потенціал не виникає автоматично в момент прийняття працівника на роботу, а формується постійно – через сукупність управлінських рішень і щоденну практику функціонування підприємства.

Систематизовано чинники формування трудового потенціалу підприємства наведено у таблиці 1.4. Окремої уваги потребують сучасні умови розвитку трудового потенціалу підприємства. По–перше, це цифровізація економічних процесів. Вона змінює не лише технічний бік праці, а й вимоги до працівника: зростає значення цифрової грамотності, здатності працювати з автоматизованими системами, швидко освоювати нове програмне забезпечення, здійснювати облік, контроль і комунікацію в цифровому середовищі [20].

Таблиця 1.4. – Чинники формування трудового потенціалу підприємства

Група чинників	Основні прояви	Характер впливу
Демографічні	чисельність населення, вікова структура, старіння робочої сили	визначають масштаб і якість базової пропозиції праці
Ринково–трудові	дефіцит кадрів, конкуренція за працівника, міграція	впливають на доступність персоналу та вартість його залучення
Освітньо–кваліфікаційні	якість професійної освіти, доступ до навчання, перепідготовка	визначають якість вхідного кадрового ресурсу
Організаційно–управлінські	підбір, адаптація, навчання, оцінювання, стиль керівництва	формують умови реалізації та зростання потенціалу
Соціально–мотиваційні	оплата праці, стимули, корпоративна культура, соціальна підтримка	визначають рівень залученості й лояльності працівників
Технологічні	автоматизація, цифровізація, зміна вимог до компетентностей	змінюють зміст праці та структуру потрібного потенціалу

Джерело: побудовано автором за [7,10, 12, 22]

По–друге, це зростання нестабільності зовнішнього середовища. За таких умов підприємству потрібен не просто кваліфікований працівник, а працівник адаптивний, здатний швидко реагувати на зміни попиту, перебудову логістики, трансформацію організації праці та впровадження нових рішень. По–третє, посилюється роль внутрішнього навчання, наставництва, HR–аналітики та індивідуалізованих мотиваційних підходів. По суті, сучасні умови змінюють саму логіку розвитку трудового потенціалу: якщо раніше підприємство могло концентруватися переважно на укомплектуванні штату, то нині акцент зміщується на збереження кадрового ядра, розвиток компетентностей, формування багатофункціональності та зміцнення психологічної стійкості працівників.

У сучасних українських умовах до цих факторів додаються виклики війни, вимушеної міграції, регіональної нерівномірності кадрової пропозиції, ускладнення логістики та загальне зростання невизначеності. Це означає, що традиційні кадрові інструменти – найм, інструктаж і контроль – уже не є достатніми. Розвиток трудового потенціалу набуває ознак одночасно антикризового і стратегічного процесу: працівника потрібно не лише залучити, а

й утримати, навчити, інтегрувати в систему підприємства та створити умови, за яких його потенціал не втрачатиметься через виснаження, демотивацію або зовнішні ризики (рис. 1.3) [21].

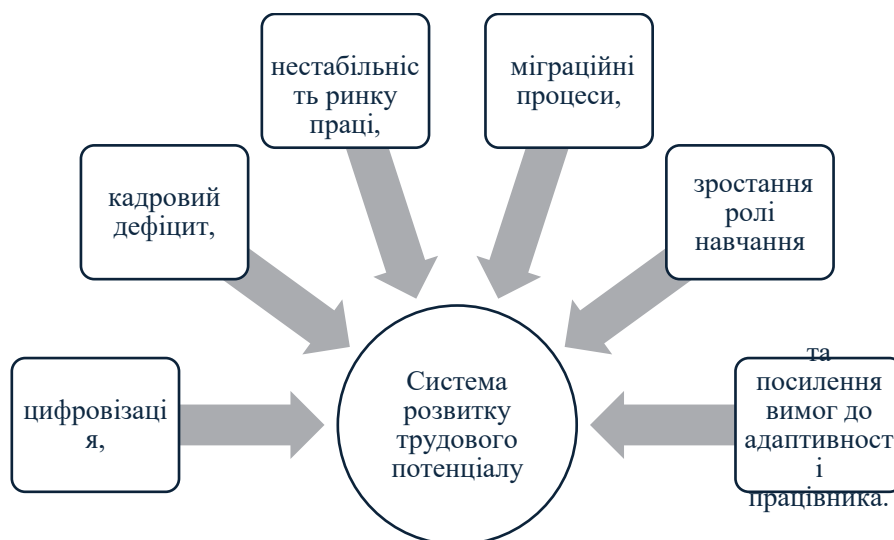


Рис. 1.3. – Сучасні умови розвитку трудового потенціалу підприємства
Джерело: побудовано автором за [21, 35]

Отже, складові трудового потенціалу формують його внутрішній зміст, чинники – механізм його формування, а сучасні умови – нові вимоги до його розвитку. Для підприємства це означає, що трудовий потенціал не може формуватися стихійно. Він потребує цілеспрямованого управління, яке поєднує кадрове забезпечення, професійний розвиток, мотивацію, організацію праці та адаптацію персоналу до змін.

1.3. Методичні підходи до оцінювання трудового потенціалу та ефективності його використання

Перехід від теоретичного осмислення трудового потенціалу до його прикладного аналізу неможливий без чіткої методичної основи оцінювання. Для підприємства трудовий потенціал має цінність не сам по собі, а як характеристика наявних і потенційних можливостей персоналу забезпечувати досягнення виробничих, економічних і стратегічних цілей. Саме тому

оцінювання трудового потенціалу не слід зводити лише до обліку чисельності працівників чи окремих кадрових показників. Воно повинно відображати, по–перше, наявний стан кадрової системи, по–друге, якість її внутрішньої структури, по–третє, результативність використання трудового потенціалу у зв’язку з кінцевими результатами діяльності підприємства. У сучасній літературі підкреслюється, що методика оцінювання трудового або кадрового потенціалу має бути комплексною, поєднувати кількісні та якісні параметри і забезпечувати можливість прийняття управлінських рішень, а не лише фіксувати стан об’єкта дослідження [26, 34].

У прикладних дослідженнях сформувалося кілька базових підходів до оцінювання трудового потенціалу підприємства (рис. 1.4).

ресурсний підхід	формує базу даних про персонал,
результативний підхід	відображає ефект використання,
компетентнісний підхід	демонструє потенціал розвитку,
інтегральний підхід	узагальнює результати для управлінських рішень

Рис. 1.4. – Система методичних підходів до оцінювання трудового потенціалу підприємства

Джерело: побудовано автором за [26, 31, 34]

Найпростішим є ресурсний підхід, за яким трудовий потенціал оцінюють через чисельність персоналу, забезпеченість робочою силою, кваліфікаційний склад, стаж, рівень освіти, вікову структуру та інші параметри, що характеризують кадрову базу підприємства. Перевага цього підходу полягає в його інформаційній доступності, адже значна частина показників міститься у статистичній, кадровій та внутрішній звітності. Разом із тим його обмеження очевидне: він добре фіксує наявність трудового потенціалу, але не дає вичерпної відповіді на питання, наскільки ефективно цей потенціал використовується і які

резерви його розвитку існують. Саме тому в сучасних роботах він зазвичай розглядається не як самодостатній, а як вихідний рівень оцінювання [10].

Інший підхід можна визначити як результативний. У його межах трудовий потенціал розглядають через показники ефективності його використання: продуктивність праці, трудомісткість, рентабельність персоналу, частку витрат на оплату праці у витратах або доході, прибуток у розрахунку на одного працівника, динаміку фонду оплати праці, співвідношення темпів зростання продуктивності та заробітної плати. Такий підхід є особливо цінним для економічного аналізу, оскільки дозволяє поєднати кадрову проблематику з фінансово-економічними результатами підприємства. Саме він найбільш придатний для роботи, якщо предметом дослідження є не лише формування, а й оцінювання трудового потенціалу конкретного підприємства [25, 26].

Третій підхід є інтегральним. Він передбачає формування системи індикаторів, їх нормування, зважування та подальше зведення в узагальнюючий показник. Саме інтегральний підхід дозволяє поєднати в межах єдиної моделі ті характеристики, які мають різну природу: кількісні, вартісні, структурні, результативні та якісні. У науковій літературі він вважається методично привабливим, оскільки забезпечує можливість порівнянь у динаміці, між підрозділами або між підприємствами. Водночас його слабким місцем є суб'єктивність у доборі ваг і показників, а також потреба в достатньо повній інформаційній базі. Для малого підприємства, де доступ до детальної внутрішньої кадрової аналітики часто обмежений, застосування такого підходу потребує обережності та адаптації [37].

Окрему групу становлять якісні та компетентнісні підходи, у межах яких оцінювання зосереджується на професійних компетентностях, готовності до змін, рівні залученості працівників, лояльності, потенціалі розвитку, здатності до інновацій та кар'єрного зростання. Такі підходи активно розвиваються у сучасних системах HR-менеджменту, де дедалі частіше використовуються рейтингові моделі, матриці потенціалу, компетентнісні профілі, анкетування й

експертне оцінювання. Для підприємства їхня цінність полягає в тому, що вони дозволяють виявити не лише поточний внесок працівника, а і його перспективну цінність для організації. Водночас ці методи складніше формалізувати в економічному аналізі, а тому в бакалаврській роботі вони доцільні радше як доповнення до кількісно–результативної оцінки, а не як її повна заміна [8, 9, 27].

Основні методичні підходи до оцінювання трудового потенціалу підприємства наведено в таблиці 1.5. У межах практичного економічного аналізу методика оцінювання трудового потенціалу повинна спиратися на логіку послідовного дослідження. На першому етапі доцільно оцінювати кадрову базу підприємства: чисельність працівників, її динаміку, кадрову структуру, рівень стабільності персоналу.

Таблиця 1.5. – Основні методичні підходи до оцінювання трудового потенціалу підприємства

Підхід	Зміст підходу	Переваги	Обмеження
Ресурсний	оцінювання за чисельністю, структурою, кваліфікацією, віком, стажем, освітою персоналу	простота розрахунку, доступність інформації	не відображає результативність використання
Результативний	оцінювання через продуктивність праці, прибуток на одного працівника, рентабельність персоналу, співвідношення зарплати і результатів	пов'язує кадрову сферу з економічними результатами	чутливий до галузевих та кон'юнктурних факторів
Інтегральний	формування системи показників і зведення їх до узагальнюючого індексу	забезпечує комплексну оцінку і порівнянність	потребує нормування, вагових коефіцієнтів і широкої бази даних
Компетентнісний	оцінювання знань, навичок, здібностей, потенціалу розвитку, готовності до змін	дозволяє виявити резерви зростання і кадрове ядро	складність формалізації, залежність від експертних оцінок
Комбінований	поєднання кількісних, якісних та результативних показників	найбільш придатний для практичного аналізу на підприємстві	потребує ретельного добору показників і логіки їх узгодження

Джерело: побудовано автором за [8, 10, 26, 37, 39]

На другому – аналізувати якісні характеристики: рівень освіти, професійний склад, стаж, наявність дефіцитних або ключових категорій працівників. На третьому – оцінювати ефективність використання трудового потенціалу через систему результативних показників. На четвертому – узагальнювати результати та виявляти резерви розвитку. Така логіка дозволяє уникнути ситуації, коли оцінка трудового потенціалу підміняється фрагментарним набором розрізнених показників (рис . 1.5) [10, 26].

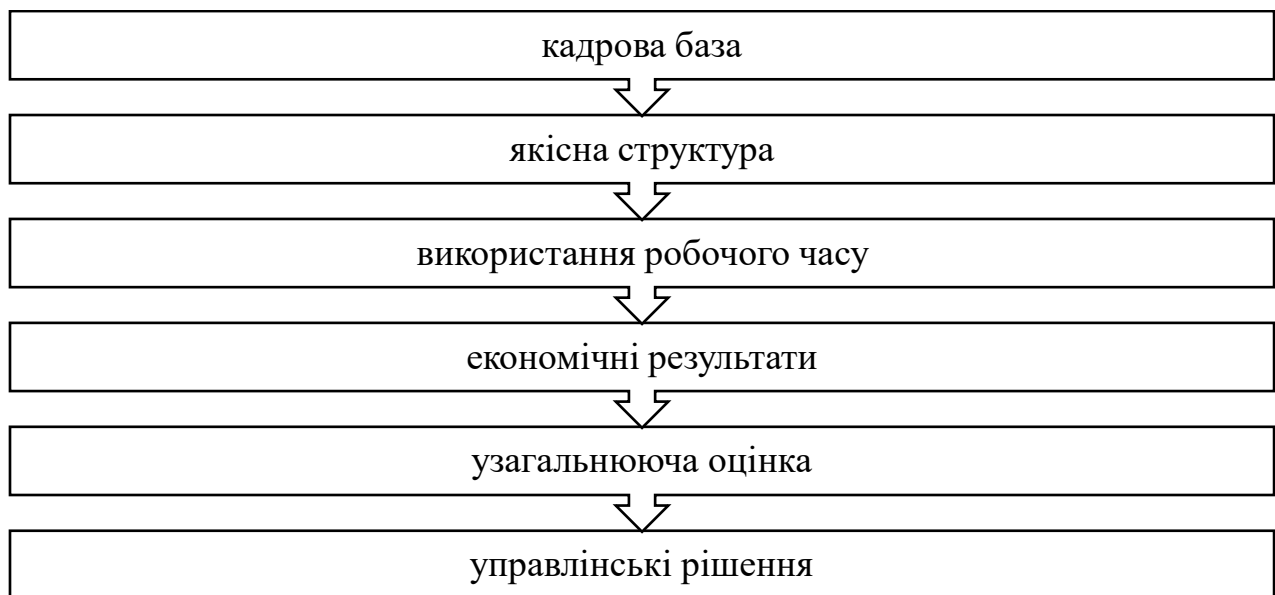


Рис. 1.5. –Логіка оцінювання трудового потенціалу підприємства
Джерело: побудовано автором за [14]

З погляду прикладного дослідження найбільш важливим є питання добору показників. У літературі пропонуються різні системи індикаторів, але для підприємства доцільно виділяти кілька ключових груп. Перша група – показники забезпеченості персоналом: середньооблікова чисельність працівників, коефіцієнт укомплектованості, коефіцієнти прийому та вибуття, рівень плинності кадрів. Друга – показники якісної структури: частка працівників із відповідною освітою, кваліфікаційний склад, частка працівників ключових професій, середній стаж роботи. Третя – показники використання робочого часу: фонд робочого часу, коефіцієнт його використання, втрати робочого часу. Четверта – показники

економічної ефективності: продуктивність праці, зарплатовіддача, прибуток або дохід на одного працівника, рентабельність витрат на персонал. Саме така система дозволяє поєднати діагностику кадрового стану з оцінкою результативності [25, 37].

У таблиці 1.6 наведено рекомендована система показників оцінювання трудового потенціалу підприємства.

Таблиця 1.6. – Рекомендована система показників оцінювання трудового потенціалу підприємства

Група показників	Основні індикатори	Аналітичне призначення
Забезпеченість персоналом	середньооблікова чисельність, коефіцієнт прийому, коефіцієнт вибуття, рівень плинності	характеризують кадрову стійкість і повноту забезпечення працею
Якісна структура	освітній рівень, кваліфікаційний склад, стаж, структура за категоріями працівників	дозволяють оцінити якість трудового потенціалу
Використання робочого часу	фонд робочого часу, коефіцієнт використання часу, втрати часу	відображають ступінь реалізації потенціалу в процесі праці
Результативність праці	виробіток, трудомісткість, дохід на одного працівника, прибуток на одного працівника	показують економічний ефект використання трудового потенціалу
Витратна ефективність	фонд оплати праці, середня зарплата, зарплатовіддача, рентабельність витрат на персонал	характеризують окупність витрат на трудовий фактор
Розвиток і відтворення	витрати на навчання, внутрішня мобільність, частка працівників, що пройшли підвищення кваліфікації	дозволяють оцінити перспективний аспект потенціалу

Джерело: побудовано автором за [9, 20, 26]

Особливе місце у методиці займає оцінювання ефективності використання трудового потенціалу. У класичному розумінні воно пов'язане з продуктивністю праці, однак сучасні автори наголошують, що цього показника вже недостатньо. По–перше, продуктивність праці може зростати під впливом не лише трудового, а й технологічного, інвестиційного чи ринкового чинника. По–друге, високий виробіток сам по собі не свідчить про раціональність кадрової структури, рівень мотивації або перспективність розвитку персоналу. По–третє,

в умовах малого підприємства значення мають не лише обсяги виробітку, а й стабільність кадрового ядра, універсальність працівників, їх здатність до взаємозаміни та адаптації. Саме тому доцільно оцінювати ефективність використання трудового потенціалу за системою взаємопов'язаних індикаторів, а не за одним узагальненим показником [26, 39].

У сучасних дослідженнях також розвивається ідея вартісного підходу до оцінювання трудового або кадрового потенціалу. Його сутність полягає у встановленні зв'язку між витратами на персонал та отриманим результатом. У найпростішому вигляді це може бути зарплатовіддача або прибуток на одиницю витрат на оплату праці. У більш складних моделях пропонується визначати рентабельність кадрового потенціалу або потенційно можливий дохід від використання кадрів. Для практики малого підприємства цей підхід є привабливим тим, що він може спиратися на фінансову звітність і не потребує надто деталізованої HR-статистики. Водночас його застосування доцільне лише в поєднанні з іншими індикаторами, оскільки вартісні результати не відображають усього спектра якісних характеристик трудового потенціалу [8].

З методичної точки зору важливим є і питання співвідношення трудового та кадрового потенціалу. У частині сучасних праць ці категорії використовуються як дуже близькі, особливо в прикладних моделях оцінювання. Проте для цілей цієї роботи доцільно зберігати акцент саме на трудовому потенціалі, оскільки він краще пов'язується з результативністю праці, використанням робочого часу, продуктивністю та економічною віддачею персоналу. Водночас інструменти, запропоновані в дослідженнях кадрового потенціалу, можуть бути адаптовані до завдань оцінювання трудового потенціалу підприємства, якщо вони відображають можливості працівників, їх розвиток і ефект використання [9, 34].

Для оцінювання трудового потенціалу виробничого підприємства найбільш доцільним є комбінований підхід. Це пояснюється кількома обставинами. По-перше, дослідження має аналітичний, а не суто HR-діагностичний характер. По-друге, інформаційна база підприємства, як правило,

дозволяє розрахувати насамперед кількісні та економічні показники, а не складні інтегральні індекси на основі великого масиву компетентнісних даних. По-третє, сама тема передбачає як аналіз формування трудового потенціалу, так і його оцінювання, а отже, потрібно поєднати кадрово-структурний і результативний зрізи аналізу. Тому доцільно застосовувати таку логіку: спочатку охарактеризувати кадрову базу підприємства, далі оцінити її якісні параметри, після цього – проаналізувати показники ефективності використання трудового потенціалу і на цій основі сформулювати проблеми та резерви [19, 25, 26,].

Отже, методичні підходи до оцінювання трудового потенціалу підприємства відрізняються за логікою, інформаційною базою та аналітичними можливостями, проте найбільш обґрунтованим для цілей цієї роботи є їх поєднання. Ресурсний підхід дозволяє зафіксувати кадрову основу потенціалу, результативний – визначити економічну віддачу його використання, компетентнісний – виявити резерви розвитку, а інтегральний – за потреби узагальнити результати оцінювання. Для дослідження конкретного підприємства пріоритетною є комбінована методика, яка забезпечує зв'язок між характеристиками персоналу та результатами господарської діяльності.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «САРАТСЬКИЙ ЗАВОД ПРОДТОВАРІВ»

2.1. Організаційно–економічна характеристика підприємства

ТОВ «САРАТСЬКИЙ ЗАВОД ПРОДТОВАРІВ» є діючою юридичною особою приватного сектору, зареєстрованою 27 жовтня 2003 року. Підприємство функціонує у формі товариства з обмеженою відповідальністю, має код ЄДРПОУ 00379293, юридичну адресу в смт Сарата Білгород–Дністровського району Одеської області, а керівником підприємства є Ярош Іван Володимирович. За даними відкритих реєстрових ресурсів, статутний капітал товариства становить 300 000 грн, а статус юридичної особи визначається як «зареєстровано» .

Організаційно–правова форма товариства з обмеженою відповідальністю є поширеною для підприємств переробної промисловості, оскільки забезпечує достатню управлінську гнучкість, дозволяє поєднувати концентрацію власницьких і виконавчих функцій та водночас обмежує відповідальність учасників розміром їх внеску. Для підприємства, яке працює в умовах нестабільного ринку сировини, коливання попиту й потребує постійного контролю витрат, така форма господарювання є економічно доцільною. Вона дає змогу оперативно приймати рішення щодо постачання, виробництва, запасів, збуту і кадрового забезпечення, що безпосередньо впливає на формування трудового потенціалу.

Основним видом економічної діяльності товариства є КВЕД 10.39 – інші види перероблення та консервування фруктів і овочів. Це означає, що підприємство належить до харчової промисловості, а саме до її переробного сегмента, який забезпечує створення доданої вартості шляхом промислового перетворення сільськогосподарської сировини на готові продовольчі товари . Галузева належність має принципове значення для теми дослідження, оскільки саме вона визначає вимоги до персоналу, характер трудових операцій, сезонність

навантаження, структуру зайнятості та особливості використання трудового потенціалу.

Харчова переробна промисловість характеризується поєднанням виробничих, технологічних, санітарно-гігієнічних і логістичних вимог. Для такого підприємства важливими є стабільність постачання сировини, дотримання технологічних режимів, контроль якості, збереження готової продукції та здатність забезпечити безперервність виробничого циклу. Відповідно трудовий потенціал підприємства в цій галузі формується не лише як сукупність працівників, а як система, що повинна одночасно забезпечувати виробничу дисципліну, технологічну точність, гнучкість у виконанні функцій і здатність адаптуватися до змін у ринковому середовищі.

Місце розташування підприємства також є економічно значущим чинником. Снт Сарата історично належить до аграрно орієнтованих територій півдня Одеської області, що створює сприятливі передумови для функціонування переробного виробництва. Близькість до сировинної бази є перевагою для підприємства такого профілю, оскільки скорочує транспортні витрати на постачання, дає змогу швидше організовувати виробничі цикли та краще враховувати сезонні можливості заготівлі. Для трудового потенціалу це означає формування попиту насамперед на працівників виробничого профілю, здатних працювати в умовах локального ринку праці, а також на управлінський і обліковий персонал, який забезпечує координацію всієї господарської системи.

За відкритими даними, у 2025 році підприємство мало 27 працівників, а його дохід становив близько 49,5 млн грн. Це дозволяє віднести товариство до категорії малого підприємництва, для якого типовими є відносно компактна чисельність персоналу, поєднання кількох функцій в межах окремих посад, обмежена багаторівневість управління та висока залежність результатів від якості кадрового ядра. Саме для такого підприємства проблема формування трудового потенціалу є особливо чутливою: навіть незначні зміни у чисельності,

кваліфікації або стабільності персоналу можуть істотно впливати на виробничу безперервність і результативність діяльності.

Відомості про підприємство наведено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1. – Загальна характеристика ТОВ «САРАТСЬКИЙ ЗАВОД ПРОДТОВАРІВ»

Показник	Характеристика
Повне найменування	Товариство з обмеженою відповідальністю «САРАТСЬКИЙ ЗАВОД ПРОДТОВАРІВ»
Код ЄДРПОУ	00379293
Організаційно–правова форма	товариство з обмеженою відповідальністю
Дата державної реєстрації	27.10.2003
Юридична адреса	Одеська область, Білгород–Дністровський район, селище Сарата, вул. Захисників України, буд. 37
Основний вид діяльності	КВЕД 10.39 – інші види перероблення та консервування фруктів і овочів
Керівник	Ярош Іван Володимирович
Статутний капітал	300 000 грн
Кількість працівників у 2025 р.	27 осіб
Дохід за 2025 р.	близько 49,5 млн грн

Джерело: [30]

Наведені дані дозволяють зробити перший важливий аналітичний висновок. ТОВ «САРАТСЬКИЙ ЗАВОД ПРОДТОВАРІВ» являє собою мале виробниче підприємство з реальним промисловим профілем і відчутним обсягом реалізації. Це означає, що його трудовий потенціал повинен забезпечувати не лише базову зайнятість, а й підтримувати стійке функціонування системи виробництва, збуту, обліку, постачання та зберігання.

Важливо також оцінити економічні передумови формування трудового потенціалу. До таких передумов належать масштаб діяльності, галузеві вимоги, територіальне розміщення, організаційно–правова форма, наявність виробничого профілю та стабільність функціонування. Усі ці характеристики в сукупності вказують на те, що підприємство потребує не випадкової робочої

сили, а стійкого кадрового складу, здатного забезпечувати виконання повторюваних виробничих операцій, підтримувати якість продукції та адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Для малого підприємства це особливо важливо, оскільки його трудовий потенціал значною мірою формується не за рахунок масштабності, а за рахунок узгодженості, універсальності та стійкості персоналу.

Організаційно–економічна характеристика підприємства тісно пов’язана з особливостями його кадрових потреб. Для виробництва харчової продукції характерне поєднання декількох груп працівників: виробничого персоналу, який безпосередньо бере участь у переробленні та підготовці продукції; допоміжного персоналу, пов’язаного зі зберіганням, переміщенням, обслуговуванням обладнання; обліково–економічного персоналу; управлінської ланки. Навіть за відсутності у відкритому доступі штатного розпису можна стверджувати, що саме така функціональна диференціація є типовою для підприємства зазначеного профілю. Тому трудовий потенціал тут має формуватися як багатокomпонентна система, де важливими є не лише чисельність працівників, а й їх професійна придатність, дисципліна, взаємозамінність і здатність працювати в умовах малого колективу (рис . 2.1).

трудоий
потенціал

галузь,

масштаб діяльності,

місце розташування,

організаційно-правова форма

кадрові потреби.

Рис. 2.1. – Передумови формування трудового потенціалу ТОВ “САРАТСЬКИЙ ЗАВОД ПРОДТОВАРІВ”

Джерело: розроблено автором

Важливим елементом організаційно–економічної характеристики є оцінка динаміки результатів діяльності, оскільки саме вона формує матеріальну основу для відтворення трудового потенціалу. Відкриті дані свідчать, що у 2025 році дохід підприємства становив 49 491 400 грн, а кількість працівників – 27 осіб . Сам по собі цей показник не дає повної картини ефективності, однак дозволяє зробити кілька важливих висновків. По–перше, підприємство зберігає реальну операційну активність. По–друге, за відносно невеликої чисельності персоналу забезпечується суттєвий обсяг реалізації. По–третє, це свідчить про значущість кожного працівника в загальній системі результатів діяльності, а отже, про підвищену цінність трудового потенціалу для підприємства.

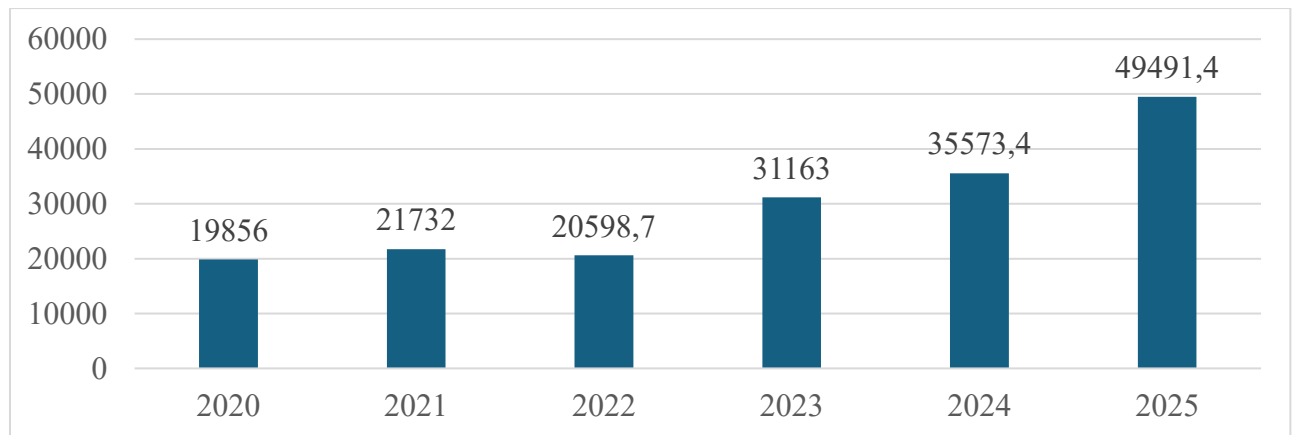
Підприємство має сформовану економічну базу для функціонування і, відповідно, для підтримання трудового потенціалу. Водночас саме малий масштаб колективу означає, що трудовий потенціал тут не може будуватися на вузькій спеціалізації великої кількості працівників. Навпаки, більш імовірною є потреба в універсалізації частини функцій, стабільності кадрового ядра та збереженні працівників, які поєднують практичний досвід із здатністю працювати в умовах змінного навантаження.

З точки зору сучасних умов господарювання додатковою передумовою формування трудового потенціалу є конкурентне середовище регіонального ринку праці. Для малих виробничих підприємств, розташованих поза обласними центрами, характерна подвійна ситуація. З одного боку, локальна прив'язка персоналу може знижувати плинність кадрів і сприяти стабільності трудових колективів. З іншого боку, обмеженість місцевого ринку праці ускладнює підбір працівників необхідної кваліфікації, особливо якщо йдеться про технічно підготовлений персонал або спеціалістів з обліково–аналітичних функцій. Тому для ТОВ «САРАТСЬКИЙ ЗАВОД ПРОДОВАРИВ» формування трудового потенціалу, імовірно, тісно пов'язане не лише з наймом, а й із утриманням працівників, передачею практичного досвіду та внутрішньою стабілізацією кадрового складу.

2.2. Аналіз основних показників діяльності ТОВ «САРАТСЬКИЙ ЗАВОД ПРОДТОВАРІВ»

Дохід підприємства є одним із ключових показників, що характеризує масштаби господарської діяльності, ринкову активність та здатність підприємства формувати грошові надходження від основної діяльності. Його динаміка дозволяє оцінити загальну тенденцію розвитку підприємства та встановити, чи відбувається розширення обсягів реалізації продукції.

На рисунку 2.2 наведено динаміку доходу ТОВ «САРАТСЬКИЙ ЗАВОД ПРОДТОВАРІВ» у 2020–2025 роках.



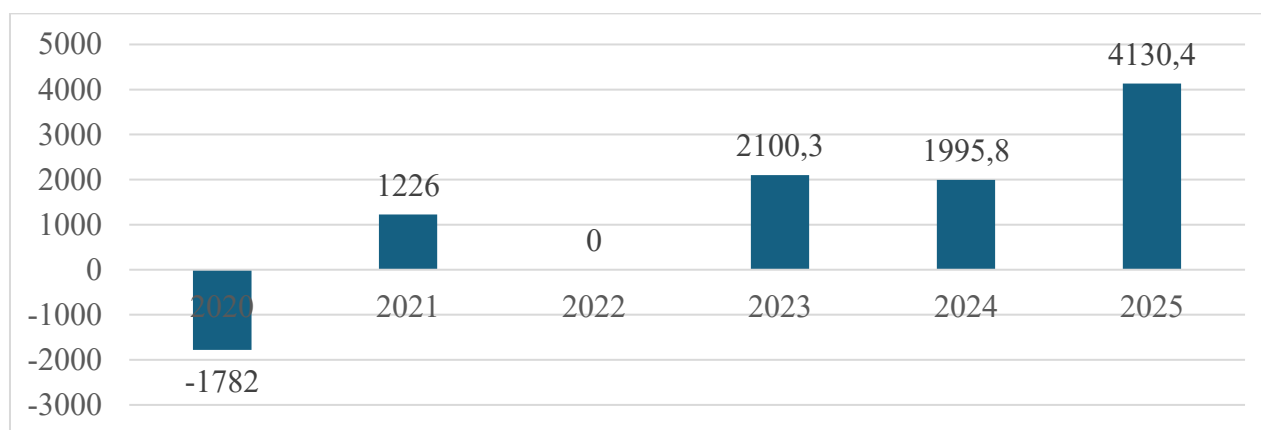
Таблиця 2.2. – Дохід ТОВ «САРАТСЬКИЙ ЗАВОД ПРОДТОВАРІВ», тис. грн.

Джерело: побудовано автором за [30]

Наведені дані свідчать, що в цілому за досліджуваний період дохід підприємства зростав, хоча динаміка не була рівномірною. У 2022 році спостерігалось його незначне скорочення на 5,21 %, однак уже в 2023 році підприємство забезпечило різке зростання доходу більш ніж на 51 %. У 2024 році позитивна тенденція збереглася, а у 2025 році підприємство досягло найвищого значення доходу за весь досліджуваний період – 49 491,4 тис. грн. Порівняно з 2024 роком приріст становив 13 918,0 тис. грн, або 39,12 %. Це свідчить про

істотне розширення масштабів діяльності підприємства та зміцнення його позицій на ринку.

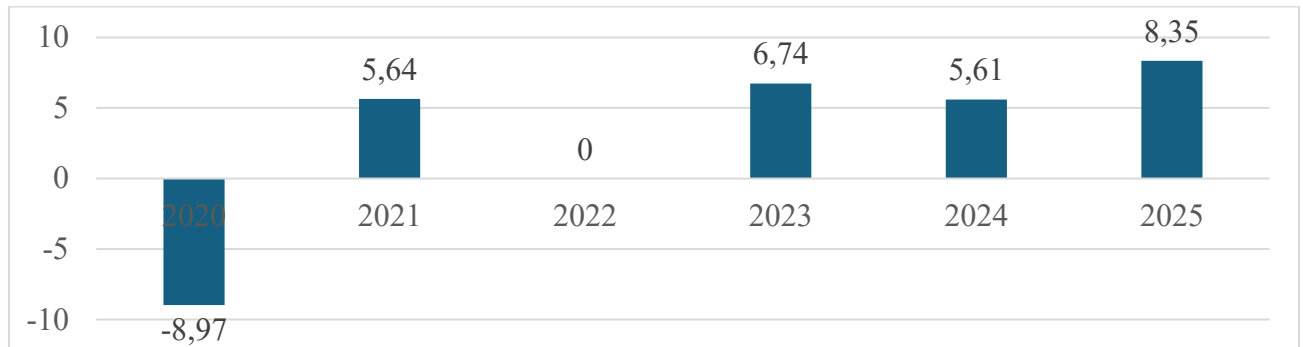
Чистий прибуток відображає кінцевий фінансовий результат діяльності підприємства та дає змогу оцінити, наскільки ефективно воно здійснює господарську діяльність. Поряд із ним важливим є показник рентабельності, який характеризує відносний рівень прибутковості та дозволяє оцінити якість отриманого фінансового результату.



Таблиця 2.3. – Чистий прибуток ТОВ «САРАТСЬКИЙ ЗАВОД ПРОДТОВАРІВ», тис. грн.

Джерело: побудовано автором за [30]

Аналіз показує, що фінансові результати підприємства протягом досліджуваного періоду були нестабільними, однак у цілому мали позитивну тенденцію. У 2020 році підприємство працювало збитково, а чистий збиток становив 1 782,0 тис. грн. Уже в 2021 році було отримано чистий прибуток у сумі 1 226,0 тис. грн, що свідчило про покращення результатів діяльності. У 2022 році підприємство фактично не отримало прибутку, однак у 2023 році знову повернулося до позитивного фінансового результату. У 2025 році чистий прибуток зріс до 4 130,4 тис. грн, що є найвищим значенням за весь аналізований період. Порівняно з 2024 роком приріст прибутку становив 2 134,6 тис. грн, або понад 107 %.



Таблиця 2.4.– Рентабельність ТОВ «САРАТСЬКИЙ ЗАВОД
ПРОДТОВАРІВ», %

Джерело: побудовано автором за [30]

Одночасно із зростанням прибутку рентабельність зросла до 8,35 %, що також є найкращим результатом за досліджуваний період. Отже, 2025 рік можна вважати найбільш успішним для підприємства як за абсолютним, так і за відносним фінансовим результатом.

Активи підприємства характеризують загальний обсяг ресурсів, що перебувають у його розпорядженні, а зобов'язання – обсяг залучених коштів, які потребують погашення. Аналіз цих показників дозволяє оцінити зміну майнового стану підприємства та загальні тенденції у формуванні джерел фінансування його діяльності. У таблиці 2.2 наведено динаміку активів і зобов'язань ТОВ «САРАТСЬКИЙ ЗАВОД ПРОДТОВАРІВ».

Таблиця 2.5. – Динаміка активів і зобов'язань ТОВ «САРАТСЬКИЙ
ЗАВОД ПРОДТОВАРІВ» у 2020–2025 роках, тис. грн

Рік	Активи	Абсолютне відхилення активів до попереднього року	Зобов'язання	Абсолютне відхилення зобов'язань до попереднього року
2020	17475,0	–	14348,0	–
2021	18605,0	+1130,0	14557,0	+209,0
2022	23149,4	+4544,4	18234,3	+3677,3
2023	31783,2	+8633,8	24767,2	+6532,9
2024	34488,6	+2705,4	25456,2	+689,0
2025	43620,9	+9132,3	30477,6	+5021,4

Джерело: побудовано автором за [30]

Наведені дані свідчать, що впродовж 2020–2025 років підприємство постійно нарощувало обсяг активів. У 2025 році вони становили 43 620,9 тис. грн, що на 9 132,3 тис. грн більше, ніж у 2024 році, і майже в 2,5 раза більше, ніж у 2020 році. Це вказує на розширення майнової бази підприємства та зміцнення його ресурсного потенціалу. Паралельно зростали і зобов'язання: у 2025 році вони досягли 30 477,6 тис. грн, що на 5 021,4 тис. грн більше, ніж у 2024 році. Така тенденція означає, що підприємство розвивається не лише за рахунок власних джерел, а й через залучення додаткових ресурсів. Водночас зростання активів випереджає збільшення зобов'язань, що в цілому позитивно характеризує динаміку майнового стану підприємства.

Для більш детальної оцінки діяльності підприємства необхідно також розглянути основні кількісні та якісні показники за даними фінансової звітності за 2024–2025 роки, оскільки саме вони дають можливість глибше проаналізувати зміни у доходах, витратах, прибутку та загальній ефективності діяльності.

У таблиці 2.3 наведено основні кількісні показники діяльності підприємства.

Таблиця 2.3. – Динаміка основних кількісних показників діяльності ТОВ «САРАТСЬКИЙ ЗАВОД ПРОДТОВАРІВ» у 2024–2025 роках

Показник	2024 рік, тис. грн	2025 рік, тис. грн	Абсолютне відхилення, тис. грн	Темп зміни, %
Чистий дохід від реалізації продукції	35 444,4	49 423,0	+13 978,6	139,4
Разом доходи	35 573,4	49 491,4	+13 918,0	139,1
Собівартість реалізованої продукції	24 058,5	31 484,3	+7 425,8	130,9
Разом витрати	33 139,5	44 454,3	+11 314,8	134,1
Фінансовий результат до оподаткування	2 433,9	5 037,1	+2 603,2	206,9
Чистий прибуток	1 995,8	4 130,4	+2 134,6	207,0

Джерело: побудовано автором за [30]

Наведені показники підтверджують, що у 2025 році підприємство суттєво наростило масштаби господарської діяльності. Чистий дохід від реалізації

продукції зріс на 13 978,6 тис. грн, або на 39,4 %, а чистий прибуток – на 2 134,6 тис. грн, або більш ніж удвічі. Хоча витрати також зросли, темп приросту прибутку виявився значно вищим за темп приросту витрат, що свідчить про покращення загальної ефективності діяльності підприємства.

Для оцінки якісної сторони результативності діяльності необхідно розглянути також основні відносні показники. У таблиці 2.4 наведено основні якісні показники діяльності підприємства за 2025 рік.

Таблиця 2.4. – Основні якісні показники діяльності ТОВ «САРАТСЬКИЙ ЗАВОД ПРОДТОВАРІВ» у 2025 році

Показник	Значення
Фондовіддача, грн/грн	51,23
Коефіцієнт оборотності оборотних засобів	1,30
Витрати на 1 грн реалізації, грн	0,90
Рентабельність продажів, %	8,36
Рентабельність активів, %	10,58
Рентабельність власного капіталу, %	37,25

Джерело: побудовано автором за [30]

Наведені показники свідчать, що діяльність підприємства у 2025 році була загалом результативною. З кожної гривні чистого доходу підприємство отримувало близько 8,4 копійки чистого прибутку. Рентабельність активів показує достатньо ефективне використання всього майнового комплексу, а рентабельність власного капіталу свідчить про високу віддачу власних ресурсів. Разом із цим витрати на 1 грн реалізації залишаються досить високими, що свідчить про значну витратомісткість діяльності і потребу в постійному контролі собівартості.

Отже, проведений аналіз основних показників діяльності ТОВ «САРАТСЬКИЙ ЗАВОД ПРОДТОВАРІВ» дає підстави зробити висновок, що підприємство у 2025 році досягло найкращих результатів за весь досліджуваний період. Воно забезпечило максимальний дохід, найвищий чистий прибуток, найкращий рівень рентабельності, суттєво наростило активи та підвищило дохід

на одного працівника. У цілому це свідчить про позитивну динаміку розвитку підприємства та зміцнення його економічних позицій. Водночас зростання зобов'язань і високий рівень витратомісткості діяльності вказують на необхідність подальшого вдосконалення внутрішніх економічних процесів.

2.3. Оцінювання трудового потенціалу підприємства та ефективності його використання

Трудовий потенціал підприємства безпосередньо пов'язаний із чисельністю працівників, оскільки саме вона формує кадрову основу здійснення виробничо–господарських процесів. Для малого підприємства показник чисельності персоналу має особливе значення, тому що навіть незначні зміни у складі працівників можуть істотно впливати на безперервність діяльності, узгодженість функцій і результативність роботи в цілому.

У таблиці 2.5 наведено динаміку чисельності працівників ТОВ «САРАТСЬКИЙ ЗАВОД ПРОДТОВАРІВ» у 2021–2025 роках.

Таблиця 2.5 – Динаміка чисельності працівників ТОВ «САРАТСЬКИЙ ЗАВОД ПРОДТОВАРІВ»

Рік	Кількість працівників, осіб	Абсолютне відхилення до попереднього року, осіб	Темп зміни, %
2021	40	–	–
2022	36	–4	–10,0
2023	28	–8	–22,2
2024	25	–3	–10,7
2025	27	+2	+8,0

Джерело: побудовано автором за [30]

Наведені дані свідчать, що протягом 2021–2024 років чисельність працівників підприємства скорочувалася. Якщо у 2021 році вона становила 40 осіб, то у 2024 році знизилася до 25 осіб. Таким чином, за три роки скорочення склало 15 осіб, або 37,5 %. У 2025 році відбулося незначне збільшення

чисельності до 27 осіб, тобто на 2 особи більше, ніж у попередньому році. Така динаміка дозволяє зробити кілька висновків. По–перше, трудовий потенціал підприємства функціонує в умовах компактної кадрової бази, що підвищує значущість кожного працівника. По–друге, скорочення чисельності у попередні роки могло посилити навантаження на наявний персонал. По–третє, збільшення чисельності у 2025 році свідчить про певну стабілізацію кадрової ситуації, однак підприємство все одно залишається малим за кількістю працівників, а отже чутливим до кадрових змін

Важливим показником ефективності використання трудового потенціалу є дохід у розрахунку на одного працівника. Він дає можливість оцінити економічну віддачу наявної кадрової бази та встановити, наскільки результативно праця працівників трансформується у загальний обсяг реалізації.

У таблиці 2.6 наведено динаміку доходу на одного працівника.

Таблиця 2.6. – Динаміка доходу на одного працівника ТОВ
«САРАТСЬКИЙ ЗАВОД ПРОДТОВАРІВ»

Рік	Дохід, грн	Кількість працівників, осіб	Дохід на одного працівника, тис. грн	Абсолютне відхилення до попереднього року, тис. грн
2021	21732	40	543,3	–
2022	20598,7	36	572,186	+28,886
2023	31163	28	1112,964	+540,778
2024	35573,4	25	1422,936	+309,972
2025	49491,4	27	1833,015	+410,079

Джерело: побудовано автором за [30]

Дані таблиці показують, що дохід на одного працівника зростає протягом усього досліджуваного періоду. У 2021 році він становив 543300 грн, у 2022 році – 572186 грн, у 2023 році – вже 1112964 грн, у 2024 році – 1422936 грн, а у 2025 році досяг 1833015 грн. Отже, за 2021–2025 роки цей показник збільшився більш ніж у 3,3 раза. Порівняно з 2024 роком приріст становив 410079 грн, або 28,8 %. Така динаміка свідчить про суттєве підвищення результативності використання праці на підприємстві. Навіть попри збільшення чисельності працівників у 2025

році, дохід на одного працівника не знизився, а навпаки, продовжив зростати. Це дає підстави стверджувати, що трудовий потенціал підприємства в 2025 році використовувався більш ефективно, ніж у попередні роки.

Ще одним важливим показником є чистий прибуток на одного працівника. На відміну від доходу на одного працівника, цей індикатор характеризує не лише масштаб діяльності, а й кінцеву фінансову віддачу трудового потенціалу. Він дозволяє оцінити, якою мірою кадрова база підприємства бере участь у формуванні чистого фінансового результату.

У таблиці 2.7 наведено розрахунок чистого прибутку на одного працівника.

Таблиця 2.7. – Динаміка чистого прибутку на одного працівника ТОВ «САРАТСЬКИЙ ЗАВОД ПРОДТОВАРІВ»

Рік	Чистий прибуток, тис. грн	Кількість працівників, осіб	Чистий прибуток на одного працівника, грн	Абсолютне відхилення до попереднього року, грн
2021	1226	40	30,65	–
2022	0	36	0	–30,650
2023	2100,3	28	75,011	+75,011
2024	1995,8	25	79,832	+4,821
2025	4130,4	27	152,978	+73,146

Джерело: побудовано автором за [30]

Наведені показники свідчать, що чистий прибуток на одного працівника змінювався нерівномірно, однак у цілому мав позитивну тенденцію. У 2021 році на одного працівника припадало 30650 грн чистого прибутку. У 2022 році підприємство фактично не отримало прибутку, тому відповідний показник дорівнював нулю. Уже в 2023 році він зріс до 75011 грн, у 2024 році – до 79832 грн, а в 2025 році – до 152978 грн на одного працівника. Отже, у 2025 році чистий прибуток на одного працівника майже подвоївся порівняно з 2024 роком. Це означає, що трудовий потенціал підприємства став не лише інтенсивніше використовуватися у формуванні доходу, а й забезпечив суттєво вищу участь у створенні кінцевого фінансового результату.

Для поглиблення оцінки трудового потенціалу доцільно також використати ряд узагальнюючих показників у розрахунку на одного працівника за 2025 рік. Такий підхід дозволяє співвіднести кадрову базу не лише з доходом і прибутком, а й з активами, власним капіталом та готовою продукцією. Це важливо, оскільки трудовий потенціал підприємства виявляється не ізольовано, а в тісному зв'язку з усією системою ресурсів і результатів діяльності.

У таблиці 2.8. наведено узагальнюючі показники оцінювання трудового потенціалу підприємства у 2025 році.

Таблиця 2.8. – Узагальнюючі показники оцінювання трудового потенціалу ТОВ «САРАТСЬКИЙ ЗАВОД ПРОДТОВАРІВ» у 2025 році

Показник	Значення
Середня кількість працівників, осіб	27
Чистий дохід на одного працівника, тис. грн	1830,5
Чистий прибуток на одного працівника, тис. грн	153,0
Активи на одного працівника, тис. грн	1615,6
Власний капітал на одного працівника, тис. грн	486,8
Готова продукція на одного працівника, тис. грн	443,8

Джерело: побудовано автором за [30]

Наведені показники дають змогу зробити декілька важливих висновків. По–перше, на одного працівника припадає значний обсяг чистого доходу – 1830,5 тис. грн, що свідчить про високу економічну віддачу кадрової бази. По–друге, чистий прибуток на одного працівника у 2025 році дорівнював 153,0 тис. грн, що підтверджує участь трудового потенціалу у формуванні кінцевого фінансового результату. По–третє, на одного працівника припадало 1615,6 тис. грн активів та 486,8 тис. грн власного капіталу, тобто праця персоналу реалізовувалася в межах достатньо вагомої ресурсної бази. По–четверте, на одного працівника припадало 443,8 тис. грн готової продукції, а це означає, що ефективність використання трудового потенціалу пов'язана не лише з виробництвом, а й з управлінням товарними залишками та забезпеченням реалізації продукції

Оцінка трудового потенціалу не може обмежуватися лише кількісними розрахунками. Важливо врахувати і ті якісні характеристики, які можуть бути встановлені за змістом діяльності підприємства. ТОВ «САРАТСЬКИЙ ЗАВОД ПРОДТОВАРІВ» є малим виробничим підприємством харчової промисловості, яке поєднує виробничі, складські, облікові та збутові функції. Це означає, що трудовий потенціал підприємства має виробничо орієнтований і водночас багатокomпонентний характер. Для такого підприємства особливе значення мають не лише чисельність працівників, а й узгодженість їх функцій, взаємозамінність, дисципліна, стійкість кадрового ядра та здатність забезпечувати роботу в умовах широкого асортименту продукції і компактної системи управління (таблиця 2.9).

Таблиця 2.9 – Якісні характеристики трудового потенціалу ТОВ
«САРАТСЬКИЙ ЗАВОД ПРОДТОВАРІВ»

Характеристика	Підстава для висновку	Значення для оцінки
Компактна кадрова база	27 працівників у 2025 році	свідчить про високу значущість кожного працівника для результатів діяльності
Виробничо–практична орієнтація	підприємство працює у сфері перероблення та консервування фруктів і овочів	означає необхідність технологічної дисципліни та професійної придатності працівників
Функціональна багатокomпонентність	поєднання виробничих, складських, облікових і збутових функцій	відображає складну внутрішню структуру трудового потенціалу
Підвищена роль кадрового ядра	мала чисельність персоналу при значному обсязі діяльності	означає залежність результатів підприємства від стабільності колективу
Ймовірна багатофункціональність частини працівників	компактна система управління і малий масштаб підприємства	вказує на необхідність взаємозамінності та гнучкості праці

Джерело: побудовано автором за [19, 29, 30, 33]

Наведені якісні характеристики підтверджують, що трудовий потенціал підприємства має не масовий, а концентрований характер. Для такого підприємства вирішальне значення має не стільки кількісне нарощування

персоналу, скільки забезпечення стабільності кадрового складу, узгодженості функцій і раціонального використання наявної праці. Саме це пояснює, чому навіть за відносно невеликої чисельності працівників підприємство може забезпечувати значний обсяг доходу і прибутку. Отже, проведене оцінювання трудового потенціалу ТОВ «САРАТСЬКИЙ ЗАВОД ПРОДТОВАРІВ» дає підстави зробити висновок, що підприємство має невелику, але економічно вагому кадрову базу. У 2025 році середня чисельність працівників становила 27 осіб, а на одного працівника припадало 1830,5 тис. грн чистого доходу і 153,0 тис. грн чистого прибутку.

Позитивна динаміка доходу та прибутку на одного працівника свідчить про підвищення результативності використання трудового потенціалу. Якісно трудовий потенціал підприємства можна охарактеризувати як виробничо орієнтований, функціонально багатокomпонентний і чутливий до стабільності кадрового ядра. Водночас обмеженість кадрової інформації не дозволяє здійснити його повну багатофакторну оцінку. Саме тому наступним логічним кроком є розроблення практичних заходів, спрямованих на підвищення ефективності використання трудового потенціалу підприємства.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ ТА ОЦІНЮВАННЯ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Напрями удосконалення використання трудового потенціалу в ТОВ «САРАТСЬКИЙ ЗАВОД ПРОДТОВАРІВ»

Підвищення ефективності використання трудового потенціалу підприємства є важливою умовою зміцнення його конкурентних позицій, забезпечення стабільності діяльності та поліпшення кінцевих результатів господарювання. Для ТОВ «САРАТСЬКИЙ ЗАВОД ПРОДТОВАРІВ» це питання має особливе значення, оскільки підприємство функціонує як малий виробничий суб'єкт харчової промисловості, має компактну систему управління, поєднує виробничі, складські, облікові та збутові функції, а також забезпечує значний обсяг діяльності за відносно невеликої чисельності працівників. За даними фінансової звітності, у 2025 році середня кількість працівників підприємства становила 27 осіб, при цьому чистий дохід від реалізації продукції дорівнював 49 423,0 тис. грн, а чистий прибуток – 4 130,4 тис. грн. Це свідчить про те, що трудовий потенціал підприємства є економічно значущим чинником його результативності.

У таких умовах використання трудового потенціалу потрібно розглядати не лише як процес виконання працівниками своїх безпосередніх обов'язків, а як організовану систему реалізації їхніх можливостей у межах загальної діяльності підприємства. Саме тому підвищення ефективності використання трудового потенціалу може досягатися різними шляхами, які відрізняються за змістом, сферою впливу та рівнем практичної придатності для конкретного підприємства.

Першим можливим напрямом є удосконалення організації праці та розподілу функцій між працівниками. Для малого підприємства цей варіант має особливу вагу, оскільки за компактною чисельністю персоналу навіть незначне

дублювання функцій, нечіткість відповідальності або нерівномірність навантаження можуть призводити до непродуктивних витрат робочого часу.

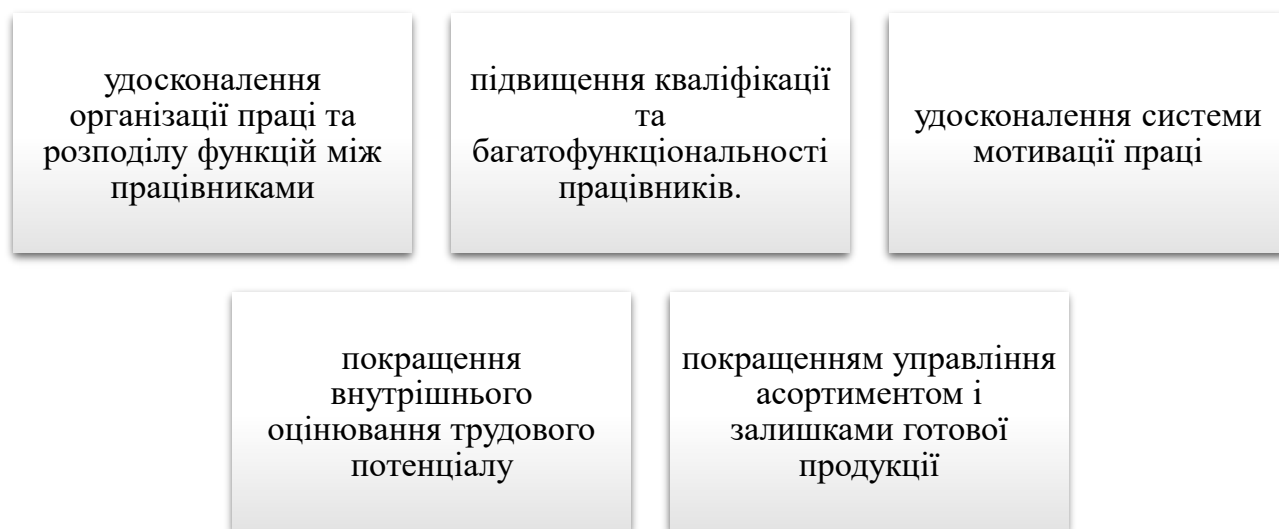


Рис. 3.1. – Основні напрями удосконалення використання трудового потенціалу
ТОВ “САРАТСЬКИЙ ЗАВОД ПРОДТОВАРІВ”

Джерело: розроблено автором

На підприємстві поєднуються виробництво, зберігання, облік, реалізація та управління, а система управління має спрощений, компактний характер. За таких умов раціональніша організація праці може забезпечити кращу координацію дій працівників, скорочення зайвих внутрішніх операцій, підвищення керованості та більш повне використання наявного трудового потенціалу.

Другим напрямом є підвищення кваліфікації та багатофункціональності працівників. Теоретично цей варіант є важливим, оскільки для малого підприємства бажаною є наявність працівників, здатних виконувати суміжні функції та адаптуватися до змін у виробничому навантаженні. Це підвищує стійкість кадрової системи, зменшує ризики, пов'язані з кадровими втратами, і розширює можливості внутрішньої взаємозамінності. Однак у наявних

матеріалах відсутні дані про освітню структуру, стаж роботи, кваліфікаційні характеристики чи внутрішню систему професійного навчання персоналу. Тому, хоча цей напрям є змістовно важливим, він не має достатньої інформаційної бази для подальшого детального економічного обґрунтування саме в межах цієї роботи.

Третім можливим напрямом є удосконалення системи мотивації праці. Мотивація традиційно розглядається як один із ключових факторів реалізації трудового потенціалу, оскільки вона визначає готовність працівників повною мірою використовувати свої знання, навички та досвід у процесі роботи. Для малого підприємства значення мотивації часто є навіть вищим, ніж для великої організації, адже результативність діяльності тут значною мірою залежить від узгодженості невеликого колективу. Проте у наданих матеріалах відсутні дані про рівень середньої заробітної плати, структуру стимулювання, преміювання, матеріальні й нематеріальні заохочення. У звітності міститься лише поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці, але цього недостатньо для розроблення переконливого мотиваційного заходу. Тому цей напрям доцільно визнати теоретично можливим, але недостатньо обґрунтованим для практичного опрацювання на базі наявної інформації.

Четвертим напрямом є покращення внутрішнього оцінювання трудового потенціалу. Його суть полягає у формуванні системи показників, яка дозволяла б підприємству регулярно відстежувати не лише чисельність працівників, а й результативність їхнього використання, навантаження за окремими функціональними напрямками, стабільність кадрового ядра, ефективність роботи у взаємозв'язку з фінансовими результатами. Теоретично цей підхід є корисним, оскільки дозволяє зробити трудовий потенціал більш формалізованим об'єктом управління. Проте сам по собі він має переважно аналітичний характер і не вирішує безпосередньо вже виявлених організаційних проблем використання праці. Тому його можна розглядати як допоміжний напрям, який доцільно застосовувати в поєднанні з іншими практичними заходами.

П'ятий напрям пов'язаний із покращенням управління асортиментом і залишками готової продукції. Його теоретична доцільність пов'язана з тим, що широка номенклатура та значний обсяг залишків ускладнюють внутрішню організацію діяльності і збільшують навантаження на персонал. За даними звітності, на кінець 2025 року запаси підприємства становили 24 919,4 тис. грн, з яких готова продукція – 11 981,9 тис. грн. Оборотно–сальдові відомості за рахунком 26 також підтверджують широку номенклатуру готової продукції. Проте цей напрям більше стосується організації матеріальних потоків і збутово–складської політики, ніж безпосередньо трудового потенціалу. Його вплив на працю є опосередкованим, а значною мірою залежить від ринкового попиту та кон'юнктури реалізації. Саме тому він не є найкращим як центральний захід для роботи, присвяченої саме трудовому потенціалу.

Таблиця 3.1. – Порівняльна характеристика можливих напрямів удосконалення використання трудового потенціалу підприємства

Напрямок	Зміст впливу
Удосконалення організації праці та розподілу функцій	зниження непродуктивних витрат часу, підвищення узгодженості роботи
Підвищення кваліфікації й багатофункціональності працівників	посилення гнучкості кадрової системи
Удосконалення системи мотивації	підвищення зацікавленості та результативності праці
Покращення внутрішнього оцінювання трудового потенціалу	посилення аналітичної бази управління
Покращення управління асортиментом і залишками	зменшення організаційного навантаження на персонал

Джерело: розроблено автором

Отже, з–поміж розглянутих напрямів найбільш обґрунтованим для ТОВ «САРАТСЬКИЙ ЗАВОД ПРОДТОВАРІВ» є саме удосконалення організації праці та розподілу функцій між працівниками. Цей варіант безпосередньо пов'язаний із трудовим потенціалом, спирається на реальні особливості підприємства, не потребує залучення відсутньої кадрової інформації та може бути практично реалізований у межах чинної системи діяльності підприємства. Його перевага

полягає в тому, що він спрямований не на зовнішні умови функціонування, а на внутрішню якість реалізації трудового потенціалу, тобто на те, наскільки раціонально використовуються наявні працівники, їхній час, функції та координація між окремими елементами господарської системи.

Опишемо детальніше напрямок щодо вдосконалення організації праці та розподілу функцій між працівниками як найбільш релевантному напрямку підвищення ефективності використання трудового потенціалу підприємства.

3.2. Підвищення ефективності використання трудового потенціалу через удосконалення організації праці та розподілу функцій

Для ТОВ «САРАТСЬКИЙ ЗАВОД ПРОДТОВАРІВ» найбільш доцільним практичним заходом підвищення ефективності використання трудового потенціалу є удосконалення організації праці та розподілу функцій між працівниками. Такий вибір зумовлений специфікою самого підприємства. Воно є малим виробничим суб'єктом харчової промисловості, має 27 працівників, компактну систему управління та поєднує у своїй діяльності виробничі, складські, облікові, управлінські та збутові функції. У таких умовах ефективність використання трудового потенціалу залежить не стільки від збільшення чисельності персоналу, скільки від того, наскільки раціонально організовані праця та внутрішня взаємодія між працівниками.

Сутність запропонованого заходу полягає в тому, щоб у межах наявної кадрової бази чіткіше впорядкувати виконання функцій, зменшити дублювання окремих робіт, посилити узгодженість між взаємопов'язаними процесами та забезпечити більш раціональне використання робочого часу. Йдеться не про скорочення персоналу і не про кардинальну перебудову організаційної структури підприємства, а про внутрішнє вдосконалення системи праці в межах уже сформованого трудового потенціалу.

Потреба в такому заході пояснюється тим, що на малому підприємстві одна і та сама кадрова база забезпечує цілий комплекс різномірних процесів. Підприємство здійснює приймання сировини, її підготовку, безпосереднє перероблення, фасування, зберігання готової продукції, її облік та реалізацію. Це означає, що в межах одного підприємства тісно взаємодіють кілька функціональних напрямів, і за відсутності чіткого розподілу обов'язків між ними можуть виникати зайві операції, повторне виконання одних і тих самих дій, непродуктивні витрати часу, надмірне організаційне навантаження на окремих працівників або, навпаки, недостатнє використання можливостей інших.

Запропонований захід передбачає кілька взаємопов'язаних складових (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2 – Зміст заходу щодо підвищення ефективності використання трудового потенціалу через удосконалення організації праці та розподілу функцій між працівниками

Складові заходу	Зміст	Очікуваний результат
Уточнення функціонального розподілу праці	розмежування основних, допоміжних і супровідних функцій	чіткіша відповідальність і краща організація роботи
Усунення дублювання функцій	виявлення і скорочення повторюваних операцій	зменшення непродуктивних витрат робочого часу
Визначення критично важливих функцій	виокремлення ключових етапів господарського процесу	підвищення стійкості функціонування підприємства
Рационалізація внутрішньої координації	впорядкування взаємодії між виробництвом, складом, обліком і збутом	скорочення втрат часу на узгодження і виправлення
Забезпечення функціональної взаємозамінності	закріплення резервних можливостей виконання окремих функцій	зниження залежності від окремих працівників

Джерело: розроблено автором

Першою складовою є уточнення функціонального розподілу праці. Для підприємства доцільно чіткіше розмежувати основні, допоміжні та супровідні функції. Основні функції пов'язані безпосередньо з виробничим процесом і

рухом продукції. Допоміжні – із забезпеченням зберігання, внутрішнього переміщення, технічного й організаційного супроводу. Супровідні – з бухгалтерським обліком, документуванням, погодженням та загальним управлінням. Такий поділ не потребує створення нових структурних одиниць, але дозволяє чіткіше закріпити відповідальність і зменшити розмитість функціональних меж.

Другою складовою є усунення дублювання функцій. На малих підприємствах воно часто виникає неформально: окремі завдання можуть паралельно виконуватися різними працівниками або повторно перевірятися на кількох етапах. У результаті робочий час використовується нераціонально. Тому важливо не просто закріпити функції, а й визначити, які з них є основними для конкретних працівників, а які – резервними або допоміжними. Це дозволяє уникнути зайвих повторів, спрощує внутрішню координацію та підвищує прозорість роботи.

Третьою складовою є визначення критично важливих функціональних точок у діяльності підприємства. Для ТОВ «САРАТСЬКИЙ ЗАВОД ПРОДТОВАРІВ» до таких точок належать щонайменше виробництво, складський рух готової продукції, обліковий супровід та узгодження реалізації. Якщо на цих етапах виникають збої або перевантаження, це безпосередньо впливає на загальний результат діяльності. Тому в межах заходу доцільно не просто розподілити обов'язки, а виявити саме ті функції, що мають найбільше значення для безперервності господарського процесу, і забезпечити їх чітке закріплення та погодженість.

Четвертою складовою є раціоналізація внутрішньої координації між працівниками. У випадку малого підприємства це може бути досягнуто не через ускладнення управлінської структури, а навпаки – через її спрощене впорядкування. Йдеться про встановлення більш чіткої послідовності передавання інформації між виробничими, складськими та обліковими функціями, щоб зменшити втрати часу на уточнення, повторні погодження або

виправлення. Саме в цьому виявляється зв'язок між організацією праці та використанням трудового потенціалу: ефективність праці зростає не лише через збільшення інтенсивності, а й через скорочення часу на непродуктивні операції.

П'ятою складовою є формування умов для функціональної взаємозамінності в межах окремих процесів. З огляду на малу чисельність персоналу підприємства це особливо важливо. Йдеться не про повне дублювання посад, а про забезпечення такого рівня організації роботи, за якого окремі функції не залишаються без виконання через відсутність конкретного працівника. Це підвищує стійкість використання трудового потенціалу й одночасно знижує залежність результативності підприємства від окремих кадрових позицій.

Механізм підвищення ефективності використання трудового потенціалу через удосконалення організації праці та розподілу функцій між працівниками наведено на рисунку 3.2.



Рис. 3.2. – Механізм підвищення ефективності використання трудового потенціалу через удосконалення організації праці та розподілу функцій між працівниками

Джерело: розроблено автором

Перевага саме цього заходу полягає в його реалістичності для малого підприємства. Він не вимагає істотних додаткових капіталовкладень, зміни

профілю діяльності чи розширення штату. Натомість він спрямований на раціональніше використання вже наявного трудового потенціалу. Для підприємства це означає можливість підвищити результативність праці без збільшення чисельності персоналу, а отже – з мінімальним додатковим фінансовим навантаженням.

Крім того, такий захід безпосередньо стосується саме трудового потенціалу, оскільки спрямований на повніше використання наявних можливостей працівників, покращення організації їх роботи, узгодження функцій та зниження внутрішніх втрат часу. Тобто у цьому випадку об'єктом удосконалення виступає не зовнішнє ринкове середовище і не асортиментна політика сама по собі, а внутрішня якість реалізації трудового потенціалу підприємства.

Отже, для ТОВ «САРАТСЬКИЙ ЗАВОД ПРОДТОВАРІВ» підвищення ефективності використання трудового потенціалу через удосконалення організації праці та розподілу функцій між працівниками є найбільш доцільним і обґрунтованим заходом.

3.3. Економічне обґрунтування заходу щодо підвищення ефективності використання трудового потенціалу

Економічне обґрунтування запропонованого заходу доцільно здійснювати з урахуванням його характеру. Удосконалення організації праці та розподілу функцій між працівниками належить до організаційних заходів, тобто не передбачає технічного переоснащення підприємства, розширення штату, суттєвих капітальних вкладень або радикальної зміни технології виробництва. Саме тому очікуваний ефект від його реалізації не може бути надто високим, як у випадку інвестиційних чи техніко–технологічних проєктів, але водночас не повинен бути формально символічним, оскільки захід спрямований на усунення

дублювання функцій, покращення координації праці та скорочення непродуктивних витрат робочого часу.

З огляду на це для розрахунків приймається прогнозний приріст результативності праці на рівні 3 %. Така величина є помірною і реалістичною, оскільки, з одного боку, відображає обмежений, але відчутний ефект від організаційного заходу без додаткових інвестицій, а з іншого – не є завищеною для малого виробничого підприємства. Отже, 3 % у цьому випадку слід розглядати як компромісну оцінку між надто обережним і надто оптимістичним варіантом.

Вихідними даними для розрахунку є фактичні показники діяльності ТОВ «САРАТСЬКИЙ ЗАВОД ПРОДТОВАРІВ» за 2025 рік: середня кількість працівників – 27 осіб, чистий дохід від реалізації продукції – 49 423,0 тис. грн, чистий прибуток – 4 130,4 тис. грн, загальна сума витрат – 44 454,3 тис. грн. Саме ці показники дають можливість оцінити очікуваний економічний ефект від більш раціонального використання трудового потенціалу підприємства, яке у 2025 році мало 27 працівників і значний обсяг реалізації.

Першим етапом є визначення базового рівня результативності праці. Для цього використаємо показник чистого доходу на одного працівника:

$$\text{ПП}_0 = \frac{\text{ЧД}}{\text{Ч}} \quad (3.1)$$

де ПП_0 – базовий чистий дохід на одного працівника, тис. грн;

ЧД – чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн;

Ч – середня кількість працівників, осіб.

Підставляємо фактичні дані:

$$\text{ПП}_0 = \frac{49\,423,0}{27} = 1\,830,5 \text{ тис. грн}$$

Отже, у 2025 році один працівник підприємства в середньому забезпечував 1 830,5 тис. грн чистого доходу.

Після впровадження заходу очікуваний рівень результативності праці становитиме:

$$ПП_1 = ПП_0 \times 1,03 \quad (3.2)$$

$$ПП_1 = 1\,830,5 \times 1,03 = 1\,885,4 \text{ тис. грн}$$

Отже, прогнозний чистий дохід на одного працівника після вдосконалення організації праці становитиме 1 885,4 тис. грн.

Далі визначимо можливий загальний обсяг чистого доходу підприємства за незмінної чисельності працівників:

$$ЧД_1 = ПП_1 \times Ч \quad (3.3)$$

$$ЧД_1 = 1\,885,4 \times 27 = 50\,905,8 \text{ тис. грн}$$

Тоді приріст чистого доходу підприємства дорівнюватиме:

$$\Delta ЧД = ЧД_1 - ЧД_0 \quad (3.4)$$

$$\Delta ЧД = 50\,905,8 - 49\,423,0 = 1\,482,8 \text{ тис. грн}$$

Отже, за рахунок більш раціональної організації праці підприємство може потенційно збільшити чистий дохід на 1 482,8 тис. грн на рік.

Результати розрахунків наведено у в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3. – Розрахунок впливу заходу на результативність праці

Показник	Значення
Базовий чистий дохід на одного працівника, тис. грн	1 830,5
Прогнозний приріст результативності праці, %	3,0
Новий чистий дохід на одного працівника, тис. грн	1 885,4
Прогнозний чистий дохід підприємства, тис. грн	50 905,8
Приріст чистого доходу, тис. грн	1 482,8

Джерело: розроблено автором

Наступним етапом є оцінка впливу заходу на прибуток. Для цього визначимо витрати на 1 грн реалізації:

$$В_{1\text{грн}} = \frac{В}{ЧД} \quad (3.5)$$

де $В_{1\text{грн}}$ – витрати на 1 грн реалізації;

$В$ – загальна сума витрат, тис. грн.

$$В_{1\text{грн}} = \frac{44\,454,3}{49\,423,0} = 0,8995 \approx 0,90 \text{ грн}$$

Це означає, що на 1 грн чистого доходу підприємство витратило близько 0,90 грн. Тоді приріст витрат, пов'язаний із приростом доходу, можна визначити так:

$$\Delta B = \Delta \text{ЧД} \times 0,8995 \quad (3.6)$$

$$\Delta B = 1\,482,8 \times 0,8995 = 1\,333,8 \text{ тис. грн}$$

Відповідно приріст прибутку від реалізації становитиме:

$$\Delta \Pi = \Delta \text{ЧД} - \Delta B \quad (3.7)$$

$$\Delta \Pi = 1\,482,8 - 1\,333,8 = 149,0 \text{ тис. грн}$$

Визначимо приріст чистого прибутку через фактичну рентабельність продажів за чистим прибутком:

$$R_{\text{чп}} = \frac{\text{ЧП}}{\text{ЧД}} \times 100 \quad (3.8)$$

$$R_{\text{чп}} = \frac{4\,130,4}{49\,423,0} \times 100 = 8,36\%$$

Тоді очікуваний приріст чистого прибутку становитиме:

$$\Delta \text{ЧП} = \Delta \text{ЧД} \times 0,0836 \quad (3.9)$$

$$\Delta \text{ЧП} = 1\,482,8 \times 0,0836 = 124,0 \text{ тис. грн}$$

Отже, внаслідок реалізації запропонованого заходу підприємство може отримати близько 124,0 тис. грн приросту чистого прибутку на рік.

Наведемо ці розрахунки в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Розрахунок очікуваного економічного ефекту від заходу

Показник	Значення
Витрати на 1 грн реалізації, грн	0,8995
Приріст витрат, тис. грн	1 333,8
Приріст прибутку від реалізації, тис. грн	149,0
Рентабельність продажів за чистим прибутком, %	8,36
Приріст чистого прибутку, тис. грн	124,0

Джерело: розроблено автором

Окремо доцільно показати ефект у вимірі використання трудового потенціалу. Якщо після заходу результативність праці зростає на 3 %, то для

забезпечення нинішнього обсягу доходу умовно потрібна менша чисельність працівників. Це дає змогу визначити еквівалент вивільнення трудового часу:

$$\text{Ч}_{\text{ум}} = \frac{\text{ЧД}_0}{\text{ПП}_1} \quad (3.10)$$

$$\text{Ч}_{\text{ум}} = \frac{49\,423,0}{1\,885,4} = 26,21 \text{ осіб}$$

Тоді умовне вивільнення чисельності становитиме:

$$\Delta\text{Ч}_{\text{ум}} = \text{Ч} - \text{Ч}_{\text{ум}}$$

$$\Delta\text{Ч}_{\text{ум}} = 27,00 - 26,21 = 0,79 \text{ осіб}$$

Це означає, що за рахунок раціональнішої організації праці підприємство фактично отримує ефект, еквівалентний 0,79 умовного працівника без реального скорочення штату. Іншими словами, частина робочого часу вивільняється від непродуктивних витрат і може бути спрямована на основні функції.

Крім того, приріст доходу на одного працівника становитиме:

$$\Delta\text{ПП} = \text{ПП}_1 - \text{ПП}_0 \quad (3.11)$$

$$\Delta\text{ПП} = 1\,885,4 - 1\,830,5 = 54,9 \text{ тис. грн}$$

Отже, кожен працівник після впровадження заходу потенційно забезпечуватиме на 54,9 тис. грн більше чистого доходу, ніж у базовому періоді.

Таблиця 3.5. – Вплив заходу на використання трудового потенціалу

Показник	Значення
Базова чисельність працівників, осіб	27,00
Новий дохід на одного працівника, тис. грн	1 885,4
Умовно необхідна чисельність для базового доходу, осіб	26,21
Умовне вивільнення чисельності, осіб	0,79
Приріст доходу на одного працівника, тис. грн	54,9

Джерело: розроблено автором

Оскільки запропонований захід має переважно організаційний характер, його впровадження не потребує значних додаткових витрат. Саме це підвищує його практичну цінність для малого підприємства. Фактично підприємство

отримує можливість підвищити віддачу від уже наявного трудового потенціалу без збільшення чисельності персоналу та без капіталомістких інвестиційних рішень. Узгодженість праці, чіткіший розподіл функцій і скорочення дублювання окремих операцій створюють реальні передумови для зростання економічних результатів.

Таблиця 3.6. – Показники очікуваного економічного ефекту заходу

Показник	Значення
Приріст чистого доходу, тис. грн	1482,8
Приріст чистого прибутку, тис. грн	124,0
Умовне вивільнення трудового часу, осіб	0,79
Зростання доходу на одного працівника, тис. грн	54,9

Джерело: розроблено автором

Отже, запропонований захід є економічно доцільним. За помірної, не завищеної оцінки ефекту на рівні 3 %, що обґрунтовується самою природою організаційного заходу, ТОВ «САРАТСЬКИЙ ЗАВОД ПРОДТОВАРІВ» може збільшити чистий дохід на 1 482,8 тис. грн, отримати близько 149,0 тис. грн додаткового прибутку від реалізації та близько 124,0 тис. грн приросту чистого прибутку. Крім того, ефект проявляється у підвищенні доходу на одного працівника на 54,9 тис. грн та у вивільненні робочого часу, еквівалентному 0,79 умовного працівника. Це підтверджує, що вдосконалення організації праці та розподілу функцій між працівниками є реальним резервом підвищення ефективності використання трудового потенціалу підприємства.

ВИСНОВКИ

В роботі досліджено теоретичні та прикладні засади формування й оцінювання трудового потенціалу ТОВ «САРАТСЬКИЙ ЗАВОД ПРОДТОВАРІВ». У першому розділі встановлено, що трудовий потенціал підприємства доцільно розглядати як інтегральну соціально–економічну характеристику наявних і потенційних можливостей персоналу, які за відповідних організаційних умов можуть бути реалізовані для досягнення поточних і стратегічних цілей підприємства. На відміну від категорій «трудові ресурси», «робоча сила», «персонал» і «людський капітал», трудовий потенціал має інтегруючий характер, поєднуючи кількісні, якісні, функціональні та результативні характеристики праці. У роботі узагальнено ресурсний, системний, функціонально–результативний і динамічний підходи до визначення сутності трудового потенціалу, що дало змогу обґрунтувати його роль як одного з ключових внутрішніх чинників результативності діяльності підприємства. Також систематизовано основні складові трудового потенціалу, чинники його формування та сучасні умови розвитку, зокрема вплив цифровізації, кадрового дефіциту, нестабільності ринку праці та підвищення вимог до адаптивності працівників. Крім того, обґрунтовано доцільність використання комбінованого методичного підходу до його оцінювання, який поєднує кадрово–структурний і результативний зрізи аналізу

У другому розділі надано організаційно–економічну характеристику ТОВ «САРАТСЬКИЙ ЗАВОД ПРОДТОВАРІВ» та здійснено аналіз основних показників його діяльності. Встановлено, що підприємство є малим виробничим суб'єктом харчової промисловості з реальним промисловим профілем, компактною кадровою базою та відчутним обсягом реалізації. За даними роботи, у 2025 році підприємство мало 27 працівників, а дохід становив близько 49,5 млн грн, що свідчить про значущість трудового потенціалу для підтримання функціонування виробництва, збуту, обліку, постачання і зберігання продукції

Проведений аналіз показав, що у 2020–2025 роках підприємство загалом демонструвало позитивну динаміку розвитку. У 2025 році дохід досяг 49491,4 тис. грн, чистий прибуток – 4130,4 тис. грн, рентабельність – 8,35 %, активи – 43620,9 тис. грн, а зобов’язання – 30477,6 тис. грн. Порівняно з 2024 роком дохід зріс на 13918,0 тис. грн, а чистий прибуток – на 2134,6 тис. грн. Це дає підстави вважати 2025 рік найбільш успішним для підприємства за весь досліджуваний період. Водночас встановлено, що зростання активів супроводжувалося збільшенням зобов’язань, а витрати на 1 грн реалізації залишалися досить високими – 0,90 грн, що свідчить про наявність резервів подальшого вдосконалення внутрішніх економічних процесів

У межах оцінювання трудового потенціалу підприємства встановлено, що його кадрова база впродовж 2021–2024 років скорочувалася, однак у 2025 році частково стабілізувалася. Якщо у 2021 році на підприємстві працювало 40 осіб, то у 2024 році – 25 осіб, а у 2025 році – 27 осіб. Це означає, що трудовий потенціал підприємства функціонує в умовах компактної чисельності персоналу, що підвищує роль кожного працівника в досягненні загального результату. Водночас така компактність посилює чутливість підприємства до кадрових змін і підвищує значення стабільності кадрового ядра

Оцінювання ефективності використання трудового потенціалу показало позитивну динаміку. Дохід на одного працівника зріс із 543,3 тис. грн у 2021 році до 1833,0 тис. грн у 2025 році. Чистий прибуток на одного працівника за цей же період зріс із 30,65 тис. грн до 152,978 тис. грн. За узагальнюючими показниками 2025 року на одного працівника припадало 1830,5 тис. грн чистого доходу, 153,0 тис. грн чистого прибутку, 1615,6 тис. грн активів, 486,8 тис. грн власного капіталу та 443,8 тис. грн готової продукції. Це свідчить про достатньо високу економічну віддачу кадрової бази та підтверджує, що трудовий потенціал підприємства використовується інтенсивно. Разом із тим у роботі підкреслено, що повна багатофакторна оцінка трудового потенціалу була обмежена

відсутністю деталізованих кадрових даних щодо освіти, стажу, руху кадрів, фонду робочого часу та професійної структури персоналу

У третьому розділі розглянуто можливі напрями удосконалення використання трудового потенціалу підприємства. Серед них проаналізовано удосконалення організації праці та розподілу функцій між працівниками, підвищення кваліфікації й багатофункціональності працівників, удосконалення системи мотивації, покращення внутрішнього оцінювання трудового потенціалу та вдосконалення управління асортиментом і залишками продукції. За результатами порівняльної оцінки встановлено, що найбільш обґрунтованим для ТОВ «САРАТСЬКИЙ ЗАВОД ПРОДТОВАРІВ» є захід, пов'язаний саме з удосконаленням організації праці та розподілу функцій між працівниками, оскільки він безпосередньо стосується трудового потенціалу, узгоджується зі специфікою малого підприємства та не потребує тієї інформації, якої бракує для розроблення, наприклад, мотиваційних чи кваліфікаційних заходів

Суть запропонованого заходу полягає в уточненні функціонального розподілу праці, усуненні дублювання функцій, визначенні критично важливих функцій, раціоналізації внутрішньої координації між виробничими, складськими, обліковими та збутовими процесами, а також у створенні умов для функціональної взаємозамінності працівників. Для малого підприємства, де одна і та сама кадрова база забезпечує комплекс різноманітних процесів, саме така організаційна упорядкованість створює реальні передумови для скорочення непродуктивних витрат часу та підвищення результативності праці без розширення штату

Економічне обґрунтування заходу показало його доцільність. За помірного прогнозного приросту результативності праці на рівні 3 %, який обґрунтовано природою самого організаційного заходу, підприємство може збільшити чистий дохід на 1482,8 тис. грн, отримати близько 149,0 тис. грн додаткового прибутку від реалізації та 124,0 тис. грн приросту чистого прибутку. Крім того, очікуване зростання доходу на одного працівника становитиме 54,9

тис. грн, а ефект у використанні трудового потенціалу проявлятиметься також в умовному вивільненні трудового часу, еквівалентному 0,79 працівника. Отже, запропонований захід є реальним резервом підвищення ефективності використання трудового потенціалу підприємства та може бути рекомендований до практичного впровадження

У результаті дослідження доведено, що для ТОВ «САРАТСЬКИЙ ЗАВОД ПРОДТОВАРІВ» трудовий потенціал є не другорядним кадровим показником, а одним із ключових чинників економічної результативності. Підприємство має компактний, але економічно вагомий трудовий потенціал, ефективність використання якого у 2025 році зросла. Водночас подальше покращення результатів діяльності потребує цілеспрямованого вдосконалення організації праці, більш чіткого розподілу функцій і зниження внутрішніх втрат часу. Саме це і формує практичну цінність виконаної роботи для підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. International Labour Organization. Developments in the application of the resolution concerning the Russian Federation's aggression against Ukraine from the perspective of the mandate of the International Labour Organization. Geneva : ILO, 2025.
2. OECD. OECD Economic Outlook, Volume 2024 Issue 2. Paris : OECD Publishing, 2024. DOI: 10.1787/d8814e8b-en.
3. OECD. OECD Economic Outlook, Volume 2022: Ukraine. Paris, 2022. 57 p
4. World Bank. Listening to Ukraine Update Fall 2025. Washington, DC : World Bank, 2025.
5. Ажаман І. А., Жидков О. І., Гронська М. В. Трудовий потенціал як фактор інноваційного розвитку підприємства. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2021. № 2. С. 48–56. DOI: 10.30857/2786-5398.2021.2.5.
6. Баранцева С. М., Бокова О. В. Трудовий потенціал підприємства: теоретичний аспект. *Торгівля і ринок України*. 2010. Т. 2, вип. 30. С. 220–225.
7. Безковко П.А. Розвиток системи кадрового потенціалу підприємства за умов економіки 5.0. *Економічний вісник*. 2022. № 4. С. 114–132.
8. Бессонова А. В. Розвиток системи кадрового потенціалу підприємства на прикладі машинобудівної галузі України. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2024. № 1. С. 128–141.
9. Бессонова А. В. Формування і розвиток кадрового потенціалу підприємств в умовах інноваційної трансформації економіки : аврофер дис. ... д-ра філософії. Кропивницький, 2024. 12 с.
10. Боровик М. В. Особливості оцінки трудового потенціалу підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. № 6. Т. 4. С. 257–259.
11. Бугас В. В., Науменко О. М. Трудовий потенціал підприємства: сутність та структура. *Ефективна економіка*. 2018. № 1. С. 75–98

12. Васильчак С. Трудовий потенціал як об'єкт менеджменту. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2023. № 4. С. 605–612. DOI: 10.58423/2786-6742/2023-4-605-612.
13. Васильченко В. С., Гриненко А. М., Грішнова О. А., Керб Л. П. Управління трудовим потенціалом : навч. посіб. Київ : ХНЕУ, 2005. 403 с.
14. Васильченко В. С., Гриненко А. М., Грішнова О. А., Керб Л. П. *Управління трудовим потенціалом* : навч. посіб. Київ : ХНЕУ, 2005. 403 с.
15. Васюткіна Н., Самітов Р., Колісник М. Формування системи розвитку персоналу підприємств на інноваційних засадах в умовах цифровізації економіки. *Сталий розвиток економіки*. 2023. Т. 1, № 46. С. 31–37. DOI: 10.32782/2308-1988/2023-46-4.
16. Гриньова В. М., Новікова М. М., Самойленко В. В., Смолюк В. Л. та ін. *Управління розвитком трудового потенціалу підприємства* : монографія. Харків : Вид. ХНЕУ, 2009. 256 с.
17. Гриньова В. М., Писаревська Г. І. *Управління кадровим потенціалом підприємства* : монографія. Харків : Вид. ХНЕУ, 2012. 228 с.
18. Давидюк Т. В. Трудові ресурси, трудовий потенціал, робоча сила, людський капітал: взаємозв'язок категорій. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2009. № 1 (47). С. 32–35. DOI: 10.26642/jen-2009-1(47)-30-35.
19. Кичко І., Холодницька А. Перспективи збереження та реалізації кадрового потенціалу будівельних підприємств мотивація та організація праці. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2025. № 3 (43). С. 174–184. DOI: 10.25140/2411-5215-2025-3(43)-174-184.
20. Кільницька О. С., Яремова М. І., Сушицька О. І. Оцінка трудового потенціалу та сучасні HR-технології в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 55. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-55-84.

21. Коваль Н. В., Тарасенко Д. А. Удосконалення управління формуванням і використанням трудового потенціалу підприємства в умовах війни та повоєнного відновлення. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 71. С. 124–139.

22. Колот А. М., Герасименко О. О., Шевченко А. С. Нові виклики для теорії та практики людського капіталу в умовах становлення «Індустрії 4.0» компетентнісний аспект. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 53. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-53-8.

23. Колот А. М., Грішнова О. А., Герасименко О. О. та ін. Економіка праці та соціально-трудові відносини : підручник / за наук. ред. А. М. Колота. Київ : КНЕУ, 2009. 711 с.

24. Колот А. М., Грішнова О. А., Герасименко О. О. та ін. *Економіка праці та соціально-трудові відносини* : підручник / за наук. ред. А. М. Колота. Київ : КНЕУ, 2009. 711 с

25. Линенко А. В., Шевченко О. Л. Сутність й аналіз трудового потенціалу підприємства за показниками ефективності його використання. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2008. № 4. С. 111–116.

26. Мазур Н. А. Методика оцінки ефективності використання трудового потенціалу підприємства. *Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В. О. Сухомлинського. Економічні науки*. 2017. № 1. С. 67–72.

27. Матвієнко Г. Стратегічні напрями модернізації вищої освіти та розвиток нових компетенцій студентів для швидкого відновлення економіки України. 2023, *Економіка та суспільство*. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-37>

28. Навольська Н. В. Чинники впливу на формування і використання трудового потенціалу підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. 7. С. 426–431.

29. Немченко Т., В'юник О., Сторожук О. Соціально-трудовий потенціал населення в умовах цифровізації зайнятості та інноваційних змін в економіці. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 69. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-69-54.

30. Опендататбот ТОВ «САРАТСЬКИЙ ЗАВОД ПРОДТОВАРІВ» URL: <https://opendatabot.ua/c/00379293>
31. Пасєка С., Семикіна А. Соціально-трудовий потенціал регіону методологічні аспекти дослідження в умовах інноваційних змін та загроз. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 70. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-70-134.
32. Пілявський В. І. Трудовий потенціал підприємства: сутність, моделі зайнятості і ефективність використання. *Інтелект XXI*. 2019. № 3. С. 88–93.
33. Савків У., Лесик М., Любченко О. Управління людськими ресурсами в умовах турбулентності та цифровізації. *Наукові перспективи*. 2024. № 5 (47). С. 973–982. DOI: 10.52058/2708-7530-2024-5(47)-973-982.
34. Савченко М. В., Бальзан І. В. Концептуальний підхід до управління розвитком трудового потенціалу підприємства. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2022. № 2 (78). С. 123–135. DOI: 10.33271/ebdut/78.123.
35. Серікова О. Соціальний капітал як основа формування трудового потенціалу підприємства. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 82. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-82-49.
36. Уткіна Ю. М., Соломников І. В. Трудовий потенціал підприємства: сутність, структура, підходи до її формування. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. № 41. С. 223–227.
37. Череп А. В., Дашко І. М. Методичні підходи до оцінки ефективності використання трудового потенціалу підприємств. *Агросвіт*. 2012. № 15. С. 48–50.
38. Чорнодід І. С., Василець Н. М., Федотов О. О. Інноваційні стратегії управління людськими ресурсами в умовах цифровізації. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія економіка та управління*. 2024. № 13. DOI: 10.54929/2786-5738-2024-13-04-09.
39. Шепеленко С. М. Оцінка трудового потенціалу як основа розвитку процесу інтелектуалізації на промислових підприємствах науково-практичні аспекти. *Проблеми економіки*. 2024. № 3 (61). С. 201–211. DOI: 10.32983/2222-0712-2024-3-201-211.

ДОДАТКИ