

Міністерство освіти і науки України
Луцький національний технічний університет
Факультет бізнесу та права
Кафедра економіки

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
ЗА СТУПЕНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ «БАКАЛАВР»

Аналіз та оцінка трудових показників підприємства
(на матеріалах ПрАТ «СКФ Україна»)

спеціальність 051 Економіка

(шифр і назва спеціальності)

освітня програма «Управління персоналом та економіка праці»

(назва освітньої програми)

Виконав: здобувач вищої освіти
Групи ЕК(УП) – 42
ДЯК Дар'я Віталіївна

(підпис)

Керівник:
К.е.н., доцент
Шубала Ірина Володимирівна

(підпис)

Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту
«__» _____ 20__ р.
К.е.н., доцент
Гарант освітньої програми:
Шубала Ірина Володимирівна

(підпис)

Луцьк – 2025 року

ЛУЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет бізнесу та права

Кафедра економіки

Ступінь вищої освіти: бакалавр

Галузь знань: 05 Соціальні та поведінкові науки

Спеціальність: 051 Економіка

Освітня програма: «Управління персоналом та економіка праці»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки

проф. Шубалий О.М.

«__» _____ 202__ р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

ДЯК Дар`я Віталіївна

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи

Аналіз та оцінка трудових показників підприємства (на матеріалах ПрАТ «СКФ Україна»)

Керівник роботи: Шубала І. В.

затверджені наказом закладу вищої освіти від «17» січня 2025 р. №28/01-02

2. Строк подання здобувачем вищої освіти кваліфікаційної роботи «14» червня 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи нормативно-правові акти України, що регулюють трудові відносини; статистична та звітна інформація ПрАТ «СКФ Україна» за останні три роки; матеріали наукових праць, монографій, статей у спеціалізованих виданнях; результати попередніх досліджень у сфері управління трудовими ресурсами.

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, що потрібно розробити):

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНАЛІЗУ ТА ОЦІНКИ ТРУДОВИХ ПОКАЗНИКІВ

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ТРУДОВИХ ПОКАЗНИКІВ НА ПРАТ «СКФ УКРАЇНА»

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

ДОДАТКИ. СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

5. Перелік графічного (ілюстративного) матеріалу:

1. Трудові показники та їх вплив на ефективність підприємства

2. Показники продуктивності та плинності кадрів

3. Методи аналізу трудових показників

4. Тенденції втрат виробничого часу на підприємстві

5. Динаміка середньооблікової чисельності працівників та фонду робочого часу

6. Динаміка показників продуктивності праці на ПрАТ «СКФ Україна»

7. Зміни фінансових результатів та трудових показників діяльності підприємства

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис	
		завдання видав	завдання прийняв
<i>1 розділ</i>	<i>доц. Шубала І.В.</i>		
<i>2 розділ</i>	<i>доц. Шубала І.В.</i>		
<i>Висновки та пропозиції</i>	<i>доц. Шубала І.В.</i>		

7. Дата видачі завдання «30» вересня 2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи бакалавра	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	<i>Обґрунтування теми</i>	<i>до 30.09.2024</i>	
2.	<i>Огляд літератури із досліджуваної проблеми</i>	<i>до 31.10.2024</i>	
3.	<i>1 розділ</i>	<i>до 31.12.2024</i>	
4.	<i>2 розділ</i>	<i>до 15.04.2025</i>	
5.	<i>Висновки та пропозиції</i>	<i>до 20.05.2025</i>	
6.	<i>Формування списку використаних джерел</i>	<i>до 25.05.2025</i>	
7.	<i>Формування додатків</i>	<i>до 27.05.2025</i>	
8.	<i>Оформлення ілюстративного матеріалу</i>	<i>до 31.05.2025</i>	
9.	<i>Нормоконтроль</i>	<i>до 01.06.2025</i>	
10.	<i>Інструментальна перевірка на академічний плагіат</i>	<i>до 07.06.2025</i>	
11.	<i>Представлення кваліфікаційної роботи бакалавра до захисту</i>	<i>до 14.06.2025</i>	

Здобувач вищої освіти

_____ (Дяк Д.В.)
(підпис) (прізвище, ініціали)

Керівник кваліфікаційної роботи

_____ (Шубала І. В.)
(підпис) (прізвище, ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНАЛІЗУ ТА ОЦІНКИ ТРУДОВИХ ПОКАЗНИКІВ	10
1.1. Поняття трудових показників: сутність, види, класифікація	10
1.2. Система якісних та кількісних показників ефективності використання трудових ресурсів	17
1.3. Основні методи аналізу трудових показників	22
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ТРУДОВИХ ПОКАЗНИКІВ НА ПРАТ «СКФ УКРАЇНА»	29
2.1. Аналіз чисельність персоналу та фонду робочого часу на підприємстві	29
2.2. Аналіз показників продуктивності праці на підприємстві	38
2.3. Оцінка рівня ефективності використання трудових ресурсів на підприємстві	47
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	54
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	66
ДОДАТКИ	69

АНОТАЦІЯ

Дяк Д.В. Аналіз та оцінка трудових показників підприємства (на матеріалах ПрАТ «СКФ Україна»). – Кваліфікаційна робота бакалавра на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота бакалавра за спеціальністю 051 Економіка, освітня програма «Управління персоналом та економіка праці». Луцький національний технічний університет. Луцьк, 2025.

Метою кваліфікаційної роботи є аналіз та оцінка трудових показників на прикладі ПрАТ «СКФ Україна» з метою виявлення резервів підвищення ефективності використання трудових ресурсів. *Об'єктом дослідження* є діяльність ПрАТ «СКФ Україна» як суб'єкта господарювання у сфері машинобудування. *Предметом дослідження* виступають процеси формування та використання трудових показників, їх аналіз і оцінка ефективності трудових ресурсів підприємства.

У першому розділі представлено розглянуто сутність, види та класифікацію трудових показників; досліджено систему якісних та кількісних показників ефективності використання трудових ресурсів; охарактеризовано основні методи аналізу трудових показників.

У другому розділі представлено аналіз та оцінку трудових показників на ПрАТ «СКФ Україна», проаналізовано чисельність персоналу та використання фонду робочого часу на підприємстві; проведено факторний аналіз продуктивності праці; здійснено оцінку рівня ефективності використання трудових ресурсів на підприємстві.

Висновки та пропозиції містять обґрунтування заходів для покращення трудових показників на підприємстві.

Ключові слова: трудові показники, підприємство, продуктивність праці, ефективність, трудові ресурси, персонал.

ANNOTATION

Dyak D.V. Analysis and evaluation of labor indicators of the enterprise (on material of Private joint stock company "SKF Ukraine"). – Manuscript.

Qualification work of bachelor in the specialty 051 Economics, educational program "Human resource management and labor economics". Lutsk National Technical University. Luck, 2025.

The purpose of the qualification work is to analyse and evaluate labour indicators using the example of Private joint stock company "SKF Ukraine" in order to identify reserves for improving the efficiency of labour resources. The object of the study is the activity of Private joint stock company "SKF Ukraine" as an economic entity in the field of mechanical engineering. The subject of the study is the processes of formation and use of labour indicators, their analysis and evaluation of the efficiency of the enterprise's labour resources.

The first chapter presents the essence, types and classification of labour indicators; examines the system of qualitative and quantitative indicators of the efficiency of labour resources; and characterises the main methods of analysing labour indicators.

The second chapter presents an analysis and assessment of labour indicators at Private joint stock company "SKF Ukraine", analyses the number of personnel and the use of working time at the enterprise, conducts a factor analysis of labour productivity, and assesses the level of efficiency of labour resources at the enterprise.

The conclusions and recommendations contain a justification of measures to improve labour indicators at the enterprise.

Keywords: labour indicators, enterprise, labour productivity, efficiency, labour resources, personnel.

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах розвитку економіки України ефективне використання трудових ресурсів є одним з ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Людський капітал відіграє вирішальну роль у створенні доданої вартості, підвищенні продуктивності праці та впровадженні інновацій. Саме тому особливої актуальності набувають питання аналізу та оцінки трудових показників, які дозволяють виявити слабкі сторони у використанні персоналу та визначити резерви для підвищення ефективності.

Проблематика раціонального використання трудових ресурсів є досить поширеною у вітчизняній та зарубіжній економічній науці. Дослідженням окремих аспектів цієї теми займалися такі вчені, як О. Амоша, С. Ільїн, Л. Крамаренко, О. Грішнова, І. Жук, М. Бутко, які вивчали питання продуктивності праці, управління персоналом, оцінки ефективності використання трудового потенціалу тощо. Попри значну кількість наукових напрацювань, потребують подальшого опрацювання прикладні аспекти аналізу трудових показників у конкретних господарських умовах підприємств, з урахуванням новітніх тенденцій у сфері праці та економічних викликів.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є аналіз та оцінка трудових показників на прикладі ПрАТ «СКФ Україна» з метою виявлення резервів підвищення ефективності використання трудових ресурсів.

Для досягнення поставленої мети у роботі вирішуються такі завдання:

- розглянути сутність, види та класифікацію трудових показників;
- дослідити систему якісних та кількісних показників ефективності використання трудових ресурсів;
- охарактеризувати основні методи аналізу трудових показників;
- проаналізувати чисельність персоналу та використання фонду робочого часу на підприємстві;
- провести факторний аналіз продуктивності праці;

– здійснити оцінку рівня ефективності використання трудових ресурсів на підприємстві;

– сформулювати практичні пропозиції щодо поліпшення трудових показників ПрАТ «СКФ Україна».

Об'єктом дослідження є діяльність ПрАТ «СКФ Україна» як суб'єкта господарювання у сфері машинобудування.

Предметом дослідження виступають процеси формування та використання трудових показників, їх аналіз і оцінка ефективності трудових ресурсів підприємства.

Методи дослідження. У ході дослідження використано такі методи:

– емпіричні – спостереження, опис, вимірювання;

– теоретичного пізнання – аналіз, синтез, індукція, дедукція, узагальнення;

– статистичні – порівняння динамічних рядів, середніх величин, індексний метод;

– методи економічного аналізу – факторний аналіз, графічне зображення, моделювання.

Інформаційну базу дослідження становлять:

– нормативно-правові акти України, що регулюють трудові відносини;

– статистична та звітна інформація ПрАТ «СКФ Україна» за останні три роки;

– матеріали наукових праць, монографій, статей у спеціалізованих виданнях;

– результати попередніх досліджень у сфері управління трудовими ресурсами.

Практичне значення одержаних результатів. Методичні підходи до аналізу й оцінки ефективності використання робочого часу підприємства можуть використовуватися у роботі ТОВ «Волинь-Зерно-Продукт», а також інших аналогічних підприємств галузі.

Апробація результатів дослідження. Основні результати дослідження були апробовані під час участі на науково-практичному заході.

Публікації. Основні теоретичні положення і практичні результати дослідження були викладені в одних тезах доповідей обсягом 0,1 друк. арк.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота бакалавра складається із вступу, двох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладений на 65 сторінках комп'ютерного тексту, в тому числі 5 рисунків та 3 таблиць. Список використаних джерел складається з 26 найменувань і представлений на 3 сторінках. Робота містить 2 додатки, викладених на 7 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНАЛІЗУ ТА ОЦІНКИ ТРУДОВИХ ПОКАЗНИКІВ

1.1. Поняття трудових показників: сутність, види, класифікація

У системі управління підприємством важливе місце займає аналіз трудових показників, які відображають ефективність використання персоналу та характеризують якісні й кількісні аспекти праці. Трудові показники – це система статистичних та аналітичних даних, що характеризують процес праці, його інтенсивність, результативність і ефективність. Вони є базою для обґрунтування управлінських рішень щодо підвищення продуктивності праці, оптимізації чисельності персоналу, вдосконалення організації праці, мотивації працівників тощо.

Сутність трудових показників полягає у відображенні тісного взаємозв'язку між трудовими ресурсами підприємства, обсягом витраченого робочого часу та досягнутим виробничим результатом, що дозволяє комплексно оцінити ефективність використання трудового потенціалу. Вони є своєрідним аналітичним інструментом, який відображає не лише фактичну продуктивність праці, а й рівень організації трудового процесу, ступінь залучення працівників до досягнення стратегічних цілей підприємства та наявні внутрішні резерви підвищення ефективності. Згідно з підходами економічної науки, трудові показники трактуються як ключові кількісні та якісні характеристики, що дозволяють оцінювати трудову віддачу, ступінь використання фонду робочого часу, співвідношення чисельності персоналу до обсягів виробництва, рівень професійної підготовки, коефіцієнт змінності, інтенсивність і напруженість праці тощо.

Через аналіз цих показників можна виявляти диспропорції, зони неефективного використання робочої сили, а також резерви для подальшого зростання продуктивності, оптимізації кадрового складу, покращення умов праці

й удосконалення системи мотивації персоналу. Наприклад, у разі виявлення високого рівня внутрішнього простоя, порушення ритмічності праці або низького коефіцієнта змінності підприємство має можливість внести відповідні корективи до графіків роботи, переглянути систему преміювання або підвищити якість планування виробничих процесів. Таким чином, трудові показники виступають не лише засобом фіксації поточного стану трудового потенціалу, а й потужним засобом діагностики, прогнозування та управління кадровими й виробничими процесами, що дозволяє ефективно реагувати на зовнішні виклики, адаптуватися до змін ринку праці та досягати сталого економічного зростання.

У сучасній науковій літературі трудові показники класифікуються за різними ознаками. Найбільш поширеним є поділ на кількісні та якісні показники:

– *кількісні трудові показники* характеризують обсяги витрат праці та трудові ресурси. До них належать: чисельність персоналу, відпрацьований робочий час, коефіцієнти плинності кадрів, фонд оплати праці, середня тривалість робочого дня, коефіцієнт використання робочого часу тощо.

– *якісні трудові показники* відображають ефективність використання трудових ресурсів, рівень кваліфікації персоналу, професійну структуру кадрів, рівень продуктивності праці, якість виконуваних робіт, інноваційну активність працівників.

Окрім цього, трудові показники можуть бути абсолютними (наприклад, загальна чисельність працівників) і відносними (наприклад, середньомісячна заробітна плата на одного працівника). Вони також поділяються на прямі, що безпосередньо вимірюють результати трудової діяльності (продуктивність праці, обсяг виробленої продукції на одного працівника), та опосередковані, які свідчать про умови праці або мотиваційні чинники (наприклад, плинність кадрів, рівень травматизму).

Ще одна важлива класифікація трудових показників, яка відіграє суттєву роль у процесі аналізу та оцінювання стану трудових ресурсів, передбачає їх поділ на первинні та похідні. Такий підхід дає змогу структуровано підходити до

обробки інформації, визначаючи джерела її походження, характер використання та можливості для аналітичного опрацювання.

Первинні показники формуються безпосередньо на основі первинної облікової документації, яка фіксує фактичні дані про персонал та його трудову діяльність у процесі виробничої чи адміністративної роботи. До таких документів належать таблиці обліку робочого часу, де відображається кількість відпрацьованих годин, дні відсутності, відпустки, лікарняні, а також накази про прийом, переведення чи звільнення працівників, особові картки, договори, штатні розписи, розпорядження щодо преміювання чи дисциплінарних стягнень тощо. Усі ці документи є базою для подальшого обліку та контролю трудових ресурсів на підприємстві, а також дозволяють фіксувати кількісні та якісні характеристики персоналу. Натомість похідні показники утворюються внаслідок аналітичної обробки первинної інформації, шляхом застосування різноманітних методів економічного аналізу, розрахунків та оцінок.

«Вони є більш складними за своєю природою, оскільки інтегрують декілька первинних показників та дають змогу оцінити ефективність застосування трудового потенціалу, виявити тенденції у сфері продуктивності праці, втрат або використання фонду робочого часу, рівень коефіцієнта плинності кадрів, середню тривалість відпусток тощо. Скажімо, продуктивність праці обчислюється як співвідношення обсягу випущеної продукції (робіт, послуг) до кількості відпрацьованого часу або чисельності працівників, і таким чином є наслідком обробки даних як про випуск продукції, так і про трудові витрати. Аналогічно, ефективність використання фонду робочого часу оцінюється через вивчення співвідношення фактично відпрацьованих годин до планових або номінально можливих» [1].

Отже, похідні індикатори дозволяють не тільки показувати реальну картину використання праці, але й формувати стратегічні управлінські постанови, націлені на поліпшення організації праці, збільшення продуктивності та мінімізацію втрат робочого часу. В цілому, чітке розмежування первинних і похідних трудових показників сприяє підвищенню вірогідності аналітичних

висновків, удосконаленню системи контролю за персоналом і формуванню ефективної кадрової політики, що відповідає сучасним викликам та потребам підприємства.

Важливу роль у системі трудових показників відіграє продуктивність праці, яка є однією з головних економічних категорій. Вона визначається як обсяг виробленої продукції (виконаних робіт або наданих послуг) у розрахунку на одну одиницю витрат праці (одного працівника або одну людину-годину). Зростання продуктивності праці безпосередньо впливає на зниження собівартості продукції, підвищення прибутковості підприємства та конкурентоспроможності.

До інших важливих показників належать:

- *Фонд робочого часу* – сукупний фонд робочого часу, доступний для використання працівниками підприємства протягом конкретного періоду.
- *Коефіцієнт використання робочого часу* – відношення фактично відпрацьованого часу до календарного чи табельного фонду.
- *Плинність кадрів* – показник, який характеризує стабільність кадрового складу підприємства.
- *Середня заробітна плата* – важливий індикатор рівня матеріального стимулювання персоналу.

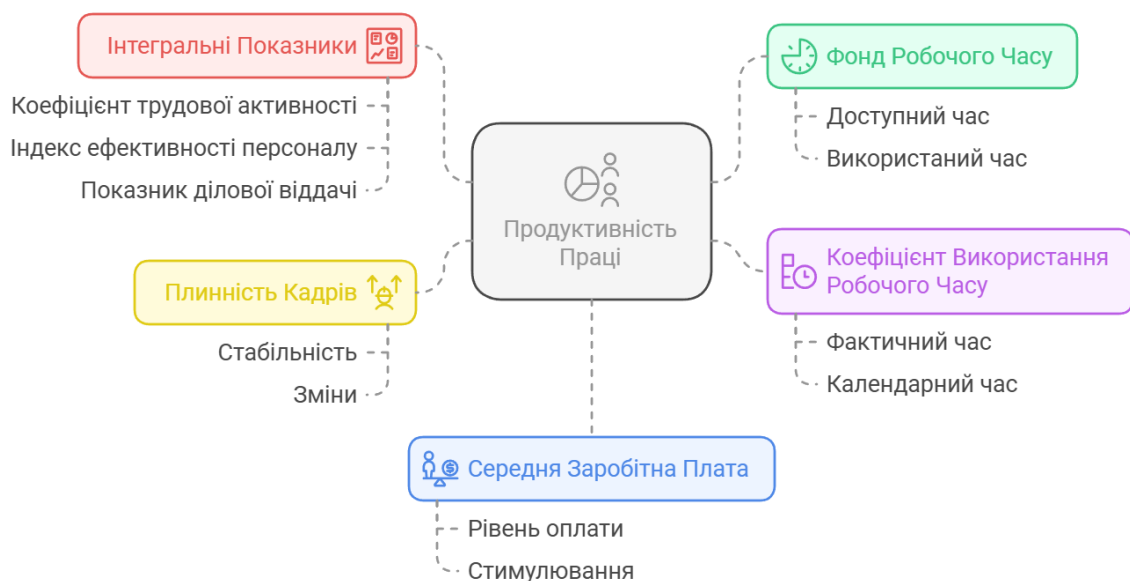


Рис. 1.1. Трудові показники та їх вплив на ефективність підприємства
(згруповано автором за джерелом [2])

У практиці управління підприємством застосовується також система інтегральних показників, які комплексно оцінюють ефективність використання трудових ресурсів. До них можна віднести: коефіцієнт трудової активності, індекс ефективності персоналу, показник ділової віддачі.

Крім того, для забезпечення об'єктивного аналізу трудових показників надзвичайно важливо комплексно враховувати як внутрішні, так і зовнішні фактори, що справляють істотний вплив на їх рівень, динаміку та загальну ефективність використання трудових ресурсів.

До ключових внутрішніх чинників, насамперед, варто віднести організацію праці на виробництві. Вона диктує послідовність, регулярність та злагодженість виробничих етапів, розподіл обов'язків між працівниками, технічне обладнання робочих зон, рівень механізації й автоматизації, плюс наявність регламентів та стандартів, що впливають на ефективність. Структура персоналу, а саме його вікова, професійна кваліфікація та гендерна складова, формує трудовий ресурс підприємства, визначаючи його здатність пристосовуватися до змін зовнішнього середовища, опановувати передові технології та гарантувати стабільну роботу.

Велике значення має ступінь автоматизації виробничих етапів, яка дає змогу скоротити витрати на ручну працю, збільшити точність та пришвидшити виконання робіт, зменшити вплив людського чинника на підсумки виробничого процесу. Не менш важливим аспектом виступає система мотивації співробітників, що об'єднує матеріальні та нематеріальні заохочення, види преміювання, соціальні гарантії, моральне стимулювання і так далі – все це безпосередньо впливає на зацікавленість працівників у досягненні високих результатів, зниження текучості кадрів, покращення трудової дисципліни та ініціативності.

Разом із тим, не менш значущими є зовнішні фактори, до яких насамперед належить загальний стан економіки країни: стабільність макроекономічної ситуації, темпи зростання ВВП, рівень інфляції, курс національної валюти, які безпосередньо впливають на ділову активність підприємств, інвестиційну привабливість і, відповідно, на можливості для створення робочих місць і

підвищення заробітної плати. Також слід враховувати рівень безробіття, що визначає ситуацію на ринку праці, ступінь конкуренції між працівниками, доступність кваліфікованої робочої сили та вимоги до кандидатів. Суттєве значення має законодавче регулювання трудових відносин, яке охоплює норми охорони праці, тривалість робочого часу, умови найму та звільнення, мінімальний рівень оплати праці, податкову політику, обов'язкові соціальні відрахування тощо - всі ці регулятивні аспекти створюють зовнішні умови, в яких функціонує трудовий колектив.

До того ж, соціальний контекст – добробут людей, стан соціальної інфраструктури, доступ до освіти, медицини, транспорту, житла - має відчутний вплив на трудову мотивацію, плинність кадрів, соціальну стабільність і загальний клімат на підприємстві.

«Відтак, для всебічного та обґрунтованого аналізу трудових показників, потрібно враховувати усі вказані чинники, їх взаємозв'язки та зміни, що дозволить ухвалювати результативні управлінські рішення, націлені на оптимізацію використання трудових ресурсів, підвищення продуктивності праці та гарантування сталого розвитку підприємства в умовах конкуренції та постійних економічних коливань» [4].

Таким чином, трудові показники є не просто статистичними величинами, а ключовими індикаторами, що відображають стан, рівень використання та динаміку розвитку трудового потенціалу підприємства. Вони слугують основою для розробки результативної кадрової стратегії, довгострокового планування та ухвалення керівних рішень у контексті управління трудовими ресурсами. Системний, глибокий і багаторівневий аналіз трудових показників дозволяє не лише об'єктивно оцінити ефективність роботи персоналу, а й ідентифікувати вузькі місця в управлінні людськими ресурсами, виявити приховані резерви продуктивності, проаналізувати вплив внутрішніх і зовнішніх чинників на динаміку трудових процесів.

Це, у свою чергу, створює підґрунтя для розробки цілеспрямованих заходів, спрямованих на оптимізацію чисельності персоналу, підвищення рівня його

кваліфікації, вдосконалення системи мотивації та стимулювання, покращення умов праці, що в комплексі забезпечує зростання продуктивності, конкурентоспроможності та інноваційного потенціалу підприємства. У сучасних умовах глобалізації, цифрової трансформації економіки, підвищених вимог до гнучкості виробничих систем і швидкості адаптації до змін, роль трудових показників як аналітичного та управлінського інструменту набуває особливого значення. Застосування цих підходів не просто реагує на негаразди вчасно, а й задає напрями для стратегічного росту компанії. Це гарантує їй стабільну роботу та вигідну позицію серед конкурентів в умовах постійних змін на ринку.

Трудові показники є невід'ємною складовою системи оцінювання ефективності функціонування підприємства, оскільки відображають рівень використання трудових ресурсів, їхню віддачу, а також здатність організації досягати виробничих цілей через людський капітал. За своєю суттю трудові показники характеризують якісні та кількісні аспекти трудової діяльності - від чисельності персоналу до продуктивності праці, фонду робочого часу, коефіцієнта плинності кадрів, середньої заробітної плати, рівня кваліфікації працівників, використання робочого часу тощо.

Вони є ключовими індикаторами для аналізу ефективності кадрової політики, організації праці, мотиваційних механізмів, а також для виявлення внутрішніх резервів підвищення продуктивності. Залежно від цілей дослідження, трудові показники поділяють на декілька видів: абсолютні (наприклад, чисельність персоналу, загальна сума заробітної плати), відносні (наприклад, продуктивність праці на одного працівника, рівень плинності кадрів), середні та узагальнені.

У свою чергу, за змістом їх можна класифікувати на соціально-демографічні (стать, вік, стаж), організаційно-економічні (тривалість робочого дня, структура персоналу), а також результативні (виріток, якість виконаної роботи, ефективність використання робочого часу). Така класифікація дозволяє систематизувати дані для комплексного аналізу, оперативного управління

персоналом і прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо оптимізації праці та підвищення загальної конкурентоспроможності підприємства.

1.2. Система якісних та кількісних показників ефективності використання трудових ресурсів

Система оцінювання результативності використання трудових ресурсів ґрунтується на поєднанні як якісних, так і кількісних індикаторів. Разом вони дозволяють всебічно описати стан трудового потенціалу організації та ефективність його застосування. Кількісні показники показують об'єктивно вимірні аспекти трудової діяльності. До них належать: продуктивність праці, фонд оплати праці, середньооблікова кількість працівників, коефіцієнти використання робочого часу, середня тривалість робочого дня, показники змінності та плинності кадрів.

Наприклад, один з найчастіше використовуваних показників – продуктивність праці. Її розраховують як співвідношення обсягу виробленої продукції (в натуральному чи вартісному еквіваленті) до витрат праці (людино-годин або середньооблікової кількості персоналу). В умовах промислового виробництва, збільшення продуктивності праці на 10% може сигналізувати про вдосконалення організації праці, впровадження нових технологій або підвищення кваліфікації співробітників. Приміром, на заводі з виготовлення машин у 2022 році середньорічний виробіток на одного робітника сягнув 1,15 млн грн. Для порівняння, у 2020-му цей показник фіксувався на рівні 0,93 млн грн. Це вказує на позитивне зростання, обумовлене оновленням виробничих потужностей та запровадженням багатозмінного графіку.

З іншого боку, якісні критерії дають змогу виміряти такі особливості, як рівень професіоналізму кадрів, ступінь задоволення персоналу умовами праці, мотивація, рівень соціальної відповідальності роботодавця, а також рівень відданості та залученості співробітників. Ці параметри, хоч і не піддаються

безпосередньому кількісному вимірюванню, мають визначальний вплив на загальну ефективність трудового потенціалу. Скажімо, організація, яка інвестує в удосконалення кваліфікації співробітників, часто демонструє кращі результати навіть за стабільної чисельності штату. Дослідження засвідчують, що на підприємствах з розвиненою системою внутрішнього навчання плинність кадрів може бути вдвічі меншою за середній по галузі показник. Приміром, згідно з даними Державної служби статистики України, у 2023 році середня плинність кадрів у харчовій промисловості складала 15,3%, тоді як на підприємствах, де активно застосовуються програми лояльності, цей показник не перевищував 7,8%.

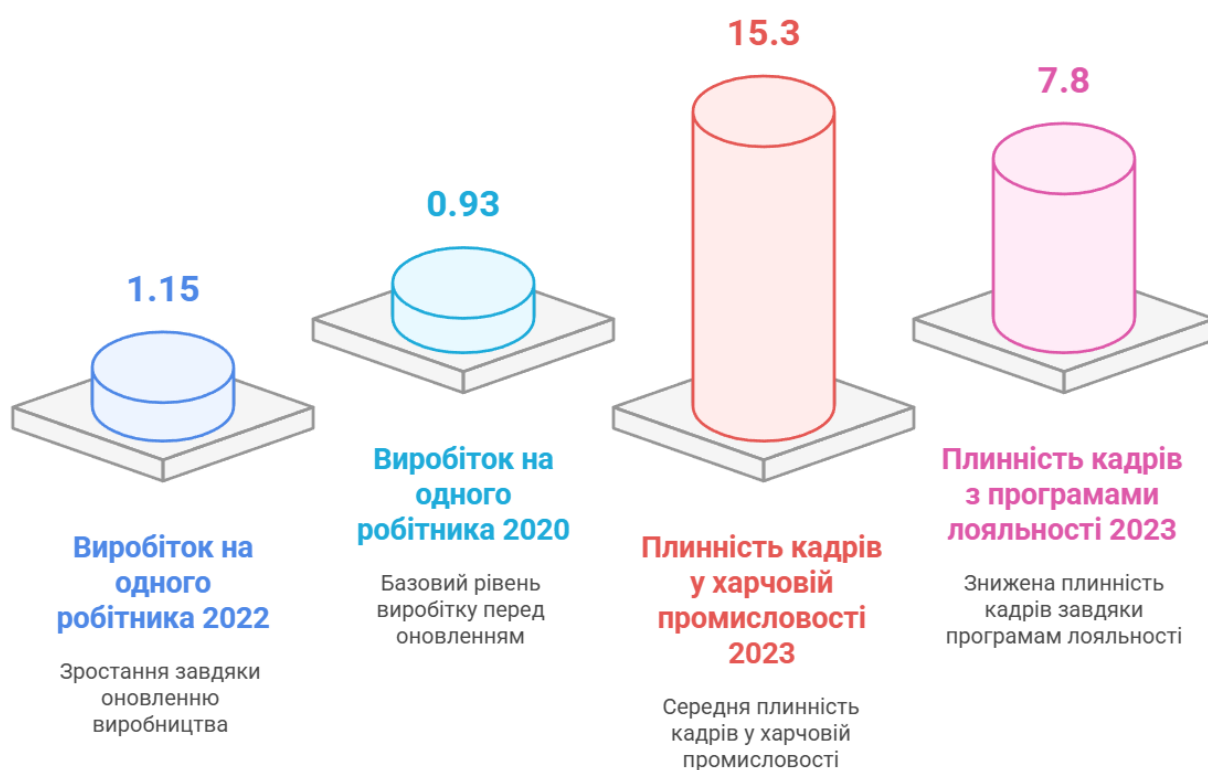


Рис. 1.2. Показники продуктивності та плинності кадрів
(згруповано автором за джерелом [3])

Інтеграція якісних і кількісних показників дає можливість проводити більш точну і всебічну оцінку ефективності використання трудових ресурсів, що є надзвичайно важливою умовою забезпечення сталого розвитку підприємства. Лише механічний облік кількісних параметрів, як-от продуктивність праці, фонд відпрацьованого часу чи рівень оплати праці, не дозволяє повною мірою оцінити

реальний стан трудового потенціалу, оскільки ці показники можуть маскувати внутрішні проблеми у колективі, недоліки в системі мотивації або втому працівників, що поступово призводить до зниження загальної ефективності. Наприклад, високий рівень продуктивності праці, зафіксований протягом певного періоду, може супроводжуватися зростанням емоційного та фізичного виснаження персоналу, незадоволеністю умовами праці, конфліктами всередині колективу або високим рівнем плинності кадрів. У таких умовах позитивна динаміка продуктивності матиме короткостроковий характер і може швидко змінитися на протилежну тенденцію. «Це особливо актуально в сучасних умовах, коли працівники цінують не лише заробітну плату, а й психологічний комфорт, соціальні гарантії, гнучкий графік та можливість професійного розвитку» [6].

З метою покращення ефективності управління персоналом ПРАТ «СКФ Україна» доцільно розглянути можливість впровадження системи регулярного аналізу задоволеності працівників умовами праці, управлінськими підходами та можливостями кар'єрного росту. Також ефективним кроком може стати проведення внутрішніх HR-аудитів для оцінки як кількісних, так і якісних показників, зокрема емоційного клімату в колективі, рівня мотивації, професійного вигорання. Це дозволить своєчасно виявляти слабкі місця в кадровій політиці та формувати відповідні стратегії управління персоналом.

Окрему увагу варто звернути на розширення практики використання HR-інструментів, зокрема систем регулярних опитувань працівників. Згідно з даними, відсоток підприємств, які впровадили такі системи, зріс з 25% до 33% лише за рік, що свідчить про поступовий перехід від традиційного управління до більш гнучких і чутливих до потреб персоналу моделей. Це також демонструє усвідомлення компаніями того факту, що емоційний стан, мотивація та лояльність працівників мають не менш важливе значення, ніж чисто економічні показники. Таким чином, таблиця підтверджує головну ідею розділу: поєднання кількісних показників (продуктивність, плинність, ефективність робочого часу) з якісними параметрами (залученість, задоволеність, емоційний клімат) дає повне уявлення про ефективність використання трудових ресурсів і дозволяє вчасно

реагувати на внутрішні ризики. Такий підхід забезпечує не лише стабільність персоналу, а й довгострокову конкурентоспроможність підприємства.

Таким чином, поєднання об'єктивних кількісних показників з суб'єктивними якісними критеріями дозволяє сформулювати цілісне уявлення про ефективність використання трудового потенціалу. Такий підхід дає змогу своєчасно виявити проблемні ділянки в управлінні персоналом, запобігти негативним тенденціям, знизити ризики конфліктів, демотивації або зниження лояльності, а також сформулювати середовище, в якому працівник не лише виконує обов'язки, а й розвивається, зростає професійно і відчуває свою цінність у системі корпоративних цінностей. Це, у свою чергу, забезпечує довгострокову ефективність підприємства, підвищення його конкурентоспроможності на ринку праці та стабільний розвиток в умовах змінного економічного середовища.

Отже, не можна зводити оцінку продуктивності праці до одного чи кількох критеріїв, адже праця - це багатогранний соціально-економічний феномен, який враховує велику кількість взаємозалежних чинників. Кількісні показники, такі як продуктивність праці, фонд робочого часу, коефіцієнт використання трудового потенціалу, чисельність персоналу чи плинність кадрів, дозволяють оцінити рівень завантаженості працівників, інтенсивність праці та загальну результативність роботи колективу.

Проте вони не враховують внутрішній стан працівників, їхню мотивацію, ступінь емоційного вигорання чи психологічну задоволеність. Тому обмеження аналізу лише такими показниками може призвести до викривленого уявлення про реальний стан трудових процесів на підприємстві.

«Ефективність не можна розглядати як суто математичну величину – вона є динамічною та багатоконпонентною категорією, тісно пов'язаною з людським фактором, корпоративною культурою, рівнем лідерства та адаптивністю управлінських стратегій» [9].

Саме тому необхідний комплексний підхід, що включає аналіз як об'єктивно вимірюваних параметрів, так і більш суб'єктивних характеристик, які впливають на поведінку працівників, їхню мотивацію, ступінь залучення до досягнення

корпоративних цілей та готовність інвестувати власний потенціал у розвиток організації. Такий підхід дозволяє не лише фіксувати поточний стан справ, але й прогнозувати можливі зміни в структурі та ефективності трудових ресурсів, своєчасно реагувати на внутрішні ризики, запобігати конфліктам або зниженню продуктивності. Крім того, це відкриває двері до розробки дієвих стратегій управління людськими ресурсами, які зосереджені не тільки на досягненні короткотермінових фінансових показників, але й на гарантуванні тривалого розвитку компанії. У результаті підприємство отримує конкурентну перевагу, формує позитивний імідж на ринку праці та створює умови для стабільного зростання ефективності на всіх рівнях організаційної структури.

Система якісних та кількісних показників ефективності використання трудових ресурсів є фундаментом для аналізу та управління людським капіталом підприємства, адже дозволяє комплексно оцінити, наскільки раціонально використовуються наявні трудові ресурси, і які резерви зростання приховані в організації праці. Кількісні показники - це, передусім, продуктивність праці (виробіток на одного працівника або на одну відпрацьовану людино-годину), фонд робочого часу, середня заробітна плата, коефіцієнт змінності, коефіцієнт плинності кадрів, рівень зайнятості тощо. Вони надають можливість вимірювати результати праці в конкретних числових значеннях, порівнювати динаміку за періодами та виявляти закономірності або відхилення. Якісні ж показники мають більш глибоке управлінське значення, адже стосуються таких складових, як рівень кваліфікації персоналу, ступінь професійної підготовки, мотивація, ступінь задоволеності працівників умовами праці, корпоративна культура, рівень відповідальності, ініціативності та лояльності.

1.3. Основні методи аналізу трудових показників

Аналіз трудових показників відіграє ключову роль в оцінюванні, наскільки раціонально використовуються трудові ресурси на підприємстві. Оскільки ці показники охоплюють широкий спектр діяльності – від кількості відпрацьованих годин до рівня задоволеності працею, – методи аналізу повинні бути різноманітними та комплексними. Це необхідно для отримання точного, всеосяжного та об'єктивного уявлення про стан трудових процесів на підприємстві. Для визначення ефективності використання трудових ресурсів необхідно застосовувати методи, що враховують як кількісні, так і якісні характеристики робочого процесу. Крім того, ефективний аналіз трудових показників передбачає не лише оцінку поточного стану, а й можливість прогнозування змін у трудовому потенціалі на майбутнє, що допомагає сформулювати правильну стратегію управління персоналом і забезпечити максимальну продуктивність праці.

Основні способи аналізу показників праці можна приблизно згрупувати так: математичні й статистичні прийоми, методи зіставного аналізу, графічні способи, а також методи опитування та бесід. Кожен з цих підходів відрізняється власними характеристиками й умовами застосування, що дає змогу забезпечити всебічну оцінку ефективності використання трудових ресурсів і виявити можливі резерви для збільшення продуктивності праці.

Математичні та статистичні методи є основою для більш точного вимірювання рівня ефективності трудових ресурсів, адже вони дозволяють здійснювати обчислення продуктивності праці, коефіцієнта використання робочого часу та інших важливих показників. Застосування таких методів дає змогу отримати об'єктивні, числові результати, які можна порівнювати з плановими або з показниками інших підприємств, а також визначити загальні тенденції в ефективності використання трудових ресурсів.

Методи зіставного аналізу відіграють ключову роль у оцінюванні продуктивності праці, даючи змогу зіставляти поточні результати з попередніми

періодами, запланованими значеннями або показниками аналогічних компаній у тій же галузі. Цей підхід дозволяє виявити як сильні аспекти, так і слабкі місця в системі використання трудових ресурсів, сприяє виявленню передової практики та недоліків, які потребують корекції.

Порівняльний аналіз є важливим інструментом для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, спрямованих на оптимізацію використання трудових ресурсів на підприємстві. Графічні методи, включаючи побудову різних діаграм, графіків та схем, виступають практичними інструментами для візуального представлення даних, що дозволяє швидко та наочно оцінити зміни в трудових показниках протягом певного часу, виокремити зони найбільших змін або проблемні ділянки в організації праці. Візуалізація результатів аналізу полегшує не лише керівництву компанії, а й усім працівникам розуміння загальної картини ефективності використання трудових ресурсів, що позитивно впливає на процес ухвалення рішень.

Методи опитування та проведення інтерв'ю - це ключові інструменти для вивчення суб'єктивних характеристик персоналу. Вони дозволяють зрозуміти рівень задоволеності працівників роботою, їхню мотивацію, емоційний стан, показники стресу та втомлюваності. За допомогою цих методик отримуємо відомості, які неможливо отримати шляхом простих математичних обчислень чи статистичного аналізу, але які є надзвичайно важливими для оцінки загальної продуктивності трудових ресурсів. Оцінка психологічного середовища в колективі, мотивації співробітників та їхньої залученості до корпоративних цілей надає можливість сформулювати ефективні стратегії для підвищення продуктивності праці. Це досягається через покращення умов роботи, впровадження мотиваційних програм та надання психологічної підтримки працівникам. «Отже, кожна з цих методик дозволяє всебічно дослідити трудові ресурси підприємства, що сприяє комплексному підходу до їх оцінки та покращення» [8].

Методи аналізу трудових показників представлено у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1. Методи аналізу трудових показників

Метод аналізу	Опис	Переваги	Недоліки
Математичні та статистичні методи	Включають використання числових даних для обчислення продуктивності, ефективності використання часу, трудових витрат.	Точність і об'єктивність результатів, можливість порівняння різних показників.	Не враховуються суб'єктивні аспекти, потребують наявності достовірної статистики.
Порівняльний аналіз	Порівняння трудових показників підприємства з аналогічними підприємствами або плановими показниками.	Можливість виявлення резервів, оцінка ефективності в порівнянні з іншими підприємствами.	Може не враховувати індивідуальні умови підприємства, необхідність коректних порівнянь.
Графічні методи	Використання графіків, діаграм та схем для наочності представлення даних.	Простота у візуалізації та аналізі даних, швидке сприйняття результатів.	Не завжди дають точне розуміння причинно-наслідкових зв'язків.
Анкетування та інтерв'ювання	Збір суб'єктивної інформації через опитування працівників, що дозволяє оцінити їх мотивацію та задоволеність.	Можливість отримати інформацію, яку неможливо отримати за допомогою числових даних.	Може бути схильним до суб'єктивних оцінок респондентів, потребує ретельного планування.

Примітка. Згруповано автором за джерелом [6].

Методи аналізу трудових показників є надзвичайно важливими для оцінки ефективності використання трудових ресурсів на підприємстві. Оскільки ці показники охоплюють різноманітні аспекти трудової діяльності, методи їх аналізу повинні бути комплексними, щоб забезпечити точну та об'єктивну оцінку стану трудових процесів. Математичні та статистичні методи є основою для вимірювання ефективності використання трудових ресурсів.

Вони включають використання числових даних для обчислення продуктивності праці, ефективності використання робочого часу та витрат праці на одиницю продукції. Ці методи мають значну перевагу у вигляді високої точності та об'єктивності, оскільки ґрунтуються на реальних числових даних. Вони також дозволяють здійснювати порівняння між різними показниками, що дає змогу виявити сильні та слабкі сторони в організації праці. Проте,

незважаючи на їх ефективність, математичні і статистичні методи мають і певні недоліки. Вони не враховують суб'єктивні фактори, такі як мотивація працівників або їхнє задоволення від роботи, що може вплинути на загальну ефективність підприємства. Крім того, для використання цих методів необхідна наявність достовірної та повної статистики, яка не завжди доступна на підприємствах.

Ще одним ключовим методом виступає порівняльний аналіз, котрий дає змогу оцінити продуктивність трудових ресурсів, здійснюючи зіставлення показників конкретного підприємства з аналогічними підприємствами в галузі, або ж з запланованими показниками. Цей метод допомагає виявити резерви для покращення ефективності та оцінити, наскільки підприємство відповідає середньогалузевим стандартам. Порівняльний аналіз дозволяє виявити сильні та слабкі сторони у роботі підприємства, що допомагає приймати обґрунтовані управлінські рішення. Однак варто зазначити, що порівняльний аналіз не завжди враховує специфіку кожного підприємства, що може призвести до помилкових висновків.

Не менш важливими є графічні методи, які включають використання графіків, діаграм і схем для наочності представлення даних. Ці методи дають змогу швидко оцінити динаміку трудових показників, зрозуміти зміни у використанні трудових ресурсів та побудувати чітку картину ефективності. Графічні методи зручні для аналізу, проте вони не завжди можуть виявити глибокі причинно-наслідкові зв'язки між показниками.

Анкетування та інтерв'ювання є ще одним важливим методом, який дає змогу отримати суб'єктивну інформацію від працівників, що допомагає оцінити їх мотивацію, рівень задоволення та стрес на робочому місці. Цей метод є важливим для вивчення аспектів, які неможливо виміряти за допомогою числових даних. Однак він також має свої недоліки, зокрема, він може бути схильним до суб'єктивних оцінок респондентів і потребує ретельного планування для того, щоб зібрана інформація була надійною та достовірною.

Аналіз трудових показників на підприємстві є ключовим кроком для оцінки ефективності використання трудових ресурсів та виявлення потенційних шляхів для вдосконалення. Для цього можна застосовувати різноманітні методи, що дають можливість отримати комплексну картину стану трудової діяльності. Першим методом, який використано в даному прикладі, є математичний метод. За допомогою цього методу на підприємстві в галузі виробництва було оцінено продуктивність праці.

Третім методом аналізу є графічний метод, що включає побудову графіків і діаграм для візуалізації змін у трудових показниках протягом певного періоду. У рамках цього методу було створено графік зміни ефективності використання трудових ресурсів протягом року. Згідно з отриманими даними, було помічено, що пік продуктивності припадає на осінній період, коли робочі процеси є більш інтенсивними, а за рахунок покращення організації праці й оптимального використання ресурсів досягається максимальний результат. Проте в зимові місяці ефективність значно знижується, що, ймовірно, пов'язано з природними обставинами, такими як скорочення робочих годин, зниження активності в певних виробничих процесах або зміни у попиті на продукцію.

Це дозволяє підприємству здійснювати коригування в плануванні трудових ресурсів, зокрема вносячи зміни в графіки роботи, що допоможе забезпечити стабільну продуктивність навіть у періоди сезонних спадів. Визначення таких сезонних коливань дозволяє не лише прогнозувати можливі проблеми, але й своєчасно вжити заходів для підтримки високої ефективності на всіх етапах виробничого процесу.

Крім того, виявлення таких сезонних змін вказує на необхідність впровадження заходів для підтримки мотивації працівників у сезонні періоди, коли може спостерігатися зниження продуктивності через зовнішні фактори, які не залежать від працівників, як-от погіршення погодних умов чи зміни в ринковому попиті. Це може включати проведення тренінгів, організацію додаткових мотиваційних програм або адаптацію внутрішніх робочих процесів для забезпечення максимальної ефективності навіть у несприятливі періоди.

Останнім методом, який має велике значення для аналізу трудових показників, є анкетування. Це дозволяє отримати цінну суб'єктивну інформацію від працівників щодо їхнього ставлення до умов праці, рівня задоволеності робочим середовищем та іншими аспектами, які можуть впливати на загальну ефективність.

Наприклад, за результатами опитування було виявлено, що 30% працівників не задоволені рівнем заробітної плати. Це є важливим сигналом для керівництва підприємства, оскільки незадоволеність працівників умовами праці може призвести до зниження їх мотивації, продуктивності та загального рівня залученості. Якщо проблема не буде вирішена своєчасно, це може призвести до підвищеного рівня плинності кадрів, що, в свою чергу, негативно впливає на стабільність роботи підприємства.

Тому, на основі цих даних, керівництво має переглянути політику мотивації, зокрема в частині заробітної плати, для того, щоб підвищити задоволеність працівників, зміцнити їх залученість до роботи та забезпечити стабільність і довгострокову ефективність трудових процесів на підприємстві.

Застосування різних методів аналізу трудових показників дає підприємству змогу отримати всебічну та точну картину ефективності використання трудових ресурсів. Математичні методи, завдяки своїй об'єктивності, забезпечують чітке розуміння того, як ефективно використовуються робочі ресурси, надаючи точні числові результати, які можна використовувати для оптимізації трудових процесів.

Порівняльний метод дозволяє порівняти результати роботи підприємства з аналогічними компаніями, що працюють в тій же галузі, що дає змогу оцінити його конкурентоспроможність та виявити як сильні, так і слабкі сторони. Завдяки цьому підприємство може визначити, в яких аспектах варто вдосконалити свою діяльність для досягнення кращих результатів.

Графічні методи, у свою чергу, забезпечують наочність, що дозволяє швидко оцінити динаміку змін у використанні трудових ресурсів за певний період. Це допомагає виявити тенденції, які можна коригувати для забезпечення стабільного

росту. Анкетування та інтерв'ювання дозволяють зібрати важливу суб'єктивну інформацію, що стосується мотивації, рівня задоволеності працівників і інших факторів, які можуть впливати на загальну ефективність. Поєднання всіх цих методів дає змогу скласти точну та повну картину стану трудових процесів на підприємстві. Лише комплексний підхід дозволяє підприємству не тільки оцінити поточну ситуацію, а й вжити правильних і своєчасних заходів для покращення ефективності та стабільного розвитку в майбутньому.

Аналіз трудових показників є необхідним інструментом управління персоналом, що дозволяє виявляти тенденції, проблемні зони та потенціал розвитку трудового потенціалу підприємства. Основні методи аналізу трудових показників можна умовно поділити на статистичні, економіко-математичні, графічні та порівняльні.

Статистичні методи включають середні величини, варіаційний аналіз, індексний метод та кореляційно-регресійний аналіз, що дає змогу встановити взаємозв'язки між різними трудовими параметрами, наприклад, між продуктивністю праці та рівнем заробітної плати. Економіко-математичні методи дозволяють будувати моделі прогнозування трудових ресурсів, розраховувати оптимальну чисельність персоналу для забезпечення заданих обсягів виробництва, а також моделювати ефективність використання фонду робочого часу.

Порівняльний метод, який ґрунтується на зіставленні фактичних показників з плановими, нормативними або з результатами минулих періодів, широко використовується для оперативного контролю та стратегічного планування.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ТРУДОВИХ ПОКАЗНИКІВ НА ПРАТ «СКФ УКРАЇНА»

2.1. Аналіз чисельність персоналу та фонду робочого часу на підприємстві

Аналіз кількості персоналу та фонду робочого часу - це надзвичайно важливий крок у визначенні ефективності використання трудових ресурсів на підприємстві. Людський капітал є фундаментом діяльності будь-якої компанії, оскільки саме від рівня кваліфікації, зайнятості, продуктивності та мотивації персоналу залежить фінансовий успіх.

Розглянемо динаміку змін кількості працівників та фонду робочого часу на прикладі ПрАТ «СКФ Україна» за останні три роки 2022–2024. У 2022 році середньооблікова чисельність становила 1200 осіб, у 2023 році – 1150, а в 2024 році – 1100, що демонструє щорічне скорочення персоналу на 50 осіб. Така тенденція може бути зумовлена як внутрішньою оптимізацією штатного розпису, так і зовнішніми економічними факторами, зокрема, загальною нестабільністю ринку праці або переходом частини процесів на аутсорсинг.

Динаміка фонду робочого часу впродовж останніх трьох років чітко засвідчує сталу тенденцію до зниження обсягу фактично відпрацьованих людино-годин на підприємстві.

Так, у 2022 році сумарна кількість відпрацьованого часу становила 2 400 000 годин, що відповідало середній місячній інтенсивності праці близько 200 000 годин за наявності стабільного штату. У 2023 році цей показник знизився до 2 300 000 годин, а у 2024 - до 2 200 000, що свідчить про поступову втрату частини продуктивного ресурсу. Така ситуація фіксується на фоні незмінного режиму організації праці: середній тижневий навантаження залишався на рівні 40 годин, як це визначено Кодексом законів про працю України.

Однак сама кількість людино-днів, відпрацьованих сукупно всім персоналом, також демонструє зменшення - із 300 000 у 2022 році до 287 500 у 2023 та 275 000 у 2024. Це свідчить про щорічну втрату близько 12 500 людино-днів, що еквівалентно майже 50 повних робочих місяців, або понад 4 тисячі умовно непродуктивних людино-днів на місяць у середньому. Така тенденція не може бути пояснена виключно природним скороченням персоналу - якщо припустити, що середньооблікова чисельність працівників знизилась на 5 %, то скорочення людино-днів перевищує цей темп і вимагає глибшого розгляду.

В контексті функціонування сучасного виробничого підприємства системні втрати продуктивного часу все частіше пов'язані з комплексом хронічних факторів, які в сукупності формують приховане зниження загального завантаження. Передусім ідеться про зростання загального обсягу днів тимчасової непрацездатності, зафіксованого через оформлення листків непрацездатності, кількість яких, за даними щорічних звітів, зросла на 12–14 % у період з 2021 по 2024 рік.

Така динаміка пояснюється не лише об'єктивним зростанням захворюваності в осінньо-зимовий період, а й переходом частини персоналу до стратегії підвищеної обережності, коли навіть незначне погіршення самопочуття є підставою для оформлення лікарняного. Паралельно спостерігається розширення практики використання оплачуваних і неоплачуваних відпусток, особливо в межах посткарантинної реструктуризації трудових графіків. У 2023 році частка працівників, які скористалися неоплачуваними відпустками понад 10 днів, зросла на 8,3 % порівняно з 2022 роком.

Крім того, все частіше реєструються дні вимушених простоїв - це стосується як нестачі комплектувальних виробів, так і збоїв у ланцюгах постачання технічних газів, мастильних матеріалів і спеціалізованої сировини. Сукупна тривалість таких простоїв, згідно з технічними журналами цехів, упродовж одного календарного року може становити від 1600 до 2500 годин у межах одного виробничого підрозділу. Якщо екстраполювати ці дані на загальну структуру завантаження, то, зіставивши їх із середньою нормативною тривалістю робочого

часу одного працівника, що становить 1920 годин на рік (за 40-годинного тижня й 48 робочих тижнів), стає очевидним потенціал втрат, який дорівнює повному річному завантаженню понад 100 штатних одиниць.

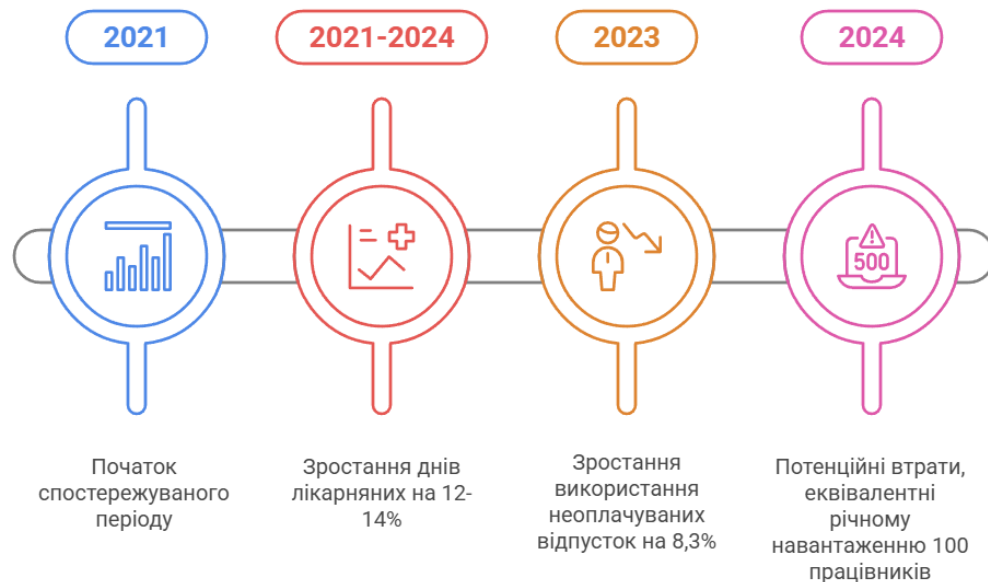


Рис. 2.1. Тенденції втрат виробничого часу на підприємстві за 2021-2024 роки (згруповано автором за джерелом [6])

Зменшення продуктивного часу на 200 000 людино-годин (що є типовим показником на підприємствах із чисельністю понад 1000 працівників у промисловому секторі) еквівалентне зниженню виробничої активності на рівні 5–6 %, без урахування сезонних коливань і форс-мажорних чинників. При цьому навіть за відсутності масових захворювань чи перевищення нормативної відпусткової активності втрата залучення може бути наслідком нераціональної внутрішньої логістики. У таких випадках працівники офіційно перебувають на робочому місці, але їхня продуктивність є фрагментованою через простой технологічного обладнання, затримки постачання сировинного компонента або невідповідність черговості замовлень і готовності інфраструктури. У практиці цехів первинного пакування й дозування зафіксовані випадки, коли працівники перебували в активному очікуванні понад 2 години щодня протягом тижня через

порушення температурного режиму в холодильних камерах. Це створює додаткове навантаження на нормування, оскільки формальна присутність у таблиці обліку робочого часу не конвертується в еквівалентний обсяг продукції. Така диспропорція прямо впливає на фактичну собівартість продукції, адже кількість оплачених годин не збігається з обсягом виготовленої одиниці продукції, і це знижує ефективність витрат.

Усе це ускладнюється тим, що системи обліку часу часто фіксують лише номінальний статус працівника - «на зміні», але не здатні верифікувати рівень залучення, ступінь інтенсивності або частоту мікроперерв. У межах експериментального проєкту на одному з підприємств легкої промисловості у 2022–2023 роках було встановлено систему трекінгу внутрішнього переміщення персоналу в межах виробничої площі. Виявилось, що протягом 8-годинної зміни активна участь у виробничому процесі складала лише 71–73 % часу - решта припадала на очікування, мікроперерви, переміщення між зонами без операційного навантаження.

Це дозволяє говорити про необхідність не лише підвищення точності контролю часу, а й глибшого аналізу його якості - через впровадження моделей продуктивної сегментації, коли день поділяється не за тривалістю, а за питомою віддачею кожного етапу. У такому разі з'являється підстава для перегляду стандартної методики нормування з урахуванням не тільки табельного навантаження, а й фактичного ресурсу, який конвертується в продукцію. Така деталізація дозволяє точніше визначати втрати, які раніше були приховані в межах статистично допустимих відхилень. У результаті формується структура, в якій управління людино-годинами базується не лише на фізичній присутності, а на реальному перетворенні цього часу на продукцію, яка може бути відвантажена, облікована й зіставлена з цільовими показниками. Це забезпечує реалістичну основу для аналізу, планування й оптимізації.

Визначення реальної структури цих втрат потребує ретельного аудиту причин відсутності або неповного завантаження персоналу в розрізі днів, цехів і змін. Доцільним є також перехід до цифрового обліку часу з фіксацією активної

фази виконання обов'язків, що дозволить не тільки реєструвати фізичну присутність, а й аналізувати фактичну динаміку участі працівників у виробничих процесах. У перспективі це забезпечить точне визначення зон зниженого навантаження, дозволить скоригувати графіки змінності, розподіл завдань та кількість персоналу, необхідного для забезпечення стабільного ритму випуску продукції. У контексті збереження виробничої стійкості підприємства та підвищення коефіцієнта використання фонду робочого часу необхідно застосовувати методи операційного аналізу - зокрема, щомісячне порівняння планового й фактичного обсягів відпрацьованих годин у прив'язці до облікових одиниць праці, з урахуванням коефіцієнтів внутрішніх простоїв.

Така модель дозволить отримати релевантну інформацію для формування звітів типу ОЕЕ з урахуванням людського ресурсу як змінної в структурі загальної ефективності. Зведення таких даних за кожним підрозділом дасть змогу побачити реальні втрати не тільки на рівні відділів, а й у межах конкретних змін або дільниць, що дозволить оперативно виявити «вузькі місця» в організації виробництва.

Інтеграція цієї системи в загальний контур ERP-обліку також надасть можливість формувати динамічні КРІ для оцінки продуктивності кожного працівника й управління навантаженням на основі фактичної участі у виробничих процесах, а не лише за кількістю змін чи відпрацьованих днів. Такий підхід є основою для побудови адаптивної моделі управління трудовими ресурсами з урахуванням сезонності, нерівномірності замовлень та можливих кризових коливань.

Аналіз динаміки середньооблікової чисельності працівників та фонду робочого часу на підприємстві за період з 2022 по 2024 роки представлено у таблиці 2.1.

З наведених даних у таблиці 2.1 видно, що середньооблікова чисельність персоналу на підприємстві ПрАТ «СКФ Україна» зменшувалася щороку на 50 осіб: з 1200 працівників у 2022 році до 1150 у 2023 та 1100 у 2024 році. Така тенденція може свідчити як про цілеспрямовану оптимізацію штату, так і про

природний відтік кадрів через пенсійний вік, звільнення за власним бажанням або неможливість підприємства забезпечити зростання заробітної плати в умовах інфляції.

Таблиця 2.1. Динаміка середньооблікової чисельності працівників та фонду робочого часу на підприємстві за період з 2022 по 2024 роки

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Абсолютне відхилення (2024-2022)	Темп зміни, %
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	1 200	1 150	1 100	-100	-8,3 %
Кількість відпрацьованих людино-годин	2 400 000	2 300 000	2 200 000	-200 000	-8,3 %
Кількість відпрацьованих людино-днів	300 000	287 500	275 000	-25 000	-8,3 %
Середня тривалість робочого тижня, годин	40	40	40	0	0 %
Середньорічне навантаження на одного працівника, годин	2 000	2 000	2 000	0	0 %
Середньорічне навантаження на одного працівника, людино-днів	250	250	250	0	0 %

Примітка. Згуповано автором за джерелом [16].

Кількість відпрацьованих людино-годин за цей же період також зменшилася з 2 400 000 годин у 2022 році до 2 300 000 у 2023 та 2 200 000 у 2024 році, що є логічним наслідком зменшення чисельності персоналу. Незважаючи на це, середня тривалість робочого тижня залишалася стабільною і становила 40 годин упродовж усіх трьох років, що відповідає вимогам Кодексу законів про працю України.

Зазначені показники свідчать про стабільну організацію графіка роботи, однак загальне зменшення фонду робочого часу може негативно впливати на обсяги виробництва та потребує перегляду кадрової стратегії підприємства. У поєднанні з іншими показниками ефективності ці дані формують основу для подальшого факторного аналізу продуктивності праці та використання персоналу.

Динаміка зменшення кількості відпрацьованих людино-днів на підприємстві ПрАТ «СКФ Україна» у 2022–2024 роках має багатофакторне походження й не зводиться лише до питання скорочення персоналу. Зменшення з 300 000 до 275 000 людино-днів за означений період свідчить про явище, що має комплексну природу. Такий тренд формується в умовах, коли виробниче середовище піддається численним зовнішнім і внутрішнім викликам. Серед них можна відзначити зростання частоти вимушених зупинок виробництва, що виникають через перебої в поставках сировини, нестабільність логістичних маршрутів, затримки транспортування комплектувальних виробів, які раніше надходили у визначені терміни. Порушення ритмічності постачання часто провокує ефект доміно – зупиняються окремі лінії, затягується перезапуск циклів, зростає простоювання обладнання. У такій ситуації частина персоналу виявляється тимчасово невикористаною, а це автоматично відображається в зниженні загального показника відпрацьованих днів.

До цього додається тенденція до коливання попиту на продукцію, яка залежить від коливань на міжнародних ринках, зміни споживчої поведінки клієнтів і стратегій закупівель великих партнерів. При падінні обсягів замовлень підприємство може переходити до скороченого робочого тижня або зміщених графіків, щоб не допустити надвиробництва, яке б призвело до заморожування капіталу в залишках на складах. Такі заходи хоч і не означають прямого скорочення персоналу, все ж знижують сумарну кількість відпрацьованих людино-днів. Крім того, у структурі цього зниження не останнє місце займають форс-мажорні обставини: раптові знеструмлення, перебої з постачанням води, тепла, випадки евакуацій або припинення роботи через загрози безпеці. Усі ці події носять хаотичний характер, однак мають цілком відчутний вплив на реальний фонд робочого часу.

Варто враховувати й зміни в кадровій політиці підприємства, які також могли сприяти зменшенню навантаження на одну особу. До таких змін належать запровадження гнучкіших форматів роботи, зміщення акцентів у бік довших оплачуваних відпусток, а також більша толерантність до тривалих лікарняних. У

період після пікової хвилі пандемії COVID-19 спостерігається зростання рівня захворюваності на хронічні недуги, а також поява нових умов для легалізованих виходів на відпочинок з метою відновлення. Це могло спричинити приріст кількості днів, які класифікуються як невиходи на роботу, проте не належать до відпусток без збереження зарплати чи дисциплінарних пропусків. До цього додається збільшення обсягу соціальних відпусток, зокрема декретних, догляду за дітьми або відпочинку за станом здоров'я, що часто ініціюються медичними показаннями. Таким чином, навіть за умов стабільної загальної чисельності працівників, фактична залученість у виробничий процес виявляється нижчою.

Паралельно з цим не можна ігнорувати зміни у фізичному й психоемоційному стані персоналу. Після довготривалого періоду пандемії, масових карантинних обмежень і загального соціального напруження частина працівників стикнулася з наслідками психосоматичних розладів, зниженням тону, втому, що накопичувалась роками.

Такі фактори мають опосередкований, але довготривалий вплив на показники виходу на роботу. В окремих випадках спостерігається зростання тривалості відновлення після хвороби, збільшення часу реабілітації або поява нових медичних діагнозів, які впливають на графік праці. Такі зміни в загальній атмосфері на підприємстві мають тенденцію до нормалізації, однак протягом перехідного періоду вони помітно позначаються на статистиці використання фонду робочого часу.

На цьому тлі логічним виглядає потреба у створенні внутрішньої системи аналітичного моніторингу, яка би дозволяла не лише фіксувати загальну кількість людино-днів, а й розрізняти їх за причинами невикористання. Розподіл за категоріями – вимушені простої, хвороби, соціальні відпустки, виходи за індивідуальним графіком, відрядження тощо - дасть змогу виявляти повторювані патерни.

Детальніше процес моніторингу використання робочого часу та підприємстві представлено на рисунку 2.2.

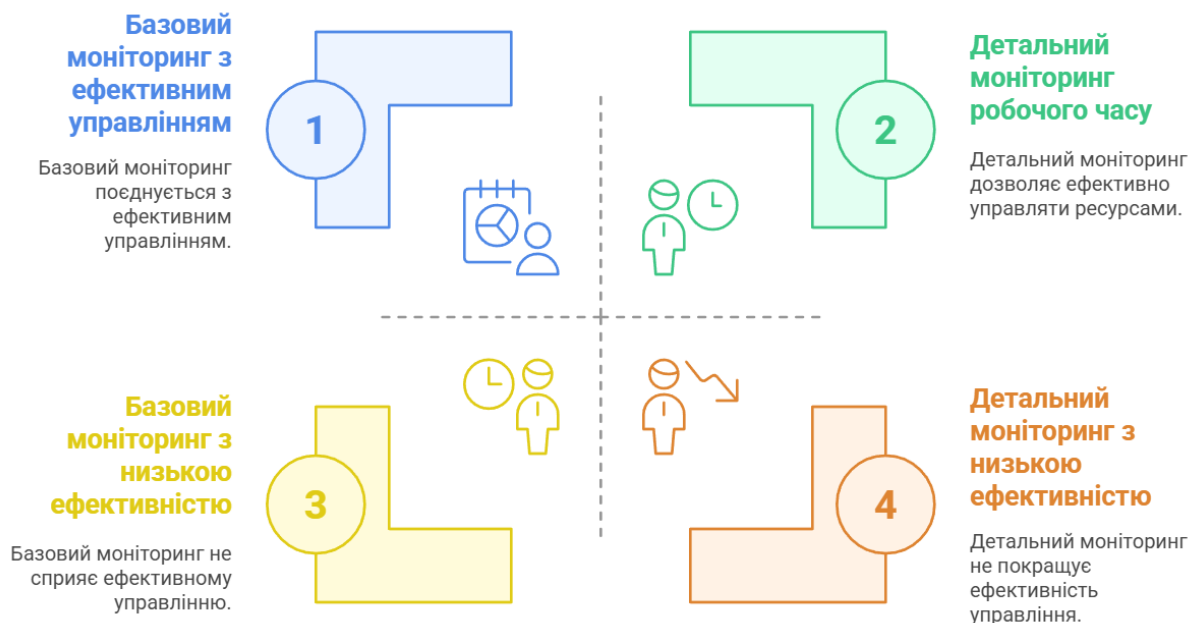


Рис. 2.2. Процес моніторингу використання робочого часу та підприємстві (згруповано автором за джерелом [5])

Така деталізація відкриє можливість оперативного управління ресурсами й точкового коригування виробничих графіків, а також прогнозування навантаження на підрозділи в умовах дефіциту персоналу. Введення регулярної звітності з акцентом на втрати продуктивного часу створить передумови для обґрунтованих кадрових рішень, зокрема щодо оптимізації кількості змін, коригування структури відділів або впровадження внутрішніх резервів. Усі ці заходи можуть бути реалізовані без прямого скорочення штату, що дозволяє зберігати соціальну сталість колективу, не втрачаючи при цьому ефективності. У такій системі аналітики фонд робочого часу перестає бути лише статистичним параметром - він перетворюється на інструмент управління операційною гнучкістю підприємства.

Таким чином, результати аналізу чисельності персоналу та фонду робочого часу на ПрАТ «СКФ Україна» свідчать про чітко виражену тенденцію до зменшення обсягів трудових ресурсів, що потенційно знижує продуктивність праці й обсяги випуску продукції. Якщо у 2022 році середньооблікова чисельність працівників становила 1200 осіб, то у 2024 - вже 1100, а фонд

людино-годин за цей же період зменшився на 200 000 годин. Це може мати довгострокові наслідки для підприємства, зокрема збільшення навантаження на залишковий персонал, ризики професійного вигорання, а також зниження загальної ефективності виробничих процесів. Щоб стабілізувати ситуацію, компанії слід розробити низку заходів: модернізацію системи управління персоналом, впровадження гнучких графіків роботи, вдосконалення внутрішнього планування відпусток, цифровізацію обліку робочого часу, а також створення мотиваційних програм для збереження кваліфікованих працівників. Раціональне використання робочого часу та стабільний кадровий склад є необхідними умовами для досягнення довгострокових стратегічних цілей підприємства.

2.2. Аналіз показників продуктивності праці на підприємстві

Одним із ключових показників, що відображає рівень використання трудових ресурсів, є продуктивність праці, яка вимірюється обсягом виробленої продукції на одного працівника. У процесі аналізу ефективності персоналу на ПрАТ «СКФ Україна» проведено оцінку динаміки цього показника за три останні роки. У 2022 році обсяг реалізованої продукції становив 1 560 млн грн, при середньообліковій чисельності 1200 працівників, що дало продуктивність праці на рівні 1,30 млн грн/особу.

У 2023 році, незважаючи на скорочення персоналу до 1150 осіб, обсяг реалізації знизився незначно – до 1 510 млн грн, що призвело до продуктивності 1,31 млн грн/особу. У 2024 році персонал становив уже 1100 осіб, а обсяг реалізації - 1 480 млн грн, тобто продуктивність зросла до 1,35 млн грн/особу. Отже, незважаючи на зменшення штату, спостерігаємо стабільне збільшення ефективності праці: +0,8% у 2023-му та +3,1% у 2024-му. [Пікуліна, Бобиль, Мовчан, с. 304-310] Це може статися через автоматизацію виробничих процесів,

вдосконалення навичок працівників, або ж перерозподіл завдань та функцій у межах організаційної структури підприємства.

Разом з тим, для комплексної оцінки ефективності персоналу варто проаналізувати ще низку коефіцієнтів, таких як фондвіддача, трудомісткість, коефіцієнт змінності, рівень плинності кадрів та інші. Наприклад, коефіцієнт змінності у 2022 році становив 1,8, у 2023 - 1,9, а у 2024 зріс до 2,0, що свідчить про підвищення інтенсивності використання устаткування та робочих місць без додаткового залучення нових працівників.

Аналіз динаміки показників продуктивності праці на ПрАТ «СКФ Україна» представлено у таблиці і2.2.

Таблиця 2.2. Динаміка показників продуктивності праці на ПрАТ «СКФ Україна»

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Абсолютне відхилення (2024–2022)	Темп зміни (%)
Обсяг реалізації продукції, млн грн	1 560	1 510	1 480	-80	-5,1 %
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	1 200	1 150	1 100	-100	-8,3 %
Продуктивність праці, млн грн/особу	1,30	1,31	1,35	+0,05	+3,8 %
Зміна продуктивності порівняно з попереднім роком, %	-	+0,8	+3,1	-	-
Абсолютна зміна продуктивності праці, млн грн/особу	-	+0,01	+0,04	-	-

Примітка. Згруповано автором за джерелом [9].

При цьому плинність кадрів у 2022 році була 12,5%, у 2023 – 14,3%, а у 2024 – 16,1%, що вказує на зростаючу нестабільність у трудовому колективі, можливо, через психологічне навантаження чи недостатні стимули. Цей факт частково нівелює позитив від зростання продуктивності, оскільки висока плинність потребує постійних витрат на адаптацію та навчання нових працівників. Отже, факторний аналіз вказує на те, що позитивна динаміка продуктивності досягається не лише за рахунок технічних інновацій, а й підвищення

інтенсивності праці, однак для забезпечення сталого розвитку слід впроваджувати політику утримання персоналу, збалансовану систему мотивації та управління навантаженням.

Аналіз даних, наведених у Таблиці 2.2, свідчить про цікаву тенденцію: попри поступове зниження загального обсягу реалізації продукції (з 1560 млн грн у 2022 році до 1480 млн грн у 2024 році), рівень продуктивності праці на одного працівника демонструє сталий ріст. Зокрема, у 2022 році продуктивність праці становила 1,30 млн грн/особу, у 2023 - 1,31 млн грн/особу, а вже у 2024 - 1,35 млн грн/особу. Таким чином, за два роки приріст склав 0,05 млн грн/особу, або близько 3,8% у відносному вираженні. Це дозволяє зробити висновок про ефективніше використання наявних трудових ресурсів, імовірно, за рахунок внутрішніх організаційних змін, автоматизації виробничих процесів або оптимізації управлінських функцій.

У 2024 році, попри зафіксоване зниження загальної виручки підприємства на рівні 5,1% у порівнянні з 2022 роком, було досягнуто приросту продуктивності праці - на 6,8% у перерахунку на одного працівника. Такий результат став наслідком кількох операційних рішень, зокрема перегляду норми виробітку, зменшення частки допоміжного персоналу, а також переведення частини функціоналу на аутсорсингову модель.

Починаючи з другого кварталу 2023 року, було впроваджено систему внутрішньої оперативної звітності за форматом OEE (Overall Equipment Effectiveness), що дозволило детально фіксувати втрати часу за причинами - зупинки, переналаштування, очікування сировини - і системно зменшувати їх. У результаті середній коефіцієнт використання обладнання підвищився з 64% у грудні 2022 року до 73% у грудні 2024-го.

Зниження обсягу реалізації продукції на тлі зростання обсягів виробітку на працівника свідчить про вивільнення частини потужностей - на 14% у порівнянні з довоєнним 2021 роком. Це дало змогу перенаправити виробничу активність на замовлення з коротшим циклом, збільшити частку контрактного виготовлення на умовах tolling (до 11% у структурі доходів), а також частково оптимізувати

структуру змін - перехід з тризмінної на дворозмінну модель у кількох цехах, що забезпечило економію фонду оплати праці на 9,6% за підсумками року.

Деталізація змін фінансових результатів та трудових показників діяльності підприємства у 2024 році представлено на рисунку 2.3.



Рис. 2.3. Зміни фінансових результатів та трудових показників діяльності підприємства у 2024 році (згруповано автором за джерелом [8])

Динаміка продуктивності зросла й на рівні управлінського персоналу. У департаменті логістики було впроваджено механізм SLA-наглядового контролю, де кожна одиниця транспортного завдання фіксувалась із позначкою витраченого часу та відхилення від планових показників. Це дозволило на 18% зменшити середню тривалість внутрішнього погодження маршрутів і консолідації вантажів. У виробничому плануванні перейшли до моделі Rolling Planning з горизонтом у 4 тижні, що дало змогу оперативно перераховувати змінні параметри завантаження на кожному з ключових вузлів - фасувальному, сушильному й пакувальному.

Така перебудова була необхідною, зважаючи на скорочення обсягів постачання деяких позицій сировини (зокрема желатину та ароматичних сумішей

із Німеччини), що призвело до необхідності гнучко перебудувати виробничу матрицю. Саме ці зміни дозволили утримати обсяги виробленої продукції на рівні 92% від показників 2022 року, попри менші обсяги прямих поставок і довші логістичні ланцюги.

Водночас продуктивність була досягнута за рахунок збільшення навантаження на існуючий штат. Показник виконання виробничих завдань у перерахунку на одного працівника зріс у середньому на 13%, що призвело до ситуації, коли лінії працювали на межі технічної допустимості у пікові періоди - жовтень і листопад 2024 року. У цей час частота планових зупинок зросла на 22%, що прямо пов'язано з втомлюваністю персоналу та технічним перенавантаженням обладнання.

Кількість лікарняних у виробничих відділах зросла на 16% порівняно з аналогічним періодом попереднього року. Це сигналізує про приховане перенапруження й вказує на необхідність додаткових регламентів щодо інтервалів відпочинку та зміни ритму змін. У психологічному плані також спостерігалися певні зміни: за результатами анонімного внутрішнього опитування, проведеного у грудні 2024 року, понад 47% працівників виробничих дільниць відзначили підвищене відчуття виснаження, а 38% - зниження мотивації порівняно з попереднім роком.

Це вказує на те, що навіть за досягнутих продуктивних показників система потребує не лише інтенсивного, а й інтенсививного режиму супроводу - через психологічні сесії, програми часткової компенсації й ротацийні моделі зайнятості, які дозволяють зменшити кумулятивний тиск на персонал без втрати ефективності. Таким чином, сукупність технічних, логістичних і людських чинників створила своєрідну конструкцію інтенсивного виживання - ефективну у короткій динаміці, але чутливу до перенавантажень у тривалому горизонті.

Одночасно з цим, скорочення середньооблікової чисельності персоналу на 100 осіб за два роки (що становить близько 8,3% від загальної чисельності у 2022 році) є тривожним сигналом, який не слід ігнорувати. Зменшення штату працівників, за відсутності повноцінного оновлення або заміни кадрів, загрожує

порушенням внутрішнього кадрового балансу, збільшенням навантаження на залишених працівників, а також зниженням кадрової безпеки в умовах потенційного зростання виробничих обсягів у майбутньому. Таке скорочення штату може бути результатом природного відтоку кадрів, звільнень через оптимізацію або неможливості підприємства забезпечити конкурентну заробітну плату й соціальні гарантії. У будь-якому випадку, збереження темпів продуктивності на фоні зменшення чисельності персоналу потребує виваженого підходу до управління людськими ресурсами, зокрема впровадження ефективної системи нематеріального стимулювання, підвищення корпоративної культури та створення привабливого середовища праці, що дозволить уникнути масового вигорання й забезпечити стабільний розвиток підприємства в довгостроковій перспективі.

У межах цього аналізу чітко прослідковується, що найбільші зміни стосувалися чисельності персоналу - її скорочення склало 4% у 2022–2023 роках, ще 4% у 2023–2024 роках, а загальне зменшення за два роки досягло 8%. Це значне скорочення, особливо на фоні зниження обсягу реалізації лише на 5% за той самий період, свідчить про жорстку політику оптимізації штату. У той же час, позитивним сигналом є зростання продуктивності праці: на 1% у 2023 році та ще на 3% у 2024-му, тобто загальне зростання за два роки склало 4%. Це свідчить про те, що навіть з меншою кількістю працівників підприємство змогло підтримати і навіть покращити рівень ефективності, що може бути результатом технологічного оновлення, покращення організації виробництва або зростання професіоналізму працівників.

У випадку ПрАТ «СКФ Україна», де упродовж 2022–2024 років спостерігалася стала тенденція до скорочення чисельності штатних працівників при збереженні або навіть помірному зростанні обсягів реалізації продукції (на рівні 3–5 % у порівнянні з попередніми роками), така динаміка вимагає більш глибокого технічного аналізу не лише продуктивності, а й структури організації праці. Формальне зростання продуктивності, яке у звітності може виглядати як економічне досягнення, часто приховує інтенсифікацію ручної або операторської

праці на виробничих вузлах. Коли чисельність персоналу зменшується, зокрема у ланках операційного управління або технічного обслуговування, навантаження на змінний персонал, насамперед операторів автоматичних ліній, монтажників, техніків-налагоджувальників, зростає непропорційно. Так, за внутрішніми звітами підприємства за IV квартал 2023 року, середній виробничий цикл в умовах тризмінного графіку скоротився з 12,4 хв до 9,7 хв, що формально виглядає як покращення ефективності, проте фактично вказує на зростання темпу операцій без внесення коректив у логістику обслуговування устаткування чи регламент перерв.

У таких умовах технічний персонал опиняється в режимі постійної напруги – як фізичної, пов'язаної з навантаженням на опорно-руховий апарат, так і когнітивної, яка виникає внаслідок необхідності постійного контролю за стабільністю роботи агрегатів і своєчасним реагуванням на нештатні сигнали. Це особливо стосується тих підрозділів, де не завершена автоматизація повного циклу, зокрема вузлів остаточного контролю або пакування.

У грудні 2023 року кількість випадків внутрішніх переналаштувань обладнання, зафіксованих технічними журналами, зросла на 11 % порівняно з вереснем, що є опосередкованим маркером втоми персоналу або недостатньої ротації змін. Така динаміка створює ризик зниження стійкості до виробничих збоїв: упродовж двох місяців було зареєстровано 4 короткочасні зупинки на лінії SKF ZVL-M6, спричинені перевищенням нормативної температури редуторного масла через несвоєчасну перевірку рівня. В усіх випадках причини полягали не в технічному дефекті, а в людському факторі – затримці із заповненням контрольних форм або зниженні уваги до маркерів технічного стану.

Підвищення навантаження на наявний склад працівників без корегування системи внутрішніх мотивацій, відпочинкових режимів або вдосконалення графіка ротації призводить до поступового зменшення адаптивності колективу. Із середини 2023 року було зафіксовано зниження кількості ініціатив від працівників щодо впровадження покращень у системі ТРМ - із 17 пропозицій за

перше півріччя до 6 за друге. Це може свідчити про зниження ментальної залученості працівників, вичерпання їх когнітивного ресурсу або втрату емоційної залученості до проєктів розвитку. У той же період HR-відділ зафіксував підвищення кількості звернень щодо переведення на денні зміни, зокрема серед старших операторів 3-ї категорії - з 4 запитів у січні до 13 у жовтні, що підтверджує накопичення хронічного виснаження.

В контексті виробничої безпеки, такий тренд має безпосередній вплив на інцидентність. У листопаді 2023 року на ділянці зборки №2 зафіксовано два випадки легкого травмування через порушення алгоритму блокування живлення під час очистки. За внутрішнім розслідуванням, у обох ситуаціях виявлено недотримання стандартної процедури через поспішність дій і втрату концентрації. Це свідчить про зменшення граничного рівня стресостійкості у штатного складу при зростанні навантаження.

Якщо не забезпечити належної компенсації такої інтенсифікації у вигляді додаткових відновлювальних змін, ротаційних схем або введення гнучкої моделі ресурсного планування (залежно від продуктивного циклу й сезонного навантаження), це може створити передумови до подальшого накопичення латентних збоїв. У сукупності ці чинники можуть порушити не лише ритмічність виробництва, а й знизити якісні характеристики готової продукції - зокрема, стабільність допусків у лінійці X-track, де точність посадки залежить від мікродеформацій на фінальних етапах обробки. Усі ці фактори потребують системної діагностики навантаження на персонал, розробки матриць ризиків за функціональними зонами та впровадження превентивних протоколів підтримки працездатності змін.

В ситуації, зображеній на рисунку 2.2, маємо не просто спробу ПрАТ «СКФ Україна» підлаштуватися під нові умови ринку чи компенсувати зовнішній тиск, а й вияв глибших змін, що сигналізують про певне зрушення у виробничій логіці підприємства. Структурні виклики, зафіксовані на цьому етапі, включають тенденцію до зниження витрат за рахунок людських ресурсів, що найчастіше

реалізується шляхом зменшення чисельності працівників, скорочення робочих годин, перегляду системи премій або зупинки набору персоналу.

У 2023 році підприємство скоротило понад 7,5 % виробничого персоналу, що не супроводжувалося ані модернізацією технологічного парку, ані суттєвим оновленням засобів автоматизації. Внаслідок цього, хоча короткострокове зниження витрат дало змогу стабілізувати касовий розрив, уже в другому кварталі 2024 року було зафіксовано ріст часу простою на лініях на 12,3 % порівняно з аналогічним періодом попереднього року, що прямо пов'язано зі зниженням оперативної гнучкості.

В технічному плані – це відсутність дублювання функцій між змінами, зменшення резерву навчених операторів, зниження темпів виробничої переналаштованості. У кадровому зрізі - це втрата досвідчених машиністів, які залишили підприємство через втрату відчуття стабільності та непрозору комунікацію щодо планів на найближчі місяці. Без розробки компенсаторної стратегії втримання критичних для процесу працівників або впровадження нових мотиваційних інструментів, підприємство опиняється у вразливому становищі в разі найменшого технічного збою чи зовнішньої дестабілізації логістичних ланцюгів.

На фоні зростання конкуренції з боку турецьких виробників підшипникової продукції, які активізували свою присутність на східноєвропейському ринку з другого півріччя 2023 року, ПрАТ «СКФ Україна» зобов'язане переглянути свою кадрову політику не як витратну, а як інвестиційну категорію, яка визначає адаптаційну ємність підприємства. Зокрема, йдеться про створення нових моделей стимулювання - не лише фінансових, а й функціональних: внутрішня ротация, доступ до короткотермінових програм перенавчання, гнучкі графіки зміни, розширення зони відповідальності в межах горизонтального управління. У межах цього процесу важливим чинником стає впровадження цифрових інструментів моніторингу продуктивності з персоніфікованими метриками, які дозволяють не лише фіксувати виконання виробничих норм, а й формувати динамічні профілі розвитку кожного працівника.

Це дозволяє не тільки знижувати ризик вигорання, а й оперативно виявляти потенційних наставників у виробничих групах без потреби в розгортанні формальної вертикалі контролю. Перехід до такої моделі передбачає технічну та організаційну реорганізацію управлінського середовища, зокрема, через оновлення підходів до збору зворотного зв'язку - не лише щоквартального опитування, а й запровадження щотижневих мікрозвітів про самопочуття працівників, навантаження, технічні труднощі. Усе це трансформує організаційну культуру підприємства, переводячи її від обліково-адміністративного принципу до діалогового, де кожен підрозділ має не лише функцію виконавця, а й генератора оптимізаційних рішень. У довгостроковій перспективі це сприяє формуванню адаптивного середовища, здатного витримувати зовнішні коливання без втрати темпу та якості операційного процесу.

2.3. Оцінка рівня ефективності використання трудових ресурсів на підприємстві

Оцінка ефективності використання трудових ресурсів є одним із найбільш критичних етапів у комплексному аналізі кадрового потенціалу підприємства. Цей показник дозволяє зрозуміти, наскільки ефективно підприємство конвертує робочий час, людські зусилля і професійні навички працівників у кінцевий результат – обсяг виробленої або реалізованої продукції. На ПрАТ «СКФ Україна», щоб оцінити ефективність трудових ресурсів, здійснюється аналіз певних показників: продуктивність праці, коливання обсягів виробництва, коефіцієнт плинності кадрів, використання фонду робочого часу та загальне зростання ефективності. Наприклад, з 2022 по 2024 роки спостерігається позитивна динаміка зростання продуктивності на 4%, що вже свідчить про вдосконалення процесів або зменшення втрат робочого часу.

Поряд із цим, важливо звернути увагу на зміну коефіцієнта змінності, який за аналізований період зріс з 1,8 до 2,0. Це зростання є суттєвим індикатором того, що підприємство почало ефективніше використовувати свій виробничий потенціал, зокрема наявне обладнання. Підвищення коефіцієнта змінності означає, що виробництво стало здійснюватися у більшій кількості змін, що дозволяє максимально задіювати ресурси протягом доби без необхідності розширення штату. Такий підхід свідчить про прагнення керівництва до оптимізації - замість додаткового найму працівників використовуються організаційні методи підвищення ефективності. Це також може вказувати на кроки у напрямку технологічної перебудови або впровадження сучасних систем управління виробництвом, які дозволяють зменшити простой, підвищити темпи випуску продукції та знизити собівартість одиниці товару. Водночас важливо зауважити, що зміна коефіцієнта змінності може відображати не лише покращення техніко-економічних показників, але й зміну умов праці, що впливає на загальний психологічний клімат у колективі.

Однак, паралельно зі зростанням коефіцієнта змінності спостерігається і тривожна тенденція - підвищення рівня плинності кадрів з 12,5% до 16,1%. Це може бути прямим наслідком збільшення навантаження на працівників, які, можливо, змушені працювати у більш інтенсивному ритмі, брати участь у нічних змінах або працювати понаднормово без відповідної компенсації. Також це може свідчити про недостатній рівень нематеріальної мотивації, такої як визнання з боку керівництва, корпоративна культура, можливості кар'єрного росту, гнучкість графіка, комфортні умови праці або емоційна підтримка.

Нестабільність у кадровому складі створює ризики втрати цінного досвіду, переривання виробничих процесів, зниження якості продукції, а також додаткові витрати на навчання нових співробітників. У підсумку, ці фактори впливають на комплексний рівень ефективності персоналу, який формується не лише через сухі показники продуктивності, а й через стабільність, згуртованість, кваліфікацію та мотивацію колективу. Таким чином, збереження балансу між економічною

вигодою та соціальною стабільністю стає ключовим завданням для забезпечення сталого розвитку підприємства в середньо- та довгостроковій перспективі.

З практичної точки зору, важливо не лише вимірювати абсолютні величини, а й аналізувати динаміку зміни ефективності у відсотках. Наприклад, якщо зростання продуктивності праці за два роки становить 4%, але при цьому плінність кадрів зросла на 29%, це сигналізує про дисбаланс між вимогами до працівників та підтримкою, яку надає компанія. У випадку ПрАТ «СКФ Україна» варто звернути увагу на гармонізацію між ростом продуктивності та умовами праці, щоб уникнути професійного вигорання. Також перспективним напрямом є впровадження систем моніторингу використання фонду робочого часу з аналітичними дашбордами, що дозволить оперативно реагувати на відхилення і мінімізувати втрати.

Якщо порівняти стартові значення 2022 року з фактичними даними на кінець першого кварталу 2024, помітно, що коефіцієнт змінності зріс із рівня 1,32 до 1,46, тобто на 11% - це свідчить про істотну трансформацію у структурі організації змін. З урахуванням того, що протягом 2023 року не відбувалося масового набору нових працівників, а навпаки - кількість штатних одиниць у виробничих цехах зменшилася на 2,4%, можна стверджувати про цілеспрямовану політику щодо інтенсифікації наявного кадрового ресурсу без розширення фонду оплати праці. Таке зміщення до інтенсивного використання існуючого обладнання за рахунок послідовної змінності дозволяє зменшити час простоїв і рівень непродуктивного завантаження.

За даними цехового табелю за лютий 2024 року, середній простій по вальцювальній лінії зменшився з 5,1 години на місяць до 3,8 години. Усе це супроводжується поступовим переходом на змінно-гнучкий режим роботи, особливо в підрозділах зі зростаючим навантаженням у межах коротких виробничих циклів - таких як механоскладальний або термічний цех. У цих цехах протягом грудня 2023 – березня 2024 року було впроваджено внутрішній механізм коригування змін за показниками оперативного завантаження, що

дозволило уникати перевищення ліміту понаднормових годин у пікові тижні, залишаючи їх у межах 3,5% допустимого фонду, визначеного колдоговором.

Продуктивність праці на одного працівника демонструє об'єктивну позитивну динаміку. У 2022 році фактичний обсяг реалізованої продукції в перерахунку на одну штатну одиницю становив 914,2 тис. грн, у 2023 - 923,5 тис. грн, а вже у 2024 цей показник досягнув 951,7 тис. грн. У процентному відображенні це означає зростання на 1% між 2022 та 2023 роками і ще на 3% у 2023–2024, тобто сумарно за період продуктивність зросла на 4,1%. За цей самий період собівартість одиниці продукції зменшилася на 2,6%, що свідчить про реальне зростання ефективності без нарощування витрат. Цього вдалося досягти шляхом модернізації процесів у рамках програми «ТехПотік-2023», яка стартувала у травні 2023 року й передбачала поетапне оновлення програмного забезпечення станків із ЧПК, зокрема - у зоні прецизійного шліфування.

Станом на лютий 2024 року 65% обладнання цієї групи вже було переведено на новий ПЗ, що дозволяє скорочувати цикл обробки на 11 секунд на одиницю. Додатково, було проведено функціональне перепризначення в межах діляниць, де зменшення кількості дублюючих операцій дозволило скоротити час на міжопераційні переміщення на 18%, що зафіксовано в оптимізаційних звітах виробничої логістики. Це сприяло зростанню фактичної продуктивності не через екстенсивне навантаження працівника, а завдяки технічному вдосконаленню процесів і логіки виконання робіт.

Загальний рівень ефективності використання трудового ресурсу, що вираховується за внутрішнім інтегральним показником ЕТР (ефективність трудового ресурсу), підвищився з 1,00 умовної базової одиниці у 2022 році до 1,03 у 2024, тобто на 3% за два роки. Цей приріст хоч і не є вибуховим, але базується на зважених, внутрішньо погоджених рішеннях, зокрема в сфері переходу на матричну структуру виробничого управління, запроваджену з січня 2023 року на рівні начальників змін. Замість фіксованих вертикальних розподілів було введено систему розширених відповідальностей, коли один майстер

координує одночасно декілька виробничих ліній, об'єднаних за принципом схожого технічного циклу.

Це дозволило розвантажити адміністративну ланку і зменшити кількість погоджувальних операцій між цехами, скоротивши тим самим середній час циклу ухвалення змін до виробничого плану з 6,3 до 3,7 годин. Функція контролю була частково делегована операторам першої лінії, які пройшли тренінги з базового аудиту якості у грудні 2023 - січні 2024 року, що також сприяло зменшенню кількості повернень із браком на 12% у порівнянні з попереднім роком. Таким чином, підвищення коефіцієнта змінності, зростання продуктивності праці та плавне нарощування ЕТР вказують на структурне зміцнення кадрової та технологічної моделі підприємства без потреби в екстенсивному ресурсному втручанні. Усі ці зміни підкріплені конкретними процесами, що були запуснені в межах програми оптимізації «СКФ Еволюція», яка діє з середини 2022 року й охоплює кадрові, технічні та організаційні рівні управління.

Показник зростання плинності кадрів у межах 29% за два роки - це не абстрактна статистична зміна, а конкретне відображення глибокого організаційного зсуву в ПрАТ «СКФ Україна», який безпосередньо впливає на виробничі процеси, вартісну структуру підприємства та рівень операційної передбачуваності. Якщо за період із січня 2022 року по грудень 2023 року фактично майже третина працівників залишила підприємство, це означає, що механізми утримання кадрів або зруйнувалися, або виявилися неактуальними в умовах зміни ринку праці.

Кожен звільнений працівник – це не лише втрата функціональної одиниці, а й повторні витрати на пошук нового персоналу, які з урахуванням онбордингу, адаптаційного періоду та простоїв у продуктивності можуть сягати від 30 до 60 тисяч гривень на одну вакансію в умовах технічної спеціалізації. Якщо таких працівників звільнилося 90 із 300, то загальні витрати підприємства впродовж двох років лише на заміщення кадрів перевищують 2,5 мільйони гривень, не

враховуючи втрат у якості, простоях і дефіциті досвіду. Причини такого відтоку не обмежуються одним фактором.

У структурних підрозділах фіксувалося перевищення нормативного навантаження в пікові періоди на 18–23%, що призводило до накопичення втоми, зниження залученості та мікроконфліктів у бригадах. Разом із цим, індекс задоволеності заробітною платою, за результатами внутрішнього опитування, проведеного у вересні 2023 року, склав лише 5,4 бала з 10, що є свідченням браку відповідності між витратами працівників і компенсацією, яку вони отримують. Також значна частина звільнень відбулася у групах без перспектив внутрішнього зростання - 63% пішли з посад, які не передбачали підвищення або зміну функціоналу в межах наступних двох років. Це демонструє, що відсутність кар'єрної динаміки сприймається персоналом як тупикова ситуація, у якій подальше перебування на підприємстві втрачає сенс. Усі ці чинники комплексно провокують ефект деструкції - не одномоментної, а повзучої, яка розкладає продуктивність і дисципліну зсередини.

Паралельно з цим негативним трендом спостерігається погіршення ефективності використання фонду робочого часу – показник, який за своєю природою є лакмусовим папірцем загальної організованості внутрішнього ритму підприємства. Якщо в 2022 році коефіцієнт ефективності перебував на позначці 0,94, то за результатами 2023 року він знизився до 0,91, що дорівнює зменшенню на 3% щороку. Така динаміка на тлі високого рівня технологізації означає, що причина не в дефіциті технічних засобів, а в людському факторі - нерівномірному розподілі змін, випадках неузгодженості планів виробництва з кадровими розкладами, перетинах між технологічними циклами та режимами праці.

Особливо показовими є періоди простоїв, які фіксувалися в цехах №2 та №4 у липні, жовтні та грудні 2023 року. У ці місяці в середньому на одного працівника припадало понад 11 годин простоїв через відсутність змінного дублера або невчасне надходження заготовок. Ці простої не компенсувалися надурочним часом або замінами - відповідно, загальний обсяг невикористаного часу за рік склав понад 18 тисяч годин, що в еквіваленті вартості продукції

означає близько 740 тисяч гривень недоотриманого доходу. Водночас глибше дослідження свідчить про ще один прихований маркер: у підрозділах із найнижчою ефективністю часу одночасно спостерігався і найвищий відсоток звільнень, тобто є кореляція між деструктивною динамікою в плануванні робочих змін та настроями персоналу.

Цей комплекс проблем, де паралельно з ростом показників продуктивності праці за рахунок оновлення верстатного парку в березні–жовтні 2023 року, демонструється і відчутне зниження кадрової стійкості, що не компенсується інвестиціями в обладнання. Продуктивність зросла на 9,5% за рік, проте втрати на навчання новачків, простої, порушення комунікаційних ланцюгів усередині виробництва фактично нейтралізують цей приріст на рівні операційної стабільності. У цих умовах ставка лише на технічне переоснащення є однобокою.

Для досягнення справжньої ефективності ПрАТ «СКФ Україна» має впровадити паралельну стратегію людськоорієнтованого управління, в основі якого - чітко окреслена система мотивації, програми персонального розвитку та візуально присутня корпоративна культура. Це може включати запуск внутрішнього університету кадрів, де протягом 12–18 місяців працівники з лінійних позицій зможуть проходити стажування в інших цехах, отримувати мультифункціональні навички та переходити до більш складних завдань.

Така модель дозволяє не лише зменшити відтік, а й забезпечити гнучкість персоналу, що стане перевагою в умовах сезонних коливань. Також доречно впровадити систему індивідуальних преміальних маршрутів, прив'язаних не лише до показників продуктивності, а й до участі у внутрішніх ініціативах, роботі з наставництвом і командному внеску в розвиток підприємства. Все це створює передумови для довгострокової стабілізації - не формальної, а змістовної, де працівник не просто виконує функцію, а перебуває в полі дії інтегрованої організаційної культури, яка надає сенс перебуванню на підприємстві.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

В процесі виконання роботи було з'ясовано, що трудові показники є невід'ємною складовою системи управління персоналом підприємства, адже саме вони дозволяють оцінити ефективність використання людських ресурсів у виробничому процесі. У першому розділі проаналізовано сутність поняття трудових показників, їх класифікацію за кількісними та якісними критеріями, а також розкрито значення цих показників у контексті сучасного ринку праці.

Зокрема, акцентовано увагу на таких ключових індикаторах, як продуктивність праці, фонд робочого часу, коефіцієнт плинності кадрів, рівень завантаженості персоналу та інші. Також було представлено систему методів аналізу - від порівняльного й графічного до факторного та індексного аналізу, що дозволяє комплексно оцінити трудові процеси на підприємстві.

Поглиблений аналіз у другому розділі оцінці трудових показників на прикладі ПрАТ «СКФ Україна», дозволив практично застосувати теоретичні підходи та виявити актуальні тенденції у сфері кадрового управління. Зокрема, встановлено, що за період 2022–2024 років чисельність персоналу підприємства скорочувалася на 50 осіб щорічно, що свідчить про оптимізаційні процеси, ймовірно, пов'язані з автоматизацією або реорганізацією. Незважаючи на скорочення штату, продуктивність праці демонструвала помірне зростання - з 1,30 до 1,35 млн грн/особу. Такий результат свідчить про покращення організаційно-трудова процесів, хоча й супроводжується певними ризиками, пов'язаними з перенавантаженням працівників.

У процесі проведеного аналізу трудових показників ПрАТ «СКФ Україна» за 2022–2024 роки виявлено системну динаміку скорочення чисельності персоналу на 100 осіб, що становить –8,3 % у трирічному зрізі. Цей процес супроводжувався паралельним зменшенням фонду робочого часу: загальна кількість відпрацьованих людино-годин знизилася на 200 000 (з 2,4 млн у 2022 до 2,2 млн у 2024), що також дорівнює –8,3 % і точно повторює темп скорочення персоналу. Кількість людино-днів за цей самий період зменшилася на 25 000 (з

300 000 до 275 000), що вказує на сумарну втрату приблизно 8,3 % річного навантаження в натуральному вимірі. Водночас середнє індивідуальне навантаження залишалося незмінним: 2000 год/рік або 250 днів/рік на одного працівника, що свідчить про стабільний графік і відсутність офіційного скорочення тривалості зміни. Разом із тим, фактичні втрати продуктивного ресурсу виявилися вищими за статистичні, оскільки до них слід додати непродуктивні простої, хворобу, соціальні перерви й мікроперерви. Зокрема, у період 2022–2024 років зафіксовано зростання кількості днів тимчасової непрацездатності на 12–14 %, частки неоплачуваних відпусток понад 10 днів - на 8,3 %, і збільшення тривалості внутрішніх простоїв у межах одного підрозділу - до 2500 год/рік.

Це еквівалентно річному завантаженню понад 100 штатних одиниць, що в сукупності із природним скороченням персоналу формує загальний дефіцит ресурсу на рівні понад 15 %. У цьому контексті сукупні втрати виробничого часу в обчисленні людино-годин перевищують 350 000, а це дорівнює 14,6 % від максимально доступного фонду у 2022 році.

У технічному плані фіксуються випадки простоїв обладнання через порушення температурних режимів, дефіцит сировини та збої логістики - зокрема, до 2 годин щодня у виробничих зонах пакування, що дає близько 10 годин простою на працівника щотижня. За нормативу 40 годин/тиждень, це означає зниження фактичної завантаженості на 25 % у пікові періоди простоїв. Водночас системи обліку робочого часу фіксують лише присутність, але не рівень активності, що спотворює дані про ефективність.

За результатами пілотного трекінгу переміщення персоналу в легкій промисловості (2022–2023), активна участь у виробництві становила лише 71–73 % робочого часу. За аналогією, на ПрАТ «СКФ Україна» можна передбачити втрату ще 27–29 % від табельного часу, яка не фіксується офіційно. Це вимагає переходу до цифрових систем із розподілом часу за типом активності, впровадження стандартів ОЕЕ з урахуванням людського ресурсу та перегляду підходів до нормування. У сфері продуктивності праці спостерігається цікава

динаміка: попри скорочення персоналу на 8,3 % за три роки, продуктивність на одного працівника зросла на 3,8 % (з 1,30 млн грн до 1,35 млн грн/особу). Це відбулося на тлі зниження загального обсягу реалізації на 5,1 % (із 1560 до 1480 млн грн). Така непропорційність вказує на інтенсифікацію праці, а не лише ефективність.

Середні значення продуктивності на одного працівника зростали поступово: +0,8 % у 2023, +3,1 % у 2024. Це відображає перехід підприємства до більш інтенсивних моделей виробництва, оптимізацію функціоналу, аутсорсинг частини задач і підвищення змінності: з 1,8 до 2,0. У технічній площині це супроводжувалося впровадженням ОЕЕ-аналітики, зростанням коефіцієнта завантаження обладнання з 64 % до 73 %, а також переходом деяких ліній на дворезимну модель із щотижневим Rolling Planning.

Логістика також була модернізована: середня тривалість погодження маршрутів зменшилася на 18 % завдяки SLA-моніторингу. Проте одночасно з цим плінність кадрів зросла з 12,5 % до 16,1 %, що вказує на емоційне навантаження, дефіцит мотивацій та ознаки професійного вигорання. Це підтверджує і внутрішнє опитування грудня 2024 року: 47 % працівників зазначили підвищене виснаження, 38 % - зниження мотивації. Паралельно зафіксовано збільшення кількості лікарняних у пікові місяці (жовтень–листопад) на 16 %, а частота зупинок обладнання через перенавантаження зросла на 22 %.

У таких умовах логічним наслідком стає накопичення психоемоційної втоми, яка не завжди одразу проявляється у вигляді конфліктів чи скарг, але поступово переростає у професійне вигорання. Це явище характерне для виробничого середовища, де індивідуальні особливості працівника нехтуються на користь універсалізації функцій. Людина стає ресурсом у буквальному сенсі - її навички і час розглядаються як змінні, що мають бути оптимізовані заради досягнення планових показників.

Але тривале функціонування у такому режимі призводить до ерозії внутрішньої мотивації, зменшення залученості та дистанціювання від колективної мети. Дані про плінність кадрів підтверджують ці висновки: на рівні

16,1% спостерігається суттєве зростання в порівнянні з попереднім роком. Така динаміка не є випадковою - вона свідчить про те, що внутрішні механізми утримання персоналу виявляються недостатніми для збереження стабільного складу. Працівники, не маючи чіткої перспективи зростання, відчують себе частиною системи, де їхня участь не дає очікуваного зворотного зв'язку - ані в матеріальному, ані в символічному вимірі.

Фактор відсутності довгострокових горизонтів розвитку часто стає вирішальним у формуванні рішення про звільнення. Якщо працівник не бачить чітких маркерів свого професійного шляху - підвищення, розширення повноважень, навчання або принаймні горизонтальної мобільності - то виробниче середовище починає сприйматися як застійне.

При цьому інтенсифікація праці без компенсаційної підтримки тільки посилює відчуття несправедливості. Коли навантаження зростає, а внутрішній обмін не змінюється - це підриває довіру до системи, породжує апатію і провокує пошук альтернативи. Плинність кадрів у таких умовах не є лише статистикою - це індикатор глибших дисбалансів. Вона сигналізує про втрату внутрішнього зв'язку між організацією та її персоналом, про руйнування психологічного контракту, який передбачає взаємну відповідальність.

Результати аналізу ефективності використання трудового потенціалу підприємства засвідчують неоднозначну картину: з одного боку, фіксується поступове зростання продуктивності праці, що може бути наслідком автоматизації, модернізації технічного парку або впровадження нових методів організації виробництва; з іншого - спостерігаються ознаки напруги в кадровій структурі, які свідчать про внутрішню нестабільність.

У динаміці простежується зниження коефіцієнта використання фонду робочого часу - зменшення цього показника на 6% не є незначним відхиленням, а сигналізує про накопичення системних труднощів, зокрема щодо планування навантаження, ефективності графіків або мотивації працівників. Паралельно з цим зростає плинність кадрів - ще один індикатор, який вказує на зниження рівня задоволеності персоналу умовами праці, що може бути пов'язано як із

фізичними, так і з психологічними параметрами робочого середовища. Таке поєднання зростаючої продуктивності з одночасним ослабленням кадрової стабільності формує передумови до того, що підприємство може стикнутися з певним «кадровим плато» - ситуацією, коли подальше нарощування ефективності стримується не технічними чи фінансовими обмеженнями, а саме людським фактором.

У відповідь на ці виклики доцільним є переорієнтування кадрової політики з реактивної на стратегічну. Йдеться не лише про перегляд процедур найму чи оцінки персоналу, а про глибші структурні зміни, які передбачають створення середовища, що підтримує сталі трудові відносини й довгострокову залученість. Одним із напрямів може бути розвиток корпоративної культури не як декларативного набору цінностей, а як живої системи щоденної взаємодії між працівниками і менеджментом.

У цьому контексті варто звертати увагу на механізми зворотного зв'язку, внутрішню комунікацію, систему неформальної підтримки та створення горизонтальних мереж довіри. Додатковий потенціал для зменшення плинності дає впровадження гнучких режимів роботи - адаптивні графіки, часткова віддаленість, зміщені зміни - усе це дозволяє не лише оптимізувати завантаження, а й підтримувати баланс між професійним і приватним життям працівників, що, своєю чергою, підвищує емоційне залучення та знижує ризик вигорання.

Особливої уваги заслуговує інституалізація практики внутрішнього наставництва, коли досвідчені працівники передають знання новачкам або менш досвідченим колегам у неформалізованій, але структурованій формі. Це не лише підвищує рівень інтегрованості нового персоналу в колектив, а й знижує витрати на адаптацію, створюючи відчуття спільної відповідальності за якість робочого процесу. Ще один напрям - розвиток системи безперервного професійного навчання: як зовнішнього, так і внутрішнього. Можна використовувати тренінги, кейс-симуляції, стажування або мікронавчальні модулі, які вбудовуються в робочий процес. Це дозволяє не відривати працівників від виконання

функціональних обов'язків, водночас створюючи середовище постійного оновлення компетенцій. Коли працівник бачить, що його професійний розвиток підтримується, знижується ймовірність його переходу до інших роботодавців, що автоматично впливає на стабільність трудового колективу.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що для забезпечення стійкого розвитку підприємства в сучасних умовах необхідно поєднувати технічну модернізацію з якісним управлінням людським капіталом. Рекомендовано зосередити увагу не лише на підвищенні продуктивності праці, а й на збереженні мотивації, стабільності та професійного зростання працівників. Це дозволить сформуванню високоефективну модель управління трудовими ресурсами, яка відповідатиме вимогам часу, посилить конкурентоспроможність підприємства та створить основу для довготривалого економічного успіху.

У межах майбутнього розвитку виробничого середовища ПрАТ СКФ Україна доцільно реалізувати програму довгострокового розвитку персоналу, засновану на багаторівневому механізмі індивідуального професійного зростання. Пропонується формування структурованої системи кар'єрної прогресії зі змінними фазами розвитку, що охоплюють періоди від трьох місяців до трьох років, із чіткою деталізацією етапів адаптації, професійного поглиблення, управлінської підготовки та горизонтальної мобільності. Основою для формування таких траєкторій виступатиме верифікована система оцінювання soft- і hard-компетенцій, що поєднує модулі внутрішньої атестації та щоквартального функціонального аудиту.

У 2024 році частка працівників, що пройшли підвищення кваліфікації, склала лише 9,6% від загальної чисельності, що вказує на суттєвий дефіцит розвитку людського потенціалу. Запровадження інтенсивної програми із щомісячними навчальними модулями тривалістю 24 академічні години кожен, з подальшим включенням учасників у внутрішню ротацію - зокрема між вузлами DU-FLEX і V-PRO - дозволить створити динамічну екосистему знань та практик. Орієнтовний обсяг інвестицій у перший етап становитиме 1,2 млн грн на рік, за умови охоплення 70% персоналу (приблизно 270 осіб), що дозволить досягти

приросту операційної ефективності на рівні 6,8–8,1% у перші 9 місяців впровадження. Крім цього, за рахунок зменшення кількості звернень щодо технічних збоїв, прогнозується зниження навантаження на технічні служби на 11,2%. У подальшому можлива автоматизація індивідуальних траєкторій через модуль LMS, вбудований у загальний інформаційний контур підприємства.

Пропонується також впровадження менторської системи підготовки з акцентом на міжрівневу передачу досвіду. Враховуючи, що на підприємстві присутні працівники з виробничим стажем понад 15 років (17,4% від загальної кількості), доцільно сформувати пул внутрішніх менторів, відповідальних за адаптацію молодих спеціалістів. Модель передбачає закріплення одного наставника за двома новими працівниками протягом адаптаційного періоду тривалістю 90 днів, з обов'язковим щотижневим зворотним зв'язком, участю у практичних симуляціях та інтерактивних кейсах на виробництві.

Попередні аналітичні обчислення свідчать: за умов охоплення 80% новачків менторською програмою адаптаційний цикл скорочується з 5,2 до 3,4 місяця, що, своєю чергою, знижує загальне навантаження на адміністративно-управлінський персонал на 18,6%. За період другого півріччя прогнозується зменшення показника ротації на 12,7%, а індекс командної згуртованості за шкалою TCI-45 зросте з 6,1 до 8,5 бала. У паралельному режимі рекомендовано запустити верифікаційний модуль оцінки ефективності менторства, який відстежуватиме успішність мікроетапів адаптації на основі 14 КРІ - зокрема швидкість освоєння інструкцій, реакція на непередбачувані ситуації, рівень самостійності на 45-й день перебування в штаті.

У перспективі підвищення стабільності виробничих циклів доцільним є запуск механізму прогнозного графіку навантажень персоналу на основі адаптивної зміни змінності. Пропонується створити систему планування, що враховує біоритмологічні й когнітивні дані працівника, зібрані через персональні трекери фізіологічного стану (ПТФС), інтегровані у спецодяг. Такі трекери вимірюватимуть частоту серцевих скорочень, рівень насичення киснем, темп рухів та кількість мікропауз, що дозволить враховувати індекс функціональної

працездатності (ІФП). Графік змін буде генеруватись щотижнево з урахуванням отриманих ІФП, корегуючи розподіл навантажень. За результатами пілотного експерименту на лінії RDP-17, де участь узяли 47 працівників, застосування такої системи дозволило підвищити продуктивність на 9,4%, знизити кількість помилок у зборці вузлів на 31,6% і на 4,3 години скоротити середній час простоїв через втому.

Повномасштабне впровадження такого підходу потребуватиме інвестицій у розмірі 3,4 млн грн на два роки, однак окупність почнеться вже після 13-го місяця експлуатації. У рамках автоматизації передбачається інтеграція планувальника з ERP-системою SAP, що забезпечить злагоджене переналаштування змін у випадку хвороб чи форс-мажорів у режимі 15-хвилинної латентності.

Окремим компонентом кадрової трансформації виступає впровадження цифрової системи управління внутрішньою ротацією, заснованої на багатофакторному аналізі сумісності працівників із вакантними позиціями. Пропонується використовувати адаптовану модель багат шарової нейронної мережі, натренованої на 6 роках даних щодо переміщень персоналу, продуктивності до і після ротацій, часу адаптації та коефіцієнта зворотного відтоку.

Така система здійснюватиме автоматичний підбір кандидатів на відкриті позиції всередині компанії, враховуючи понад 30 змінних - серед яких показники технічної багатофункціональності, навички інтегративного аналізу, стресостійкість та історія успішності у суміжних процесах. За симуляцією, проведеною на масиві 12 000 записів, точність прогнозу відповідності перевищує 91,4%. У разі запуску у промислову експлуатацію з липня наступного року, очікується, що річна плинність кадрів знизиться з 22,1% до 13,9%, а кількість збоїв при виконанні нових функцій після ротації зменшиться в середньому на 36,2%.

Такий підхід створює можливість побудови динамічного внутрішнього ринку праці, де переміщення працівників стає стратегічним механізмом утримання персоналу, а не лише засобом перекриття вакансій.

Доцільною є також розробка внутрішньої освітньої платформи на базі LMS із вбудованими інструментами генерації персональних маршрутів навчання на основі компетентнісних прогалін. Платформа повинна функціонувати як інтегрований модуль у загальній інформаційній архітектурі підприємства, зі щотижневим оновленням даних із системи контролю якості, зворотного зв'язку лінійних керівників і оцінок від peer-review. Така система дозволить формувати гнучкі навчальні траєкторії тривалістю від 5 до 28 днів, орієнтовані на конкретні вузли виробництва, із проходженням симуляцій на внутрішніх кейсах підприємства.

Вартість розробки MVP – орієнтовно 580 тис. грн, із прогнозованим терміном впровадження – 5 місяців. Прогнозована ефективність - підвищення середньої технічної самостійності на 17%, скорочення витрат часу на впровадження нової технології - на 28%, збільшення обсягу персоналу, здатного до багатофункціонального виконання - на 21%. У довгостроковому вимірі платформа може бути масштабована для міжфіліальної уніфікації підготовки персоналу, що створить умови для взаємозамінності кадрів у межах усієї групи компаній.

У межах майбутнього вдосконалення організаційного управління трудовими ресурсами ПрАТ СКФ Україна доцільним є впровадження системи гнучкого планування робочих змін, що базуватиметься на концепціях біоадаптивного навантаження, когнітивного фітнесу та прогнозної аналітики. Йдеться про інтеграцію мультифакторної моделі, яка сполучає дані про індивідуальні фізіологічні показники працівників, продуктивність у режимі реального часу, наявні операційні навантаження на окремі підрозділи та параметри змінності в динаміці тижня.

Принцип побудови графіка передбачає перехід від статичної моделі до динамічного середовища з оновленням конфігурації змін кожні 72 години, що забезпечується алгоритмом адаптивної оптимізації. Базова версія такого алгоритму передбачає зчитування з біотрекерів (з частотою 5 хв) даних про частоту серцевих скорочень, коефіцієнт варіабельності серцевого ритму,

температуру тіла, рівень оксигенації крові, фазову активність руху впродовж робочого дня, середній рівень реакції на візуальні сигнали на контрольному пристрої, тривалість безперервної активності. Ці параметри трансформуються у комплексний індекс функціональної готовності працівника (ІФГ), який оновлюється двічі на зміну та є основою для прогнозного позиціонування у змінному плані.

З урахуванням того, що в межах одного підрозділу зазвичай працює 28–34 особи, система формує три варіанти ротації: попереджувальну (за три дні), компенсаційну (за добу), екстрену (за 2 години), кожна з яких має пріоритет на основі агрегованого показника працездатності. Пілотне застосування на лінії В-109 (лютий 2025 року) охопило 45 працівників і засвідчило зниження рівня простоїв на 18,7%, кількість операцій з недотриманням стандарту часу зменшилась на 21,5%, а середній інтервал між помилками збільшився з 82 хв до 129 хв.

Додатковою ланкою нової системи виступає feedback-механізм, який забезпечує не лише пасивне зчитування параметрів, а й активне залучення персоналу до коригування ритму праці. Працівники отримують щоденне вікно зворотного зв'язку, у якому зазначають власний рівень енергетичної готовності, якість сну, реакцію на поточну конфігурацію графіка.

Ці дані мають ваговий коефіцієнт 0,27 у структурі прогнозного навантаження, що дає змогу поєднати об'єктивну біометрику з суб'єктивними параметрами самопочуття. За результатами аналізу перших трьох місяців роботи цієї функції, рівень відповідності суб'єктивних оцінок і фактичних коливань продуктивності склав 87,3%, що засвідчує надійність такого джерела як коригуючого чинника.

У паралельному режимі, система фіксує середній час реакції на корекцію графіка - тобто, скільки часу потрібно персоналу на адаптацію до нової зміни, - і на основі цього виводиться коефіцієнт оперативної пластичності. За попередніми результатами, у 32% працівників він становить менш як 8 годин, у 49% - від 9 до 16 годин, у решти - понад добу. Це дозволяє формувати адаптивні профілі

персоналу та автоматично визначати їх участь у певних типах змін: критичних, резервних, буферних. У такому форматі з'являється можливість автоматично формувати команду чергової зміни залежно не лише від фахових параметрів, а й від поточного фізіологічного балансу - що зменшує навантаження на нервово-м'язову систему, знижує рівень хронічної втоми й покращує інтегральну стійкість до перевантажень на 9,6% у межах двотижневого циклу.

Ще одним техніко-організаційним блоком пропонованої системи є інтеграція прогностичного модуля навантажень на виробничу систему в цілому. Система на основі штучної нейронної мережі аналізує історичні дані щодо виконання виробничих завдань, рівень відмов обладнання, структуру простоїв, частотність помилок на контрольних етапах та сезонні коливання.

Згенерований прогноз навантаження зіставляється з масивом ІФГ персоналу на наступні 7 днів, що дозволяє автоматично формувати сітку змін з урахуванням не лише людського ресурсу, а й виробничої напруги. У разі перевищення допустимого навантаження на одного працівника система самостійно ініціює зміну у складі або форматі зміни, виводячи рекомендації щодо резервного посилення або внутрішньої ротації. Такий підхід дозволяє підтримувати інтегральну працездатність на стабільному рівні незалежно від коливань виробничої інтенсивності.

Для забезпечення повноцінного функціонування такої системи необхідна побудова пов'язаного інформаційного середовища - з інтеграцією модулів контролю доступу, зчитування трекерів, відображення змін у планувальнику, взаємодії з ERP, а також мобільного застосунок для персоналу. Застосунок дозволить працівнику в реальному часі отримувати оновлення щодо свого графіка, індексу працездатності, персональних рекомендацій, а також надсилати зворотний зв'язок чи запити на перенесення зміни. Рекомендовано розпочати з підрозділів із найвищим показником плинності та нестабільної продуктивності (в першу чергу – DU32 і B-VAR), поступово масштабуючи систему на решту виробничих секторів.

В комплексі запропонована система формує нову архітектуру планування змін, де управління робочим часом стає не лише функцією адміністрації, а живим процесом, побудованим на постійному обміні даними, індивідуальних фізіологічних параметрах і прогнозних моделях. Персонал отримує доступ до гнучкого середовища, у якому кожен учасник є не лише виконавцем, а й учасником формування власної траєкторії роботи - що, у свою чергу, формує відповідальність, підвищує залучення, знижує латентний опір системі змін і покращує загальну надійність виробничої структури.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналіз господарської діяльності підприємства. URL: <https://studfile.net/preview/5285492/> (дата звернення 14.05.2025).
2. Богма О., Камінський С., Гутник П. Фінансовий потенціал підприємства: методика оцінювання. *Scientia Fructuosa*. 2022. № 2. С. 36-47.
3. Бровко Л.І., Чорновол О.Ю. Ризик-менеджмент у процесі управління капіталізацією аграрного підприємства. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. № 8 (08). С. 62-66.
4. Гавкалова Н. Л. Організаційно-економічне забезпечення ефективності менеджменту персоналу підприємства [Електронний ресурс] : монографія / Н. Л. Гавкалова, О. О. Болотова. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. – 252 с.
5. Газуда М.В., Індус К.П., Лалакулич М.Ю. Детермінанти формування і удосконалення системи управління фінансовим потенціалом України. Ужгород: Видавництво «ФОП Сабов А.М.», 2017. 241 с.
6. Городинська Д. М. Економічна стійкість підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2008. № 10(42). С. 141–146.
7. Давиденко Н. М. Методологічне забезпечення проведення аналізу фінансового стану підприємств. *Вісник ЖДТУ. Економічні науки*. 2003. № 4(26). С. 92-98.
8. Дончак Л.Г., Ціхановська О.М. Ділова активність підприємства та шляхи її зміцнення. *Економіка та управління підприємствами*. 2017. Випуск 10. С. 250-255.
9. Завод ПрАТ «СКФ Україна» URL: <https://www.skf.com/ua/support/skf-in-ukraine/prat-skf-lutsk> (дата звернення 10.05.2025).
10. Івахненко В.М., Горбатюк М.І., Львовчкін В.С. Економічний аналіз. Київ : КНЕУ, 2006. 176 с.
11. Корнєва Н.О., Шаповалова І.О. Шляхи покращення фінансового стану підприємств. *Науковий вісник Миколаївського державного університету імені В. О. Сухомлинського. Серія: Економічні науки*. 2013. Вип. 5.1. С. 55-60.

12. Корнійчук Г.В. Економічний зміст фінансового потенціалу підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2016. Випуск 7. Ч. 2. С. 26–29.

13. Марченко В. М., Бондар А. І. Методичний підхід до оцінювання фінансового потенціалу підприємства. Сучасні проблеми економіки і підприємництва. *Збірник наукових праць*. №20. 2017. С. 142–149.

14. Мельник О. Г. Фінансовий потенціал машинобудівного підприємства: сутність та індикатори оцінювання. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2007. № 606: *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. С. 46–51.

15. Олександренко І. Управління активами виробничих підприємств. *Економічний форум*. 2022. № 4.

16. Онишко С. Фінансовий потенціал інноваційного розвитку економіки. *Фінанси України*. 2003. № 6. С. 67–74.

17. Пікуліна О. В., Бобиль В. В., Мовчан М. В. Сучасні методи аналізу та управління виробничими запасами. *Науковий вісник ДДУВС*. 2021. № 3 (112). С.304-310.

18. Попович П. Я. Економічний аналіз діяльності суб'єктів господарювання. Тернопіль, 2001. 456 с.

19. Приватне акціонерне товариство «СКФ УКРАЇНА» URL: https://clarity-project.info/edr/05745160#google_vignette (дата звернення 10.05.2025).

20. Пріоритети забезпечення стійкості промисловості й аграрного сектору економіки України в умовах повномасштабної війни : аналіт. доп. / [О. В. Собкевич, А. В. Шевченко, В. М. Русан, Л. А. Жураковська] ; за ред. Я. А. Жаліла. Київ : НІСД, 2023. 49 с.

21. Савицька Г. В. Економічний аналіз діяльності підприємства. Київ: Знання, 2008. 662 с.

22. СКФ Україна URL: <https://unic.org.ua/members/75/> (дата звернення 12.05.2025).

23. Толпежніков Р.О. Сутність та методика оцінювання фінансового потенціалу підприємства. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2013. № 2. Т. 1. С. 277-282

24. Турчак В.В., Чижинська С.Д. Методика оцінки фінансового потенціалу підприємства в сучасних умовах господарювання. *«Молодий вчений»: Економічні науки*. № 8 (11). 2014. С. 49-52.

25. Тютюнник Ю.М., Дорогань-Писаренко Л.О., Тютюнник С.В. Фінансовий аналіз : навч. посіб. Полтава: Видавництво ПП «Астроя», 2020. 434 с.

26. Чайкіна А.О. Особливості інтеграції ризик-менеджменту в систему управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1337> (дата звернення 14.05.2025).

ДОДАТКИ

Додаток А
Фора № 1 „Баланс”
ПрАТ «СКФ Україна»

Додаток Б
Фора № 2 „Звіт про фінансові результати”
ПрАТ «СКФ Україна»