

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІСОТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ

Навчально-науковий інститут бізнесу, менеджменту та маркетингу

Кафедра менеджменту

ДИПЛОМНА РОБОТА
бакалавра

на тему: «Менеджмент кадрового потенціалу
(за матеріалами приватного підприємства «ЕРА-ЛІС»)»

«Human resources management
(based on the materials of private enterprise "ERA-LIS")»

Виконав

студент гр. МОз-41

Заплатинський Т.М.

(підпис)

(прізвище, ініціали)

Науковий керівник

Муравйов Ю.В.

(підпис)

(прізвище, ініціали)

Рецензент

Клим Н.М.

(підпис)

(прізвище, ініціали)

Львів – 2025 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІСОТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ

Навчально-науковий інститут
Кафедра
Освітньо-кваліфікаційний рівень
Спеціальність
Освітня програма

бізнесу, менеджменту та маркетингу
менеджменту
бакалавр
073 «Менеджмент»
Менеджмент організацій і адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувачка кафедри менеджменту

_____ к.е.н., доцент Максимець О.В.

“ _____ ” _____ 2025 р.

ЗАВДАННЯ

НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА Заплатинського Тараса Михайловича

(прізвище, ім'я, по-батькові)

1. Тема роботи: «Менеджмент кадрового потенціалу
(за матеріалами приватного підприємства «ЕРА-ЛІС»)»

Керівник дипломної роботи: Муравйов Юрій Володимирович, к.е.н., доцент
(прізвище, ім'я, по-батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Затверджена наказом по університету від «28» лютого 2025 р. № С-154

2. Термін подання студентом роботи: «10» червня 2025 р.

3. Вихідні дані до дипломної роботи наукова та навчально-методична література з питань управління персоналом та формування кадрового потенціалу, результати роботи ПП «».

4. Зміст пояснювальної записки (розділи, які потрібно розробити):

Розділ 1. Працівники як основа підприємства та його управлінської діяльності.

Розділ 2. Аналіз господарської та фінансової діяльності ПП «ЕРА-ЛІС».

Розділ 3. Формування якісного кадрового потенціалу

5. Перелік графічного матеріалу: 1. Тема, мета та завдання роботи. 2. Склад ресурсів підприємства. 3. Структура трудових ресурсів. 4. Основні показники ПП «ЕРА-ЛІС». 5. Аналіз праці та заробітної праці. 6. Акт приймання продукції 7. Висновки та рекомендації.

6. Консультанти дипломної роботи, із зазначенням розділів, що стосуються їх:

Розділ	Консультанти	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв

7. Дата видачі завдання « 28 » « лютого » 2025 року.

Науковий керівник

_____ (підпис)

Муравйов Ю.В.

_____ (прізвище, ініціали)

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту	Термін виконання етапів проекту	Примітка
1.	Опрацювання інформаційних джерел	28.02.2025 – 16.03.2025	виконано
2.	Написання теоретичного розділу	17.03.2025 – 06.04.2025	виконано
3.	Аналіз та характеристика діяльності та специфічних аспектів роботи ПП «ЕРА-ЛІС»	07.04.2025 – 20.04.2025	виконано
4	Аналіз та особливості управління підприємством та персоналом суб'єкта господарювання	21.04.2025 – 04.05.2025	виконано
5.	Формування управлінських пропозицій щодо покращення кадрового потенціалу ПП «ЕРА-ЛІС»	05.05.2025 – 18.05.2025	виконано
5.	Формування узагальнень та висновків, перевірка роботи на наявність академічного плагіату	26.05.2025 – 01.06.2026	виконано
6.	Оформлення пояснювальної записки до дипломної роботи. Підготовка до рецензування.	02.06.2025 – 05.06.2025	виконано
7.	Підготовка доповіді до захисту бакалаврської роботи	06.06.2025 – 10.06.2025	виконано

Студент _____ (підпис)

Заплатинський Т.М.

Керівник роботи _____ (підпис)

Муравйов Ю.В.

АНОТАЦІЯ

У дипломній роботі досліджено особливості управління кадровим потенціалом на прикладі приватного підприємства «ЕРА-ЛІС». Актуальність теми зумовлена необхідністю ефективного використання трудових ресурсів у сучасних умовах розвитку підприємництва. Робота охоплює аналіз існуючої кадрової політики підприємства, оцінку кваліфікаційного рівня персоналу, а також виявлення резервів для підвищення продуктивності праці.

На основі отриманих результатів запропоновано шляхи покращення управління формуванням кадровим потенціалом, з урахуванням специфіки діяльності підприємства та актуальних ринкових тенденцій.

Практичне значення роботи полягає у розробці рекомендацій щодо вдосконалення системи управління персоналом, що можуть бути впроваджені в діяльність ПП «ЕРА-ЛІС» для забезпечення його стабільного розвитку та конкурентоспроможності.

Ключові слова: персонал, кадровий потенціал, управління персоналом, кадрова політика, мотивація персоналу.

Робота виконана на 73 сторінках друкованого тексту. Містить 20 таблиць, 18 графіків, діаграм, 32 джерела інформації, додатки.

ANNOTATION

This thesis investigates the peculiarities of human resources management on the example of the private enterprise “ERA-FOREEST”. The relevance of the topic is due to the need for efficient use of labor resources in the current conditions of business development. The work includes an analysis of the existing personnel policy of the enterprise, an assessment of the qualification level of personnel, as well as the identification of reserves for increasing labor productivity.

On the basis of the obtained results, the ways to improve the management of human resources formation are proposed, taking into account the specifics of the enterprise and current market trends.

The practical significance of the work lies in the development of recommendations for improving the personnel management system, which can be implemented in the activities of PE “ERA-FOREEST” to ensure its stable development and competitiveness.

Keywords: personnel, personnel potential, personnel management, personnel policy, personnel motivation.

The work is executed on 73 pages of printed text. It contains 20 tables, 18 graphs, diagrams, 32 sources of information, and appendices.

ЗМІСТ

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ПРАЦІВНИКИ ЯК ОСНОВА ПІДПРИЄМСТВА ТА ЙОГО УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

1.1.	Структура потенціалу підприємства.....	8
1.2.	Трудові ресурси України, їх аналіз.....	11
1.3.	Особливості демографічної ситуації в нашій державі.....	21

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ТА ФІНАНСОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПП «ЕРА-ЛІС»

2.1.	Загальна характеристика та особливості діяльності ПП «ЕРА-ЛІС».....	27
2.2.	Аналіз результатів діяльності ПП «ЕРА-ЛІС».....	31
2.3.	Персонал приватного підприємства, його аналіз.....	42

РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ ЯКІСНОГО КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ

3.1.	Застосування методів мотивації персоналу для підвищення продуктивності праці.....	51
3.2.	Стимулювання робітників за працю вище встановлених норм та нормативів.....	55
3.3.	Напрями покращення кадрового потенціалу виробничих деревообробних підприємств.....	63

ВИСНОВКИ

ДЖЕРЕЛА ІНФОРМАЦІЇ

ДОДАТКИ

ВСТУП

У сучасних умовах динамічного розвитку економіки та посилення конкуренції на ринку особливої ваги набуває ефективне управління персоналом підприємства. Людські ресурси, без перебільшення, є основною рушійною силою будь-якої організації, адже саме від рівня кваліфікації, мотивації та залученості працівників залежить успішність діяльності суб'єкта господарювання. У зв'язку з цим особливу актуальність набуває питання раціонального менеджменту кадрового потенціалу, що передбачає не лише облік чисельності працівників, а й глибоке розуміння їхнього професійного потенціалу, особистих якостей та перспектив розвитку.

Приватне підприємство «ЕРА-ЛІС», як представник малого і середнього бізнесу, функціонує в умовах обмежених ресурсів, що вимагає зваженого та продуманого підходу до управління персоналом. Це особливо відчувається сьогодні, коли підприємства відчувають гостру потребу у кваліфікованому персоналу і дуже «болюче» реагують через кількісні та структурні зміни працівників через мобілізацію та міграцію населення.

Підвищення ефективності використання кадрового потенціалу є не лише питанням підвищення прибутковості, але й запорукою стабільного функціонування та подальшого зростання. Успішна реалізація стратегічних цілей підприємства можлива лише за умови побудови гнучкої системи управління кадрами, орієнтованої на розвиток компетентностей, адаптивність і професійне зростання працівників.

Метою цієї дипломної роботи є дослідження існуючої системи управління та формування кадрового потенціалу ПП «ЕРА-ЛІС», виявлення її сильних і слабких сторін, а також розробка практичних рекомендацій щодо її вдосконалення.

Для досягнення поставленої мети передбачено виконання таких **завдань**:

- аналіз теоретичних засад менеджменту персоналу;
- оцінка кадрового складу підприємства;
- вивчення ефективності кадрової політики;

- виявлення резервів для покращення управління кадровим потенціалом.

Об'єктом для бакалаврського дослідження обране приватне підприємство «ЕРА-ЛІС».

Предметом дослідження виступає процес управління персоналом на підприємстві через методи та інструменти формування й розвитку кадрового потенціалу.

У роботі використано сучасні підходи до аналізу управлінських процесів, що дозволяє обґрунтувати доцільність запропонованих заходів з оптимізації кадрової роботи на прикладі конкретного підприємства.

Актуальність теми зумовлена необхідністю системного підходу до управління людськими ресурсами, особливо у малих приватних підприємствах, які змушені швидко реагувати на зміни ринкового середовища та одночасно ефективно використовувати наявний персонал. Отже, дослідження менеджменту кадрового потенціалу ПП «ЕРА-ЛІС» є важливим як з наукової, так і з прикладної точки зору.

РОЗДІЛ 1. ПРАЦІВНИКИ ЯК ОСНОВА ПІДПРИЄМСТВА ТА ЙОГО УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

1.1. Структура потенціалу підприємства

Потенціал підприємства це ті позитивні зміни, що очікують його у майбутньому при умові виконання ним певних дій. Потенціал підприємства складає його основу для майбутнього його існування і є достатньо актуальними у дослідженнях науковців [1-21].

Особлива роль у цьому аспекті покладається на менеджмент, вмiле управління можливостями підприємства.

Менеджмент потенціалу підприємства – це комплекс заходів, спрямованих на ефективне використання всіх ресурсів компанії для досягнення стратегічних цілей, підвищення конкурентоспроможності та стійкого розвитку.

Досить часто потенціал підприємства ототожнюють з наявними, чи потенційними ресурсами підприємства.



Рис. 1.1. Склад ресурсів підприємства

У свою чергу потенціал підприємства складається з:

1. Виробничий потенціал

- Основні засоби (обладнання, технології, виробничі потужності).
- Організація виробничих процесів (оптимізація, модернізація).
- Інноваційний розвиток (автоматизація, цифровізація).

1.2. Трудовий потенціал

- Кваліфікація персоналу (професійний рівень, досвід).
- Організація роботи (мотивація, продуктивність, корпоративна культура).
- Плинність кадрів (утримання працівників, розвиток талантів).

1.3. Фінансовий потенціал

- Власні та залучені кошти.
- Інвестиції, кредитні ресурси.
- Фінансова стійкість та ліквідність.

1.4. Інноваційний та технологічний потенціал

- Впровадження новітніх технологій.
- Науково-дослідні розробки.
- Захист інтелектуальної власності.

1.5. Маркетинговий потенціал

- Дослідження ринку (аналіз попиту, конкурентів).
- Брендинг та реклама.
- Клієнтські зв'язки, партнерство.

Особливої уваги заслуговує глибинний аналіз трудового потенціалу.

Трудовий потенціал підприємства включає такі компоненти:

- Кваліфікаційний рівень персоналу: освіта, досвід, наявність спеціальних навичок.
- Віковий склад працівників: баланс молодих і досвідчених працівників.
- Мотиваційний аспект: рівень задоволеності роботою, матеріальне та нематеріальне стимулювання.
- Плинність кадрів: рівень стабільності персоналу, причини звільнень.
- Здоров'я та працездатність: вплив умов праці на фізичний стан працівників.

Для глибокого аналізу трудового потенціалу використовуються такі методи:

- Статистичний аналіз (збір та обробка даних щодо чисельності персоналу, середнього стажу, зарплатного фонду).
- SWOT-аналіз (визначення сильних та слабких сторін, можливостей і загроз).
- Оцінка ефективності використання трудових ресурсів (аналіз продуктивності, коефіцієнта використання робочого часу).
- Анкетування та інтерв'ювання персоналу (виявлення рівня задоволеності, мотивованості, проблем у колективі).

У процесі аналізу трудового потенціалу виявляється низка проблем:

- Висока плинність кадрів через низьку заробітну плату та недостатній соціальний пакет.
- Дефіцит кваліфікованих кадрів у сфері деревообробки.
- Незадовільні умови праці (шум, запиленість, фізичні навантаження).
- Низький рівень автоматизації процесів, що впливає на продуктивність.

Для вирішення проблем, що виникають мають бути прийняті досить виважені рішення щодо:

- Можливого підвищення заробітної плати та покращення соціальних гарантій.
- Запровадження програм навчання та підвищення кваліфікації для працівників.
- Поліпшення умов праці (сучасні витяжні системи, засоби індивідуального захисту).
- Впровадження автоматизованих систем для зменшення фізичного навантаження на працівників.

Глибинний аналіз трудового потенціалу деревообробного підприємства дозволяє виявити основні проблеми та знайти ефективні шляхи їх вирішення. Інвестування у кадровий потенціал та покращення умов праці сприятиме підвищенню продуктивності та конкурентоспроможності підприємства.

1.2. Трудові ресурси України, їх аналіз

Фундаментом процвітання будь-якої країни є її населення. Заможність суспільства безпосередньо зумовлена низкою факторів **соціально-економічної динаміки**, зокрема швидкістю економічного зростання, рівнем продуктивності та конкурентоспроможності економічного середовища, особливостями демографічної структури домогосподарств, дієвістю ринків праці та стійкістю суспільно-політичних інститутів. Розглядаючи ці аспекти в Україні, бачимо, що одним з найбільш відчутних негативних наслідків є **дедалі більший розрив між Україною та європейськими країнами у створенні доданої вартості та, як наслідок, у доходах домогосподарств** (це наочно демонструє діаграма "ВВП на душу населення").

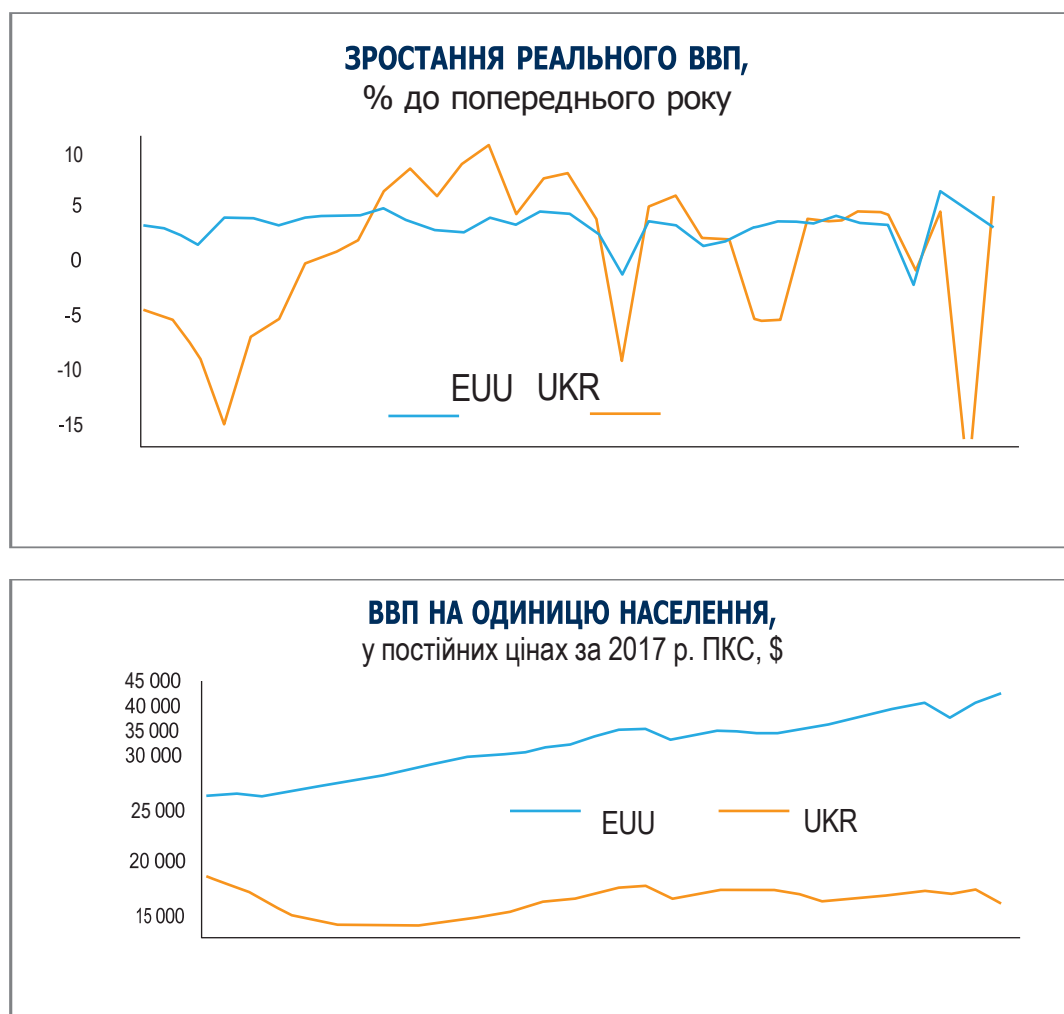


Рис. 1.2. ВВП на одиницю населення України

Однією з ключових характеристик соціально-економічного ландшафту України, що виникла внаслідок кризових потрясінь, є скорочення людського капіталу. Україна демонструє одні з найгірших у Європі показників динаміки населення, включно з трудовими ресурсами. Навіть протягом першого десятиліття успішного зростання після розпаду СРСР (до світової фінансової кризи), коли середньорічний приріст реального ВВП становив близько 7%, чисельність населення зменшувалася на 0,6% щороку. Це було спричинене, насамперед, низьким рівнем народжуваності, високою смертністю (що призводить до короткої очікуваної тривалості життя) та значним відтоком робочої сили, пов'язаним із недостатнім створенням умов для її утримання.

Варто зазначити, що європейські країни за останні десятиліття значно покращили показники тривалості життя. Це стало можливим завдяки підвищенню особистої матеріальної забезпеченості, значним державним інвестиціям у систему охорони здоров'я, впровадженню принципів здорового способу життя та іншим елементам соціальної політики. Сьогодні у більшості розвинених країн Європи очікувана тривалість життя при народженні перевищує 80 років.

Повертаючись до чинників, що визначають економічну динаміку, необхідно зробити загальне зауваження. У макроекономічному контексті розвитку та спроможності економіки важливою є дилема «споживачі-працівники», вирішення якої може мати суперечливі прояви. Так, зростання населення означає збільшення кількості споживачів, що стимулює сукупний попит і потенційно може провокувати інфляційні тенденції. Водночас, зростання чисельності працівників (зокрема за рахунок іммігрантів) може першочергово сприяти нарощуванню сукупної пропозиції, що може спричинити «перегрів» економіки. Обидві складові впливають на структуру ВВП (як за категоріями доходів, так і за кінцевим використанням), а також на його розподіл. Це, своєю чергою, визначає структуру та характер домогосподарств, частку середнього класу та інше.

У цьому контексті для сучасної України характерні більш тривожні суперечності та процеси. Уже сьогодні слід констатувати суттєве звуження ринкових структур, яке, ймовірно, продовжуватиметься, оскільки чисельність жителів країни буде значно меншою порівняно з періодом до повномасштабного вторгнення. Зменшення чисельності населення означає також зменшення сукупного споживання, а отже, потребуватиме зменшення пропозиції, тобто зменшення обсягів продажу, що для багатьох бізнесів може означати втрату доходів і прибутків.

Практично єдиним виходом із цієї ситуації має стати розширення інвестування в ефективні виробництва. Проте це саме по собі може обернутися суперечністю з необхідністю використання прибутків на збільшення оплати праці кваліфікованим працівникам [22-25].

Ключовим чинником економічного прогресу держави є її робоча сила, що формує людський капітал. Належний захист та примноження цього капіталу є визначальними умовами для оновлення України. Важливо розуміти, що до робочої сили не належать ті, хто з об'єктивних причин не може брати участь у виробничих процесах економіки, як-от діти, люди похилого віку, або особи з обмеженими можливостями.

Однак, існує ще одна категорія населення, яка перебуває поза межами робочої сили: це особи, які не шукають працевлаштування та не мають наміру працювати офіційно, іноді утворюючи специфічні соціальні групи. Хоча питання джерел їхнього існування є радше риторичним, найімовірніше, йдеться про людей, зайнятих у тіньовому секторі економіки (де оплата не проходить через фіскальні чи банківські рахунки) або тих, хто працює на тимчасових засадах без офіційної реєстрації.

В успішних та динамічних економічних системах, як правило, спостерігається тенденція до зростання робочої сили. Або ж у країні відбуваються системні трансформації, що стимулюють зростання попиту на працівників та помітне збільшення заробітної плати. Саме такі, часто суперечливі, процеси спостерігалися в Україні в середині 2010-х років.

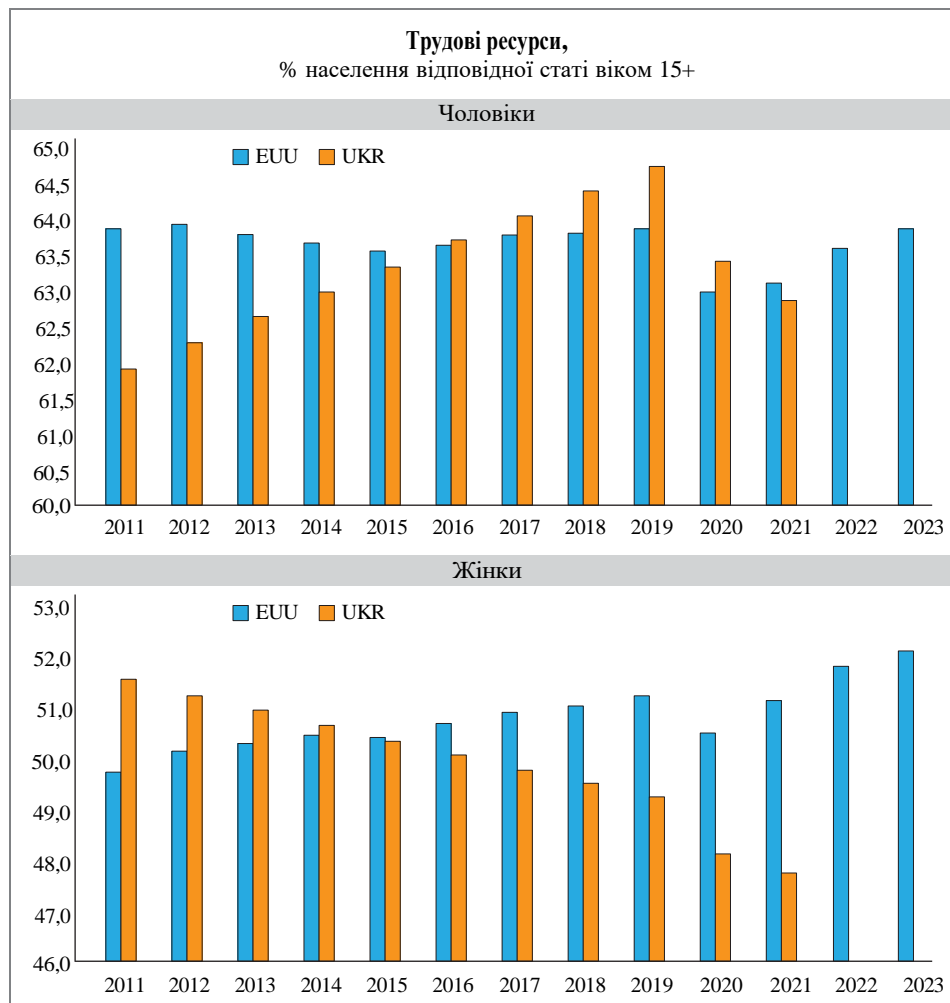


Рис.1.3. Структура трудових ресурсів за роками

В умовах несприятливої економічної ситуації масштаби **неформальної зайнятості** можуть стрімко збільшуватися, що посилює негативний вплив на соціальні можливості країни. Слід зазначити, що перехід до тіньової економічної діяльності часто зумовлений нездатністю державних органів ефективно вирішувати проблеми працевлаштування, соціального захисту, надмірної регуляції бізнес-середовища тощо.

Показовим прикладом у цьому контексті є Україна. Незважаючи на внутрішні та зовнішні виклики в період до пандемії COVID-19, обсяг робочої сили серед чоловіків демонстрував тенденцію до зростання. Все більша їхня частка переходила до **офіційного сектору**, сприяючи тим самим зменшенню тіньової економіки [26].

Структура трудових ресурсів охоплює такі категорії [27]:

1. **Економічно активне населення** – це сукупність зайнятих і безробітних громадян працездатного віку, які формують пропозицію робочої сили на ринку праці для виробництва товарів та послуг у певний період.

2. **Економічно неактивне населення** – це категорія осіб, які з різних причин не створюють пропозиції робочої сили на ринку праці.

Однією з відмінних рис українського ринку праці є помітно **нижчий рівень безробіття серед молоді** порівняно із середньоєвропейським показником, особливо серед молодих жінок. Це значною мірою пояснюється тим, що українська молодь починає трудову діяльність відразу після здобуття середньої освіти. Більше того, вже на третьому-четвертому курсах вищих навчальних закладів студенти часто "підробляють" на різних роботах, які не завжди пов'язані з їхньою майбутньою спеціальністю. Хоча це може негативно впливати на якість навчання, водночас це дає молодим людям можливість активніше інтегруватися у "велику економіку". Таким чином, для об'єктивної оцінки рівня конкурентоспроможності держави та розробки ефективних програм розвитку доцільно провести **комплексний аналіз стану трудових ресурсів**. Тенденцію зміни кількості трудових ресурсів графічно представлено на рисунку 1, згідно з даними Державної служби статистики [28]. На основі наведених даних можна зробити висновок, що кількість робочої сили працездатного віку в Україні станом на 2019 рік скоротилася на 1782,2 тис. осіб порівняно з 2010 роком.

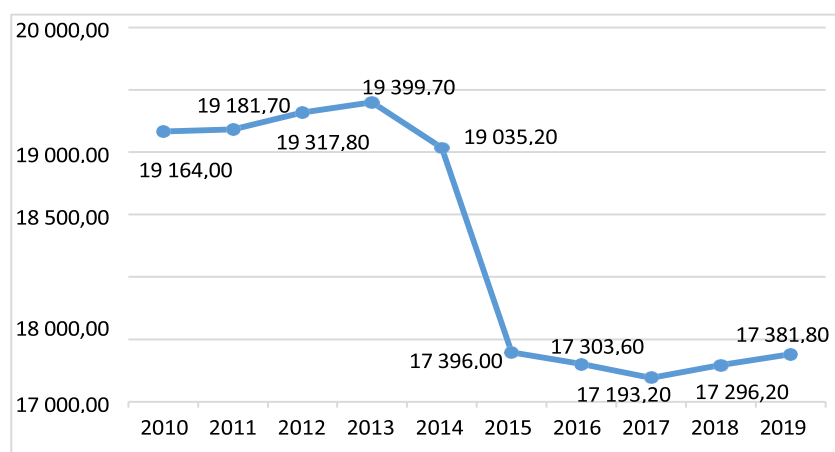


Рис. 1.4. Чисельність трудових ресурсів працездатного віку в Україні за 2010-2019 рр. (тис. осіб)

Ми спостерігаємо значне скорочення чисельності трудових ресурсів працездатного віку в період з 2014 по 2015 рік, де різниця між показниками складає 1639,20 тисяч осіб. Найбільша кількість трудових ресурсів була зафіксована у 2012-2013 роках. Тоді частка трудових ресурсів від загальної чисельності наявного населення країни становила 42,5-42,3%.

Дослідження вікового складу трудових ресурсів також має важливе значення, і для України ці показники є несприятливими, оскільки тривалість життя українців є однією з найнижчих у Європі. На цей показник впливає декілька факторів: низький рівень заробітної плати, обмежений доступ або низька якість медичного обслуговування для певних категорій громадян, а також шкідливі умови праці. Усі ці чинники гальмують та унеможливають процес відтворення робочої сили.

Вікову структуру економічно активного населення представлено у Таблиці 1.1 за даними Державної служби статистики України [28]. Як бачимо, основна частина трудових ресурсів України зосереджена у віковій групі 40-49 років (86%). Громадяни старшого віку мають найбільшу питому вагу серед загальної кількості економічно активного населення. Найменша частка належить особам віком 15-24 та 60-70 років, що становить 36,2% та 13,7% відповідно.

Таблиця 1.1

Економічно активне населення України за віковими групами у 2010-2019 рр. (у середньому за період, у % до загальної кількості населення вікової групи)

Роки	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Всього	63,7	64,3	64,66	65	62,4	62,4	62,2	62	62,6	56,3
15-24	40,5	41,7	40,7	39,3	38,4	36,3	35,1	34,4	33,7	36,2
25-29	79,9	79,7	81,5	80,8	80,5	80,8	79	78,6	79,6	80
30-39	84,7	84,2	84,4	85,2	83,7	83,8	83,6	83,7	84	83,9
40-49	84,6	85,3	85,3	85,8	84,6	85	84,7	84,7	86	86
50-59	64,7	65,4	65,7	67,1	63,2	65,9	67,3	68,4	70,7	73,8
60-70	24,1	24,2	24	23,8	15,5	14,5	14,3	13,9	13,2	13,7

Старіння населення негативно впливає та значно уповільнює розвиток національної економіки. Найбільш суттєвими наслідками цього процесу є постійне зменшення здатності до відтворення трудових ресурсів, зростання економічного навантаження на працездатне населення, а також зростаюча потреба у значних економічних ресурсах для соціальної підтримки людей похилого віку.

Результати проведеного дослідження показали, що частка населення працездатного віку у загальній чисельності населення за період з 2010 по 2019 роки скоротилася на 1782,2 тис. осіб. Економічно активне населення за цей же період зменшилося на 7,4%, що пояснюється збільшенням показника безробіття. Ця тенденція також пов'язана зі зниженням народжуваності в країні та зменшенням частки дітей і підлітків, як це відображено на Рис. 1.5.

Протягом останнього десятиліття спостерігається значне зниження чисельності зайнятого населення. Тільки за період з 2012 по 2020 роки кількість зайнятих українців у віці 15-70 років скоротилася на 3346,1 тис. осіб. Найбільш різке зменшення чисельності економічно активних громадян, що становить 1630 тис. осіб, було зафіксовано у 2014-2015 роках, і саме після цього періоду спостерігається стійка негативна динаміка. Станом на 2020 рік загальна кількість зайнятого населення становила 15915,3 тис. осіб [28].

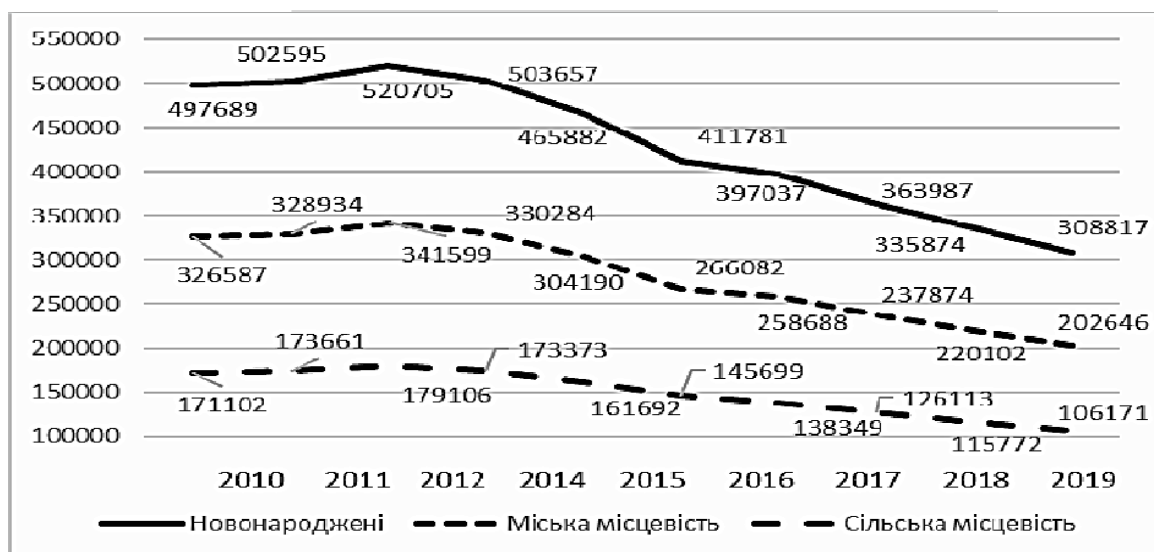


Рис. 1.5. Динаміка новонароджених в Україні за 2010-2019 рр. (тис. осіб)

У зазначений період, найбільші професійні групи склалися з фахівців-професіоналів (2854,2 тис. осіб) та працівників найпростіших професій (2848,7 тис. осіб). Водночас, найменша кількість зайнятих спостерігалася у кваліфікованій праці сільського та лісового господарств (192,7 тис. осіб) та у технічній службі (510,5 тис. осіб). Особливо помітним є значний відтік зайнятих у групі «найпростіші професії»: за вісім років показник у ній знизився на 1665,9 тис. осіб, що становить 49,8% від загального скорочення зайнятого населення країни віком від 15 до 70 років.

Доцільно також проаналізувати кількість зайнятих у розрізі професійних груп за статевим складом. Аналіз даних Державної служби статистики (Таблиця 1.2 [28]) показує, що у період з 2012 по 2020 роки кількість зайнятих жінок зменшилась на 1729,4 тис. осіб, а чоловіків – на 1616,7 тис. осіб. Загалом, станом на 2020 рік, як і у попередні роки, спостерігається диспропорція у статевому складі трудових ресурсів: чисельність зайнятих чоловіків віком від 15 до 70 років складає 52,2%, а жінок – 47,8%.

Сучасна економічна ситуація в Україні демонструє значне зниження ефективності використання трудових ресурсів, що призводить до зростання кількості незайнятих осіб. Спостерігається суттєве збільшення показників прихованого безробіття та кількості відпусток, наданих за згодою адміністрації. Працевлаштування робочої сили обмежується вкрай низькою потребою галузей національної економіки у працівниках. Основними сферами, що використовують робочу силу, є обслуговування, промисловість, сільське господарство та будівництво. Точно визначити рівень ефективності використання робочої сили складно через розбіжності у розрахунках прихованого безробіття.

На сьогоднішній день однією з найважливіших економічних проблем для українців є **безробіття**. Існування цього явища в країні, що розвивається, є неприйнятним як з економічної, так і з соціальної точки зору, оскільки його зростання створює цілий ряд проблем. Основними негативними наслідками є:

- **Зменшення купівельної спроможності населення**, що веде до втрати податкових надходжень до бюджету та втрати кваліфікованого персоналу для підприємств.
- **Зростання соціальної напруги** в суспільстві.
- **Додаткові витрати уряду** на підтримку безробітних громадян.

Таблиця 1.2.

Зайняте населення за професійними групами та статтю у 2012-2020 рр.,
тис. осіб

Роки	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Кількість зайнятого населення у віці 15-70 років, усього	19261,4	19314,2	18073,3	16443,2	16276,9	16156,4	16360,9	16578,3	15915,3
вищі державні службовці, керівники, менеджери	1549,8	1495,0	1442,5	1299,0	1259,7	1234,9	1320,4	1330,3	1269,3
професіонали	2862,6	2866,7	3097,7	2903,7	2906,0	2890,2	3012,3	2976,9	2854,2
фахівці	2132,6	2157,2	2213,8	1978,3	1909,3	1831,1	1832,8	1918,8	1871,3
технічні службовці	595,4	616,4	586,8	521,2	485,4	477,1	474,8	531,2	510,5
працівники сфери торгівлі та послуг	2891,3	2949,4	2874,5	2691,2	2734,7	2726,8	2739,8	2757,8	2633,6
кваліфіковані робітники сільського та лісового господарств	175,3	165,2	173,7	155,8	138,7	135,8	120,9	160,7	192,7
кваліфіковані робітники з інструментом	2303,7	2306,4	2320,3	2017,0	1946,5	1934,1	1902,0	2065,8	1959,9
робітники з обслуговування та експлуатації технологічного устаткування	2236,1	2180,8	2062,9	1849,2	1821,2	1785,0	1826,9	1847,3	1775,1
найпростіші професії	4514,6	4577,1	3301,1	3027,8	3075,4	3141,4	3131,0	2989,5	2848,7
Жінки	9335,2	9329,5	8718,9	7872,4	7827,4	7771,2	7910,7	7923,1	7605,8
вищі державні службовці, керівники, менеджери	621,0	573,9	545,8	514,0	514,9	507,0	533,9	550,1	516,3
професіонали	1760,5	1767,3	1902,3	1770,2	1765,3	1769,1	1847,1	1799,5	1735,1
фахівці	1424,8	1433,0	1498,2	1278,9	1237,0	1191,2	1186,9	1242,5	1203,6
технічні службовці	514,0	535,7	497,8	435,0	404,0	407,8	402,3	432,9	420,3
працівники сфери торгівлі та послуг	1952,1	1985,2	1976,3	1817,7	1837,1	1816,5	1871,5	1848,3	1785,0

Продовження табл. 1.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
кваліфіковані робітники сільського та лісового господарств	74,3	69,3	65,0	59,2	50,5	55,6	48,3	68,2	91,0
кваліфіковані робітники з інструментом	306,5	287,4	293,3	275,5	279,2	277,0	290,1	316,8	305,4
робітники з обслуговування та експлуатації устаткування	423,4	406,3	367,9	299,2	291,2	278,8	269,2	295,5	262,7
найпростіші професії	2258,6	2271,4	1572,3	1422,7	1448,2	1468,2	1461,4	1369,3	1286,4
Чоловіки	9926,2	9984,7	9354,4	8570,8	8449,5	8385,2	8450,2	8655,2	8309,5
вищі державні службовці, керівники, менеджери	928,8	921,1	896,7	785,0	744,8	727,9	786,5	780,2	753,0
професіонали	1102,1	1099,4	1195,4	1133,5	1140,7	1121,1	1165,2	1177,4	1119,1
фахівці	707,8	724,2	715,6	699,4	672,3	639,9	645,9	676,3	667,7
технічні службовці	81,4	80,7	89,0	86,2	81,4	69,3	72,5	98,3	90,2
працівники сфери торгівлі та послуг	939,2	964,2	898,2	873,5	897,6	910,3	868,3	909,5	848,6
кваліфіковані робітники сільського та лісового господарств	101,0	95,9	108,7	96,6	88,2	80,2	72,6	92,5	101,7
кваліфіковані робітники з інструментом	1997,2	2019,0	2027,0	1741,5	1667,3	1657,1	1611,9	1749,0	1654,5
робітники з обслуговування та експлуатації технологічного устаткування	1812,7	1774,5	1695,0	1550,0	1530,0	1506,2	1557,7	1551,8	1512,4
найпростіші професії	2256,0	2305,7	1728,8	1605,1	1627,2	1673,2	1669,6	1620,2	1562,3

Трудові ресурси України відіграють надзвичайно важливу роль у функціонуванні як національної економіки, так і держави загалом. У сучасних умовах значний вплив на ефективне використання робочої сили має економічна та соціальна політика уряду. Її вплив на макро- та мікрорівні, що спрямований на підвищення ефективності суспільного виробництва, реалізується через:

- Практичну діяльність урядових та державних установ.
- Різноманітні законодавчі акти.

- **Фінансові інструменти та стимули** (такі як податки, тарифи, фінансова підтримка великих науково-технічних і виробничих проєктів, фінансування соціальних програм, регулювання відсоткових ставок за кредитами).
- Запровадження та контроль за дотриманням **економічних правил і нормативів** (наприклад, регулювання доходів та оплати праці, контроль за цінами, ліцензування зовнішньоекономічної діяльності) [29].

1.3. Особливості демографічної ситуації в нашій державі

Зміни в демографічній структурі України та важливість залучення старшого покоління до ринку праці

Для України наразі підвищення рівня участі населення старшого віку **на ринку праці** набуває критичного значення. Це пов'язано з різкими змінами у чисельності та віковій структурі населення, спричиненими війною. За оцінками ООН, протягом 2022-2023 років загальна кількість населення України в межах міжнародно визнаних кордонів скоротилася на 6,5 мільйона осіб (на 15%), досягнувши 37,4 мільйона на початок 2024 року.

Детальніше розглядаючи ці зміни:

- Чисельність дітей віком 0-14 років зменшилася на 1,3 мільйона осіб (20%).
- Кількість населення працездатного віку (15-59 років) скоротилася на 4,2 мільйона (16%).
- Населення пенсійного віку (60 років і старші) зменшилося на 1,1 мільйона (10%).

У результаті, **частка осіб віком 60+ у загальній чисельності населення досягла 26,3%** [30, 31].

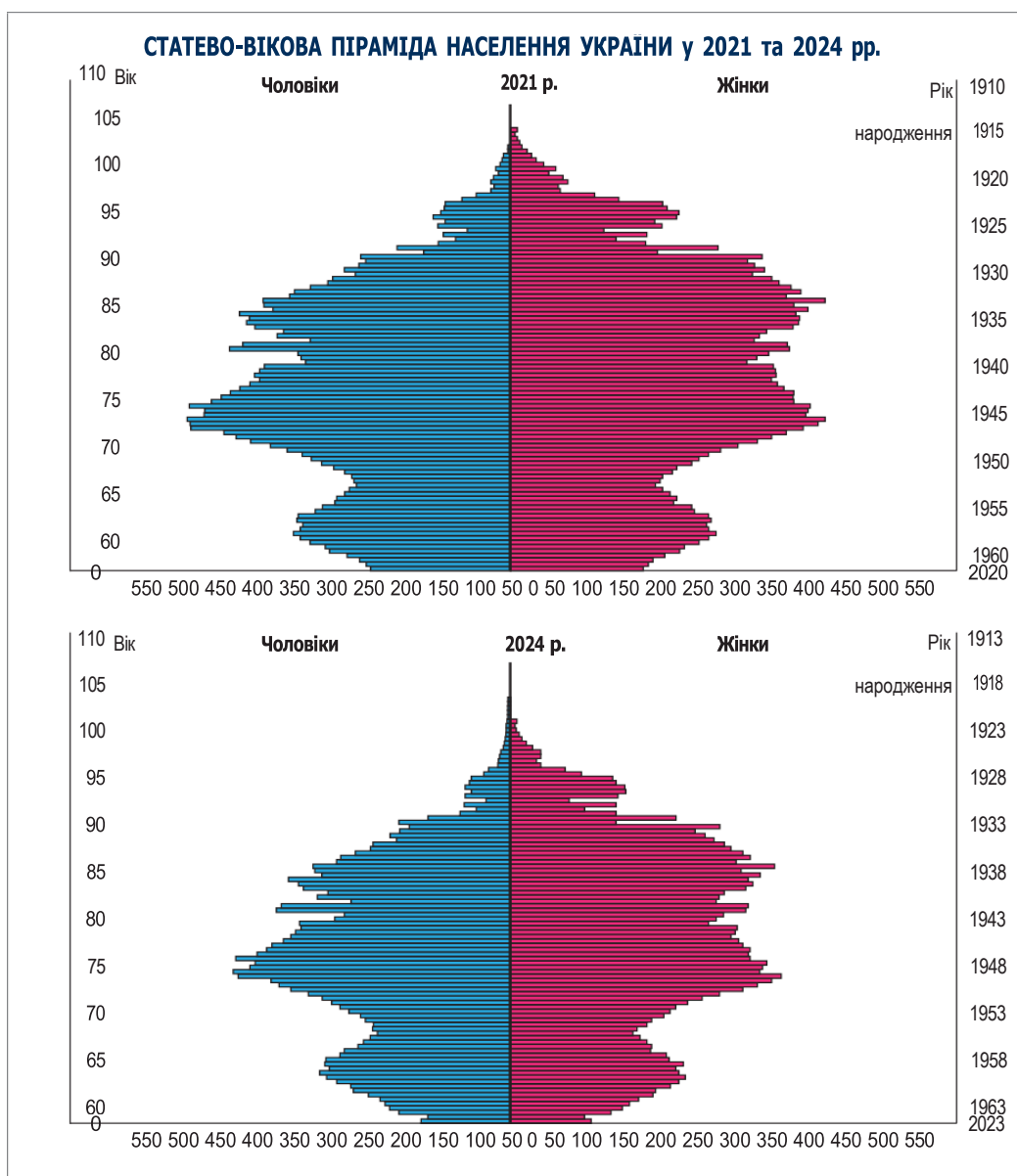


Рис. 3.6. Статеві-вікова піраміда населення України 2021-2024 рр.

Згідно з прогнозами Організації Об'єднаних Націй, навіть за найбільш оптимістичного сценарію, чисельність населення України в довгостроковій перспективі продовжить скорочуватися. Зростання очікується лише серед старших вікових груп (як показано на діаграмі «Прогнозна чисельність населення...»). Відповідно, це призведе до посилення тенденції старіння населення. Наприклад, якщо буде реалізовано середній сценарій народжуваності, до 2080 року частка людей віком 60 років і старше (що наразі є офіційною межею пенсійного віку) може зрости до 49%. Це означає, що особи у віці 60+ становитимуть майже половину всього населення країни.

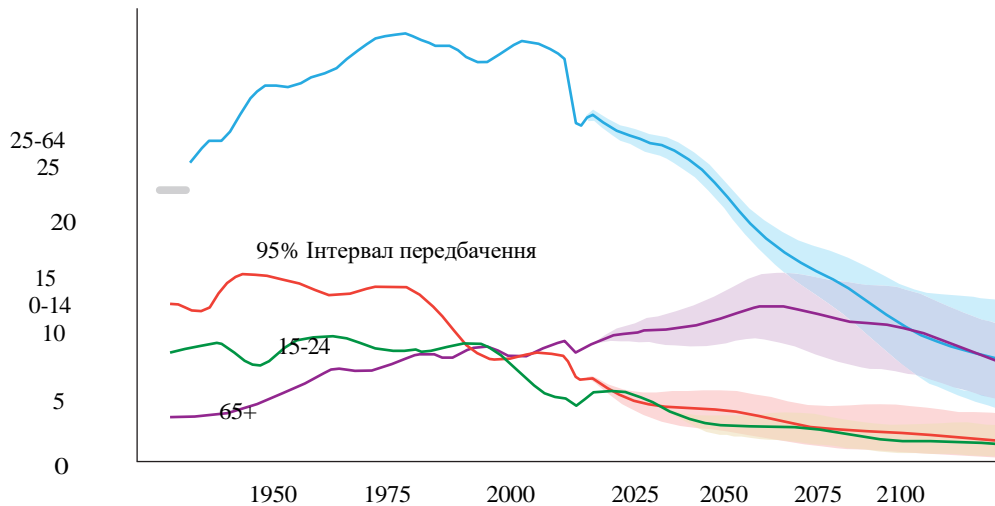


Рис. 3.7. Прогноз чисельності населення за віковими групами до 2100 р., млн. осіб

Найбільшу частку серед усіх підприємств займають компанії, що працюють у секторі торгівлі, складаючи 36% від загальної кількості. Підприємства переробної промисловості становлять 9%. Значна концентрація бізнесу також спостерігається у сферах будівництва (6%), транспорту (5%), сільського господарства (5%), адміністративних послуг (5%), наукової діяльності та операцій з нерухомістю.

Варто зазначити, що сектори, які переважно складаються з державних підприємств, такі як державне управління, освіта та охорона здоров'я, займають відносно невелику частку в загальній структурі підприємств – до 2%. Загалом, галузева структура підприємств протягом останніх трьох років залишалася стабільною, без суттєвих змін. Найпомітніші зрушення відбулися в секторі торгівлі, де частка підприємств у загальній структурі зменшилася на 2%. Для інших секторів зміни коливалися в межах 1%.



Рис. 3.8. Кількість підприємств в Україні, тис. од.

За підсумками 2022 року, кількість небюджетних підприємств в Україні зменшилася на 21,3%. Це скорочення значною мірою спричинене погіршенням ситуації в Луганській, Донецькій, Запорізькій та Херсонській областях. У цих регіонах кількість підприємств продовжувала скорочуватися протягом третього та четвертого кварталів, складаючи 31% від усіх підприємств, що припинили діяльність.

Станом на початок 2023 року в Луганській області кількість діючих небюджетних підприємств скоротилася на 89%, при цьому ті, що не припинили свою реєстрацію, фактично не ведуть діяльності на території області. У Донецькій області протягом 2022 року кількість підприємств зменшилася на 72%, у Запорізькій — на 42%, а в Херсонській — на 82%.

Водночас, в усіх інших регіонах незначне зменшення кількості підприємств було зафіксовано у третьому кварталі. Проте у четвертому кварталі спостерігалось відновлення роботи частини підприємств (до 5%), зокрема в тих регіонах, що були повністю деокуповані.

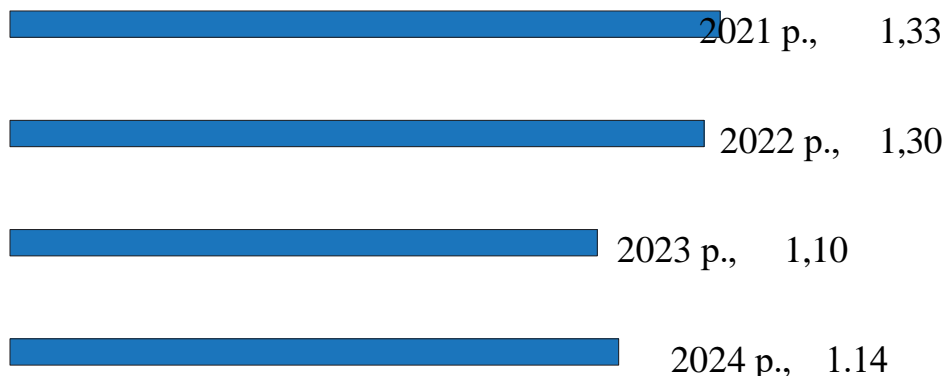


Рис. 3.9. Кількість ФОП в Україні, млн. одиниць

Аналіз підприємницького середовища в Україні за 2023-2024 роки демонструє слабке, але все ж помітне відновлення, особливо щодо кількості фізичних осіб-підприємців (ФОП). Проте, важливо зазначити, що коливання у числі ФОПів, як у кризовий період 2022-2023 років, так і в період відносної стабілізації, залишаються мінімальними. Експерти пояснюють цю ситуацію поширеною практикою переведення ФОПів у «сплячий» режим, а не їхньою повною ліквідацією, навіть у разі фактичного припинення діяльності.

Більш точним індикатором реальної економічної активності ФОПів є кількість поданих декларацій з нульовим доходом. Значна ж загальна кількість ФОП в Україні часто пов'язана з тим, що підприємства використовують цю форму для оформлення найманих працівників з метою оптимізації податкових зобов'язань. Це, на думку фахівців, і є основною причиною зростання кількості ФОП у 2023-2024 роках.

У галузевій структурі підприємництва безумовним лідером залишається торгівля, на яку припадає 42% від усіх працюючих ФОПів. Наступним за розміром є сектор інформації та телекомунікацій, включаючи ІТ-спеціалістів, з часткою 18%. Сектори науки та інших послуг також займають значні частки – по 7% кожен.

Ринок праці України у 2023-2024 роках демонструє поступову адаптацію до умов війни. Однак, дефіцит кваліфікованих кадрів та складнощі з підбором персоналу продовжують істотно гальмувати економічне відновлення. При цьому, ключові для економіки сектори – сільське господарство, промисловість та торгівля – змогли зберегти відносну стабільність, попри загострення кадрового дефіциту. Водночас, питання продуктивності праці вимагає окремого, більш детального аналізу, що наразі ускладнений браком обширних статистичних даних в умовах бойових дій.

З початку 2023 року в Україні спостерігається загальне збільшення кількості підприємств. За даними Пенсійного фонду України, у другому кварталі 2024 року їхня кількість сягнула 563,4 тис., що на 45,7 тис. більше, ніж за аналогічний період попереднього року. Проте, експерти наголошують, що це зростання переважно зумовлене перереєстрацією компаній з тимчасово

окупованих територій або відновленням діяльності після попередньої ліквідації чи тимчасового припинення. Левова частка цього приросту припадає на мікропідприємства. Наразі не зафіксовано фактів створення нових середніх чи великих підприємств, тому поточне збільшення кількості юридичних осіб не можна однозначно інтерпретувати як стійкий позитивний сигнал для економіки.

Тим не менш, Пенсійний фонд України відзначає поступове відновлення зайнятості: станом на липень 2024 року кількість офіційно працюючих осіб склала 11,3 млн.

У професійній структурі зайнятості відбуваються доволі помітні зміни. Порівняно з даними попередніх обстежень робочої сили та інформацією Пенсійного фонду України, найбільш відчутні трансформації простежуються у групах керівників, а також працівників торгівлі та послуг. Очевидним наслідком скорочення кількості підприємств та загальної зайнятості є значне зменшення частки найпростіших професій та професій у сфері торгівлі та послуг, натомість спостерігається помітне зростання частки керівних посад.

Підсумовуючи оцінки рівня безробіття та результати численних досліджень потреб підприємств у кадрах, варто зазначити: попри наростаючий дефіцит робочої сили, рівень безробіття залишається значно вищим, ніж у довоєнний період. Фахівці зауважують, що цей високий рівень безробіття формується переважно за рахунок прифронтових та/або сільських територій, що межують з країною агресором.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ТА ФІНАНСОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПП «ЕРА-ЛІС»

2.1. Загальна характеристика та особливості діяльності ПП «ЕРА-ЛІС»

Господарська діяльність деревообробних підприємств охоплює комплекс процесів, спрямованих на переробку деревини та виробництво продукції з неї. Основні аспекти діяльності таких підприємств включають:

1. Закупівля та постачання сировини
 - Закупівля деревини (кругляка, пиловника, лісоматеріалів).
 - Транспортування сировини до виробничих потужностей.
2. Технологічний процес виробництва
 - **Розпилювання** (виготовлення дошок, брусів, фанери, шпону).
 - **Сушіння деревини** (зменшення вологості для підвищення якості матеріалу).
3. Екологічні аспекти
 - Використання безвідходних технологій (виготовлення паливних брикетів, пілет).
4. Фінансово-економічні аспекти
 - Формування собівартості продукції.
 - Ціноутворення та ринкова стратегія.
5. Маркетинг і збут
 - Дослідження ринку та аналіз конкурентів.
 - Розвиток каналів збуту (оптовий продаж, роздрібні мережі, експорт).
- областей.
6. Організація праці та управління
 - Формування виробничих бригад і управління персоналом.
 - Дотримання техніки безпеки та охорони праці.
7. Юридичні та нормативні аспекти
 - Ліцензування та сертифікація продукції.
 - Дотримання екологічних та санітарних норм
 - Врегулювання трудових відносин.

Приватне підприємство «Ера-Ліс» було зареєстроване у ЄДРПОУ 8 липня 1999 року Виконавчим комітетом Львівської міської ради. Основним видом його діяльності є лісопильне та стругальне виробництво (КВЕД 16.10). Розмір статутного капіталу компанії становить 1 000 000 грн. Форма власності – приватна. Підприємство здійснює свою діяльність на внутрішньому ринку вже понад 20 років, надаючи послуги з перерізання, розпилювання, сушіння, торцювання, шліфування, пакування деревини, а також виготовлення палетів, перекладів та паливних брикетів типу PiniKaу.

Єдиним кінцевим бенефіціарним власником ПП «Ера-Ліс» є Мельник Сергій Олександрович, який володіє 100% прав на компанію. Управління підприємством здійснює директор Лещишин Роман Лукич, який ухвалює управлінські рішення, враховуючи побажання та пропозиції власника, на підставі діючого Статуту компанії (Додаток Б). На рис. 2.1 зображено структуру управління діяльністю ПП «Ера-Ліс» станом на 01.01.2024 р.



Рис. 2.1. Структура управління діяльністю ПП «Ера-Ліс»

Підприємство є платником єдиного податку та подає фінансову звітність суб'єктів малого підприємництва відповідно до НП(С)БО 25 «Спрощена фінансова звітність». Відповідальним за правильність та своєчасність подання звітності є головний бухгалтер компанії.

Обліково-аналітична служби ПП «Ера-Ліс» складається із директора, головного бухгалтера та економіста. Головними функціями цієї служби є забезпечення безперервної роботи підприємства відповідно до чинних

НП(С)БО та законодавчих норм, проведення інвентаризацій, контроль правильності та своєчасності ведення бухгалтерського обліку й подання фінансової звітності. Крім того, служба відповідає за прийняття ефективних управлінських рішень щодо фінансово-господарської діяльності ПП «Ера-Ліс», забезпечуючи його стабільність та розвиток.

Для кількісної оцінки результатів господарської діяльності ПП «Ера-Ліс» в табл. 2.1 подано основні економічні показники його діяльності за три останні роки.

На балансі ПП «Ера-Ліс» обліковується десять різноманітних верстатів для розпилювання круглих лісоматеріалів. Протягом 2021 року підприємство розпиляло 1656,673 м³, у 2022 році відбулось зростання обробленої деревини на 14,80 % до 1901,804 м³ за рахунок збільшення замовлень на готову продукцію для ПП «Сеник». У 2023 році ситуація погіршилась за рахунок скорочення реалізації вищезгаданою компанією і розмір розпиленої деревини становив лише 1731,729 м³. На підприємстві встановлена середня норма розпилювання на день – 8 м³.

Варто також зазначити, що матеріальні витрати ПП «Ера-Ліс» мають стабільну тенденцію до зростання. У 2023 році цей показник зріс на 5,02 % порівняно із попереднім звітним періодом. Таке явище можна пояснити зростанням цін на основні запаси ПП «Ера-Ліс» та збільшенням необхідного обсягу цих запасів для провадження господарської діяльності.

Показник матеріаловіддачі у 2021 році для підприємства становив 3,88, у 2022 році 5,31, тобто відбулось підвищення ефективності використання запасів на 36,90 %. Однак вже у 2023 році ситуація погіршилась і матеріаловіддача становила 3,04, а це на 42,72 % менше ніж у попередньому періоді. Така динаміка викликана перш за все скороченням чистого доходу від реалізації послуг та одночасним зростанням матеріальних витрат ПП «Ера-Ліс».

Середньорічна вартість активів теж активно збільшується: у 2023 році цей показник становив 18409,65 (на 26,28 % більше ніж у 2022 році), однак це зростання відбувається переважно за рахунок зростання дебіторської заборгованості за надані послуги та вартості запасів. Відповідно така ж

динаміка спостерігається у середніх залишках оборотних засобів.

Аналізуючи динаміку коефіцієнта оборотності оборотних засобів за 2021-2023 роки, можна зробити висновок про покращення ефективності використання оборотних засобів. У 2021 році показник становив 0,46, у 2022 році він збільшився до 0,71, тобто управління оборотними засобами покращилось. У 2023 році коефіцієнт оборотності зріс до 1,72, що є суттєвим покращенням порівняно з попередніми роками.

Отже, аналіз економічних показників ПП «Ера-Ліс» за 2021-2023 роки відображає складну динаміку розвитку підприємства в умовах мінливого ринкового середовища. Після значного зростання у 2022 році, 2023 рік приніс суттєве зниження чистого доходу та ефективності використання ресурсів. Проте, компанія продемонструвала здатність до адаптації, покращивши показники автономії та оборотності оборотних засобів. Для забезпечення стабільного розвитку в майбутньому, підприємству необхідно зосередитися на вирішенні проблем з ліквідністю, оптимізації матеріальних витрат та підвищенні ефективності використання наявних ресурсів, враховуючи потенціал нового обладнання та можливості розширення асортименту послуг.

Особливістю діяльності приватного підприємства є те, що воно тісно співпрацює з усіма потенційними постачальниками і покупцями продукції через мережу Інтернет. ПП «ЕРА-ЛІС» має свій сайт <http://era-lis.com.ua>. На ньому завжди розміщена актуальна інформація стосовно закупівлі пиломатеріалів та продажу готової продукції (паркету, підлоги тощо). Для зручності співпраці розміщуються специфікації для закупівлі в яких чітко описуються вимоги до майбутньої поставки, а саме: рівень вологості пиломатеріалів, захист торців, пакування, умови поставки, ціна, оплачувані розміри, подаються рекомендації щодо оптимального розпилювання круглих лісоматеріалів. Обов'язковою умовою співпраці є наявність лісових первинних документів походження круглих лісоматеріалів, що будуть використані для отримання лісового сертифіката при умові поставлення продукції на експорт. Тут також розміщені актуальні новини, запитання-відповіді тощо.

2.2. Аналіз результатів діяльності ПП «ЕРА-ЛІС»

Аналіз результатів діяльності підприємства має свою логічну послідовність. В найбільш поширеному вигляді ця робота починається з загальної характеристики підприємства.

Нами це подано у підрозділі 2.1.

Загалом ця аналітична праця має таку послідовність:

1. Загальна характеристика підприємства

- Назва, місцезнаходження, форма власності.
- Основний вид діяльності (виробництво пиломатеріалів, меблів, фанери тощо).
- Організаційна структура підприємства.
- Потужність та виробничі можливості.
- Основні ринки збуту та конкуренти.

2. Аналіз фінансово-економічного стану

- Динаміка доходів та витрат.
- Прибутковість підприємства (валовий, операційний, чистий прибуток).
- Рентабельність продукції та підприємства в цілому.
- Аналіз структури активів і пасивів (співвідношення власних і позикових коштів).

3. Аналіз виробничої діяльності

- Обсяги виробництва та реалізації продукції.
- Використання виробничих ресурсів (сировина, обладнання, працівники).
- Витрати на одиницю продукції.
- Коефіцієнти використання потужностей.

4. Аналіз ринку та маркетингової діяльності

- Попит на продукцію підприємства.
- Основні конкуренти та їх переваги.

- Канали збуту та методи просування продукції.
- Цінова політика.

5. Аналіз ефективності управління

- Оцінка роботи керівництва підприємства.
- Організація праці та кадрова політика.
- Використання сучасних технологій управління та автоматизації.

6. Оцінка ризиків та перспективи розвитку

- Виробничі, фінансові та ринкові ризики.
- Потенційні шляхи зниження витрат і підвищення прибутковості.
- Стратегії розвитку (розширення виробництва, вихід на нові ринки, впровадження інновацій).

Таблиця 2.1

Основні фінансові показники

Показник	Період			Відхилення 2024/2022	
	2022 рік	2023 рік	2024 рік	абсолютне	відносне, %
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	12199	7338,7	8605,4	1266,7	17,26
Собівартість реалізованої продукції	2112,1	2066,9	2164,4	97,5	4,72
Разом витрат	5835,1	6094	7706,5	1612,5	26,46
Фінансовий результат до оподаткування	6364,1	1245,9	919,5	-326,4	-26,20
Податок на прибуток	0	0	26,3	-	-
Чистий прибуток (збиток)	6364,1	1245,9	893,2	-352,7	-28,31

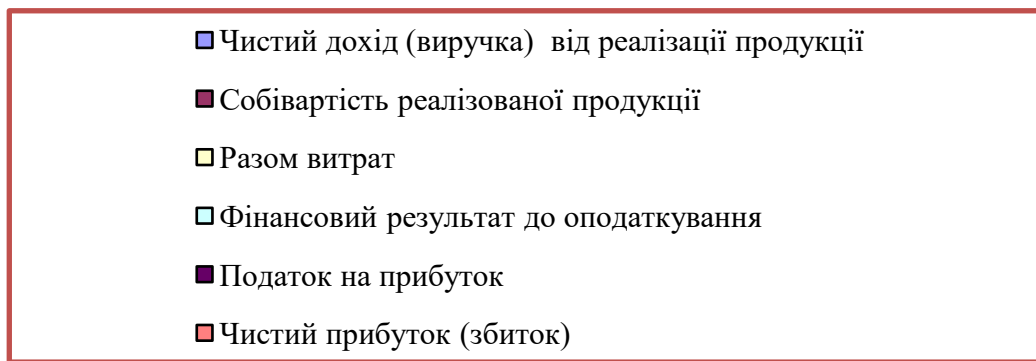
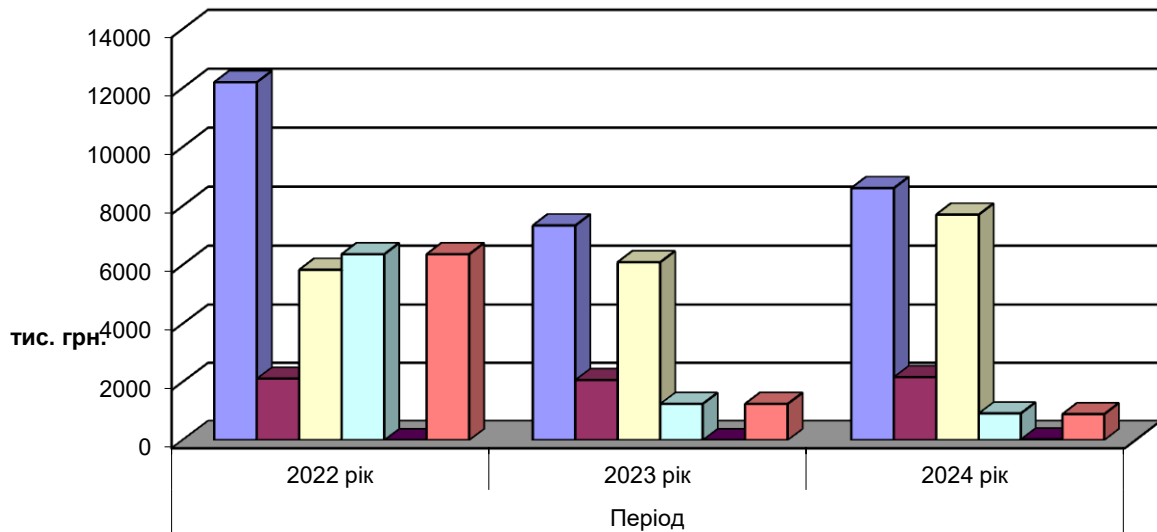


Рис. 2.2. Аналіз основних фінансових показників

Як бачимо з рис. 2.2., спостерігається тенденція до зниження основних фінансових показників роботи, що суттєво впливає на кінцеві результати роботи підприємства.

Пасиви підприємства відображають джерела фінансування його активів і складаються з власного капіталу та зобов'язань. Власний капітал включає внески засновників та нерозподілений прибуток, тоді як зобов'язання охоплюють борги та інші зобов'язання перед третіми сторонами.

Класифікація пасивів:

1. Власний капітал:
 - Зареєстрований капітал: Статутний капітал, офіційно зареєстрований при створенні підприємства.

- Незареєстрований капітал: Додатковий капітал та нерозподілений прибуток.

2. Зобов'язання:

- Довгострокові зобов'язання: Заборгованість, яка підлягає погашенню після 12 місяців з дати балансу.

- Поточні зобов'язання: Заборгованість, яка повинна бути погашена протягом операційного циклу або 12 місяців з дати балансу.

Аналіз пасивів дозволяє оцінити структуру капіталу підприємства, його фінансову стійкість та ефективність управління ресурсами. Збалансоване співвідношення між власним капіталом і зобов'язаннями сприяє забезпеченню стабільної діяльності та розвитку підприємства.

Важливо зазначити, що пасиви відображають не лише джерела фінансування, але й зобов'язання підприємства перед власниками та кредиторами, що підкреслює їхню роль у забезпеченні фінансової рівноваги та стійкості компанії.

Таблиця 2.2

Аналіз зміни пасивів, тис. грн.

№ п/п	Вид джерела фінансових ресурсів	2 022р.	2 023р.	2 024р.	Відхилення, +/-	
					2023/2022	2024/2023
1	Власний капітал	14664,60	15910,50	16803,70	1245,90	893,20
2	Довгострокові зобов'язання	0,00	0,00	4268,80	0,00	4268,80
3	Поточні зобов'язання	3094,90	3149,30	3075,50	54,40	-73,80
4	Доходи майбутніх періодів	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	Баланс	17759,50	19059,80	24148,00	*	*

Таблиця 2.3

Аналіз зміни структури пасивів, %

№ п/п	Вид джерела фінансових ресурсів	2 022р.	2 023р.	2 024р.	Відхилення, +/-	
					2023/2022	2024/2023
1	Власний капітал	14664,60	15910,50	16803,70	1245,90	893,20
2	Довгострокові зобов'язання	0,00	0,00	4268,80	0,00	4268,80
3	Поточні зобов'язання	3094,90	3149,30	3075,50	54,40	-73,80
4	Доходи майбутніх періодів	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	Баланс	17759,50	19059,80	24148,00	*	*

Таблиця 2.4

Показники ефективності використання пасивів, %

№ п/п	Показники	2 022р.	2 023р.	2 024р.	Відхилення, +/-	
					2023/2022	2024/2023
1	Коефіцієнт фінансової незалежності	0,83	0,83	0,70	0,00	-0,14
2	Коефіцієнт фінансової залежності	-	-	-	-	-
3	Коефіцієнт фінансового ризику (плече фінансового важеля)	-	-	-	-	-

тис. грн.

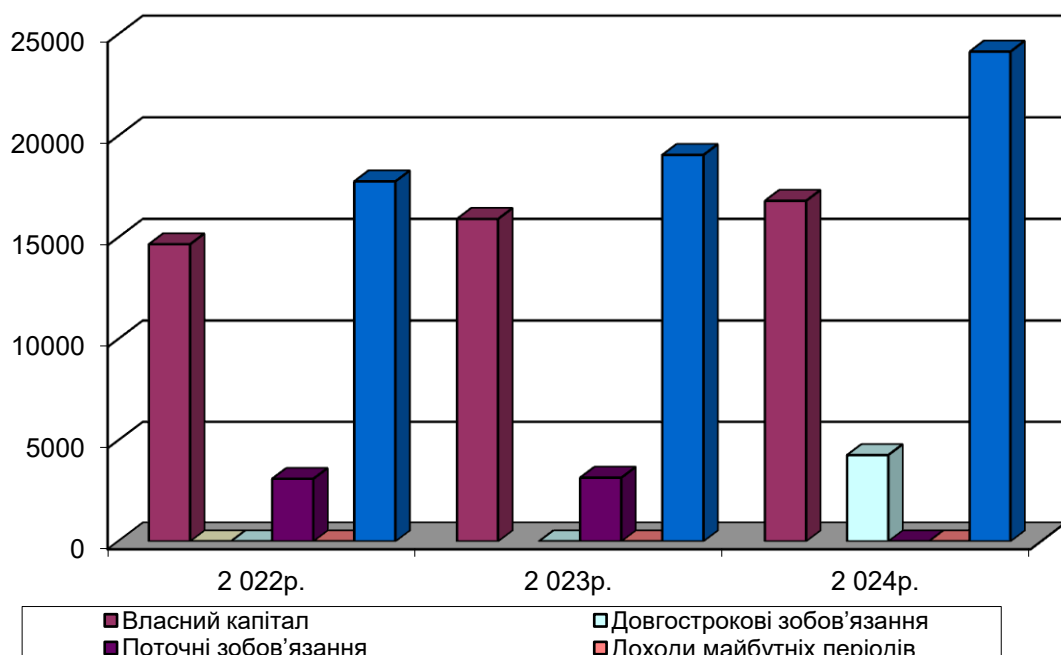


Рис. 2.3. Динаміка пасивів

Активи деревообробного підприємства мають специфічні особливості, зумовлені характером виробничого процесу та використанням природних ресурсів. Основні аспекти, які варто враховувати:

1. Сировинна база: деревообробні підприємства значною мірою залежать від постачання деревини. Наявність стабільних джерел якісної сировини є критично важливою для безперервності виробництва та забезпечення конкурентоспроможності продукції.

2. Основні засоби: до них належать спеціалізоване обладнання для обробки деревини, транспортні засоби та виробничі приміщення. Ефективне використання та своєчасна модернізація цих засобів впливають на продуктивність та якість продукції.

3. Оборотні активи: включають запаси сировини, незавершене виробництво та готову продукцію. Управління цими активами потребує особливої уваги для забезпечення оптимального рівня запасів та мінімізації витрат.

4. Відходи виробництва: процес обробки деревини супроводжується утворенням відходів, які можуть бути використані як вторинні ресурси або потребують утилізації. Ефективне управління відходами сприяє зниженню витрат та підвищенню екологічної безпеки виробництва.

5. Інвестиції в модернізацію: Постійне оновлення технологій та обладнання є необхідним для підвищення ефективності виробництва та зниження собівартості продукції. Інвестиції в екологічно чисті та ресурсозберігаючі технології також сприяють покращенню іміджу підприємства та відповідності сучасним стандартам.

Розуміння та ефективне управління цими особливостями активів дозволяє деревообробним підприємствам забезпечувати стійкий розвиток та конкурентні переваги на ринку.

Таблиця 2.5

Склад і структура активів

№	Показник	2022 рік		2023 рік		2023 рік		Відхилення 2023/2022			Відхилення 2024/2023		
		тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	за питомою вагою, %	тис. грн.	%	за питомою вагою, %
1	Необоротні активи	5900,5	33,22	5655,6	29,67	11785,6	48,81	-244,9	-4,15	-3,55	6130	108,39	19,13
2	Оборотні активи	11859	66,78	13404,2	70,33	12362,4	51,19	1545,2	13,03	3,55	-1041,8	-7,77	-19,13
	в т.ч.:				0,00								
2.1	Запаси	5083,7	28,63	5083,7	26,67	4848,8	20,08	0	0,00	-1,95	-234,9	-4,62	-6,59
2.2	Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	6741,5	37,96	8096	42,48	0	0,00	1354,5	20,09	4,52	-8096	-100,00	-42,48
2.3	Гроші та їх еквіваленти	0,8	0,00	5,5	0,03	0,6	0,00	4,7	587,50	0,02	-4,9	-89,09	-0,03
2.4	Інші оборотні активи	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	-	0,00	0	-	0,00
	Усього	17759,5	100,00	19059,8	100,0	24148	100,00	1300,3	7,32	*	5088,2	26,70	*

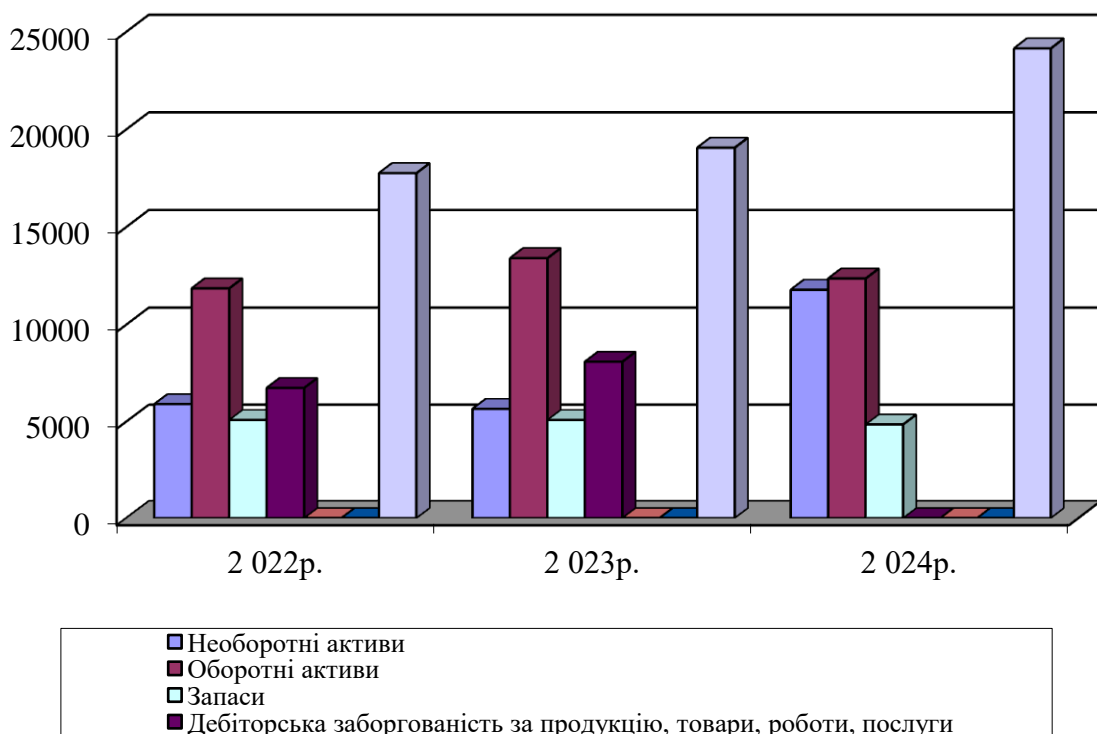


Рис.2.4 Динаміка активів підприємства

Таблиця 2.6

Склад і структура позикових коштів

№	Види позикових коштів	2 023р.		2 024р.		Відхилення (+,-)	
		Сума, тис. грн.	Питома вага, %	Сума, тис. грн.	Питома вага, %	Сума, тис. грн.	за питомою вагою, %
1	Довгострокові зобов'язання	0	0,00	0	0,00	0	0,00
2	Короткострокові кредити банків	0	0,00	0	0,00	0	0,00
3	Кредиторська заборгованість за товари роботи і послуги	2893,5	94,02	2886,5	95,35	-7	1,33
4	Кредиторська заборгованість з бюджетом	78,6	2,55	33,3	1,10	-45,3	-1,45
5	Кредиторська заборгованість з оплати праці	104,1	3,38	106	3,50	1,9	0,12
6	Інші зобов'язання	1,4	0,05	1,6	0,05	0,2	0,01
	Усього	3077,6	100,00	3027,4	100,00	-50,2	*

Таблиця 2.7

Аналіз прибутковості капіталу

№	Показник	2 022р.	2 023р.	2 024р.	Відхилення (+/-)	
					2023/2022	2024/2023
1	2	3	4	5	6	7
1	Чистий прибуток, тис. грн.	6364,1	1245,9	893,2	-5118,2	-352,7
2	Середня сума загального капіталу, тис. грн.	17759,5	19059,8	24148	1300,3	5088,2
3	Середня сума оборотного капіталу, тис. грн.	11859	13404,2	11785,6	1545,2	-1618,6
4	Середня сума власного капіталу тис. грн.	14664,6	15910,5	16803,7	1245,9	893,2
5	Прибутковість загального капіталу (ряд 1 : ряд. 2)	0,3583	0,0654	0,0370	-0,2930	-0,0284
6	Прибутковість оборотного капіталу (ряд 1 : ряд. 3)	0,5366	0,0929	0,0758	-0,4437	-0,0172

Продовження табл. 2.7

1	2	3	4	5	6	7
7	Прибутковість власного капіталу (ряд. 1 : ряд. 4)	0,4340	0,0783	0,0532	-0,3557	-0,0252
8	Виручка від реалізації (без ПДВ, АЗ)	12199,2	7338,7	8605,4	-4860,5	1266,7
9	Прибутковість реалізації (ряд. 1 : ряд. 8),%	52,1682	16,9771	10,3795	-35,1911	-6,5976
10	Оборотність капіталу (ряд. 8: ряд. 2)	0,6869	0,3850	0,3564	-0,3019	-0,0287

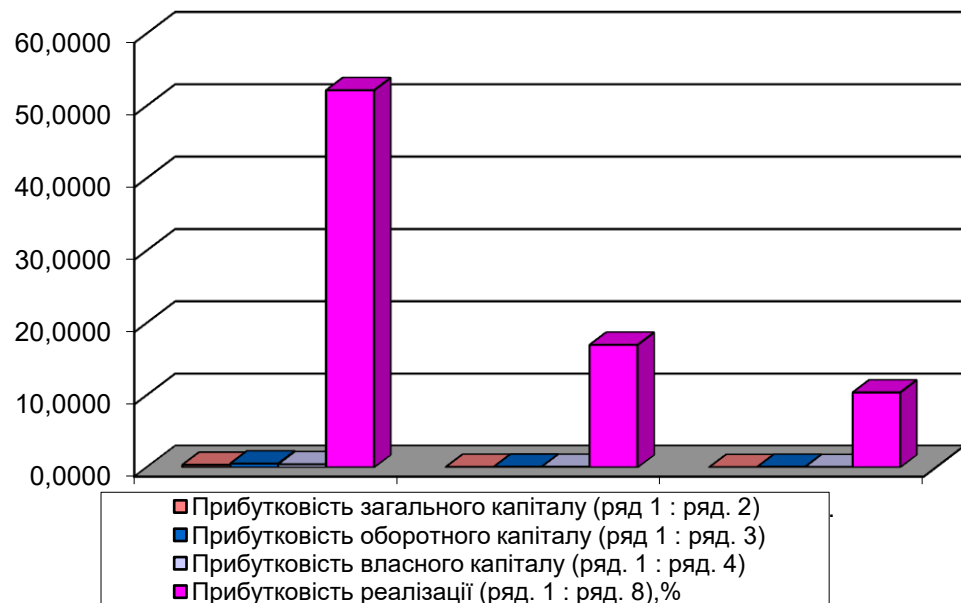


Рис. 2.5. Аналіз прибутковості капіталу

Таблиця 2.8

Аналіз ліквідності балансу, тис. грн.

Актив	2022 р	2023 р	2024 р	Пасив	2022 р	2023 р	2024 р	Платіжний надлишок або нестача		
								2022 р	2023 р	2024 р
1. Найбільш ліквідні активи (А1)	0,8	5,5	0,6	1. Найбільш строкові зобов'язання (П1)	3094,9	3149,3	3075,5	-3094,1	-3143,8	-3074,9
2. Швидко реалізовані активи (А2)	6774,5	8114,4	7513	2. Короткострокові пасиви (П2)	0	0	0	6774,5	8114,4	7513
3. Повільно реалізовані активи (А3)	5083,7	5284,3	4848,8	3. Довгострокові пасиви (П3)	0	0	4268,8	5083,7	5284,3	580
4. Важко реалізовані активи (А4)	5900,5	5655,6	11785,6	4. Постійні пасиви (П4)	14664,6	15910,5	16803,7	8764,1	10254,9	5018,1
БАЛАНС	17759,5	19059,8	24148	БАЛАНС	17759,5	19059,8	24148	-3094,1	-3143,8	-3074,9

Таблиця 2.9

Розрахунок коефіцієнтів ліквідності

Показник	2022р	2023р	2024 р	Формула розрахунку	Відхилення 2023/2022	Відхилення 2024/2023
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,000	0,002	0,000	$A1 / (П1 + П2)$	0,001	-0,002
Коефіцієнт швидкої ліквідності	2,189	2,578	2,443	$(A1+A2) / (П1+П2)$	0,389	-0,135
Коефіцієнт покриття	3,832	4,256	4,020	$(A1+A2+A3) / (П1+П2)$	0,424	-0,237

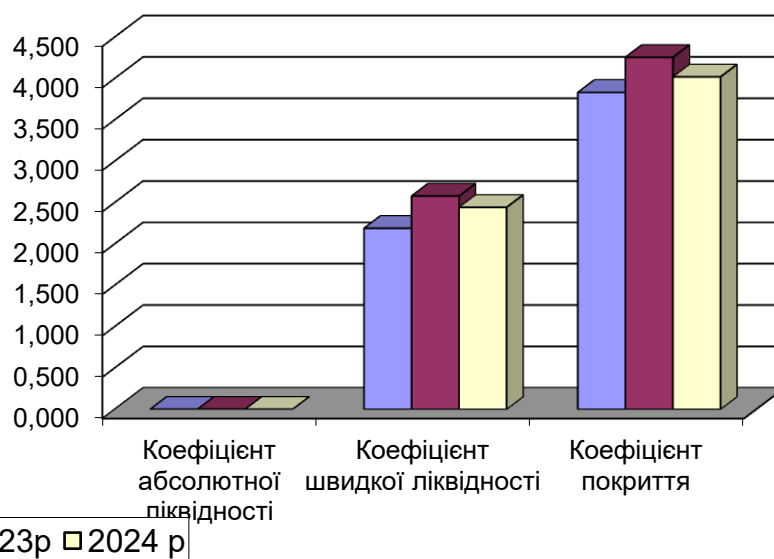


Рис.2.6. Коефіцієнти ліквідності

Таблиця 2.10

Аналіз основних засобів

№	Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення (+/-)	
					2023/2022	2024/2023
1	Залишкова вартість, тис. грн.	5900,5	5655,6	11785,6	-244,9	6130
2	Знос, тис. грн.	1865,8	2391,3	3120,3	525,5	729
3	Первісна вартість, тис. грн.	7766,3	8046,9	14905,9	280,6	6859
4	Коефіцієнт зносу, %	24,02	29,72	20,93	5,69	-8,78
5	Коефіцієнт придатності, %	75,98	70,28	79,07	-5,69	8,78
6	Обсяг виробництва, тис. грн.	12199	7339	8626	-4860,5	1287,3
7	Фондовіддача ОЗ	1,57	0,91	0,58	-0,66	-0,33

Таблиця 2.11

Динаміка зміни коефіцієнта обертання запасів

Показники	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення за роками		
				2023/2022	2024/2023	2024/2022
Виручка від реалізації	12199,2	7338,7	8605,4	-4860,5	1266,7	-3593,8
Запаси	5083,7	5284,3	4848,8	200,6	-435,5	-234,9
Тривалість обертання запасів, днів	152,10	262,82	205,66	110,72	-57,16	53,56

Таблиця 2.12

Коефіцієнти фінансового стану підприємства

Фінансовий показник (коефіцієнт)	Формула для розрахунку	Нормативне значення	2022	2023	2024	Відхилення 2023/2022	Відхилення 2024/2023
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Коефіцієнт поточної (загальної) ліквідності (Кл)	Обігові кошти/ Короткотермінові зобов'язання	> 1	3,832	4,256	4,020	0,424	-0,237
2. Коефіцієнт швидкої (термінової) ліквідності (Кшл)	(Обігові кошти – запаси) /Короткотермінові зобов'язання	> 0,7	2,189	2,578	2,443	0,389	-0,135
3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (Кал)	Грошові кошти та поточні фінансові інвестиції / Короткотермінові зобов'язання	>0.2	0,000	0,002	0,000	0,001	-0,002
4. Коефіцієнт фінансової незалежності "автономії" (Кавт)	Джерела власних коштів/ Підсумок балансу	>0,5	0,826	0,835	0,696	0,009	-0,139
5. Коефіцієнт загальної заборгованості (Кзз)	Позикові кошти/ Підсумок балансу	< 0,5	0,174	0,165	0,127	-0,009	-0,038
6. Коефіцієнт оборотності активів (Ко.а)	Чиста виручка від реалізації продукції/ Середня вартість активів	Збільшення	0,687	0,385	0,356	-0,302	-0,029
7. Коефіцієнт оборотності оборотних активів (Ко.о.а)	Чиста виручка від реалізації продукції/ Середня вартість оборотних активів	Збільшення	1,029	0,547	0,356	-0,481	-0,191

Продовження табл. 2.12

1	2	3	4	5	6	7	8
8. Рівень рентабельності підприємства (P _a)	Чистий прибуток / Середня вартість активів	Збільшення	35,835	38,504	35,636	2,669	-2,867
9. Рівень рентабельності продукції (P _п)	Чистий прибуток / Чиста виручка від реалізації продукції	Збільшення	52,168	16,977	10,380	-35,191	-6,598
10. Коефіцієнт довгостроковості в структурі заборгованості (Кдз)	Довгострокові зобов'язання / (Загальні зобов'язання)	-	0,000	0,000	0,581	0,000	0,581
11. Коефіцієнт забезпечення власними оборотними коштами (Кзк)	Власні оборотні кошти/ Сума оборотних коштів	>0,1	0,739	0,765	0,751	0,026	-0,014

Аналізуючи отримані результати розрахунків можна стверджувати про те, що приватне підприємство «ЕРА-ЛІС» є фінансово незалежним. Воно є рентабельне як підприємство, хоча спостерігається суттєве зниження як рентабельності підприємства, так і продукції. Фірма у достатній мірі забезпечена власними оборотними коштами. Разом з тим, зменшується коефіцієнт оборотності активів і в сучасних умовах є різке зменшення прибутковості підприємства.

2.3. Персонал приватного підприємства, його аналіз

Основні категорії персоналу включають:

- **Керівники:** особи, які займають керівні посади на підприємстві та в його структурних підрозділах. До них належать директори, начальники цехів, майстри та їхні заступники.
- **Спеціалісти:** працівники, які виконують інженерно-технічні, економічні та інші професійні завдання. Це інженери, технологи, економісти, бухгалтери та інші фахівці.

- **Службовці:** працівники, що здійснюють підготовку та оформлення документації, облік, контроль та господарське обслуговування. Сюди відносяться діловоди, обліковці, секретарі та інші.

- **Робітники:** особи, безпосередньо зайняті виробництвом продукції або наданням послуг, ремонтом, переміщенням вантажів, обслуговуванням устаткування. Вони поділяються на:

- **Основні:** безпосередньо беруть участь у процесі виробництва продукції.

- **Допоміжні:** виконують функції обслуговування основного виробництва.

Персонал підприємства є одним з найбільш вагомих його складових. Адже працівників неможливо порівняти ні з основними засобами, ні коштами на банківських рахунках. Працівники це люди, що мають свої уподобання, характер, мотиви до праці тощо.

Саме тут вагома роль покладається на безпосереднього керівника, що постійно контактує з персоналом. Таким керівником на ПП «ЕРА-ЛІС» є майстер деревообробного виробництва Цимбаліста Богдан Євгенович.

Майстер деревообробного виробництва планує, організовує та координує роботу підприємства з обробки деревини. Він керує роботою колективу операторів деревообробних машин та обладнання, складальників виробів з деревини та інших працівників деревообробного підприємства.

Майстер відповідає за виконання виробничих планів та за виробництво продукції з деревини відповідно до технологічних і якісних виробничих вимог.

Професійні обов'язки

- планування та оптимізація процесу виготовлення дерев'яних виробів, розробка технологічної документації на продукцію та участь у розробці та виготовленні нових виробів;

- контроль за процесом виробництва деревини відповідно до діючих стандартів та параметрів;

- виконання виробничих планів відповідно до технологічних і якісних параметрів;

- вибір методів та засобів виробництва, контроль за проведенням обробки деревини та деревних матеріалів спеціальними захисними засобами від впливу погодних умов, плісняви та шкідників;
- контроль та координація етапів виробничого процесу виготовлення деревних виробів з метою забезпечення оптимізації витрат, безперебійного виробництва та забезпечення відповідних стандартів якості продукції;
- контроль за правильною роботою та ефективним використанням інструментів, верстатів, технологічних ліній підлеглими працівниками;
- моніторинг та контроль роботи технологічних та допоміжних пристроїв, протипожежних та охоронних систем;
- своєчасне реагування на виникаючі технологічні порушення та надзвичайні ситуації;
- складання планів профілактичних оглядів та ремонтів, повідомлення про пошкодження службам технічного обслуговування та вирішення інших проблем, що виникають під час експлуатації деревообробних машин та обладнання;
- співпраця із службами технічного обслуговування у питаннях підтримання машин та обладнання у виробничій готовності;
- керівництво та організація роботи підлеглого персоналу: столярів, операторів для розпилювання пиломатеріалів, пресування, склеювання столярних виробів, операторів різальних, шліфувальних, стругальних та фрезерних верстатів тощо;
- координація роботи підлеглого колективу з іншими виробничими відділами та відділами закупівлі, логістики тощо;
- створення графіків роботи, ведення обліку робочого часу та планування відпусток підлеглих працівників;
- розробка індивідуальних завдань працівникам, проведення розрахунків за допомогою сучасних інструментів планування та комп'ютерних програм;
- розробка системи мотиваційних виплат, планування навчальних занять співробітників та проведення оцінки роботи підлеглих працівників;

- вирішення проблем, пов'язаних з організацією праці на виробництві, вживання заходів, спрямованих на вдосконалення організації та методів роботи;
- контроль за дотриманням запланованих витрат на виробництво деревини, звітування про результати виробництва;
- забезпечення безпечного робочого середовища для підлеглого колективу з дотриманням правил охорони праці, техніки безпеки, протипожежного захисту та охорони навколишнього середовища.

В середньому на підприємстві працює 34 особи, 3 них: штатних працівників-29, зовнішніх сумісників-4, внутрішній сумісник-1 та 1 особа, що перебуває у відпустці по догляду за дитиною.

Вагоме значення для працівників має рівень оплати праці та стимулювання до якісної ефективної роботи.

Мотивація працівників є ключовим чинником забезпечення якісної та продуктивної роботи в організації. Ефективна система мотивації сприяє досягненню цілей підприємства та задоволенню потреб співробітників. Вона включає як матеріальні, так і нематеріальні стимули, які спонукають працівників до підвищення ефективності та якості праці.

Матеріальна мотивація передбачає використання фінансових заохочень, таких як:

- Премії та бонуси: додаткові виплати за досягнення певних показників або виконання плану.
- Надбавки до заробітної плати: підвищення оплати за високу кваліфікацію або виконання додаткових обов'язків.
- Оплата навчання та підвищення кваліфікації: фінансування курсів або тренінгів для розвитку професійних навичок працівників.

Нематеріальна мотивація охоплює нефінансові стимули, які впливають на задоволеність працівників, зокрема:

- Визнання та похвала: публічне визнання досягнень працівника, що підвищує його самооцінку та мотивацію.
- Кар'єрне зростання: надання можливостей для професійного розвитку та просування по службі.

- Поліпшення умов праці: створення комфортного робочого середовища, забезпечення сучасним обладнанням та гнучким графіком роботи.
- Залучення до прийняття рішень: включення працівників у процес планування та обговорення стратегій компанії, що підвищує їхню відповідальність та залученість.

Важливо враховувати індивідуальні потреби та мотиви кожного працівника, оскільки універсального підходу до мотивації не існує. Детальніше про сучасні підходи до мотивації персоналу можна дізнатися з наукових досліджень, які аналізують різні теорії та моделі мотивації, а також пропонують шляхи їх вдосконалення відповідно до сучасних умов.

Таблиця 2.13

Звіт з праці і заробітної плати ПП «ЕРА-ЛІС» за 2022 рік

Показники	Одиниці виміру	Місяці 2022 року											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Фонд оплати праці усіх працівників	тис. грн.	136,9	136,9	140,2	140,2	144,3	136,9	136,9	136,9	139,3	145,5	144,5	144,5
2. Сума податку з доходів фізичних осіб, що відрахована з фонду оплати праці усіх працівників	тис. грн.	24,6	24,6	25,2	25,2	26,0	24,6	24,6	24,6	25,1	26,2	26,0	26,0
3. Середньооблікова кількість штатних працівників	осіб	34	34	34	34	34	33	33	33	33	33	34	34
4. Кількість відпрацьованого робочого часу штатними працівниками	люд. год.	2659	2800	3166	2880	2880	2798	2940	3078	3080	2925	3256	3108
5. Фонд оплати праці штатних працівників	тис. грн.	113,9	113,9	117,2	117,2	121,3	113,9	113,9	113,9	113,9	125,2	124,1	124,1

Таблиця 2.14

Звіт з праці і заробітної плати ПП «ЕРА-ЛІС» за 2023 рік

Показники	Одиниці виміру	Місяці 2023 року											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Фонд оплати праці усіх працівників	тис. грн.	144,5	144,5	148,9	143,1	137,1	133,3	132,2	132,9	132,8	1387	138,4	131,1
2. Сума податку з доходів фізичних осіб, що відрахована з фонду оплати праці усіх працівників	тис. грн.	26,0	26,0	26,8	25,8	24,7	24,0	23,8	23,8	23,9	25,0	24,9	23,6
3. Середньооблікова кількість штатних працівників	осіб	34	34	34	32	32	32	31	31	31	31	31	30
4. Кількість відпрацьованого робочого часу штатними працівниками	люд. год.	3296	2960	3004	2544	3016	2616	2484	2872	2568	2736	2760	2692
5. Фонд оплати праці штатних працівників	тис. грн.	124,1	124,1	128,5	122,7	116,8	112,9	111,8	112,4	112,5	115,0	114,8	107,4

Таблиця 2.15

Звіт з праці і заробітної плати ПП «ЕРА-ЛІС» за 2024 рік

Показники	Одиниці виміру	Місяці 2024 року											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Фонд оплати праці усіх працівників	тис. грн.	138,9	138,9	138,9	155,5	155,2	156,6	151,2	151,2	144,8	146,6	146,7	148,7
2. Сума податку з доходів фізичних осіб, що відрахована з фонду оплати праці усіх працівників	тис. грн.	25,0	25,0	25,0	28,0	27,9	28,2	27,2	27,3	26,1	26,4	26,4	26,8
3. Середньооблікова кількість штатних працівників	осіб	29	29	29	29	29	29	28	28	28	27	27	27
4. Кількість відпрацьованого робочого часу штатними працівниками	люд. год.	2948	2692	2692	2560	2732	2476	2568	2456	2372	2476	2376	2600
5. Фонд оплати праці штатних працівників	тис. грн.	113,8	113,8	113,8	127,3	126,9	128,4	122,9	123,2	119,2	122,5	122,5	124,4

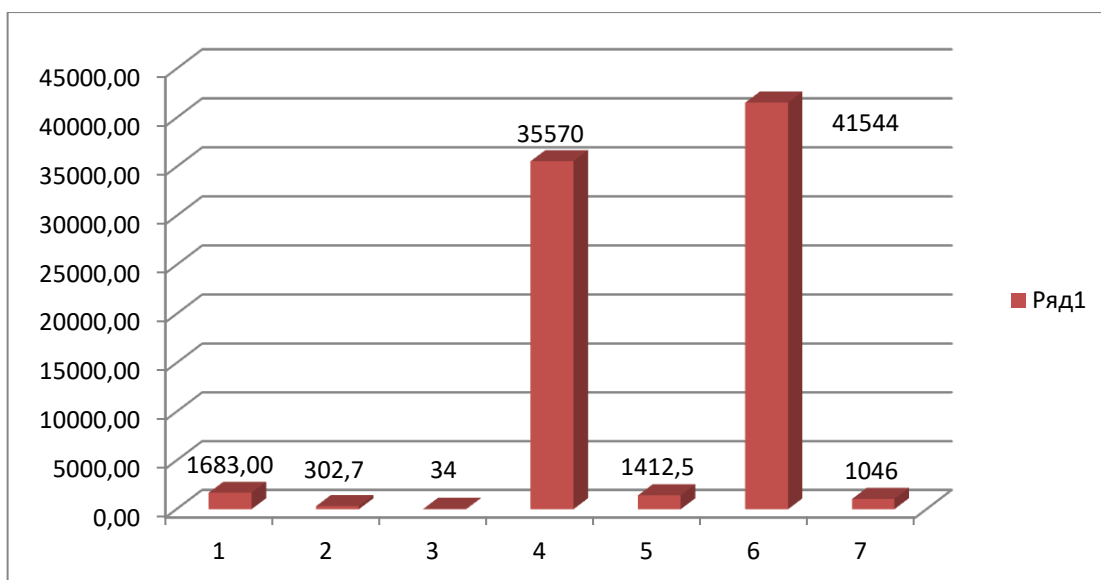


Рис. 2.7. Аналіз праці та заробітної плати, 2022 рік (тис. грн)

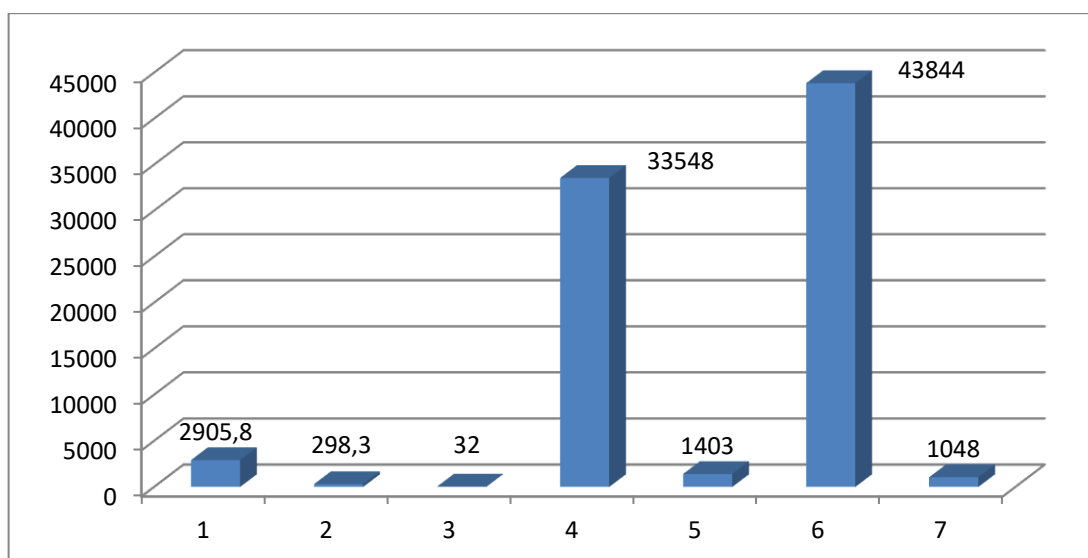


Рис. 2.8. Аналіз праці та заробітної плати, 2023 рік (тис. грн)

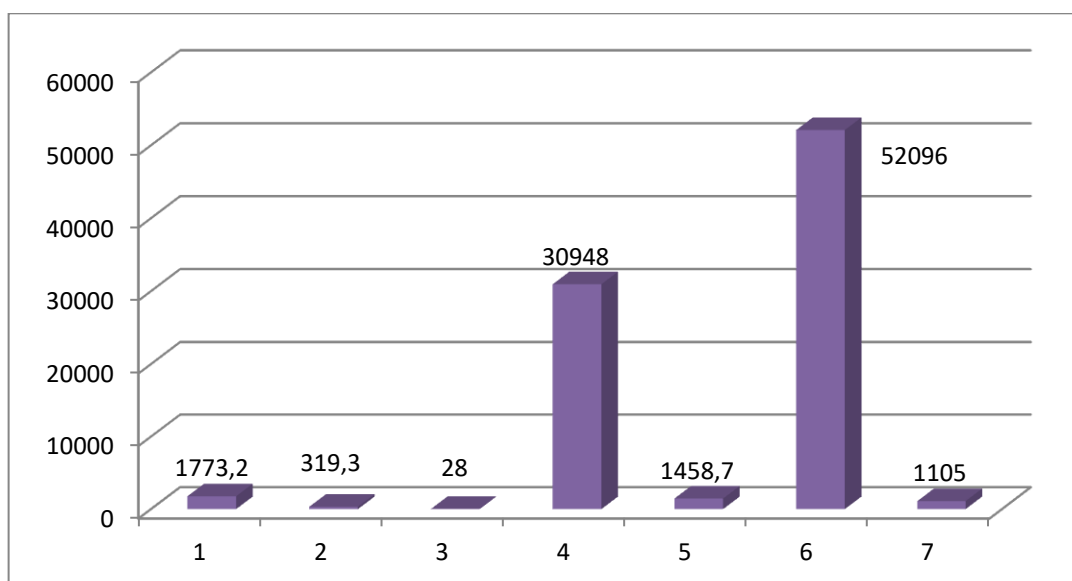


Рис. 2.9. Аналіз праці та заробітної плати, 2024 рік (тис. грн)

Позначення:

1. Фонд оплати праці усіх працівників, тис. грн.
2. Сума податку з доходів фізичних осіб, тис. грн.
3. Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб
4. Кількість відпрацьованого робочого часу штатними працівниками, люд. год.
5. Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн.
6. Середньомісячна ЗП штатних працівників, грн.
7. Середня кількість відпрацьованих людино-год за місяць

З представлених даних, а особливо рисунків 2.7-2.9, можна зробити певні аналітичні висновки, а саме про:

- різке зниження фонду оплати праці усіх працівників в останньому звітному році;
- певне зниження чисельності працівників через об'єктивну ситуацію, що відбувається в країні, а отже і зниження відпрацьованого робочого часу штатними працівниками;
- незначний ріст середньомісячної оплати праці робітників, що на наш погляд є суттєвим недопрацюванням керівництва фірми щодо стимулювання працівників до якісної роботи.

РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ ЯКІСНОГО КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ

3.1. Застосування методів мотивації персоналу для підвищення продуктивності праці

Мотивація персоналу підприємства з метою продуктивної роботи є запорукою швидкого розвитку успішної організації, незалежно від сфери її діяльності. Найголовніше – правильно підібраний підхід для того, щоб всі дії були ефективними.

Мотивація персоналу на підприємстві: основні правила, яких варто дотримуватися

Процес мотивації співробітників на увазі дотримання ряду основних правил, до яких можна віднести:

- добровільна угода;
- різнобічне мотивування (не можна заціклюватися виключно на матеріальному аспекті);
- відсутність приниження, піднесення за рахунок особистісних людських якостей.



Рис. 3.1. Праця і винагорода

Варто зазначити, що весь сенс мотивування полягає не тільки в підвищенні продуктивності всіх співробітників компанії, але і в поступовому, постійному розвитку. Саме через це використання лише одного способу не

зможє гарантувати досягнення істотних успіхів. Люди постійно вимагає нового стимулу для продуктивної роботи.

Одним з популярних методів мотивації є спеціальні програми (наприклад Timetracker), що допомагають оптимізувати роботу співробітників, підвищити рівень продуктивності. Одним з найбільш ефективних сервісів є Yaware, який можна використовувати двома різними способами:

- для контролю роботи співробітників організації;
- для підвищення рівня продуктивності і мотивації праці персоналу підприємства з отриманням гарантованих результатів.

Завдяки сервісу Yaware, Timetracker керівники компанії отримують можливість провести оптимізацію втраченого часу підлеглих, а також впровадити в робочий процес кілька необхідних перерв. Так, гарантується мотивація на підприємстві, виплата коштів за понаднормову роботу, а це, в свою чергу, забезпечує суттєве поліпшення працездатності всіх співробітників організації.

Способи організувати матеріальну і нематеріальну мотивацію на підприємстві:

1. Встановіть регламент продуктивного відпрацьованого часу для своїх співробітників.
2. Зробіть індивідуальні налаштування для кожного відділу (бригади).
3. Влаштуйте змагання: яка бригада і який співробітник був найпродуктивнішим за місяць. Найбільш мотивованих співробітників в кінці місяця чекає винагорода. Тут важливо також порівнювати статистику за попередній період.

Варто зазначити, що програма передбачає наявність для кожного співробітника особистої статистики, що складається з декількох корисних звітів.

Наприклад, звітність в реальному часі, де працівник може відстежувати свою трудову діяльність, регулювати показники, коли помічає зниження продуктивності. У зведенні і звітах роботи за ПК є графа порівняння

результатів. Таким чином людина має можливість порівняти ефективність своєї роботи за будь-який проміжок часу (день, тиждень, місяць та інше).

Позитивні сторони автоматизації контролю та ведення обліку в реальному часі

На сьогоднішній день Yaware виступає в якості зручного інструменту для обліку робочого часу, контролю, підняття ефективності і з його допомогою керівник зможе вирішити управлінські завдання. Мотивація трудової діяльності на підприємстві можлива виключно при використанні автоматизованих програм моніторингу. Це обумовлюється тим, що власник компанії зможе контролювати рівень завантаженості своїх підлеглих, їх продуктивності, нецільової витрати робочого часу.

Мотивація праці на підприємстві – те, чому потрібно приділяти особливу увагу. Практично всіх підлеглих можна мотивувати шляхом фінансових винагород і штрафів, а також здійснювати ретельний контроль з боку керівництва. Таким чином, співробітники будуть прагнути до ефективної роботи, щоб продемонструвати свою «важливість» в організації.

Мотивація працівників деревообробного підприємства може бути поділена на кілька основних напрямів:

1. Матеріальна мотивація

- Заробітна плата – конкурентний рівень оплати праці, своєчасність виплат.
- Бонуси та премії – доплати за перевиконання плану, якість роботи, економію ресурсів.
- Соціальні пільги – медичне страхування, оплата проїзду, харчування.
- Оплата понаднормової роботи – додаткові виплати за роботу в нічні зміни або у вихідні.

2. Нематеріальна мотивація

- Кар'єрне зростання – можливість підвищення кваліфікації, переведення на вищі посади.

- Навчання та розвиток – курси, тренінги, стажування.
- Психологічний комфорт – сприятлива атмосфера в колективі, повага з боку керівництва.

3. Організаційна мотивація

- Безпечні умови праці – дотримання техніки безпеки, забезпечення засобами індивідуального захисту.
- Гнучкий графік роботи – можливість вибору змін, перерви, врахування особистих потреб.
- Автоматизація процесів – покращення умов праці завдяки сучасному обладнанню.

4. Соціальна мотивація

- Корпоративна культура – заходи для згуртованості колективу, спільне святкування подій.
- Визнання заслуг – грамоти, подяки, нагороди за особливі досягнення.
- Залучення до прийняття рішень – можливість працівників висловлювати свої ідеї щодо покращення роботи.

Грамотно поєднуючи ці напрями, можна значно підвищити ефективність роботи персоналу та зменшити плінність кадрів.

Для того, щоб мати професійного і дисциплінованого працівника керівництву підприємства варто докласти немало зусиль. Одним з шляхів є навчання поведінки працівника.

Навчання працівників деревообробного підприємства охоплює кілька ключових напрямків, спрямованих на забезпечення ефективної та безпечної роботи:

1. Охорона праці: Працівники повинні проходити регулярні інструктажі та навчання з питань охорони праці. Це включає ознайомлення з правилами безпечної експлуатації обладнання, надання домедичної допомоги та діями у разі аварійних ситуацій. Відповідальність за організацію такого навчання покладається на роботодавця, який зобов'язаний розробити відповідні положення та плани-графіки проведення навчань [oppb.com.ua].

2. Професійне навчання: Для підвищення кваліфікації та розвитку професійних навичок працівників доцільно організовувати курси та тренінги, спрямовані на вдосконалення технологічних процесів, управління виробництвом та планування. Наприклад, дисципліна "Менеджмент на деревообробних підприємствах" сприяє формуванню знань і навичок застосування системного підходу до управління такими підприємствами [nubip.edu.ua].

3. Безпечна поведінка: Важливо стимулювати працівників до дотримання безпечної поведінки під час роботи. Це може включати розробку системи заохочень за безпечну роботу, проведення регулярних інструктажів та створення культури безпеки на підприємстві [pidru4niki.com].

Забезпечення належного навчання та розвитку працівників сприяє підвищенню ефективності виробництва, зниженню ризиків нещасних випадків та покращенню загальної культури безпеки на підприємстві.

3.2. Стимулювання робітників за працю вище встановлених норм та нормативів

Приватне деревообробне підприємство виконує цілу низку специфічних видів робіт, що поєднують у собі як ручну, так і механізовану працю.

До таких робіт відносять:

- ✓ Розкрій деревини – розпилювання колод на дошки, бруси та інші заготовки.
- ✓ Сушіння деревини – видалення зайвої вологи для запобігання деформаціям та розтріскуванню.
- ✓ Стругання та калібрування – обробка поверхні для отримання необхідної товщини та гладкості.
- ✓ Фрезерування – створення пазів, профілів і декоративних елементів.
- ✓ Шліфування – доведення поверхні до гладкості перед фарбуванням або лакуванням.

✓ Склеювання та ламінування – створення багатошарових дерев'яних конструкцій.

✓ Збірка виробів – монтаж меблів, дверей, вікон та інших дерев'яних конструкцій.

✓ Фарбування та лакування – нанесення захисного та декоративного покриття.

✓ Різьблення та декоративна обробка – ручне або механізоване створення художніх елементів.

✓ Утилізація відходів – використання тирси, стружки та обрізків для виготовлення паливних брикетів або ДСП.

В таблиці 3.1. подаються звітні дані ПП «ЕРА-ЛІС» стосовно основних видів робіт, обсягів виконання як в грошовому, так і натуральному вигляді.

Основними видами робіт є:

- Участь в аукціонному продажу круглих лісоматеріалів (дуб, ясен, хвойні породи).
- Перерізання заготовок до розмірів, що відповідають встановленим специфікаціям.
- Сортування заготовок за розмірами, сортами тощо.
- Шліфування заготовок.
- Пакувальні-складські роботи.
- Розвантажувально-навантажувальні роботи.
- Виготовлення піддонів.
- Виготовлення перекладів.
- Виготовлення паливних брикетів.

Окрім того, підприємство має на балансі сушильні камери в яких за потреби, чи за стороннім замовленням деревина проходить сушіння до встановленого рівня. Залежно від замовлення деревина підсушується в середньому від 6 до 10%.

Обсяги сушіння за останній звіт становлять 136,788 м.куб. У грошовому еквіваленті вартість здійснених робіт становить 462785,1 грн.

Таблиця 3.1

Обсяги, види робіт та послуг надаваних ПП «ЕРА-ЛІС»

Види робіт та послуг	ОВ	За місяцями 2024 року												Разом
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1. Розпилювання круглих лісоматеріалів	грн.	95 637	54 732	70 146	88 168	79 339	75 098	78 157	128 447	63 895	88 338	49 452	-	871 409
	м. куб	159,395	91,221	116,911	146,947	132,233	35,761	130,262	160,559	70,995	98,154	54,947	-	1 197
2. Перерізання заготовки	грн.	7 801	51 099	70 014	96 911	122 685	19 686	69 015	101 841	70 723	60 542	60 604	45 326	776 247
	м. куб	12,003	78,615	107,714	149,095	188,747	32,810	106,177	119,814	74,446	63,729	63,794	47,712	1 045
3. Сортування заготовки	грн.	204 014	203 744	257 420	288 658	258 468	57 663	192 410	311 302	291 360	263 905	240 685	151 101	2 720 730
	м. куб	392,335	391,817	495,040	555,112	497,054	88,713	370,021	432,364	355,318	321,836	293,519	184,270	4 377
4. Шліфування заготовки	грн.	10 842	23 598	49 836	60 513	68 190	179 420	59 339	70 324	40 455	46 363	50 307	35 272	694 459
	м. куб	12,756	27,763	58,631	71,192	80,224	345,039	69,811	66,976	35,179	40,316	43,746	30,672	882
5. Пакувально-складські роботи	грн.	144 021	125 222	178 395	192 227	169 398	57 043	130 531	181 676	185 683	151 940	141 090	118 663	1 775 889
	м. куб	320,048	278,273	396,435	427,172	376,441	67,110	290,070	363,352	309,473	253,234	235,151	197,772	3 515
6. Розвантажувально-навантажувальні роботи	грн.	48 791	47 376	59 879	62 512	54 600	128 494	41 470	77 252	78 393	64 108	58 924	46 857	768 656
	м. куб	116,170	112,800	142,570	148,840	130,000	285,544	98,740	124,600	108,880	89,04	81,84	65,08	1 504
7. Виготовлення піддонів	грн.	-	3445	-	4 225	5 330	42 016	-	-	4 720	-	2 160	-	61 896
	шт.	-	53	-	65	82	100	-	-	59	-	27	-	386
8. Виготовлення перекладів	грн.	-	-	-	1 768	-	-	-	6 192	-	11 270	-	-	19 230
	шт.	-	-	-	1072	-	-	-	2064	-	2254	-	-	5 390
9. Виготовлення паливних брикетів	грн.	-	-	-	-	-	4 331	-	119 808	312 242	-	-	45 326	481 707
	тон	-	-	-	-	-	2625,00	-	46,080	111,515	-	-	47,712	2 830

Важливою ланкою роботи деревообробного виробництва, що працює у переважній більшості на експорт є сортування пиломатеріалів за видами, породами, розмірами та сортами.

Сортування деревини включає кілька основних етапів, кожен із яких виконується для підготовки деревини до подальшого використання або переробки. Ось основний склад робіт при сортуванні деревини:

1. Приймання деревини

- Оцінка якості деревини (візуальний огляд, вимірювання).
- Перевірка документів (порівняння з накладними, сертифікатами).
- Визначення об'єму та категорії деревини.

2. Попередня обробка

- Видалення кори (за потреби).
- Обрізка дефектних ділянок.
- Вирівнювання та калібрування колод.

3. Класифікація деревини

- За породою (хвойні, листяні, цінні породи тощо).
- За якістю (вищий сорт, середній, низькосортна деревина).
- За розміром (довжина, діаметр, форма).
- За призначенням (будівельна, меблева, фанерна, дров'яна деревина).

4. Виявлення дефектів

- Тріщини, сучки, грибкові ураження.
- Вогнища гнилі, механічні пошкодження.
- Визначення відсотка відходів і некондиційної деревини.

5. Вологість та підготовка до зберігання

- Вимірювання рівня вологості деревини.
- Відправлення на сушіння (за потреби).
- Захист від шкідників та гниття.

6. Сортування та маркування

- Позначення кожної партії (бірки, коди, штампи).
- Відправка відповідних сортів у зону зберігання або переробки.

7. Складування та транспортування

- Розміщення за класами та характеристиками.
- Контроль умов зберігання (вентиляція, температура).
- Організація транспортування до споживачів або переробних підприємств.

Ці роботи є достатньо важливі і трудомісткі. Для того, щоб пришвидшити цей процес на сайті приватного підприємства чітко описані якісні і кількісні параметри щодо поставок [<http://era-lis.com.ua/specification/price#>]. До постачальників доведено відсоток потенційної продукції, що має дефекти чи виготовлена з порушенням вимог. Він становить 6 %.

Основні види браку пиломатеріалів:

1. Природні дефекти деревини

- **Сучки** – круглі або овальні включення, які можуть знижувати міцність.
- **Тріщини** – можуть бути внутрішніми (скритими) або зовнішніми (торцевими, крайовими).
- **Косошарість** – волокна дерева розташовані не паралельно, що знижує міцність.
- **Смоляні кишені** – порожнини, заповнені смолою, які можуть виділятися з часом.

2. Дефекти, що виникають при розпилюванні

- **Хвилястість** – нерівності на поверхні через нерівномірне різання.
- **Недопили** – місця, де деревина залишилася необробленою.
- **Кривизна** – викривлення дошок або брусів через нерівномірний розпил.

3. Дефекти сушіння

- **Розтріскування** – з'являється через нерівномірне висихання деревини.
- **Вигин, жолоблення** – викривлення пиломатеріалів через напругу при сушінні.

- **Підпалини** – перегрів деревини під час камерного сушіння.

4. Біологічні ураження

- **Синява** – початкове ураження грибками, що забарвлює деревину в синій або сірий колір.
- **Гниль** – руйнування деревини грибками, що знижує її міцність.
- **Червоточини** – отвори від жуків-древоточців.

Як уникнути браку?

- Обирати якісну сировину без видимих дефектів.
- Дотримуватись технологій розпилювання та сушіння.
- Правильно зберігати пиломатеріали (сухе приміщення, правильне штабелювання).

Зрозумілим є той факт, що далеко не всі постачальники дотримуються правила «шести відсотків». Тому робітникам приходится часто працювати більше і швидше. Якихось особливих стимулів за такі роботи на ПП «ЕРА-ЛС» непередбачено. Майстри цехів фіксують такі порушення з боку постачальників і за додаткові роботи оформляються рекамації і стягуються кошти на рахунок компанії. Вартість пересортування становить 12 Євро за 1 м.куб. Розрахунки провадяться за курсом гривні на день поставки пиломатеріалів.

Нами пропонується щоб за понаднормативні обсяги сортування пиломатеріалів кошти виплачувалися робітникам у вигляді додаткової заробітної плати.

Розглянемо конкретний випадок поставки продукції постачальника «Х».

Таблиця 3.2

Приклад акту приймання продукції від постачальника пиломатеріалів (дуб)

							Дата	КУРС	44,564200		
Товщина, мм	Ширина, мм	Довжина, мм	Сорт	К-ть, шт	Об'єм, м ³	Продукція		Ціна, євро	Ціна, грн.	Вартість, євро	Вартість, грн
30	84	470	N - I	2681	3,175	Фриза	прийнято	470,00	20945,17	1492,43	66508,81
30	84	320	N - I	620	0,500	Фриза	прийнято	470,00	20945,17	234,98	10471,92
30	84	270	МІКС	820	0,558	Фриза	прийнято	170,00	7575,91	94,85	4226,81
30	84	470	R - III	456	0,540	Фриза	прийнято	170,00	7575,91	91,81	4091,65
30	84	320	R - III	1020	0,823	Фриза	прийнято	170,00	7575,91	139,83	6231,40
					5,596					2053,90	91530,59
30	78	470	ПІДПАР	227	0,250	Фриза	прийнято	150,00	6684,63	37,45	1668,85
30	78	320	ПІДПАР	600	0,449	Фриза	прийнято	150,00	6684,63	67,39	3003,27
					0,699					104,84	4672,12
30	84	370	N - I	5	0,005	Фриза	вихід з браку дошки	470,00	20945,17	2,19	97,65
30	84	320	N - I	3	0,002	Фриза	вихід з браку дошки	470,00	20945,17	1,14	50,67
30	84	270	МІКС	6	0,004	Фриза	вихід з браку дошки	170,00	7575,91	0,69	30,93
					0,011					4,02	179,24
30	55	470	I сорт	248	0,192	Фриза	прийнято	240,00	10695,41	46,16	2056,98
30	55	320	I сорт	565	0,298	Фриза	прийнято	240,00	10695,41	71,60	3190,65
30	55	470	II сорт	487	0,378	Фриза	прийнято	180,00	8021,56	67,98	3029,49
30	55	320	II сорт	890	0,470	Фриза	прийнято	180,00	8021,56	84,59	3769,49
30	55	470	III сорт	567	0,440	Фриза	прийнято	180,00	8021,56	79,15	3527,15
30	55	420	III сорт	345	0,239	Фриза	прийнято	180,00	8021,56	43,04	1917,83
					2,017					270,32	12046,62
28	84	770	I сорт	493	0,893	отто	прийнято	500,00	22282,10	446,42	19894,41
					0,893					446,42	19894,41
30	84	770	перерізка	280	0,543	отто	брак				
					0,543						
РАЗОМ:					9,216	разом (прийнято+вихід з браку)				128322,98	

Продовження табл. 3.2								
прийнято фриза (78-84)	5,596	84/520	0	55/520	0	65/520	0	
прийнято фриза (55)	2,017	84/470	3364	55/470	1302	65/470	0	
прийнято фриза (65)	0,000	84/420	0	55/420	345	65/420	0	
фриза паркет(84)	0,000	84/370	0	55/370	0	65/370	0	
фриза підпар	0,699	84/320	2240	55/320	1455	65/320	0	
фриза брак_(65-55)	0,000	84/270	820	55/270	0	65/270	0	
прийнято мебельна	0,893	493						
Перерізка браку (мебельна)	0,543	280						
Мебельна заготовка РАЗОМ	1,436	773						
вихід з браку(дошка,мебельна)	0,011							
<i>Роботи за рахунок клієнта</i>	<i>Вартість, євро/м3</i>	<i>Об'єм робіт, м3</i>		<i>Вартість робіт, грн</i>		<i>СУМА, грн</i>		
		<i>фризи</i>	<i>дошки</i>	<i>фризи</i>	<i>дошки</i>			
<i>Сортування фризи(12 євро)</i>	12,00	2,017		1078,65	0,00	-1078,65		
<i>переклади 800 грн/куб.м</i>	800,00			0,00	0,00	0,00		
<i>Обметення 130 грн/куб.м</i>	130,00			0,00	0,00	0,00		
<i>Парафін(200 євро)</i>	20,00	2,017		1797,74	0,00	-1797,74		
Без ПДВ				128322,98				
ПДВ			0,00	25664,60		0		
Разом з ПДВ			0,00	153987,58				
ЗАГАЛЬНА СУМА, грн			153987,58					

Як ми бачимо з акту приймання поставленої продукції контрагента «Х», сортування фризів склало 2,017 м.куб. У відсотковому співвідношенні це становить $2,017 / 9,216 \times 100\% = 22\%$.

Оскільки, загальноприйняті нормативи сортування становлять 6 %, то бригада з чотирьох робітників перевиконала норму на **16 %**.

Пропонуємо за 16 % наднормової роботи доплати у вигляді додаткової заробітної плати (ДЗП). Таких сортувальників на підприємстві є **чотири**.

$\text{ДЗП} = 2,017 \text{ м.куб} \times (100\% - 16\%) / 100\% \times 12 \text{ Євро} \times 44,5642 \text{ (курс гривні)} = 906,05 \text{ грн.}$

З врахуванням оподаткування ДЗП (чиста) становить:

$\text{ДЗП (ч)} = 906,05 \times (100\% - 18\% - 5\%) = 697,65 \text{ грн.}$

де:

- 18 % податок з доходу фізичних осіб;
- 5 % військовий збір.

3.3. Напрями покращення кадрового потенціалу виробничих деревообробних підприємств

Покращення кадрового потенціалу на виробничих деревообробних підприємствах є ключовим фактором підвищення ефективності та конкурентоспроможності. Ось основні напрями для його розвитку:

1. Підвищення кваліфікації персоналу

- **Організація навчальних курсів з сучасних технологій деревообробки.**
- **Стажування на сучасних підприємствах та обмін досвідом із закордонними компаніями.**
- **Впровадження програм безперервного навчання з акцентом на автоматизацію та цифрові технології.**

2. Впровадження мотиваційних програм

- **Система бонусів та премій за якість і продуктивність.**

- **Кар'єрне зростання** – чітка система підвищення посад.
- **Матеріальне та нематеріальне стимулювання** (страхування, соцпакет, корпоративні заходи).

3. Покращення умов праці

- Автоматизація важких і небезпечних процесів.
- Дотримання правил охорони праці та екологічних норм.
- Підтримка здорового мікроклімату на виробництві (зниження шуму, пилу).

4. Впровадження сучасних технологій

- Використання ЧПУ-обладнання та роботизованих ліній.
- Опанування CAD-програм для проектування дерев'яних виробів.
- Цифровізація процесів управління персоналом (HRM-системи).

5. Залучення молодих фахівців

- Співпраця з технікумами та університетами для підготовки кадрів.
- Проведення практик та стажувань для студентів.
- Популяризація професій деревообробної галузі через профорієнтаційні заходи.

6. Формування корпоративної культури

- Розвиток командної роботи та лідерських якостей.
- Залучення працівників до прийняття рішень.
- Впровадження принципів відповідального виробництва та екологічного підходу.

Особливої уваги заслуговує система бонусів та премій.

Система бонусів і премій є ключовим інструментом матеріальної мотивації працівників. Вона спрямована на стимулювання ефективної роботи, підвищення продуктивності, якості продукції та загальної відповідальності персоналу.

1. Види бонусів і премій

1.1. За продуктивність праці

- **Відрядна премія** – доплата за перевищення норм виробітку.

- **Бонус за виконання плану** – виплачується, якщо працівник або бригада виконує/перевиконує виробничі норми.
- **Премія за зменшення браку** – стимулює дотримання стандартів якості.
- **Бонуси за ефективне використання матеріалів** – зменшення витрат сировини, економія енергії.

1.2. За якість роботи

- **Бонуси за відсутність браку** – стимулювання бездефектного виробництва.
- **Премія за дотримання технологічних норм** – для працівників, які точно виконують інструкції.
- **Додаткова винагорода за інноваційні ідеї** – за пропозиції щодо покращення процесів.

1.3. Колективні премії

- **Бонуси за спільні результати** – якщо цех/бригада покращує показники виробництва.
- **Програма участі в прибутках** – % від доходу компанії розподіляється між працівниками.

1.4. Спеціальні премії

- **Разові винагороди за відмінну роботу** – для відзначення особливих досягнень.
- **Бонуси за вислугу років** – для стимулювання лояльності.
- **Премії до професійних свят** (День працівника лісової промисловості, Новий рік тощо).

Принципи формування системи бонусів

- **Прозорість** – працівники повинні знати, які умови потрібно виконати для отримання премії.
- **Мотивація на результат** – бонуси мають стимулювати якісну та продуктивну роботу.

- **Гнучкість** – система має враховувати сезонність виробництва, рівень завантаженості цехів.
- **Справедливість** – винагорода має відповідати внеску працівника в загальний результат.
- **Регулярність виплат** – щоб працівники могли розраховувати на ці доходи.

Приклад розрахунку премії

- **Базова ставка оператора верстата – 15 000 грн**
- **План виробництва – 1000 деталей/місяць**
- **Фактичне виконання – 1200 деталей**
- **Норма премії за перевиконання – 10% за кожні +5%**

Розрахунок:

- 5% понаднормового виконання → +10% до зарплати
- 10% понаднормового виконання → +20%

Отже, працівник отримає 15 000 грн + 20% (3000 грн) = **18 000 грн**

Якщо ж він зробив 1300 деталей (30% перевиконання) → премія складе 30% (4500 грн), тобто **19 500 грн.**

Переваги впровадження системи бонусів

- ✓ **Збільшення продуктивності** – працівники працюють швидше і якісніше.
- ✓ **Мінімізація браку** – фінансовий стимул мотивує дотримуватись технологій.
- ✓ **Лояльність працівників** – люди більше зацікавлені у довготривалій співпраці.
- ✓ **Конкурентоспроможність підприємства** – мотивовані працівники дають кращі результати.

ВИСНОВКИ

У ході дослідження проблематики управління кадровим потенціалом на прикладі ПП «ЕРА-ЛІС» було встановлено, що персонал підприємства є одним із ключових чинників його стабільного функціонування та розвитку. Саме якість трудових ресурсів, рівень їхньої професійної підготовки, мотивація та ефективність взаємодії в межах організації безпосередньо впливають на результативність господарської діяльності.

Проаналізувавши теоретичні підходи до поняття «кадровий потенціал», з'ясовано, що це не лише сукупність працівників підприємства, але й інтегральний ресурс, який включає знання, навички, досвід, ініціативність, здатність до навчання й адаптації. Таким чином, управління цим потенціалом має бути системним, динамічним та орієнтованим на майбутній розвиток підприємства.

На основі аналізу кадрової ситуації на ПП «ЕРА-ЛІС» виявлено низку сильних сторін, таких як стабільність кадрового складу, наявність фахівців із досвідом, позитивний морально-психологічний клімат у колективі. Водночас було ідентифіковано певні проблеми, серед яких: обмеженість можливостей для підвищення кваліфікації, відсутність чіткої системи оцінки результативності праці та недостатній рівень мотиваційної політики. Це свідчить про потребу у вдосконаленні підходів до управління людськими ресурсами.

У межах дослідження розроблено пропозиції щодо покращення менеджменту кадрового потенціалу на підприємстві, які включають впровадження системи регулярного професійного навчання, удосконалення механізмів стимулювання праці, а також підвищення рівня комунікації між керівництвом і працівниками. Запропоновані заходи спрямовані на зміцнення кадрового потенціалу як основи конкурентоспроможності та стійкості ПП «ЕРА-ЛІС» у сучасних умовах.

Таким чином, у процесі виконання дипломної роботи бакалавра підтверджено важливість управління персоналом як стратегічного ресурсу, що потребує постійної уваги, розвитку та адаптації до змін зовнішнього і

внутрішнього середовища. Врахування зазначених аспектів у кадровій політиці підприємства сприятиме його ефективній роботі та подальшому зростанню.

Узагальнюючи всі наші теоретичні та практичні дослідження можна згрупувати основні рекомендації та висновки щодо вдосконалення менеджменту кадрового потенціалу ПП «ЕРА-ЛІС»:

1. Запровадження системи внутрішнього навчання та наставництва

З метою підвищення професійного рівня працівників доцільно впровадити програму внутрішнього навчання. Старші або більш досвідчені працівники можуть виступати наставниками для нових кадрів. Це не лише сприятиме передачі знань, але й зміцнить корпоративну культуру підприємства.

2. Розробка системи мотивації, орієнтованої на результат.

Слід удосконалити механізми матеріального й нематеріального стимулювання. Окрім традиційних надбавок та премій, варто враховувати індивідуальні досягнення, ініціативність і командну роботу. Доцільним буде введення системи КРІ (ключових показників ефективності) для різних посад.

3. Впровадження періодичної оцінки персоналу.

Регулярна атестація працівників допоможе об'єктивно оцінювати їхній внесок у діяльність підприємства, виявляти потреби в підвищенні кваліфікації та формувати кадровий резерв.

4. Формування системи кар'єрного розвитку.

Створення чітких і прозорих шляхів професійного зростання стимулює працівників до саморозвитку й підвищує їхню лояльність до підприємства. Це може включати як горизонтальне просування (розширення обов'язків), так і вертикальне (посадове підвищення).

5. Оптимізація внутрішніх комунікацій.

Важливо налагодити ефективні зворотні зв'язки між керівництвом та персоналом. Проведення регулярних зборів, анкетування, використання корпоративних чатів або електронної розсилки дозволить оперативно вирішувати поточні питання й враховувати думку працівників у прийнятті управлінських рішень.

6. Удосконалення кадрового планування

Необхідно впровадити елементи стратегічного планування в управлінні персоналом: прогнозування потреб у кадрах, оцінка майбутніх ризиків, формування резерву на заміщення ключових посад.

Реалізація запропонованих заходів дозволить більш раціонально використовувати наявний кадровий потенціал ПП «ЕРА-ЛІС», підвищити мотивацію працівників, знизити плинність кадрів і створити сприятливі умови для довгострокового розвитку підприємства.

ДЖЕРЕЛА ІНФОРМАЦІЇ:

1. Красноручський О., Маренич Т., Прусова Г. Співвідношення економічних категорій «потенціал підприємства», «ресурсний потенціал», «виробничий потенціал» та «економічний потенціал». Український журнал прикладної економіки та техніки. 2024 рік. Том 9. № 2. С. 113–121.
2. Богма О., Ганечко І., Лимар В. Економічний потенціал підприємства: зміст та ключові характеристики. *Scientia fructuosa*. 2022. № 1 (141). С. 58–68.
3. Дараган А.В., Геворкян А.Ю. Формування складників фінансового потенціалу підприємства. *Економічний простір*. 2021. № 167. С. 55–58.
4. Назаренко І.М. Діагностично-управлінські аспекти в системі розвитку інвестиційно-інноваційного потенціалу підприємства. *Агросвіт*. 2020. № 22. С. 23–28.
5. Усикова О.М. Розвиток інноваційно-інвестиційного потенціалу суб'єктів аграрного бізнесу: теорія, методологія, практика [текст] : автореф. дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.04; Харків. нац. техн. ун-т сіл. госп-ва ім. Петра Василенка. Харків, 2018. 38 с.
6. Орехова А.І. Управління розвитком економічного потенціалу суб'єктів агробізнесу: монографія. Харків «Смуґаста типографія». 2018. 317 с.
7. Ляхович Л.А. Фінансовий потенціал підприємства: сутність та управління. *Інфраструктура ринку*. 2018. Вип. 22. С. 92–98.
8. Оцінка потенціалу підприємства: конспект лекцій / укладачі: Є. В. Мішенін, О. М. Дутченко, Т. О. Семененко. – Суми : Сумський державний університет, 2017. – 113 с.
9. Квасницька Р., Тарасюк М. Структуризація потенціалу підприємства. *Вісник КНТЕУ*. 2017. № 1. С. 73–82.
10. Богацька Н.М., Хачатрян В.В. Сучасний підхід до оцінки сутності ресурсного потенціалу підприємства. *Економіка і суспільство*. 2016. Вип. 3. С. 134–139.

11. Кулакова С.Ю., Міняйленко І.В. Потенціал і розвиток підприємства: навчальний посібник для студентів напряму підготовки 6.030504 «Економіка підприємства». – Полтава: ПолтНТУ імені Юрія Кондратюка, 2015. – 214 с.
12. Турило А.М., Богачевська К.В. Потенціал підприємства: сутність, класифікація, види. Бізнес Інформ. 2014. № 2. С. 259–263.
13. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Діагностика потенціалу підприємства. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2011. № 1. С. 155–166.
14. Сабадирьова А.Л., Бабій О.М., Куклінова Т.В., Салавеліс Д.Є. Потенціал і розвиток підприємства: Навчальний посібник. – Одеса: ОНЕУ, ротاپронт, 2013. – 343 с.
15. О.К. Добикіна, В.С. Рижиков, С.В. Касьянюк, М.Є Кокотько, Т.Д. Костенко, А.А. Герасимов Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навчальний посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 240 с
16. Лапін Є.В. Економічний потенціал підприємств промисловості: формування, оцінка, управління [текст]: автореферат дис. д-ра екон. наук : 08.07.01. Харків, 2006. 37 с.
17. Aliiev R.A. (2019) Sutnist poniattia «potentsial pidprijemstva» ta yoho skladnyky [The essence of the concept of “enterprise potential” and its components]. Pidprijemnytstvo ta innovatsii – Entrepreneurship and innovation, vol. 9, pp. 54–59.
18. Bohatska N.M., Khachatryan V.V. (2016) Suchasnyi pidkhid do otsinky sutnosti resursnoho potentsialu pidprijemstva [A modern approach to assessing the essence of the resource potential of an enterprise]. Ekonomika i suspilstvo Economy and society, vol. 3, pp. 134–139.
19. Bohma O., Hanechko I., Lyamar V. (2022) Ekonomichniy potentsial pidprijemstva: zmist ta kliuchovi kharakterystyky [Economic potential of an enterprise: content and key characteristics]. Scientia fructuosa [Scientia fructuosa], vol. 1 (141), pp. 58–68.
20. Darahan A.V., Nevorkian A.Iu. (2021) Formuvannia skladnykiv finansovoho potentsialu pidprijemstva [Formation of components of the financial

potential of the enterprise]. *Ekonomichnyi prostir* [Economic space], vol. 167, pp. 55–58.

21. Kvasnytska R., Tarasiuk M. (2017) *Strukturyzatsiia potentsialu pidpriemstva* [Structuring the company's potential]. *Visnyk KNTEU* [Bulletin of KNTEU], vol. 1, pp. 73–82.

22. World Bank Indicators — <https://data.worldbank.org/indicator/>

23. Охріменко Я. та ін. Як забезпечити українців робочими місцями після війни? — Центр економічної стратегії, <https://ces.org.ua/wp-content/uploads/2023/09/yak-zabezpechiti-ukraïncziv-robochimi-misczyami-pislya-vijni-1-1.pdf>.

24. Krupianyk A. The Labor Market During Wartime: What Changes are Needed. — VoxUkraine, <https://voxukraine.org/en/the-labor-market-during-wartime-what-changes-are-needed>.

25. Людський капітал — виклики для відновлення України. — Центр Разумкова, <https://razumkov.org.ua/images/2024/05/29/2024-ПАКТ-9.pdf>.

26. Україна: 30 років на європейському шляху. — Центр Разумкова, <https://razumkov.org.ua/uploads/2021-nezalezhnist-30.pdf>.

27. Boiko, O. (2015), «Labor resources of the enterprise: essence, structure and their influence on the activity of the enterprise», *Recent Studies of Social Sciences*,: [Online], available at https://zenodo.org/record/18070/files/03_2_boiko6.pdf (Accessed 28 March 2021).

28. The main site of the State Statistics Service of Ukraine (2019), «The number of working age workers in Ukraine in 2010-2019», available at: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2007/rp/eau/eau_u/arh_osp_rik_u.htm (Accessed 2 April 2021).

29. Сьомченко В. В., Конєва А. В. Дослідження сучасного стану трудових ресурсів України. *Ефективна економіка*. 2021. № 4. — URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8816> (дата звернення: 20.02.2025). DOI: 10.32702/2307-2105-2021.4.107

30. Jorge M. Bravo, Mercedes Ayuso, Robert Holzmann, Edward Palmer. Intergenerational actuarial fairness when longevity increases: Amending the retirement age. — Insurance: Mathematics and Economics, Volume 113, November 2023, Pages 161-184, <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0167668723000793>.

31. Kathleen Romig. Raising Social Security's Retirement Age Would Cut Benefits for All New Retirees. Harm Would Fall Disproportionately on Seniors With Low Incomes. April 25, 2023, <https://www.cbpp.org/research/social-security/raising-social-securitys-retirement-age-would-cut-benefits-for-all-new>

32. Самойлюк М. Трекер економіки України під час війни. — Центр економічної стратегії, <https://ces.org.ua/tracker-economy-during-the-war>.