

**УНІВЕРСИТЕТ «КРОК»**

**Навчально-науковий інститут менеджменту та освіти дорослих  
Кафедра управлінських технологій**

Мельничук Артем Миколайович

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на тему:**

**“Формування соціально-трудового потенціалу:**

**структура і механізм управління”**

Галузь знань: 07 Управління та адміністрування

Спеціальність: 073 Менеджмент

Освітня програма: «Менеджмент організацій»

Подається на здобуття освітнього рівня магістр

Кваліфікаційна робота містить результати власних доробок. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

  
\_\_\_\_\_ А.М. Мельничук  
(Підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник (консультант)

Кириченко Оксана Сергіївна  
доктор економічних наук, професор  
(прізвище, ім'я по батькові, науковий ступінь керівника)

Київ 2025 рік

## АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню формування та управління соціально-трудовим потенціалом підприємства в умовах сучасного бізнес-середовища.

Метою кваліфікаційної роботи є комплексний аналіз теоретичних основ, сучасного стану та перспектив розвитку механізмів управління соціально-трудовим потенціалом ТОВ «ГОФЕР», а також розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління.

Об'єктом дослідження є: процес формування соціально-трудового потенціалу, його структури і механізму управління.

Предмет дослідження – формування соціально-трудового потенціалу, його структури і механізму управління.

Для досягнення мети в кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні аспекти формування соціально-трудового потенціалу, проаналізовано діяльність та організаційну структуру ТОВ «ГОФЕР», здійснено діагностику його фінансово-економічного стану. Розроблено методичний підхід до оцінки соціально-трудового потенціалу та запропоновано модель управління, що базується на принципах системності. Сформовано механізм мотивації персоналу, що узгоджує індивідуальні потреби працівників зі стратегічними цілями підприємства.

Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та додатків. Обсяг кваліфікаційної роботи становить 86 стор., 5 рис., 15 табл., 42 дж., 8 додатків.

Ключові слова: соціально-трудовий потенціал, управління персоналом, трудові ресурси, мотивація персоналу, підприємство.

## ANNOTATION

The qualification work is dedicated to researching the formation and management of social and labor potential of an enterprise in modern business environment conditions.

The aim of the qualification work is a comprehensive analysis of theoretical foundations, current state and development prospects of social and labor potential management mechanisms at GOFER LLC, as well as development of practical recommendations for improving management efficiency.

The object of research is: the process of forming social and labor potential, its structure and management mechanism.

The subject of research is the formation of social and labor potential, its structure and management mechanism.

To achieve the goal, the qualification work investigates theoretical aspects of social and labor potential formation, analyzes the activities and organizational structure of GOFER LLC, and conducts diagnostics of its financial and economic condition. A methodological approach to assessing social and labor potential has been developed, and a management model based on systemic principles has been proposed. A personnel motivation mechanism has been formed that aligns individual employee needs with the strategic goals of the enterprise.

The qualification work consists of an introduction, three chapters, conclusions, and appendices. The volume of the qualification work is 85 pages, 5 figures, 15 tables, 42 sources, 8 appendices.

Keywords: social and labor potential, personnel management, human resources, personnel motivation, enterprise.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b>	3
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ</b>	5
1.1 Визначення основних теоретичних аспектів соціально-трудоного потенціалу	5
1.2 Підходи до формування соціально-трудоного потенціалу	12
1.3 Загальна характеристика існуючих підходів до формування соціально-трудоного потенціалу підприємства	20
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ТОВ «ГОФЕР»</b>	25
2.1 Загальна характеристика діяльності ТОВ «Гофер»	25
2.2 Аналіз організаційної структури управління та сучасного стану управління соціально-трудоним потенціалом ТОВ «Гофер»	31
2.3 Аналіз фінансово-економічного стану підприємства ТОВ «Гофер»	36
<b>РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ТОВ «ГОФЕР»</b>	50
3.1 Формування структури соціально-трудоного потенціалу організації ТОВ «Гофер»	56
3.2 Напрацювання рекомендацій щодо вдосконалення механізмів управління соціально-трудоним потенціалом підприємства ТОВ «Гофер»	61
3.3 Оцінка ефективності запропонованих заходів та прогнозування результатів впровадження запропонованих змін у ТОВ «Гофер»	62
<b>ВИСНОВКИ</b>	70
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ</b>	73
<b>ДОДАТКИ</b>	

## ВСТУП

**Актуальність** обраної теми кваліфікаційної роботи зумовлена необхідністю розробки комплексного, системного підходу до формування, розвитку та управління соціально-трудовим потенціалом підприємства в умовах динамічних змін сучасного бізнес-середовища. Нехтування питаннями ефективного управління трудовим потенціалом створює суттєві ризики для діяльності підприємства, такі як зниження продуктивності праці, втрата кваліфікованих кадрів, зменшення інноваційної активності та погіршення загальної конкурентоспроможності. Особливої гостроти ця проблема набуває в контексті глобальної цифровізації економіки, що вимагає від підприємств постійної адаптації систем управління персоналом та розвитку людського капіталу. Аналіз наукової літератури свідчить про недостатню розробленість механізмів комплексної оцінки та розвитку соціально-трудового потенціалу на рівні окремих підприємств, що підтверджує необхідність подальших досліджень у цьому напрямку.

**Метою** кваліфікаційної роботи є комплексний аналіз теоретичних основ, сучасного стану та перспектив розвитку механізмів управління соціально-трудовим потенціалом ТОВ «Гофер», а також розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління.

Для досягнення поставленої мети визначено наступні **завдання**:

1. Дослідити теоретичні аспекти та підходи до формування соціально-трудового потенціалу підприємства
2. Проаналізувати діяльність ТОВ «Гофер» та механізми управління його соціально-трудовим потенціалом
3. Здійснити діагностику організаційної структури та фінансово-економічного стану підприємства
4. Розробити рекомендації щодо вдосконалення механізмів управління соціально-трудовим потенціалом ТОВ «Гофер»

5. Оцінити ефективність запропонованих заходів та спрогнозувати очікувані результати

**Об'єктом** дослідження є: процес формування соціально-трудового потенціалу, його структури і механізму управління.

**Предметом** дослідження є: формування соціально-трудового потенціалу, його структури і механізму управління.

**Методами** дослідження є системний аналіз, комплексний підхід, процесний підхід, статистично-економічний аналіз, порівняння, коефіцієнтний аналіз, індексний метод, узагальнення, статистичний аналіз.

**Елементи наукової новизни** полягають у вдосконаленні методичного підходу до оцінки соціально-трудового потенціалу підприємства через впровадження комплексної системи показників, що враховує як кількісні, так і якісні характеристики персоналу. Розробці моделі управління соціально-трудовим потенціалом, яка базується на принципах системності та враховує специфіку діяльності торговельного підприємства. А також, у формуванні механізму мотивації персоналу, що враховує індивідуальні потреби працівників та стратегічні цілі підприємства.

**Практична значущість** отриманих результатів полягає в можливості їх безпосереднього використання в діяльності ТОВ «Гофер» для підвищення ефективності управління соціально-трудовим потенціалом. Розроблені методичні рекомендації та практичні пропозиції можуть бути використані в діяльності інших підприємств торговельної галузі для вдосконалення системи управління персоналом та підвищення ефективності використання трудових ресурсів.

**Апробація результатів** дослідження. Основні положення та результати дослідження були розглянуті та впроваджені в практичну діяльність ТОВ «Гофер». Запропоновані рекомендації щодо вдосконалення системи управління соціально-трудовим потенціалом використовуються у поточній діяльності підприємства.

**Структура кваліфікаційної роботи** : робота викладена на 85 сторінках, містить 15 таблиць та 4 рисунка.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ**

### **1.1. Визначення основних теоретичних аспектів соціально-трудоного потенціалу**

Соціально-трудогий потенціал являє собою складну багатовимірну систему, що інтегрує матеріальні, демографічні, інтелектуальні та соціальні ресурси суспільства. Ця концепція виходить за межі традиційного розуміння трудових ресурсів, охоплюючи не лише кількісні показники працездатного населення, але й якісні характеристики людського капіталу, включаючи рівень освіти, професійну підготовку, моральні якості та соціальну відповідальність.

Історичний розвиток концепції соціально-трудоного потенціалу тісно пов'язаний з еволюцією економічної думки та трансформацією суспільних відносин. На початкових етапах дослідження увага зосереджувалася переважно на кількісних показниках робочої сили. Згодом, з розвитком постіндустріального суспільства, акцент змістився на якісні характеристики трудових ресурсів. Сучасне розуміння соціально-трудоного потенціалу формувалося під впливом теорій людського капіталу, інноваційного розвитку та концепції сталого розвитку [11].

У сучасному науковому дискурсі соціально-трудогий потенціал розглядається як динамічна система, що постійно еволюціонує під впливом технологічних, економічних та соціальних змін. Особливу увагу дослідники приділяють взаємозв'язку між індивідуальними характеристиками працівників та соціально-економічними умовами їх реалізації. Важливим аспектом є здатність трудоного потенціалу до самовідновлення та якісного вдосконалення, що особливо актуально в умовах інноваційної економіки [34].

Методологічні підходи до вивчення соціально-трудоного потенціалу характеризуються різноманітністю та комплексністю. Системний підхід дозволяє розглядати трудогий потенціал як цілісну систему взаємопов'язаних елементів.

Синергетичний підхід акцентує увагу на процесах самоорганізації та розвитку трудового потенціалу. Інституційний підхід досліджує вплив формальних та неформальних інститутів на формування та реалізацію трудового потенціалу.

Структура соціально-трудового потенціалу включає декілька взаємопов'язаних компонентів. Демографічна складова охоплює чисельність населення, його статеву-вікову структуру та тривалість активного трудового періоду. Соціально-економічний компонент відображає рівень економічної активності, професійну структуру та характер зайнятості. Освітньо-професійна складова включає рівень освіти, професійну підготовку та кваліфікацію працівників. Особливе місце займає соціально-ментальна складова, яка охоплює моральні принципи, трудову етику та ціннісні орієнтації [31].

Інноваційна економіка висуває нові вимоги до формування та розвитку соціально-трудового потенціалу. В умовах стрімкого технологічного прогресу особливого значення набувають такі характеристики працівників, як адаптивність, креативність, здатність до постійного навчання та освоєння нових технологій. Інноваційна складова трудового потенціалу стає визначальним фактором конкурентоспроможності підприємств та національних економік.

Психологічні аспекти розвитку соціально-трудового потенціалу охоплюють широкий спектр питань, пов'язаних з мотивацією праці, професійною самореалізацією, формуванням корпоративної культури та психологічним кліматом у трудових колективах. Дослідження показують, що психологічні фактори суттєво впливають на продуктивність праці та інноваційну активність працівників [38].

Культурні та ціннісні аспекти соціально-трудового потенціалу набувають особливого значення в умовах глобалізації. Національні культурні традиції, трудові цінності та етичні норми визначають особливості трудової поведінки та впливають на ефективність використання трудового потенціалу. Водночас відбувається процес формування глобальної корпоративної культури, що створює нові виклики для розвитку соціально-трудового потенціалу.

Механізми формування соціально-трудового потенціалу включають систему заходів на різних рівнях управління. На макрорівні важливу роль відіграє державна політика у сфері освіти, зайнятості та соціального захисту. На мезорівні значення набувають регіональні та галузеві програми розвитку трудового потенціалу. На мікрорівні ключову роль відіграють системи управління персоналом та програми професійного розвитку працівників.

Гендерний аспект розвитку соціально-трудового потенціалу охоплює питання забезпечення рівних можливостей для професійного розвитку та кар'єрного зростання чоловіків і жінок. Особлива увага приділяється подоланню гендерної сегрегації на ринку праці, забезпеченню справедливої оплати праці та створенню умов для поєднання професійних і сімейних обов'язків.

Трансформація соціально-трудових відносин під впливом цифровізації створює нові можливості та виклики для розвитку трудового потенціалу. Поширення дистанційної роботи, розвиток платформної економіки та поява нових форм зайнятості вимагають адаптації систем управління персоналом та розвитку нових компетенцій працівників [19].

Міжнародний досвід розвитку соціально-трудового потенціалу свідчить про різноманітність підходів та моделей. Скандинавська модель характеризується високим рівнем соціального захисту та інвестицій у людський капітал. Американська модель орієнтована на індивідуальну відповідальність та конкуренцію. Азійська модель базується на традиційних цінностях та корпоративній культурі.

Екологізація економіки створює нові вимоги до розвитку соціально-трудового потенціалу. Формування екологічної свідомості, розвиток компетенцій у сфері «зеленої економіки» та впровадження екологічно відповідальних практик стають важливими складовими трудового потенціалу. Це вимагає розвитку системи екологічної освіти та впровадження принципів сталого розвитку в управління персоналом.

Демографічні виклики суттєво впливають на формування та розвиток соціально-трудового потенціалу. Старіння населення, зміна структури сім'ї та

міграційні процеси створюють нові умови для функціонування ринку праці. Це вимагає розробки адаптивних механізмів управління трудовими ресурсами та розвитку нових форм організації праці.

Роль соціального партнерства у розвитку соціально-трудоного потенціалу постійно зростає. Взаємодія між роботодавцями, працівниками та державою створює основу для ефективного використання трудових ресурсів та забезпечення соціальної справедливості. Розвиток соціального діалогу сприяє гармонізації інтересів різних соціальних груп та підвищенню якості трудового життя [23].

Інформаційно-комунікаційні технології відіграють все більшу роль у розвитку соціально-трудоного потенціалу. Цифрові платформи створюють нові можливості для навчання, професійного розвитку та трудової мобільності. Водночас виникають нові виклики, пов'язані з цифровою нерівністю та необхідністю адаптації до швидких технологічних змін. Регіональні особливості розвитку соціально-трудоного потенціалу визначаються специфікою економічного розвитку територій, станом соціальної інфраструктури та культурними традиціями. Диференціація регіонів за рівнем розвитку трудового потенціалу вимагає розробки адаптивних механізмів управління та впровадження спеціальних програм розвитку.

Якість трудового життя є важливим індикатором розвитку соціально-трудоного потенціалу. Вона охоплює різні аспекти трудової діяльності, включаючи умови праці, можливості професійного розвитку, соціальний захист та баланс між роботою і особистим життям. Підвищення якості трудового життя сприяє більш повній реалізації трудового потенціалу та зростанню продуктивності праці.

Ефективність використання соціально-трудоного потенціалу залежить від багатьох факторів, включаючи якість менеджменту, інноваційну інфраструктуру, систему мотивації та соціальний захист працівників. Важливу роль відіграє створення умов для професійного розвитку та самореалізації працівників, формування сприятливого психологічного клімату та розвиток корпоративної культури.

Перспективи розвитку соціально-трудоного потенціалу в умовах глобальних трансформацій пов'язані з необхідністю адаптації до нових технологічних,

економічних та соціальних викликів. Особливого значення набувають питання розвитку цифрових компетенцій, забезпечення екологічної відповідальності та формування глобальної корпоративної культури.

В умовах сучасної економіки особливого значення набуває розвиток системного підходу до управління соціально-трудовим потенціалом організації. Система управління соціально-трудовим потенціалом має враховувати не лише класичні елементи кадрового менеджменту, але й новітні тенденції розвитку організаційних структур та методів управління [1].

Важливим аспектом розвитку соціально-трудового потенціалу є формування ефективної системи менеджменту, яка створює основу для зростання конкурентоспроможності підприємства на міжнародному рівні. Така система повинна включати механізми стратегічного планування, інструменти мотивації персоналу, процеси управління знаннями та системи контролю якості [12].

Сучасні тенденції цифрової трансформації суттєво впливають на розвиток соціально-трудового потенціалу організації. Впровадження цифрових технологій створює нові можливості для розвитку компетенцій персоналу, покращення комунікаційних процесів та підвищення ефективності управління людськими ресурсами. Цифрові платформи навчання, системи управління знаннями та автоматизовані HR-процеси стають невід'ємними елементами сучасної системи управління соціально-трудовим потенціалом [13].

Особливу роль у розвитку соціально-трудового потенціалу відіграють адаптивні механізми управління. В умовах динамічного бізнес-середовища здатність організації швидко адаптуватися до змін стає критичним фактором успіху. Це вимагає розвитку гнучких організаційних структур, формування адаптивних компетенцій персоналу та впровадження інноваційних методів управління [14].

Інноваційна складова соціально-трудового потенціалу набуває все більшого значення в сучасних умовах. Здатність персоналу генерувати та впроваджувати інновації стає ключовим фактором конкурентоспроможності організації. Це

вимагає створення відповідної інноваційної інфраструктури, розвитку креативного потенціалу працівників та формування інноваційної культури організації [17].

Важливим напрямом розвитку соціально-трудового потенціалу є вдосконалення системи професійного навчання та розвитку персоналу. Сучасні підходи до навчання включають використання різноманітних форм і методів, таких як дистанційне навчання, менторинг, коучинг, проектне навчання. Особлива увага приділяється розвитку soft skills та digital-компетенцій працівників [1].

Психологічні аспекти управління соціально-трудоим потенціалом також набувають нового значення. Формування сприятливого психологічного клімату, розвиток емоційного інтелекту працівників, управління стресом та профілактика професійного вигорання стають важливими напрямками роботи з персоналом. Це вимагає впровадження сучасних методів психологічної підтримки та розвитку персоналу [12].

Соціальна відповідальність бізнесу стає важливим фактором розвитку соціально-трудового потенціалу. Це включає забезпечення гідних умов праці, справедливої оплати, соціального захисту працівників, а також участь організації у вирішенні соціальних проблем громади. Соціально відповідальні практики сприяють підвищенню лояльності персоналу та формуванню позитивного іміджу організації [16].

У контексті глобалізації особливого значення набуває міжкультурний аспект управління соціально-трудоим потенціалом. Здатність працювати в мультикультурному середовищі, розуміння культурних відмінностей та навички міжкультурної комунікації стають важливими компетенціями персоналу. Це вимагає розвитку відповідних програм навчання та адаптації систем управління персоналом [24].

Екологічна складова соціально-трудового потенціалу також потребує особливої уваги. Формування екологічної свідомості працівників, впровадження екологічно відповідальних практик та розвиток компетенцій у сфері «зеленої економіки» стають важливими напрямками розвитку персоналу. Це сприяє сталому розвитку організації та підвищенню її конкурентоспроможності [15].

Розвиток систем мотивації та стимулювання персоналу також зазнає суттєвих змін. Сучасні підходи передбачають використання комплексних систем мотивації, які враховують індивідуальні потреби та очікування працівників. Особлива увага приділяється нематеріальним формам мотивації, розвитку системи визнання досягнень та створенню можливостей для самореалізації [13].

Важливим аспектом розвитку соціально-трудового потенціалу є забезпечення балансу між роботою та особистим життям працівників. Впровадження гнучких графіків роботи, можливостей дистанційної роботи, програм підтримки здоров'я та благополуччя персоналу стають важливими елементами системи управління персоналом [14].

Розвиток лідерського потенціалу організації також набуває особливого значення. Формування ефективних лідерів на всіх рівнях управління, розвиток навичок командної роботи та створення системи наступництва стають важливими напрямками роботи з персоналом. Це сприяє підвищенню ефективності управління та розвитку організаційної культури [17].

Інформаційно-аналітичне забезпечення управління соціально-трудоим потенціалом також потребує постійного вдосконалення. Впровадження сучасних HR-аналітичних інструментів, систем моніторингу ефективності персоналу та прогнозування кадрових потреб дозволяє підвищити якість управлінських рішень [24].

Розвиток корпоративної культури залишається важливим фактором формування соціально-трудового потенціалу. Сучасні підходи передбачають створення культури постійного навчання та розвитку, підтримку інноваційного мислення та формування спільних цінностей. Це сприяє підвищенню залученості персоналу та розвитку організаційного потенціалу [12].

Управління талантами стає ключовим напрямом розвитку соціально-трудового потенціалу. Це включає виявлення та розвиток талановитих працівників, створення умов для їх утримання та професійного зростання. Особлива увага приділяється формуванню індивідуальних траєкторій розвитку та створенню можливостей для реалізації потенціалу [16].

Розвиток системи соціального партнерства також відіграє важливу роль у формуванні соціально-трудового потенціалу. Взаємодія між роботодавцями, працівниками та їх представниками сприяє гармонізації трудових відносин та підвищенню ефективності використання трудового потенціалу [15].

Все це свідчить про необхідність комплексного підходу до розвитку соціально-трудового потенціалу організації, який враховує сучасні тенденції та виклики бізнес-середовища. Ефективне управління соціально-трудохим потенціалом вимагає постійного вдосконалення методів та інструментів роботи з персоналом, впровадження інноваційних підходів та забезпечення сталого розвитку організації [1, 12, 14].

Таким чином, соціально-трудохий потенціал є складним багатовимірним явищем, що потребує комплексного підходу до його вивчення та розвитку. Його ефективна реалізація залежить від взаємодії різноманітних факторів, включаючи якість освіти, умови праці, соціальный захист та інноваційну інфраструктуру.

## **1.2. Підходи до формування соціально-трудохого потенціалу**

У сучасних умовах динамічного розвитку економіки та суспільства формування соціально-трудохого потенціалу набуває особливого значення як стратегічний напрям забезпечення конкурентоспроможності країни та її регіонів. Різноманітність підходів до формування соціально-трудохого потенціалу відображає складність та багатогранність цього процесу, який охоплює демографічні, соціальні, економічні та культурні аспекти розвитку суспільства. В умовах глобалізації та інтеграції світових економічних систем питання розвитку соціально-трудохого потенціалу стає ще більш актуальним, оскільки саме якість людських ресурсів визначає можливості країни конкурувати на міжнародній арені. Особливої уваги заслуговує аналіз факторів, що впливають на формування та розвиток соціально-трудохого потенціалу в умовах цифрової трансформації економіки та суспільства [11].

Системний підхід, який активно розвивають у своїх працях О.І. Амоша та О.Ф. Новікова, розглядає формування соціально-трудового потенціалу як цілісну систему взаємопов'язаних елементів. Відповідно до цього підходу, всі компоненти соціально-трудового потенціалу перебувають у постійній взаємодії та взаємозалежності. Дослідники підкреслюють, що ефективність формування потенціалу залежить від узгодженості дій на всіх рівнях – від індивідуального до загальнодержавного. При цьому особлива увага приділяється створенню сприятливих умов для демографічного відтворення населення, розвитку системи освіти та професійної підготовки, збереження здоров'я населення та формування трудової мотивації. Системний підхід також передбачає врахування впливу зовнішнього середовища на формування соціально-трудового потенціалу, включаючи економічні, політичні, соціальні та технологічні фактори. Важливим аспектом є забезпечення балансу між різними компонентами системи та створення механізмів їх ефективної взаємодії [2].

Стратегічний підхід базується на розумінні необхідності довгострокового планування розвитку трудових ресурсів та створення умов для їх ефективного використання. Цей підхід передбачає розробку комплексної стратегії формування соціально-трудового потенціалу, яка враховує глобальні тенденції розвитку ринку праці, технологічні зміни та соціально-економічні трансформації суспільства. Важливим елементом стратегічного підходу є інвестування в людський капітал, що включає фінансування освіти, охорони здоров'я, професійного розвитку та соціальної інфраструктури. Стратегічний підхід також передбачає розробку механізмів моніторингу та оцінки ефективності реалізації стратегії, що дозволяє своєчасно вносити необхідні корективи та адаптувати стратегію до змін зовнішнього середовища. Особлива увага приділяється формуванню довгострокових програм розвитку освіти, професійної підготовки та перепідготовки кадрів, а також створенню умов для безперервного професійного розвитку працівників [42].

Інноваційний підхід, запропонований М.В. Семікіною, акцентує увагу на необхідності формування інноваційної складової соціально-трудового потенціалу.

В умовах переходу до економіки знань особливого значення набуває розвиток креативних здібностей працівників, формування інноваційної культури та створення умов для науково-технічної творчості. Дослідниця наголошує на важливості створення ефективної системи стимулювання інноваційної активності та забезпечення безперервного професійного розвитку працівників. При цьому важливим аспектом є формування сприятливого інноваційного клімату в організаціях та розвиток відповідної інфраструктури. Інноваційний підхід також передбачає розвиток системи управління знаннями, створення умов для обміну досвідом та найкращими практиками, формування інноваційних компетенцій працівників. Особлива увага приділяється розвитку креативного мислення, здатності до генерування нових ідей та їх практичної реалізації [38].

Соціально-економічний підхід розглядає формування соціально-трудового потенціалу через призму соціального партнерства та взаємодії різних суб'єктів соціально-трудових відносин. Особлива увага приділяється забезпеченню гідних умов праці, розвитку системи соціального захисту та формуванню ефективної системи мотивації працівників. Важливим елементом цього підходу є розвиток корпоративної культури, яка сприяє формуванню позитивного ставлення до праці та професійного розвитку. Соціально-економічний підхід також передбачає створення ефективної системи соціального діалогу, яка забезпечує узгодження інтересів працівників, роботодавців та держави. Значна увага приділяється розвитку системи соціальних гарантій, забезпеченню справедливої оплати праці та створенню умов для професійного зростання працівників [33].

У контексті регіонального розвитку особливого значення набуває регіональний підхід. Цей підхід враховує специфіку економічного розвитку регіонів, особливості демографічної ситуації та стан регіональних ринків праці. Дослідники підкреслюють необхідність врахування екологічної ситуації та розвитку соціальної інфраструктури при формуванні соціально-трудового потенціалу регіону. Важливим аспектом є забезпечення збалансованого розвитку всіх складових потенціалу з урахуванням регіональних особливостей та потреб. Регіональний підхід також передбачає розробку та реалізацію регіональних

програм розвитку трудового потенціалу, створення умов для ефективного використання місцевих трудових ресурсів та залучення кваліфікованих кадрів з інших регіонів. Особлива увага приділяється розвитку регіональних освітніх центрів, створенню технопарків та інноваційних кластерів, які сприяють формуванню високоякісного трудового потенціалу [37].

Компетентнісний підхід фокусується на формуванні та розвитку ключових компетенцій працівників. В умовах швидких технологічних змін та зростання вимог до якості робочої сили особливого значення набуває розвиток професійної майстерності, підвищення кваліфікації та формування лідерських якостей. Цей підхід передбачає створення ефективної системи професійного навчання та розвитку, яка забезпечує формування необхідних компетенцій відповідно до потреб ринку праці. Компетентнісний підхід також включає розробку професійних стандартів, створення системи оцінки та сертифікації компетенцій, розвиток механізмів визнання неформальної освіти та практичного досвіду. Важливим аспектом є формування системи мотивації працівників до постійного професійного розвитку та вдосконалення своїх компетенцій [8].

Сучасні дослідження В.В. Онікієнка демонструють необхідність інтегрованого підходу до формування соціально-трудоного потенціалу, який враховує глобальні тенденції розвитку ринку праці. В умовах діджиталізації економіки особливого значення набуває розвиток цифрових компетенцій, здатність до швидкої адаптації та оволодіння новими навичками. Дослідник підкреслює важливість розвитку *soft skills* та формування готовності до роботи в умовах дистанційної зайнятості. Інтегрований підхід також передбачає розвиток міжкультурних компетенцій, здатності до роботи в міжнародних командах та володіння іноземними мовами. Особлива увага приділяється формуванню навичок самоорганізації, тайм-менеджменту та емоційного інтелекту [32].

З огляду на сучасні виклики та тенденції розвитку світової економіки, особливого значення набуває екологічний підхід до формування соціально-трудоного потенціалу. Цей підхід передбачає врахування екологічних факторів при плануванні розвитку трудових ресурсів, формування екологічної свідомості

працівників та розвиток компетенцій у сфері зеленої економіки. Важливим аспектом є створення умов для розвитку екологічно безпечних виробництв та впровадження енергоефективних технологій. Екологічний підхід також включає формування навичок ресурсозбереження та екологічно відповідальної поведінки працівників [40].

Важливо зазначити, що в сучасних умовах найбільш ефективним є комплексне застосування різних підходів до формування соціально-трудового потенціалу. Це дозволяє враховувати всі аспекти розвитку трудових ресурсів та забезпечувати їх ефективне використання. При цьому особливу увагу слід приділяти створенню сприятливих умов для професійного розвитку, забезпеченню соціального захисту та формуванню ефективної системи мотивації праці. Комплексний підхід також передбачає розвиток механізмів соціального партнерства, створення умов для інноваційної активності та забезпечення балансу між економічними, соціальними та екологічними аспектами розвитку трудового потенціалу [3].

У контексті глобалізації та міжнародної інтеграції особливого значення набуває міжнародний підхід до формування соціально-трудового потенціалу. Цей підхід передбачає врахування міжнародних стандартів у сфері праці, розвиток міжнародного співробітництва в галузі освіти та професійної підготовки, створення умов для міжнародної мобільності працівників. Важливим аспектом є забезпечення конкурентоспроможності національного трудового потенціалу на міжнародному ринку праці, розвиток механізмів визнання кваліфікацій та створення умов для залучення висококваліфікованих фахівців з інших країн [25].

Формування соціально-трудового потенціалу в сучасних умовах вимагає переосмислення традиційних підходів та впровадження нових методів управління людськими ресурсами [1]. Аналіз сучасних досліджень демонструє необхідність інтеграції новітніх технологій у процес розвитку персоналу та формування соціально-трудового потенціалу організацій. Трансформація бізнес-середовища створює нові можливості для професійного розвитку, навчання та оцінки

компетенцій працівників, одночасно висуваючи нові вимоги до їхньої кваліфікації та адаптивності.

В умовах сучасного бізнес-середовища особливого значення набуває формування адаптивних механізмів управління соціально-трудовим потенціалом. Це передбачає розробку гнучких систем навчання та розвитку персоналу, які здатні швидко реагувати на зміни ринкового середовища. Важливим аспектом є створення культури безперервного навчання, де кожен працівник усвідомлює необхідність постійного професійного розвитку та вдосконалення своїх компетенцій.

Дослідження ефективності формування соціально-трудового потенціалу демонструють значну залежність від якості системи управління персоналом організації [12]. Це включає впровадження інноваційних методів підбору та оцінки персоналу, розвиток системи мотивації та стимулювання, створення сприятливого організаційного клімату. Особлива увага приділяється розвитку лідерського потенціалу та формуванню команд високої ефективності.

Одним з ключових напрямів формування соціально-трудового потенціалу є розвиток корпоративних університетів та систем внутрішнього навчання. Це дозволяє забезпечити систематичний розвиток компетенцій працівників відповідно до стратегічних цілей організації. При цьому особлива увага приділяється формуванню крос-функціональних навичок, розвитку емоційного інтелекту та здатності до командної роботи. Важливим аспектом є створення ефективної системи передачі знань та досвіду між працівниками різних рівнів та підрозділів організації.

В умовах глобальної конкуренції особливого значення набуває міжнародний аспект формування соціально-трудового потенціалу [17]. Це включає вивчення та впровадження кращих світових практик управління персоналом, розвиток програм обміну досвідом, створення ефективних команд. Важливим є забезпечення відповідності компетенцій працівників міжнародним стандартам та вимогам сучасного ринку праці.

Значна увага в сучасних організаціях приділяється розвитку системи оцінки та моніторингу соціально-трудового потенціалу. Це передбачає впровадження

сучасних методів оцінки компетенцій, використання прогресивних інструментів для аналізу ефективності персоналу, розробку систем ключових показників ефективності. Важливим є забезпечення об'єктивності оцінки та створення механізмів зворотного зв'язку, які дозволяють працівникам розуміти напрями свого подальшого розвитку.

Особливе місце в системі формування соціально-трудового потенціалу займає розвиток корпоративної культури та цінностей організації. Це включає створення атмосфери довіри та взаємоповаги, формування спільних цілей та цінностей, розвиток командного духу та корпоративної ідентичності. Важливим аспектом є забезпечення балансу між індивідуальними цілями працівників та стратегічними завданнями організації.

В умовах зростаючої важливості соціальної відповідальності бізнесу особливого значення набуває соціальний аспект формування трудового потенціалу. Це включає розвиток програм соціальної підтримки працівників, створення комфортних умов праці, забезпечення балансу між роботою та особистим життям. Важливим є формування корпоративної культури, яка підтримує цінності соціальної відповідальності та сталого розвитку організації.

Сучасні підходи до формування соціально-трудового потенціалу також враховують психологічні аспекти розвитку персоналу. Це включає впровадження програм управління стресом, розвиток емоційної компетентності, підтримку психологічного здоров'я працівників. Особлива увага приділяється створенню психологічно комфортного робочого середовища та запобіганню професійному вигоранню, що є критично важливим для підтримки високої продуктивності праці.

Важливим напрямом є розвиток системи кар'єрного планування та управління талантами. Це передбачає створення індивідуальних планів розвитку, формування кадрового резерву, розробку програм менторингу та коучингу. Особлива увага приділяється виявленню та розвитку потенціалу молодих фахівців, створенню умов для їх професійного зростання та кар'єрного просування.

Формування соціально-трудового потенціалу в сучасних умовах також вимагає врахування демографічних трендів та змін у структурі робочої сили. Це

включає розробку програм адаптації для різних вікових груп працівників, створення умов для ефективної міжгенераційної взаємодії, розвиток програм підтримки працівників різних вікових категорій. Важливим аспектом є забезпечення передачі знань та досвіду між поколіннями працівників.

В сучасних організаціях особливу роль відіграє розвиток системи внутрішніх комунікацій та інформаційного обміну. Це передбачає створення ефективних каналів комунікації, забезпечення прозорості інформаційних потоків, розвиток культури відкритого діалогу. Важливим є забезпечення своєчасного доступу працівників до необхідної інформації та створення умов для ефективної взаємодії між різними підрозділами організації.

В умовах зростаючої конкуренції за таланти особливого значення набуває формування привабливого бренду роботодавця. Це включає розвиток програм залучення та утримання талантів, створення унікальної ціннісної пропозиції для працівників, формування позитивного іміджу організації на ринку праці. Важливим аспектом є розробка та реалізація програм адаптації нових працівників, які забезпечують їх швидке та ефективне включення в робочі процеси.

Значна увага приділяється розвитку систем винагороди та визнання досягнень працівників. Це передбачає впровадження справедливих систем оплати праці, розробку програм нематеріальної мотивації, створення механізмів визнання професійних досягнень. Важливим є забезпечення прозорості системи винагород та її відповідності внеску кожного працівника в досягнення цілей організації.

Формування соціально-трудового потенціалу також включає розвиток системи охорони праці та безпеки. Це передбачає створення безпечних умов праці, впровадження сучасних стандартів безпеки, розвиток культури безпечної поведінки. Особлива увага приділяється профілактиці професійних захворювань та забезпеченню здорових умов праці.

Важливим аспектом є розвиток системи соціального партнерства та взаємодії з профспілковими організаціями. Це включає створення ефективних механізмів соціального діалогу, забезпечення балансу інтересів працівників та роботодавця, розвиток системи колективно-договірного регулювання трудових відносин.

Важливим є забезпечення конструктивної взаємодії всіх сторін соціального партнерства.

Таким чином, сучасні підходи до формування соціально-трудового потенціалу характеризуються комплексністю та системністю, враховують різноманітні аспекти розвитку персоналу та відповідають викликам сучасного бізнес-середовища [17]. Успішна реалізація цих підходів забезпечує підвищення конкурентоспроможності організацій та сприяє сталому розвитку суспільства [12].

### **1.3 Загальна характеристика існуючих підходів до формування соціально-трудового потенціалу підприємства**

У сучасних умовах динамічного розвитку економіки особливого значення набуває комплексне дослідження соціально-трудового потенціалу підприємства. Формування ефективної системи управління трудовими ресурсами вимагає глибокого розуміння складових та механізмів розвитку трудового потенціалу. Наукове осмислення теоретичних підходів до характеристики трудового потенціалу дозволяє не лише оцінити наявні можливості працівників, але й розробити стратегію їх максимальної реалізації в контексті досягнення стратегічних цілей підприємства.

У структурі людських ресурсів підприємства виділяють два взаємопов'язаних поняття: «кадри» та «персонал». Персонал охоплює увесь особовий склад організації, включаючи найманих працівників, акціонерів та власників, які беруть участь у суспільно корисній діяльності. Кадри, водночас, становлять основну штатну частину працівників. Ефективність формування та розвитку трудового потенціалу значною мірою залежить від якості системи менеджменту організації. В умовах зростаючої конкуренції та глобалізації ринків саме якість управління персоналом стає визначальним фактором конкурентоспроможності підприємства. Кожен елемент персоналу є унікальним носієм індивідуального трудового потенціалу, який формується з внутрішніх якостей та зовнішніх можливостей реалізації [16]. До внутрішніх характеристик належать здоров'я, працездатність,

професійна компетентність, а до зовнішніх – умови праці, система мотивації, технічне забезпечення робочих місць, рівень заробітної плати. В умовах цифрової трансформації особливого значення набуває здатність персоналу до освоєння нових технологій та адаптації до змін [13, 14]. Ефективність трудового потенціалу залежить від багатьох факторів: територіального розташування підприємства, галузевої специфіки, масштабів виробництва, демографічної структури колективу. Кожен трудовий колектив має власні унікальні характеристики, традиції та внутрішньогрупові взаємовідносини. У структурі індивідуального трудового потенціалу можна виділити три ключові компоненти:

1. Психофізіологічний потенціал, що визначається станом здоров'я, працездатністю, особливостями нервової системи.
2. Кваліфікаційний потенціал, який характеризується обсягом професійних знань, навичок та вмінь.
3. Особистісний потенціал, що розкриває рівень соціальної зрілості, ціннісні орієнтації та ставлення до праці.

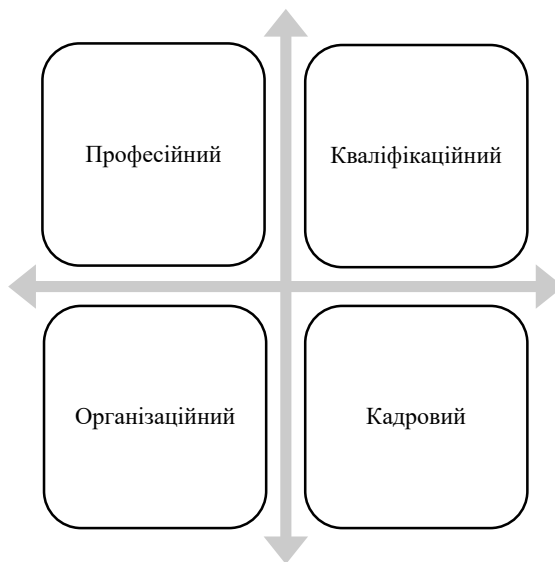


Рис.1.1 Структура трудового потенціалу

Джерело : розроблено автором

Інтегральна характеристика людських ресурсів організації розкривається через комплекс професійних компетентностей співробітників та результативність управлінських стратегій у сфері кадрового розвитку. Багатогранність трудового потенціалу відображається через динамічне поєднання демографічних, соціальних,

функціональних та професійних параметрів, які визначають якісний склад та внутрішню взаємодію колективу. Ця концепція охоплює не лише сукупні професійні здібності працівників, але й інституційну спроможність підприємства створювати оптимальні умови для максимальної реалізації індивідуального та колективного потенціалу.

Трудовий потенціал - багатоаспектна характеристика здатності особистості, колективу та суспільства до професійної діяльності, яка розкривається через три взаємопов'язані виміри:

1. Ресурсний вимір передбачає оцінку наявних резервів розвитку, що включає:
  - Психофізіологічні параметри (стан здоров'я, працездатність, особливості нервової системи);
  - Демографічні характеристики економічно активного населення;
  - Освітньо-кваліфікаційний рівень підготовки фахівців;
2. Факторний вимір розкриває можливості реалізації та розвитку потенціалу через:
  - Часові параметри використання робочого часу;
  - Соціально-економічні умови зайнятості;
  - Організаційну культуру та соціально-психологічний клімат;
  - Матеріально-технічне забезпечення;
  - Особистісні характеристики працівників (ціннісні орієнтації, мотивація);
3. Результативний вимір характеризує ефективність використання трудового потенціалу через інтегральні показники розвитку людського та трудового потенціалів.

Формування трудового потенціалу відбувається під впливом складної системи зовнішніх та внутрішніх чинників, що зумовлює його динамічність та багатогранність. Розвиваючи думку про багатогранність та динамічність трудового потенціалу, варто зазначити, що в умовах сучасної цифрової трансформації економіки відбувається суттєва зміна парадигми управління людськими ресурсами.

Цифровізація бізнес-процесів та впровадження інноваційних технологій створюють нові вимоги до формування та розвитку трудового потенціалу підприємства [18]. Особливої актуальності набуває здатність персоналу до швидкої адаптації та освоєння нових компетенцій, що безпосередньо впливає на конкурентоспроможність організації в цілому. В контексті розвитку цифрової економіки формування соціально-трудоного потенціалу підприємства потребує впровадження адаптивних стратегій управління персоналом. Такі стратегії мають враховувати не лише традиційні показники ефективності використання трудових ресурсів, але й здатність працівників до інноваційної діяльності, їх готовність до постійного навчання та професійного розвитку [30]. При цьому важливим аспектом стає створення сприятливого організаційного середовища, яке стимулює розвиток креативності та ініціативності персоналу. Формування ефективної системи менеджменту є фундаментальною основою для розвитку соціально-трудоного потенціалу та забезпечення міжнародної конкурентоспроможності підприємства [4]. Це включає розробку та впровадження сучасних методів управління персоналом, систем оцінки ефективності праці, механізмів мотивації та професійного розвитку працівників. При цьому важливим є забезпечення системного підходу до управління людськими ресурсами, який враховує як стратегічні цілі підприємства, так і індивідуальні потреби працівників.

Актуальним напрямом розвитку соціально-трудоного потенціалу підприємства є впровадження концепції безперервного навчання та професійного розвитку персоналу. В умовах швидких технологічних змін та цифрової трансформації традиційні підходи до навчання персоналу потребують суттєвого оновлення [26]. Сучасні підприємства все частіше впроваджують змішані форми навчання, що поєднують традиційні методи з онлайн-курсами, вебінарами та інтерактивними платформами для обміну знаннями. Сучасні підходи дедалі більше враховують необхідність забезпечення балансу між економічною ефективністю та соціальною відповідальністю. Це передбачає впровадження програм соціального розвитку персоналу, створення комфортних умов праці, забезпечення можливостей для професійного та особистісного зростання [36]. Такий підхід дозволяє не лише

підвищити ефективність використання трудового потенціалу, але й забезпечити стійкий розвиток підприємства в довгостроковій перспективі.

Процес формування соціально-трудоного потенціалу нерозривно пов'язаний з розвитком організаційної культури підприємства. Сучасні дослідження показують, що саме організаційна культура значною мірою визначає ефективність використання трудового потенціалу, впливає на мотивацію працівників та їх лояльність до підприємства [4]. При цьому важливим є формування такої культури, яка підтримує інновації, заохочує професійний розвиток та сприяє реалізації творчого потенціалу працівників.

Особливу роль відіграє система економічної безпеки підприємства. В умовах зростаючих кіберзагроз та інформаційних ризиків важливим стає розвиток компетенцій персоналу у сфері інформаційної безпеки, захисту даних та кібергігієни [18]. Це вимагає впровадження відповідних навчальних програм та створення системи постійного моніторингу рівня обізнаності працівників щодо питань безпеки, а в умовах економічної нестабільності та кризових явищ особливого значення набуває здатність підприємства до швидкої адаптації та трансформації трудового потенціалу відповідно до нових викликів. Це зобов'язує розробляти та впроваджувати гнучкі систем управління персоналом, які дозволяють оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища та забезпечувати стійкість бізнесу в складних умовах.

Отже, формування соціально-трудоного потенціалу підприємства є комплексним процесом, який вимагає системного підходу та врахування багатьох факторів. В сучасних умовах особливого значення набувають питання цифрової трансформації, адаптивності персоналу та інформаційної безпеки. Успішний розвиток трудового потенціалу залежить від здатності підприємства створювати ефективні системи управління, які поєднують економічну ефективність із соціальною відповідальністю та враховують індивідуальні потреби працівників. Ключовими елементами такого розвитку є безперервне навчання, формування відповідної організаційної культури та впровадження гнучких систем управління персоналом.

## **РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ТОВ «ГОФЕР»**

### **2.1 Загальна характеристика діяльності ТОВ «Гофер»**

«ГОФЕР» - це ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ. Засноване в 13.05.2004 року, знаходиться за адресою : Україна, 03126, місто Київ, БУЛЬВАР ВАЦЛАВА ГАВЕЛА, будинок 24. Керівник підприємства Копил Максим Леонідович. Співвласники підприємства Мельничук Лілія Олександрівна (Доля 24,5%), Мельничук Микола Миколайович (Доля 51%), Копил Максим Леонідович (Доля 24,5%). Згідно з даними Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань код ЄДРПОУ ТОВ «ГОФЕР» 32961411 ТОВ «ГОФЕР» має статус – «Не перебуває в процесі закінчення» та займається виготовленням гофрованого паперу і картону, паперової і картонної тари.

Папір в Україні почали виробляти більше 400 років тому. На території України перше паперове виробництво виникло в XVII ст. Більшість підприємств галузі споруджено у XVIII-XIX ст. Підприємства целюлозно-паперової промисловості розміщуються поблизу джерел сировини, у районах, забезпечених водними ресурсами та дешевою електроенергією. Головними центрами є такі міста, як: Малин, Жидачів, Понінка, Львів, Рахів, Київ, Корюківка, Херсон, Ізмаїл. На початку XX ст. на території України підприємства целюлозно-паперової промисловості орієнтуються у своєму розміщенні на сировинні, водні ресурси, електроенергію і кваліфіковану робочу силу. Тому і знаходяться переважно в лісопромислових районах – Карпатському і Поліському. Основною сировиною для целюлозно-паперової галузі є деревина. Так, найбільш популярною для використання є деревина хвойних порід, менш популярна – солома, льон, очерет та ганчір'я. Продукція цієї галузі використовується майже у всіх галузях та у побуті. Виробництво картону є складним процесом, що потребує великої кількості відповідних лісових ресурсів. На сьогодні основною проблемою на шляху розвитку

целюлозно-картонної галузі України є саме недостатність сировинного забезпечення виробництва картонно-паперової продукції. У зв'язку з цим виникають проблеми під час експортно-імпортних операцій, відбувається зменшення обсягів виготовленої продукції. Досить багато підприємств уже сьогодні зіткнулися з проблемою нестачі лісосировини для виробництва картону. Також обсяги імпортованих відходів паперу та картону, а разом з ним і витрати на імпорту паперу. В 2010 році підприємствами та організаціями України було використано 652,4 тисяч тонн відходів паперу та картону, а в 2011 – лише 519,1 тисяч тонн.

Гофротара – це тара та упаковка, виготовлена з гофрокартону. Завдяки невисокій ціні та досимакулатуру, останніми роками активно збільшуються. За даними Державної митної служби України, лише в 2012 році Україна імпортувала майже 215 тисяч тонн відходів паперу та картону на суму понад 45 мільйонів доларів. Головними постачальниками макулатури для України були: Польща, Угорщина, Молдова та Словаччина. Відповідно до даних Національної доповіді про стан навколишнього природного середовища, українськими підприємствами та організаціями в 2009 році було використано близько 644 тисяч тонн відходів картону та п'ять простій конструкції гофротара широко використовується для пакування як промислових товарів, так і харчової продукції. Декілька видів гофроупаковки: гофроящики, гофрокороба (коробки), гофролотки та інша картонна тара, а також гофроупаковка з нанесенням друку. Залежно від сфери використання гофротара поділяється на такі види:

- транспортна гофротара;
- виробнича гофротара;
- споживча гофротара.

Пакувальні вироби з гофрокартону - застосовуються як додаткове пакування продукції з метою їх захисту від механічних пошкоджень. Гофровироби призначаються для використання в різних галузях: меблеве виробництво, будівельні матеріали, харчове виробництво, електронна та побутова техніка,

хімічне виробництво та інші. Розуміючи, що кожне виробництво має свою специфіку та вимоги до упакування скрізь різні, компанія-виробник забезпечує індивідуальний підхід до вирішення завдань із упаковки для кожного замовника. Фахівці виробництва уважно вивчають нішу замовника та з урахуванням усіх нюансів пропонують оптимальні варіанти пакувальних матеріалів, щоби продукція замовника в ідеальному вигляді доходила до кінцевого споживача.

Листовий гофрокартон буває з різною кількістю шарів. Чим їх більше – тим матеріал буде міцнішим, гофрокартон із 7 шарами можна використовувати для пакування важкої продукції. Має значення також висота гофрованого шару, що визначається різними стандартами. З гофрокартону виробляється упаковка:

- Виробнича (для будівельних матеріалів, меблів та інших габаритних виробів);

- Транспортна (застосовується для забезпечення збереження товару під час транспортування продукції);

- Споживча (упаковка, де товар представлений на полицях магазинів).

У тришаровому гофрокартоні додається додатковий плоский шар, тобто хвилястий шар посередині. Найзатребуваніший з усіх типів гофрокартону. Його застосовують для:

- Виробництва коробок для маркетплейсів та інтернет магазинів;

- Упакування будь-яких товарів у виробників;

- Коробок для продуктів харчування;

- Відправлення товарів поштою;

- Виробництва коробок для зберігання документів, речей, взуття та будь-яких інших;

- Виробництва коробок для переїзду;

- Виготовлення додаткових елементів для гофроящиків складної форми.

Виробництво гофрокартону, а також упаковки з нього передбачає оренду великого приміщення, в якому зможе функціонувати технологічна лінія обладнання. Мінімально допустима площа для встановлення обладнання та початку виробництва становить 800 кв. м. Таке приміщення можна

використовувати як виробничий цех. Але для виробничих потужностей недостатньо передбачити лише цех. Щоб організувати повноцінне підприємство, потрібно виділити ще додаткові приміщення:

- склад для зберігання сировини
- склад для зберігання готової продукції
- цех для виробництва упаковки з гофрокартону

Якщо врахувати, що складські приміщення мають бути не менше ніж 500 кв. м. кожен, а для виробництва упаковки потрібно ще щонайменше 800 кв. м., можемо підрахувати, що загальна необхідна площа приміщення становитиме близько 2 600 кв. м. Пошукати площу такого масштабу буде раціонально на території старих заводів. Багато хто з них уже сьогодні не функціонує, тому їхні приміщення здаються в оренду для організації нових підприємств. Що ж до умов у приміщеннях, то з особливостей виробленого матеріалу, температура у виробничому цеху має опускатися нижче 18<sup>0</sup>С. Вологість при цьому має максимально допустиму межу 80%.

Розглянемо загальну схему роботи підприємства з виробництва гофротари повного виробничого циклу. Зазначимо основні етапи процесу виробництва гофротари:

1. Надходження замовлення від споживача.
2. Планування виробництва гофротари, формування потреби сировини із заявкою на виробництво на папероробній машині.
3. Випуск рольової сировини на папероробній машині.
4. Випуск заготовок із рольової сировини на гофроагрегати для виконання замовлення.
5. Випуск готової продукції із заготовок та відвантаження її споживачеві.

У процесі дослідження діяльності ТОВ «Гофер» важливо провести комплексний аналіз поточного стану підприємства, його конкурентної позиції на ринку та перспектив розвитку. Одним із ефективних інструментів такого аналізу є SWOT-аналіз, який дозволяє систематизувати інформацію про внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на розвиток організації.

Проведений аналіз у табл.2.1, виявив ключові фактори, що впливають на діяльність підприємства. У сфері конкурентних переваг компанія займає впевнену позицію на ринку завдяки обмеженій кількості конкурентоспроможних постачальників картонної тари. Особливо важливим є налагоджений механізм співпраці між замовниками та постачальниками, що гарантує своєчасне та якісне виконання замовлень. Підприємство демонструє стабільну тенденцію до підвищення якості виготовленої продукції, що зміцнює його ринкові позиції. В той же час, внутрішнє середовище підприємства характеризується певними проблемами, які вимагають стратегічного підходу до їх вирішення. Критичним фактором є дефіцит кваліфікованої робочої сили, що потенційно може призвести до зниження ефективності виробничих процесів. Суттєвим викликом також залишається проблема сировинного забезпечення виробництва картонно-паперової продукції, що супроводжується значними втратами лісосировинної продукції та негативно впливає на ефективність виробництва. Аналіз ринкових можливостей свідчить про значний потенціал розвитку ТОВ «Гофер» у сфері виробництва паперу, картону та картонної тари. Однак реалізація цього потенціалу безпосередньо залежить від вирішення питання стабільного забезпечення виробництва необхідною сировиною.

Найбільш значущими зовнішніми загрозами для підприємства є системне зростання цін на макулатуру, що змушує спрямовувати значні фінансові ресурси на закупівлю сировини замість модернізації виробничих потужностей. Додатковим дестабілізуючим фактором виступає несприятлива податкова політика держави, яка створює додаткове фінансове навантаження та обмежує можливості для розвитку підприємства.

Таблиця 2.1

**SWOT-аналіз ТОВ «Гофер»**

<b>Сильні сторони</b>	<b>Слабкі сторони</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Мала кількість конкурентоспроможних постачальників картонної тари.</li> <li>- Взаєморозуміння між замовником та постачальником, що призводить до чіткого виконання замовлення.</li> <li>- Підвищення якості виготовленої продукції</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Нестача кваліфікованої робочої сили.</li> <li>- Недостатність сировинного забезпечення виробництва картонно-паперової продукції через значні щорічні втрати лісосировинної продукції.</li> </ul>
<b>Можливості</b>	<b>Загрози</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Більш динамічний розвиток у галузі виробництва паперу і картону, паперової і картонної тари, але тільки при достатній кількості забезпечення сировини.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Зростання цін на закупівлю макулатури, у результаті чого підприємства втрачають значні кошти на закупівлю сировини замість того, щоб витратити їх на модернізацію виробництва.</li> <li>- Жорстка податкова політика держави.</li> </ul>

Джерело : розроблено автором

Підсумовуючи загальну характеристику діяльності ТОВ «Гофер», варто відзначити, що підприємство демонструє стійку орієнтацію на задоволення потреб клієнтів та підвищення конкурентоспроможності своєї продукції. Водночас важливим завданням є посилення стратегічного планування, спрямованого на мінімізацію ризиків та адаптацію до змін у зовнішньому середовищі. Комплексний підхід до аналізу діяльності дозволяє виявити ключові аспекти, що потребують вдосконалення, та окреслити перспективи для подальшого розвитку організації. SWOT-аналіз демонструє, що ТОВ «Гофер» має сильні позиції завдяки конкурентним перевагам і ринковим можливостям, проте потребує вирішення проблем із сировиною та робочою силою для подолання зовнішніх загроз і зміцнення ефективності.

## 2.2. Аналіз організаційної структури управління та сучасного стану управління соціально-трудохим потенціалом ТОВ «Гофер»

Організаційна структура управління ТОВ «Гофер», яка зображена на рис. 2.1, являє собою складний та динамічний механізм, який забезпечує ефективне функціонування підприємства з виробництва гофрокартону. Компанія розвиває лінійно-функціональну модель управління, що дозволяє оптимізувати розподіл ресурсів та координацію діяльності структурних підрозділів [18, с. 67-69].

Ієрархія управління підприємства чітко окреслена, що сприяє прозорості функцій та розподілу відповідальності. На чолі компанії стоїть директор, який виконує стратегічне планування, приймає ключові рішення та контролює діяльність підприємства в цілому. Його керівна роль полягає також у формуванні загальної політики розвитку, зокрема щодо впровадження інновацій, забезпечення конкурентоспроможності продукції та розширення ринків збуту.

Директору підпорядковуються три основні спеціалісти, кожен з яких відповідає за свій напрямок:

- Головний бухгалтер
- Маркетолог
- Головний інженер

У процесі ведення бухгалтерського обліку бухгалтер здійснює записи фінансової інформації в бухгалтерські журнали та системи, зокрема журнал головної книги, журнал обліку витрат, журнал обліку заробітної плати та інші. Він реєструє операції, рух коштів, здійснює інвентаризацію та контролює наявність активів і зобов'язань підприємства. В рамках підготовки фінансової звітності бухгалтер відповідає за складання фінансових звітів підприємства, включаючи баланс, звіт про прибутки і збитки, звіт про зміни власного капіталу та готує аналітичні відомості про фінансові результати та стан підприємства. Ці звіти використовуються як для внутрішнього управління, так і для подання до податкових та регуляторних органів.

Важливою складовою роботи бухгалтера є забезпечення вчасного розрахунку та сплати податків, зокрема податку на прибуток, ПДВ, акцизів та інших обов'язкових платежів. При цьому він готує податкову звітність та забезпечує виконання податкових зобов'язань відповідно до вимог законодавства. Для оцінки ефективності діяльності підприємства бухгалтер виконує аналіз фінансових показників, оцінює результативність виробничих процесів та розраховує показники окупності. Завдяки цій аналітичній роботі він надає важливу інформацію для прийняття управлінських рішень щодо ефективного використання ресурсів та покращення фінансових результатів.

Невід'ємною частиною обов'язків бухгалтера є взаємодія з аудиторами під час проведення фінансової аудиторської перевірки підприємства. Він також підтримує комунікацію з податковими органами щодо податкової звітності, перевірок та надає відповіді на їхні запити.

Для забезпечення успішної діяльності підприємства важливою є робота маркетолога з налагодження маркетингової кампанії та пошуку каналів збуту. У процесі розвитку маркетингової стратегії маркетолог вивчає ринок та конкуренцію, аналізує потреби й поведінку споживачів, визначає цільову аудиторію та розробляє комплексний план дій для виробництва гофрокартону. При цьому він встановлює чіткі цілі та розробляє шляхи їх досягнення.

Маркетолог також відповідає за розробку та реалізацію рекламних кампаній, просування продукції на ринку. Він обирає ефективні медіа-канали для реклами, створює рекламні матеріали, організовує маркетингові заходи для зміцнення позицій бренду та розширення клієнтської бази. Постійний аналіз ринку та діяльності конкурентів дозволяє маркетологу виявляти тенденції, визначати сильні та слабкі сторони конкурентів. На основі цієї інформації він розробляє унікальні пропозиції, формує оптимальну цінову політику та створює конкурентні переваги для залучення нових клієнтів.

У роботі з клієнтами маркетолог налагоджує та підтримує довготривалі відносини. Він активно збирає відгуки та здійснює комунікацію для отримання зворотного зв'язку, що допомагає краще розуміти потреби споживачів та

пропонувати відповідні рішення. Для оцінки ефективності своєї роботи він проводить регулярний моніторинг та аналіз результатів маркетингових заходів, оцінює успішність кампаній, відстежує ключові показники продажів, рентабельності та частки ринку. На основі цього аналізу він розробляє рекомендації щодо вдосконалення маркетингової стратегії.

У рамках виробничого процесу ключова роль належить головному інженеру, який відповідає за комплексне технічне забезпечення підприємства. Він координує роботу всіх виробничих підрозділів, контролює справність та ефективність використання обладнання, розробляє плани технічного переоснащення.

Фахівець здійснює нагляд за дотриманням технологічних процесів, забезпечує відповідність продукції встановленим стандартам якості. Він впроваджує автоматизовані системи управління, які оптимізують виробничі операції та підвищують продуктивність праці.

Важливим аспектом діяльності головного інженера є розробка та реалізація програм енергозбереження. Він аналізує енергоспоживання, впроваджує енергоефективні технології та обладнання, що дозволяє знизити виробничі витрати та покращити екологічні показники підприємства.

У сфері модернізації виробництва спеціаліст досліджує новітні технічні розробки, оцінює можливості їх застосування та керує процесом впровадження інноваційних рішень. Він розробляє технічні завдання для проєктування нового обладнання та технологічних ліній, контролює процес їх монтажу та налагодження. Головний інженер також відповідає за організацію системи технічного обслуговування та ремонту. Він складає графіки планово-попереджувальних робіт, забезпечує наявність необхідних запасних частин та матеріалів, контролює якість ремонтних робіт для підтримки безперебійної роботи виробництва.

У питаннях охорони праці фахівець розробляє та впроваджує заходи з техніки безпеки, проводить інструктажі персоналу, забезпечує відповідність робочих місць нормативним вимогам. Він координує роботу з атестації робочих місць та впровадження засобів індивідуального захисту.

Вагомою складовою роботи є підготовка технічної документації, розробка виробничих інструкцій та технологічних регламентів. Головний інженер бере участь у формуванні технічної політики підприємства, визначає пріоритетні напрямки розвитку виробничої бази та контролює їх реалізацію.

Для підвищення кваліфікації персоналу спеціаліст організовує навчання та стажування працівників, впроваджує системи наставництва, сприяє обміну досвідом між співробітниками різних підрозділів. Це забезпечує постійне вдосконалення професійних навичок колективу та підвищення якості виконання робіт.

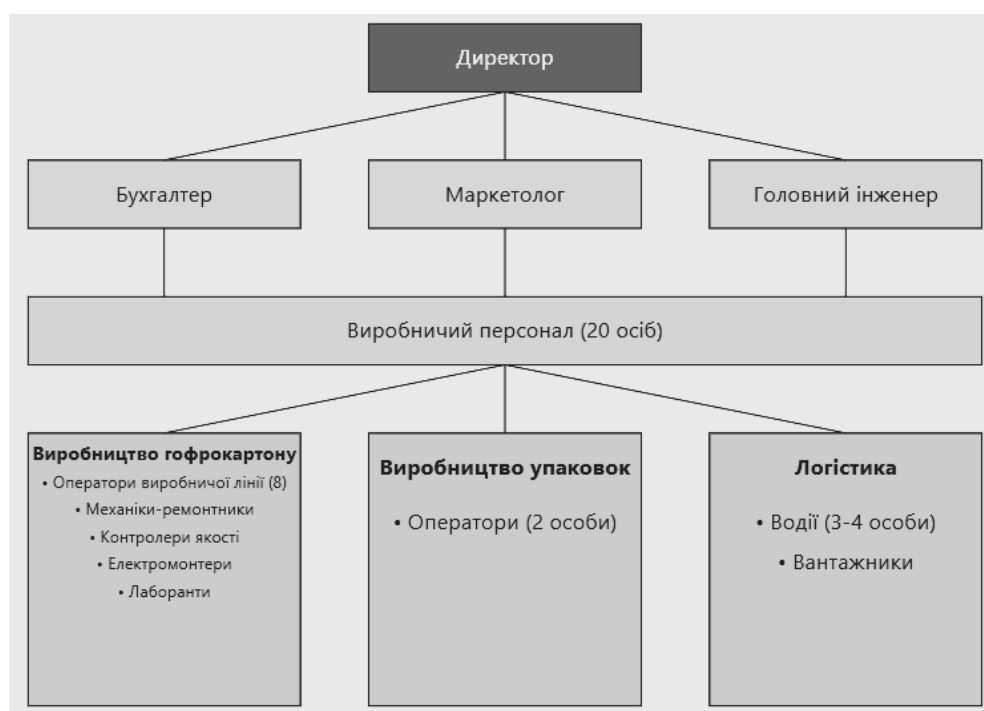


Рис.2.1 Організаційна структура ТОВ «Гофер»

Джерело : побудовано автором

Кадровий потенціал підприємства становить 20 штатних одиниць, професійно розподілених за функціональними напрямками. Виробничий блок є найбільш чисельним і складається з трьох основних підрозділів:

- Виробництво гофрокартону (8 осіб);
- Виробництво упаковок (2 особи);
- Логістичний підрозділ (3-4 особи, включаючи водіїв та вантажників).

Соціально-трудоий потенціал підприємства характеризується високим рівнем професіоналізму та значним кадровим резервом. Середній вік працівників коливається в межах 25-45 років, що створює оптимальне співвідношення молодості, енергійності та професійного досвіду. Переважна більшість співробітників (понад 80%) мають технічну освіту, яка повністю відповідає специфіці виробництва гофрокартону [30, с. 112-115].

Керівництво компанії активно інвестує у розвиток персоналу. Процес управління кадрами включає ретельний підбір нових працівників, що базується на оцінці їхніх професійних компетенцій, навичок і потенціалу розвитку. Recruitment-процес передбачає багаторівневу оцінку, яка включає як перевірку технічних знань, так і аналіз особистісних якостей кандидатів. Особлива увага приділяється системі адаптації нових співробітників. Для цього розроблені спеціальні програми, які допомагають новачкам максимально швидко інтегруватися в робочий процес. Окрім цього, працівники мають доступ до регулярних тренінгів і курсів підвищення кваліфікації. Такі заходи сприяють розвитку професійних знань і навичок, а також створюють умови для кар'єрного зростання.

Мотивація персоналу є важливим аспектом діяльності ТОВ «Гофер». Компанія використовує як матеріальні, так і нематеріальні методи стимулювання. До матеріальних стимулів належать конкурентоспроможна базова заробітна плата, премії за досягнення високих виробничих показників, а також інші фінансові заохочення. Нематеріальні методи включають участь у корпоративних заходах, можливості для професійного розвитку, соціальні пільги та підтримку у разі особистих труднощів. Важливим компонентом є формування корпоративної культури, що базується на принципах взаємоповаги, командної роботи та орієнтації на результат. Взаємодія всередині колективу побудована таким чином, щоб кожен співробітник відчував себе частиною спільної справи та мав можливість реалізувати свій потенціал.

ТОВ «Гофер» приділяє особливу увагу забезпеченню безпечних умов праці. З цією метою впроваджена ефективна система охорони праці, яка включає регулярні інструктажі, атестацію робочих місць, використання сучасних засобів

індивідуального захисту та контроль за дотриманням правил безпеки. Керівництво розуміє, що безпека працівників – це основа стабільної роботи підприємства. Перспективи розвитку компанії пов’язані з впровадженням інноваційних підходів до управління персоналом. Зокрема, планується розширення програм навчання, впровадження систем оцінки компетенцій та розробка інструментів для підвищення ефективності внутрішньої комунікації. Це дозволить покращити взаємодію між структурними підрозділами та підвищити якість прийняття управлінських рішень. Крім того, стратегічним завданням є формування кадрового резерву, який дозволить компанії мати запас кваліфікованих спеціалістів для забезпечення стабільного розвитку навіть у разі змін у зовнішньому середовищі.

### 2.3 Аналіз фінансово-економічного стану підприємства ТОВ «Гофер»

Аналіз фінансово-економічного стану підприємства є основою для прийняття управлінських рішень та розробки стратегії розвитку. Він дозволяє оцінити ефективність використання ресурсів, виявити резерви підвищення прибутковості та забезпечити фінансову стабільність підприємства. Важливим етапом аналізу є дослідження обсягів реалізації продукції, що дозволяє оцінити позицію підприємства на ринку та його здатність генерувати дохід. Розглянемо показники реалізації продукції ТОВ «Гофер» у табл.2.2.

Таблиця 2.2

#### Обсяги реалізації продукції ТОВ «Гофер» за 2021-2023 рр

Показники	Роки			Відхилення	
	2021	2022	2023	+/-	%
Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис.грн	7227.7	6155.7	4056.6	<b>3171.1</b>	<b>43.87</b>
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис.грн	7.5	11.5	12.4	<b>(4.9)</b>	<b>(39.5)</b>

Джерело : розроблено автором на основі додатків: А, Б, В

Можна зробити висновок, що на підприємстві обороти продукції збільшуються, а чистий прибуток зменшується на 4.9 тис., тобто 39.5% через постійний вклад певної суми на подальший розвиток підприємства

Саме через це, аналізуючи дохід від реалізованої продукції, ми можемо помітити доволі велику різницю між 2021-2023 роками, приріст складає 43.87% від початкового доходу, а саме : 3171.1 тис. грн.

Відповідно до табл. 2.3, станом на 2023 рік запаси на підприємстві зменшилися порівняно з 2022 та 2021 роками. У 2023 році вони скоротилися на 32,5 тис. грн., тоді як у 2022 році - на 125,9 тис. грн. У зв'язку з цим, дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги у 2023 році збільшилася на 369,1 тис. грн.

Таблиця 2.3

### Структура оборотних коштів ТОВ «Гофер» за 2021- 2023 рр

Актив	Роки						Відхилення			
	2023 рік		2022 рік		2021 рік		+/- за 2023 та 2022	у % за 2023 та 2022	+/- за 2022 та 2021	у % за 2022 та 2021
	тис.грн.	%	тис.грн.	%	тис.грн.	%				
<b>2. Оборотні активи</b>										
Запаси:	251,5	12,14%	284	17,80%	409,9	32,20%	(32,5)	(6,84)%	(125,9)	(39,05)%
у тому числі готова продукція	-		-		-					
Поточні біологічні активи	-		-		-					
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	970,9	46,90%	999,8	62,67%	601,8	47,27%	(28,9)	(6,08)%	398	123,45%
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	-		-		-					
у тому числі з податку на прибуток	-		-		-					
Інша поточна дебіторська заборгованість	25	1,21%	-		12,1	0,95%	25	5,26%	(12,1)	(3,75)%
Поточні фінансові інвестиції	-		-		-					

## Продовження таблиці 2.3

Грошові кошти та їх еквіваленти:	112,4	5,43%	3,3	0,21%	53,5	4,20%	109,1	22,96%	(50,2)	(15,57)%
Витрати майбутніх періодів	-		-		-					
Інші оборотні активи	0,1		1,9	0,12%	0,1	0,01%	(1,8)	(0,38)%	1,8	0,55%
<b>Усього за розділом 2</b>	<b>1359,9</b>	<b>65,68%</b>	<b>1289</b>	<b>80,80%</b>	<b>1077,4</b>	<b>84,63%</b>	<b>70,9</b>	<b>14,92%</b>	<b>211,6</b>	<b>65,63%</b>

Джерело : побудовано автором на основі додатків : А, Б, В

Також, інша поточна дебіторська заборгованість на 2023 рік складає 25 тис. грн., або 1,21% від загальної суми активів. Крім того, грошові кошти на кінець 2023 року становлять 112,4 тис. грн. (5,43%), що на 109,1 тис. грн. більше, ніж у 2022 році.

Підсумовуючи, загальна сума активів підприємства у 2023 році сягнула 1359,9 тис. грн. Це на 282,5 тис. грн. (26,22%) більше, ніж у 2021 році. Така позитивна динаміка свідчить про те, що обсяг замовлень на підприємстві зростає з кожним роком, що неодмінно сприяє його розвитку.

За показником рентабельності, що наведені у табл.2.4, ми можемо зробити висновок, що у 2021 році підприємство набувало найвищої рентабельності, це свідчить про те, що найбільш продуктивний рік був 2021, після чого 2022 та 2023 роки.

Таблиця 2.4

## Ефективність використання оборотних коштів ТОВ «Гофер» за 2021-2023рр

Показники	Роки			Відхилення +/- за 2023-2021
	2023	2022	2021	
Коефіцієнт оборотності, разів	3,95	4,39	4,51	(0,56)
Коефіцієнт завантаження, грн.	0,18	0,19	0,17	0,01
Тривалість одного обороту, днів	92,4	83,14	80,93	11,47
Рентабельність оборотних коштів, %	0,005	0,008	0,011	(0,006)
Вивільнення (залучення) оборотних коштів, грн.	183,36	37,27	79,24	104,12

Джерело : побудовано автором на основі додатків : А, Б, В

Аналіз витрат господарської діяльності— комплексне вивчення результатів практичної роботи підприємств (фірм) за певний період, оцінка ефективності діяльності з метою виявлення резервів та визначення шляхів діяльності й надання необхідної інформації для оперативного керівництва різними ланками діяльності, одержання передбачених планом (бізнес-планом) показників. Оперативний аналіз здійснюється на підприємствах (фірмах) щоденно, подекадне й помісячне з метою контролю за ходом виробництва й здійснення оперативного керівництва різними ділянками підприємства.

Згідно табл., 2.5, усі витрати на підприємстві здійснюються для виготовлення продукції, без жодних відхилень чи заборгованостей. Найбільшу частку в структурі витрат займають матеріальні витрати, які в кожному році становлять приблизно 80% від усіх витрат.

Таблиця 2.5

### Структура операційних витрат ТОВ «Гофер» за 2021-2023 рр

Показники	Роки						Відхилення	
	2023		2022		2021			
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+/-	%
Матеріальні витрати	(5832,6)	80,55	(5051,4)	80,24	(3118,6)	74,91	2714	46,53
Витрати на оплату праці	(217,6)	3,00	(209,6)	3,32	(169,3)	4,06	48,3	22,19
Відрахування на соціальні заходи	(14,12)	1,81	(-)	(-)	(149,5)	3,59	(18,5)	14,12
Амортизація	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)
Інші операційні витрати	(1059,0)	14,62	(1034,0)	16,42	(725,5)	17,42	333,5	31,49
<b>Разом</b>	<b>(7240,2)</b>	100	<b>(6295,0)</b>	100	<b>(4162,9)</b>	100	3077,3	42,50

Джерело : побудовано автором на основі додатків : А, Б, В

Так, у 2023 році матеріальні витрати були найбільшими, і саме в цьому році було отримано найбільший прибуток. Натомість у 2022 році і дохід, і витрати були меншими - витрати склали 80,24% від усіх витрат, або 5051,4 тис. грн. У 2021

році матеріальні витрати були найнижчими, а відповідно і дохід від реалізації продукції - найменшим.

Інші статті витрат, хоча й не такі вагомі, як матеріальні витрати, також є важливими для діяльності підприємства. Зокрема, витрати на оплату праці становлять приблизно 3,5% від загальної суми витрат - у 2023 році вони склали 217,6 тис. грн., у 2022 - 209,6 тис. грн., а в 2021 - 169,3 тис. грн. Амортизації на підприємстві немає. Інші операційні витрати в середньому займають 16% від загальних витрат, що в 4 рази перевищує витрати на оплату праці. Загалом, усі витрати за 2023 рік становили 7240,2 тис. грн., що на 3077,3 тис. грн. (42,50%) більше, ніж у 2021 році. Це свідчить про зростання обсягів виробництва та реалізації продукції на підприємстві.

Основні засоби - це складова виробничих ресурсів, які використовуються в процесі господарської діяльності суб'єкта господарювання в незмінній натуральній формі тривалий період часу, який більший за один рік (або протягом операційного циклу, якщо він більший за рік) та внаслідок зносу розподіляють свою вартість на витрати підприємства у вигляді амортизаційних відрахувань.

Основні засоби є одним з найважливіших факторів будь-якого виробництва. Їх стан та ефективність використання впливають на кінцеві результати господарської діяльності підприємств. Рациональне використання основних засобів та виробничих потужностей промислового підприємства сприяє покращанню всіх техніко-економічних показників, зокрема збільшенню виробництва продукції, зниженню її собівартості, трудомісткості виготовлення. Завданнями аналізу стану та ефективності використання основних засобів є визначення тенденцій розвитку матеріально-технічної бази підприємства, оцінка динаміки основних засобів підприємства в цілому і за видами, аналіз їх наявності та руху, оцінка якісного і технічного стану основних засобів, аналіз ефективності їх використання, визначення напрямів підвищення технічного рівня підприємства, обчислення резервів підвищення ефективності використання. Для забезпечення ефективного управління основними засобами їх групують за такими ознаками: за характером участі в процесі виробництва, належністю та використанням.

Основні засоби на початок кожного року постійно змінювались в позитивну сторону, з 2021 року по 2022 на 34,37%, з 2022 по 2023 на 63,84%. До основних засобів ми включаємо первісну вартість та знос, які рівнопропорційно підвищувалися з показником «+» або «-». Довгострокових біологічних активів та довгострокових фінансових інвестицій на підприємстві немає.

Виходячи з табл. 2.3, ми можемо підсумувати необоротні активи. За 2021 рік вони становили 195,6 тис. грн., за 2022 - 306,4 тис. грн., а за 2023 - 710,6 тис. грн.

Таблиця 2.3

### Структура необоротних активів ТОВ «Гофер» за 2021-2023 рр

Актив	Роки						Відхилення			
	2021 рік		2022 рік		2023 рік					
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+/- за 2021 та 2022	у % за 2021 та 2022	+/- за 2022 та 2023	у % за 2022 та 2023
<b>1. Необоротні активи</b>										
Нематеріальні активи	-		-		-		-	-		
первісна вартість	1,2	0,06%	-		-		1,2			
Накопичена амортизація	(1,2)	-0,06%	-		-		(1,2)	0%		
Незавершені капітальні інвестиції	140,1	6,76%	39,2	2,45%	39,2	3,08%	100,9	21,2%	0	0%
Основні засоби:	570,5	27,5%	267,2	16,75%	156,4	12,2%	303,3	63,8%	110,8	34,37%
первісна вартість	1368,8		929,9		723,2					
Знос	(798,3)		(662,7)		(566,8)					
Довгострокові біологічні активи	-		-		-					
Довгострокові фінансові інвестиції	-		-		-					
Інші необоротні активи	-		-		-					
<b>Усього за розділом 1</b>	<b>710,6</b>	<b>34,3%</b>	<b>306,4</b>	<b>19,2%</b>	<b>195,6</b>	<b>15,3%</b>	<b>404,2</b>	<b>85,0%</b>	<b>110,8</b>	<b>34,37%</b>

Джерело: розроблено автором на основі додатків : А, Б, В

На основі табл.2,4 можна побачити, що у 2021 році коефіцієнт зносу на підприємстві мав середній показник у розмірі 0,757%, тоді як у 2022 році він сягнув

найвищого значення - 0,783%. Станом на 2023 рік цей показник зменшився до 0,712%, що стало найнижчим значенням. При цьому коефіцієнт придатності основних фондів мав найвищий рівень у 2023 році - 0,288%, в той час як у 2021 році він становив 0,243%, а у 2022 був найнижчим - 0,217%. На основі цих даних можна зробити висновок, що у 2023 році на підприємстві ТОВ «Гофер» стан основних фондів покращився завдяки більш інтенсивному введенню в експлуатацію нових основних засобів.

Таблиця 2.4

### Оцінка якісного стану основних фондів ТОВ «ГОФЕР» за 2021-2023 рр

Показники	Роки			Відхилення	
	2021	2022	2023	+/-	%
Первісна вартість, тис. грн	643.1	723.2	929.9	286.8	30.84
Знос основних фондів, тис. грн.	(487.2)	(566.8)	(662.7)	175.5	26.48
Коефіцієнт зносу,%	0.757	0.783	0.712	(0.045)	(6.32)
Коефіцієнт придатності,%	0.243	0,217	0.288	0.045	15.63

Джерело: розроблено автором на основі додатків : А, Б, В

У табл. 2.5 можна побачити, що у 2021 році фондівдача підприємства ТОВ «Гофер» становила 15,74 тис. грн., що вказує на найменшу ефективність використання засобів праці в цьому році. У 2022 році цей показник був найвищим, що свідчить про найбільший обсяг виробленої продукції на одиницю основних виробничих фондів. Натомість показник фондомісткості у 2022 році був найнижчим, тобто ефективність використання основних фондів була найменшою. Водночас у 2021 році фондомісткість становила 0,063 тис. грн., що є найвищим значенням. Щодо 2023 року, то його показники зайняли проміжне місце серед вищезазначених років.

**Ефективність використання основних фондів  
ТОВ «ГОФЄР» за 2021-2023 рр**

Показники	Роки			Відхилення	
	2021	2022	2023	+/-	%
Фондовіддача, тис. грн	15.74	25.93	23.03	7.29	31.65
Фондомісткість, тис. грн.	0.063	0.038	0.043	(0.02)	(46.51)
Рентабельність,%	8.851	7.928	4.303	(4.548)	(105.69)

Джерело: розроблено автором на основі додатків : А, Б, В

Аналізу фінансового стану підлягають основні статті балансу та інші матеріали обліку та фінансової звітності. Вивчається раціональність формування й використання власних, запозичених та залучених коштів, відповідність сум власних оборотних коштів потребам у них, обсяг формування та виконання плану одержання прибутку. Виявляються причини недостатнього залучення джерел надходження прибутків, наявність невикористаних оборотних коштів та можливості їх мобілізації, наявність і рух запасів товарно-матеріальних цінностей, джерела їх утворення, ефективність використання кредиту і його матеріальне забезпечення. Оцінюється стан розрахунків підприємства з бюджетом, банками, постачальниками, покупцями. Визначається економічний результат обігу оборотних коштів, співвимірюються витрати з прибутками, визначаються шляхи додаткового залучення оборотних коштів з метою одержання додаткових прибутків.

Основний дохід на підприємстві утворюється з продукції, яка продається. Згідно табл. 2.6 - це пункт, який називається чистий дохід від реалізованої продукції у 2023 році він склав 7227,7 тис. грн., у 2022 цей показник був менше на 1072 тис. грн, а у 2021 на 2099,1 тис.грн. Це означає, що підприємство не стоїть на місці і кожного року розвивається підвищуючи обсяг продукції. Дохід загалом за 2023 складає 7247,7 тис. грн., у 2022 – 6306,5 тис. грн., а у 2021 - 4175,3 тис. грн.

Собівартість реалізованої продукції становить 16,28% і менша ніж чистий дохід від реалізованої продукції у кожному з років.

Таблиця 2.6

### Фінансові результати діяльності ТОВ «Гофер» за 2021-2023 рр

Показники	Роки			Відхилення			
	2023	2022	2021	+/- за 2023 та 2022	у % за 2023 та 2022	+/- за 2022 та 2021	у % за 2022 та 2021
Чистий дохід від реалізації продукції	7227,7	6155,7	4056,6	1072	17,41%	2099,1	51,74%
Інші операційні доходи	-	-	-	-	-	-	-
Інші доходи	20,0	150,8	118,7	(130,8)	(86,74)%	32,1	27,04%
Разом доходи	7247,7	6306,5	4175,3	941,2	14,92%	2131,2	51,04%
Собівартість реалізованої продукції	(6050,2)	(5261,0)	(3287,9)	(789,2)	15,01%	(1973,1)	60,01%
Інші операційні витрати	(1059,0)	(1034,0)	(725,5)	(25)	2,41%	(308,5)	42,52%
Інші витрати	(131,0)	(-)	(149,5)	(131,0)	100%	149,5	(100)%
<b>Разом витрати</b>	<b>(7240,2)</b>	<b>(6295,0)</b>	<b>(4162,9)</b>	<b>(945,2)</b>	<b>15,10%</b>	<b>(2132,1)</b>	<b>51,22%</b>
Фінансовий результат до оподаткування	7,5	11,5	12,4	(4)	(34,78)%	(0,9)	(7,26)%
Податок на прибуток	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)
<b>Чистий прибуток (збиток)</b>	<b>7,5</b>	<b>11,5</b>	<b>12,4</b>	<b>(4)</b>	<b>(34,78)%</b>	<b>(0,9)</b>	<b>(7,26)%</b>

Джерело: розроблено автором на основі додатків : А, Б, В

Разом витрати на підприємстві за 2023 рік становлять 7240,2 тис. грн. У 2022 році цей показник був на 15,10% нижчим порівняно з 2023 роком і становив 6295,0 тис. грн., а у 2021 році був на 51,22% менше від 2022 року, а саме : 4162,9 тис. грн.

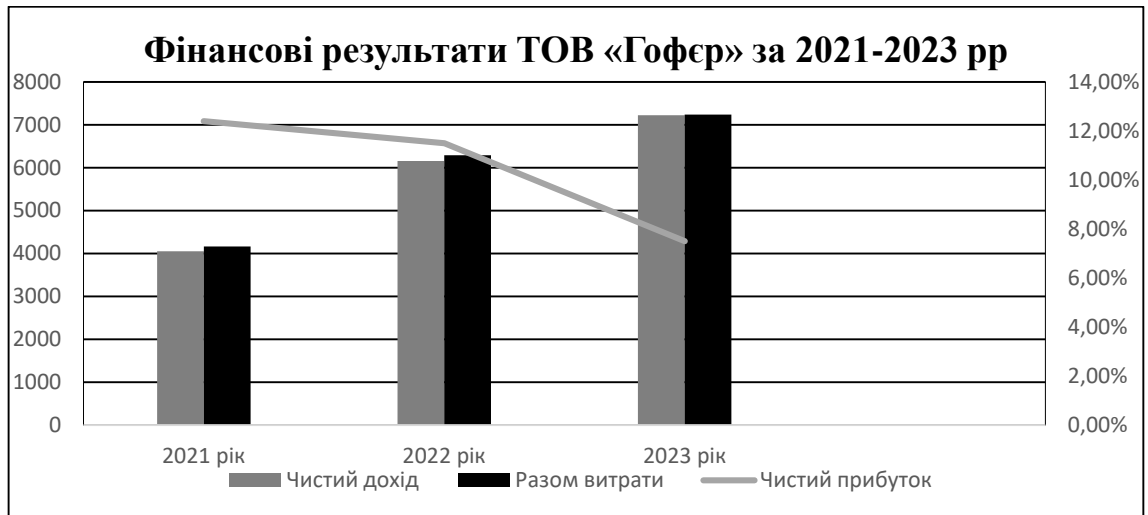


Рис. 2. 2. Фінансові результати ТОВ «Гофер» за 2021-2023 рр

Джерело : розроблено автором на основі додатків : А, Б, В

На рис.2.2 продемонстровано, що незважаючи на те, що обсяги продукції у кожному році зростали, а дохід від цього відповідно також збільшувався, чистий прибуток при цьому майже не змінювався і залишався відносно невеликим. На основі цього можна зробити висновок, що підприємці зосереджують свої зусилля на розвитку компанії, а не на досягненні мети підвищення власного прибутку.

Важливим аспектом аналізу діяльності підприємства є оцінка його прибутковості, яка дозволяє визначити ефективність використання ресурсів та потенціал для подальшого розвитку. Для детального дослідження прибутковості господарської діяльності ТОВ «Гофер» проведемо аналіз основних показників рентабельності за період 2021-2023 років, що включають рентабельність активів, продукції, продажу та власного капіталу. Динаміку цих показників наведено в табл. 2.7, яка демонструє суттєві зміни в ефективності діяльності підприємства протягом досліджуваного періоду.

Рентабельність активів на підприємстві станом на 2023 рік становила 0,4, що вдвічі менше, ніж було зафіксовано у 2022 році. У 2021 році цей показник досягав значення 1,3, що є найвищим за весь аналізований період. Таким чином, рентабельність активів у 2021 році була на 0,9 більшою, ніж у 2023 році, і є найкращим результатом порівняно з іншими роками.

Рентабельність продукції, яка характеризує ефективність реалізації продукції, показала найвищий результат у 2021 році, становивши 0,37. У 2022 році цей показник знизився до рівня 0,21, а у 2023 році він виявився найнижчим і становив лише 0,12. Таким чином, рентабельність продукції у 2023 році була на 67,56% нижчою, ніж у 2021 році, що свідчить про поступове зменшення ефективності реалізації продукції протягом аналізованого періоду.

Таблиця 2.7

### Прибутковість господарської діяльності ТОВ «Гофер» за 2021-2023 рр

Показники	Роки			Відхилення	
	2023	2022	2021	+/-	%
Рентабельність активів	0,4	0,8	1,3	(0,9)	(69,23)
Рентабельність продукції	0,12	0,21	0,37	(0,25)	(67,56)
Рентабельність продажу	0,1	0,18	0,3	(0,2)	(66,67)
Рентабельність власного капіталу	0,63	1,29	0,35	0,28	80

Джерело :розроблено автором на основі додатків : А, Б, В

Рентабельність продажів, яка є одним із ключових показників ефективності діяльності підприємства та визначає операційний прибуток, отриманий з кожної гривні реалізованої продукції, у 2021 році досягала найвищого значення — 0,3.

У 2023 році цей показник становив 0,1, тобто був на 0,2 меншим, ніж у 2021 році. Це свідчить про зниження ефективності управління прибутками від продажів у зазначений період.

Рентабельність власного капіталу, що демонструє ефективність використання власних коштів підприємства, була найвищою у 2022 році й становила 1,29. Найнижчий показник рентабельності власного капіталу спостерігався у 2021 році, коли він дорівнював лише 0,35. Протягом трьох років цей показник зріс на 80%, що вказує на позитивну тенденцію у використанні власних ресурсів підприємства.

На основі аналізу показників рентабельності, наведених у табл. 2.7, можна дійти висновку, що 2021 рік був найбільш рентабельним за всіма показниками, за

винятком рентабельності власного капіталу. Цей показник у 2022 році досяг найвищого значення, значно перевищуючи відповідні рівні 2021 і 2023 років, у деяких випадках у 2–3 рази. Таким чином, можна сказати, що загальна картина рентабельності у 2021 році була найкращою, проте окремі аспекти ефективності значно покращилися саме у 2022 році.

Оцінюючи фінансову стійкість підприємства за 2021–2023 роки, яка представлена у табл. 2.8, можна зазначити, що найкращі результати спостерігалися у 2021 році, за ним слідує 2022, а найменш сприятливим став 2023 рік.

У 2021 році найвищим був показник №3 — коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами. У 2022 максимальне значення мав показник №2 — коефіцієнт фінансової стабільності. Показник №1, тобто коефіцієнт автономії, досяг свого піку в 2023 році. За період 2021–2023 років відхилення за показниками №1 та №2 було незначним, тоді як показник №3 продемонстрував відхилення у 0,19 коефіцієнта.

Таблиця 2.8

### Оцінка фінансової стійкості підприємства ТОВ «Гофер» за 2021-2023 рр

Показники	Нормативне значення	Роки			Відхилення +/-
		2023	2022	2021	
Коефіцієнт автономії	$\geq 0,5$	0,7	0,55	0,69	0,01
Коефіцієнт фінансової стабільності	$> 1$	1,42	1,78	1,44	(0,02)
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	$> 0,1$	0,35	0,36	0,54	(0,19)
Коефіцієнт фінансового лівереджу	$< 1$	-	-	-	-

Джерело : розроблено автором на основі додатків : А, Б, В

Капітал — це економічна категорія, відома здавна, але в умовах ринкових відносин вона набула нового змісту. Як основна економічна база створення та розвитку підприємства, капітал у процесі свого функціонування забезпечує інтереси держави, власників і персоналу. Капітал підприємства відображає

загальну вартість ресурсів у грошовій, матеріальній та нематеріальній формах, що інвестуються у формування його активів [15].

На основі даних у табл., 2.9 можна зробити комплексний висновок про платоспроможність ТОВ «Гофер». Коефіцієнт загальної ліквідності у 2023 році становить 2,12, що свідчить про достатній рівень покриття поточних зобов'язань оборотними активами.

Таблиця 2.9

### Оцінка платоспроможності ТОВ «Гофер» за 2021-2023 рр

Показники	Нормативне значення	Роки			Відхилення +/-
		2023	2022	2021	
Коефіцієнт загальної ліквідності	>2	2,12	1,83	2,75	(0,63)
Коефіцієнт швидкої ліквідності	>1	1,8	1,43	1,7	0,1
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0,5	3,36	2,27	3,25	0,11

Джерело: розроблено автором на основі додатків : А, Б, В

Спостерігається зниження на 0,63 коефіцієнта порівняно з попередніми роками, однак значення залишається в межах норми. Зменшення вказує на більш раціональне використання оборотних коштів або зміну структури активів. Коефіцієнт швидкої ліквідності у 2023 році дорівнює 1,8, що підтверджує здатність підприємства погашати короткострокові зобов'язання найбільш ліквідними активами. Приріст становить 0,1 коефіцієнта, що демонструє незначне покращення платіжної спроможності. Стабільність показника свідчить про контрольований рівень фінансових ризиків. Коефіцієнт абсолютної ліквідності у 2023 році складає 3,36, що значно перевищує мінімальні вимоги. Відхилення дорівнює 0,11 коефіцієнта. Високе значення вказує на здатність підприємства негайно погасити найтерміновіші зобов'язання за рахунок грошових коштів та короткострокових фінансових інвестицій.

Важливо зазначити, що всі три показники знаходяться у межах нормативних значень, мають позитивні значення та демонструють стабільність фінансового стану підприємства. Незначні коливання показників протягом аналізованого

періоду свідчать про збалансовану фінансову політику, ефективне управління оборотними активами та здатність підтримувати достатній рівень платоспроможності.

### **РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ТОВ «ГОФЕР»**

#### **3.1 Формування структури соціально-трудового потенціалу організації ТОВ «Гофер»**

Сучасні тенденції розвитку виробничих підприємств зумовлюють необхідність особливої уваги до формування та розвитку соціально-трудового потенціалу організації, який є ключовим фактором забезпечення конкурентоспроможності та ефективності діяльності. Для ТОВ «Гофер», що спеціалізується на виробництві гофрокартону, актуальним є впровадження комплексних трансформацій у сфері управління персоналом та розвитку соціально-трудового потенціалу. В умовах глобальної цифровізації та посилення конкурентної боротьби на ринку пакувальних матеріалів, особливого значення набуває здатність підприємства формувати та ефективно використовувати людський капітал, створювати сприятливі умови для професійного розвитку працівників та забезпечувати високий рівень соціальної відповідальності.

Аналіз сучасних досліджень у сфері управління соціально-трудовим потенціалом демонструє, що найбільш успішними є компанії, які змогли створити комплексну систему розвитку персоналу, що охоплює всі аспекти професійного та особистісного зростання працівників. За даними досліджень вітчизняних науковців, підприємства з розвиненою системою управління соціально-трудовим потенціалом демонструють на 25-35% вищу продуктивність праці та на 30-40% нижчу плинність кадрів порівняно з компаніями, що приділяють недостатню увагу цьому аспекту.

Визначальним напрямком модернізації системи управління соціально-трудовим потенціалом ТОВ «Гофер» є формування інтегрованої структури, яка забезпечує ефективну взаємодію всіх елементів системи управління персоналом. Такий підхід передбачає створення комплексної системи, що охоплює процеси

планування потреби в персоналі, підбору та адаптації працівників, розвитку професійних компетенцій, оцінки ефективності діяльності, мотивації та соціального забезпечення.

Для ефективного формування соціально-трудового потенціалу організації необхідно дотримуватися чіткої послідовності етапів трансформації. На рис.3.1 представлено основні етапи цього процесу.

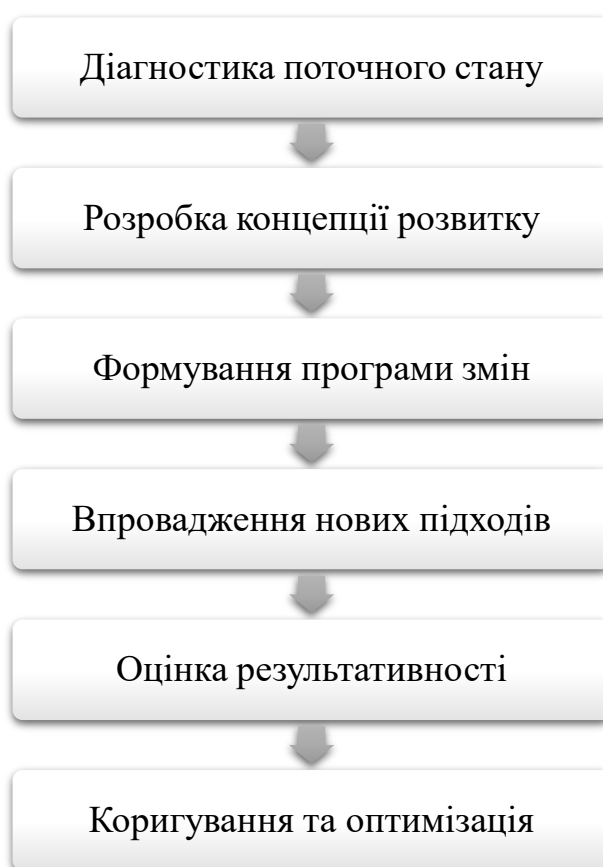


Рис.3.1 Етапи формування соціально-трудового потенціалу

Джерело : розроблено автором

Розглянемо детальніше кожен з етапів формування соціально-трудового потенціалу. На етапі діагностики проводиться комплексний аналіз існуючої системи управління персоналом, оцінюються наявні компетенції працівників, досліджується рівень задоволеності умовами праці та системою мотивації. Важливим елементом діагностики є оцінка відповідності кваліфікації персоналу стратегічним цілям підприємства та вимогам сучасного виробництва. Етап розробки концепції передбачає формування стратегічного бачення розвитку

соціально-трудового потенціалу, визначення ключових напрямків удосконалення системи управління персоналом, встановлення цільових показників ефективності. На цьому етапі важливо забезпечити узгодження програм розвитку персоналу з загальною стратегією розвитку підприємства.

Формування програми змін включає розробку детальних планів реалізації визначених ініціатив, встановлення термінів та відповідальних осіб, визначення необхідних ресурсів. Особлива увага приділяється розробці програм навчання та розвитку персоналу, вдосконаленню системи мотивації, впровадженню нових підходів до оцінки ефективності діяльності працівників.

Етап впровадження нових підходів є найбільш складним та відповідальним. Він вимагає чіткої координації дій усіх підрозділів підприємства, ефективної комунікації з персоналом, подолання можливого опору змінам. На цьому етапі критично важливим є забезпечення підтримки з боку вищого керівництва та активне залучення лінійних керівників до процесу впровадження змін.

Для наочності порівняння характеристик існуючої та пропонованої систем управління соціально-трудоим потенціалом представлено у табл. 3.1. Аналіз даних таблиці демонструє суттєві відмінності між існуючою та пропонованою системами управління соціально-трудоим потенціалом.

Таблиця 3.1

**Порівняльна характеристика існуючої та пропонованої систем управління соціально-трудоим потенціалом ТОВ «Гофер»**

Критерій оцінки	Поточна система	Пропонована система
Підхід до управління персоналом	Традиційний адміністративний	Стратегічний партнерський
Система розвитку персоналу	Періодичне навчання	Безперервний професійний розвиток
Оцінка ефективності	Базові показники	Комплексна система КРІ
Мотиваційні механізми	Стандартна система оплати	Диференційована система винагород
Корпоративна культура	Формальні відносини	Розвинена система цінностей
Соціальний захист	Базові гарантії	Розширений соціальний пакет

Джерело : розроблено автором

Пропонована система передбачає перехід від традиційного адміністративного підходу до стратегічного партнерства в управлінні персоналом, що дозволяє більш ефективно використовувати та розвивати потенціал працівників.

Важливим елементом нової системи є впровадження комплексного підходу до розвитку персоналу. У таблиці 3.2 представлено основні напрямки діяльності центру розвитку персоналу.

Таблиця 3.2

### Функціональні напрямки діяльності центру розвитку персоналу

Напрямок діяльності	Основні завдання	Очікувані результати
Професійне навчання	Організація програм підвищення кваліфікації	Зростання професійного рівня працівників
Розвиток талантів	Формування кадрового резерву	Забезпечення наступності управління
Корпоративна культура	Впровадження корпоративних цінностей	Підвищення залученості персоналу
Оцінка персоналу	Проведення регулярної оцінки компетенцій	Об'єктивна оцінка потенціалу працівників

Джерело: розроблено автором

Ключовим елементом розвитку соціально-трудового потенціалу є формування ефективної системи мотивації та стимулювання персоналу. В рамках нової системи управління впроваджується комплексний підхід до мотивації, що включає як матеріальні, так і нематеріальні стимули. Матеріальна мотивація базується на диференційованій системі оплати праці, що враховує індивідуальний внесок кожного працівника у досягнення цілей підприємства, рівень професійної компетентності, складність виконуваних завдань та якість роботи.

Для забезпечення ефективного функціонування системи управління соціально-трудоим потенціалом ТОВ «Гофер» представлена на рисунку 3.2.

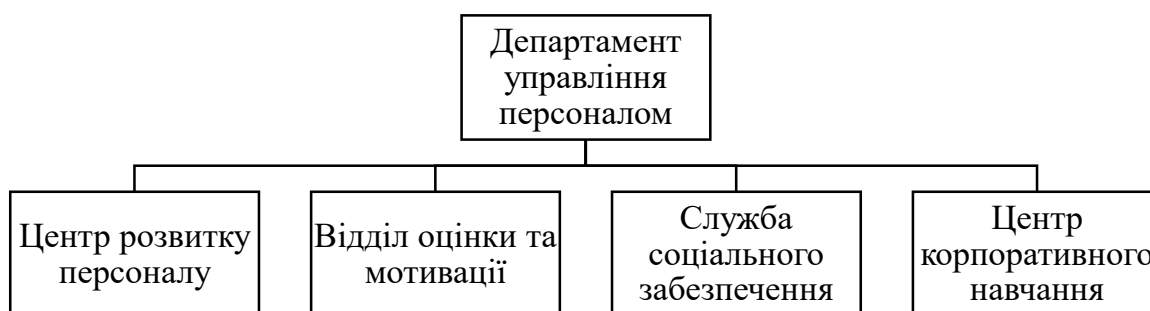


Рис.3.2 Структура системи управління соціально-трудовим потенціалом

Джерело: розроблено автором

Система нематеріальної мотивації включає широкий спектр інструментів, спрямованих на задоволення соціальних та професійних потреб працівників. Це можливості професійного та кар'єрного зростання, визнання досягнень, участь у прийнятті управлінських рішень, сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі. Важливим елементом нематеріальної мотивації є розвинена корпоративна культура, що базується на цінностях взаємоповаги, командної роботи та постійного вдосконалення.

Особлива увага в системі управління соціально-трудовим потенціалом приділяється розвитку професійних компетенцій працівників. Впроваджується модель компетенцій, що включає три рівні: базові компетенції (необхідні для всіх працівників), професійні компетенції (специфічні для певних посад) та управлінські компетенції (для керівних позицій). На основі моделі компетенцій розробляються програми навчання та розвитку персоналу, проводиться оцінка ефективності діяльності, приймаються рішення щодо кар'єрного просування.

Важливим напрямком розвитку соціально-трудового потенціалу є створення ефективної системи адаптації нових працівників. Програма адаптації включає професійну, організаційну та соціальну складові. Професійна адаптація передбачає

освоєння професійних обов'язків, вивчення технологічних процесів та стандартів якості. Організаційна адаптація спрямована на ознайомлення з організаційною структурою, правилами та процедурами. Соціальна адаптація забезпечує включення нового працівника в систему соціальних відносин у колективі.

Варто додати, що система управління соціально-трудовим потенціалом також передбачає активне використання сучасних інформаційних технологій. Впроваджується автоматизована система управління персоналом, що забезпечує ефективний облік кадрів, планування навчання, оцінку персоналу, управління компенсаціями та пільгами. Створюється єдиний інформаційний простір для обміну знаннями та досвідом, проведення дистанційного навчання, організації внутрішніх комунікацій.

Значущим елементом розвитку соціально-трудового потенціалу є забезпечення соціального захисту працівників. Підприємство реалізує комплексну програму соціального забезпечення, що включає медичне страхування, санаторно-курортне лікування, матеріальну допомогу в особливих випадках, підтримку пенсіонерів та ветеранів підприємства. Особлива увага приділяється створенню безпечних та комфортних умов праці, профілактиці професійних захворювань.

Система управління соціально-трудовим потенціалом включає механізми оцінки її ефективності. Розроблено систему ключових показників ефективності (КПІ), що охоплює різні аспекти управління персоналом: продуктивність праці, якість роботи, рівень професійного розвитку, задоволеність персоналу, плинність кадрів. Регулярний моніторинг цих показників дозволяє оцінювати результативність впроваджуваних програм та заходів, виявляти проблемні зони та своєчасно вносити необхідні корективи.

Формування системи управління талантами також є важливим напрямком розвитку соціально-трудового потенціалу. Ця система включає виявлення та розвиток працівників з високим потенціалом, формування кадрового резерву на ключові посади, розробку індивідуальних планів розвитку кар'єри. Особлива увага приділяється утриманню талановитих співробітників через створення

можливостей для професійного зростання та розвитку, участі в інноваційних проектах, визнання досягнень.

В умовах цифрової трансформації особливого значення набуває розвиток цифрових компетенцій персоналу. Впроваджуються програми навчання роботі з сучасними інформаційними системами та технологіями, розвиваються навички використання цифрових інструментів у професійній діяльності. Це дозволяє підвищити ефективність роботи персоналу та забезпечити готовність підприємства до впровадження інноваційних технологій.

Система управління соціально-трудовим потенціалом ТОВ «Гофер» орієнтована на постійне вдосконалення та розвиток. Регулярно проводиться аналіз ефективності існуючих програм та заходів, вивчається передовий досвід інших підприємств, впроваджуються нові інструменти та методи роботи з персоналом. Особлива увага приділяється вивченню потреб та очікувань працівників, що дозволяє формувати актуальні та ефективні програми розвитку персоналу.

Таким чином, формування ефективної структури соціально-трудового потенціалу є стратегічним завданням ТОВ «Гофер», що забезпечує довгострокову конкурентоспроможність підприємства. Комплексний підхід до розвитку персоналу, створення сприятливих умов праці, забезпечення соціальних гарантій та можливостей для професійного зростання дозволяють залучати та утримувати кваліфікованих працівників, підвищувати їх мотивацію та продуктивність праці. Впровадження сучасних підходів до управління соціально-трудовим потенціалом створює основу для сталого розвитку підприємства та досягнення його стратегічних цілей.

### **3.2 Напрацювання рекомендацій щодо вдосконалення механізмів управління соціально-трудовим потенціалом підприємства ТОВ «Гофер»**

Комплексний аналіз соціально-трудового потенціалу ТОВ «Гофер» виявив низку можливостей для вдосконалення механізмів управління персоналом. Розроблені рекомендації мають на меті підвищення ефективності використання

кадрових ресурсів, розвиток професійного потенціалу співробітників та зміцнення конкурентоспроможності підприємства.

Одним із стратегічних напрямків є впровадження комплексної моделі професійного розвитку персоналу. Поточна система навчання вимагає змін для створення більш гнучкої та орієнтованої на потреби підприємства підготовки кадрів. Пропонується заснування корпоративної академії з трьома ключовими напрямками навчання:

1. Технічний блок – спеціалізоване навчання з виробництва гофрокартону та упаковки.
2. Управлінський блок – розвиток компетенцій у сфері менеджменту та адміністрування.
3. Блок м'яких навичок – комунікації, лідерство, управління проєктами.

Ключовою особливістю академії стане розробка індивідуальних освітніх траєкторій для кожного співробітника. Наприклад, для інженера виробничого підрозділу може бути розроблено персональний план розвитку, який включатиме:

- Базовий технічний модуль (40 годин): поглиблене вивчення сучасних технологій виробництва гофрокартону
- Модуль цифрової трансформації (20 годин): вивчення систем автоматизації та діджиталізації виробничих процесів
- Модуль управлінських компетенцій (16 годин): основи проєктного менеджменту, комунікативні стратегії
- Стажування на профільних підприємствах (2 тижні)

Паралельно необхідно запровадити систему зовнішньої та внутрішньої сертифікації, яка включатиме розроблення корпоративних стандартів оцінки професійної майстерності, щорічні конкурси фахової майстерності та механізми часткової компенсації витрат на зовнішні курси підвищення кваліфікації.

Трансформація системи мотивації персоналу потребує комплексного підходу з урахуванням індивідуальних потреб співробітників. Рекомендована модель включає як матеріальні, так і нематеріальні складові мотивації.

Матеріальна мотивація може бути побудована на принципі гнучкого преміювання з прив'язкою до ключових показників ефективності. Для виробничого підрозділу пропонується наступна структура преміювання:

1. Базова премія за виконання планових показників: до 20% від посадового окладу
2. Додаткова премія за перевиконання норм виробітку: до 30%
3. Премія за якість продукції: до 15%
4. Премія за впровадження інновацій: разова виплата до 50% посадового окладу

Нематеріальна мотивація включає систему нефінансових винагород: корпоративні відзнаки, можливість стажування на провідних підприємствах галузі, пріоритетне право на внутрішнє кар'єрне просування.

Впровадження повноцінної HR-служби є наступним критично важливим елементом структурної трансформації підприємства. Сучасні дослідження у сфері управління персоналом демонструють, що наявність професійної HR-служби дозволяє підвищити продуктивність праці на 15-20% та знизити плинність кадрів на 25-30% [36]. В умовах ТОВ «Гофер» створення HR-служби передбачає реалізацію наступних ключових функцій:

1. Стратегічне управління персоналом:
  - Розробка та впровадження HR-стратегії
  - Планування потреби в персоналі
  - Формування системи КРІ для оцінки ефективності персоналу
  - Управління талантами та розвиток лідерського потенціалу
2. Операційне управління персоналом:
  - Рекрутинг та адаптація нових співробітників
  - Адміністрування кадрових процесів
  - Координація навчання та розвитку персоналу
  - Управління системою мотивації
3. Розвиток корпоративної культури:

- Формування та просування корпоративних цінностей
- Організація корпоративних заходів
- Розвиток внутрішніх комунікацій
- Управління залученістю персоналу

Особливу увагу необхідно приділити впровадженню сучасних HR-технологій. За даними вітчизняних досліджень, діджиталізація HR-процесів дозволяє скоротити адміністративні витрати на 20-30% та підвищити точність кадрових рішень на 35-40% [9]. Для підприємства рекомендується впровадження наступних технологічних рішень:

- Автоматизована система обліку робочого часу
- Електронна система оцінки персоналу
- Платформа для онлайн-навчання
- HR-аналітична система

Розвиток корпоративної культури та комунікативної взаємодії є критично важливим елементом структурної трансформації. За даними досліджень, сильна корпоративна культура може підвищити залученість персоналу на 30-40% та знизити плинність кадрів на 20-25% [41]. Для ТОВ «Гофер» рекомендується впровадження наступних інструментів розвитку корпоративної культури:

1. Система внутрішніх комунікацій:
  - Регулярні зустрічі керівництва з персоналом
  - Корпоративний портал новин
  - Система зворотного зв'язку
  - Механізми горизонтальної комунікації
2. Програми розвитку персоналу:
  - Система наставництва
  - Програми професійного навчання
  - Кар'єрне консультування
  - Розвиток soft skills
3. Корпоративні заходи та ініціативи:

- Командоутворюючі заходи
- Професійні конкурси
- Соціальні проєкти
- Програми визнання досягнень

Формування кадрового резерву управлінської ланки є стратегічним елементом розвитку організаційної структури. Дослідження вітчизняних науковців показують, що наявність ефективної системи кадрового резерву дозволяє скоротити витрати на підбір керівних кадрів на 40-50% та прискорити заповнення вакансій на 30-35% [5]. Рекомендується впровадження комплексної системи розвитку управлінського потенціалу, яка включатиме:

1. Оцінку потенціалу:
  - Регулярна оцінка компетенцій
  - Центри оцінки
  - Психометричне тестування
  - Аналіз результатів діяльності
2. Програми розвитку:
  - Індивідуальні плани розвитку
  - Програми менторингу
  - Ротація посад
  - Участь у стратегічних проєктах
3. Систему мотивації:
  - Прозорі критерії кар'єрного росту
  - Конкурентна система винагород
  - Програми утримання талантів
  - Соціальні гарантії

Отже, вище запропоновані заходи щодо вдосконалення механізмів управління персоналом у ТОВ «Гофер» спрямовані на посилення ефективності використання кадрових ресурсів, розвиток професійного потенціалу співробітників та підвищення конкурентоспроможності підприємства. Впровадження

корпоративної академії, гнучкої системи мотивації, цифрової трансформації HR-процесів і формування кадрового резерву дозволить створити основу для довготривалого зростання продуктивності праці та стабільності команди.

### **3.3 Оцінка ефективності запропонованих заходів та прогнозування результатів впровадження запропонованих змін у ТОВ «Гофер»**

У сучасних ринкових умовах конкурентоспроможність підприємства визначається не лише технологічними можливостями, але й ефективністю системи управління персоналом та організаційною гнучкістю. Для ТОВ «Гофер» запропоновані трансформації становлять стратегічний інструмент підвищення продуктивності та адаптивності виробничих процесів. Комплексна оцінка потенційних результатів дозволить не лише передбачити економічний ефект, але й окреслити системні переваги організаційних змін.

Методологія оцінювання базується на системному підході, що враховує взаємозв'язок між впровадженими змінами та очікуваними результатами. Принципово важливим є розгляд не лише безпосередніх економічних ефектів, але й похідних організаційних та соціальних трансформацій, які опосередковано впливають на загальну результативність підприємства. При розробці методології оцінювання особлива увага приділялася можливості кількісного вимірювання якісних змін, що дозволяє об'єктивно оцінити ефективність запропонованих трансформацій.

Економічна ефективність запропонованих заходів має комплексний характер і виявляється через низку взаємопов'язаних показників. Впровадження матричної структури управління та створення проєктного офісу створює передумови для оптимізації витрат на адміністративне управління. За результатами проведеного аналізу, потенціал скорочення адміністративних витрат складає 12-15%, що в абсолютних показниках становитиме 540-670 тис. грн щорічно. Такий ефект досягається завдяки оптимізації управлінських процесів, скороченню дублювання функцій та підвищенню ефективності прийняття рішень.

Створення проєктного офісу як центру компетенцій з управління змінами та інноваціями матиме суттєвий вплив на ефективність реалізації проєктів розвитку. Досвід аналогічних підприємств галузі демонструє, що впровадження професійного проєктного управління дозволяє підвищити успішність проєктів на 25%, що в фінансовому вимірі для ТОВ «Гофер» означає додатковий економічний ефект у розмірі 850-920 тис. грн на рік. Важливо відзначити, що даний показник враховує як прямі ефекти від оптимізації проєктного управління, так і непрямі вигоди від прискорення впровадження інновацій та зниження проєктних ризиків.

Особливо значущим економічним ефектом стане підвищення продуктивності праці внаслідок цільового професійного розвитку персоналу. Корпоративна академія, запроваджена з урахуванням специфіки виробництва гофрокартону, здатна забезпечити приріст виробничої ефективності на 8-10%. У фінансовому вимірі це означає додаткове виробництво продукції на суму понад 1,2 млн грн щорічно. Такий результат досягається завдяки системному підходу до розвитку професійних компетенцій працівників, впровадженню сучасних методик навчання та створенню ефективної системи передачі знань всередині організації.

Впровадження цифрових технологій в управління персоналом створює значний потенціал для оптимізації HR-процесів. За прогнозними оцінками, автоматизація рутинних операцій та впровадження електронного документообігу дозволить скоротити часові витрати на адміністрування персоналом на 40%, що в грошовому еквіваленті становить економію 280-320 тис. грн на рік. Крім того, цифровізація HR-процесів забезпечить підвищення якості кадрового обліку, точності планування потреби в персоналі та ефективності системи оцінки працівників.

Створення підрозділу стратегічного контролінгу матиме комплексний вплив на ефективність операційної діяльності підприємства. Впровадження системи контролінгу дозволить знизити операційні витрати на 5-7% завдяки більш точному плануванню ресурсів, оптимізації виробничих процесів та покращенню якості управлінських рішень. У абсолютному вираженні очікуваний економічний ефект складе 420-480 тис. грн щорічно.

Таблиця 3.3

**Прогнозовані економічні результати від впровадження  
організаційних змін**

Напрямок змін	Очікувані результати	Прогнозований фінансовий результат (тис. грн/рік)	Термін окупності (місяців)
Проектний офіс	Підвищення ефективності реалізації проєктів на 25%	850-920	12-14
Корпоративна академія	Зростання продуктивності праці на 8-10%	1200-1350	15-18
HR-цифровізація	Оптимізація HR-процесів на 40%	280-320	6-8
Система контролінгу	Зниження операційних витрат на 5-7%	420-480	10-12

Джерело : розроблено автором

Соціальна складова трансформацій має фундаментальне значення для довгострокового розвитку підприємства. Запропонована система мотивації, що поєднує матеріальні та нематеріальні стимули, спрямована на формування середовища професійної реалізації та особистісного зростання. Прогнозується суттєве зниження плинності кадрів з поточних 15% до 10-12%, що особливо критично для виробничих підприємств з високими вимогами до кваліфікації персоналу. Зниження плинності кадрів не лише зменшить витрати на підбір та навчання нових працівників, але й сприятиме збереженню критично важливих знань та компетенцій всередині організації.

Важливим соціальним ефектом стане підвищення рівня задоволеності працею. За результатами попередніх досліджень, впровадження комплексної системи мотивації та розвитку персоналу дозволяє підвищити показник задоволеності з поточних 65% до 80-85%. Це досягається завдяки створенню прозорих механізмів кар'єрного зростання, розширенню можливостей професійного розвитку та формуванню справедливої системи винагород.

Підвищення задоволеності працею безпосередньо впливає на якість роботи, ініціативність працівників та їхню готовність до впровадження інновацій.

Суттєвих змін зазнає рівень залученості персоналу в корпоративні проєкти та ініціативи. Очікується зростання показника залученості з поточних 35% до 60-65%, що стане результатом впровадження системи управління талантами, розвитку механізмів внутрішньої комунікації та створення середовища, сприятливого для генерації та реалізації інноваційних ідей. Високий рівень залученості персоналу є критично важливим фактором успішності організаційних трансформацій та запорукою сталого розвитку підприємства.

Організаційна ефективність виявляється через посилення адаптивності підприємства до зовнішніх викликів. Створення аналітичного підрозділу стратегічного контролінгу забезпечить більш точне прогнозування ринкової кон'юнктури, ідентифікацію потенційних ризиків та розроблення превентивних стратегій. Уніфікована корпоративна інформаційна система дозволить скоротити час на міжвідділову комунікацію та прийняття управлінських рішень на 25-30%. Це особливо важливо в умовах динамічного ринкового середовища, де швидкість реакції на зміни часто визначає конкурентоспроможність підприємства.

Впровадження матричної структури управління створить передумови для більш ефективної міжфункціональної взаємодії. Очікується збільшення кількості успішних крос-функціональних проєктів на 35%, що сприятиме розвитку інноваційного потенціалу підприємства та підвищенню якості продукції. Покращення обміну знаннями між підрозділами та зростання ефективності командної роботи стануть важливими факторами підвищення загальної результативності організації.

Таблиця 3.4

**Прогнозовані зміни в організаційному розвитку**

Сфера змін	Поточний стан	Цільовий стан	Механізми досягнення
Корпоративна культура	Формальна, ієрархічна	Інноваційна, адаптивна	Розвиток лідерства, системи комунікацій
Управлінські процеси	Бюрократичні	Гнучкі, адаптивні	Реінжиніринг процесів, автоматизація
Система розвитку	Фрагментарна	Системна, безперервна	Корпоративна академія, менторинг
Інноваційність	Реактивна	Проактивна	Проектний офіс, система мотивації

Джерело: розроблено автором

Цифрова трансформація HR-процесів створює потужний фундамент для підвищення ефективності управління персоналом. Впровадження електронної платформи управління персоналом не лише автоматизує рутинні операції, але й забезпечить створення єдиного інформаційного простору для реалізації HR-стратегії. Автоматизація процесів рекрутингу, навчання та оцінки персоналу дозволить підвищити якість кадрових рішень та оптимізувати витрати на управління людськими ресурсами.

Особливу увагу в процесі цифрової трансформації приділено розвитку системи електронного навчання. Впровадження сучасної платформи e-learning забезпечить не лише підвищення доступності навчальних матеріалів, але й створить можливості для персоналізації освітніх траєкторій, моніторингу прогресу навчання та оцінки ефективності освітніх програм. Очікується, що використання електронного навчання дозволить скоротити витрати на навчання персоналу на 25% при одночасному підвищенні якості засвоєння матеріалу на 30%.

Стратегічний вимір запропонованих змін виходить за межі безпосередніх економічних показників. Формування інноваційної організаційної культури, підтримка ініціатив співробітників, механізми генерації та впровадження інновацій створюють потужне підґрунтя для довгострокового розвитку підприємства. Система кадрового резерву та безперервного навчання забезпечить послідовність

управлінської стратегії, наступність професійних компетенцій та стратегічну стабільність організації.

Посилення конкурентних позицій підприємства досягається через комплексний розвиток виробничого та інноваційного потенціалу. Підвищення якості продукції, розширення асортименту та оптимізація витрат виробництва стають можливими завдяки впровадженню сучасних управлінських практик та розвитку професійних компетенцій персоналу. Створення системи управління знаннями та формування культури інновацій забезпечать стійкі конкурентні переваги в довгостроковій перспективі.

Ризики впровадження пропонованих змін мінімізуються виваженням та поступовим підходом. Принципово важливим є застосування пілотних проєктів, постійний моніторинг проміжних результатів та гнучке коригування трансформаційних процесів. Це дозволить знизити потенційний опір організаційним змінам з боку персоналу та забезпечити плавність впровадження нових управлінських механізмів.

Важливою складовою моніторингу впровадження змін є регулярна оцінка досягнутих результатів та їх порівняння з цільовими показниками. Система моніторингу базується на комплексі кількісних та якісних показників, що охоплюють всі аспекти організаційних трансформацій. Періодичність оцінки варіюється залежно від характеру показників та етапу впровадження змін, що дозволяє забезпечити своєчасне виявлення відхилень та реалізацію коригувальних заходів.

Особлива увага в процесі моніторингу приділяється оцінці фінансових результатів впроваджених змін. Система фінансових показників включає як прямі економічні ефекти, такі як скорочення витрат та підвищення продуктивності, так і непрямі фінансові результати, пов'язані з покращенням якості управлінських рішень та оптимізацією бізнес-процесів. Важливим аспектом є також оцінка окупності інвестицій у організаційні трансформації, що дозволяє обґрунтувати економічну доцільність запроваджених змін.

Операційна ефективність оцінюється через систему показників продуктивності, якості та швидкості виконання бізнес-процесів. Впровадження матричної структури управління та створення проєктного офісу має забезпечити суттєве підвищення операційної ефективності. За прогнозними оцінками, час виконання типових операційних процесів скоротиться на 20-25%, що дозволить підвищити загальну продуктивність підприємства та покращити якість обслуговування клієнтів.

Розвиток системи управління якістю є критично важливим елементом організаційних трансформацій. Впровадження комплексної системи управління якістю дозволить не лише підвищити якість продукції, але й оптимізувати виробничі процеси та знизити рівень виробничих втрат. Очікується, що реалізація запропонованих заходів дозволить знизити рівень браку на 30-35%, скоротити виробничі втрати на 25-30% та підвищити загальну ефективність виробничого обладнання на 15-20%.

Інноваційний розвиток підприємства забезпечується через створення системи управління знаннями та формування культури інновацій. Важливим елементом є впровадження механізмів генерації та оцінки інноваційних ідей, що дозволить підвищити інноваційну активність персоналу та прискорити впровадження перспективних розробок. Прогнозується, що реалізація запропонованих заходів дозволить збільшити кількість впроваджених інновацій на 35-40% та скоротити час від генерації ідеї до її практичної реалізації на 25-30%.

Розвиток корпоративної культури є фундаментальним фактором успішності організаційних трансформацій. Формування інноваційної культури, орієнтованої на постійне вдосконалення та розвиток, створює необхідні передумови для реалізації стратегічних цілей підприємства. Важливим елементом є розвиток системи внутрішніх комунікацій, що забезпечує ефективний обмін інформацією та знаннями між усіма рівнями організації.

Система мотивації персоналу трансформується відповідно до нових стратегічних пріоритетів підприємства. Впровадження збалансованої системи матеріальних та нематеріальних стимулів спрямоване на підвищення залученості

персоналу та розвиток професійного потенціалу співробітників. Особлива увага приділяється розвитку механізмів визнання досягнень та створенню можливостей для професійного та кар'єрного зростання.

Управління змінами здійснюється на основі проєктного підходу, що дозволяє забезпечити системність та послідовність впровадження організаційних трансформацій. Важливим елементом є формування крос-функціональних команд, відповідальних за реалізацію окремих напрямків змін. Це дозволяє забезпечити ефективну координацію зусиль різних підрозділів та максимально використати наявний професійний потенціал організації.

Система навчання та розвитку персоналу трансформується відповідно до нових вимог бізнес-середовища. Створення корпоративної академії забезпечує системний підхід до розвитку професійних компетенцій співробітників. Важливим елементом є впровадження сучасних методів навчання, включаючи електронне навчання, менторинг та проєктне навчання. Це дозволяє забезпечити безперервний розвиток персоналу та підтримку високого рівня професійної майстерності.

Цифрова трансформація бізнес-процесів є необхідною умовою підвищення конкурентоспроможності підприємства. Впровадження сучасних інформаційних технологій дозволяє оптимізувати операційні процеси, підвищити якість управлінських рішень та забезпечити ефективну взаємодію всіх підрозділів організації. Особлива увага приділяється розвитку аналітичних інструментів, що забезпечують підтримку прийняття стратегічних рішень.

Розвиток системи управління ризиками є важливим елементом організаційних трансформацій. Впровадження комплексної системи ризик-менеджменту дозволяє забезпечити своєчасну ідентифікацію та мінімізацію потенційних загроз. Особлива увага приділяється розвитку механізмів превентивного управління ризиками та створенню системи раннього попередження про можливі проблеми.

У підсумку, комплексна оцінка ефективності запропонованих заходів демонструє їх високу результативність та стратегічну доцільність. Очікуваний економічний ефект від впровадження організаційних трансформацій становитиме

близько 1,8-2,2 млн грн щорічно. При цьому важливо відзначити, що крім прямого економічного ефекту, запропоновані зміни створюють потужний фундамент для довгострокового розвитку підприємства та зміцнення його конкурентних позицій на ринку.

Таким чином, реалізація запропонованих організаційних трансформацій дозволить ТОВ «Гофер» суттєво підвищити ефективність діяльності, зміцнити конкурентні позиції та створити необхідні передумови для сталого розвитку в довгостроковій перспективі. Ключовими факторами успіху при цьому стануть послідовність у впровадженні змін, ефективна система моніторингу результатів та своєчасне коригування планів відповідно до змін у зовнішньому середовищі та внутрішніх потреб організації.

## ВИСНОВКИ

За результатами проведеного в кваліфікаційній роботі дослідження доцільно зробити такі висновки:

Соціальний і трудовий потенціал-складна і багатогранна категорія, що виходить за рамки традиційного розуміння трудових ресурсів. Дослідження показує, що це невід'ємна концепція, яка об'єднує матеріальні, демографічні, інтелектуальні, моральні та етичні характеристики працівників. Важливою особливістю є розуміння трудового потенціалу не тільки як кількісного показника, але і як системи, що включає рівень освіти, професійну компетентність, культурні цінності та адаптивні здібності. Формування соціального і трудового потенціалу відбувається за допомогою ряду взаємопов'язаних підходів: системного, стратегічного, інноваційного, соціально-економічного. Кожен із цих підходів розкриває різні аспекти розвитку робочої сили з урахуванням змін у технологічних, економічних та соціальних відносинах. Особливо важлива здатність співробітників постійно вчитися, набувати нових навичок і адаптуватися до цифрових перетворень економіки. У структуру потенціалу робочої сили входять психофізіологічні, кваліфіковані та особистісні елементи, що забезпечують всебічну оцінку професійних здібностей працівника. У сучасних умовах це стратегічний ресурс, що визначає конкурентоспроможність і потенціал соціально-економічного розвитку як окремих підприємств, так і суспільства в цілому.

Аналіз механізмів управління соціально-трудовим потенціалом ТОВ «Гофер» демонструє стійку позицію підприємства на ринку виробництва картону, що ґрунтується на ефективній співпраці з постачальниками та замовниками. Організаційна структура підприємства базується на класичній лінійно-функціональній моделі, яка забезпечує чіткість управлінських процесів. Кадровий потенціал характеризується оптимальним поєднанням молодих спеціалістів з технічною освітою, що створює сприятливе середовище для інноваційного розвитку та професійного зростання. Фінансова динаміка підприємства має позитивну тенденцію: зростання доходу з 4175,3 тис. грн у 2021 році до 7227,7 тис.

грн у 2023 році є вагомим показником розвитку. Водночас зниження рентабельності активів сигналізує про необхідність перегляду та оптимізації фінансової стратегії з метою підвищення ефективності використання ресурсів. Пріоритетним напрямком кадрової політики є інвестування в розвиток персоналу. Впроваджені адаптаційні програми, тренінги та мотиваційні системи не лише формують потужний командний дух, але й створюють умови для безперервного професійного вдосконалення співробітників.

Поряд з очевидними досягненнями, підприємство стикається з низкою викликів, серед яких: дефіцит кваліфікованих кадрів, нестабільність забезпечення сировиною та постійне зростання цін на макулатуру. Ці фактори вимагають розроблення стратегічних антикризових заходів та пошуку інноваційних рішень для забезпечення подальшого сталого розвитку компанії. Фінансова стійкість ТОВ «Гофер» є задовільною, про що свідчать стабільні показники ліквідності. Стратегічними пріоритетами залишаються вдосконалення управління соціально-трудовим потенціалом, оптимізація витрат та підвищення ефективності використання ресурсів. Завдяки професійному підходу до управління та інноваційній орієнтації компанія має значний потенціал для подальшого розвитку.

При дослідженні системи управління персоналом ТОВ «Гофер», я виявив критичну необхідність комплексної модернізації організаційних процесів в умовах динамічного ринкового середовища. Запропоновані трансформації мають системний характер і передбачають фундаментальні зміни в структурі та механізмах управління підприємством. Перехід до матричної організаційної структури дозволить подолати обмеження традиційної лінійно-функціональної моделі, забезпечивши вищу гнучкість та оперативність прийняття управлінських рішень. Ключовою інновацією стане створення проєктного офісу та повноцінної HR-служби, які суттєво підвищать ефективність внутрішньоорганізаційних комунікацій. Особливої уваги заслуговує концепція корпоративної академії, що дасть змогу цілеспрямовано формувати професійні компетентності співробітників з урахуванням специфіки виробництва гофрокартону. Цифрова трансформація HR-процесів передбачає впровадження сучасних інформаційних технологій

управління персоналом. Електронна платформа забезпечить прозорість оцінки діяльності, оптимізацію комунікативних потоків та автоматизацію кадрового обліку.

Економічна доцільність запропонованих заходів підтверджується ґрунтовними розрахунками. Прогнозується скорочення адміністративних витрат на 12-15%, підвищення продуктивності праці на 8-10% та потенційне щорічне економічне зростання близько 2 млн грн. Соціальний ефект виявиться у зниженні плинності кадрів та створенні середовища професійної самореалізації співробітників. Методологія впровадження змін базується на виваженому, поетапному підході з використанням пілотних проєктів. Це дозволить мінімізувати потенційні ризики організаційного опору та забезпечити плавність трансформаційних процесів.

Унікальність запропонованого підходу полягає в комплексному баченні управління персоналом, яке виходить за межі традиційних HR-практик. Основний акцент зроблено на формуванні адаптивної, конкурентоспроможної організаційної системи з потужним потенціалом стратегічного розвитку. Результатом впровадження запропонованих рішень стане створення сучасного організаційного середовища, що підтримує ініціативи співробітників, забезпечує стратегічну стабільність та орієнтованість на довгострокову перспективу розвитку підприємства.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алькема В. Г., Кириченко О. С. Менеджмент організацій: навчальний посібник. Кн.1. Київ: Університет «КРОК», 2023. 276 с. [https://library.krok.edu.ua/media/library/category/navchalniposibniki/alkema\\_0035.pdf](https://library.krok.edu.ua/media/library/category/navchalniposibniki/alkema_0035.pdf)
2. Амоша О.І., Новікова О.Ф. Соціальний розвиток трудового потенціалу: монографія. – Донецьк: ІЕП НАН України, 2012. – 502 с.
3. Антонюк В.П. Комплексний підхід до формування та розвитку людського капіталу в умовах цифрової економіки. Економічний вісник Донбасу. 2021. № 4. С. 201-208.
4. Бала О. І. Методологічні підходи до оцінювання соціально-трудоного потенціалу підприємства / О. І. Бала, Н. В. Мукан // Економіка та управління підприємствами. – 2020. – № 25. – С. 112-118.
5. Василенко В.О., Мороз О.С. Стратегічне управління підприємством в умовах динамічного бізнес-середовища: монографія. Київ: КНЕУ, 2023. 285 с.
6. Гетьман О. О. Економіка підприємства: навчальний посібник / О. О. Гетьман, В. М. Шаповал. – Київ: Центр учбової літератури, 2019. – 488 с.
7. Грішнова О. А. Соціально-трудогий потенціал підприємства: сутність, оцінка, стратегія розвитку: навч. посібник / О. А. Грішнова. – Київ: КНЕУ, 2018. – 274 с.
8. Данюк В.М., Петюх В.М. Менеджмент персоналу: навчальний посібник. – К.: КНЕУ, 2004. – 398 с.
9. Данилюк І.М., Петренко О.В. Інноваційні підходи до управління виробничим підприємством в умовах цифрової економіки. Економіка та держава. 2023. №5. С. 42-48.
10. Долішній М. І., Злупко С. М. Соціально-трудогий потенціал: теорія і практика. – К.: Наукова думка, 2004. – 262 с.
11. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т. 3 / Редкол.: С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. – К.: Видавничий центр "Академія", 2002. – 952 с.

12. Кириченко, О. (2023). Зростання ефективності управління персоналом як основа конкурентоспроможності та якості діяльності організації, її функціональних підрозділів. Вчені записки Університету КРОК. (3(71)). 46–53. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-71-46>

13. Кириченко, О. (2024). Управління системою економічної безпеки підприємств та банківських установ з використанням цифрових технологій, інформаційно-аналітичного забезпечення. Вчені записки Університету КРОК, (2(74)), 131–138. <https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/722>

14. Кириченко, О. (2024). Адаптивні стратегії розвитку в стратегічному управлінні організаціями, закладами охорони здоров'я, в умовах цифрової трансформації. Вчені записки Університету КРОК, (1(73)), 158–165. <https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetukrok/article/view/686>

15. Кириченко, О. (2023). Управління інвестиційно-інноваційним забезпеченням впровадження адаптивних стратегій розвитку підприємств, малого та середнього бізнесу в умовах цифрової трансформації. Вчені записки Університету КРОК, (4(72)), 94–101. <https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/645>

16. Кириченко, О. (2023). Розбудова ефективної системи менеджменту як основа забезпечення зростання якості управління та міжнародної конкурентоспроможності підприємства. Вчені записки Університету «КРОК», (1(69)), 86–93. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-69-86-93>

17. Кириченко О. С. (2021) Інвестиційно-інноваційне забезпечення промисловості України в умовах Четвертої промислової революції: монографія. К.: Університет економіки та права «КРОК», 368 с. <https://library.krok.edu.ua/ua/kategoriji/monografiji/1351-investytsiinoinnovatsiine-zabezpechennia-promyslovosti-ukrainy-v-umovakh-chetvertoi-promyslovoi-revoliutsii>

18. Колот А.М. Соціально-трудові відносини: теорія і практика. — К.: КНЕУ, 2023. — 230 с.

19. Колот А.М. Соціально-трудова сфера в умовах глобальних викликів. Соціально-економічні дослідження. 2018. № 4. С. 5-18.
20. Костіна Н. М. Соціально-трудоий потенціал регіону: оцінка та механізми розвитку: монографія / Н. М. Костіна. – Чернігів: ЧДТУ, 2018. – 340 с.
21. Краснокутська Н. С. Соціально-трудоий потенціал підприємства: механізми управління / Н. С. Краснокутська // Економічна стратегія і перспективи розвитку підприємства. – 2019. – № 12. – С. 76-83.
22. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом: Навчальний посібник. – К.: Кондор, 2003. – 296 с.
23. Лібанова Е.М. Людський розвиток в Україні: соціальні та демографічні чинники. Демографія та соціальна економіка. 2019. № 3. С. 12-28.
24. Логістичний консалтинг: навчальний посібник. В.Г. Алькема, О.С. Кириченко, А.С. Філатов. К.: ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», 2020, - 340с. <https://library.krok.edu.ua/ua/kategoriji/navchalni-posibniki/1056-lohistychnyi-konsaltnh>
25. Лич В.М., Шкурупій О.В. Міжнародні аспекти розвитку соціально-трудоого потенціалу в умовах глобалізації. Міжнародні економічні відносини. 2022. № 2. С. 67-82.
26. Ляшенко Г. П. Управління капіталом підприємства: навч. посібник для студ. вищих навч. закл. / Г. П. Ляшенко. – Ірпінь: Академія ДПС України, 2001. – 346 с.
27. Мельник О. Г. Формування та оцінювання соціально-трудоого потенціалу підприємства: монографія / О. Г. Мельник. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2016. – 292 с.
28. Михайлова Л.І., Ковальчук О.В. Сучасні методи формування організаційних структур управління підприємством. Економіка АПК. 2023. №4. С. 65-72.
29. Назарова Г. В. Управління соціально-трудоим потенціалом підприємства: навчальний посібник / Г. В. Назарова. – Харків: Видавництво ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2017. – 272 с.

30. Новіков В.О. (ред.) Управління персоналом. — Харків: Основа, 2022. — 456 с.
31. Онікієнко В. В. Розвиток ринку праці України: тенденції та перспективи. – К.: РВПС України НАН України, 2007. – 286 с.
32. Онікієнко В.В. Ринок праці та соціальний захист населення України: ретроаналіз, проблеми, шляхи вирішення: науково-аналітична монографія. – К.: ІДС НАН України, 2013. – 456 с.
33. Петрова І.Л., Близнюк В.В. Розвиток соціально-трудової сфери України: теорія, практика, перспективи: колективна монографія. – К.: ІЕП НАН України, 2016. – 326 с.
34. Петюх В.М. Ринок праці та зайнятість. Економіка праці та соціально-трудова відносина. 2018. № 2. С. 15-32.
35. Пирожков С. І. Трудовий потенціал у демографічному вимірі. – К.: Наукова думка, 2002. – 180 с.
36. Погорєлова Т.О., Ігнат'єва Ю.І. Удосконалення системи управління персоналом промислового підприємства. Вісник НТУ «ХПІ». 2023. №2. С. 15-23.
37. Садова У.Я. Соціальна політика в Україні: регіональні дослідження і перспективи розвитку: монографія. – Львів: ІРД НАН України, 2005. – 408 с.
38. Семикіна М.В. Інноваційна праця в конкурентному середовищі: загальна методологія, мотиваційні основи регулювання: монографія. – Кіровоград: "Степ", 2002. – 212 с.
39. Федорова Є. І. Управління соціально-трудова потенціалом організацій: теоретико-методологічні засади: монографія / Є. І. Федорова. – Київ: Освіта України, 2019. – 418 с.
40. Хвесик М.А., Бистряков І.К. Екологічні імперативи розвитку соціально-трудова потенціалу України. Економіка природокористування і охорони довкілля. 2022. № 1. С. 8-24.
41. Шевченко В.С., Тарасенко О.М. Розвиток корпоративної культури як інструмент підвищення ефективності підприємства. Ефективна економіка. 2023. №3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>

42. Шаульська Л. В. Стратегія розвитку трудового потенціалу України: монографія. – Донецьк: ІЕП НАН України, 2005. – 502 с.

## ДОДАТКИ

## Додаток А

Додаток 1  
до положення (стандарту) бухгалтерського обліку 25  
"Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва"

**ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ**  
суб'єкта малого підприємництва

Підприємство	Дата (рік, місяць, число)	КОДИ
<b>Товариство з обмеженою відповідальністю "ГОФЕР"</b>	2018 01 01	<b>32961411</b>
Територія <b>М. КИЇВ, СОЛОМ'ЯНСЬКИЙ Р-Н</b>	за ЄДРПОУ	<b>8038900000</b>
Організаційно-правова форма господарювання <b>Товариство з обмеженою відповідальністю</b>	за КОАТУУ	<b>240</b>
Вид економічної діяльності <b>Неспеціалізована оптова торгівля</b>	за КОПФГ	<b>46.90</b>
Середня кількість працівників, осіб	за КВЕД	
	4	
Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком		
Адреса, телефон <b>03061 м. Київ, просп. Відрадний, буд. 95</b>		<b>0442054336</b>

**1. Баланс на 31.12.2017 р.**

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	39.2	39.2
Основні засоби	1010	155.9	156.4
первісна вартість	1011	643.1	723.2
знос	1012	( 487.2 )	( 566.8 )
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>195.1</b>	<b>195.6</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	62.7	409.9
у тому числі готова продукція	1103	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	274.2	601.8
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	-	-
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	-	12.1
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	19.0	53.5
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	26.2	0.1
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>382.1</b>	<b>1 077.4</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	-	-
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>577.2</b>	<b>1 273.0</b>

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	<b>1 050.0</b>	<b>1 050.0</b>
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	<b>-180.5</b>	<b>-168.1</b>
Неоплачений капітал	1425	( <b>400.0</b> )	( - )
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>469.5</b>	<b>881.9</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення</b>			
<b>III. Поточні зобов'язання</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	<b>71.0</b>	<b>388.5</b>
розрахунками з бюджетом	1620	-	-
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	<b>1.4</b>	-
розрахунками з оплати праці	1630	<b>5.4</b>	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	<b>29.9</b>	<b>2.6</b>
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>107.7</b>	<b>391.1</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>			
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>577.2</b>	<b>1 273.0</b>

## 2. Звіт про фінансові результати за Рік 2017

Стаття	Код рядка	Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007	
		За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	<b>4 056.6</b>	<b>2 454.8</b>
Інші операційні доходи	2120	-	-
Інші доходи	2240	<b>118.7</b>	-
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	<b>4 175.3</b>	<b>2 454.8</b>
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( <b>3 287.9</b> )	( <b>1 947.2</b> )
Інші операційні витрати	2180	( <b>725.5</b> )	( <b>493.8</b> )
Інші витрати	2270	( <b>149.5</b> )	( - )
<b>Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)</b>	<b>2285</b>	( <b>4 162.9</b> )	( <b>2 441.0</b> )
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	<b>12.4</b>	<b>13.8</b>
Податок на прибуток	2300	( - )	( - )
<b>Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)</b>	<b>2350</b>	<b>12.4</b>	<b>13.8</b>

Керівник

(підпис)

**Копил Максим Леонідович**

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)

**Вінницька Тамара Дмитрівна**

(ініціали, прізвище)

Додаток 1  
до положення (стандарту) бухгалтерського обліку 25  
"Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємства"

**ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ**  
суб'єкта малого підприємства

Підприємство	Дата (рік, місяць, число)	КОДИ
<b>Товариство з обмеженою відповідальністю "ГОФЕР"</b>	за ЄДРПОУ	<b>32961411</b>
Територія <b>М. КИЇВ, СОЛОМ'ЯНСЬКИЙ Р-Н</b>	за КОАТУУ	<b>8038900000</b>
Організаційно-правова форма господарювання <b>Товариство з обмеженою відповідальністю</b>	за КОПФГ	<b>240</b>
Вид економічної діяльності <b>Неспеціалізована оптова торгівля</b>	за КВЕД	<b>46.90</b>
Середня кількість працівників, осіб	<b>4</b>	
Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком		
Адреса, телефон <b>03061 м. Київ, просп. Відродіння, буд. 95</b>		<b>0442054336</b>

**I. Баланс на 31.12.2018 р.**

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	39.2	39.2
Основні засоби	1010	156.4	267.2
первісна вартість	1011	723.2	929.9
знос	1012	( 566.8 )	( 662.7 )
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>195.6</b>	<b>306.4</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	409.9	284.0
у тому числі готова продукція	1103	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	601.8	999.8
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	-	-
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	12.1	-
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	53.5	3.3
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	0.1	1.9
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>1 077.4</b>	<b>1 289.0</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>1 273.0</b>	<b>1 595.4</b>

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	<b>1 050.0</b>	<b>1 050.0</b>
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	<b>-168.1</b>	<b>-156.6</b>
Неоплачений капітал	1425	( - )	( - )
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>881.9</b>	<b>893.4</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення</b>			
<b>III. Поточні зобов'язання</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	<b>388.5</b>	<b>481.1</b>
розрахунками з бюджетом	1620	-	-
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	<b>2.6</b>	<b>220.9</b>
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>391.1</b>	<b>702.0</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>			
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>1 273.0</b>	<b>1 595.4</b>

## 2. Звіт про фінансові результати за Рік 2018

Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	<b>6 155.6</b>	<b>4 056.6</b>
Інші операційні доходи	2120	-	-
Інші доходи	2240	<b>150.8</b>	<b>118.7</b>
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	<b>6 306.4</b>	<b>4 175.3</b>
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( <b>5 260.9</b> )	( <b>3 287.9</b> )
Інші операційні витрати	2180	( <b>1 034.0</b> )	( <b>725.5</b> )
Інші витрати	2270	( - )	( <b>149.5</b> )
<b>Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)</b>	<b>2285</b>	( <b>6 294.9</b> )	( <b>4 162.9</b> )
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	<b>11.5</b>	<b>12.4</b>
Податок на прибуток	2300	( - )	( - )
<b>Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)</b>	<b>2350</b>	<b>11.5</b>	<b>12.4</b>

Керівник

(підпис)

**Копил Максим Леонідович**

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)

**Віницька Тамара Дмитрівна**

(ініціали, прізвище)

Додаток 1  
до Національного положення (стандарту) бухгалтерського  
обліку 25 "Спрощена фінансова звітність"  
(пункт 4 розділу I)

**Фінансова звітність малого підприємства**

Підприємство	Дата (рік, місяць, число)	ЄРПН №	КОД
<b>Товариство з обмеженою відповідальністю "ГОФЕР"</b>		224073	
Територія <b>М. КИЇВ, СОЛОМ'ЯНСЬКИЙ Р-Н</b>	за ЄДРПОУ	<b>32961411</b>	
Організаційно-правова форма господарювання <b>Товариство з обмеженою відповідальністю</b>	за КОАТУУ	<b>8038900000</b>	
Вид економічної діяльності <b>Неспеціалізована оптова торгівля</b>	за КОПФГ	<b>240</b>	
Середня кількість працівників, осіб <b>4.0</b>	за КВЕД	<b>46.90</b>	
Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком			
Адреса, телефон <b>03061 м. Київ, просп. Відродний, буд. 95</b>			<b>0956024353</b>

**1. Баланс на 31.12.2019 р.**

Актив	Код рядка	На початок звітного року	1801006
			На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	-	-
первісна вартість	1001	1.2	1.2
накопичена амортизація	1002	( 1.2 )	( 1.2 )
Незавершені капітальні інвестиції	1005	39.2	140.1
Основні засоби:	1010	267.2	570.5
первісна вартість	1011	929.9	1 368.8
знос	1012	( 662.7 )	( 798.3 )
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>306.4</b>	<b>710.6</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси:	1100	284.0	251.5
у тому числі готова продукція	1103	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	999.8	970.9
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	-	-
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	-	25.0
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	3.3	112.4
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	1.9	0.1
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>1 289.0</b>	<b>1 359.9</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>1 595.4</b>	<b>2 070.5</b>

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	<b>1 050.0</b>	<b>1 050.0</b>
Додатковий капітал	1410	-	<b>555.0</b>
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	<b>-156.6</b>	<b>-149.1</b>
Неоплачений капітал	1425	( - )	( - )
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>893.4</b>	<b>1 455.9</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення</b>			
<b>III. Поточні зобов'язання</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	<b>481.1</b>	<b>613.7</b>
розрахунками з бюджетом	1620	-	-
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	<b>220.9</b>	<b>0.9</b>
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>702.0</b>	<b>614.6</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>	-	-
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>1 595.4</b>	<b>2 070.5</b>

**2. Звіт про фінансові результати**  
**за Рік 2019**

р.

Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	<b>7 227.7</b>	<b>6 155.7</b>
Інші операційні доходи	2120	-	-
Інші доходи	2240	<b>20.0</b>	<b>150.8</b>
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	<b>7 247.7</b>	<b>6 306.5</b>
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( <b>6 050.2</b> )	( <b>5 261.0</b> )
Інші операційні витрати	2180	( <b>1 059.0</b> )	( <b>1 034.0</b> )
Інші витрати	2270	( <b>131.0</b> )	( - )
<b>Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)</b>	<b>2285</b>	( <b>7 240.2</b> )	( <b>6 295.0</b> )
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	<b>7.5</b>	<b>11.5</b>
Податок на прибуток	2300	( - )	( - )
<b>Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)</b>	<b>2350</b>	<b>7.5</b>	<b>11.5</b>

Керівник

(підпис)

**Копил Максим Леонідович**

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)

**Вінницька Тамара Дмитрівна**

(ініціали, прізвище)